

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**IL BRAND COME STRUMENTO DI GESTIONE STRATEGICA DEL TERRITORIO:
IL CASO DELLA COSTIERA VESUVIANA**

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CANDIDATO

Michele Pisacane

Matricola 185081

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

INDICE	3
INTRODUZIONE	6
CAPITOLO I: IL BRAND NELLA PROSPETTIVA STRATEGICA DELL'IMPRESA	9
1.1 COS'È IL BRAND.	9
1.2 ORIGINE DEL NOME ED EVOLUZIONE STORICA DEL CONCETTO.	10
1.3 BRAND MANAGEMENT E BRAND EQUITY	13
1.4 FUNZIONI DEL BRAND	14
1.5 COSA CARATTERIZZA IL BRAND	15
1.5.1 LA CORPORATE CULTURE	15
1.5.2 LA BRAND IDENTITY	16
1.5.3 BRAND IMAGE.....	17
1.5.4 BRAND AWARENESS	17
1.5.5 SINTESI DELLE COMPONENTI DEL BRAND.....	18
1.6 BRAND ARCHITECTURE.....	20
1.6.1 DEFINIZIONE ED EVOLUZIONE	20
1.6.2 IL MODELLO TEORICO UTILIZZATO AI GIORNI NOSTRI.....	24
CAPITOLO II: IL BRAND TURISTICO-TERRITORIALE	27
2.1 PERCHÉ IL BRAND TERRITORIALE?	27
2.2 COS'È IL BRAND TERRITORIALE.....	28
2.3 DAL BRAND AL DESTINATION BRAND.....	28
2.4 IL RUOLO DEL MARKETING E DEL MARKETING TERRITORIALE NELLA GESTIONE DEL DESTINATION BRAND.....	30
2.4.1 DAL MARKETING AL MARKETING TERRITORIALE.....	30
2.4.2 ORGANO DI GOVERNO DEL DESTINATION BRAND.....	31
2.4.3 PUBBLICO E PRIVATO NEL MARKETING TERRITORIALE PER UNA FUNZIONALE RETE D'IMPRESA.....	32
2.5 IL DESTINATION BRAND MANAGEMENT LE ALTRE COMPONENTI DEL BRAND NELL'OTTICA TERRITORIALE.....	33
2.5.1 LA DESTINATION BRAND EQUITY.....	34
2.5.3 DESTINATION IMAGE	35
2.5.4 DESTINATION BRAND IDENTITY.....	36
2.5.6 SINTESI DELLE COMPONENTI DEL DESTINATION BRAND	36
2.6 LA DESTINATION BRAND ARCHITECTURE	38
CAPITOLO III: LE BEST PRACTICES IN ITALIA: IL CASO DEL TRENTO-ALTO ADIGE	42
3.1 PERCHÉ IL TRENTO ALTO ADIGE COME BEST PRACTICES	42
3.2 PANORAMICA DELLE CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA DELLA REGIONE.....	44
3.3 SINERGIE TRA PUBBLICO E PRIVATO E RAPPORTI CON LE ISTITUZIONI.....	46
3.4 BRAND IDENTITY DEL TRENTO ALTO-ADIGE	49
3.4.1 IL BRAND TRENTO: LA FARFALLINA	50
3.4.2 IL BRAND ALTO ADIGE - SÜDTIROL	50
3.5 BRAND IMAGE DEL TRENTO-ALTO ADIGE	51
3.6 BRAND AWARENESS TRENTO ALTO ADIGE E COMUNICAZIONE: WEB MARKETING	52
3.7 LA COMUNICAZIONE E IL WEB MARKETING.....	52
3.8 UN ESEMPIO PRATICO DI SINERGIE: LA TRENTO GUEST CARD.....	55
CAPITOLO IV: LA CREAZIONE DEL BRAND: VESUVIO COAST	58
4.1 INTRODUZIONE AL TERRITORIO E ALL'AMBIENTE.....	58

4.2 PANORAMICA ECONOMICO-AMMINISTRATIVA.....	59
4.3 IL SETTORE TURISTICO OGGI E GLI STAKEHOLDERS.....	63
4.4 CARATTERISTICHE DELL’OFFERTA E RUOLO DEL DESTINATION BRAND DELLA COSTIERA VESUVIANA PER L’IMPLEMENTAZIONE DEI DIVERSI SEGMENTI TURISTICI SPECIALIZZATI.	65
4.4.1 IL COMUNE DENOMINATORE DEL TERRITORIO: LA RISERVA DI BIOSFERA SOMMA-VESUVIO E LE VILLE VESUVIANE.....	66
4.4.2 ATTRATTORI STORICO-CULTURALI: TURISMO CULTURALE	66
4.4.2.1 La creazione dei tour delle Ville Vesuviane	66
4.4.2.2 Il turismo archeologico	69
4.4.2.3 I centri storici	70
4.4.3 ATTRATTORI NATURALI: LO SVILUPPO DEL TURISMO NATURALISTICO-AMBIENTALE TERRESTRE E MARINO.	70
4.4.4 IL SEGMENTO TURISTICO LEISURE E DEGLI EVENTI:	72
4.4.4.1 Feste religiose e sviluppo del segmento turistico Eventi	72
4.4.4.2 Lo svago e la vita notturna	74
4.4.5 MEZZI DI TRASPORTO.	75
4.4.6 PRODOTTI ENOGASTRONOMICI E TURISMO DEL GUSTO	78
4.4.7 PRODOTTI MANIFATTURIERI E TURISMO INDUSTRIALE: IL MADE IN VESUVIO	80
4.4.8 ATTRATTORI MINORI.....	82
4.2 QUALI SONO LE OPPORTUNITÀ PERSE?.....	83
4.3 STAKEHOLDERS PUBBLICI-PRIVATI PER LA CREAZIONE DEL BRAND	84
4.4 VESUVIO COAST DESTINATION BRAND IDENTITY E LA COSTITUZIONE DEL BRAND.....	87
4.5 VESUVIO COAST DESTINATION BRAND AWARENESS.....	88
4.6 VESUVIO COAST DESTINATION BRAND IMAGE	89
4.7 COMUNICAZIONE E WEB MARKETING DELLA VESUVIO COAST	90
4.8 VESUVIO COAST DESTINATION BRAND ARCHITECTURE	90
4.9 UNA GUEST CARD ANCHE PER LA COSTIERA VESUVIANA	91
<u>CONCLUSIONI.....</u>	<u>92</u>
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	<u>95</u>
<u>SITOGRAFIA</u>	<u>98</u>
<u>GIURISPRUDENZA</u>	<u>99</u>

INTRODUZIONE

Il presente elaborato ha l'obiettivo di analizzare la gestione ed i vantaggi connessi al *brand turistico-territoriale*, nella prospettiva del rilancio economico di un territorio: ***La Costiera Vesuviana***, nonché offrire lo spunto per lo sviluppo di un sistema integrato di offerta, in cui un ente partecipato da stakeholders, pubblici e privati, dovrà operare come un regista e coordinare gli interessi degli stessi. Il regista quindi dovrà guidare sapientemente la compagnia di attori (stakeholders), i quali fanno parte di quel territorio, e che in questa metafora, corrisponde al palcoscenico dove metteranno in scena quelle esperienze in grado di toccare il cuore del pubblico, ovvero i turisti, in modo memorabile.

Tale obiettivo può essere raggiunto solo attraverso un Destination Brand, in grado di soddisfare differenti segmenti turistici, con i conseguenti benefici, non solo economici per la popolazione locale, che rappresenta l'anima di un territorio. A tale proposito quindi, sarà analizzata la funzione del brand turistico-territoriale ed il successo di alcune best practies, dalla quale si potranno cogliere i corretti spunti, per evitare di commettere errori già superati.

Ma perché la Costiera Vesuviana? La scelta di tale destinazione è dettata dal profondo interesse e dal personale coinvolgimento per un territorio ricco, dal punto di vista paesaggistico, storico, culturale e archeologico, ma allo stesso tempo, economicamente povero; dove i giovani senza prospettive, sono costretti a lasciare la propria terra e a cercare fortuna in altri confini.

Attraverso la creazione di un forte indotto turistico, che riesca a superare la quota dell'1.9% sul totale del Pil locale, si creerebbero tanti nuovi posti di lavoro, diminuendo così il tasso di disoccupazione, ormai endemico nei territori vesuviani e tra i più alti d'Italia.

Nel primo capitolo si analizzano le caratteristiche del brand, nella prospettiva strategica dell'impresa, partendo da una disamina sull'exkursus storico dell'origine della parola brand e proseguendo con l'evoluzione storica del concetto, passando in rassegna alcune tra le più autorevoli definizioni di brand proposte negli anni da diversi economisti.

Il brand è stato successivamente analizzato nelle sue componenti e funzioni fondamentali:

in prima istanza il Brand Management ed il ruolo che lo stesso assume nella creazione del valore per la marca, la brand equity appunto; successivamente sono stati analizzati i valori e le costituenti della Corporate Culture, che la marca dovrà veicolare e che costituiranno le basi per la creazione di un brand di successo. Abbiamo quindi studiato il grado di conoscenza della marca, la Brand Awareness, e l'asimmetria esistente tra l'immagine, che il brand vuole dare dell'azienda, la brand identity, e l'immagine percepita dal consumatore, la brand image; facendo quindi una sintesi delle componenti attraverso alcuni modelli di Brand Management. Il capitolo si conclude con una disamina sulle caratteristiche della brand architecture, partendo dalle sue origini, quest'ultima è stata analizzata nella sua evoluzione storica attraverso una rassegna dei principali

modelli teorici dei portafogli di marca, giungendo fino al modello di **Aaker** e **Joachimstahler**, che è quello attualmente più utilizzato.

Il secondo capitolo ci ha introdotti nello studio delle caratteristiche di una destinazione, dove, attraverso una trasposizione dei concetti analizzati nel primo capitolo, si delineano le caratteristiche fondamentali di un Destination Brand. Anche per il brand di destinazione, siamo partiti dalla definizione delle caratteristiche chiave, distinguendo la destinazione nelle sue caratteristiche territoriali e turistiche, abbiamo quindi analizzato il ruolo del Marketing e del Marketing Territoriale nella gestione di un Destination Brand, con il fine di creare un organo di governo, capace di coordinare differenti obiettivi e prospettive, in cui vengano soddisfatti gli interessi pubblici e privati, con la costituzione di una stretta rete d'impresе. Quindi, seguendo lo schema logico del primo capitolo, abbiamo analizzato la funzione del Destination Management nella gestione delle componenti del brand in ottica turistica: Destination Brand Equity, Identity, Image e Awareness.

Per concludere, nella trattazione della Destination Brand Architecture, abbiamo studiato l'applicazione della struttura del portafoglio di marca di **Aaker** e **Joachimstahler**, a quattro casi pratici.

Nel terzo capitolo, abbiamo analizzato le caratteristiche del successo turistico del Trentino-Alto Adige. Il capitolo si apre con un'analisi sull'afflusso turistico in Italia, dal quale scopriamo che la prima e la seconda regione in Italia sono rispettivamente il Veneto ed il Trentino-Alto Adige. Abbiamo scelto però di analizzare la seconda regione, in quanto, possedendo meno risorse, rispetto alla prima, riesce a coprire l'11% delle presenze, con un record assoluto in Italia di 360 posti letto ogni 1000 abitanti, contro una media italiana di 79. Il primo step nello studio della regione, è stata un'analisi delle caratteristiche politico-amministrative e geomorfologiche del territorio, con una divisione della ricerca basata sulle due differenti destinazioni: Trentino ed Alto Adige, per proseguire poi, con una panoramica sulle caratteristiche dell'offerta e le sinergie attuate tra i settori pubblici e privati, per la creazione di due S.p.a. per la promozione turistica delle due provincie autonome. Abbiamo quindi analizzato la Corporate Culture, la brand identity, la brand image, la brand awareness ed il web marketing, con una disamina dei punti di forza del portale web del Trentino, ad oggi il portale turistico più efficiente d'Italia.

Abbiamo concluso il lavoro con un'analisi della Trentino Guest Card, un esempio pratico di successo nella coordinazione di diversi stakeholders.

Nel quarto ed ultimo capitolo siamo entrati nel dettaglio di quelle che sono le peculiarità, i punti di forza e di debolezza di una fascia costiera composta da undici comuni a ridosso del Vesuvio.

Siamo partiti con un'introduzione al territorio per spiegarne i motivi di una necessaria ripresa economica, abbiamo quindi analizzato le caratteristiche economico-amministrative e strutturali del settore turistico, i trend positivi dei flussi turistici e le caratteristiche degli stakeholders presenti oggi sul territorio, presentando per

ogni segmento, i possibili scenari di miglioramento che si dispiegherebbero se venisse istituito il brand Vesuvio Coast.

CAPITOLO I: *Il Brand nella prospettiva strategica dell'impresa*

1.1 Cos'è il Brand.

Il Brand è quella componente dell'offerta che può contribuire al valore ad essa attribuito dal consumatore, costituendo così un mezzo utile per il raggiungimento del vantaggio competitivo. E' quell'identità che si costruisce e mantiene nel tempo, attraverso un sistema di coerenze e costituisce il primario strumento di differenziazione tra più offerte presenti sul mercato, è quel concetto che risiede nella mente del consumatore, ovvero l'idea che il pubblico ha del prodotto o dell'azienda nel complesso.

Il Brand non è il logo, non è il marchio, non è il nome del prodotto o dell'azienda, non è la fantasia del packaging: il Brand è la marca, le core differencies del prodotto. Un prodotto è considerato di marca quindi, non per il logo, ma per l'opinione che il mercato ha dello stesso e, per lo status che conferisce al proprietario, ne consegue che il Brand è lo specchio della reputazione aziendale nel mercato. (Tresca Antonio 2006).¹

In quanto tale il Brand, è soggetto anche ad una valutazione economica e nella Contabilità generale di un'impresa, il Brand costituisce un'immobilizzazione immateriale attiva tra le più importanti in termini di valore.

Per quanto concerne il valore complessivo che deriva dalla marca, esso è costituito da tre diverse componenti (Busacca B., Ostilio M.C 2009)²:

1 la *componente identificativa*, che costituisce l'insieme dei segni di riconoscimento come nome, logo e slogan, che inducono il cliente alla sua identificazione rispetto alla concorrenza, rendendo il processo di riconoscimento facile e veloce (brand identit).

2 la *componente percettiva*, che costituisce la percezione di marca (brand image), intesa come l'insieme delle associazioni di marca (brand association), che vengono evocate nel sistema cognitivo individuale a partire dai concetti attribuiti alla marca, ai benefici ed ai valori.

3 infine la *componente fiduciaria*, che costituisce il conseguimento di una corrispondenza tra componente identificativa e percettiva ed è determinata dall'esperienza misurata dal consumatore.

¹ Tresca Antonio (2006). "Cosa è il branding e perché è così importante" <http://docplayer.it/4675878-Branding-cos-e-e-perche-e-così-importante-antonio-tresca-2006.html>

² K.Keller, B.Busacca, M.C.Ostilio, La gestione del Brand. Strategie e sviluppo, Egea, Milano, 2005

1.2 Origine del nome ed evoluzione storica del concetto.

L'origine della parola Brand deriva dall'antica parola *Brandr*, che, in lingua norrena (lingua capostipite di alcune lingue germaniche tra cui il norvegese), significava bruciare e stava ad indicare il procedimento di marchiatura del bestiame, grazie al quale gli allevatori potevano identificare la proprietà, nel tempo quindi, alcuni allevatori incominciarono a distinguersi dagli altri per la qualità delle carni vendute, riuscendo ad instaurare un primo rapporto di fiducia commerciale.

Il passaggio quindi, da identificazione di proprietà a differenziazione di qualità, è stato brevissimo e dunque potremmo definire la marchiatura come una delle prime pratiche di Branding, che nei secoli XVII e XVIII fu applicata anche all'oggettistica di pregio, con impressioni a fuoco sul retro di arazzi, suppellettili e strumenti da lavoro; uno dei primi esempi che riscontriamo nell'exkursus storico dei brand sono i mattoni della fabbrica Antiche Fornaci Giorgi a Ferentino (Frosinone), la quale imprime sui suoi prodotti lo stesso logo dal 1731.

Nei secoli successivi, con l'inizio delle produzioni di massa, iniziano a distanziarsi sempre di più i fornitori dai consumatori e sorge l'esigenza, per le grandi industrie di massa, di convincere migliaia di potenziali clienti che i loro prodotti sono migliori rispetto a quelli dei tradizionali canali di approvvigionamento.

Inizia quindi un processo di differenziazione partito dal packaging, in cui Coca-Cola e Campbell faranno da maestri.

A partire dal XX secolo, con il trattato di James Walter Tompson,³ sulla pubblicità del marchio, inizia la letteratura scientifica riguardante il brand, in cui appare per la prima volta una spiegazione su quello che noi oggi consideriamo *Branding*; attualmente però è notevole la differenza tra il concetto moderno di *Branding* e la remota definizione del termine "Brand" presente nel "The Pocket Oxford Dictionary of Current English" del 1934, che lo qualifica come "Particular kinds of goods, as an indelible mark and stamp", una definizione che più si avvicina al processo di impressione dei loghi.

Dagli anni 40 poi, le grandi industrie iniziano ad apparire anche in radio ed in tv con slogan, mascotte e jingle, al fine di lanciare un messaggio più incisivo al pubblico e, nel dopoguerra, col boom economico, inizia anche quella relazione psicologica col brand, che porta alla differenziazione tra prodotto commerciale e quello di lusso, di necessità e accessorio, per giovani e non. A partire quindi da questo momento cambia il modo di comprare delle persone e le imprese sfruttano questi cambiamenti per costruire la loro brand identity, affinché il consumatore compri il brand e non il prodotto, un processo definito da Naomi Klein⁴ come "Brand Equity mania".⁵

³ James Walter Tompson (28 Ottobre 1847 – 16 Ottobre 1928) è stato dipendente e successivamente proprietario dell'agenzia di pubblicità a cui successivamente darà il suo nome "J. Walter Tompson agency", una delle più importanti al mondo in questo settore, inoltre è stato uno dei pionieri delle tecniche pubblicitarie.

⁴ Naomi Klein 8 maggio 1970, è una scrittrice e giornalista canadese.

⁵ Klein, Naomi (2000) *No logo*, Canada: Random House, ISBN 0-676-97282-9

Le definizioni quindi di Brand, man mano iniziano ad evolversi: abbiamo nel 1960 la definizione della **American Marketing Association (AMA)** che definisce il brand come: “Un nome, un termine, un segno, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi, che identifica i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti”.

La definizione dell'AMA è, tutt'oggi, ancora globalmente accettata, tuttavia le interpretazioni più recenti del termine Brand tendono ad includere, negli aspetti distintivi di una marca, anche la cultura aziendale o i principi organizzativi che caratterizzano la stessa.⁶

Nel 1991 poi **David A. Aker** fornì una sua definizione di Brand: “Brand is a set of brand assets, and liabilities, linked to a brand or to its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers”.⁷

Questa definizione parte dalla considerazione del valore economico del brand nello stato patrimoniale attivo, un valore che, se gestito male, può essere assimilato ad una passività più che ad un'attività. Inoltre chiarisce che il marchio, il brand name ed il logo, non rappresentano il brand, ma sono i segni distintivi utilizzati per rappresentare l'identità del prodotto e dell'azienda. Va a questo punto fatta una precisazione riguardante il marchio, in quanto la marca diventa marchio solo se registrata.

Nel Diritto italiano, il marchio rappresenta qualsiasi segno suscettibile a rappresentazione grafica, idoneo a distinguere i prodotti della singola impresa da quelli delle altre, esso è disciplinato dagli artt. 7 a 28 del Codice della Proprietà Industriale (decreto legislativo n. 30 del 10 febbraio 2005) e dagli artt. del Codice Civile **2569 a 2574**.

Inoltre sussiste differenza tra semplice marchio di fatto e marchio registrato, quest'ultimo, in virtù del processo di registrazione presso l'Ufficio italiano brevetti e marchi (UIBM), gode di una protezione rafforzata in quanto ha data certa, mentre il primo, deve dimostrare oltre alla notorietà anche la novità e l'originalità.⁸

Definizione più moderna del concetto di Brand è quella di **Nando Malmelin e Jukka Hakala**⁹, che nella trattazione **Radikaali Brändi del 2008**, oltre agli elementi tangibili del prodotto offerto dall'azienda, include anche gli elementi intangibili, in questa ottica, più olistica, il brand non è solo uno strumento di marketing, ma è un concetto che incorpora tutto ciò che gravita attorno ad un'impresa e la differenzia.

Nonostante le varie definizioni ed il lungo processo di sviluppo che ha avuto il termine brand, possiamo oggi affermare che il Brand è quell'insieme di elementi tangibili ed intangibili protetti da una marca che sono combinati tra loro per stabilire un rapporto di fiducia col cliente, tale da indurlo a comprare i prodotti e/o i servizi dell'azienda, senza dover riflettere, ogni volta, sulla qualità, facendo comparazioni, ma comprandoli “ad occhi chiusi”.

Il Branding, nella sua evoluzione però, non è sempre stato considerato un elemento che aggiungesse valore al prodotto, ma nel lungo processo di affermazione è stato più volte ostacolato da leggi, come il *Robinson-*

⁶ AMA (1960) <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>

⁷ A.Aker, David Managing Brand Equity 1991

⁸ Codice Civile art. 2571

⁹Nando Malmelin e Jukka Hakala Studiosi e professori universitari finlandesi.

Patman Act (Formalmente chiamato Clayton Act), un emendamento che ostacolava le differenze di prezzo tra prodotti simili tra loro; formalmente la legge fu istituita come antitrust per evitare differenze di prezzo per gli acquirenti, causate dai differenti volumi d'acquisto, più che per le differenze di prezzo prodotte dal brand in sé, infatti la legge imponeva prezzi simili, sia per il piccolo consumatore che per la grande impresa, ma il risultato fu più un controllo della discriminazione di prezzo generale tra i brand, che una protezione per i piccoli consumatori. ¹⁰ Oltre agli impedimenti legislativi, anche le associazioni dei consumatori, per lungo tempo, si sono opposte alla diffusione dei brand, spingendo le aziende a non investire su di essi e nel marketing in generale. Solo nel 1965, lo studio di **Marquardt**¹¹, improntato su un'analisi di tipo quantitativo, dopo aver dimostrato che il 75% dei consumatori, al momento dell'acquisto, preferiva un prodotto di marca ad uno senza, portò ad affermare l'importanza del Brand e a giustificarne i relativi investimenti.

Solo un decennio prima, avevamo avuto altri sviluppi importanti per quanto concerne le diverse teorie di marketing, tra questi, nel 1956, la definizione di "Segmentation" dataci da **Wendell R. Smith**¹², il quale scrisse che:

*"To a certain extent, market segmentation may be regarded as a force in the market that will not be denied. It may result from trial and error in the sense that generalized programs of product differentiation may turn out to be effective in some segments of the market and ineffective in others. Recognition of, and intelligent response to, such a situation necessarily involves a shift in emphasis. On the other hand, it may develop that products involved in marketing programs designed for particular market segments may achieve a broader acceptance than originally planned, thus revealing a basis for convergence of demand and a more generalized marketing approach. The challenge to planning arises from the importance of determining, preferably in advance, the level or degree of segmentation that can be exploited with profit."*¹³

Sintetizzando la teoria di Smith, possiamo quindi affermare che i segmenti di mercato vengono definiti a seconda di diverse variabili dipendenti e se il loro potenziale è adeguatamente sfruttato possono generare un effetto maggiore di quello atteso, coinvolgendo in toto il potenziale acquirente.

Continuando sul filone della letteratura scientifica del marketing, le teorie sulla segmentazione furono riprese da **Daniel Yankelovich**¹⁴, che con l'articolo "Nuovi criteri di mercato, la Segmentazione", rivoluzionò il mondo del marketing. L'autore riteneva che gli studi precedenti come quelli di Smith avevano preso in considerazione solo variabili di tipo socio-economico o demografiche (reddito, istruzione, età); tralasciando variabili fondamentali come il comportamento d'acquisto, i modelli di consumo, il motivo dell'acquisto ed i valori dei consumatori. Proprio su queste ultime variabili, la scienza economica si è specializzata sempre più negli ultimi anni, affinandone il legame col Brand, vero e proprio elemento chiave, oggi giorno, nelle molteplici scelte dei consumatori, divenendo uno dei primi elementi d'influenza sul comportamento e motivo d'acquisto.

¹⁰ *Robinson-Patman Act* <http://www.investopedia.com/terms/r/robinson-patman-act.asp>

¹¹ Donald W. Marquardt (13 Marzo 1929 – 5 Luglio 1997) è stato uno statistico americano.

¹² Studioso americano operante presso la AMA (American Marketing Association)

¹³ Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *The Journal of Marketing*, 3-8.

¹⁴ Daniel Yankelovich (born December 29, 1924) is a public opinion analyst and social scientist.

Le società odierne quindi, estremizzando i caratteri di produzione di massa e di accentrimento in grandi multinazionali, stanno portando a livelli molto complessi il marketing ed i suoi strumenti, di conseguenza il brand, che sta diventando una voce sempre più importante nei bilanci delle imprese.

Per fare un esempio della consistenza economica dei brand nell'economia moderna, potremo considerare brand del settore lusso: Louis Vuitton, Mercedes-Benz e Gucci, rispettivamente con un valore dello stesso di 27,3, 26 e 12 miliardi di dollari e con un fatturato di 10, 105,8 e 4,3 miliardi di dollari; con questi dati non è troppo difficile comprendere che il valore di mercato del brand, per alcune aziende, è dato più dal marchio in sé, con i rispettivi diritti di cessione, che dai volumi di produzione.¹⁵ L'unica giustificazione di un prezzo così alto sono gli extra profitti attesi dovuti alle marche e quindi il costo di ricostruzione, in caso di creazione ex-novo di una marca, crea da subito una maggiore redditività: i marchi creano maggiore valore per gli azionisti.¹⁶

1.3 Brand Management e Brand Equity

Ma come si crea questo valore aggiunto per gli azionisti? Oggi nelle maggiori aziende del mondo, una quota considerevole delle spese aziendali è dedicata alla gestione della funzione marketing, che per alcune aziende riveste un ruolo fondamentale, tale da favorirne gli investimenti a dispetto di quelle che sono le funzioni dirigenziali o finanziarie, all'interno poi di questa gestione strategica del marketing, una componente fondamentale è rappresentata proprio dal *Brand Management*, la cui funzione è creare e gestire strategicamente il valore per la marca.

L'origine del Brand Management si fa risalire al famoso promemoria di **Neil H. McElroy** della Procter and Gamble degli anni '30, da quel libretto, che segna l'inizio di una nuova epoca del marketing, la scienza economica si è soffermata sempre più sull'argomento, arrivando alla conclusione odierna, secondo cui, il Brand Management è una funzione del marketing, che usa le sue tecniche per aumentarne il valore percepito dal consumatore rispetto ad un determinato prodotto o servizio, aumentando, di riflesso il valore del brand. Una gestione del marchio efficace consente di aumentare i prezzi dei prodotti e di creare clienti fedeli attraverso associazioni mentali positive rispetto al marchio. E' fondamentale quindi, sviluppare un piano strategico, per mantenere la Brand Equity raggiunta, o per guadagnarla, facendo una considerazione globale del marchio sotto tutti i punti di vista: i valori dell'azienda, la Mission, il suo mercato di riferimento e la visione globale della società.¹⁷

Ne consegue quindi, che il compito principale dei Brand Manager è quello di sviluppare una forte Brand Equity, vale a dire un valore aggiunto, che la marca conferisce al prodotto e che, in termini economici, viene pagato. Al fine di godere del vantaggio competitivo fornito dall' "effetto differenziale" positivo, che un patrimonio di marca può far guadagnare, la Brand Equity deve far sì che il piano strategico, imposto dai

¹⁵ Forbes (2016) The World's Most Valuable Brands <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank> .

¹⁶ Natalie Mizik e Robert Jacobson, "Talk about Brand Strategy" Harvard Business Review, October 2005, p.1

¹⁷ Brand Management definition (2015) Investopedia <http://www.investopedia.com/terms/b/brand-management.asp>

manager, rispecchi la promessa implicita fatta dall'azienda, riguardo il suo prodotto o servizio, che deve quindi, poter essere distinto dai consumatori rispetto ad un prodotto non di marca.

È fondamentale quindi, costruire un'immagine della marca sia con elementi tangibili che intangibili, coerenti con la promessa di marca, affinché la brand equity possa misurare la differente reazione dei clienti rispetto a variabili come percezioni e comportamenti d'acquisto, a seguito di azioni messe in atto dai Brand Manager, rispetto alle reazioni che gli stessi avrebbero nei confronti della concorrenza.

La Brand Equity, quindi, rappresenta il “Capitale della marca” e presenta diversi significati in vari ambiti, quali: finanza, marketing o produzione, e precisamente:

1. in ambito finanziario, la Brand Equity rappresenta un vero e proprio valore da inserire in bilancio, un asset, soggetto di valutazione economica → **Brand Value**
2. in ambito marketing, la Brand Equity rappresenta la misura dell'attaccamento dei clienti alla marca → **Brand Loyalty**
3. per quanto concerne la produzione, la Brand Equity rappresenta l'immagine che il cliente si è creato del prodotto → **Brand Image**¹⁸

La funzione della Brand Equity è quindi una funzione maggiormente economica. Per quelle di carattere generale rimando al prossimo paragrafo.

1.4 Funzioni del Brand

La marca quindi svolge funzioni di vitale importanza, sia per il consumatore che per l'azienda, tra le principali, lo studioso Lambin ha individuato otto “funzioni base”, ovvero cinque strettamente utili al consumatore, le altre tre all'azienda.¹⁹

Tra le prime cinque relative ai consumatori abbiamo:

- ❖ **Funzione di orientamento.** Il prodotto essendo costituito e differenziato dagli altri attraverso un insieme di asset tangibili ed intangibili è facilmente distinguibile dai consumatori, i quali lo possono individuare e scegliere facilmente tra più offerte.
- ❖ **Funzione di praticità.** Attraverso il nome o il logo, i clienti possono memorizzare e quindi successivamente individuare facilmente quel prodotto riducendo i tempi d'acquisto.
- ❖ **Funzione di garanzia.** Poiché il brand rappresenta una promessa, l'azienda s'impegna a mantenere un determinato livello di qualità, per soddisfare nel tempo le aspettative dei consumatori, aspettative che se andassero deluse, causerebbero perdita di credibilità e di conseguenza di Brand Equity.

¹⁸ Tresca Antonio (2006). “Cosa è il branding e perché è così importante” <http://docplayer.it/4675878-Branding-cos-e-e-perche-e-così-importante-antonio-tresca-2006.html>

¹⁹ Lambin J. J., Market-driven management. Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, Milano 2012, p. 212

- ❖ **Funzione di personalizzazione.** Essendo la marca un elemento differenziatore dei prodotti, la scelta di una marca piuttosto che di un'altra, mette in evidenza la personalità dei clienti. La funzione comunicativa, che ne deriva, è quindi di fondamentale importanza, in quanto attraverso l'acquisto di un determinato prodotto si esprime il proprio sistema di valori o il proprio status.
- ❖ **Funzione ludica.** Nel contesto consumistico del XXI secolo, essendo i bisogni primari, nei paesi più evoluti, ampiamente soddisfatti, i consumatori ricercano nuove esperienze ed emozioni, esprimendo quindi nuovi bisogni di novità e sorpresa.

Per quanto concerne le funzioni di utilità per le aziende abbiamo:

- ❖ **Funzione di protezione.** Attraverso la registrazione ed il deposito del marchio, le aziende possono tutelarsi contro il rischio di contraffazione (e possono) difendersi anche per vie legali.
- ❖ **Funzione di posizionamento.** Grazie a questa funzione, l'azienda può scegliere un proprio segmento target, finalizzando energie e investimenti verso questo.
- ❖ **Funzione di capitalizzazione.** Nel corso della propria vita, l'azienda investe molto nello sviluppo del proprio suo brand, grazie al quale si genera un capitale di soddisfazione capace di generare alti profitti. La capitalizzazione è del resto evidentissima nel momento della cessione dell'azienda, cessione che trasmette all'acquirente non tanto le strutture fisiche, quanto l'immagine e la soddisfazione dei clienti.

20

1.5 Cosa caratterizza il brand

1.5.1 La Corporate Culture

La Corporate Culture fa riferimento a quell'insieme di valori e principi che il prodotto o l'impresa intendono diffondere e che influenza il modo con cui manager e dipendenti interagiscono con l'ambiente sia interno che esterno; attraverso quindi i valori condivisi degli stakeholders interni viene fuori un comportamento societario che è ben percepibile all'esterno.

La Corporate Culture permea quindi ogni aspetto della vita quotidiana di un'azienda: dress code, grado, benefit ai dipendenti, flessibilità dell'orario di lavoro, turnover, il tutto con conseguenze sulla soddisfazione sia dei dipendenti che dei clienti.²¹ Quando la soddisfazione inizia a calare, a causa di un disallineamento tra i valori aziendali e quelli dei dipendenti, ne scaturisce un malessere, che si manifesta agli stakeholders, in maniera rapidissima, causando malcontento soprattutto nei clienti, che sono proprio gli stakeholders più importanti. Questa è la ragione di fondo che spinge a mantenere una *corporate culture solida, a tutti i livelli gerarchici, in modo da attirare sempre nuovi consumatori ed aumentare i profitti.*²²

²⁰ Lambin J. J., Market-driven management. Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, Milano 2012, p. 214

²¹ Investopedia, Corporate culture <http://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>

²² Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster

La letteratura scientifica ha ormai approfondito appieno l'argomento e tra le ultime definizioni, una delle più complete può considerarsi quella *del 2015 dell'Harvard Business Review, secondo cui sono sei le caratteristiche fondamentali della Corporate Culture:*

1. **Vision:** *Rappresenta quel principio guida dei valori della società, in grado di fornire uno scopo che orienti i dipendenti nelle loro azioni, nel breve e nel lungo termine.*
2. **Values:** *I valori di una società sono il nucleo della sua cultura, questi forniscono linee guida sui comportamenti e sugli atteggiamenti da assumere per realizzare la Vision.*
3. **Practices:** *I valori alla base della società divengono concreti soltanto quando sia i dipendenti che i manager applicano i precetti appresi.*
4. **People:** *Tutte le aziende, per costruire una cultura salda e coerente, necessitano di persone che condividano i propri Values, e quindi già durante il processo di assunzione è necessario individuare coloro che in futuro siano disposti a farli propri.*
5. **Place:** *Questo aspetto è da considerarsi sotto due punti di vista, a livello microscopico e a livello macroscopico.*

A livello microscopico potremo prendere in considerazione la struttura degli ambienti lavorativi per capire l'influenza del luogo sull'azienda. L'abbattimento delle barriere architettoniche e all'adozione degli open space ad esempio può favorire lo sviluppo della collaborazione tra i dipendenti ed aumentare di riflesso la produttività.

Al livello macroscopico, la cultura di un determinato paese o di una città, rispetto ad un'area rurale, può fungere da catalizzatore nel processo di strutturazione di una Corporate Culture.

6. **Narrative:** *È uno degli aspetti più moderni, utile a delineare la Corporate Culture, rappresenta quel portafoglio di conoscenze ed esperienze formatesi nel tempo da ogni grande azienda, da cui è possibile trarre utili insegnamenti per risolvere problematiche di diverso genere.²³*

1.5.2 La Brand Identity

Una volta istituito l'insieme di valori di base dell'azienda e consolidata la Corporate Culture, si può procedere alla realizzazione del Brand. Il primo passo è pensare cosa si vuole comunicare della nostra azienda, e quindi sviluppare la Brand Identity, quell'Identità Aziendale costituita dall'insieme di codici visuali, testuali e verbali che determinano la percezione e la reputazione del brand agli occhi dei consumatori, rendendo l'emittente riconoscibile. Il processo segue diverse fasi e gli elementi determinanti per la memorizzazione e la percezione emozionale positiva o negativa si strutturano a partire dalla scelta del nome del marchio, la brand name, a cui successivamente è necessario affiancare un logo, una grafica attraente, motto, forme, colori, suoni, gusti,

²³ John Coleman (2013) Six Components of a Great Corporate Culture Harvard Business Review

profumi o movimenti per una perfetta identificazione e diversificazione.²⁴ La brand identity però non deve essere assimilata solo agli elementi tangibili che la proprietà o il management vogliono far veicolare, ma rappresenta appieno l'immagine che l'azienda vuole diffondere di se stessa, quindi, più che il logo il simbolo, la forma o il rombo, sono la qualità e la componente culturale che l'azienda vuole trasmettere.

1.5.3 Brand Image

Trasmettere un'immagine di qualità, non sempre viene percepito nella misura voluta dall'azienda e questo a causa di un'asimmetria di percezione dei clienti tra la Brand Identity e la Brand Image, ovvero quell'insieme di rappresentazioni mentali che i consumatori hanno del brand. La Brand Image, ovvero l'elemento qualitativo, "l'immagine di marca", rappresenta una delle due componenti della *Conoscenza di Marca (Brand Knowledge)*, l'altra componente è rappresentata dall'elemento quantitativo, "la notorietà" (**Brand Awareness**). La brand image non è quindi una variabile controllabile dall'azienda, essendo un concetto formatosi direttamente nella mente dei clienti e correlato ai feedback inviati da questi ultimi all'impresa, fondamentale quindi è un rafforzamento della brand identity, al fine di eliminare sempre più le asimmetrie tra le due nozioni.²⁵

1.5.4 Brand Awareness

L'altro concetto facente parte della Brand Knowledge è la **Brand Awareness**, che identifica il grado di conoscenza della marca, la notorietà e la fedeltà da parte del pubblico target e quanto l'immagine diffusa sia positiva o negativa. Esso viene calcolato sulla base di indagini a campione o analisi di mercato e studia la capacità del cliente di identificare il brand, tra tanti altri, nei contesti più disparati, in base ai ricordi accumulati.²⁶

I dati di queste analisi vengono poi raccolti e catalogati secondo metodologie differenti, la più utilizzata è quella di David Aaker, un economista statunitense, il quale ha messo a punto la *Piramide della Brand awareness*.

²⁴ Robert Pearce. "Beyond Name and Logo: Other Elements of Your Brand « Merriam Associates, Inc. Brand Strategies". Merriamassociates.com. Retrieved 2013-04-29.

²⁵ Silvio M. Brondoni, *Brand Policy and brand equity*, 2001

²⁶ Keller, Kevin (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *The Journal of Marketing*. 1 (22)



I livelli della piramide della Brand Awareness vengono calcolati con degli indicatori sintentici, basati sul grado di memorizzazione. Secondo la tesi di Aaker, la brand awareness si evolve lungo un continuum che parte da un livello base in cui la marca è pressoché sconosciuta (Unaware of a Brand), il livello più debole è costituito dal riconoscimento della marca (brand *recognition*) o ricordo aiutato, in questa situazione la marca è identificata tra più marche di una stessa categoria, a seguito di alcuni stimoli per ricordare la marca.

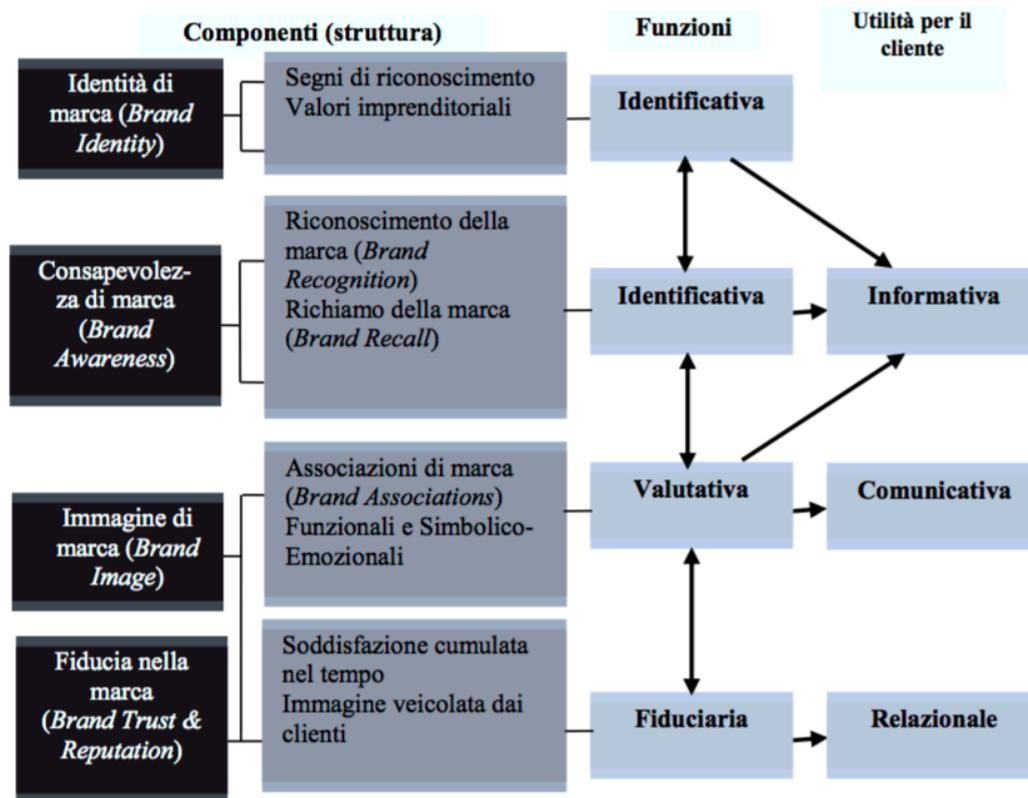
Quando gli stimoli non sono più necessari e quindi gli interrogati ricordano le principali marche spontaneamente si parla di *Richiamo della marca* (Brand Recall).

L'apice della Brand awareness è il Top-of-mind, quella situazione in cui la marca è la prima ad essere ricordata tra le tante di una categoria di prodotto.

1.5.5 Sintesi delle componenti del Brand.

I vari elementi costitutivi ed il significato della marca, in sintesi, possono essere messi in relazione attraverso diversi modelli di Brand Management, che si sono sviluppati negli ultimi vent'anni e che riassumono la letteratura scientifica relativa al brand, inteso come strumento della funzione strategica del marketing.

²⁷ Aaker Joachimsthaler (2001) Brand Leadership



28

Prendendo in considerazione il modello del 2006 degli studiosi Raimondo e Costabile, sopra raffigurato, possiamo notare le interconnessioni fondamentali delle componenti strutturali del brand e comprendere la struttura ed il funzionamento della marca. Le componenti sono messe in evidenza rispetto alle funzioni svolte nella prospettiva del cliente e quindi in relazione alla sua utilità.

Il valore della marca per il clienti è quindi suddiviso in tre tipologie di utilità, tipologie di cui abbiamo già trattato nel primo paragrafo e corrispondono all'**utilità informativa**: l'insieme di funzioni identificative e valutative che aiutano il consumatore nel momento dell'acquisto; **utilità comunicativa**: rappresentata da quei significati e valori simbolici attribuiti dai consumatori; ed **utilità relazionale**: quella componente fiduciaria formatasi con l'esperienza che determina gli atteggiamenti verso la marca e permette al consumatore di risparmiare tempo durante il processo di scelta.

In conclusione possiamo dire che lo scopo del Brand Management, durante il processo di posizionamento, è proprio il riuscire ad acquisire un alto livello di fiducia da parte del pubblico dei consumatori, riuscendo, in un paniere di tante marche, ad essere scelti nel minor tempo possibile; un livello di fiducia raggiunto dai clienti solo quando hanno acquisito un livello di fiducia per quella determinata marca, evidentemente consolidato nel tempo, dalle esperienze e reso semplice e spontaneo dai segni e dai significati.

²⁸ Raimondo M. A. , Costabile M. , " Valore di marca: modelli e management" pag 180

1.6 Brand Architecture

1.6.1 Definizione ed evoluzione

*“Brand architecture, is a theory belonging to conventional branding that describes a process of managing and designing a portfolio of brands so that each sub-part benefits the whole”*²⁹ (Dooley, G., & Bowie, D. 2005).

La brand architecture altro non è che quel procedimento di costruzione e gestione di un portafoglio di marche e sottomarche facenti capo alla stessa società. L'introduzione di questo concetto ha rivoluzionato il modo di vedere le marche in quanto, prima dell'introduzione dello stesso, queste ultime venivano analizzate come entità distinte, senza cioè le potenziali interconnessioni e sinergie.

Al giorno d'oggi la brand architecture è diventata uno strumento di fondamentale importanza a causa del trend economico delle multinazionali sorte nel del XXI secolo, la cui crescita determina la costituzione di colossi, le cui marche spaziano nei settori più disparati.

Tale è stata l'importanza di questo strumento, da portare istituzioni come il **Marketing Science Institute**³⁰ a studiarlo in maniera significativa, diffondendo sempre più nel corso del tempo definizioni e teorie sull'argomento, arrivando a costituire il primo vero e proprio modello nel 1989 quando **Wally Olins**³¹ illustrò tre tipologie di strutture di portafoglio marche: **Monolithic**, **Endorsed** e **Branded Identity**. (Figura 1.3)

- **Monolithic Structure:** nella struttura di tipo Monolitica, i sub-brand sono considerati come un'estensione del Corporate Umbrella brand.
- **Branded Structure:** in questo tipo di struttura si verifica la situazione opposta, i singoli brand sono indipendenti dal brand societario “madre” e ogni marca possiede il proprio nome e la propria “Visual Identity”.
- **Endorsed Structure:** l'ultima tipologia di architettura si colloca a metà strada tra le strutture Monolithic e la Branded, ovvero ogni sotto-brand possiede un'identità unica, ma resta comunque collegato all'identità della società.

La letteratura economica ha poi visto un successivo approfondimento da parte degli studiosi **Laforet** e **Saunders**, che nel 1994, sulle basi del lavoro di **Olins**, ne costituirono un modello simile, anch'esso costituito da tre tipologie di struttura: **Corporate-Dominant**, **Product-Dominant** e **Mixed Structures**

²⁹ Dooley, G., & Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. *Place branding*, 1(4), 402-419.

³⁰ Fondata nel 1961, il Marketing Science Institute (MSI) è un'organizzazione dedicata a colmare il divario tra la teoria di marketing e la pratica del business. Ricercatori provenienti da università di tutto il mondo partecipano a programmi di ricerca MSI.

³¹ Wally Olins: (19 dicembre 1930 – 14 aprile 2014) Studioso inglese della Corporate Identity e del Branding. Presidente della Saffron Brand Consultants. Ha analizzato alcune delle più grandi società del mondo nei suoi studi riguardanti: Identity, Branding e Communication.



(Figura 1.3)³²

- **Corporate Dominant:** una tipologia di struttura basata sulla visibilità unica dell'intera organizzazione, in cui l'azienda "madre" si pone come portatrice del brand Value.
- **Product-Dominant:** in questo modello, singoli brand sono sviluppati per ogni tipologia di prodotto in maniera indipendente tra loro.
- **Mixed Structures:** questo modello si colloca concettualmente a metà strada tra i primi due modelli, considerando il brand dell'intera azienda come una marca di prodotto.

A queste 3 macroclassi, gli stessi **Laforet** e **Saunders**, e buona parte degli studiosi economici, aggiungono un quarto livello, derivante dalle **Mixed Structures**, suddiviso in due strutture, **Sub-Brand** e **Endorsed Brand**, che quindi, come le Mixed Structures, si pongono a metà strada tra la strategia Corporate e Product.

I **Sub-Brands** e gli **Endorsed Brand** permettono all'azienda di creare una struttura ancora più funzionale ed elastica, riuscendo a lanciare una nuova offerta nel mercato grazie alla forza del brand aziendale, adattandolo alle strategie di marca, senza però quella possibile diluizione del brand causata da un'applicazione troppo estensiva della strategia di prodotto.

Gli studiosi oggi, però, non si limitano solo ad una semplice divisione delle architetture secondo le varie tipologie, ma analizzano gli elementi portanti della struttura del brand societario in generale.

³²Paul Regensburg on Nov 4, 2014 Product Naming and Branding <http://blog.raincastle.com/b2b-product-naming-and-branding-what-you-should-know> con modifica personale.

Nel 2002 abbiamo il modello di Kevin Lane Keller³³ in cui la classificazione è basata sulle attributi ed il target :

- **Corporate Brand:** spesso utilizzato per descrivere sia una compagnia che un prodotto o un servizio.
- **Family Brand:** sono definiti come marchi che coprono diverse famiglie di prodotto, senza essere considerati marchi aziendali.
- **Individual Brand:** marchi limitati ad una singola classe di prodotto.
- **Modificatori:** Sono in grado di alterare la struttura di un'azienda o di un singolo prodotto per un particolare segmento di mercato.

Con David Aaker e Joachimstahler nel 2000 ci avviciniamo sempre più all'attuale concetto di Brand Architecture, divisa stavolta in 4 macroclassi (Figura 1.4), non troppo lontane dal modello di Laforet e Saunders.

Secondo questi due studiosi la scelta della struttura deve seguire due variabili inversamente proporzionali tra loro: la prima, la “**Master brand driver responsibility**”, rappresenta la forza del brand Umbrella³⁴ nell'influenzare la reputazione dell'azienda, ovvero quanto il master brand eserciti il proprio peso sull'intera architettura.

La seconda è costituita dal “**Sub-brand driver responsibility**”, che rappresenta l'incidenza dei singoli sotto-brand sull'architettura, essendo, i singoli brand, in questa situazione, maggiormente influenti.

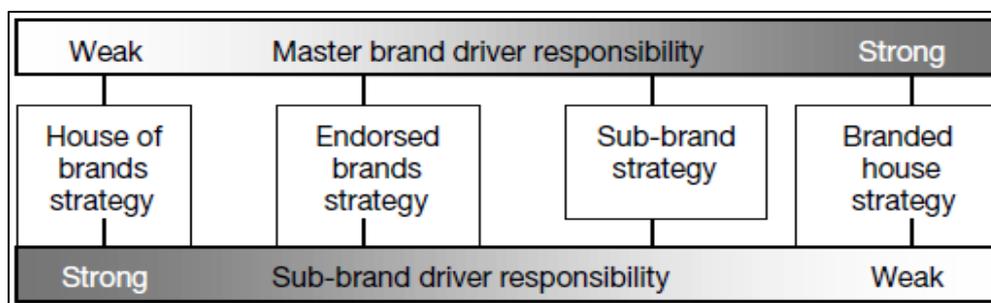


Figura 1.4³⁵

Le quattro strutture presentano le seguenti caratteristiche:

- **House of Brand Strategy:** questa prima tipologia di strategie considera un portafoglio di sotto-brand tra loro indipendenti e senza nessun rapporto col Brand Master. Ogni brand è autonomo, al punto di potersi concentrare anche su specifiche nicchie di mercato o in specifici settori,

³³ Kevin Lane Keller (23 giugno del 1956) È il docente della cattedra di Marketing presso la Tuck School of Business. È noto per aver scritto “Strategic Brand Management”

³⁴ Brand Umbrella: secondo Wikimarketing è un concetto secondo cui la marca è utilizzata per individuare prodotti anche differenti tra loro ma sotto un'unica marca. Partendo da una promessa comune si indentificano le specifiche promesse raggiungendo così uno specifico posizionamento.

³⁵ Dooley, G., & Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. Place branding, 1(4), 402-419.

piuttosto che prodotti, anche molto differenti tra loro. Esempi possono essere la Unilever o il gruppo Volkswagen.

- **Endorsement brand strategy:** questa seconda strategia si differenzia dalla prima in quanto prevede un collegamento con il brand Umbrella più forte, del quale trasmette i valori generali come la fiducia e la qualità, ma lascia ai sotto-brand i Core Values. Come esempio possiamo considerare un Brand della Nestlè, Kit-Kat, che presenta sull'etichetta entrambe le marche.
- **Sub-brand strategy:** la terza tipologia di struttura si pone in contrasto con la strategia Endorsement, in quanto l'associazione tra il Master Brand ed i sotto brand è più forte. I vantaggi che ne derivano si possono riscontrare nella possibilità di creare un'interconnessione tra tutti i brand, tale da garantire una maggiore individualità ai singoli sotto brand, permettendo un contemporaneo rafforzamento del Master brand. Un secondo vantaggio è rappresentato dalla possibilità di utilizzare dei sotto-brand per riuscire a coprire quelle nicchie altrimenti fuori target. Tra gli esempi possiamo citare i prodotti della Microsoft, tra cui il pacchetto Microsoft Office in cui il nome del Master brand lo ritroviamo anche nel nome del prodotto o della singola divisione.
- **Branded House strategy:** l'ultima tipologia di struttura prevede un unico brand, con un ruolo dominante e dal quale dipendono tutte le sottomarche. Il Brand master è utilizzato in maniera estensiva ed i vantaggi sono molteplici, è possibile infatti attuare forti economie di scala, grazie a questa strategia, un esempio possono essere i costi di pubblicità. Di contro il principale svantaggio è determinato dalle conseguenze che l'impatto negativo di un prodotto può avere su tutta la famiglia di brand connessi.

Le diverse combinazioni possibili devono considerare la promessa che l'azienda fa ai suoi clienti e la scelta del modello secondo i due studiosi deve essere prese in relazione a cinque dimensioni fondamentali in base alle quali valutare i brand.

La prima dimensione è il "brand portfolio", ossia il numero di brand che compongono la società, abbiamo poi i "portfolio roles" che rappresentano le interconnessioni tra i singoli brand. I "product market roles" costituiscono la struttura dell'architettura utilizzata a seconda dello specifico mercato. Le ultime due dimensioni il "portfolio structure" e il "portfolio graphics" distinguono rispettivamente la gamma di brand offerti e le caratteristiche del logo scelti per questi.

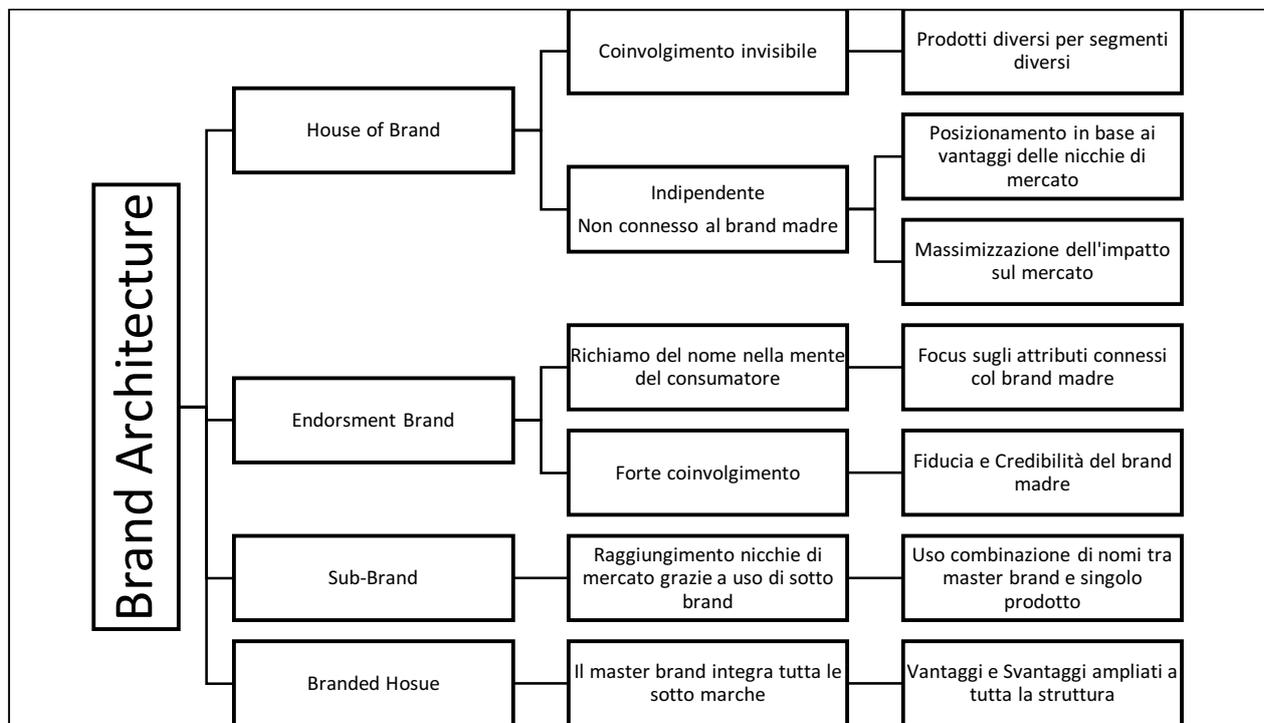


Figura 1.5³⁶

1.6.2 Il modello teorico utilizzato ai giorni nostri.

Obiettivo di ogni impresa è crescere ed aumentare i volumi di vendita e, per far questo, ad un certo punto nella storia della stessa, è necessario creare prodotti nuovi, che possano esser collegati o meno ai prodotti iniziali. Per aumentare quindi le linee produttive è necessario pensare alla brand architecture, che più può adattarsi alla singola impresa.

La struttura aziendale inizia quindi a delinearsi a seconda delle esigenze dell'azienda, bisogna capire il numero di livelli di brand da creare, i diversi livelli gerarchici e la ripartizione delle risorse economiche e umane. Per far tutto ciò è fondamentale comprendere se il mercato preferisce una struttura uniforme o richiede degli adattamenti a seconda dei segmenti geografici e sociali. Le possibili tipologie di architettura si concretizzano in sei diversi modelli:

- *Product-brand con le sue varianti, Line-brand e Range-brand*
- *La Flexible umbrella*
- *La Masterbrand*
- *La Maker's mark*
- *L'Endorsing brand*

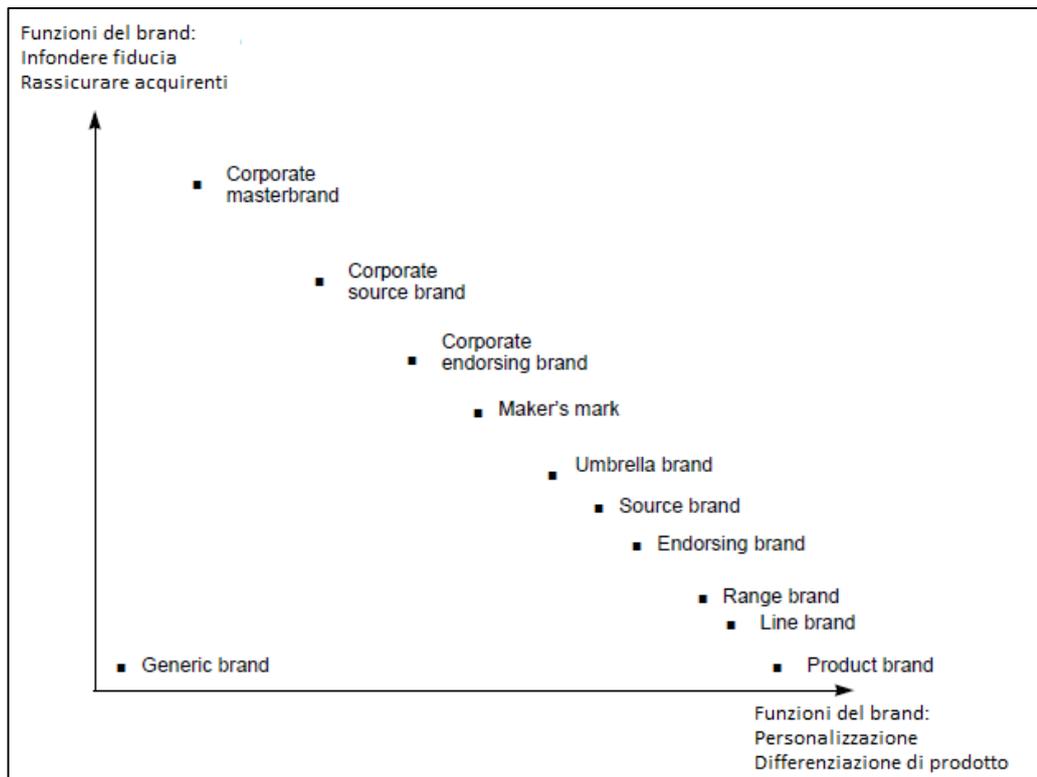
³⁶ Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. The Journal of Brand Management, 11(3), 233-247.

- *La Source brand*³⁷

Per studiarne la collocazione ideale, possiamo analizzare i vari modelli della brand architecture secondo un diagramma cartesiano basato su due variabili (figura 1.7):

Sull'**asse delle ascisse** viene valutato il grado di personalizzazione del singolo brand e la differenziazione del prodotto, a seguito di una maggiore focalizzazione sui particolari bisogni del mercato;

Sull'**asse delle ordinate** viene valutata la capacità del family brand di infondere sicurezza e di associare i suoi valori a quelli dei brand, a livelli gerarchici inferiori.



(Figura 1.7)³⁸

Questi diversi livelli formati in base ai vincoli imposti dal prodotto, dall'azienda o dal mercato possono essere ricondotti ad un modello semplificato, già precedentemente trattato, ovvero quello di **Aaker** e **Joachimstahler**, secondo cui i vari modelli del diagramma cartesiano possono essere associati ad una delle due strategie opposte, la **House of Brand** e la **Branded House**, dietro le quali troviamo le diverse sfaccettature dei vari livelli di architetture.

³⁷ Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.

³⁸ Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management*: Pag 352.

La **House of Brand**, la prima macro categoria, caratterizza quelle situazioni manageriali estremamente libere ed aperte, in cui le singole divisioni hanno un'ampia libertà di gestione. Pur facendo parte della stessa società, le diverse divisioni operano indipendentemente l'una dall'altra, esprimendo i propri valori ed attributi senza nessuna connessione con le altre marche.

Alla fine però il valore di tutte andrà a costituire la reputazione societaria ed il valore del brand societario.

Con la **Branded House** ci troviamo nella situazione opposta, in cui l'unitarietà interna è molto alta e c'è coerenza tra le direttive di una marca ed i valori fondamentali dell'azienda master.

Sta quindi all'azienda scegliere come strutturare il modello che più si avvicina alle proprie esigenze, prendendo in considerazione elementi come le singole caratteristiche dei brand, le reazioni dei consumatori, a secondo di un utilizzo combinato o meno delle marche, e l'effetto delle sinergie sull'immagine del brand, per far sì che il valore finale per i consumatori sia il maggiore possibile, aumentando di conseguenza, secondo una reazione a catena, la soddisfazione, il numero di clienti, le vendite ed il valore complessivo dell'impresa, ovvero l'obiettivo che una qualsiasi impresa si prefigge.

CAPITOLO II: *Il Brand Turistico-Territoriale*

2.1 Perché il Brand territoriale?

La funzione principale del brand territoriale è quella di mettere in relazione il concetto di brand con il territorio e studiarne le capacità di crescita attraverso un forte Destination brand, che ne faccia aumentare la consapevolezza in un contesto internazionale.

Non c'è una definizione precisa del concetto di destinazione turistica, ma certamente l'elemento chiave è rappresentato dal concetto territoriale, concetto che in sé racchiude, per definizione, un alto numero di stakeholders, i quali si trovano a convivere e lavorare in contesti relazionali molto differenti ed in un contesto globalizzato altamente competitivo, in cui l'arena competitiva diventa enorme ed i territori si trovano a fronteggiare un annullamento delle distanze che quasi eliminano i confini geografici.

Il brand territoriale, in questo contesto di globalizzazione, funziona quasi in direzione opposta, mantenendo una duplice valenza: quella di identificazione e di differenziazione. *Contestualmente all'omologazione dei consumi e degli stili di vita, si va affermando, infatti, anche la tendenza a riscoprire le proprie origini, la propria storia, ricercando un'identità che permetta di essere, sì inseriti in un contesto globale, ma anche di mantenere un'appartenenza specifica.* (Kapferer 2002³⁹; Paolini 2000⁴⁰)

Ne deriva la ricerca di un'immagine unica che, allo stesso tempo, riesce a distinguersi, riscoprendo il locale ed il globale, concetti che devono essere percepiti nel brand che li rappresenta e che deve saper trasmettere anche gli elementi differenziali dell'offerta.

La globalizzazione, quindi, oltre ad aver aumentato la consapevolezza per la propria cultura locale, ha generato una forte mobilità, non solo di merci, ma soprattutto di persone, che possono spostarsi molto più facilmente e venire a contatto con nuove culture, grazie alle quali si possono ampliare i propri orizzonti. *La curiosità per le tradizioni, il sapere, le abitudini diverse, spingono quindi il consumatore/turista a cercare prodotti di una cultura lontana dalla propria, il cui valore aumenta se acquistati nel luogo di produzione, ma che mantengono l'interesse se reperibili anche nella propria città. Il consumatore quindi cerca la differenza.* (Vescovi T, Gazzola P. 2007)⁴¹

Ritengo si possa quindi parlare di una “nobilizzazione del locale e del passato”, elementi che danno spessore al territorio evidenziando quelle che sono le caratteristiche distintive e peculiari dello stesso. L'obiettivo è

³⁹ Kapferer J.N. (2002) Is there really no hope for local brands? Brand Management, vol 9, n. , januar, pp. 163-170.

⁴⁰ Paolini D. (2000) I luoghi del gusto. Milano: Baldini&Castoldi.

⁴¹ Vescovi T, Gazzola P. (2007) Micro & Macro marketing a. XVI, n.3, dicembre 2007.pag 322

riuscire a raggiungere un equilibrio tra la conservazione del senso d'identità culturale locale e ciò che è richiesto, per sopravvivere ai processi di globalizzazione (Friedman 1999)⁴²

2.2 Cos'è il Brand territoriale.

Secondo la definizione dell'American Marketing Association la marca locale è: “1. (*product development definition*) A brand of product that is marketed (distributed and promoted) in a relatively small and restricted geographical area. It may be called a regional brand if the area encompasses more than one metropolitan market. 2. (*global marketing definition*) A brand that is developed for a specific national market.”⁴³

La prima accezione del brand territoriale è stata quella maggiormente conosciuta fino a pochi anni fa, non da tutti, però, considerata accettabile, in quanto, a seguito del forte processo di globalizzazione, il concetto di “locale” non è assimilabile più solo al concetto di mercato, ma deve essere inteso come quell'immagine, quell'insieme di valori e peculiarità che derivano dalla provenienza, per questo motivo è stato quindi si è giunti alla anche la seconda definizione.

Quando parliamo di brand territoriale, non parliamo di semplice localizzazione, ma di quell'insieme di valori, tradizioni e particolarità culturali locali, che ci presentano il territorio come un *luogo dei saperi* (Vescovi T, Gazzola P. 2007), in cui ciò che è tipico guadagna valore.

Pertanto in questo contesto di globalizzazione e omologazione, il valore aggiunto delle tradizioni e della storia del luogo diventa un must per il consumatore, che cerca di distinguersi. *La sfida competitiva tra le imprese non si basa più solo sui fattori classici, come tecnologia, qualità o innovazione, ma riguarda anche elementi come la ricerca dei simbolismi associati all'unicità dei prodotti, confermando la dialettica esistente tra locale e globale.*(Ger 1999)⁴⁴.

2.3 Dal Brand al Destination brand.

Fino a questo punto abbiamo trattato del concetto di Brand dalla prospettiva dell'impresa e, nel suo rapporto con i clienti, come una “**aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni**” (Keller 2003)⁴⁵. Trattando del concetto di brand turistico-territoriale, possiamo traslare la maggior parte delle nozioni del brand elaborate in precedenza, con le dovute differenze, derivanti dalle caratteristiche distintive del prodotto turistico, un

⁴² Friedman T.L. (1999). *Le radici del futuro. La sfida tra la Lexus e l'ulivo: che cos'è la globalizzazione e quanto conta la tradizione.* Milano: Arnoldo e Mondadori Editore.

⁴³ American Marketing Association, Definizione di Local Brand
<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=L>.

⁴⁴ Ger G. (1999) *Localizing in the Global Village: Local firms competing in global markets.* California management Review, vol. 41, n.4. summer, pp. 64-83.

⁴⁵ Keller (2003) *Strategic Brand Management.*

prodotto in cui il consumatore diventa turista, ma attua lo stesso processo di aggregazione cognitiva che faceva col brand, considerando adesso, in aggiunta, le esperienze.

Obiettivo della nuova impresa turistica è vendere il prodotto-esperienza, ovvero il “territorio”, rimanendo però un “sistema” (Golinelli, 20002)⁴⁶, un sistema formato da un vasto numero di stakeholders, di risorse, di caratteristiche tangibili ed intangibili, in stretta correlazione tra loro, restando allo stesso tempo anche sede di attività e relazioni per questi attori. Il risultato quindi è un *prodotto complesso*, in cui le caratteristiche tangibili sono rappresentate, in prima istanza, dalla posizione geografica, unitamente a caratteristiche geomorfologiche, infrastrutture, servizi, patrimonio pubblico e privato e poi, in generale, da tutte le caratteristiche del mercato di riferimento del luogo. Le caratteristiche intangibili invece comprendono la cultura e le tradizioni locali, il sistema di valori sociali e civili, la qualità del capitale umano, le caratteristiche economiche, come la distribuzione della ricchezza ed il livello di competenza del tessuto produttivo-commerciale. (Caroli, Varaldo 1999)⁴⁷

Queste variabili sono messe in luce in maniera dinamica, secondo una logica sia spaziale che temporale e, procedendo in questa direzione, si va verso una continua evoluzione del territorio. Essendo quindi una entità che si evolve, il sistema turistico può essere considerato come un “sistema vitale” (Golinelli, 20002), sistema che entra in azione attraverso due tipologie di sovra sistemi (Pencarelli e Forlani 2002, 2005)⁴⁸:

1. il sistema d’offerta **turistica**, con la quale vengono co-prodotti i viaggi e le esperienze del turista → **Brand Turistico**;
2. il sistema **territoriale**, in cui ha sede il → **Brand Territoriale**

La prima tipologia ovvero, il sistema d’offerta turistico, racchiude in sé i concetti del **Brand turistico**, rappresentando quel network di attori in stretta correlazione tra loro, attraverso un forte sistema di relazioni create per raggiungere obiettivi e finalità comuni. Questa tipologia di sistema può essere creato ad hoc, oppure essere o nascere involontariamente, ma in via generale, se si utilizza il Brand, è perché si vuole creare una identità tangibile, in cui siano ben definiti gli obiettivi strategici.

Il sistema d’offerta deve però essere gestito in un’ottica manageriale, che deve assumere la forma organizzativa del sistema vitale (Golinelli, 2000), per cui deve presentare i seguenti attributi:

- un sistema culturale di attributi, valori, elementi grafici ed elementi tangibili in senso più ampio, tutti utili per la formazione di una forte identità;
- un selezionatore di elementi strutturali, grazie al quale sia possibile *definire i confini del sistema* insieme ai requisiti per entrarci ed un meccanismo di controllo;

⁴⁶ (Golinelli, 2000) L' approccio sistematico (ASV) al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale.

⁴⁷ Caroli M.G Varaldo R. (1999) Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca in “Sinergie” n.49, Atti del convegno Il marketing per lo sviluppo locale, LUISS, Roma, 5 marzo.

⁴⁸ Pancarelli T. e Forlani F. (2002, 2005) Il marketing dei distretti turistici –sistemi vitali nell’economia delle esperienze. Sinergie 58/02

- un processo essenziale attraverso cui il brand prende forma, formato dall'insieme di attività sia sub-sistematici, come l'applicazione del brand al singolo attore; sia sovra-sistematici, come i prodotti derivanti dalle sinergie del network.

In questa ottica, ricollegandoci ai modelli di brand architecture, analizzati in precedenza, potremmo considerare il Brand turistico come un Master Brand o un Brand Umbrella, in cui il sistema d'offerta della marca rappresenta un sovra-sistema del sistema impresa.

2. Per quanto concerne il brand territoriale, quest'ultimo si avvicina concettualmente più all'idea di Brand Identity e rappresenta “ un nome, un logo, un simbolo” che delinea e identifica una specifica porzione di territorio, che viene quindi distinta dai territori concorrenti; si pone quindi a livello della brand Awareness, in quanto, con quel simbolo, vengono racchiuse quelle percezioni che il cliente ha di tutti gli elementi tangibili, intangibili, di valore o emozionali.

La sintesi tra le due strategie dovrà essere un Brand di destinazione (Destination Brand) che avrà il compito di unire gli elementi turistici e territoriali in una sintesi utile a tutti gli stakeholders esistenti e probabili nuovi. Il processo di creazione e gestione del Brand di destinazione è assimilabile quindi al processo attuato per il brand di prodotto e prende forma attraverso il **Destination Branding**, quella branca del settore del marketing di recente affermazione, che continua ad evolversi, tanto che oggi è anche sotto il controllo di un organizzazione internazionale, la **Destination Marketing Association International**, un'associazione il cui scopo è approfondire e fare ricerca innovativa in questo settore al fine di stare al passo coi tempi.

2.4 Il ruolo del Marketing e del Marketing territoriale nella gestione del Destination Brand.

2.4.1 Dal Marketing al Marketing territoriale.

Per quanto concerne il ruolo del marketing nella prospettiva territoriale, dobbiamo considerarlo come una *strategia di sviluppo economico sostenibile di un' area geografica* (Caroli 2011)⁴⁹

Si potrebbe dire quindi, che il marketing territoriale deve essere interpretato non come *marketing dei prodotti realizzati nel territorio*, ma come un'attività che mette in risalto determinati territori unitamente ai propri prodotti e servizi.

All'interno di un'impresa, la logica della funzione marketing ha il compito di identificare il mercato e di conseguenza delineare “ l'orientamento della domanda”. Questo principio implica il verificarsi di tre condizioni (Caroli 2011):

- *la capacità di progettare e realizzare un prodotto/servizio sulla base dei bisogni della domanda*
- *la possibilità di orientare tale offerta verso insiemi (segmenti di domanda) costituiti da acquirenti con caratteristiche omogenee.*

⁴⁹ Caroli Matteo G. (2011) Pubblico e privato nella logica del marketing territoriale.

- *la possibilità di attribuire alla domanda il massimo valore che essa richiede o percepisce.*

Rispetto al semplice marketing, il marketing territoriale presenta la difficile identificazione del prodotto “destinazione”, in quanto le possibili sfaccettature di questo prodotto sono infinite rispetto a quelle semplici del singolo prodotto industriale. Il problema sorge già in fase di segmentazione del mercato a cui rivolgersi, in quanto solo in pochi casi è possibile evitare una mescolanza tra i contenuti dell’offerta all’interno di uno specifico segmento. Ne consegue che, nel processo di posizionamento del proprio prodotto, è difficile identificare il contenuto dell’offerta territoriale specifica di un singolo segmento, l’unico modo per formare un’offerta, quanto più soddisfacente possibile, per il maggior numero di stakeholders, è coinvolgere ed integrare il maggior numero di operatori, attraverso una *mediazione tra interessi e prospettive diverse* e, spesso in contrasto, cercando di non orientarsi verso un unico target, ma considerando tutti i possibili segmenti profittevoli.

Per quanto riguarda la funzione del marketing aziendale, possiamo dire che è quella di aumentare il valore della marca (brand equity), attraverso il raggiungimento di obiettivi come l’aumento delle vendite, della fidelizzazione e di conseguenza dei profitti; nella logica territoriale questo processo è molto più difficile in quanto gli interessi, come già detto in precedenza, sono spesso contrastanti e molto più diffusi; sarà quindi necessario porre obiettivi che *riflettano gli interessi di vari stakeholder, che partecipano alla politica di sviluppo di un’area.* (Caroli 2011). Secondo uno studio condotto negli Stati Uniti e nel Regno Unito (Hambleton, 1990; Mc Qualid, 1993)⁵⁰ riguardante gli obiettivi delle autorità per lo sviluppo territoriale, quelli che hanno avuto maggior riscontro, sono stati il sostegno per lo sviluppo all’economia locale, il sostegno dell’occupazione, l’impulso ad attività imprenditoriali, l’attrazione di nuove attività dall’estero ed il miglioramento generale delle condizioni di benessere dei cittadini.

Nell’unità base del sistema territoriale-turistico, identificato come quella porzione di territorio non troppo esteso, sia le caratteristiche geografiche che quelle territoriali, devono fornire un’idea di identità unitaria, identità sulla quale deve fondarsi un organo di governo del brand territoriale che ha proprio quel compito di mediazione degli interessi degli stakeholders.

2.4.2 Organo di governo del Destination Brand.

La funzione dell’organo di governo consiste principalmente nella valorizzazione di quelle porzioni distrettuali “*naturali*”⁵¹, difficili da cambiare e costituite dalle risorse antropiche e territoriali. Per svolgere le sue funzioni l’organo di governo deve essere considerato secondo una prospettiva olistica facilmente comprensibile attraverso l’esempio degli studiosi Pencanelli e Forlani che per permetterci una chiara comprensione del processo di pianificazione di marketing e connettere al meglio il network di attori del distretto turistico, ci

⁵⁰ Fonte fornita da Caroli Matteo G. (2011) Pubblico e privato nella logica del marketing territoriale.

⁵¹ Per approfondimento: Pancarelli T. e Forlani F. (2002, 2005) Il marketing dei distretti turistici –sistemi vitali nell’economia delle esperienze. Sinergie 58/02 pag 270-274

presentano una metafora teatrale; secondo questa metafora *l'organo di governo del sistema vitale dovrebbe assumere la funzione di drammaturgo e di regista del territorio visto come palcoscenico e, come tale, guidare la compagnia di attori (operatori economici, popolazione locale, turisti e tutti gli stakeholders che ne fanno parte) nella messa in scena di esperienze che coinvolgano attivamente il pubblico (ospiti) in modo memorabile.*

Il compito del regista quindi è dunque *coordinare tutti gli interpreti contemporaneamente, cercando però di assicurarsi l'approvazione dei produttori (finanziatori).* Ne consegue che la coordinazione non deve essere qualcosa disposta dall'alto, ovvero sta al regista non imporre le proprie decisioni ciecamente senza essersi prima confrontato con gli interessi di tutti gli attori; più che creare imperativi, il regista deve creare collaborazione. *“Dirigere è proprio questa combinazione tra collaboratore e comandante”* (Pine II J. e Gilmore J.H. 2000)⁵². Da questo esempio è facile dedurre le conseguenze relative al processo di gestione della marca del territorio che, non può essere considerata come l'insieme di tutte le caratteristiche presenti sul territorio, ma deve essere visto secondo un approccio olistico. Il concetto di olistico, riprendendo la grammatica italiana ha proprio il significato di intervento “integrato”; ed è questa la funzione dell'organo di governo: essere in grado di sfruttare i punti di forza dei diversi attori e risorse, integrandone gli obiettivi.

2.4.3 Pubblico e Privato nel marketing territoriale per una funzionale Rete d'impresa.

Tra gli attori presenti sul palcoscenico, i più difficili da far collaborare tra di loro, sono forse gli attori pubblici e privati, in quanto gli obiettivi sono fortemente differenti. Per quanto riguarda gli attori privati, la logica che guida le scelte strategiche coincide con la logica di profitto della singola impresa, mentre la logica che guida le scelte pubbliche corrisponde a una maggiore diffusione del profitto e del benessere; ne consegue un arduo compito del regista nel conciliare le due logiche.

A causa di questa grossa discrepanza negli obiettivi delle due sfere economiche, nella maggioranza dei sistemi di gestione del brand territoriale a livello europeo ed internazionale, *la competenza sul marketing territoriale è normalmente affidata ad un organismo specializzato, costituito in forma di agenzia pubblica autonoma o di direzione specializzata degli attori responsabili dello sviluppo economico del territorio.* (Caroli 2011).

Quest'organo di governo, al fine di assicurare una stabile direzione ed il raggiungimento degli obiettivi non dovrebbe dipendere alle dinamiche politiche di un territorio, ovvero dovrebbe necessariamente avere un mandato più lungo dei normali organi di governo regionali o provinciali, la cui gestione essere affidata ad organi pubblici. Questo approccio è fondamentale per attirare investimenti, in quanto, una politica stabile sarà una garanzia per gli investitori. L'organo di governo territoriale che ha il compito di gestire il Destination Brand, attraverso un insieme di attori che fungono da rappresentanti delle organizzazioni sociali (sindacati), delle organizzazioni private (confindustria, confcommercio, confturismo), degli organi di governo

52 J. Pine II e J.H. Gilmore (2000) *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio* pag 180-181

locale(regione, provincia), delle agenzie di scopo e delle organizzazioni di natura mista (pubblico-privata) o con scopo pubblico-privato (camere di commercio o fondazioni bancarie locali).

Lo scopo fondamentale è una linea di comunicazione diretta con gli attori direttamente o indirettamente destinatari delle direttive dell'organo. Questo "*allargamento della capacità di governo*"(Friedrichs-Vranken 2001)⁵³ fa sì che la corrispondenza tra le scelte adottate sia quanto più vicina possibile alle esigenze degli stakeholders, *riducendo o annullando la distanza tra chi elabora le scelte e chi ha il compito di attuarle*. (Caroli M. G. 2011).

Il compito del Destination Brand, è quello di rappresentare tutti questi diversi interessi, non viene però sempre eseguito, in maniera eccellente, dall'organo di governo, questo proprio perché la rete di imprese su cui insistono le decisioni è molto varia e, come abbiamo già detto, gli obiettivi degli attori sono molto differenti, già solo considerano i diversi obiettivi pubblici, si può comprendere la difficoltà, se aggiungiamo poi gli obiettivi specifici di ogni attore, capiamo facilmente che coordinare un'infinità di scopi non è certo facile e l'unico modo per potersi districare è la chiara definizione di un "perno" con una funzione di indirizzo e coordinamento al quale non si può controbattere, ma che comunque è frutto anche della scelta di ogni singolo attore, in quanto deve essere direttamente o indirettamente eletto da tutti gli interessati.

Quest'organo di governo quindi, insiste su quelli che sono gli interessi più generali e riassumendo i bisogni comuni, ha quella funzione di guida pubblica. Per quanto concerne invece la chiave strettamente privata, essa corrisponde a quegli attori che si assumono in prima persona i rischi imprenditoriali, connessi con gli investimenti nel territorio. Questi ultimi saranno più motivati ad investire nel territorio, se è presente un forte Brand, che funge quasi da garanzia per il successo dell'attività imprenditoriale.

Il Destination Brand quindi rappresenta un forte attrattore per il territorio, che, se opportunamente gestito, porterà ad investimenti sia da parte di aziende locali che di altre esterne al luogo in cui operano. Le aziende però non devono trovarsi da sole in questi grandi progetti di investimento, ma dovrebbero essere supportate da un soggetto pubblico-privato, che con essi deve svolgere la funzione imprenditoriale e quindi immettere capitali di rischio in questi grandi progetti di "finanza di progetto"

In questa ottica pubblico e privato non si trovano in contrapposizione, ma in sintonia, in quanto le finalità pubbliche sono raggiunte grazie proprio a queste iniziative imprenditoriali private che, creando valore, migliorano le condizioni di benessere generale, sia per l'imprenditore stesso sia per i suoi dipendenti.

La sintesi di tutto è la creazione di ricchezza in forma privata, che allo stesso tempo ha una funzione pubblica in quanto aumenta il benessere totale, il tutto frutto di sinergie ed integrazioni nelle politiche di gestione dei diversi attori presenti nel territorio con l'attuazione di progetti di interesse generale.

2.5 Il Destination Brand Management le altre componenti del brand nell'ottica territoriale.

53 Friedrichs-Vranken J. (2001) European Urban governance in fragmented societies. In : Andersen H.T. , Van Kempen R. (eds.) Governing european cities: social fragmentation, social exclusion and urban governance, Ashgate, Aldeshot, 2001.

2.5.1 La Destination Brand Equity.

Come già precisato all'inizio di questa trattazione, la Brand Equity rappresenta quel valore relativo all'abilità del brand di attrarre clienti ed essere quindi preferiti rispetto ai competitors.

Sempre secondo quanto già affermato in precedenza, la funzione del brand Management è proprio quella di creare e gestire strategicamente il valore per la marca e di conseguenza aumentare la Brand Equity, ossia quel valore aggiunto ricercato dai clienti, che permette all'impresa di godere del vantaggio competitivo utile per aumentare le vendite.

Le dimensioni chiave ed il significato della Brand Equity, dunque, devono essere viste in chiave di Destination Brand Management, secondo il modello di brand Management di Raimondo e Costabile del 2006, analizzato nel primo capitolo, adattandolo alla prospettiva territoriale.

La Destination brand equity quindi rappresenta quell'insieme di assets collegati al nome o al concetto territoriale in esame, creato a partire da una combinazione efficiente di fedeltà, destination name awareness, di funzioni identificative della qualità del brand e delle funzioni valutative, fatte a partire dal destination's brand association.

2.5.2 Destination Brand Awareness

La Brand awareness, abbiamo visto, rappresenta il grado di conoscenza della marca, la notorietà e la fedeltà. La conoscenza, quindi, implica che l'immagine della destinazione esiste nella mente dei possibili turisti (Gartner 1993)⁵⁴, il concetto deve diventare familiare e dobbiamo considerarlo come qualcosa che si adatta al nostro modo d'essere e alla nostra attitudine esperienziale, in quanto il prodotto turistico è molto più di un semplice prodotto, ma è quell'insieme di esperienze e percezioni molto soggettive e, in principio, non troppo influenzate dall'azione marketing, quanto dal passaparola.

Quest'ultimo però, rispetto ad un semplice prodotto, non ha come obiettivo primario il persuadere, ma semplicemente rappresenta una determinata esperienza che ci viene espressa senza particolari secondi fini. Esperienza raccontata, magari, non positivamente, potrebbe adattarsi comunque molto bene alla nostra idea di viaggio; è facile comprendere come, ad esempio, i gusti di una coppia siano diversi da quella di un single o di un anziano: ognuno cercherà una tipologia di esperienza che più si confà alle proprie esigenze e/o piaceri, ciò che per il ragazzo potrebbe essere noioso, sarà affascinante per l'anziano.

Dunque per prendere in considerazione una meta, come primo step, dobbiamo averne sentito parlare, è ovvio che anche qui le informazioni vanno filtrate: vanno escluse mete a rischio, come ad esempio l'Iraq, che da qualche decennio forse risulta uno dei paesi più menzionati dai media, questo tipo di informazione continua non è legata a specifiche causalità o evenienze, ma alla guerra: non ci verrebbe mai di considerarlo meta di

⁵⁴ W. Gartner Image Formation Process M. Uysal, D.R. Fesenmaier (Eds.), Communication and Channel Systems in Tourism Marketing, The Haworth Press, New York (1993), pp. 191-215

viaggio semplicemente per la nostra incolumità. Però, anche un caso spiacevole, come un omicidio con dinamiche particolari, la cui eco risuona anche in paesi molto lontani, può suscitare interesse per un luogo che fino ad allora non immaginavamo esistesse. L'omicidio non rappresenterebbe una minaccia per la nostra incolumità, trattandosi di un episodio isolato quindi, anche se la notizia che ci ha permesso di venire a conoscenza di quel determinato luogo è spiacevole, è comunque bastata a farci nascere la curiosità e comunque a non lasciarci un'immagine negativa della località, in quanto l'evento non ha nulla a che fare con le caratteristiche della destinazione. In questo senso parliamo di conoscenza generale della marca: dobbiamo sapere che quel luogo esiste; dopo di ciò entra in gioco il Brand di destinazione.

2.5.3 Destination Image

Per quanto concerne la brand image, abbiamo già detto, che rappresenta quella variabile non controllabile dall'impresa e rappresenta la misura della percezione che i clienti hanno del prodotto. Per quanto concerne la destinazione turistica, possiamo assimilarla al concetto preesistente nell'immaginario collettivo del territorio in questione.

Riguardo poi, gli elementi che influenzano la Destination image, secondo Prebensen (2007)⁵⁵, sono tre i tipi di informazioni che la condizionano: *l'immagine organica, immagine indotta e l'immagine modificata-indotta*. La prima rappresenta ciò che si apprende passivamente dall'esterno attraverso libri, notizie e passaparola; la seconda deriva invece da ciò che assimiliamo della destinazione in questione, in base alla pubblicità al materiale promozionale a disposizione; l'ultima deriva dalla nostra personale esperienza con la destinazione. L'obiettivo principale che si propongono le organizzazioni per un destination image di successo è riuscire a generare un mix di informazioni, tanto valido da rappresentare appieno la percezione di ciò che i turisti esigono o vogliono e quanto più questa percezione si avvicina agli obiettivi del destination brand management più il brand è efficace; la conseguenza è che una forte destination image induce i turisti a visitare e a tornare in quel luogo e un'immagine positiva dello stesso influenza le decisioni dei turisti nel processo di scelta tra diverse possibili destinazioni di esperienze turistiche (Azlizam A., Zainol, N. A. 2011).⁵⁶

L'immagine della destinazione quindi, non è il frutto degli sforzi dell'organo di governo del brand o delle informazioni ricevute, ma è quella sintesi d'immagini che i turisti formano nella propria mente relativamente all'operato dell'organo di governo, delle informazioni ricevute e delle loro esperienze; non basta quindi che tutto sia perfetto, ciò che conta sono le emozioni e le esperienze provate dai turisti stessi. Compito quindi dell'organo di gestione del brand è creare un'offerta esperenziale diversa dal comune, che lasci un qualcosa dentro, tale da indurre i turisti a tornare e a fare un buon passaparola.

⁵⁵ Prebensen, Nina K (2007), "Exploring Tourists' Images of a Distant Destination," *Tourism Management*, 28, 747- 756.

⁵⁶ Azlizam, A., & Zainol, N. A. (2011). Destination image: An overview and summary of selected research (1974-2008). *International Journal Leisure and Tourism Marketing*, 2 (1) 39-55

2.5.4 Destination Brand Identity

Secondo quanto già affermato nel precedente capitolo, la brand identity rappresenta l'immagine che l'azienda vuole dare di sé, quell'identità aziendale formata da un insieme di codici visuali, testuali e verbali, che permettono al brand di essere riconoscibile in una miriade di altri brand. Il primo passo è quindi creare il giusto brand name o slogan, che rappresenta la destinazione, questo è un punto chiave, in quanto in poche parole dobbiamo esprimere le informazioni e le caratteristiche specifiche riguardanti la destinazione. Il più delle volte il destination brand name esprime solo il concetto di localizzazione geografica (Costiera Amalfitana), altre volte esprime un concetto più astratto, che rappresenta caratteristiche del territorio (Costa del Sol).

Talvolta il brand name legato al solo territorio è preferibile per quei territori da pubblicizzare in paesi molto lontani, non solo geograficamente ma anche culturalmente, in quanto quel concetto non avrebbe significato o potrebbe essere troppo astratto e non adatto a localizzare o rappresentare la destinazione. (Prebensen 2007).

Durante il processo di costruzione del brand, la variabile territorio rappresenta l'elemento cardine, intorno al quale delineare lo sviluppo ed il posizionamento, pertanto il luogo d'origine o quello di produzione diventano gli elementi costitutivi dell'offerta del destination brand, nonché perno dell'identità del brand e, per una corretta gestione di successo dello stesso, è quindi fondamentale che la destinazione sia gestita in linea con le aspettative dei turisti, così da indurli a comperare un'esperienza di qualità. In quest'ottica bisogna costruire un'identità di marca, il cui scopo è influenzare la percezione del turista, basata su una destinazione di qualità, in grado di offrire esperienze "diverse", questo è il punto di svolta per eliminare il gap di percezione che c'è tra la destination brand image e la destination brand identity: presentare il prodotto destinazione come un'esperienza turistica globale, influenzata da fattori diretti, quali struttura ricettiva o servizio utilizzato, ma anche un contorno in linea con le aspettative dei turisti-consumatori.

Compito del brand è quindi porsi come un "territorio specializzato" (Carbone G., Fava U., Maggi M. 2000)⁵⁷ per l'accoglienza del turista di qualità e dei diversi segmenti di clientela, in quanto abbiamo visto che è molto difficile riuscire a specializzarsi solo su di un unico segmento, è fondamentale quindi fare uno sforzo nel posizionamento, per incanalare l'identità del brand di destinazione secondo alcune delle diverse forme di "turismo specializzato": culturale, eno-gastronomico, paesaggistico, invernale o estivo, del wellness e di studio della lingua.

2.5.6 Sintesi delle componenti del Destination Brand

In conclusione per comprendere quanto la brand equity abbia valore, dobbiamo considerare l'elemento più misurabile, che corrisponde proprio alla **Brand Loyalty**, un elemento abbastanza semplice da misurare in quanto è necessario solo analizzare il numero di repeaters. Questo segmento di turisti comprende quelli che,

⁵⁷ Carbone G., Fava U., Maggi M. (2000) Certificare il territorio per un turismo di qualità. Working paper n.139 settembre 2000

venuti a conoscenza del luogo (Brand Awareness), ne hanno approfondito le caratteristiche tramite le informazioni a loro disposizione (Brand Identity), hanno provato l'esperienza che evidentemente è piaciuta e vogliono ripeterla. A questo punto è importante constatare che non sempre un'esperienza eccellente spinge tutti i turisti a diventare repeaters: è molto diffusa la circostanza in cui nonostante *“i turisti abbiano avuto un'esperienza positiva, non sono turisti fedeli”* (Konecnik M., 2007 William C 2006)⁵⁸; semplicemente perché ricercano sempre nuove emozioni e nuovi confronti con altre, ma sicuramente la raccomanderanno ad altri; ma perché cambiare, se l'esperienza è stata positiva? La risposta a questo quesito ce la siamo già data nel primo paragrafo di questo capitolo, constatando che sono i bisogni di distinzione, in un mondo sempre più omologato e globalizzato, che spesso indirizzano il turista verso una scelta piuttosto che un'altra.

Proprio quest'ultimo concetto rappresenta una grande differenza rispetto alla logica del brand di prodotto di consumo: nel carrello della spesa ad esempio, possiamo preferire le patatine rispetto alle caramelle, ma una volta assaggiate tutte le patatine del supermercato, se dobbiamo comprarne delle altre, compreremo quelle che abbiamo preferito, il numero quindi di possibili scelte che potremmo fare è nettamente inferiore al numero di destinazioni del mondo, che sono migliaia.

Pertanto il valore finale percepito dal turista, sul quale si basa il vantaggio competitivo della Brand Equity, è l'esperienza a trecentosessanta gradi che lo stesso prova, un'esperienza che quindi, non è frutto di un particolare prodotto o servizio posizionato nel territorio in esame, ma frutto della sinergia tra essi e delle emozioni che riescono a suscitare e l'unico modo per riuscire ad ottenere questi risultati è un'articolata implementazione del brand territoriale.

Il primo stadio di questa implementazione è rappresentato dalle ricerche di mercato, utili a comprendere quanto i consumatori conoscono il territorio e per quali elementi, in base ai risultati quindi, si stabilisce il giusto mix di proposte nella nuova promessa del Destination Brand (Prebensen 2007)⁵⁹, una promessa che quindi deve cercare di suscitare un forte coinvolgimento emozionale.

Dunque lo stadio successivo consiste nel creare un unico e forte brand territoriale, in cui c'è grande collaborazione e cooperazione tra i più differenti stakeholders, sia pubblici che privati. Fondamentale è quindi creare un sistema integrato, volto alla massima soddisfazione di tutti gli stakeholders, primi tra tutti gli abitanti locali, in quanto questi ultimi rappresentano l'anima del brand e proprio come ci ricorda Gilmore⁶⁰ (2002), un brand territoriale deve *“capture the spirit of its people”*. È molto importante quindi soddisfare questa categoria di stakeholders e gli abitanti rappresentano la *“faccia del brand”*, pertanto se l'immagine scelta per un territorio fallisce nel rappresentare questi ultimi, come può un turista credere alla promessa dell'offerta turistica del destination Brand? È quindi prioritario e fondamentale rendere gli abitanti orgogliosi della loro terra, in modo da evitare un danno d'immagine del brand.

⁵⁸ Maja Konecnik -University of Ljubljana, Slovenia; Gartner -University of Minnesota, USA (2006); Customer-Based Brand Equity for a Destination.

⁵⁹ Prebensen, Nina K (2007), *“Exploring Tourists' Images of a Distant Destination,” Tourism Management, 28, 747- 756.*

⁶⁰ Gilmore, Fiona (2002), *“A Country- Can it Be Repositioned? Spain- the Success Story of Country Branding,” Brand Management, 9 (April), 281-293.*

Per concludere quindi possiamo dire che un destination brand di successo è quello che riesce ad unificare quanti più obiettivi possibili, rendendo il territorio vivibile per gli abitanti in primis e per i turisti in secundis, in modo da aumentare la soddisfazione generale e creare benessere per un gran numero di stakeholders.

2.6 La Destination Brand Architecture

Nel primo capitolo di questa trattazione abbiamo constatato che tra i modelli teorici riguardanti la costruzione e gestione di un portafoglio di marche, quello di **David Aaker** e **Joachimstahler** del 2002 racchiude nelle quattro macroclassi il maggior numero di strutture adatte ad una corretta gestione strategica del brand; possiamo quindi constatare come nella prassi odierna lo schema si adatta senza troppe modifiche anche al Destination Management e riprendendo i concetti delle quattro famiglie di struttura le possiamo adattare al destination brand secondo quanto segue:

- ❖ **House of Brand Strategy:** Abbiamo già constatato che in questa prima tipologia di strategia viene considerato un portafoglio di sotto-brand tra loro indipendenti e senza nessun rapporto col Brand Umbrella. Questa tipologia di struttura ci può essere utile quando vogliamo trarre i dovuti benefici della differenziazione e quindi posizionare le nostre destinazioni in maniera differente. Dall'esempio in figura notiamo come il destination brand Costa Brava (Figura 2.1) non è applicato a tutte le destinazioni in maniera uniforme, ma ognuna presenta il suo marchio, questo perché le caratteristiche offerte dai singoli luoghi sono molto differenti tra loro: Lloret de Mar ad esempio coprirà il segmento giovani, puntando quindi su discoteche e movida, mentre Cadaqués prenderà in considerazione il segmento famiglia sviluppando strutture ricettive accoglienti per grandi e piccini.



Figura 2.1

⁶¹ <http://it.costabrava.org>



- ❖ **Endorsement brand strategy:** Questa seconda strategia si differenzia dalla prima in quanto prevede un collegamento con il brand Umbrella più forte, dei quali trasmette i valori generali come la fiducia e credibilità, ma i singoli sotto-brand dovranno posizionarsi comunque in maniera differente a seconda dei segmenti obiettivo. Tra gli esempi possiamo considerare la catena di hotel Marriott che ha creato un portafoglio diversificato dei suoi brand (Figura 2.2) per poter ricoprire la maggior parte dei segmenti profittevoli, tutti i segmenti sono garantiti dalla Marriott ma le diverse caratteristiche ricercate dal cliente sono riconducibili alle singole specificazioni apposte al logo Marriott, elemento importante da considerare è che con questa strategia la Marriott può anche possedere più strutture ricettive nella stessa città senza nessun pericolo di cannibalizzazione, proprio grazie ai differenti segmenti di clientela a cui si rivolge. Caso analogo ma riferito più specificamente al destination brand è il Brand Argentina (Figura 2.3) che al logo “Argentina” vi aggiunge : Cuyo, Litoral, Norte o Patagonia per distinguere le diverse caratteristiche dei luoghi presenti nel paese.

Marriott International Brand Portfolio



Figura 2.2 ⁶⁵

⁶² Tossa del mar turisme

⁶³ <http://lloretdemar.org/en/lloret-de-mar/tourist-information-offices>

⁶⁴ <http://www.visitcadaques.org/?lang=fr&sec=serveis>

⁶⁵ <http://www.slideshare.net/BasitSaeed1/intr-of-marriott-brands-51074925>



Figura 2.3



- ❖ **Sub-brand strategy:** La terza tipologia di struttura si pone in contrasto con la strategia Endorsement, in quanto vi è una maggiore associazione tra il Master Brand ed i sotto brand. Nel caso ad esempio del Brand Emilia Romagna i vantaggi risiedono nel fatto che con il Master Brand “Emilia Romagna” (Figura 2.4) si può creare quell’idea di garanzia e di qualità per tutto il territorio, ma allo stesso tempo rafforzare le peculiarità specifiche della singola destinazione con i sub-brand specifici identificandoli solo con un cambio di colore del logo. Grazie a questa strategia la cultura emiliana è presentata uniformemente a tutti i possibili turisti, ma per ogni segmento si potranno pubblicizzare le specifiche caratteristiche ricercate.



(Figura 2.4) Fonte immagine: Emilia Romagna Turismo⁷¹



- ❖ **Branded House strategy:** L’ultima tipologia di struttura prevede un unico brand con un ruolo dominante e dal quale dipendono tutte le sotto marche. Il Brand master, abbiamo visto in precedenza, viene utilizzato in maniera estensiva per usufruire delle economie di scala. Questa tipologia di Brand

⁶⁶ www.turismo.gov.ar

⁶⁷ Patagonia turismo www.patagoniaturistica.org.ar

⁶⁸ <http://www.argentina.travel/en/dest/litoral>

⁶⁹ <http://www.argentina.travel/en/dest/norte>

⁷⁰ <http://www.argentinaviajera.com.ar/cuyo.html>

⁷¹ Emilia Romagna Turismo <http://www.emiliaromagnaturismo.it/it>

è molto utile per la commercializzazione di destinazioni in cui le caratteristiche generali sono riconducibili ad una stessa costante, per fare degli esempi potremo considerare i Brand di arcipelaghi con isole molto piccole, come le Maldive oppure i City Brand. Per quanto riguarda le Maldive, converrà utilizzare un unico brand in quanto le isole sono talmente piccole da non poter presentare caratteristiche così differenti da giustificare dei sotto-brand, la segmentazione sarà frutto più dell'operato dalle strutture ricettive che dalle caratteristiche geo-morfologiche o culturali; allo stesso modo una singola città non può avere caratteristiche tanto differenti da doverle pubblicizzare con più sotto-brand; anche qui la segmentazione dovrà essere fatta dalle strutture ricettive e dai siti museali che dovranno proporsi come attrazioni adatte ai diversi segmenti di turisti che arrivano in città. In linea di massima quindi con la Branded House l'immagine che il brand trasmette è unica ed abbastanza ampia, non posizionandosi verso un target specifico, ma veicolando un'immagine unica rispetto a tutti i target e lasciando ampia discrezione agli stakeholders locali.

Per concludere quindi possiamo dire che per il Destination Brand la componente fondamentale nella scelta della struttura è prevedere in ogni caso una forte immagine unitaria delle caratteristiche del luogo a cui in un secondo momento se necessari vanno aggiunti altri sotto-brand in base alle caratteristiche ed esigenze locali creando così la struttura più efficiente possibile per una gestione integrata di tutte le specificità della destinazione.

CAPITOLO III: *Le Best practies in Italia: Il caso del Trentino-Alto Adige*

3.1 Perché il Trentino Alto Adige come best practies

L'Italia, nel 2012, ha accolto ben 95.499.801 (Istat 2012)⁷² turisti, per un totale di presenze di 370.762.377, con una permanenza media di 3,88 giorni.

Tra tutte le regioni italiane, a detenere il primato è il Veneto, con 15.984.757 arrivi e 61.536.258 permanenze. Le ragioni di questo successo sono dovute principalmente alle caratteristiche geo-morfologiche del territorio, oltre o ai grandi eventi internazionali: la presenza delle Alpi garantisce un forte afflusso turistico nella stagione invernale e rappresentano un punto di riferimento per i diversi gli sport invernali nel nostro bel paese, a tal proposito ricordiamo infatti che Cortina D'Ampezzo, forse, una delle località invernali più esclusive d'Italia, è in provincia di Belluno, appunto in Veneto, per quanto concerne il turismo estivo, sempre in Veneto, Jesolo, con una popolazione di ventiseimila abitanti circa, nel 2011 ha raggiunto il picco di 8 milioni di presenze⁷³. E che dire delle città d'arte come Venezia o Verona e ancora delle numerose o le tantissime ville Venete, o delle manifestazioni come Vicenza Oro, uno dei più importanti eventi mondiali riguardanti la gioielleria.

Certo, uno dei motivi di tale afflusso, è dato dalla vicinanza di paesi come la Germania o l'Austria, sterili di simili località, soprattutto per quanto concerne le mete estive, che vedono nella stagione calda il riversarsi in Veneto di tantissimi loro abitanti; ma il motivo chiave è che questa regione, unitamente alle sue città e località turistiche, negli hanno saputo costruire una forte immagine, grazie ai numerosi destination brand, su cui hanno puntano i network pubblici-privati.

Sul gradino successivo del podio del turismo italiano, troviamo il Trentino-Alto Adige/Sudtirolo, una regione a statuto speciale, formata dalle due provincie autonome di Trento e Bolzano che, congiuntamente nel 2012, hanno accolto 9.491.299 turisti, per un totale di presenze di 44.499.628 e con un tasso di pernottamento di 4,69 giorni per turista⁷⁴. Inoltre, secondo quanto riportato dall'Istat, il 12% delle presenze italiane c'è stato nella sola regione Trentino-Alto Adige, un dato incredibile se rapportato alla popolazione, che corrisponde all'1,6% dell'intera popolazione italiana e all'immenso patrimonio artistico e paesaggistico dell'intero Stato. Per renderci conto del volume di tale afflusso turistico, basti pensare che i posti letto, per ogni 1000 abitanti, sono 132, mentre la media italiana è solo di 40, da ciò si evince facilmente che il settore turistico è uno degli elementi di forza dell'economia di questa regione. Secondo i dati Istat e dell'osservatorio del mercato del lavoro Provincia autonoma di Bolzano infatti, nella provincia di Trento, l'industria turistica nel 2008 pesa per

⁷²Istat Fonte: Indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi. <http://www.istat.it/it/files/2015/12/C19.pdf>

⁷³<http://nuovavenezia.gelocal.it/veneziana/cronaca/2011/09/26/news/jesolo-raggiunge-quota-8-milioni-di-presenze-1.1071687>

⁷⁴Istat Fonte: Indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi. <http://www.istat.it/it/files/2015/12/C19.pdf>

il 17,2% del Pil totale, con un fatturato di 4.641 milioni di euro. Il fatturato del settore turistico invece in Alto Adige, sempre nel 2008, arrivava a 1.674 milioni di euro, coprendo l'11% del Pil della provincia.

Panoramica della regione

Trentino-Alto Adige
13.607 km² superficie
339 comuni
1.022.000 abitanti
75 abitanti per km² densità

Provincia Autonoma di Trento
16.062 milioni di euro Pil
538 223 abitanti⁷⁵
31 mila euro Pil pro capite
230 mila occupati
3,3% tasso di disoccupazione
+4,5% arrivi invernali
+5% arrivi estivi

Provincia Autonoma di Bolzano
13.764 milioni di euro Pil
521.925 abitanti
34 mila euro Pil pro capite
193 mila occupati
5,7% tasso di disoccupazione
+ 3,1%arrivi e +2,8% presenze invernali
+5,3%arrivi e +3,3% presenze estive

76

Le caratteristiche di questo successo sono dovute principalmente all'immagine che la regione si è costruita nel tempo, grazie ai tanti investimenti nella sponsorizzazione del territorio e che oggi sono coordinati non più a livello pubblico, ma da una Spa e una società a capitale misto: la **Trentino Spa** e **Alto Adige Marketing**. La prima è una società di capitali, il cui scopo è pubblicizzare e commercializzare il marchio territoriale **Trentino** a 360 gradi, presentando quindi la provincia autonoma del Trentino come una regione dallo *spirito alpino e dal calore mediterraneo*; 84 la seconda è caratterizzata da un capitale partecipato dalla provincia di Bolzano e dalle associazioni di categoria. Proprio per questo successo del turismo e dei brand turistico-territoriali, si è scelto di analizzare il Trentino Alto Adige, e più avanti cercheremo di capire quali sono gli elementi chiave e

⁷⁵ <http://demo.istat.it/bilmens2015gen/index.html>

⁷⁶ Fonte : di mia elaborazione, Dati Istat e Osservatorio del mercato del lavoro Provincia autonoma di Bolzano, Pil e Pil pro capite 2008, occupazione e disoccupazione 2009, tassi di crescita tra 2008 e 2009.

le ragioni che hanno portato a questi risultati.

3.2 Panoramica delle caratteristiche dell'offerta della regione.

Il Trentino-Alto Adige, essendo una regione completamente montano-collinare, è contraddistinta dalla presenza di valli, queste ultime funzionano come dei mini distretti turistici, che vengono pubblicizzati anche singolarmente, per il loro specifico patrimonio naturalistico, tra queste la più nota è la valle dell'Adige, contraddistinta dalla presenza del fiume Adige, che oltre alla funzione basilica di fiume, con tutto ciò che ne deriva in termini di collegamento e forza motrice dei mulini, col il suo scorrere ha creato quei territori più pianeggianti e agevoli per l'insediamento dei maggiori centri urbani della regione, e nel tempo infatti a ridosso o sulle sue sponde sono nate Bolzano, Trento, Merano e Rovereto, i centri più grandi della regione.

Tra le valli del Trentino ricordiamo: val di Fassa, val di Fiemme, Vallagarina, valle dei Laghi, Val di Non, valle di Ledro, Valle del Chiese e la Valsugana. (Per le altre vedesi Figura 3.1)

Tra le valli altoatesine invece, possiamo menzionare val Venosta, val Gardena, valle Isarco, val Pusteria e val Badia. (Per le altre vedasi Figura 3.2)

Figura 3.1 Valli del Trentino⁷⁷



Figura 3.2 Valli Alto Adige Fonte: Montagna Vacanza



Sempre grazie alla conformazione morfologica del territorio, le varie dominazioni, che si sono susseguite nel tempo, hanno qui costruito castelli e manieri, uniche tipologie di costruzioni in grado di essere edificati su picchi di montagne, di altissimo pregio e ancora oggi, usufruibili, e resi usufruibili dal pubblico sotto forma di strutture ricettive o musei

Le caratteristiche architettoniche di questi castelli hanno subito risentito delle influenze germaniche, che mescolatale a quelle italiane hanno dato forma ad esempi di grande pregio, molto apprezzati dai turisti più attenti e sempre alla ricerca di quel diverso, di cui abbiamo trattato nel primo capitolo(, che solo qui possono apprezzare questo genere di architettura) Tra i principali possiamo menzionare castel Tirolo, castel Roncolo

⁷⁷ <http://www.montagnavacanza.com/in-montagna/trentino-alto-adige/alto-adige/val-gardena/>

(il maniero illustrato) e il castello del Buonconsiglio, castel Fontana, castello di Tor, castello Roncolo, castello Foresta o castello Tures.

Oltre ai grandi castelli, tra gli altri monumenti attrattori della regione, vi sono una moltitudine di abbazie, fortezze, borghi ed abitazioni tipiche molto amate dai turisti sia italiani che stranieri. Tra i siti di interesse storico, non possiamo poi dimenticare i **Siti palafitticoli preistorici attorno alle Alpi**, un sito Unesco di altissimo valore storico, ogni anno visitato da migliaia di turisti.

Il turismo locale, però, presenta altre due forme particolari: il turismo specializzato dei Laghi e quello montano delle Dolomiti. La prima tipologia, costituisce un turismo prettamente estivo, che, grazie alla presenza di laghi, come il Garda condiviso anche con la Lombardia ed il Veneto o la Valle dei laghi, costituisce un insieme di piscine naturali, in cui in estate ci si può rilassare facendo anche un bagno rinfrescante senza dover arrivare al mare. L'attrattore turistico però forse più importante sono le Dolomiti, quella porzione di catena delle Alpi tanto bella ed importante da essere protetta dall'Unesco, che tutela i nove sistemi dolomitici che compongono il sito.

Come attrattore turistico, le Dolomiti hanno un ruolo chiave in quanto soddisfano quel segmento di turisti amanti di sport invernali e/o estremi, quali sciatori, alpinisti, scalatori.

Le innovazioni degli ultimi anni però, hanno portato ad una conversione di quel turismo legato solo agli sport invernali, infatti, grazie ad un processo di destagionalizzazione, il patrimonio naturale è diventato usufruibile tutto l'anno con percorsi escursionistici, di benessere, cultura, sport minori, agriturismo ed enogastronomia. Inoltre, forte negli anni, è stato lo sviluppo, così come "Vivenza Oro" in Veneto, di eventi internazionali, in grado di attrarre un gran numero di persone, tra i maggiori possiamo citare: i Mondiali di mountain bike, di arrampicata o di sci nordico, oltre alla creazione di partnership con team, come Juventus, Fc Bayern, la Nazionale italiana di sci e di pattinaggio velocità, Usa Ski team, Trentino volley e di eventi culturali, quali il Festival dell'Economia o il Trento Festival, dedicato al cinema della montagna, il Merano Wine Festival o l'International Mountain Summit.

Tutte queste innovazioni hanno determinato un'offerta turistica molto variegata, e i risultati non si sono fatti attendere. Andando a studiare un po' i motivi di tanto successo, c'è da dire che anche per il Trentino- Alto Adige, così come per il Veneto, un grosso sostegno è dato dalla posizione geografica, che secondo **Trentino Turismo**, garantisce un cospicuo numero di visitatori provenienti dai paesi limitrofi, entro un raggio di 400-500 km. Ma Trentino Turismo afferma anche che la percentuale di turisti stranieri, provenienti da paesi più lontani, sta comunque aumentando, tanto da essere il segmento di turisti che cresce al tasso maggiore. Questa crescita di turisti internazionali, non dipende solo dalla posizione o dalle caratteristiche territoriali, altrimenti questi dati di crescita così sostenuti dovrebbero essere registrati anche in regioni territoriali simili; qui il propulsore sono stati i portali www.visit-trentino.it e www.suedtirol.info, grazie ai quali, sia il Trentino, che l'Alto Adige hanno implementato al meglio la loro strategia di marketing, presentandosi ad un pubblico internazionale attraverso una buona strutturazione del sito, tra l'altro in più lingue, così da consentire una facile fruizione al pubblico internazionale. Altro elemento chiave sono state gli interventi per favorire gli

spostamenti da e per gli aeroporti low-cost, come quelli di Bergamo e Treviso, con i quali si consente ai turisti, fuori dal raggio dei 400-500 km di distanza, di non dover più impiegare intere giornate d'auto per arrivare a destinazione.

Questi sono solo alcuni degli elementi che caratterizzano l'offerta della destinazione Trentino - Alto Adige, ma come avviene la promozione?

3.3 Sinergie tra pubblico e privato e rapporti con le istituzioni.

Il Trentino-Alto Adige è una regione a statuto speciale della Repubblica Italiana, in cui vige una grande autonomia da parte delle istituzioni, principalmente amministrativa e fiscale. Per quanto riguarda l'autonomia amministrativa, le due provincie della regione, la provincia autonoma di Trento e la provincia autonoma di Bolzano, rappresentano le uniche due provincie d'Italia a godere di piena autonomia ed in base al titolo V della Costituzione godono di autonomia pari ad una regione. Le due provincie sono amministrate da una giunta ed dal presidente della Regione, eletto a sua volta dal consiglio regionale, un organo, questo, con funzione legislativa, composto da 70 membri, che si riuniscono in maniera alternata a Trento e a Bolzano.

Per queste ragioni amministrative, anche l'organo di gestione del brand turistico è separato in due distinte società, a seconda della provincia, e troviamo quindi Marketing Trentino Spa e Alto Adige Marketing, con funzioni e metodologie tra loro analoghe.

Vera differenza inoltre, rispetto alle altre regioni italiane, è l'autonomia fiscale, grazie alla quale le due provincie possono trattenere il 90% dei tributi dovuti dai residenti, avocando a sé un'ampia discrezionalità nella gestione delle risorse economiche.

Analizzando l'operato, ad esempio dell'azienda di promozione della provincia autonoma di Trento, risulta che l'obiettivo principale dell'azienda Marketing Trentino è la costruzione, lo sviluppo ed il mantenimento di una forte immagine turistica, guardando oltre il breve periodo e quindi attuando strategie efficaci e capaci di anticipare la domanda futura, garantendosi un elevato livello di competitività sui mercati.

Per raggiungere tale obiettivo, nel 2002, il Consiglio Provinciale della Provincia Autonoma di Trento ha approvato la **legge provinciale 11 giugno 2002, n 8: Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento**, con la quale vengono definiti finalità, scopi e metodologia per l'implementazione della promozione turistica della provincia. All' **articolo 1°** ritroviamo le finalità: *La Provincia autonoma di Trento riconosce il ruolo fondamentale del turismo, quale risorsa per lo sviluppo dell'economia provinciale. A tal fine la Provincia promuove l'immagine turistica e territoriale del Trentino e sostiene l'attività di promozione turistica svolta a livello locale.*⁷⁸ Bisognerà quindi creare un prodotto turistico integrato per poter commercializzare al meglio la destinazione Trentino. Per quanto riguarda le modalità pratiche di gestione della promozione l' **articolo 6** chiarisce che:

⁷⁸ Legge Provinciale 11 Giugno 2002, n. 8 "Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento"
http://www.consiglio.provincia.tn.it/doc/clex_8819.pdf?zid=0b618fb8-97d3-47c9-8739-3b3c0218b7bb

“ La promozione dell’immagine turistica e territoriale del Trentino è affidata a una società per azioni, costituita o partecipata dalla Provincia autonoma di Trento, e l’atto costitutivo e lo statuto prevedono:

a) la realizzazione delle attività finalizzate allo sviluppo e alla promozione, in Italia e all’estero, dell’immagine turistica del Trentino;

b) la partecipazione della Provincia in misura superiore al 50 per cento del capitale sociale;

2. Il Presidente della Giunta provinciale rappresenta la Provincia nell’atto costitutivo della società e in ogni altra attività richiesta per la costituzione della società medesima.

b) la definizione dei rapporti economici e finanziari tra la Provincia e la società;

4. La Giunta provinciale è autorizzata a partecipare al capitale della società nel limite dell’importo di 100.000,00 euro.

Quindi per la provincia autonoma di Trento, la promozione turistica viene gestita da **Trentino S.p.A.**, società di forma privatistica a capitale semi-pubblico (60% Provincia di Trento e 40% Camera di Commercio), in coordinazione con 15 Aziende per il turismo (Apt), le quali svolgono le funzioni di promozione, informazione e commercializzazione delle singole località o attività,.

Per quanto concerne invece, la Provincia autonoma di Bolzano, la gestione della promozione turistico-territoriale è affidata alla società **Alto Adige Marketing**, società a capitale misto per la promozione e incentivazione di flussi turistici, alla quale partecipano la Provincia, le associazioni di categoria ed enti pubblici. A livello territoriale la promozione è gestita dai consorzi promossi dalla Provincia e dalle associazioni turistiche senza scopo di lucro, che garantiscono a livello locale la promozione e lo sviluppo turistico delle zone di competenza.

Queste sinergie funzionano, in quanto la logica che guida le scelte, sia del pubblico che del privato, negli anni, ha sempre puntato su un coordinamento delle scelte, coordinamento che è stato produttivo nel tempo e che quindi è ben accettato dagli organismi che devono rispettare le direttive; il motivo principale del successo è da ricercarsi nel fatto che tutte le azioni di promozione e comunicazione, sia del brand, che delle organizzazioni turistiche o dei singoli stakeholders, hanno da una parte rafforzato il **Brand Trentino**, dall’altra, essi stessi ne hanno tratto vantaggio. I due brand, nel tempo, hanno puntato alla propria identificazione attraverso un logo d’effetto, al fine di poterlo estendere, non solo al settore turistico, in senso stretto, ma anche ai settori agricoli o manifatturieri, ovvero rendendo il marchio territoriale un “*Marchio di Qualità*”⁷⁹, un marchio quindi, le cui concessioni, vengono erogate in base alle Deliberazioni della Giunta Provinciale, grazie alla quale vengono anche espresse le modalità di utilizzo del logo, a seconda del settore di appartenenza o delle finalità, secondo quanto espresso dal Manuale d’utilizzo del marchio Trentino.⁸⁰

⁷⁹ Piano Marketing 2016 Sintesi, Trentino Marketing <http://www.trentinomarketing.org/documenti/piano---sintesi.pdf> pag.

6

⁸⁰ Per maggiori informazioni visitare la pagina web.

<http://www.marchiotrentino.it/documenti/Marchio%20Qualità/Manuale%20d'uso/Manuale%20marchio%20territoriale%20completo.pdf>

Pertanto la gestione è interamente affidata all'ente territoriale, che ha lo scopo di fornire un indirizzo unico e rilasciare le concessioni come in figura (Tabella 3.1). Il finanziamento deve però essere sostenuto dai diversi operatori, anche per renderli partecipi del rischio d'impresa, aumentandone le responsabilità e quindi, creando un maggior coinvolgimento. La partecipazione al capitale sociale avviene sia, corrispondendo quote in proporzione alla propria partecipazione alle attività, sia in base al conseguimento di risultati rilevanti.⁸¹

CONCESSIONARI MARCHIO TERRITORIALE	
Turismo e Sport	187
Industria ed Artigianato	103
Cultura e Formazione	55
Produzioni Agroalimentari	13
Soggetti istituzionali	16
	374

Tabella 3.1 (Fonte: Piano Marketing 2016 Sintesi – Trentino Marketing)

3.3 La promozione non solo turistico-territoriale e la Corporate Culture del Trentino-Alto Adige

La promozione della regione Trentino-Alto Adige segue le dinamiche che governano anche la gestione amministrativa della regione, e cioè è affidata a due enti separati: il **Marketing Trentino Spa** e **Alto Adige Marketing**, entrambi operanti attraverso un Brand Umbrella, il primo col Brand **Trentino** (Figura 3.3), il secondo attraverso il Brand **Alto Adige-Südtirol** (Figura 3.4).



Logo del trentino Figura 3.3⁸²



Logo dell'Alto Adige Figura 3.4⁸³

⁸¹ La governance del turismo trentino – Trentino School of Management, Scuola di Management del Turismo. Dipartimento turismo, commercio, promozione e internazionalizzazione. Provincia Autonoma di Trento. Conferenza Provinciale del Turismo. Tavolo 1. Pagina 3

http://www.turismo.provincia.tn.it/binary/pat_turismo_new/conferenza_provinciale_tavolo1/tavolo_governance_sintesi_1281086141.pdf

⁸² <http://www.visittrentino.it>

⁸³ <http://www.suedtirol.info/it>

Attraverso la creazione di questi due marchi, le due province hanno creato un sistema d'offerta turistico integrato, sviluppato grazie a una pianificazione ed un coordinamento di medio-lungo periodo, per gestire il patrimonio naturale a 360° e posizionandolo non solo quindi, come meta invernale.

Nel primo capitolo abbiamo visto come gli elementi chiave, intorno ai quali si costruisce il Brand, siano i valori: quell'insieme di linee guida, che vanno a costituire i punti di riferimento a cui ogni politica deve essere ricondotta.

Per quanto riguarda ad esempio, il Brand Trentino, i Brand value cardine sono:

- *Trentino come territorio ponte tra Italia ed Europa, elemento che invita a marcare con più forza, l'incontro tra variegati stili di vita: quello italiano e quello alpino-ladino-tirolese.*
- *Ecosistema, biodiversità e montagna collettiva, una dimensione imprescindibile, quella della sostenibilità, dell'affidabilità, del "senso del limite".*
- *Tradizione e innovazione, sui quali si fondano la maggior parte degli investimenti nei campi della cultura, agricoltura, ricerca scientifica e tecnologica.*⁷⁹

Su questi valori sarà quindi costruita l'identità del brand Trentino, che affronteremo nel prossimo paragrafo.

3.4 Brand Identity del Trentino Alto-Adige

Secondo quanto affermato nel secondo capitolo di questa trattazione, la destination brand Identity rappresenta quell'immagine che la destinazione vuole dare di sé, esprimendo quel senso di identità territoriale, che viene fuori da quell'insieme di codici visuali, testuali e verbali che permettono alla destinazione di essere riconoscibile in una miriade di altri brand. Il primo passo è il creare il giusto brand name o slogan, ed abbiamo già analizzato i diversi vantaggi di un destination brand name che esprima solo il concetto di localizzazione geografica o che esprima un concetto più astratto che rappresenti delle caratteristiche del territorio.

Per quanto riguarda i due marchi **Trentino** e **Alto Adige**, la scelta è ricaduta sul modello di destination brand name, che esprime la localizzazione geografica del luogo, in questo modo la destinazione è resa molto identificabile in tutto il contesto internazionale. La creazione del logo non è stato un processo immediato, ma ci sono stati degli esperimenti, nel 2009, ad esempio, il Brand Trentino aveva un logo monocolori, ma da quando sono stati inseriti i colori, lasciando la farfallina come simbolo, la cui forma ricorda proprio la conformazione geografica della provincia, la visibilità è aumentata del 300%⁸⁴.

Scopo dei due loghi è rendere riconoscibile ai visitatori l'area geografica regionale, collegandola ai suoi prodotti, alle aziende legate alla commercializzazione del turismo locale, degli eventi sportivi e culturali, delle produzioni manifatturiere e artigianali di elevata qualità.

I brand Trentino ed Alto Adige quindi funzionano, in quanto il lavoro di promozione è stato fatto prima sulla popolazione locale, in modo da renderla orgogliosa della propria terra, aumentandone la consapevolezza e così

⁸⁴ Dato fornito da Eliana Sambrotta. 04/2010 Quando un territorio diventa brand, TRENTINO E ALTO ADIGE-SÜDTIROL: CASI DI SUCCESSO, Marketing territoriale.
https://www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Aprile_2010/06.pdf

gli investimenti degli stessi abitanti, che riconoscendo il valore del brand territoriale, costituiscono una garanzia anche per gli stakeholders esterni, primi fra tutti i turisti, che quindi saranno più motivati ad investire in loco ed a visitare il luogo; si è chiuso quindi quel Gap che Gilmore⁸⁵ nel 2002 aveva identificato fra gli abitanti del luogo insoddisfatti e la destinazione.

L'importanza di questi brand è da ricercarsi nel fatto che attraverso questi marchi territoriali unici, le attività, non solo turistiche delle due province, possono esprimere la propria offerta indipendentemente dal settore d'appartenenza, ma usufruendo dei valori generali del territorio attraverso la promozione di un'immagine specifica unica che racchiude in sé i concetti di garanzia e qualità della destinazione Trentino o Alto Adige.

3.4.1 Il Brand Trentino: la farfallina

La creazione del Brand territoriale **Trentino** risale al 2002⁸⁶, quando al posto dell'Azienda di promozione turistica del Trentino subentra la **Trentino Spa**, una società, come già detto in precedenza, partecipata al 60% dalla Provincia Autonoma di Trento e al 40% dalla Camera di Commercio,⁸⁷ la cui funzione è coordinare tutti i soggetti che si occupano dell'immagine turistica e territoriale, ovvero mettendo insieme gli operatori di tutti i settori strategici: promozione, editoria, analisti di mercato, così come gli operatori più strettamente commerciali, come quelli del turismo, dei diversi sport o dell'artigianato. La funzione principale della società Trentino Spa, che ha in gestione il marchio, è definire i criteri e quindi rilasciare le autorizzazioni per la concessione del marchio, identificando così il prodotto o servizio con le caratteristiche di garanzia del marchio Trentino, rafforzando i benefici vicendevolmente. I colori del logo, quattro per l'esattezza, corrispondono alle categorie cardine su cui è basato il brand e sono: turismo, settore agro-alimentare, industria e artigianato, cultura e formazione.

3.4.2 Il Brand Alto Adige - Südtirol

Come per il brand Trentino, anche la Provincia Autonoma di Bolzano, dal 2004, sostituisce l'agenzia di promozione turistica provinciale, per far spazio a un efficace destination brand: l'Umbrella brand **Alto Adige - Südtirol**.

In questo territorio l'intervento era più necessario in quanto prima della creazione di questo unico brand, l'agenzia provinciale ne gestiva troppi e quindi non era in grado di esprimere l'alto potenziale derivante dalle sinergie tra i diversi attori per la costituzione di una forte identità.

⁸⁵ In riferimento vedere paragrafo 2.5.6

⁸⁶ <http://www.trentinomarketing.org/>

⁸⁷ www.trentinospa.info

Il nuovo Brand non ha eliminato i precedenti, ma li ha consolidati e salvaguardati, per trarre i benefici già instaurati dalle diverse identità, ma allo stesso con un unico brand ombrello oggi può veicolare un messaggio unico: *l'Alto Adige come una simbiosi di contrasti tra elementi alpini e mediterranei, spontaneità e affidabilità, natura e cultura.*⁸⁸

Nella creazione del logo (Figura 3.4) quindi, queste molteplici identità sono state espresse attraverso la moltitudine di colori da cui è costituito, una gamma di colori molto diversa dal brand Trentino, proprio per esprimere tutte le variabili identitari dei sotto brand; il tutto però è contornato dalla stilizzazione delle Dolomiti, fattore di sintesi che accomuna tutte le identità. Le concessioni del logo, infine, anche nella provincia di Bolzano, vengono rilasciate dal Brand turistico territoriale, e ciascuna azienda, per poter apporre il logo Alto Adige – Südtirol, deve rispettare e mantenere nel tempo tutte le norme in materia di tracciabilità e garanzia dei processi produttivi, oltre che un'elevata qualità dei suoi prodotti.

3.5 Brand Image del Trentino-Alto Adige

Nei capitoli precedenti abbiamo già discusso della **Destination Brand Image**, che rappresenta quindi l'immagine percepita dai clienti, un'immagine che si discosta dagli obiettivi della destination Identity, in base al grado di asimmetria tra le due, un'asimmetria che può essere eliminata solo ascoltando le percezioni dei turisti e di conseguenza migliorare le strategie identitarie e quelle di conoscenza della marca. A questo proposito, nel 2012, la **Scuola di Management del Turismo** dell'università degli studi di Trento, ha commissionato a Sociometrica, una società specializzata nelle ricerche di mercato turistiche, una ricerca sulla percezione e la conoscenza dei territori del Trentino, da parte degli italiani. Secondo la ricerca, tutti i turisti, che hanno vissuto un'esperienza nella regione, hanno espresso la massima soddisfazione di ciò che hanno vissuto e l'immagine che essi hanno è *quella di un territorio integro, unitario, armonico, cui ci si può affidare per quello che è il tempo della vacanza.*⁸⁹

I risultati della ricerca evidenziano come l'immagine del Trentino sia vista in assonanza con quella dell'Alto Adige, quindi, nell'immaginario italiano, non ne vengono distinte le caratteristiche ma vengono considerate uniche. Questo risultato non è però da considerarsi negativamente in quanto, nonostante la perdita di alcune caratteristiche distintive interessanti, l'immagine unica percepita è comunque di alto valore e il turista sarà comunque stimolato a visitare il luogo. L'unico problema evidenziato dalla ricerca rispetto all'immagine del brand Trentino è *la percezione dell'offerta turistica come poco divertente. Viene indicata una scarsa vivacità culturale, dove l'accento non è posto tanto sul patrimonio storico-artistico, quanto sulla vivacità in sé, sulla parte fenomenologica della cultura. Insomma sul lato delle cose che accadono, non di quelle già accadute.*⁸⁹

⁸⁸ http://press.suedtirol.info/it/comunicati-stampa/alto-adige/sudtirol-il-meglio-da-gustare_presse_217689

⁸⁹ L'immagine turistica del Trentino e l'impatto di internet, Risultati ricerca Sociometrica per Trentino School of Management.

http://www.tsm.tn.it/interne/l'immagine_turistica_del_trentino_e_l'impatto_di_internet_interna2.ashx?ID=23397&IDNewsletter=3326

Insieme alla poca vivacità un'altra percezione che può considerarsi come una minaccia è una *certa rigidità, sia sul prodotto, con una sorta di monolitismo dello sci in inverno e l'indistinzione dell'estate, sia dell'organizzazione della vacanza, troppo legata alla modalità della settimana, mentre si vanno sviluppando molto di più che nel passato i week end o i city break, che cadenzano ancora più frequentemente l'anno lavorativo.*⁸⁹ Stabiliti quindi i punti deboli nella percezione dei turisti sarà necessario implementare delle strategie efficaci per coprire questi gap, riscontrati dalle indagini, e per avvicinare, sempre di più, l'immagine nella mente dei turisti con l'identità che il brand vuole trasmettere, e per far questo i due brand hanno messo su due piattaforme web tra le più efficienti in Italia, proprio per trasmettere tutte le sfaccettature d'immagine che il territorio può assumere, andando così a ridurre il gap che sussiste tra l'immagine percepita e l'identità che la destinazione cerca di acquisire.

3.6 Brand Awareness Trentino Alto Adige e comunicazione: Web Marketing

La **Brand Awareness**, identifica il grado di conoscenza della marca, la notorietà e la fedeltà, da parte del pubblico target, e quanto l'immagine diffusa sia positiva o negativa; nei capitoli precedenti, abbiamo visto viene calcolata sulla base di indagini a campione o analisi di mercato e, in linea generale, può rappresentare la semplice conoscenza della destinazione, intesa come "sapere che esiste".

Secondo la ricerca dell'**Università degli studi di Trento**, già citata nel paragrafo precedente, la conoscenza che i turisti hanno delle due destinazioni è il più delle volte inesatta, in quanto le due destinazioni vengono considerate come uniche, senza distinzioni tra Trentino e Alto Adige.

I risultati quindi, hanno messo in luce come con il termine Trentino viene evidenziata un'unica regione, in cui viene considerato come centro più importante Trento, non distinguendo quindi, le due province autonome di Trento e, che vanno a formare due territori distinti, non solo per peculiarità, ma anche per amministrazione e politica. Non distinguendo le province, è facile intuire come anche le valli non sono differenziate e nell'immaginario quindi più diffuso, le valli vengono considerate come identiche fra loro, andando così a perdere quelle differenze significative che potrebbe creare vantaggi competitivi ancora maggiori. La stessa indagine ci ha anche dimostrato però che, nonostante l'**errata conoscenza** delle destinazioni, l'immagine generale percepita è positiva e quindi non è un problema strutturale così importante.

Lo stesso studio inoltre, ha dimostrato come la conoscenza del brand ha avuto un notevole impulso, proprio grazie alle piattaforme web, che negli anni si sono dimostrate molto efficienti nel comunicare l'identità unica del territorio; da qui la necessità di continui investimenti nella comunicazione, non solo tramite portale web ma anche tramite social network.

3.7 La comunicazione e il Web Marketing

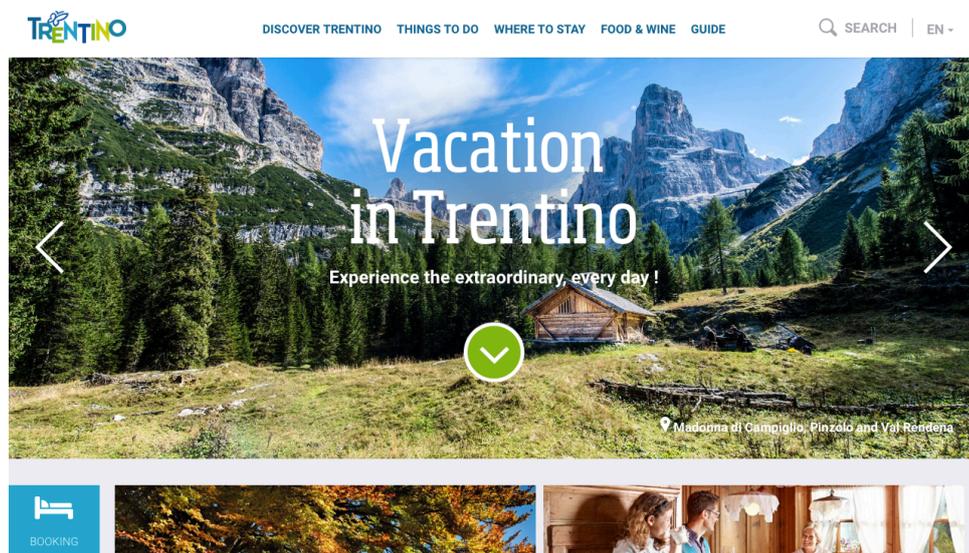
Il contesto odierno in cui si trovano ad operare i destination brand, grazie ad internet, è diventato altamente competitivo e, se prima dominavano le agenzie di viaggio nelle intermediazioni tra turisti e operatori turistici,

adesso a farla da padrone sono le On line Travel Agency, siti come **Booking, Trip Advisor, Expedia o Virtuoso**, che raccolgono gran parte delle prenotazioni e degli acquisti, sia in termini di servizi di collegamento (biglietti aerei, treni o bus o noleggio auto), sia di tour, sia di servizi alberghieri. Se prima quindi, le destinazioni turistiche erano filtrate in prima istanza dai tour operator e successivamente dalla nostra agenzia di viaggio di fiducia, oggi, i filtri sono le piattaforme web. Per capire la portata e l'intensità dei cambiamenti, considerando le statistiche di Morgan Stanley, sappiamo che in Europa, i due giganti del turismo, Booking e Expedia, si sono aggiudicati rispettivamente il 47% e il 21% delle quote prenotazioni totali di stanze.

In questo contesto di digitalizzazione, come si muovono i destination Brand?

Per quanto riguarda i Brand di destinazione, la battaglia si muove nella stessa direzione di prenotazioni, camere e tour, sta quindi ai portali web turistici proporsi nella maniera migliore possibile, per accattivare i clienti, rendere facilitare la comprensione dell'offerta e quindi comprare la destinazione.

A tal proposito, il **Centro interdisciplinare turismo, territorio e ambiente** dell' **Università Sapienza di Roma** ha analizzato vari portali, attraverso la ricerca "La consumer experience nei portali turistici delle regioni italiane" pubblicata a fine 2009 e relativa al biennio 2008/2009, con lo scopo di analizzare la visibilità online delle diverse destinazioni. La ricerca ha analizzato: *visibilità online, architettura informativa, contenuti, servizi, web 2.0, multimedialità, interazione con la pubblica amministrazione e qualità dell'offerta*⁸⁹; dalle rilevazioni quindi, gli esempi migliori sono stati presi come modello per presentare i modus operandi più efficienti. I risultati hanno evidenziato come Puglia e Trentino mantengono la leadership in termini di promozione web, ma anche come il portale dell' Alto Adige - Südtirol ha migliorato nel tempo la sua *consumer experience*.



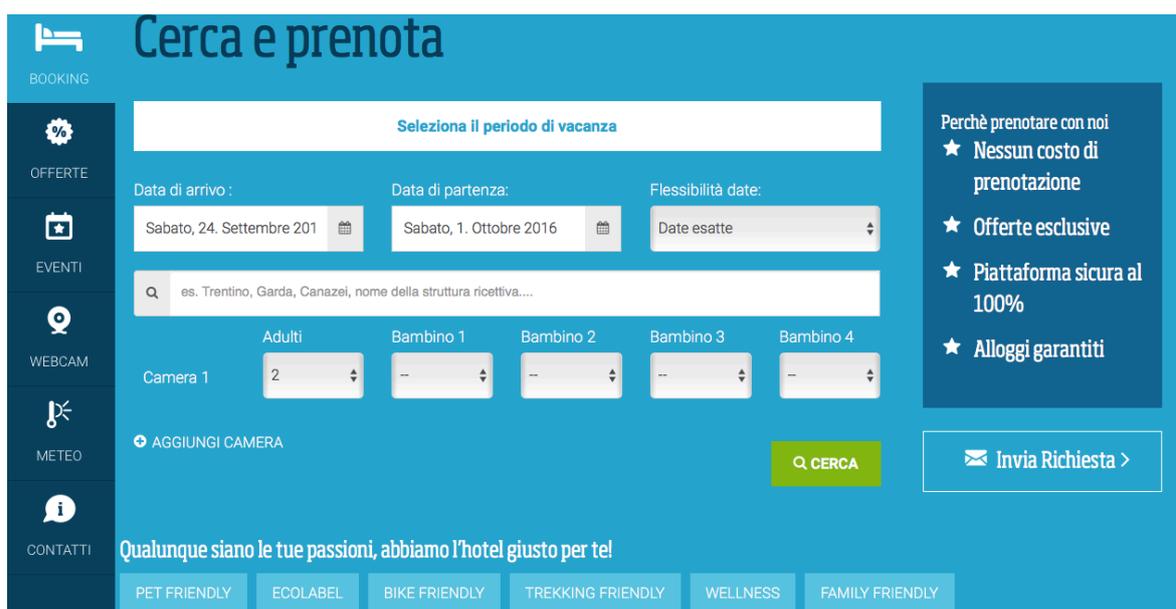
Home del portale Visit Trentino

Figura 3.5⁹⁰ (Fonte : screenshot portale web Trentino : <https://www.visittrentino.it/it>)

Scrivendo su un qualsiasi motore di ricerca la parola Trentino, il primo link che ci appare è proprio quello

⁹⁰ <https://www.visittrentino.it/it> (screenshot pagine iniziale)

del portale turistico del destination Brand Trentino <https://www.visittrentino.it/it>, un portale disponibile nelle lingue Italiano, Inglese, Tedesco, Olandese, Polacco, Russo e Ceco. Una volta entrati nel sito, l'intera grafica, così come le numerose immagini che scorrono, ci riconducono a concetti di relax, natura e benessere, è questo il primario scopo delle immagini, tra l'altro di alta qualità, che mostrano prevalentemente di paesaggi naturali, e dalle quali è facile percepire l'immagine che il brand vuole dare di sé (Figura 3.5). Il sito è strutturato in maniera molto semplice e, nella prima schermata, già è mostrata la piattaforma di booking engine, una piattaforma che, da come si può constatare in Figura 3.6⁹¹, è di estrema facilità nell'uso e permette di effettuare ricerche per specifiche destinazioni, struttura ricettiva o anche per tipologia di vacanza (Pet friendly, trekking, bike, wellness o family).



Booking Engine del portale Visit Trentino

Figura 3.6 (Fonte: screenshot bookign engine del portale Trentino : <https://www.visittrentino.it/it>)

Il sito offre anche un valido sostegno telefonico attraverso la sezione “**contatti**”, in basso a sinistra, in cui sono riportati indirizzi telefonici e posta elettronica di tutti i sotto brand gestiti dall’ Umbrella Brand Trentino. Vera novità è la **Webcam**, una sezione del sito, dalla quale si può guardare in diretta quello che accade nella specifica valle e vedere se sta nevicando, se c’è il sole o se è iniziato l’autunno. Insieme alla webcam, gli sviluppatori hanno creato anche un’ applicazione, la Sky-Trentino, grazie alla quale si possono ricevere informazioni istantanee come, ad esempio, i centimetri di neve presenti su tutte le piste.

La promozione online però, non avviene solo tramite i portali web, entrambi i brand infatti, gestiscono pagine social molto attive, nelle quale pubblicano almeno una foto ed uno/due post al giorno. La portata delle pagine ed i conseguenti click è notevole, come si può constatare in tabella (Tabella 3.2) però, i numeri sono comunque non troppo soddisfacenti ed efficienti strategie di Social Marketing sono in programmazione per i prossimi anni.

⁹¹ <https://www.visittrentino.it/it> (screenshot Booking engine)

Tabella 3.2⁹²

	Facebook	Instagram	Twitter
Trentino	185.270 ⁹³	18.500 ⁹⁴	25.300 ⁹⁵
Alto Adige - Südtirol	197.734 ⁹⁶	26.000 ⁹⁷	11.000 ⁹⁸

3.8 Un esempio pratico di sinergie: la Trentino Guest Card.

La Trentino Guest Card è forse la sintesi migliore (che poteva nascere) da tutto quel lavoro fatto da amministrazioni pubbliche, aziende per la promozione turistica, privati e da tutti gli stakeholders che hanno agito per creare e rafforzare il Brand Trentino, con la finalità di poter aumentare il più possibile la soddisfazione dei turisti e conseguentemente, secondo la reazione a catena già analizzata nella conclusione del primo capitolo, il numero di clienti, le vendite ed il valore complessivo del marchio e di tutte le imprese e gli attori che ne fanno parte, raggiungendo così lo scopo che tutti si erano prefissati prima della costituzione del destination Brand **Trentino**.

La **Trentino Guest Card** (Figura 3.7) è una card nominale valida per una singola persona o per gruppi familiari, con la quale è possibile visitare e muoversi nel Trentino, per tutta la durata della vacanza. usufruendo di sconti o agevolazioni tariffarie



⁹² Personale elaborazione sulla base dei dati di Facebook, Twitter e Instagram

⁹³ <https://www.facebook.com/visittrentino.it/?fref=ts>

⁹⁴ <https://www.instagram.com/visittrentino/>

⁹⁵ <https://twitter.com/visittrentino?lang=it>

⁹⁶ <https://www.facebook.com/altoadige.suedtirol/>

⁹⁷ <https://www.instagram.com/visitsouthtyrol/>

⁹⁸ https://twitter.com/altoadige_info

Figura 3.7 (Fonte: screenshot portale web Visit Trentino, Trentino Guest Card)⁹⁹

La Trentino Guest Card è fornita in maniera gratuita, se si prenota in una delle 100 strutture ricettive aderenti all'iniziativa, diversamente è possibile acquistarla in forma settimanale presso gli uffici turistici, al costo di € 40 a persona.¹⁰⁰

Per quanto concerne l'utilizzo, è necessario esporla alle biglietterie dei musei, dei castelli o delle attrazioni convenzionate, oppure validarla quando si sale sui mezzi pubblici o sui treni, anch'essi compresi illimitatamente, ma con una piccola integrazione. La card è un vero successo in quanto è riuscita a mettere insieme un numero vastissimo di attori, si contano circa 40 musei, 15 castelli, 40 attrazioni, tra cui anche l'Arena di Verona, numerosi giardini, orti botanici, aree faunistiche, oltre a particolari visite presso miniere o segherie, attività insolite che ci permettono di conoscere veramente il territorio a 360 gradi.

Con la Card inoltre, si può usufruire di una serie di agevolazioni su tantissimi altri tipi di attività come:

- agevolazioni e sconti per terme del 10%,
- sconti presso i Parchi avventura del 20%,
- 100 Kwh di energia elettrica gratuita prodotta in Trentino da fonti rinnovabili, per ricaricare l'auto,
- tour delle centrali idroelettriche con sconto del 40%,
- accesso a diversi lidi per la balneazione nei laghi del 20%,
- sconti variabili su attrezzature,
- sconti per acquisto di prodotti tipici presso cantine e fattorie nella misura del 10%.

La Trentino Guest Card quindi, è il risultato di un sapiente processo di mediazione tra interessi e prospettive diverse, da parte di un numero vastissimo di stakeholders, impegnati nei settori più disparati, i quali sono riusciti a dare al territorio un'immagine unitaria di qualità e unicità, tale da renderlo una meta obbligata per tutti quei turisti che, come ci ricorda Vescovi, cercano la diversità ed hanno curiosità per le tradizioni ed i saperi lontani. La Card ha raggiunto anche l'obiettivo stesso del Brand turistico territoriale, che secondo Caroli (2011), è proprio la nobilitazione del locale e del passato, attraverso un processo in grado di riflettere gli interessi dei vari stakeholders, che partecipano alla politica di sviluppo di un'area.

Una Guest Card del genere quindi, potrebbe rappresentare un punto d'arrivo validissimo per raggiungere tutti gli obiettivi che un Brand di destinazione si prefigge di raggiungere.

⁹⁹ <https://www.visittrentino.it/it/esperienze/trentino-guest-card>

¹⁰⁰ Informazioni fornite dal portale web Visit Trentino, sezione Trentino Guest Card
<https://www.visittrentino.it/it/esperienze/trentino-guest-card>

CAPITOLO IV: *La creazione del Brand: Vesuvio Coast*

4.1 Introduzione al territorio e all'ambiente.

La Costiera Vesuviana indica è quel tratto di costa del Golfo di Napoli, delimitato a Nord dall'omonima provincia e a sud dalla Penisola Sorrentina; una fascia costiera larga non più di 4 chilometri, che estende dalle rare spiagge di nera sabbia vulcanica e allo *Sterminator Vesevo*.

Da sempre, uno dei territori più suggestivi e attrattivi del continente europeo: i primi insediamenti risalgono al tempo dei greci, ma le testimonianze più rilevanti iniziano con i romani, le cui rovine più celebri sono Pompei, Ercolano, Oplonti (Torre Annunziata) e Stabie (Castellammare di Stabia), ma altre di minore importanza o ancora da portare alla luce e studiare, sono presenti un po' ovunque nel territorio alle pendici del Vesuvio, la cui forza distruttrice ha permesso una perfetta conservazione di queste cittadine millenarie, dando a noi la possibilità di studiare usi e costumi dell'impero romano, nei minimi particolari. Nemmeno a Roma è stato possibile eseguire una ricostruzione tanto dettagliata, a partire dall'alimentazione, qui sono stati rinvenuti i reperti più antichi di pane, farine, frutti e vino, fino ad arrivare alla cura del corpo, fermagli per capelli, forbicine per unghie e capelli, conservati nell'Antiquarium di Boscoreale. Questo territorio, con suoi reperti ha cambiato il modo di vedere la storia ed il mondo stesso: lo stile Neoclassico ad esempio, è nato proprio grazie ai ritrovamenti vesuviani, che hanno influenzato architettura, pittura, scultura, letteratura e ogni tipo di arte dagli Stati Uniti alla Russia, passando per l'India, con esempi tanto celebri che vanno dal palazzo più importante dello stato più potente del mondo, ovvero la Casa Bianca degli Stati Uniti d'America, all'intera città di San Pietroburgo, la cui struttura urbanistica e stilistica, è stata opera dell'architetto napoletano Carlo Rossi, il quale riprendendo il neoclassicismo vesuviano, ebbe la grande abilità di trasformare un territorio paludoso nella capitale di un vasto regno, qual'era la Russia degli zar.

Il territorio vesuviano, nonostante le distruzioni epocali, come quella del 79 d.C., che ci ha regalato gli Scavi di Pompei ed Ercolano, si è sempre ripopolato e con un flusso sempre maggiore, proprio a causa delle continue eruzioni, che rendevano queste terre le più fertili del mondo allora conosciuto, la cosiddetta Campania Felix, luogo di produzione di specialità vesuviane come i vini Lacryma Cristhi, Falanghina o Aglianico; la pasta, primato d'eccellenza detenuto dalla città di Torre Annunziata, oggi passato alla vicina Gragnano; il Pomodoro del Piennolo; le numerose varietà di albicocche, nel dialetto napoletano "*crisommole*", dal greco *chrisomelos*, ovvero *mele d'oro, con la polpa non aderente al nocciolo, molto colorate e profumate e più pregiate*¹⁰¹ o i fiori di Torre del Greco.

E che dire delle bellezze naturali: una montagna, il Vesuvio, che domina sull'intera costiera, di fronte alla quale, il golfo, con al centro le isole di Capri, Ischia e Procida, il disegno di un grande scenografo, Un territorio talmente bello e salubre, da divenire luogo di villeggiatura delle più importanti famiglie del Regno

¹⁰¹ <http://www.saporivesuviani.it/ALBICOCCA-DEL-VESUVIO.html?id=15>

delle due Sicilie: a partire dalla dinastia dei Borbone, che vi fecero costruire ben due regge, la Reggia di Portici e la Reggia di Quisisana di Castellammare, per non parlare di tutti i principi, marchesi, conti e baroni che disseminarono il territorio di Ville, le famose Ville Vesuviane; veri e propri mini palazzi reali, con boschi e giardini che si estendevano dal litorale ai sentieri fin sul Vesuvio, ancora oggi percorribili a piedi, a cavallo e con la bike. Gli artigiani migliori del territorio, coordinati da architetti come Luigi Vanvitelli o Ferdinando Fuga, crearono dei palazzi sontuosi, di cui possiamo ancora oggi ammirare il fascino, artigiani, le cui arti sono state tramandate fino ai giorni nostri, dove è ancora forte la presenza di abili restauratori di mobili antichi, scultori della pietra vesuviana e abilissimi incisori di cammei, questi ultimi a Torre del Greco, con la scuola d'incisione, fondata dalla casa Borbonica, che tutt'ora detiene il primato mondiale di produzione di gioielli in corallo e cammei.

Un territorio tanto ricco di fascino e storia, da essere tappa obbligatoria del Grand Tour ed in cui si fermarono tra i tanti Goethe, Mozart o Giacomo Leopardi, quest'ultimo, a Villa Carafa d'Andria, scrisse "La Ginestra". Un territorio tanto ricco da divenire per l'UNESCO patrimonio di biodiversità ed in cui nessuno guarda il Vesuvio come un nemico, ma come un protettore, anzi il vivere ogni giorno, sapendo di essere in uno dei territori più esplosivi del mondo, ha, da sempre, creato nella popolazione uno stano rapporto con la morte, che spinge il popolo vesuviano e napoletano in generale, a considerare tutto quello che si ha e si continua ad avere come un dono, un dono di cui però oggi giorno molti dimenticano, un dono, però spesso dimenticato dalle ultime generazioni, che, forse abituate a vedere tanto a portata di mano, non ne apprezzano il valore, tanto da usurparlo.

4.2 Panoramica economico-amministrativa.

Il territorio della Costiera Vesuviana si estende su una superficie di 124,66 km²¹⁰⁸ e, su una superficie di 1.171 km²¹⁰² dell'intera Città metropolitana di Napoli, occupa solo il 10,6% del totale, e comprende quei comuni, alle pendici del Vesuvio, che si sviluppano sul lato della costa tirrenica, e che da secoli sono considerati simili, per caratteristiche geomorfologiche e culturali. I comuni costituenti la Costiera Vesuviana sono undici e corrispondono a: Boscoreale, Boscotrecase, Castellammare di Stabia, Ercolano, Pompei, Portici, San Giorgio a Cremano, San Sebastiano al Vesuvio, Torre del Greco, Torre Annunziata e Trecase (Figura 4.1).

¹⁰²http://opr.provincia.napoli.it/export/sites/AOPR/REPOSITORY/files/Pubblicazioni_Seminari/Primo_RSA/Capitolo_1.pdf



Figura 4.1 104

Tutti i comuni, per quanto concerne l'amministrazione, a seguito della riforma avutasi con la Legge n. 56 del 7 aprile 2014, che ha sostituito la provincia di Napoli dal 1° gennaio 2015, rientrano sotto la comune gestione della Città Metropolitana di Napoli, il cui scopo è proprio quello di cercare, di gestire sinergicamente i problemi di una città, i cui confini sono cresciuti oltre quelli specifici del capoluogo di provincia. Gli scopi sono quindi quelli di unificare le strategie in materie come quella ambientale, della mobilità o della sanità, anche se però, essendo ad uno stadio primordiale, i risultati di coordinamento non sono ancora apprezzabili.

Gli undici comuni, secondo i dati Istat, sono abitati da un totale di 434.081 persone, il che rende la zona una delle più densamente popolate d'Italia, come altrettanto la città metropolitana di Napoli, che ha la densità abitativa più alta d'Italia¹⁰³, e due dei suoi comuni sono addirittura sul podio con il 2° e 3° posto, rispettivamente Portici e San Giorgio a Cremano, due comuni della Costiera Vesuviana, con una densità pari a città come Pechino. La densità è così alta in quanto, entrambi i due comuni, mancano della zona a nord, costituita dal parco Nazionale del Vesuvio, un territorio tutelato e non civilizzato, che, se non fosse considerato nel computo territoriale di comuni come Torre del Greco o Ercolano, renderebbe questi due comuni i primi per densità abitativa in Italia. Ne deriva quindi un territorio brulicante di persone e attività; un territorio però che, nonostante questa vivacità, resta molto povero.

In chiave strettamente economica, una tale densità abitativa potrebbe essere vista positivamente, se si considerassero gli abitati i primi fruitori dei servizi turistici, ad esempio, riqualificando un centro con belle strade, tanti nuovi bei locali e/o giardini, gli abitanti anziché spostarsi presso location limitrofe, come la stessa

¹⁰³ 01/01/2016 (ISTAT)

Napoli o Sorrento, preferirebbero restare in loco, incrementando la ricchezza del proprio paese, prima di tutto per gli imprenditori che ci hanno creduto, i quali potrebbero essere incentivati ad aprire altri locali, assumere altro personale, creare insomma altro business, secondo un processo a spirale che porta ad un generale aumento degli income.

Considerando la mappa Istat, relativa alle statistiche sulla disoccupazione, Figura 4.3, notiamo che tutti i territori rientrano nella fascia rossa e cioè in quel range di disoccupazione tra il 15,53 ed il 42,18, la più alta d'Italia.

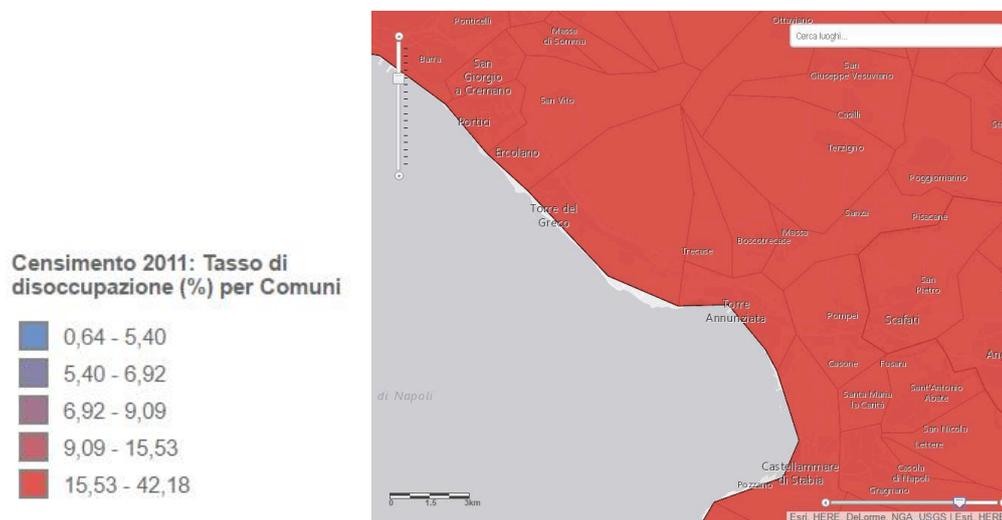


Figura 4.3¹⁰⁴

Mappa Istat: statistiche sulla disoccupazione

Anche per quanto concerne il Pil pro capite, i dati non si discostano tanto da quelli medi della regione, nel 2012 attorno ai 16.368,6¹⁰⁵ euro, e da come possiamo notare nella tabella 4.1, i valori variano dai 13.192 euro di Boscoreale ai 20.025 euro di San Sebastiano al Vesuvio.

Ma sono tutti poveri? La risposta è no, secondo i dati riportati dal Sole 24 Ore, nel 2015, di ricchi, nella Costiera Vesuviana, ce ne sono, un esempio: Torre del Greco, in cui il numero di contribuenti, con redditi oltre i 75.000 euro, sono 501 (1,18%)¹⁰⁶, mentre quelli con reddito tra 75.000 e 55.000 euro sono 555 (1,31%), quelli con reddito tra 55.000 e 26.000 euro sono 8.020 (18,86%). A seguire, comuni come Portici, con un Pil pro capite più alto, possono far leva su un numero di contribuenti con reddito superiore a 75.000 euro, che sono stati, nello stesso anno, 594 (1,98%), quelli con un reddito tra i 75.000 e 55.000 euro 722 (2,41%), mentre quelli con reddito da 55.000 a 26.000 euro, sono 7.091 (23,63); numeri che non si distanziano tanto da quelli di città come Venezia o Genova. Quindi circa il 20% della popolazione può concedersi un tenore di vita abbastanza alto, ed il 2% circa, pari a 8.500, possono essere invece considerate persone ricche,

¹⁰⁴ Gistat (2011) <http://gisportal.istat.it/bt.carto/bt.carto.html>

¹⁰⁵ Istat Valori Pil Pro Capite http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCN_VALPROCAPT

¹⁰⁶ La mappa dell'Italia delle dichiarazioni dei redditi. Scopri i comuni più ricchi (e più poveri). E gli effetti della crisi. Il Sole 24 Ore del Lunedì 11 aprile 2016. <http://www.infodata.ilssole24ore.com/2016/04/11/la-mappa-dellitalia-delle-dichiarazione-dei-redditi-scopri-i-comuni-piu-ricchi-e-piu-poveri-e-gli-effetti-della-crisi/>

bisognerebbe allora puntare su queste perché potrebbero, migliorando anche e soprattutto i servizi di qualità, attualmente molto carenti, investire nel territorio.

I motivi di tale decadenza e povertà sono svariati e non sarà certo questa la sede per discuterne, ma certamente i problemi che hanno bloccato l'economia in generale sono gli stessi che non permettono un sano sviluppo del sistema turistico; obiettivo che si potrebbe raggiungere con la creazione di un concetto turistico nuovo, la cui immagine di qualità, sia trasmessa a eventuali turisti attraverso un forte Brand turistico-territoriale, in grado di riuscire a convogliare gli sforzi pubblici e privati verso una strategia di lungo termine.

Vediamo quindi le caratteristiche strutturali odierne del sistema turistico della Costiera Vesuviana e cosa si potrebbe fare per migliorarle.

<i>Città</i>	<i>Popolazione</i>	<i>Superficie</i>	<i>Densità di popolazione</i>	<i>di PPA</i>
<i>Boscoreale</i>	28350	11,35 km ²	2 472,78 ab./km ²	13.192€
<i>Boscotrecase</i>	10353	7,53 km ²	1 373,04 ab./km ²	14.626€
<i>Castellammare di Stabia</i>	66681	17,81 km ²	3 740,48 ab./km ²	16.745€
<i>Ercolano</i>	53972	19,89 km ²	2 692,11 ab./km ²	15.868€
<i>Pompei</i>	25397	12,42 km ²	2 041,71 ab./km ²	15.696€
<i>Portici</i>	55537	4,52 km ²	12 209,73 ab./km ²	19.190€
<i>San Giorgio a Cremano</i>	45779	4,11 km ²	11 049,64 ab./km ²	18.192€
<i>San Sebastiano al Vesuvio</i>	9257	2,65 km ²	3 475,47 ab./km ²	20.025€
<i>Torre del Greco</i>	86793	30,63km ²	2 808,52 ab./km ²	16.568€
<i>Torre Annunziata</i>	42868	7,54 km ²	5 674,8 ab./km ²	16.410€
<i>Trecase</i>	9094	6,21 km ²	1 464,41 ab./km ²	16.933€

<i>Totale</i>	434081	124,66km ²	4455 ab./km ²	¹⁰⁹	16.682€
	107	108			110

Tabella 4.1¹¹¹ Numeri della Costiera Vesuviana¹¹²

4.3 Il settore turistico oggi e gli stakeholders

Riguardo al settore turistico, non sono disponibili dati dettagliati sui singoli comuni, in termini di arrivi e presenze, ma il trend dei singoli comuni, in via generale, segue quello della regione; analizzando dunque le statistiche Istat, relative ai flussi turistici delle regioni italiane, riscontriamo che i posti letto ogni 1000 abitanti sono 19,9 per le strutture alberghiere, 15,4 per gli esercizi extra-alberghieri, in Trentino Alto Adige, 228 per strutture alberghiere e 132 per gli esercizi extra-alberghieri, dati che ci fanno intendere facilmente il diverso peso che il turismo ha nelle due regioni. In termini economici il Pil turistico regionale della Campania è di 3,5 miliardi di euro, pari al 3,7% del Pil totale regionale (98,1 miliardi di euro)¹¹³; un dato che se confrontato con il 17,5% della percentuale di Pil turistico della provincia di Trento, evidenzia i sostanziali problemi strutturali dell'offerta alberghiera.

Per quanto riguarda i dati relativi alla domanda, sempre analizzando il trend della città metropolitana, possiamo notare come dal 2009 c'è stata una generale ripresa del turismo, che ha registrato un record di presenze mai raggiunto dagli anni '50 (Figura 4.4). Anche riguardo alla spesa dei turisti stranieri, i dati sono molto rassicuranti, con un aumento vertiginoso degli incassi che non vede un arresto. Il settore turistico, potremmo, si trova in uno dei periodi più floridi, ma forse il territorio non è ancora pronto e predisposto alla giusta accoglienza.

¹⁰⁷ Istat (2015)

¹⁰⁸ Istat (2011) Superficie dei comuni, province e regioni al Censimento 2011 <http://www.istat.it/it/archivio/82599>

¹⁰⁹ Istat (2011)

¹¹⁰ Dove vivono i più ricchi d'Italia? La classifica dei Comuni con i redditi più alti – Il Sole 24 ore (16-04-2015)

<http://www.infodata.ilso.le24ore.com/2015/04/16/dove-vivono-i-piu-ricchi-ditalia-la-classifica-dei-comuni-con-i-redditi-piu-alti/>

¹¹¹ Fonte di mia elaborazione su dati Istat del 2015 e 2011

¹¹² Personale elaborazione dei dati Istat

¹¹³ Il ruolo del turismo nello sviluppo economico della Campania, Rapporto sul settore turistico della Campania realizzato da SRM, Studi e Ricerche per il Mezzogiorno, in collaborazione con il Banco di Napoli. Comunicato stampa

http://www.sr-m.it/wp-content/uploads/2015/09/comunicato_turismo_campania.pdf

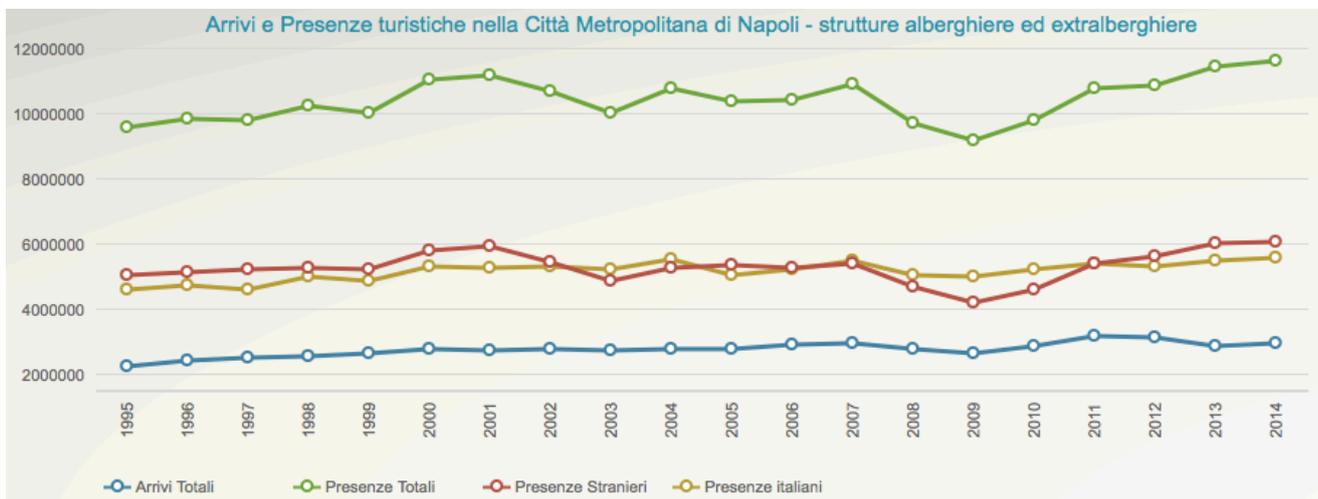


Figura 4.4 114

Arrivi e presenze turistiche nella Città Metropolitana di Napoli – strutture alberghiere ed extralberghiere

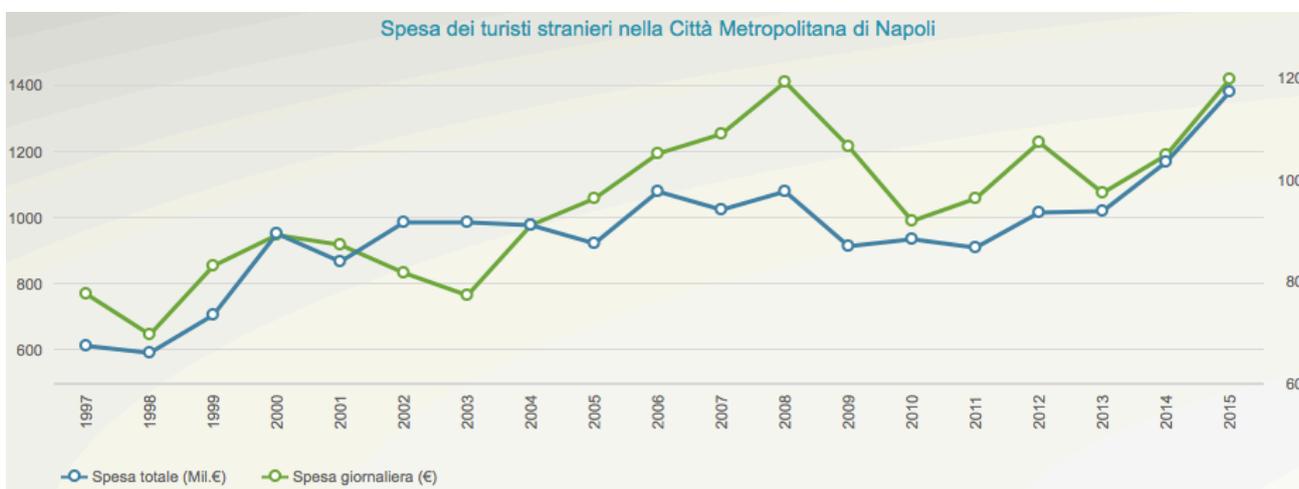


Figura 4.5 114

Spesa dei turisti stranieri nella Città Metropolitana di Napoli

Per analizzare più da vicino il settore turistico degli undici comuni della Costiera Vesuviana, possiamo considerare i dati della Tabella 4.2, che riporta le informazioni provenienti dai due maggiori portali web del turismo: Booking e Trip Advisor. Dal portale Trip Advisor abbiamo tratto il numero di ristoranti registrati ed il dato non è affatto negativo, anzi il settore della ristorazione e delle cerimonie è forse uno dei settori che va meglio, anche se i margini rispetto ad altre destinazioni d’Italia sono nettamente inferiori. Nel territorio vanno per la maggiore le pizzerie e i ristoranti di pesce, ma non mancano pub, sushi e ristoranti per tutti i gusti, dai vegani ai celiaci. Rimanendo in tema di cucina è d’obbligo citare la pizzeria Salvo a San Giorgio a Cremano, unica pizzeria al mondo ad avere la stella Michelin. Le informazioni, invece, relative alle strutture ricettive, provengono dal portale Booking ,grazie al quale conosciamo il numero di strutture ricettive, sia alberghiere

¹¹⁴ http://www.flapane.com/stats_turismo_napoli.php#ChartDiv2

che extra-alberghiere, ed il tasso di riempimento. Guardando la Tabella 4.2 riscontriamo che il numero totale è di 218 unità, un po' esiguo, mentre la percentuale di occupazione in alta stagione è di circa il 52.5%, percentuale che proprio non si può definire soddisfacente, se consideriamo che nello stesso periodo in Costiera Amalfitana, sempre secondo i dati di Booking, il tasso di riempimento è stato del 98% su un totale di 856 strutture ricettive.

I motivi non sono certo la penuria di musei, parchi naturali, spiagge o siti archeologici, ma è la mancanza di organizzazione e coordinamento nella gestione delle sinergie e alla mancanza di una forte identità univoca, da poter vendere.

Tabella 4.2¹¹⁵

<i>Città</i>	<i>N[^] strutture ricettive</i>	<i>% Occupazione alta stagione</i>	<i>N[^] Ristoranti</i>
<i>Boscoreale</i>	6	N.D.	19
<i>Boscotrecase</i>	5	N.D.	27
<i>Castellammare di Stabia</i>	31	76%	146
<i>Ercolano</i>	32	52%	97
<i>Pompei</i>	91	36%	175
<i>Portici</i>	12	N.D.	105
<i>San Giorgio a Cremano</i>	5	N.D.	64
<i>San Sebastiano al Vesuvio</i>	2	N.D.	23
<i>Torre del Greco</i>	17	46%	167
<i>Torre Annunziata</i>	7	N.D.	58
<i>Trecase</i>	10	N.D.	24
<i>Totale</i>	218	52,5% ¹¹⁶	905 ¹¹⁷

¹¹⁵ Persona elaborazione eseguita con le informazioni di Booking e Trip Advisor

¹¹⁶ Booking (19-08-16)

¹¹⁷ Tripadvisor (08-16)

4.4 Caratteristiche dell'offerta e ruolo del Destination Brand della Costiera Vesuviana per l'implementazione dei diversi segmenti turistici specializzati.

Come abbiamo visto, il successo del brand Trentino è dovuto principalmente al fatto che l'obiettivo di crescita non si è basato su di un unico settore come ad esempio gli sport invernali, ma il brand ha cercato di investire, insieme alla collettività, in tutti i settori profittevoli e, per lo sviluppo dei differenti segmenti, ha preso spunto da quelle caratteristiche già presenti nel territorio, migliorandole e ponendole sotto una gestione unica.

Lo scopo è stato raggiunto proprio dal Destination Brand che, oltre ad aver contribuito a dare un'immagine univoca e di qualità a tutti gli sforzi compiuti dagli enti pubblici e privati, ne ha studiato i possibili segmenti della struttura dell'offerta da migliorare o sviluppare.

Il lavoro che dovrebbe svolgere il Brand Costiera Vesuviana, dovrebbe quindi essere simile; seguendo un percorso, che parte dallo studio delle caratteristiche dell'offerta già presente, ne comprenda gli errori e le carenze e ipotizzi i possibili scenari di miglioramento e di sviluppo, favorendone quindi gli investimenti, sia da parte degli abitanti, sia da parte di stranieri. Analizziamo quindi le varie caratteristiche dell'offerta ed i possibili segmenti di turisti che potrebbero soddisfare.

4.4.1 Il comune denominatore del Territorio: la Riserva di Biosfera Somma-Vesuvio e le Ville Vesuviane

Il territorio da noi considerato, dal 1997 è un territorio protetto dall'UNESCO, come sito di **riserva di biosfera**, con la denominazione "**Somma-Vesuvio e Miglio d'Oro**", il motivo di tale denominazione e quindi, della relativa protezione, risiede nel fatto che il territorio è sì ricco di siti di alto pregio, di una flora ed una fauna tipica ed unica, ma allo stesso tempo è densamente popolato e, mentre prima l'uomo con la sua mano modellava il territorio senza distruggerne gli equilibri, anzi arricchendolo con residenze come le **Ville Vesuviane del Miglio D'Oro**, oggi sta prendendo il sopravvento su questa piccola porzione geografica, con il rischio di distruggerne le ricchezze.

L'obiettivo quindi, che dovrà porsi il **Destination Brand**, per rispettare anche quelle che sono le direttive dell'UNESCO, sarà quello di raggiungere un equilibrio tra uomo e natura, che duri nel tempo, conservando la diversità biologica, salvaguardando i valori culturali connessi ed allo stesso tempo promuovendo lo sviluppo economico del territorio. Il comune denominatore quindi che unificherà tutte le peculiarità del territorio sarà **il Vesuvio**.

4.4.2 Attrattori storico-culturali: Turismo culturale

4.4.2.1 La creazione dei tour delle Ville Vesuviane

Oltre all'Unesco, anche la **Fondazione Ente per le Ville Vesuviane**, pone la propria attenzione alla conservazione, salvaguardia e valorizzazione del patrimonio artistico e architettonico di questo territorio, una fondazione, che nel 2009, è subentrata all'Ente Ville Vesuviane, che era stato istituito nel 1971 con Legge 578/91, quest'ultimo assunse inizialmente la forma di un "consorzio" tra Stato, Regione Campania, Provincia di Napoli e i comuni vesuviani, comuni in cui si trovano le ville, e cioè le frazioni di Napoli, ovvero Barra e Ponticelli, San Giorgio a Cremano, Portici, Ercolano e Torre del Greco.¹¹⁸



Logo della Fondazione Ente Ville Vesuviane

Figura 4.6¹¹⁸

La Fondazione quindi, dal 1971, cerca di salvaguardare e tutelare queste bellezze architettoniche uniche nel loro genere, oggi le ville censite e protette sono 122, ma le dimore di pregio storico, in tutto il tratto di costa, sono più di 400, la maggioranza di queste sono in decadenza ed i fasti del Miglio D'Oro, se non per le poche strutture rimesse in sesto dall'ente e dai privati, andranno completamente perduti.

La storia di queste ville è strettamente legata alle vicende storico-politiche del Regno delle due Sicilie, del XVIII secolo. Il primo input fu dato dal re e dalla regina in persona, reali che al tempo erano Carlo di Borbone e Maria Amalia di Sassonia, i quali nel 1738, decisero di iniziare i lavori di costruzione della loro reggia, sulle pendici del Vesuvio, una dimora che gli permettesse di seguire da vicino i lavori di scavo delle rovine della città romana di Herculaneum, e di lì a poco, anche quelli di Pompei. Da quel momento i nobili iniziarono a costruire i loro maestosi palazzi, per poter essere vicino ai reali durante i soggiorni estivi.

La realizzazione di queste dimore determinò una vera e propria gara al mecenatismo, dove però il prestigio maggiore lo ottenevano i nobili, che facevano a gara ad impiegare il maggior numero di artigiani locali, oltre ad architetti di fama internazionale. Tra i maggiori architetti che hanno preso parte a queste importanti opere spiccano: il Vanvitelli, il Sanfelice, il Fuga ed il Vaccaro, il cui obiettivo era di armonizzare il più possibile,

¹¹⁸ <http://www.villevesuviane.net>

queste *delizie vesuviane*¹¹⁹ con il contesto territoriale in cui si trovavano, in sinergia con i migliori artigiani, pittori e scultori del territorio, come Vincenzo Re o Giuseppe Bonito.

Le ville furono costruite lungo la strada regia che da Napoli arriva a Reggio Calabria e che, nel tratto vesuviano, per la bellezza delle stesse e del territorio, portarono alla coniazione de “Il Miglio D’oro”, una denominazione tutt’ora mantenuta dalla stessa UNESCO, che punta sul recupero delle “delizie vesuviane”, così chiamate dai nobili che coniarono anche ” Il Miglio D’Oro”.

La soluzione per una perfetta simbiosi venne dalla scenografia e dagli studi sugli effetti ottici e dagli esempi architettonici romani rinvenuti in quel periodo. Grazie agli scavi di Pompei ed Ercolano infatti, il Neoclassicismo ebbe un notevolissimo impulso e, dove applicare quel gusto ritrovato, se non nelle numerose ville, che i nobili stavano edificando, a pochi chilometri da quegli scavi che avrebbero cambiato il mondo?

I risultati furono eccezionali e all’interno dei palazzi ritroviamo giochi di luci e prospettive mai visti prima d’allora, fu ripreso il concetto del trompe l’oeil, inganno dell’occhio, dove all’interno, veniva ritratto l’ambiente circostante esterno, al fine di evitare di perdere quel contatto e quella completa immersione nella natura.

Per quanto riguarda i giardini, le *delizie vesuviane*, vennero costruiti in mondo perpendicolare alla direttrice che, dal cono del Vesuvio, arriva al mare, e presentavano sempre due facciate: una “lato mare” e l’altra “lato monte”, all’interno dei quali si articolavano viali disposti a scacchiera, ornati di piante provenienti da ogni dove e piante da frutto locali, come gli agrumi o le albicocche vesuviane. Le Ville oggi recuperate e gestite dall’ Ente, che le utilizza come musei stabili o come sedi di eventi, sono: **Villa Campolieto**, **Villa Ruggiero**, **il Parco sul mare di Villa Favorita** e **Villa delle Ginestre**. Quest’ultima, in origine, era Villa Carafa D’Andria, dal nome delle nobile famiglia napoletana proprietaria, le cui origini sono legate a Ranieri, amico di **Giacomo Leopardi**, quest’ultimo fu invitato in villa, proprio dall’amico, per godere della salubrità dell’aria, ed alleviare un po’ i suoi problemi di salute. Leopardi, qui, affasciato dallo strano rapporto che la popolazione ha con il Vesuvio e la morte, viene ispirato nella sua opera maestra, “La Ginestra”, un fiore che lui assimila all’intera umanità, in quanto l’unico in grado di poter crescere sull’arida schiena del Vesuvio, proprio come l’uomo, che, soggiogato ed impotente, davanti alla forza distruttrice dalla natura, accetta la sua condizione, per poter affermare la propria identità. Il lavoro di Leopardi costituisce, per la Costiera Vesuviana, la chiave di lettura dell’intero territorio e la caparbieta dei suoi abitanti a ricostruirci le proprie case e la propria vita dopo ogni distruzione.

Sarebbe importante riuscire a trasmettere e far percepire al turista questa filosofia, in modo tale da farlo immergere completamente nel mito del Vesuvio, *della Montagna di fuoco*, ovvero una nuova tipologia di vacanza, la quale dovrà essere per lui un’esperienza turistica sui generis, in cui il Vesuvio rappresenterà il filo conduttore di ogni cosa. Oltre alle Ville Vesuviane, nel territorio sono presenti altri importanti esempi dell’architettura vesuviana: le due **Regge di Castellammare e di Portici** (Figura 4.7), sontuosi palazzi reali,

¹¹⁹ Celeste Fidora, Sergio Attanasio (2014) *Ville e delizie vesuviane del '700 Passeggiata da Napoli a Torre del Greco* (ristampa) Grimaldi&C Editori

costruiti dalla dinastia Borbone, il cui potenziale è parzialmente sfruttato.



Primo Salotto della Reggia di Portici

Figura 4.7¹²⁰

Il Destination Brand, al fine di promuovere o divulgare questo progetto, dovrebbe puntare su tour che prevedano visite presso tutte le dimore di proprietà e non dell'ente, ovvero in ottimo stato di conservazione, aggiungendo, perché no, all'itinerario delle Ville Vesuviane, le due reggie, **Villa Vannucchi**, a San Giorgio a Cremano, che con i suoi 40mila metri quadrati di giardino, perfettamente ricostruito, secondo i canoni paesaggistici vesuviani, rappresenta uno dei migliori esempi oggi rimasti e **Villa Maiuri**, anch'essa di proprietà dello stato, ma quasi mai aperta al pubblico. La villa fu edificata per accogliere le alte personalità, che provenivano da tutto il mondo ed è questo il motivo per il quale gli affreschi presenti sono unici nel suo genere: ogni stanza rappresenta un continente o un paese differente e quindi l'architettura, i decori e le suppellettili cambiano di stanza in stanza a secondo le diverse culture rappresentate, tra i saloni più famosi possiamo ad esempio citare quello giapponese o quello arabo. La villa potrebbe riprendere la sua funzione originaria, ovvero accogliere i turisti e la tipologia di accoglienza, che veniva fatta in passato, potrebbe essere di spunto per un **Destination Brand**, il cui primario scopo è l'accoglienza turistica.

Pertanto il Brand potrebbe proporre delle visite guidate differenti, in base alla discrezionalità del singolo turista, prendendo spunto da ciò che veniva fatto in passato.

Riguardo all'aspetto pratico, il brand potrebbe favorire la creazione di alcuni itinerari di visita, pacchetti, in cui includere oltre alla visita di ville pubbliche o private, anche gli spostamenti e visite eno-gastronomiche, ovvero biglietti della Circumvesuviana, autobus o mezzi ad hoc e voucher ristorante.

4.4.2.2 Il turismo archeologico

Il territorio, nella sfortuna di ritrovarsi ad essere il luogo più pericoloso al mondo, deve la sua fama proprio alla sua sorte avversa, senza infatti l'eruzione del 79 d.C, oggi non avremmo esempi di vita romana, così ben dettagliati e conservati. L'eruzione infatti, a causa della rapidissima e violentissima emissione piroclastica,

¹²⁰ <http://www.napolidavivere.it/2016/07/22/serata-sotto-le-stelle-alla-reggia-di-portici/>

ha coperto le antiche cittadine vesuviane, con un manto così spesso, costituito da cenere e lapilli, che ne ha permesso la conservazione per quasi due millenni.

Oggi di queste cittadine, cinque sono state quasi completamente riportate alla luce e sono **Pompei, Ercolano, Oplonti, Boscoreale e Stabiae**; ma in ogni cittadina, frazione o anche in mezzo al mare è possibile ritrovare resti di ville e domus di duemila anni fa, tra i resti non ancora completamente portati alla luce, possiamo citare Villa Sora a Torre del Greco .

Nel 2015, questi cinque siti, hanno registrato un totale di 3.505.172¹²¹ visitatori e gli scavi di Pompei, da soli, con 2.978.884 visitatori, sono stati il secondo sito archeologico/museale più visitato d'Italia, dopo il Colosseo¹²² . Gli altri siti invece hanno avuto un totale di presenze pari a:

- Ercolano 410.069
- Oplonti 54.104
- Boscoreale 9.254
- Stabiae 52.861

4.4.2.3 I centri storici.

Tutti i singoli comuni della Costiera Vesuviana, per il loro passato ricco di storia, non sono ricchi solo delle ville estive o di campagna della nobiltà di una volta, ma posseggono un centro storico, con palazzi nobiliari di tipologia cittadina, chiese storiche o particolari mercati locali.

Centri storici, che negli ultimi anni, grazie ai fondi europei, sono oggetto di una notevole riqualificazione, che ha donato alle città tanti nuovi spazi usufruibili dalla collettività, in cui le uniche cose che manca sono più locali e più turisti.

Elemento che rende molto suggestivi alcuni di questi centri, sono le aree dedicate ai mercati, come quello del centro storico di Portici o Torre del Greco, dove si può trovare di tutto, o quello caratteristico del Pesce al Granatello a Portici e Torre del Greco, dove è possibile acquistare il pescato, direttamente dai pescatori quando tornano dalla paranza; altro affascinante mercato è quello vintage di Pugliano ad Ercolano, conosciuto anche come mercato di Resina.

L'obiettivo che deve perseguire il Destination Brand, sarà quindi cercare di coordinare una corretta riqualificazione ed un corretto sviluppo di diversi progetti imprenditoriali, utili a donare nuova luce ai centri storici. Gli intervenenti per riqualificare la zona, potrebbero iniziare con l'apertura di diversi locali e ristoranti in modo da rendere il centro più accogliente e continuare con l'implementazione del segmento eventi per l'organizzazione e la promozione di eventi culturali, religiosi, modaiole, utili a favorire l'afflusso turistico.

¹²¹ Dati visitatori. Pompeii Sites <http://www.pompeiiisites.org/Sezione.jsp?idSezione=9>

¹²² http://www.beniculturali.it/mibac/export/MiBAC/sito-MiBAC/Contenuti/MibacUnif/Comunicati/visualizza_asset.html_1708275412.html

4.4.3 Attrattori naturali: lo sviluppo del turismo naturalistico-ambientale terrestre e marino.

Il territorio della Costiera Vesuviana, come è facile intuire dal nome, è quella porzione di territorio, compresa tra il Vesuvio e il mare, due elementi caratterizzanti il territorio, unici ed inimitabili. Innanzitutto abbiamo il **Parco nazionale del Vesuvio**, in cui domina il vulcano forse più famoso del mondo, che ogni anno registra circa 400 mila visitatori, di cui il 70% stranieri.¹²³ Il numero dei turisti, rispecchia la fama che il vulcano ha a livello internazionale e, oltre alla semplice visita al cono, il parco offre ben 9 percorsi di salita, da poter fare autonomamente ed in perfetta sicurezza, in cui livello di difficoltà e lunghezza sono indicati da una precisa segnaletica. Grazie a questi percorsi naturalistici, si potrebbe iniziare a sviluppare quel turismo specializzato, che punta al segmento target degli escursionisti. Un segmento questo, nel quale ci si potrebbe specializzare non solo con nuovi percorsi a piedi, in bike o a cavallo ma anche creando dei punti di partenza e arrivo, presso uno dei tanti maneggi presenti sulle pendici del Vesuvio, ovvero creando veri e propri safari vesuviani. I tour da offrire a questo segmento turistico però, non si fermerebbero solo ai percorsi naturalistici sul cono del vulcano, ma potrebbero estendersi all'interno di siti archeologici, visti così in una prospettiva differente e slegata dalla semplice visita culturale; altresì si potrebbero sviluppare trekking tour, anche sul Monte Faito, raggiungibile dal comune di Castellammare.

Tutti questi percorsi trekking inoltre, potrebbero prevedere delle soste, durante le quali offrire ai turisti assaggi dei prodotti tipici locali, nei numerosissimi punti panoramici, che certo non mancano in un territorio tra mare e montagna, dove addirittura d'inverno, si può partire dal mare, per arrivare a toccare con mano la neve su, in cima al Vesuvio o al Monte Faito.

L'altro elemento di punta della Costiera Vesuviana è il mare, distante, mai, più di 15 chilometri anche dai punti più interni e che rappresenta una delle più importanti caratteristiche distintive del territorio grazie alle sue spiagge vulcaniche. Queste ultime, per la loro peculiare colorazione nera, rappresentano una vera particolarità in Europa, molto sfruttata dove presente; come a Santorini, in Grecia, che ne ha fatto l'attrattore turistico principale se non l'unico.

Le spiagge vesuviane, fino a pochi decenni fa, erano meta estiva di tante famiglie napoletane e di tutto l'entroterra campano, ma anche di turisti tedeschi. In seguito però, l'incisivo processo di urbanizzazione, la dismissione di impianti depuratori, con la conseguente immissione in mare e l'inquinamento portato dal vicino fiume Sarno, hanno allontanato in maniera definitiva il grande flusso turistico, in crescita fino al 1970.

I proprietari dei lidi però, non lo hanno mai smesso di crederci, oggi i lidi attrezzati sono circa 40, sparsi lungo il litorale vesuviano. I due comuni che possiedono le spiagge più grandi sono Torre del Greco e Castellammare, quest'ultima però, a differenza dagli altri comuni, ha metà delle sue spiagge, non in nera sabbia vulcanica, ma in ciottoli di pietra arenaria bianca, come lo **Scrajo**, una tipologia di spiagge più simili alle spiagge della Costiera Amalfitana, che da Castellammare dista non più di 20 chilometri.

¹²³ <http://www.vesuviopark.it/pnv/istituzione/news.asp?idnews=21>

Il propulsore per il turista, che viaggia da maggio a settembre, e che predilige mete sui generis, potrebbe essere proprio la visita-relax delle spiagge della costiera vesuviana, abbinata alla visita di un museo o sito archeologico e magari partire poi per la Costiera Amalfitana, tanto rinomata. Quindi, quegli stessi turisti che abbiamo visto oggi, sempre più alla ricerca del diverso, saranno ben lieti di potersi bagnare in un mare veramente unico.

Il mare quindi, dovrebbe costituire uno degli elementi centrali dell'immagine del Brand vesuviano, ma quest'ultimo, prima di una qualsiasi campagna promozionale, avrebbe il compito di gestire al meglio i fondi europei stanziati per la bonifica ed il risanamento del litorale, evitando così che le spiagge in alcuni tratti o periodi dell'anno, non siano decentemente balneabili.

Il Destination Brand dunque, dovrebbe avere come primario obiettivo, quello di spronare e incoraggiare le amministrazioni ad utilizzare i fondi disponibili e allo stesso tempo investire, insieme ai privati, in una riqualificazione delle spiagge, creando stabilimenti di target medio-alto, visto che oggi quelli di fascia alta si contano sulle dita di una mano. Migliorando la qualità dell'acqua, arriveranno più turisti e di tutte le fasce economiche, ma se non si darà la possibilità al turista, del segmento lusso, di usufruire di servizi adeguati ai suoi standard, la Costiera Vesuviana non potrà mai contare su margini alti. Sarebbe però riduttivo considerare il mare solo dalla prospettiva balneare, scopriamo quindi gli altri possibili sviluppi turistici: la natura vulcanica del territorio, la ricchezza di minerali, favorisce le colture, conferendo ai frutti un sapore unico e caratteristico, ma anche il mare presenta le stesse caratteristiche, divenendo l'habitat ideale di grandi banchi di alghe, base del ciclo alimentare marino, inoltre il territorio, per la posizione centrale nel golfo, rappresenta un territorio di passaggio per i banchi di pesci, che si muovono da un lato all'altro del golfo. Da ciò, ne consegue che la pesca è molto produttiva ed i pescatori sono tanti, ma ad oggi questo tipo di attività è completamente legata solo alla commercializzazione del pescato.

Il Brand potrebbe entrare in contatto con alcuni di questi pescatori, creando con essi delle gite di pesca, con partenza dai tanti porti del vesuviano. Il mare inoltre, oltre ad essere sfruttato per il pescato, può essere anche ammirato, banchi di pesci e suggestivi fondali possono diventare attrattive interessanti. Le basi per un turismo basato sul **diving** ci sono ed essendo quest'ultimo, un settore turistico estivo sempre più ricercato, non sarebbe difficile vendere pacchetti scuba-diving promossi dal brand. I fondali e le gole visitabili sono tanti ed offrono rari scenari di vita sommersa, come il **Banco di Santa Croce** e il **Parco Archeologico sommerso di Baia**. Il primo, a Castellammare di Stabia, è costituito da gole rocciose, non troppo profonde, ricche di fauna, dove si può scovare anche il raro, e famoso *Corallium rubrum* (corallo rosso). Il secondo, a Bacoli, una cittadina napoletana distante ca. 20 miglia nautiche dalla Costiera Vesuviana, è un sito di particolare importanza, in quanto è costituito da un'intera città romana sommersa, in cui è ancora oggi possibile visitare le sue case, non solo con pinne e maschera e rappresenta, nel panorama dell'archeologia marina, uno degli esempi meglio conservati, e per questo una delle mete preferite dai sub di ogni livello.

4.4.4 Il segmento turistico Leisure e degli Eventi:

4.4.4.1 Feste religiose e sviluppo del segmento turistico Eventi.

I maggiori centri storici per dimensioni e fama sono quelli di Torre del Greco, Ercolano, Portici, Castellammare di Stabia e Torre Annunziata, Pompei, nei quali sono presenti Chiese, Basiliche e Santuari come: Basilica Santa Croce, Chiesa di PortoSalvo, Chiesa e Convento cinquecentesco della Madonna delle Grazie o Chiesa di Santa Maria del Carmine ed il **Colle Sant'Alfoso** a Torre del Greco, la Basilica Santa Maria a Pugliano, a Ercolano, San Ciro a Portici, Basilica della Madonna della Neve a Torre Annunziata , Arcidiocesi Di Sorrento-Castellammare Di Stabia e il Santuario della Beata Vergine del Rosario di Pompei; chiese di alto valore storico, non solo dal punto di vista architettonico, ma soprattutto religioso, che richiama ogni anno e, da tanti paesi lontani, migliaia di persone. Tra le maggiori celebrazioni possiamo citare senza dubbio il pellegrinaggio per la Madonna di Pompei, evento che si svolge durante il mese di maggio, che per il notevole afflusso di partecipanti, circa 2,5 milioni¹²⁴, causa il blocco dei corsi principali di tutte le città fino al Santuario.

A Torre del Greco, possiamo citare la festa dell'Immacolata l'8 Dicembre, in Figura 4.8, una cerimonia molto sentita e partecipata, che ogni anno richiama in media 50 mila¹²⁵ persone e che ha una tale fama da essere seguita anche via tablet e smartphone. tramite l'applicazione creata appositamente per l'evento.



Piazza Santa Croce a Torre del Greco durante la festa dell'Immacolata

Figura 4.8 ¹²⁶

A Torre Annunziata, la festa della Madonna della Neve, di San Ciro a Portici, Feste di Sant'Anna e dell'Assunta ad Ercolano, eventi religiosi amati e seguitissimi dalla popolazione locale e dai tanti emigranti all'estero e in giro per l'Italia, che li porta ogni anno a far ritorno nella propria terra. Il Destination Brand

¹²⁴ <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-11-09/industriali-campo-pompei-141618.shtml?uuid=ABLCd2BC>

¹²⁵ http://www.ilmattino.it/napoli/cronaca/torre_greco_app_immacolata_concezione-504540.html

¹²⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=4tS6kdIBN-g>

potrebbe coinvolgere i turisti anche in questi eventi, sia guidati dalla fede spirituale sia, semplicemente spinti dalla voglia di vivere un'esperienza diversa, un'esperienza culturale, religiosa e folcloristica, che certamente non potranno vivere in Cina, Giappone o negli Stati Uniti.

Il Brand potrebbe anche riproporre quelle manifestazioni storiche, sospese negli ultimi anni, per la penuria di fondi, come la Festa dei Quattro Altari, a Torre del Greco, non troppo differente dalla Festa dei Gigli di Nola, ma che, come ci spiega Mario Aurilia, portavoce dell'Associazione Comitato quattro Altari: *“Mentre la celebrazione dei Gigli di Nola è rientrata nel Patrimonio Unesco, la Festa dei Quattro Altari potrebbe non poter beneficiare di un simile trattamento, perché non è stata celebrata continuativamente”*.¹²⁷

Non è difficile intuire il riscontro economico che questi eventi potrebbero avere sull'economia locale se venissero organizzati anche in chiave turistica.

Cittadine come Viareggio devono la loro fama proprio agli eventi che vi si organizzano, come il Carnevale, che non solo attirano un afflusso importante di turisti in quel periodo, ma le rendono famose, andando ad intensificare quell'Awareness, che in un territorio come la Costiera Vesuviana non è così diffusa.

Analizzando i punti di forza del Trentino, abbiamo proprio visto come gli amministratori dei brand Trentino ed Alto Adige hanno incentivato il turismo, proprio con la creazione di diversi eventi, fiere o mostre internazionali, anche estranei alla cultura o tradizioni locali.

Nel territorio vesuviano, certamente non mancherebbero gli spunti per la creazioni di nuovi eventi, come una fiera di gioielleria, promossa dai tanti artigiani e commercianti di coralli, cammei e pietre preziose di Torre del Greco o fiere cantieristiche da svolgere a Castellammare, sede storica della Fincantieri e con ben due porti turistici, senza dimenticare Torre del Greco; insomma gli eventi da proporre a diversi segmenti target vanno solo organizzati, cercando di riprendere quelle antiche tradizioni e feste, vero punto di forza, per dare un'identità diversa alla Costiera Vesuviana.

Un esempio di grande successo, già attuato nella Costiera Vesuviana e dal quale si potrebbe prendere spunto, è il Festival delle Ville Vesuviane, un evento che è riuscito a diffondere in pochi anni la cultura delle *delizie vesuviane*, dimore fino ad allora sconosciute, anche a tanti residenti. Alcuni di questi eventi inoltre, potrebbero culminare con giochi pirotecnici, integrati con la musica, per lasciare al turista delle esperienze emotive tanto belle da convincerlo a tornare.

4.4.4.2 Lo svago e la vita notturna.

Il problema strutturale di queste località è che ristoranti, bar, attività ricreative e locali non sono concentrati, ma sparpagliati tra il mare e la montagna, e per muoversi da uno all'altro è necessario l'ausilio di auto. Solo nella cittadina di Portici, presso il caratteristico porticciolo del Granatello, si è riusciti a creare un angolo suggestivo, che di sera pullula di giovani e meno giovani, con tanti locali frutto della sinergia pubblico-

¹²⁷ <http://www.vesuviolive.it/vesuvio-e-dintorni/notizie-di-torre-del-greco/72542-incredibile-la-festa-dei-quattro-altari-ha-origini-milanesi/>

privato. Gli enti pubblici si sono occupati della riqualificazione del porto e delle strade d'accesso, mentre i privati hanno investito attraverso l'apertura di bar e ristoranti e discoteche, oggi non più meta solo dei porticesi o degli abitanti della costiera vesuviana, ma anche dei napoletani, che qui possono trovare l'alternativa a località balneari più affollate e costose della Penisola Sorrentina.

Il progetto finale però, è un progetto molto vasto e l'idea è quella di creare diversi chilometri di spiaggia usufruibile attraverso l'impianto di lidi e locali.¹²⁸ Nelle cittadine vicine come ad esempio Torre del Greco, il Brand potrebbe coordinare la creazione di un asse di locali tra il porto e una delle tante strade del centro, da poco riqualificate. I locali infatti, oggi presenti in questa fascia, che va dal porto a Via Roma, il corso principale della città, si possono contrare sulle dita di una sola mano. Vanno incentivate iniziative come quelle dell' Hotel Poseidon, nato proprio a pochi metri dal porto, o di ristoranti come "Taverna 'e Mar" (Figura 4.6) o il wine bar "Il 15" su Via Roma, tre stakeholders turistici, di recente apertura, che stanno ricevendo il dovuto successo. Se il Brand riuscisse ad incentivare l'apertura di strutture e locali simili, si potrebbero recuperare quei tanti edifici storici in decadenza, ed aumentare allo stesso tempo la soddisfazione dei turisti, i quali muovendosi completamente a piedi avrebbero la possibilità di visitare di giorno le tante attrazioni locali, e la sera godersi un centro città attrezzato, ovvero gustare i tanti prodotti tipici locali o consumare un aperitivo su una terrazze in centro città o in riva al mare (Figura 4.9).



Ristorante Taverna 'e Mar Figura 4.9¹²⁹

4.4.5 Mezzi di trasporto.

Il territorio, nonostante abbia un'estensione minima, è percorso da tre importanti assi infrastrutturali: le Ferrovie dello Stato, la Circumvesuviana e l'Autostrada; una rete di collegamenti, che permette al territorio di essere facilmente raggiungibile. A pochi chilometri inoltre, vi è l'aeroporto internazionale di Napoli, un hub, però mal collegato e accessibile solo con mezzi di trasporto su strada, pertanto inadatto a ricevere un

¹²⁸ Per approfondimenti sulla riqualificazione del lungomare di Portici :

<https://divisare.com/projects/23668-altromodo-srl-riqualificazione-porto-del-granatello-e-fascia-costiera-di-portici>

¹²⁹ <https://www.quandoo.it/place/taverna-e-mare-25333>

grande afflusso turistico. Il Brand territoriale della Costiera Vesuviana, dovrebbe innanzitutto migliorare il sistema di collegamento tra i diversi comuni e l'aeroporto, prevedendo shuttle in diverse fasce orarie, servizi di bus navetta, che colleghino lo scalo di Capodichino, soprattutto alla città di Napoli, nei suoi punti focali, primo tra tutti la Stazione Centrale di Napoli, stazione dalla quale i turisti potrebbero raggiungere tutti i comuni vesuviani con la Circumvesuviana, senza dover fare diversi cambi, per raggiungere le località di destinazione, sia di vacanza che di lavoro. Questo trenino metropolitano, fino a pochi anni fa, fiore all'occhiello della mobilità in Campania, da decenni costituisce il ponte di collegamento tra Napoli, i comuni vesuviani e la Penisola Sorrentina. A tal proposito, si potrebbe prendere spunto, da un progetto realizzato in Trentino Alto Adige, dove da Treviso e Bergamo, è stato creato un servizio integrato, che, in più tappe, accompagna i turisti nelle diverse cittadine limitrofe.



Treno antico della Circumvesuviana

Figura 4.10¹³⁰

Il Destination brand della Costiera Vesuviana quindi, dovrebbe cercare di puntare sul miglioramento di questo servizio, in modo da integrare ancor di più i paesi vesuviani con il resto della Città Metropolitana di Napoli, creando così un continuum reale e non solo amministrativo tra il comune di Napoli ed il resto della città metropolitana con la periferia. Attraverso un tale miglioramento dei servizi, i turisti, avrebbero la possibilità di alloggiare in strutture della Costiera Vesuviana, che trovandosi in posizione rispetto a tutti gli attrattori della regione, permette di avere la libertà e la comodità di poter raggiungere facilmente e senza perdite di tempo le altre località campane di interesse turistico, quali: la città di Napoli, i paesi vesuviani, le cittadine archeologiche, la Reggia di Caserta, la Penisola Sorrentina o la Costiera Amalfitana

Un esempio di miglioramento del servizio di collegamento metropolitano è il Circumvesuviana express, un treno, che senza fermate intermedie, porta i turisti da Napoli a Sorrento, passando per Pompei ed Ercolano. Il servizio è stato sì, un servizio di successo, ma non di certo per la Costiera Vesuviana, diventata una sterile strada di collegamento tra Napoli e Sorrento, dove i turisti si fermano solo per visitare gli scavi, rafforzando le due mete a discapito del vesuviano. Il brand quindi, dovrebbe favorire un'implementazione del servizio, aggiungendo più tratte, soprattutto per evitare quegli spiacevoli assembramenti che spesso spaventano i turisti; il brand dovrebbe assicurarsi che le stazioni delle maggiori località della Costiera Vesuviana siano sempre

¹³⁰ <https://www.eavsrl.it>

funzionati ed efficienti, anche nei servizi express, e perché no, incentivando l'utilizzo di treni storici in legno, come quello in Figura 4.10, al fine di rendere più affascinante il viaggio.

La Circumvesuviana però, non è l'unico servizio su rotaia, i turisti infatti possono usufruire anche della rete di treni della Ferrovia dello Stato, la quale presenta stazioni in quasi tutti i centri dei comuni della Costiera Vesuviana. Il Destination Brand quindi, dovrebbe impegnarsi nel creare una piattaforma specifica per la Costiera Vesuviana, in cui vengano integrati gli orari della Circumvesuviana e delle Ferrovie dello Stato, al fine di consentire ai turisti e agli stessi abitanti di fruire al meglio di tali servizi.

Oltre al servizio su rotaia, di fondamentale importanza sarebbe l'implementazione di un valido servizio di bus turistici, diverso da quelli come il Vesuvio Express, che ferma solo a Pompei, Ercolano o sul Vesuvio, ovvero un servizio di collegamento perpendicolare agli assi ferroviari, che consenta di collegare la fascia marina a quella collinare.

A completamento del sistema integrato della Circumvesuviana, non possiamo non citare la **Funivia del Faito**, che in soli otto minuti permette di raggiungere gli oltre 1000 mt di altezza (altitudine del Monte Faito).

L'ultimo elemento caratterizzante il sistema infrastrutturale del territorio è costituito da ben sei porti: Porto turistico di Portici, di Torre del Greco, di Torre Annunziata, di Castellammare, il Molo di Ercolano e lo Yacht Club Marina di Stabia. I porti variano nelle dimensioni e abbiamo piccoli porti per la pesca, come il Grantello, altri più grandi, come quello di Torre Annunziata, dove non mancano gli attracchi di grandi navi mercantili, ma il più importante è forse lo Yacht Club di Marina di Stabia, un vero e proprio circolo che ospita tutti gli yacht più grandi della Campania, e che d'estate accoglie anche i mega yacht dei milionari di tutto il mondo, che ci sostano e fanno il pieno prima di partire per la visita di Sorrento, Capri o Positano.



Porto di Torre del Greco

Foto 4.11

Il problema di fondo di questi porti è che non costituiscono la porta d'accesso alla Costiera Vesuviana, ma il punto di passaggio per sostare, prima di andare via in altre località più attrezzate turisticamente, ma nelle quali non sarebbe possibile la creazione di porti turistici di dimensioni simili a quelli vesuviani. Prendo in considerazione ad esempio il porto di Torre del Greco, con lo sviluppo di locali e ristoranti promosso da Brand

e già analizzato nel paragrafo sullo svago, si potrebbe rendere la zona portuale più accogliente e permettere così ai turisti, al rientro dalle loro visite, di trascorrere anche una bella serata in un bel ristorante o in un bel locale. In quest'ottica il ruolo del Brand inizia a delinearsi più chiaramente, in quanto si inizia a percepire in che misura, il progetto di sinergie tra ristoratori, bar, discoteche e strutture alberghiere al quale si aggiungerebbero gli attori coinvolti nella gestione del porto, tutti ne trarrebbero vantaggio. Ma i vantaggi non potranno essere raggiunti se il Brand non coinvolge anche le amministrazioni, il cui compito per quanto riguarda il mare, dovrà essere quello di una completa bonifica. L'intervento di un coordinatore di tutti questi progetti e di tutti questi attori si delinea sempre più come una necessità, una necessità che solo un efficace Destination Brand sarebbe capace di colmare.

4.4.6 Prodotti enogastronomici e turismo del gusto

I territori vesuviani non devono al Vesuvio solo le ricchezze archeologiche, ma anche terreni e mare molto ricchi, motivo per il quale il popolo non si è mai arreso e continua a viverci. In passato, quando i fertilizzanti ed i concimi non erano utilizzati, questi territori rappresentavano una delle zone più fertili d'Europa, già ai tempi dei romani denominato Campania Felix. Qui, indipendentemente dal tipo di coltura, si producevano più frutti rispetto a tantissime altre zone e con un sapore unico e caratteristico, questa peculiarità ha portato all'affermarsi di produzioni agricole specializzate, tanto che alcune di esse possiedono denominazioni protette o controllate.

Tra le principali produzioni specializzate tipiche ricordiamo: il pomodoro del Piennolo del Vesuvio DOP, una tipologia di pomodoro che, per la sua resistenza, viene conservato tutto l'anno in speciali grappoli chiamati dai locali "spungilli" (Figura 4.12), fave e melanzane napoletane, percoche, e albicocche vesuviane, ovvero crisommole, con la polpa non aderente al nocciolo, la buccia molto colorata e profumata, la cipolla bianca di Pompei, il carciofo di Castellammare.

Da citare sono anche le produzioni vivaistiche di Torre del Greco, città dei fiori e del corallo, qui si producono delle tantissime varietà di fiori, in particolare garofani, che da qui partono per i mercati europei, oggi però in declino e alla lavorazione del corallo che vedremo più avanti.



Spungilli di Pomodori del Piennolo

Figura 4.12¹³¹

Per quanto concerne la produzione da forno, dobbiamo fare un salto nel passato e ricordare i fasti di Torre Annunziata, chiamata anche la “**città bianca**”, per la presenza di numerosi pastifici, la cui origine è da far risalire al XVI secolo, quando, grazie al Conte Muzio Tuttavilla, furono costruiti i primi mulini per macinare il grano, proveniente dal vicino Agro Nocerino, la pasta poi, una volta lavorata, veniva lasciata essiccare tra le vie cittadine e nei cortili, su tipiche canne di bambù, dove l’assenza di correnti di aria fredda, il mare di fronte ed il Vesuvio alle spalle, che funzionavano da volano termico, rendevano facile il processo di essiccazione “ all'aria “.

Dopo circa un secolo, si potevano contare più di centoventi, tra mulini e pastifici, pertanto fu necessaria la costruzione di grandi silos nel porto di Torre Annunziata, la cui pasta, venne conosciuta in tutto il mondo, come la Pasta di Napoli. Con il passar e degli anni però il settore è andato sempre declinando, a causa delle difficili dinamiche socio-economiche, che si sono istaurate nella cittadina e così tutti i maggiori produttori si sono spostati nella vicina Gragnano, che oggi è considerata la “**Città della Pasta**”. Oggi, l’unica azienda depositaria della grande tradizione dell’arte bianca torrese è lo storico **Pastificio Setaro**, che è riuscito a sopravvivere in virtù di un sistema a conduzione familiare e di una clientela scelta di “intenditori”, tra cui rinomati ristoratori di tutto il mondo. In questo pastificio si produce ancora la Pasta con sistemi artigianali nel rispetto della natura e della tradizione attraverso l’utilizzo di semole di grano duro selezionate, l’acqua di fonte purissima, le antiche trafile in bronzo, il processo particolarmente lento di essiccazione (da 24 a 120 ore a seconda del formato) ed il clima speciale di Torre Annunziata.¹³²

Oltre alla pasta, molto famosi sono i Biscotti di Castellammare, il Pane di San Sebastiano al Vesuvio, i Taralli con mandorle e finocchietto.

Per quanto concerne la sezione Enoteca, tra i vini rossi troviamo: Piedirosso, Aglianico, Olivella; tra i vini bianchi: Coda di Volpe del Vesuvio, Catalanesca Bianca o Catalana, Falanghina, Verdeca, Greco del Vesuvio, e tanti altri vini minori tra cui l’Ammiccato, un particolare vino dolce prodotto per le festività natalizie e tanto buono e leggero da essere amato anche dai non bevitori.

Altra produzione tipica del territorio è un particolare tipo di liquore: il **distillato di Albicocca vesuviana**, un distillato la cui produzione era stata quasi completamente, fino a quando, qualche azienda, come la **Sorrentino Vini**, l’ha ripresa.

Il Brand quindi, promuovendo il territorio, potrebbe innescare negli imprenditori locali la volontà di investire e mettere a frutto i tanti terreni abbandonati e le tante cantine ormai dismesse, promuovendo sia la vendita dei prodotti fini a se stessi, che la vendita di **tour enogastronomici**, nei quali assaporare i tanti piatti tipici della cucina locale, con un buon bicchiere di vino.

¹³¹ <http://www.vesuviolive.it/vesuvio-e-dintorni/notizie-di-torre-del-greco/73121-il-pomodorino-del-piennolo-storia-e-leggende-dello-spongillo/>

¹³² <http://www.setaro.it>

Il Brand inoltre potrebbe promuovere **corsi di cucina**, che tanto fanno impazzire un certo segmento di turisti, i quali avrebbero la possibilità di toccare con mano l'arte culinaria di questa terra, destreggiarsi nella dei tanti piatti o dolci tipici della cultura napoletana. Altresì, si potrebbe creare un sistema organizzato di ristoranti nei quali praticare queste attività, ovvero proponendo una location diversa al giorno, in base alla tipologia di cucina, a base di pesce in una location sul mare, a base di carne sul Vesuvio; dividendo magari i corsi ed piatti a seconda della stagione.

4.4.7 Prodotti manifatturieri e turismo industriale: il Made in Vesuvio

Tornando sempre al passato, dobbiamo citare il grande operato dei re di Napoli, i quali guidati dalla filosofia illuministica di quel periodo, decisero di sviluppare al meglio le tradizioni locali, trasformandole in veri e propri mestieri ed istituendo, in cui l'arte poteva essere tramandata di generazione in generazione, a questo scopo i Borbone fondarono:

- il Reale Opificio Meccanico e Politecnico di Pietrarsa, oggi Museo Ferroviario di Pietrarsa, che con i suoi 34.000 m² era il più grande impianto industriale di tutta la penisola¹³³. Un'industria metallurgica – metalmeccanica, con macchinari adatti alla produzione di caldaie, motori, rotaie, vagoni ferroviari, materiale per navi e locomotive. Il complesso allo stesso tempo però, era una scuola dove i macchinisti ferroviari e navali venivano istruiti, per poter essere immessi nel mondo del lavoro con competenza e professionalità e, a loro volta, poter trasmettere queste conoscenze alle generazioni successive.

-Cantiere navale di Castellammare di Stabia, dal quale successivamente nacque la Fincantieri, che ancora oggi mantiene la sua funzione anche se ridimensionata.

-Real Scuola del Corallo e del Cammeo di Torre del Greco, una scuola/laboratorio nella quale vennero riuniti gli artigiani locali, in modo da creare uno scambio di conoscenze per affinare l'arte e poterla tramandare. Scuola, tutt'oggi operativa, anche se ad essere lavorato non è più il corallo torrese, ormai estinto dalle coste vesuviane, ma quello proveniente dalla Sardegna e dall'estero; la tradizione della raffinata e singolare lavorazione resta, ed il corallo rimane ancora uno dei prodotti più commercializzati sul territorio, non dimentichiamoci che Torre del Greco è conosciuta in tutto il mondo come la "Città del Corallo". Le aziende oggi presenti sul territorio vendono e producono per le più importanti aziende del mondo ed esportano tantissimo in Giappone, Cina e Stati Uniti; è un settore forte, ma che non riesce a trovare il canale giusto per potersi vendere al meglio.

¹³³ Piero Bevilacqua Breve storia dell'Italia meridionale: dall'Ottocento a oggi, Roma, 1993, p. 54



Corallo lavorato da artigiani torresi

Figura 4.13¹³⁴



Lavorazione di un Cammeo

Figura 4.14¹³⁵

-Tra le altre produzioni che i Borbone instaurarono, non possiamo non citare la sartoria napoletana, le produzioni di maioliche e riggiole napoletane, l'arte presepiale e l'arte del restauro, un' arte che oggi è ancora molto fiorente e presenta il suo fulcro nella già citata Torre del Greco, città ricca di rigattieri e rivenditori di importanza internazionale come Palazzo Torlo, uno showroom di 3000 mq¹³⁶ dove vengono esposti i tanti mobili antichi restaurati dagli artigiani locali.

Tutte queste produzioni artigianali, in alcuni casi ancora molto attive e di estrema qualità, risentono della mancanza di un Brand, che ne sappia diffondere l'immagine di alta qualità, ad ampio raggio.

Attraverso la creazione di un Brand Turistico-Territoriale, gli artigiani, così come i produttori agricoli, potrebbero vendere sotto un unico Marchio di Qualità i vini, così come i cammei, i pomodori o i tour, con una forza commerciale enormemente superiore a quella che avrebbero singolarmente: Il Brand quindi, non avrebbe il solo scopo di dare un'immagine unitaria, ma potrebbe occuparsi direttamente della commercializzazione, attraverso una piattaforma **E-commerce**, con la quale anche i piccoli produttori potrebbero vendere i loro prodotti senza dover sostenere le spese di un e-commerce.

Una strategia, come quella dell' e-commerce, sarebbe un grande punto d'arrivo per il processo d'integrazione che dovrebbe attuare il brand, il quale avrebbe il compito di selezionare e controllare la qualità di prodotti di segmenti molto differenti, ma che verrebbero messi nella stessa piattaforma di vendita e commercializzati attraverso un'unica immagine di qualità.

Le possibilità però non terminano qui: il territorio è disseminato di edifici in disuso, tutti con un'architettura che rispecchia la loro storia ricca ed affascinante; escludendo le numerose ville di cui abbiamo già trattato, ritroviamo sul territorio, gli ex Mulini Marzoli a Torre del Greco, le tante fabbriche di pasta ormai dismesse, le fabbriche d'armi di Torre Annunziata o i numerosi giardini di Portici, grandi parchi unici nel loro genere, che conservano ancora la struttura dei tipici giardini vesuviani e finiscono tutti a picco sul mare.

Per lo sviluppo di questi attrattori, si potrebbe prendere spunto dal lavoro fatto dal Brand Trentino che, da come appreso nel capitolo precedente, ha promosso la creazione di tour turistici insoliti come le visite alle turbine idroelettriche.

¹³⁴ <http://www.campaniartecard.it/site.cfm?id=94>

¹³⁵ <http://preziosamagazine.com/bandi-ue-torre-del-greco-si-candida-a-capitale-del-corallo-e-del-cammeo/>

¹³⁶ <http://www.palazzotorlo.it/chi.asp?lingua=ita>

Il Brand Costiera Vesuviana di contro, potrebbe impegnarsi a creare una nuova tipologia di tour: visite in cui il turista potrebbe venire a contatto con realtà veramente insolite, iniziando a capire cosa il Brand vuole trasmettere in termini di immagini di qualità.

Si potrebbero quindi organizzare tour in alcuni laboratori orafi di Torre del Greco, dove vengono lavorati a mano coralli, cammei e pietre preziose, facendo così entrare il turista in diretto contatto con un mondo che solo qui potrebbe conoscere. Il turista infine, comprese le caratteristiche qualitative della lavorazione artigianale, sarebbe ancora più invogliato a comprare uno di quei gioielli e a farne bella mostra. Si potrebbero organizzare, inoltre, visite anche nei laboratori di restauro o nei pastifici, così come nei cantieri navali ed in tutte le altre industrie, anche dismesse, sviluppando un segmento turistico specializzato “industriale”.

4.4.8 Attrattori minori

Tra gli altri attrattori minori dei segmenti leisure, eventi o natura, il territorio è dotato di tanti altri attrattori o categorie turistiche minori, non citate nei paragrafi precedenti, ma comunque di grande impulso per il territorio, tra cui troviamo:

-il Museo Archeologico Virtuale (MAV), inaugurato recentemente, è il primo museo in Europa a usare sistemi virtuali e interattivi per ricostruire una città antica, in questo caso l'antica Ercolano.

- il museo ferroviario di Pietrarsa a Portici, precedentemente Real opificio e oggi convertito a museo.

- il polo scientifico-agrario di Portici, ed il relativo **Orto Botanico** della Facoltà di Agraria dell'Università Federico II di Napoli.

- l' Istituto Nazionale Geofisica e Vulcanologia all'Osservatorio Vesuviano, oggi aperto al pubblico come museo, che espone oggetti scientifici utilizzati da scienziati e ricercatori dalla sua fondazione fino ai giorni nostri.

-Le antiche **Terme** di Torre Annunziata e quelle di Castellammare, terme antichissime utilizzate già al tempo dei romani, le cui vasche scavate duemila anni fa, sono ancora utilizzabili. La caratteristica principale di queste terme è la salubrità delle acque utilizzate che, purificata ad altissime temperature nelle viscere del Vesuvio, risale ricca di elementi naturali purificanti, utili per i trattamenti di svariate patologie o puramente estetici.

I due complessi termali sono gli unici di cui la popolazione locale può usufruire, ne consegue che 450.000 persone hanno a disposizione solo due centri benessere attrezzati, un numero esiguo, soprattutto se si considerano i dati sulla ricchezza analizzati in precedenza, dai quali possiamo desumere che, di certo, non mancherebbero acquirenti per soddisfare l'offerta di eventuali altri centri.

-Il parco acquatico Valle dell'Orso a Torre del Greco, dotato di scivoli, piscine ad onde ed il Parco avventura, tutte attrazioni che nella zona rappresentano un unicus.

-I tanti complessi di piscine come Poseidon o Quattro Venti.

- il **Castello di Castellammare**, fortezza medievale nella quale spesso sono organizzati eventi di vario genere.

-Tutte le numerose ville storiche, torri o strutture di pregio di proprietà privata, ma restaurate e rese usufruibili come sale per cerimonie o eventi, location uniche dove potrebbero essere organizzati spettacoli, sfilate oppure opere teatrali; tra le più importanti possiamo citare la Torre di Bassano o la Torre Saracena, Villa Guarracino, Villa Balke, Il Miramare , Villa Guerra o il Towers Hotel a Castellammare.

Con il recupero di alcune antiche fabbriche o di importanti edifici storici, le location potrebbero aumentare e richiamare eventi da tutta la città metropolitana e non solo. Un esempio è l'ex Opificio Borbonico, oggi museo ferroviario, in cui le locomotive e i macchinari creano una ambientazione insolita e scenica (Figura 4.15)



Figura 4.15¹³⁷

Cerimonia all'interno del Museo ferroviario di Pietrarsa

4.2 Quali sono le opportunità perse?

Facendo una disamina dei flussi turistici agli scavi archeologici di Pompei, principale attrattore della Costiera Vesuviana, scopriamo che i visitatori sono cresciuti dell'8,6% annuo, nel solo 2014¹³⁹, ma quelli che si fermano, sono solo il 3% sulla totalità, con una permanenza media di 1,9 notti¹³⁸ contro una media italiana di 3,8 notti¹³⁹. Per far fronte a questo gap, enti, come la Comunità Europea o Invitalia, hanno investito nel territorio, il primo ha istituito il **grande progetto Unesco**, il cui scopo è finanziare le opere di restauro delle ville a rischio crollo, oltre alla creazione di visite esperienziali nuove, il tutto con un budget già approvato di 105 milioni di euro. Il problema però della poca permanenza è più un problema del tessuto sociale locale, un tessuto fatto di imprenditori e amministrazioni che non riescono a collaborare e che creano interventi sporadici, troppo spesso inutili, come il Contratto di Sviluppo di Invitalia per la Baia del Vesuvio, di 35,4 milioni di euro, un accordo per realizzare un circuito di turismo culturale di alto livello nell'area dei Comuni vesuviani¹⁴⁰, il cui obiettivo però, è troppo ristretto e non produrrà cambiamenti strutturali importanti.

¹³⁷ <http://www.sirericevimenti.it/location/museo-di-pietrarsa-2/>

¹³⁸ Pompei, lavori al via con Hahn e tre ministri. Polemica sul turismo Corriere del Mezzogiorno <http://corrieredelmezzogiorno.corriere.it/napoli/notizie/cronaca/2013/6-febbraio-2013/pompei-lavori-via-hahn-tre-ministri-polemica-turismo-2113871723058.shtml>

¹³⁹ <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-08-24/l-occasione-mancata-pompei-081218.shtml?uuid=ABYKnumB>

¹⁴⁰ Contratto di Sviluppo Invitalia – Area Vesuviana <http://www.invitalia.it/site/new/home/chi-siamo/area-media/notizie-e-comunicati-stampa/contratto-sviluppo-turismo-area-vesuviana.html>

La Camera di Commercio di Napoli e l'Unione Industriale, da qualche anno, hanno compreso la portata delle opportunità perse e stanno studiando quello che, da qualche anno a questa parte, è diventato addirittura “un caso da manuale studiato nelle scuole di business di mezzo mondo”, ovvero il Pompei Paradox¹⁴¹. Paradosso, che sta proprio nel fatto che un sito, di tale portata di afflusso turistico, abbia riscontri economici sul territorio quasi irrilevanti. Gli incassi infatti generati dagli scavi, sempre nel 2014, si aggirano intorno ai 19 milioni di euro, gli incassi invece registrati dai servizi di caffetteria € 750 mila(30%), quelli del servizio di ristorazione €696 mila (27%), quelli legati ai Bookshop ed gadget € 598 mila(23%), il servizio audioguida € 477 mila (19%) e il servizio guida € 19 mila.¹⁴² Questi due enti hanno inteso la portata di opportunità e conseguenti posti di lavoro persi e stanno quindi vagliando diverse ipotesi di sviluppo, prima fra tutte il “Porto di Pompei”: un hub turistico e culturale nell'area del Porto Turistico di Marina di Stabia di Castellammare¹⁴³. Lo scopo di questo progetto sarebbe quello di accogliere nella miglior maniera possibile un segmento di turisti di fascia alta, che troverebbe in un luogo del genere tutti i comfort di un porto turistico attrezzato, rimanendo allo stesso non troppo lontani dagli scavi o dagli altri siti vesuviani.

Le opportunità sono da considerarsi ancora più interessanti se si considera che, oltre l'andamento del flusso di turisti agli scavi di Pompei, anche il turismo in generale in Campania è sulla cresta dell'onda e se la perdessimo adesso, forse sarebbe difficile ritrovare in futuro una congiuntura economica così favorevole. In cui l'immagine sta migliorando, il turismo in generale è in crescita ed inoltre la Campania è ancora regione obiettivo ed in quanto tale, ha a disposizione sei miliardi di euro per lo sviluppo economico della regione.

4.3 Stakeholders pubblici-privati per la creazione del Brand

Sappiamo che gli stakeholders sono quella categoria di attori direttamente o indirettamente interessati all'operato dell'impresa e, per la realizzazione di questo progetto di promozione territoriale, sarebbe fondamentale richiamarne quanti più possibili.

Gli stakeholders, fino ad ora analizzati, dovrebbero tutti entrare a far parte di quella categoria di investitori, che mettono in gioco i loro capitali, nella speranza di migliorare il turismo in generale e di conseguenza gli income. A queste categorie di diretti interessati, si potrebbero aggiungere alcuni degli oltre gli 8.500 “ricchi”, i quali potrebbero investire nel progetto, per entrare in un nuovo o perché semplicemente ne trarrebbero vantaggio da una rinascita generale del territorio. Tante sarebbero le imprese, anche non turistiche, che ne beneficerebbero: lavanderie industriali, produttori agricoli o manifatturieri, assicurazioni, banche ma anche semplici negozianti o tabaccherie che vedrebbero automaticamente incrementare le proprie vendite.

Per quanto riguarda le istituzioni pubbliche operanti sul territorio, la maggioranza non fa capo ad enti autonomi dei comuni vesuviani, ma alla Città Metropolitana di Napoli ed alle Camere di Commercio regionali. Tra le

¹⁴¹ <http://www.ecampania.it/napoli/cultura/imprenditori-e-polo-turistico-soluzione-al-paradosso-pompei>

¹⁴² http://www.ebnt.it/documenti/osservatori/Dati_Osservatorio_H_I_Edizione_2014.pdf

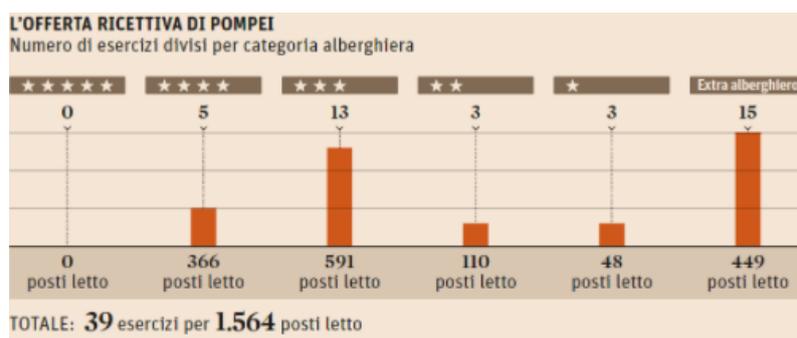
¹⁴³ <http://www.ecampania.it/napoli/cultura/imprenditori-e-polo-turistico-soluzione-al-paradosso-pompei>

istituzioni, direttamente coinvolte nel territorio, ci sono le banche popolari locali come la Banca di Credito Popolare di Torre del Greco o la Banca Stabiese, inoltre due circoli rotary (Paesi Vesuviani e Pompei Oplonti), due circoli Lions, tante associazioni come “Amici delle Ville Vesuviane” oppure giornali locali come VesuvioLive.

Tutti questi attori, così come quelli del brand Trentino o Alto Adige, dovrebbero costruire, sviluppare e mantenere una positiva immagine turistica, guardando oltre il breve periodo e quindi attuare strategie efficaci nel lungo termine e capaci di anticipare la domanda futura, garantendosi così un elevato livello di competitività sui mercati.

Sul piano pratico però, prima di iniziare ogni attività di promozione, il brand dovrebbe cercare innanzitutto di risolvere alcuni dei tanti problemi riscontrati nella disamina dell’offerta turistica e sviluppare alcuni dei segmenti turistici specializzati, analizzati nei precedenti paragrafi; per aumentare i margini però, dovrebbe innanzitutto pensare a soddisfare il segmento lusso, un target per il quale la Costiera non è ancora pronta. Analizzando il comune di Pompei, comune dotato della maggiore capacità ricettiva, da come si evince dalla tabella in Figura 4.16, notiamo che non possiede nessun albergo o ristorante di target lusso ed in tutta la Costiera, l’unica struttura che più si avvicina al segmento lusso è **Villa Signorini** ad Ercolano. Questa penuria di strutture rappresenta quindi una carenza strutturale, che dovrà essere uno dei primi interventi che il brand deve attuare. A conferma di ciò, possiamo considerare anche i dati del Sole 24 Ore, dati che ci presentano un flusso turistico composto per la metà da persone benestanti, le quali però, non trovando le giuste strutture per alloggiare e trascorrere il loro tempo, si trasferiscono altrove.

E’ necessario dunque creare prima una variegata offerta turistica, coprendo tutti i segmenti turistici, e successivamente promuovere il brand per vendere e quindi creare la domanda per riempire strutture.



Offerta ricettiva di Pompei

Figura 4.16¹⁴⁴

Una volta quindi creata una cordata tra gli imprenditori, le amministrazioni di tutti i comuni, le banche popolari locali e tutti gli stakeholders interessati, si potrebbe partire con la fondazione di un’azienda di promozione turistica, magari prendendo spunto dal Trentino e creando l’azienda **Costiera Vesuviana S.p.a.**, una società

¹⁴⁴ <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2014/11/10/pompei-nuovo-progetto-per-sconfiggere-il-turismo-mordi-e-fuggi/>

a capitale partecipato, per buona parte dagli enti pubblici sovvenzionati dalla comunità europea, e per la restante parte dalle associazioni di tutte le categorie di stakeholders interessati o dagli stakeholders stessi. L'azienda prima di iniziare ad operare e presentarsi al pubblico, dovrebbe analizzare i punti di forza e le debolezze, insieme a tutti gli stakeholders connessi, creando così un piano di sviluppo strategico per migliorarne ed eliminarne le debolezze. Gli interventi potrebbero essere attuati con l'ausilio dei fondi europei, circa 6 miliardi di euro, stanziati solo per la Campania nella programmazione 2014-2020. Si dovrebbe pensare ad un piano strategico, per mettere in atto, nel miglior modo possibile, tutti i progetti e soprattutto cercando di usufruire di tutti i tipi di finanza disponibili, ovvero capitale sociale degli imprenditori e fondi regionali o comunali; coordinando tutti questi sforzi economici, sotto l'indirizzo unico del Brand della Costiera Vesuviana. L'obiettivo primario quindi, del brand, nelle prime campagne di commercializzazione, dovrà essere quello di far percepire il riposizionamento della destinazione, non più quindi da considerare come un territorio di passaggio, ma come un luogo in cui sostare, passare del tempo ed in cui poter svolgere tantissime altre attività, oltre alla semplice visita agli scavi o al Santuario della Vergine di Pompei, piuttosto che del cratere. Si potrebbero attuare una serie di *Obiettivi Specifici* scegliendo tra quelli predisposti dalla Comunità Europea, si potrebbero considerare l'applicazione dell' *Obiettivo "Riposizionamento competitivo delle destinazioni turistiche"* oppure *"Miglioramento della competitività del sistema portuale ed interportuale"* o *"Miglioramento della mobilità regionale, integrazione modale e miglioramento dei collegamenti multimodali"* ¹⁴⁵

I fondi per attuare i tanti interventi strutturali ci sono, si dovrà solo creare un ente abbastanza forte ed indipendente da poter coordinare la movimentazione di flussi di denaro così importanti, cercando di soddisfare il maggior numero di stakeholders, slegandosi però dalla logica del favoritismo dell'arricchimento personale, e guidato, allo stesso tempo, da un forte spirito imprenditoriale e socialmente sostenibile.

L'azienda quindi, una volta preparato il terreno, avrebbe il compito di gestire il brand turistico territoriale della destinazione vesuviana attraverso un buon marketing e con il supporto di un efficiente portale web dotato di e-commerce e booking engine, con i quali presentare un'efficiente offerta integrata di prodotti e servizi. Il brand inoltre, dovrebbe evitare quegli interventi sporadici e non inseriti in un chiaro progetto di sviluppo, fino ad oggi, infatti tutti i progetti attuati hanno avuto le caratteristiche struttura di interventi a pioggia, interventi non inseriti in un progetto, che alla fine non hanno la risposta sperata. La causa risiede proprio nel fatto che non si è agito in chiave di coordinamento, ma si è guardato solo allo specifico obiettivo. Uno degli ultimi esempi di questa tipologia di interventi è il Progetto Baia del Vesuvio di Invitalia, progetto il cui scopo, era creare un'offerta alberghiera di qualità nei territori vesuviani, ma alla fine verranno riqualificate solo cinque strutture senza creare un coordinamento anche di servizi di qualità. Bisogna quindi evitare di investire in malo modo e concentrarsi invece su un progetto per volta; andando per gradi, si potrebbe iniziare ad esempio dalla riqualificazione del mare e del litorale connesso, per continuare con lo sviluppo dei centri urbani e man mano adattarsi sempre più alle esigenze richieste da un mercato in continuo mutamento.

¹⁴⁵ <http://porfesr.regione.campania.it/it/2014-2020/2014-2020-vuto>

Infine sarebbe necessario istituire un sistema di regole minime per la partecipazione e l'utilizzo del logo, attraverso una regolamentazione delle concessioni del marchio territoriale. Concessioni che potranno essere rilasciate solo alle aziende che investono nel brand, ne sostengono i diversi progetti e mantengono alti gli standard qualitativi. Sarà necessario quindi un organo di controllo, che esegua ispezioni e campionamenti periodici, per assicurare sempre elevati standard ed evitare pericolosi danni d'immagine di un qualsiasi singolo produttore o fornitore di servizi, che potrebbe conseguentemente danneggiare l'immagine generale della destinazione.

In realtà esiste già un brand turistico nel vesuviano, il consorzio **Costa del Vesuvio**, il cui obiettivo è proprio quello della promozione e commercializzazione dell'immagine dei paesi vesuviani.

*Il consorzio riunisce gli operatori del turismo e dei servizi ad esso legato, che condividono obiettivi di sviluppo del territorio vesuviano. Nell'ambito delle attività tese al rilancio del territorio vesuviano, il Consorzio elabora numerosi progetti e offerte culturali orientate a catalizzare l'attenzione del grande pubblico nazionale ed internazionale sulle grandi potenzialità attrattive dei luoghi vesuviani, con lo scopo di riattivare flussi turistici che ne valorizzano le capacità ricettive in un'ottica di sostenibilità ambientale, economica e socio-culturale.*¹⁴⁶ Esso opera attraverso l'organizzazione di eventi e manifestazioni legate alle tradizioni locali e conta su oltre 600 posti letto, al fine di aumentare la permanenza in loco del flusso turistico, che attraversa il territorio. Senza ombra di dubbio, i propositi sono lodevoli e la mission presenta gli stessi obiettivi e procedure che dovrebbe svolgere il destination brand Costiera Vesuviana, però gli sforzi non sono gestiti al meglio, in quanto l'integrazione non è stata fatta realmente con tutti gli stakeholders interessati e soprattutto non c'è una partecipazione delle imprese pubbliche, le quali dovrebbero essere le prime promotrici del territorio. Con l'assetto organizzativo odierno, questo brand non potrà mai decollare ed il territorio vesuviano continuerà a rimanere una destinazione di passaggio.

4.4 Vesuvio Coast Destination Brand Identity e la Costituzione del Brand.

Dai precedenti capitoli, abbiamo appreso, che la destination brand Identity rappresenta quell'immagine che la destinazione vuole dare di sé, esprimendo quel senso di identità territoriale che viene fuori dall'insieme di codici visuali, testuali e verbali, che permettono alla destinazione di essere riconoscibile in una miriade di altri brand. Il primo passo è scegliere il brand name o lo slogan, con cui promuovere la destinazione, scegliendo una denominazione che esprima la localizzazione geografica, oppure, un concetto più astratto, che rappresenti le peculiarità del territorio.

Nel contesto in cui si trova a competere questa destinazione, il concetto forse più efficace potrebbe essere proprio quello di Costiera Vesuviana o tradotto in inglese **Vesuvio Coast**, per il nostro brand sceglieremmo la denominazione in inglese, in quanto così il concetto è facilmente memorizzabile e pronunciabile in tutti i paesi del mondo, lasciando però la possibilità agli abitanti locali e agli italiani di chiamarla Costiera Vesuviana,

¹⁴⁶ <http://www.costadelvesuvio.it/informazioni>

un po' come accade oggi ad Amalfi Coast e Costiera Amalfitana; dove Amalfi Coast viene utilizzato a livello internazionale ed anche per i marchi, mentre nel vivere quotidiano italiano viene utilizzata l'espressione Costiera Amalfitana. Va fatta una precisazione sulla denominazione, dove sarebbe preferita la parola Vesuvio e non Vesuvius, anche se quest'ultima sarebbe la corretta traduzione, in quanto il logo sarebbe così più musicale e comunque a livello internazionale la parola Vesuvio è tanto diffusa. Un concetto territoriale, quindi, legato alla localizzazione geografica che, tramite queste due parole, potrà identificare questo territorio nel contesto di brand turistici internazionali, ovvero un territorio tra il mare ed il vulcano più famoso del mondo. Scelto il nome, si passa alla creazione del logo, scegliendo con cura i colori ed i caratteri del logo Vesuvio Coast con colori come il blu, che richiama il mare, il grigio/pietra, il cono vulcanico, il verde, la vegetazione alle pendici ed il rosso, come il corallo, il fuoco e la passione, testando il logo dapprima tra gli abitanti, che dovranno essere i primi ad identificarsi in quell'immagine che il brand vorrà trasmettere del territorio.

Affinché il brand funzioni, sappiamo, dai capitoli precedenti, che è necessario soddisfare prima i bisogni della popolazione, proprio per cercare di eliminare quel gap, che Gilmore, nel 2002, aveva percepito, fra gli abitanti insoddisfatti del luogo e la destinazione, un gap brillantemente chiuso dal Trentino, le cui politiche di avvicinamento tra la popolazione ed il brand, potrebbero essere uno spunto.

La popolazione locale quindi, deve divenire il primo termine di paragone, in base al quale indirizzare le scelte e le strategie di promozione territoriale, affinché gli abitanti stessi della Costiera Vesuviana credano in un progetto simile ed operino in prima persona per rappresentare positivamente la "faccia del brand".

Dunque il Destination Brand dovrà seguire l'obiettivo proposto da Gilmore nel 2002, secondo cui il brand di destinazione deve "capture the spirit of its people". Fortunatamente la cultura napoletana è molto forte ed il brand potrebbe avere un indirizzo ben chiaro, inoltre, in quanto ad orgoglio, il popolo napoletano non ha certo problemi; l'unico problema è la fiducia, in quanto è molto diffuso il malcontento verso le amministrazioni ed i grandi progetti, che spesso finiscono sotto inchiesta.

Ma, se il brand sarà costituito dagli stessi abitanti, che, evidentemente ne trarranno benefici, saranno questi il propulsore, essendo più motivati e contribuendo anch'essi al capitale sociale dell'azienda, parteciperanno al rischio d'impresa con l'obiettivo unico di fare le cose per bene.

L'awareness del brand non si limita solo al mito della Montagna di Fuoco, ma è altrettanto legata all'immagine della Pizza, un connubio indissolubile e conosciuto sin nei luoghi più remoti del pianeta: il turista, quando viene in Campania, non lascia Napoli senza aver gustato la Pizza e visitato Pompei, le autentiche e affascinanti rovine.

4.5 Vesuvio Coast Destination Brand Awareness

Con la creazione di un brand denominato Vesuvio Coast, la destination brand awareness del brand, sarà facilmente identificabile nel panorama internazionale. In tutto il mondo la stragrande maggioranza delle persone alla domanda:- secondo te, qual è il vulcano più famoso del mondo?- rispondono - il Vesuvio!-,

notizia confermata dai media di tutto il mondo, come il Time di New York City¹⁴⁷. Il motivo di tale fama è da ricercarsi nel fascino delle rovine delle città romane, distrutte e allo stesso tempo conservate integralmente dal Vesuvio.

Nessun sito archeologico al mondo conserva minuziosi e precisi aspetti della vita privata di una civiltà così lontana dall'attuale, con tutte le abitudini, anche sessuali di un popolo vissuto circa 1900 anni fa. Non dimentichiamo inoltre gli altrettanti milioni di pellegrini che ogni anno visitano il Santuario della Madonna di Pompei, anch'essi dopo la visita, oltre ad una bottiglietta d'acqua o un caffè o un orrendo souvenir, made in China, come per magia si dileguano in un batter d'occhio.

La fama di questo luogo è cresciuta tanto nel tempo e cresce ancora, grazie alle tante trasposizioni mediatiche, come libri, film e canzoni. Per citare alcuni esempi più moderni, potremo ricordare il gruppo musicale Bastille, che ha intitolato una sua canzone proprio "Pompeii", o al disaster movie hollywoodiano "Pompeii". Dunque il territorio gode di ottima fama, ma l'immagine di destinazione turistica, ancora oggi, spesso non viene riconosciuta nel contesto internazionale come positiva, ma ricondotta a tante problematiche e oggi, come già affermato, considerato come un luogo di passaggio. Il Destination Brand avrà quindi il compito di far veicolare un messaggio nuovo, grazie al quale la Costiera Vesuviana verrà percepita come una destinazione turisticamente organizzata.

4.6 Vesuvio Coast Destination Brand Image

L'immagine della Costiera Vesuviana, esportata nel mondo, purtroppo tante volte, è tutt'altro che positiva, ovvero un territorio non attrezzato turisticamente e di scarsa qualità dell'ambiente in generale, pieno di camorra e anche di spazzatura, legando l'immagine del territorio a quella che apparteneva, qualche anno fa, alla città di Napoli.

Il Brand Vesuvio Coast, in fase iniziale, dovrebbe lavorare sull'eliminazione di quell'asimmetria, tra il messaggio che il territorio vuole esprimere di sé, e cioè un territorio ricco di storia, cultura e gastronomia di qualità, e l'immagine spesso altrove esportata. Vero è che il territorio ha tutt'ora tante problematiche, come la delinquenza organizzata e la disoccupazione, ma è risaputo che la mancanza di lavoro porta a delinquere. Con investimenti mirati aumenterebbero gli occupati ed il conseguente benessere, strappando alla delinquenza sempre più soggetti.

Per quanto concerne la cattiva immagine legata alla spazzatura, purtroppo, è un falso luogo comune, legato sia alla città di Napoli, che in passato ha realmente sofferto di questo problema, ma non oggi, che, ingiustificatamente, ai paesi vesuviani. L'ultimo sostanziale problema d'immagine è un problema reale e corrisponde alla percezione da parte dei turisti di un territorio poco ospitale. I numeri esigui delle strutture ricettive e la cattiva organizzazione dei servizi, così come la completa mancanza di una tipologia di accoglienza del segmento lusso, ne sono la prova. Il Brand quindi prima di iniziare ad operare a livello

¹⁴⁷ http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2014572_2014574_2014626,00.html

commerciale e promozionale, dovrebbe investire nel miglioramento generale dell'offerta di prodotti e servizi. Solo attraverso una riqualificazione integrata, il brand potrebbe riuscire nel suo intento offrendo garanzie nel processo cognitivo che porta il turista a cambiare la sua immagine del territorio, e considerarlo come una destinazione di qualità.

Il Brand dovrebbe quindi, cercare di sviluppare un'immagine unica, inimitabile ed irripetibile, sfruttando le risorse turistiche ed i grandi attrattori, analizzati nei paragrafi precedenti, posizionandosi come un territorio target per diversi potenziali segmenti turistici. Inoltre, poiché le risorse del territorio sono così uniche e peculiari, se ben sfruttate, possono creare addirittura un "potere monopolistico" della destinazione turistica; quest'ultima, infatti, diventerebbe insostituibile, per i diversi target di mercato, anche rispetto ad altre con immagini simili.¹⁴⁸

4.7 Comunicazione e Web Marketing della Vesuvio Coast

Nel capitolo precedente abbiamo appreso quanto sia importante il ruolo degli On Line Travel Agency, che coprono quasi il 70% del totale delle prenotazioni di camere. In questo contesto il Destination brand Vesuvio Coast, dovrebbe relazionarsi con i più importanti portali web, facendo comprendere loro il peso del nuovo brand come destinazione unica che, in quanto tale, dovrà essere commercializzato e ricercato con un unico concetto di ricerca: Vesuvio Coast, come esiste per la Versilia o le vicine Penisola Sorrentina e Costiera Amalfitana.

Anche il ruolo dei Social Network, abbiamo visto, è di fondamentale importanza e fortunatamente anche se non esiste ancora nessun marchio territoriale, sono tante le pagine Facebook, Instagram o Twitter che ci tengono aggiornati sugli eventi e che ci permettono di apprezzare le tante ricchezze del territorio. Tra di esse ricordiamo su Facebook: Vesuvio Live, nel mese di settembre 2016, con 408.517 seguaci, o Anima Vesuviana, con 22.996 seguaci; su Instagram invece, Vesuvio Coast con 43.000 followers, una pagina creata senza scopo di lucro, col solo obiettivo di far conoscere agli abitanti, in primis, ed ai possibili turisti, in secundis, quando di bello c'è nella Costiera Vesuviana.

Il Brand dovrebbe quindi strutturare un portale web facilmente rintracciabile con parole come Vesuvio o Pompei, un portale che, se riuscisse a fare un buon "MacroMarketing", potrebbe vendere tour, camere ed i tanti prodotti dell'E-commerce.

4.8 Vesuvio Coast Destination Brand Architecture

Nei capitoli precedenti, abbiamo analizzando le varie strutture di architettura del Brand e del Destination Brand più utilizzate ai giorni nostri, ed approfondito i quattro modelli creati da Aaker e Joachimstahler. Per la Vesuvio Coast, similmente a quanto fatto per il Brand Trentino, si potrebbe creare un Umbrella Brand forte,

¹⁴⁸ Messina S., Vito Roberto Santamato (2012) - Esperienze e casi di turismo sostenibile pag. 148

sotto il quale unificare e vendere tutti i prodotti e servizi, presentandoli come un'unica marca di qualità con un'unica promessa comune di garanzia. L'Umbrella brand però, una volta commercializzata la destinazione, potrebbe presentare delle sub sezioni, secondo il modello della **Sub-brand Strategy**. Con questa strategia si veicolerebbe quell'immagine univoca di qualità, mantenendo e rafforzando allo stesso tempo, le peculiarità specifiche del singolo segmento turistico o produttivo, attraverso una serie di sub-brand specifici, da distinguere nel logo, solo con variazioni di colore, come abbiamo visto fare al destination brand Emilia Romagna.

4.9 Una Guest Card anche per la Costiera Vesuviana

In Italia abbiamo visto che il Trentino può esser considerato un esempio per tutte le destinazioni turistiche e può rappresentare i giusti spunti, soprattutto per quei brand ancora da costituirsi, i quali approfondendo lo studio di best practies, già consolidate, eviterebbero di commettere errori già commessi da altri. Attingendo quindi dalla grande esperienza del Trentino, anche nella Costiera Vesuviana si potrebbe offrire una Guest Card. In questo modo agli occhi ,sia degli abitanti che dei turisti, apparirà chiaro il successo di questo processo d'integrazione e coordinamento d'intenti tra gli stakeholders di ogni tipologia. La Vesuvio Coast Guest Card potrebbe funzionare secondo le stesse modalità di quella del Trentino, e cioè essere fornita gratuitamente dagli albergatori, che fanno parte del circuito, oppure prevederle ad un prezzo abbordabile, col quale si possa usufruire dei trasporti, quali la Circumvesuviana, gli autobus, altresì l'accesso a lidi, musei, parchi archeologici ed alle ville, aggiungendo sconti a particolari tour o servizi, come le battute di pesca, le visite ai parchi acquatici o alle terme. Per quando riguarda i prodotti artigianali ed agricoli, si potrebbero applicare sull'acquisto degli stessi sconti variabili, oltre a creare un sistema di smistamento tra la rete dei vari produttori, in modo tale da permettere di acquistare più prodotti in un'unica sede; integrando un sistema simile, si potrebbe per esempio comprare la pasta presso la cantina vinicola e viceversa. Per far questo, la Card dovrebbe prima di tutto raccogliere un vasto numero di stakeholders e raggiungere così il primario obiettivo del destination Brand.

La Vesuvio Coast Guest Card rappresenterebbe il perfetto obiettivo a cui un efficiente destination brand dovrebbe puntare: raccogliere ed unificare stakeholders di diversi settori, riuscendo a coordinarli e a mediarne gli interessi e le prospettive; presentando dunque ai turisti e agli abitanti stessi, un territorio con una forte immagine unitaria di qualità e unicità.

CONCLUSIONI

L'obiettivo del seguente elaborato era di analizzare i vantaggi connessi all'istituzione di un Brand turistico-territoriale, per la gestione strategica ed il rilancio economico degli undici comuni della Costiera Vesuviana; un rilancio economico analizzato prevalentemente in chiave turistica, che avrebbe ripercussioni positive sul tasso di disoccupazione locale.

Dalla trattazione è emerso come tutti gli interventi necessari potrebbero essere attuati solo attraverso un efficiente Brand di destinazione, costituito sotto forma di società di capitali, partecipata da stakeholders pubblici e privati, il cui lo scopo primario sia quello di apportare miglioramenti strutturali in diversi segmenti turistici.

La funzione di questo *brand turistico-territoriale* sarebbe racchiusa principalmente nella capacità di inchiodare i turisti al territorio, risolvendo così quel paradosso economico che gli studiosi di tutto il mondo ancora non riescono a comprendere: il *Pompei Paradox*. Come è possibile, infatti, che nel territorio, sede del sito più affascinante dell'antichità e visitato da oltre 2,5 milioni di turisti, provenienti da tutti gli angoli del globo e in gran parte facoltosi, non sia presente nemmeno una struttura a cinque stelle e nessun ristorante stellato o hub per lo shopping? Da questo afflusso turistico, il territorio non riceve nulla, se non la vendita del biglietto d'ingresso al sito archeologico, di qualche caffè, bottiglietta d'acqua o di uno squallido souvenir made in China.

Nella trattazione, abbiamo appreso come l'immagine, che oggi il turista ha del territorio, è quella di un luogo di passaggio, in cui i turisti si comportano come nella favola di Cenerentola: al termine della visita, come se scoccasse la mezzanotte, svaniscono su ogni tipo di mezzo di trasporto, per raggiungere le altre destinazioni. Il motivo principale è la mancanza di strutture adatte ad un'accoglienza di qualità, oltre all'assenza di un brand in grado di capovolgere l'immagine del territorio, che da luogo di passaggio, deve diventare luogo dove trascorrere momenti rilassanti, in centri benessere, spa, terme, dopo l'affascinante, ma altrettanto faticosa visita agli scavi o al cono vulcanico, o sbizzarrirsi in acquisti all'interno di negozi di griffe italiane o semplicemente rifocillarsi in ristoranti di tipica cucina napoletana, nonché avere un pied à ter per visite giornalieri in location altrettanto favolose presenti in tutta la regione, un esempio, la Reggia di Caserta o altre più vicine.

Alla luce però delle caratteristiche dell'offerta ad oggi presente, il turista, anche se avesse a disposizione un resort extralusso, con spa ed accesso diretto al mare, si troverebbe comunque catapultato in un'oasi di lusso in un deserto di servizi disorganizzati.

Alla creazione quindi, di grandi strutture alberghiere, si deve affiancare un progetto integrato, che sia in grado di coordinare sotto un'unica direzione, la bonifica del mare, la rivalutazione degli edifici storici, dell'archeologia industriale ed una riqualificazione generale dell'offerta turistica in termini di strutture ricettive, ovvero alberghi, bar, locali e ristoranti. In questo quadro di generale riqualificazione, il ruolo di quel regista, analizzato nell'introduzione, sarebbe di vitale importanza, in quanto prima di iniziare ad operare a

livello commerciale e promozionale, dovrebbe investire nel miglioramento generale dell'offerta di prodotti e servizi, attraverso una riqualificazione integrata. Dopodiché il brand potrebbe commercializzare la sua immagine, fornendo una garanzia nel processo cognitivo, che porta il turista a cambiare l'opinione che ha del territorio, considerandolo una destinazione di qualità.

Solo con un brand forte sarà possibile proporre una nuova tipologia di viaggio, che sarà molto più di una semplice vacanza, ma un'esperienza sensoriale di gusto, profumo, arte, storia e cultura.

Una tale operazione di coordinamento, potrà essere svolta solo da un ente che sappia unificare e coordinare contemporaneamente gli sforzi di tutti gli interpreti, creando cioè una fitta rete d'impresе, ma al tempo stesso, assicurandosi l'approvazione del maggior numero di stakeholders. La necessità di una tale organizzazione risiede nel fatto che, il singolo operatore non avrebbe la possibilità di influire marcatamente sulla domanda potenziale, in quanto, pur investendo grossi capitali, non avrebbe riscontri che ne giustificerebbero le spese di marketing. Pertanto, il promotore di politiche di comunicazione ad ampio raggio, che mirano a creare un'immagine ben definita dell'intera area, dovrebbe essere un soggetto pubblico-privato. Un'immagine, che deve esprimere il carattere unico degli attrattori locali, attrattori così peculiari da costituire un "potere monopolistico" della destinazione.

Il Destination Brand **Vesuvio Coast** quindi, dovrà costruirsi un'immagine unica, inimitabile ed irripetibile, sfruttando le risorse turistiche ed i grandi attrattori, altresì facendo leva su quella conoscenza del territorio già molto diffusa, grazie ai simboli che hanno reso l'Italia famosa nel mondo: Pizza, sole, mare e mandolino, oltre ai miti del Vesuvio e delle annesse cittadine romane perdute e ritrovate, tutte caratteristiche della cultura napoletana che i turisti oggi assaporano in un solo giorno. Il brand dunque, dovrà porre sotto un'unica gestione, tutti i punti di forza e veicolare un messaggio di qualità, attraverso un rigido sistema di concessioni e garanzie.

Il brand Vesuvio Coast quindi, dopo la sua costituzione, dovrà essere capace di operare un'attenta analisi delle caratteristiche strutturali dell'offerta, comprenderne le carenze e i punti di forza e coordinarne i miglioramenti, per cercare di sfruttare nel miglior modo possibile i 6 miliardi di euro provenienti dai Fondi Europei; il tutto in sinergia con i fondi dei privati e delle amministrazioni locali e con il fine di posizionare la destinazione tra i territori target, per diversi potenziali segmenti turistici: turismo culturale, turismo naturalistico-ambientale, turismo degli eventi.

Il brand avrebbe così la capacità di mettere in moto tutta l'economia del territorio, attraverso un procedimento a spirale che tocca tutti i settori. Un tale fermento di investimenti, a cui dovrebbe seguire un grande afflusso di turisti, tale da generare riscontri immediati sul Pil e sull'economia disastrosa di questi territori, caratterizzati da una disoccupazione, ormai cronica, nonostante, in questo territorio, ci sia la più alta concentrazione di bellezze storico-culturali, archeologiche, naturali ed enogastronomiche, in un tratto di costa così limitato. Grazie ad un progetto di tale portata, la qualità della vita, in generale, degli abitanti migliorerebbe, chiudendo quindi anche il gap che Gilmore aveva identificato fra, gli abitanti del luogo insoddisfatti, e la destinazione. Con questi risultati la Costiera Vesuviana potrà sicuramente assistere ad un calo del tasso di disoccupazione e all'arresto del fenomeno migratorio dei giovani, ovvero la *fuga di cervelli*.

Da questa disamina possiamo ben intendere come la creazione di un Destination Brand sia necessaria, ma va attuata tempestivamente, in quanto per l'utilizzo dei fondi europei, ormai restano solo quattro anni; inoltre, non possiamo dimenticare che ci troviamo sulla cresta dell'onda della congiuntura turistica positiva, che ha visto in questi anni un continuo incremento del numero di presenze. L'onda però va cavalcata adesso, altrimenti si infrangerà ed in futuro sarà difficile trovare un momento storico simile. Dunque c'è la buona volontà, ci sono i fondi, ci sono le idee, ma manca qualcosa che unifichi gli indirizzi ed eviti gli interventi a pioggia, un Destination Brand per l'appunto.

Alla luce di quanto trattato, il territorio, sotto l'egida di un efficiente Brand di destinazione, potrebbe vedere la sua rinascita e, proprio come la fenice rinasce dalle sue ceneri, così la Costiera Vesuviana, potrebbe rinascere dalle ceneri del Vesuvio. Ceneri che, da millenni, rappresentano il motivo per cui dopo ogni distruzione vulcanica, il territorio veniva ripopolato, grazie alla maggiore fertilità apportata dalle ceneri. Questo è quindi il motivo per cui fino a pochi decenni fa, questa zona era denominata *Campania Felix*, e che oggi se non salvaguardata con interventi economici seri potrebbe diventare la Campania Infelix.

Per concludere citiamo Giacomo Leopardi, che proprio in questi territori ha scritto la sua opera maestra: la *Ginestra*; un fiore che lui assimila all'intera umanità, in quanto è l'unico in grado di crescere sull'arida schiena del Vesuvio, proprio come l'uomo, che soggiogato ed impotente di fronte alla forza distruttrice della natura, accetta la sua condizione, per poter affermare la propria identità. Citiamo questo passaggio per esprimere il triste periodo che, dal dopoguerra ad oggi, ha visto una involuzione del territorio, ovvero di parte della popolazione locale, che ha portato alla perdita di valori ed in particolare del valore del bello comune e dove, a farla da padrone, è stata la rassegnazione, l'accettazione incondizionata del proprio destino, il menefreghismo e il non curarsi di ciò che ci circonda, ed in casi estremi addirittura a sciupare qualsiasi cosa bella e di valore storico si avesse a tiro, portando quasi alla distruzione ciò che gli antenati, avevano sapientemente realizzato. Questi sono i motivi che hanno portato alla decadenza del territorio, che però conserva, in ogni angolo, il segno dei fasti d'un tempo.

Ma non è tutto perduto, i cambiamenti sono ancora possibili e spetta a noi giovani cambiare le cose ed eliminare quella logica menefreghista che ha rovinato tutto.

Auguriamoci quindi, in breve tempo, che un gran numero di stakeholders riescano a creare un efficiente Destination Brand dei territori vesuviani, da strutturare come un Umbrella brand, per poter vedere qualche turista in più e qualche disoccupato in meno e riscattare finalmente gli abitanti di queste terre ormai da troppi anni in uno stato non degno del passato avuto.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ Aaker, David *Managing Brand Equity* 1991
- ◆ Azlizam, A., & Zainol, N. A. (2011). Destination image: An overview and summary of selected research (1974-2008). *International Journal Leisure and Tourism Marketing*
- ◆ Brand Management definition (2015) Investopedia <http://www.investopedia.com/terms/b/brand-management.asp>
- ◆ Carbone G., Fava U., Maggi M. (2000) *Certificare il territorio per un turismo di qualità*. Working paper n.139 settembre 2000
- ◆ Caroli M.G Varaldo R. (1999) *Il marketing del territorio: ipotesi di un percorso di ricerca in “Sinergie”* n.49, Atti del convegno *Il marketing per lo sviluppo locale*, LUISS, Roma, 5 marzo.
- ◆ Caroli Matteo G. (2011) *Pubblico e privato nella logica del marketing territoriale*.
- ◆ Caroli, M. G. (2013) *Economia e Gestione delle imprese*. McGraw Hill
- ◆ Celeste Fidora, Sergio Attanasio (2014) *Ville e delizie vesuviane del '700 Passeggiata da Napoli a Torre del Greco* (ristampa) Grimaldi&C Editori
- ◆ Contratto di Sviluppo Invitalia – Area Vesuviana <http://www.invitalia.it/site/new/home/chisiamo/area-media/notizie-e-comunicati-stampa/contratto-sviluppo-turismo-area-vesuviana.html>
- ◆ Daniel Yankelovich (born December 29, 1924) is a public opinion analyst and social scientist.
- ◆ David A. Aaker , Erich Joachimsthaler (2001) *Brand Leadership* – Franco Angeli
- ◆ Definizione di Local Brand American Marketing Association, <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=L>.
- ◆ Dooley, G., & Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. *Place branding*, 1(4).
- ◆ Dove vivono i più ricchi d'Italia? La classifica dei Comuni con i redditi più alti – *Il Sole 24 ore* (16-04-2015)
- ◆ Eliana Sambrotta. 04/2010 *Quando un territorio diventa brand, TRENTINO E ALTO ADIGE-SÜDTIROL: CASI DI SUCCESSO*, *Marketing territoriale*.
- ◆ Forbes (2016) *The World's Most Valuable Brands* <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>.
- ◆ Friedman T.L. (1999). *Le radici del futuro. La sfida ta la Lexus e l'ulivo: che cos'è la globalizzazione e quanto conta la tradizione*. Milano: Arnoldo e Mondadori Editore.

- ◆ Friedrichs-Vranken J. (2001) European Urban governance in fragmented societies. In : Andersen H.T. , Van Kempen R. (eds.) Governing european cities: social fragmentation, social exclusion and urban governance, Ashgate, Aldeshot, 2001.
- ◆ Ger G. (1999) Localizing in the Global Village: Local firms competing in global markets. California management Review, vol. 41, n.4.
- ◆ Gilmore, Fiona (2002), “A Country- Can it Be Repositioned? Spain- the Success Story of Country Branding,” Brand Management
- ◆ Golinelli, (2000) L' approccio sistematico (ASV) al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale.
- ◆ Investopedia, Corporate culture <http://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
- ◆ Istat: Indagine sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.
- ◆ J. Pine II e J.H. Gilmore (2000) L'economia delle esperienze. Oltre il servizio”
- ◆ John Coleman (2013) Six Components of a Great Corporate Culture Harvard Business Review
- ◆ K.Keller, B.Busacca, M.C.Ostilio, La gestione del Brand. Strategie e sviluppo, Egea, Milano, 2005
- ◆ Kapferer J.N. (2002) Is there really no hope for local brands? Brand Management, vol 9, n. , januart.
- ◆ Kapferer, J. N. (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. Kogan page publishers.
- ◆ Kapferer, J. N. (2012). The new strategic brand management.
- ◆ Keller (2003) Strategic Brand Management.
- ◆ Keller, Kevin (1993). "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". The Journal of Marketing.
- ◆ Kevin Lane Keller (23 giugno del 1956) È il docente della cattedra di Marketing presso la Tuck School of Business. È noto per aver scritto “Strategic Brand Management”
- ◆ Klein, Naomi (2000) No logo, Canada: Random House.
- ◆ Kotter, J. P. (2008). Corporate culture and performance. Simon and Schuster
- ◆ L'immagine turistica del Trentino e l'impatto di internet, Risultati ricerca Sociometrica per Trentino School of Management.
- ◆ La governance del turismo trentino – Trentino School of Management , Scuola di Management del Turismo. Dipartimento turismo, commercio, promozione e internazionalizzazione. Provincia Autonoma di Trento. Conferenza Provinciale del Turismo. Tavolo 1.
- ◆ La mappa dell'Italia delle dichiarazioni dei redditi. Scopri i comuni più ricchi (e più poveri). E gli effetti della crisi. Il Sole 24 Ore del Lunedì 11 aprile 2016. <http://www.infodata.ilssole24ore.com/2016/04/11/la-mappa-dellitalia-delle-dichiarazione-dei-redditi-scopri-i-comuni-piu-ricchi-e-piu-poveri-e-gli-effetti-della-crisi/>

- ◆ Lambin J. J., Market-driven management. Marketing strategico e operativo, McGraw-Hill, Milano 2012, p. 212
- ◆ Maja Konecnik -University of Ljubljana, Slovenia;. Gartner -University of Minnesota, USA (2006); Customer-Based Brand Equity for a Destination.
- ◆ Messina S. ,Vito Roberto Santamato (2012) - Esperienze e casi di turismo sostenibile pag. 148
- ◆ Natalie Mizik e Robert Jacobson (2005) “Talk about Brand Strategy” Harvard Business Review, October 2005
- ◆ Pancarelli T. e Forlani F. (2002, 2005) Il marketing dei distretti turistici –sistemi vitali nell’economia delle esperienze. Sinergie 58/02 pag 270-274
- ◆ Paolini D. (2000) I luoghi del gusto. Milano: Baldini&Castoldi.
- ◆ Paul Regensburg 4 Novembre 2014 Product Naming and Branding con modifica personale.
- ◆ Piano Marketing 2016 Sintesi, Trentino Marketing
- ◆ Piero Bevilacqua Breve storia dell’Italia meridionale: dall’Ottocento a oggi, Roma, 1993.
- ◆ Pompei, lavori al via con Hahn e tre ministri. Polemica sul turismo - Corriere del MEzzogiorno(2013) <http://corriedelmezzogiorno.corriere.it/napoli/notizie/cronaca/2013/6-febbraio-2013/pompei-lavori-via-hahn-tre-ministri-polemica-turismo-2113871723058.shtml>
- ◆ Prebensen, Nina K (2007), “Exploring Tourists’ Images of a Distant Destination,” Tourism Management, 28, 747- 756.
- ◆ Raimondo M. A. , Costabile M. , " Valore di marca: modelli e management" pag 180
- ◆ Robert Pearce. "Beyond Name and Logo: Other Elements of Your Brand « Merriam Associates, Inc. Brand Strategies". Merriamassociates.com. Retrieved 2013-04-29.
- ◆ Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. The Journal of Brand Management.
- ◆ Silvio M. Brondoni, Brand Policy and brand equity, 2001
- ◆ Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. The Journal of Marketing.
- ◆ Tresca Antonio (2006). “Cosa è il branding e perché è così importante” <http://docplayer.it/4675878-Branding-cos-e-e-perche-e-cosi-importante-antonio-tresca-2006.html>
- ◆ Vescovi T, Gazzola P. (2007) Micro & Macro marketing a. XVI, n.3, dicembre 2007
- ◆ W. Gartner Image Formation Process M. Uysal, D.R. Fesenmaier (1993), Communication and Channel Systems in Tourism Marketing, The Haworth Press, New York

SITOGRAFIA

<http://corrieredelmezzogiorno.corriere.it>
<http://demo.istat.it/>
<http://gisportal.istat.it>
<http://it.costabrava.org>
<http://lloretdemar.org/en/lloret-de-mar>
<http://opr.provincia.napoli.it>
<http://porfesr.regione.campania.it>
<http://press.suedtirolo.info>
<http://www.argentina.travel/en/dest/litoral>
<http://www.argentina.travel/en/dest/norte>
<http://www.argentinaviajera.com.ar/cuyo.html>
<http://www.beniculturali.it>
<http://www.campaniartecard.it>
<http://www.consiglio.provincia.tn.it>
<http://www.costadelvesuvio.it>
<http://www.ebnt.it>
<http://www.ecampania.it>
<http://www.emiliaromagnaturismo.it/it>
<http://www.flapane.com>
<http://www.forbes.com>
<http://www.ilmattino.it>
<http://www.ilsole24ore.com>
<http://www.infotossa.com>
<http://www.investopedia.com>
<http://www.invitalia.it>
<http://www.istat.it/it/>
<http://www.marchiotrentino.it>
<http://www.montagnavacanza.com>
<http://www.napolidavivere.it>
<http://www.palazzotorlo.it>
<http://www.pompeisites.org>
<http://www.setaro.it>
<http://www.sirericevimenti.it/>

<http://www.slideshare.net>
<http://www.suedtirool.info/it>
<http://www.trentinomarketing.org>
<http://www.trentinospa.info>
<http://www.tsm.tn.it/>
<http://www.turismo.provincia.tn.it/>
<http://www.vesuviolive.it>
<http://www.vesuviopark.it>
<http://www.villevesuviane.net>
<http://www.visitcadaques.org>
<http://www.visittrentino.it>
<https://divisare.com>
<https://twitter.com>
<https://www.ama.org>
<https://www.eavsrl.it>
<https://www.facebook.com>
<https://www.instagram.com>
<https://www.manageritalia.it>
<https://www.quandoo.it/place/taverna-e-mare-25333>
<https://www.visittrentino.it/it>
<https://www.youtube.com>
www.patagoniaturistica.org.ar
www.turismo.gov.ar

GIURISPRUDENZA

Codice Civile art. 2571

Legge 7 aprile 2014, n. 56 Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni. (14G00069) (GU Serie Generale n.81 del 7-4-2014)

Legge provinciale 11 giugno 2002, n 8: Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento