

Cattedra

RELATORE

CORRELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

Introduzione	3
Capitolo I - Marketing Territoriale	7
1.1. Marketing territoriale: cenni storici, approccio, implementazione e implicazioni.....	7
1.1.1. Gli strumenti del Marketing Territoriale	9
1.2. Marketing territoriale come strumento di promozione del territorio e valorizzazione delle risorse locali	18
1.3. Dal Marketing al Marketing Territoriale.....	20
1.3.1. Offerta Territoriale	23
1.4. Eventi speciali e marketing territoriale	27
1.5. Marketing territoriale applicato alle regioni rurali e periferiche.....	32
Capitolo II - Caso di Studio: Albania.....	38
2.1. Patrimonio culturale come prodotto nello sviluppo dei servizi turistici e del marketing territoriale	38
2.2. Analisi della situazione attuale del settore turistico	41
2.2.1. Panoramica del settore.....	41
2.2.2. Analisi dei componenti.....	42
2.2.3. Attrazioni turistiche	43
2.2.4. Valore del turismo per l'economia	45
2.2.5. Risorse umane per il turismo	50
2.3. Problemi e sfide presenti nel settore.....	50
2.3.1. Problemi identificati nel corso degli anni.....	50
2.3.2. Sfide future	52
2.4. I fattori interessanti dell'Albania per essere considerata una destinazione turistica.....	53
Capitolo III - Piano di Marketing.....	56
3.1. Valore di un piano di marketing territoriale per l'Albania.....	56
3.2. Strategie passate per lo sviluppo del turismo in Albania	57
3.2.1. Il nuovo programma di sviluppo turistico	58
3.3. Analisi SWOT	59
3.4. Implementazione del piano di marketing	61
3.4.1. Strumenti di conoscenza.....	62
3.4.2. Strumenti per la pianificazione.....	64
3.4.3. Strumenti per la gestione	65
3.4.4. Strumenti a fini di azione.....	66
3.4.5. Strumenti per la comunicazione	66

3.5. Supporto per la comunicazione territoriale	67
3.6. Comunicazione turistica: costruire un'immagine	73
3.7. Visione strategica	75
3.7.1. Scopo del piano	75
3.7.2. Obiettivi strategici	76
3.7.3. Obiettivi politici e obiettivi specifici	77
3.8. Attuazione e monitoraggio	80
Conclusioni	82
Riassunto	90
Bibliografia	101

Introduzione

Sarebbe bene ricordare che il marketing territoriale è costituito da una serie di approcci, tecniche e strumenti utilizzati per costruire e sviluppare l'attrattiva di un determinato territorio attraverso la promozione di aziende, prodotti e servizi, talenti and know-how. Inoltre, il marketing territoriale viene spesso associato allo splendore di un territorio, inteso come notorietà, immagine, visibilità, l'attrazione e il mantenimento delle sue persone e del capitale sociale e umano.

Pertanto, l'implementazione di una politica di attrattività si traduce in una strategia ben definita di un progetto territoriale che trova la sua espressione concreta in un mix di marketing territoriale.

Questo non condivide gli stessi componenti del marketing mix classico ma è organizzato secondo la stessa logica. I componenti del mix di marketing territoriale sono stati identificati e organizzati da diversi autori in 4 categorie ben distinte tra di loro come di seguito:

- Componenti organici;
- Componenti economici;
- Componenti geografici;
- Componenti simbolici.

Questi ultimi sono stati riorganizzati in modo diverso da e si distinguono tra:

- Infrastrutture (istruzione, cultura);
- Reti di trasporto e informazione;
- Architettura e progettazione degli edifici;
- Società, fattore umano.

Alcuni autori hanno scelto di limitarsi ai quattro elementi (4P) del marketing classico nella loro definizione di mix of marketing territoriale che tende a riorganizzare l'attività territoriale attorno al classico mix di marketing come segue:

- Politica del prodotto, il cui obiettivo è definire un'offerta e adattarla alle tendenze del mercato e ai cambiamenti della domanda;
- La politica dei prezzi che, nel marketing territoriale., implica il prezzo della tassazione locale, il prezzo del terreno nelle zone di attività, il costo dell'assunzione delle aziende agricole. È la variabile del mix che fa sacrificare i consumatori richiedendo loro di investire nel prodotto;
- La politica di comunicazione che cerca, attraverso gli strumenti adeguati, di far conoscere l'offerta del territorio e di attirare l'attenzione della richiesta;
- La politica di distribuzione con l'obiettivo di facilitare l'accesso alla città nonché le modalità di servizio necessarie per i servizi di vendita e post-vendita.

Questa formula classica ha visto la comparsa della P di Persone, che comprende sia clienti che collaboratori, e la P di Potenza, che fa riferimento all'importanza del ruolo delle autorità pubbliche.

I clienti sono sia i consumatori effettivi dei prodotti (consumatori) sia gli individui che possono ma non consumano questi prodotti (cliente). Questi danno un'importanza primordiale all'immagine e alla reputazione in primo luogo e poi all'esperienza del consumatore. In effetti, i clienti hanno imparato a decodificare i messaggi pubblicitari e sono più sensibili alla delusione causata dall'eccessiva promessa dei marchi di fronte a una scarsa esperienza.

Per questo motivo, il prodotto offerto deve essere forte del suo contenuto e la comunicazione che lo accompagna deve evidenziarlo senza aumentare (esagerazione) le promesse e quindi le aspettative. Il prodotto deve inoltre essere supportato da un servizio clienti che è parte integrante della cultura aziendale, in particolare con l'avvento dei social network.

Ad esempio, un tweet negativo può andare in giro per il mondo in meno di 48 ore se il reclamo del cliente non viene risolto correttamente ma soprattutto rapidamente. Anche i dipendenti sono importanti in questa logica perché molti di loro sono in contatto con i clienti. E poiché la motivazione dei dipendenti si traduce in soddisfazione del cliente, è necessario motivare i suoi dipendenti e coinvolgerli nello spirito del servizio clienti.

Sono emersi nuovi approcci al marketing, tra cui quello delle 5C che è più completo delle 5P in quanto è più completo. Gli elementi delle 5C vengono aggiunti alle 5P e non le cancellano. Le 5C stanno per:

- Compagnia: cultura aziendale, gamma di prodotti, obiettivi, tecnologia;
- Clienti: al fine di conservare il primo e acquisire il secondo;
- Contesto: macroambiente dell'azienda);
- Catena di distribuzione e stakeholders;
- Concorrenti: diretti e indiretti, le loro quote di mercato attuali e mirate.

Questo promemoria degli elementi del classico marketing mix è servito da un lato come sintesi e, dall'altro, costituisce un passo verso l'adattamento del contenuto del marketing mix al contesto territoriale. Inoltre, la distribuzione degli elementi del mix è diversa, tuttavia è un mix che autori diversi si adattano in modo diverso al contenuto territoriale.

Pertanto, si dovrebbe aggiungere all'attività territoriale l'aspetto della produzione di servizi) e organizza il mix mettendo in rilievo il prodotto, in questo caso l'offerta territoriale proposta per un prezzo, che include le nozioni di tariffa, tasse, costi di trasporto e manodopera, e la promozione che, di fatto rappresenta una piccola parte dell'intero marketing territoriale nonostante alcuni studiosi considerino tutto l'approccio del marketing territoriale a una semplice comunicazione promozionale.

La creazione di un'offerta efficace non può essere effettuata senza la federazione di attori esterni verso obiettivi comuni tramite partenariati. Tuttavia, i territori in competizione investiranno nello stesso processo in modo efficiente e intelligente come noi. Si tratta di servizi accessori che facilitano e rendono più piacevole il consumo dell'offerta territoriale.

Nonostante la diversità delle classificazioni attribuite al mix di marketing territoriale, la principale preoccupazione dei ricercatori rimane quella di affinare i mezzi di azione in modo che possano condurre a una migliore efficienza in base agli obiettivi stabiliti per il territorio. L'efficacia dipende ampiamente dalla capacità degli attori di rimanere fedeli agli obiettivi territoriali. Pertanto, il mix di marketing territoriale deve consentire di migliorare, tra l'altro, la qualità della vita urbana, che è un fattore decisivo per la competitività territoriale.

In questa tesi, l'autore mira sviluppare un caso di studio e potenziale marketing territoriale per la nazione albanese. Come verrà spiegato con maggiore dovizia di dettagli durante tutta questa tesi, per quasi 45 anni l'Albania segue la pratica economica marxista e leninista e vive completamente isolata senza relazioni con il mondo esterno. Non vi erano circoli di notizie accadute all'esterno e molto raramente le persone potevano uscire fuori dalla nazione. Le religioni e tutte le tradizioni furono bandite. Infatti, la costituzione proibiva allo stato di cercare qualsiasi tipo di aiuto estero, inclusi prestiti da varie istituzioni finanziarie globali e non erano consentiti investimenti diretti esteri nel paese.

Tutto ciò contribuì a trasformare il paese in uno dei più isolati al mondo e la realtà dietro il regime era inaccessibile agli estranei. Enver Hoxha trasformò il suo paese in una prigione. Una prima svolta avvenne nel 1990 con la morte di Hoxha e la conseguente caduta del suo regime di ferro: i confini divennero più accessibili e iniziò la più grande migrazione della storia dell'Albania. Si stima che durante gli anni '90 oltre un milione di persone emigrarono all'estero, principalmente in Grecia e in Italia ma anche in altre nazioni europee. Inoltre, negli anni 90, la dissoluzione della ormai ex-Jugoslavia produsse conseguenze anche in Albania con rivolte in tutta la nazione. Il presidente Bashkim Fino guidò il Paese in quegli anni difficili che furono caratterizzati da una moltitudine di omicidi. L'Albania non era un luogo sicuro in cui vivere e certamente non un posto da visitare per una vacanza in famiglia.

Dopo che molti governi politici e tecnici che furono incapaci di contenere l'ondata di proteste, durante la presidenza Berisha e il governo di Meksi, l'Albania iniziò a svilupparsi rapidamente. Dopo un periodo di stabilità, quando Berisha venne rieletto nel giugno del 2009, l'Albania si ritrovò di nuovo in una profonda crisi politica. Corruzione e frode elettorale furono le parole di quel momento. Questo fu essenzialmente il risultato di uno stato giovane che cercava di essere una democrazia, un concetto sconosciuto per molti anni.

Nel 2003, al vertice di Salonicco, il Consiglio Europeo dichiarò che sta arrivando un processo di allargamento dell'Unione europea all'Europa sud-orientale e ai Balcani e che il paese era diventato un potenziale paese candidato all'adesione all'UE. Proprio nel 2014, l'Albania ottenne la nomina di paese candidato. Il fatto che l'adesione rimanga così a lungo finora non ha incoraggiato la classe politica albanese a un appuntamento serio e continuo per le riforme. Tuttavia, nel corso degli anni, le migliorate condizioni hanno portato questa nazione ad essere più appetibile per potenziali turisti che hanno imparato ad ammirare le sue bellezze naturali e storiche.

In questa tesi, l'autore ha utilizzato un approccio quanti-qualitativo inteso a raccogliere dati e informazioni valide e credibili che hanno un duplice scopo: dare una chiara visione di cosa è l'Albania oggi, da un punto di vista economico e sociale, per offrire un quadro di uno stato che offre molte proposte turistiche basate su storia e cultura secolari che sono state nascoste al grande pubblico per troppo tempo, e al tempo stesso tracciare un piano di marketing territoriale inteso a valorizzare questa nazione includendo anche le sue zone rurali che sono sconosciute ai più.

Nello specifico, il piano di marketing territoriale deve sviluppare una strategia che renda possibile la valorizzazione e lo sfruttamento di aree rurali e periferiche della regione albanese allo scopo di attirare non un turismo di massa ma una nicchia di turisti che in futuro potrebbero decidere di investire in un territorio che offre parecchi paesaggi naturali e una storia che per molto tempo non è stata valorizzata sufficientemente.

Capitolo I - Marketing Territoriale

1.1. Marketing territoriale: cenni storici, approccio, implementazione e implicazioni

Sucháček descrive il marketing territoriale come un concetto relativamente nuovo che si riferisce anche ad altri nomi come marketing locale, regionale, locale o cittadino¹. Lo scopo di questo concetto è integrare gli strumenti di marketing al fine di soddisfare le esigenze dei diversi territori². Quest'area di marketing è diventata sempre più importante negli ultimi anni a causa delle disuguaglianze nello sviluppo economico, risultando in aree urbane attraenti e sviluppate mentre le aree rurali registrano un calo della popolazione³.

Il marketing territoriale si è sviluppato naturalmente come effetto della concorrenza tra città, regioni e paesi, poiché questi territori competono per investimenti, risorse, lavoro, residenti e turisti. La sfida del marketing territoriale è di conseguenza rafforzare la capacità, adattarsi ai mercati in evoluzione e cogliere opportunità per migliorare la vitalità della regione⁴. Dinis descrive i commercianti di prodotti territoriali come attori interessati alla promozione dello sviluppo di un territorio. Ciò coinvolge attori socioeconomici come cittadini, politici, imprese, nonché altre istituzioni economiche, sociali e politiche⁵.

Il processo di marketing territoriale include il coordinamento delle attività locali per soddisfare la domanda dei clienti target con l'intenzione di massimizzare le operazioni sociali ed economiche in un'area specifica. Può anche essere visto come le attività di marketing utilizzate nel processo del quadro di pianificazione strategica delle comunità e organizzazioni territoriali⁶. Secondo Simeon e Buonincontri, i mezzi di comunicazione e promozione di un territorio includono siti web, pubblicità, creazione di un marchio turistico e creazione di eventi speciali⁷.

L'implementazione del marketing territoriale ha due dimensioni, marketing globale e marketing per settore⁸: mentre il primo mira a rafforzare l'immagine globale del territorio attraverso una forte comunicazione sui suoi vantaggi, il secondo lavora sulla valorizzazione dell'offerta territoriale per il suo obiettivo e garantire con ogni mezzo la sua disponibilità e attrattiva.

1 Sucháček, J. (2008). Territorial marketing in the Czech Republic: a Trial-and-Error Process. https://mpr.a.uni-muenchen.de/15027/1/MPRA_paper_15027.pdf (ultimo accesso 15/11/2019)

2 Ibid.

3 Dinis, A. (2004). Territorial Marketing: A useful tool for competitiveness of rural and peripheral areas. ERSA Conference Papers, European Regional Science Association.

4 Florek, M. (2003). Territorial marketing: theoretical issues and empirical survey in wielkopolska communes, *Quaderno di Ricerca*, 2(1): 1-28.

5 Dinis 2004, Op. cit.

6 Florek 2003, Op. cit.

7 Simeon, M.I. and Buonincontri, P. (2011). Cultural Event as a Territorial Marketing Tool: The Case of the Ravello Festival on the Italian Amalfi Coast, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(3): 385-406

8 Bitsani, E. (2014). Promoting Traditions of Multicultural Communities as a Tool for Social Cohesion in Trieste, Italy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(1): 412-419.

Il marketing territoriale può sembrare un piano coeso che dovrebbe, in teoria, essere tenuto da un'entità ben definita, ma in realtà varie parti interessate prendono parte all'implementazione del marketing territoriale, ognuna nel proprio campo di azione come dichiarato dai propri interessi e priorità. Alaux e Brenner elencano le parti interessate più influenti: governo, autorità locali, istituzioni regionali, politici, imprese, associazioni, università, consulenti, cittadini, media⁹ ¹⁰.

Alaux classifica le pratiche di marketing territoriale alla luce di 3 categorie principali¹¹: conoscenza, gestione e azione. Per la conoscenza del mercato, gli strumenti che possono essere utilizzati sono studi statistici, studi, sondaggi, indagini e analisi di mercato. Gli strumenti di gestione sono 3 principi di base vitali per l'intero processo: in primo luogo, la pianificazione strategica che si basa sul raggiungimento di obiettivi solidi e sulla definizione dei mezzi per raggiungerli. Secondo, un meticoloso seguito su ogni azione intrapresa. E in terzo luogo, valutando ciò che è stato fatto e come può essere ottimizzato. Gli strumenti per agire nel marketing territoriale variano da promozione, ricerca, mobilitazione a ideazione dell'offerta.

Da precedenti studi emerge come sia possibile raggruppare queste pratiche in 3 gruppi principali: diagnosi, pianificazione e azione.

Diagnosi: Questa fase consiste nella raccolta di informazioni per essere consapevoli della situazione del territorio. La diagnosi mira a:

- Definire le componenti territoriali: conoscere quali sono le ambizioni, le aspirazioni, la situazione dei prezzi (tasse, salari, struttura occupazionale) e il potenziale del territorio, quindi fare riferimento a tali elementi con i mercati target e le loro esigenze specifiche per poi decidere quali sono i fattori di successo su cui lavorare;
- Analizzare l'immagine percepita del territorio;
- Designare per ogni attore sul territorio i suoi ruoli e responsabilità (partenariato pubblico, privato e pubblico).

Alcuni degli strumenti più comuni per portare a termine queste ricerche sono: incontri di brainstorming, analisi SWOT e catena di valore. Questi strumenti aiutano in definitiva a raggiungere una migliore pianificazione territoriale.

Pianificazione: il primo passo della pianificazione consiste nel definire in base ai risultati della diagnosi quali obiettivi del territorio sono quindi prioritari in scelte strategiche ottimizzate. In secondo luogo, stabilire partenariati e organizzare collegamenti territoriali con le diverse parti interessate al

9 Alaux, C. (2012). Measuring the Brand Image of a City, Colloque International EGPA Bergen (Norvège), Public and non for profit marketing Study group, 5-8 September 2012.

10 Brenner, N. (2004). New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood, Oxford: OUP Oxford.

11 Alaux, C. (2014). Place Marketing Relationships: In Need of a New Strategy, Colloque International EGPA Speyer (Allemagne), Public and non for profit marketing Study group, 5-8 Septembre 2014.

fine di facilitare le interazioni come finanziamenti, mobilità e basse realizzazioni attraverso la costruzione di un piano aziendale.

Azione: successivamente, le strategie di marketing mix sono costruite attorno agli obiettivi precedentemente definiti. Quindi quelli sono rafforzati dallo schema industriale e dei servizi: sviluppo di zone di attività per usi industriali o edifici per uffici e servizi. La conoscenza è un aspetto importante di cui occuparsi, ecco perché è importante formare e informare tutte le parti interessate, e in particolare i politici, per assicurare la massima aderenza agli obiettivi e ai progetti territoriali. Tutte queste azioni devono essere approvate con un ampio piano promozionale via comunicazione, per coprire tutti gli assi di sviluppo. E identici documenti di prospezione che devono essere realizzati e utilizzati da tutti i rappresentanti del territorio, per garantire la coerenza dell'immagine diffusa e controllarne la veridicità.

Ciò riassume alcune delle misure prese dai territori in termini di marketing territoriale. Chelekis e Figueiredo favoriscono l'analisi comparativa di tali pratiche al fine di ridurre la percentuale di assunzione di rischi. Questa azione, definita di *benchmarking*, consente un migliore processo decisionale, predeterminando le parti interessate a scegliere gli strumenti migliori per la raccolta e l'azione dei dati¹². Sulla base di tale processo diventa molto più facile, e di successo, sviluppare un piano d'azione da riadattare in modo permanente a seguito dello sviluppo sul territorio di azione e di quello di riferimento. Azioni semplici ma efficaci racchiudono le potenzialità di un grande sviluppo. Naturalmente il secondo è percepito in modo diverso da un territorio all'altro.

1.1.1. Gli strumenti del Marketing Territoriale

Il Marketing Territoriale è sempre più influenzato dalle nuove tendenze che invadono il settore del marketing. Deve integrarli attraverso lo sviluppo di nuove pratiche che gli consentano di garantirne la produttività attraverso¹³:

- Integrazione efficace di vari settori disciplinari: gestione della qualità, finanza, sviluppo di prodotti e servizi, gestione delle relazioni con i client (CRM acronimo dell'Inglese *Customer Relationship Management*), comunicazione, promozione, marketing, casi di studio e sondaggi;
- I cittadini devono essere posti al centro di ogni approccio da parte del Marketing Territoriale a causa della complessità del suo ruolo. Il cittadino è, allo stesso tempo, un attore di domanda e offerta. È anche un attore dell'offerta in quanto proprietario della terra, dell'edificio, del patrimonio. Inoltre, è il portatore di identità, l'ospite, la guida, il creatore dell'offerta, il fornitore

¹² Chelekis, J. A. and Figueiredo, B. (2015). Regions and archipelagos of consumer culture: A reflexive approach to analytical scales and boundaries, *Marketing Theory*, 15(3): 321-345.

¹³ Gaddefors, J. and Cronsell, N. (2009). Returnees and Local Stakeholders Co-producing the Entrepreneurial Region, *European Planning Studies*, 17(8): 1191-1203.

di contenuti territoriali ambasciatore dell'informazione. Allo stesso modo, è un cliente perché prima consuma i prodotti e i vari servizi territoriali;

- Il risultato positivo di un'efficace strategia di Marketing Territoriale è la costruzione di ecosistemi di eccellenza in futuro. Il marchio territoriale sarà la leva dei prodotti del territorio. Una rete di marchi sarà costruita attorno a quest'ultima e costituirà una rete la cui reputazione rafforza il posizionamento degli altri. Tutti gli sforzi intrapresi dagli attori del territorio andranno a beneficio di tutte le componenti del territorio nello spirito del co-marketing;
- Valorizzazione dell'innovazione per offrire un prodotto unico, eccellente e quindi creare legami duraturi tra gli obiettivi (clienti) e le competenze territoriali (cittadini) che diventeranno comproprietari del territorio;
- Non si parla più di B2C (acronimo dell'Inglese *Business to Consumer*) o B2B (acronimo dell'Inglese *Business to Business*). Siamo ora nell'era di H2H (acronimo dell'Inglese *Human to Human*).

Per raggiungere questo obiettivo, esiste una serie di strumenti di azione al servizio del Marketing Territoriale.

Gli strumenti al servizio delle strategie di Marketing Territoriale sono classificati, secondo Colomb, in quattro categorie¹⁴:

- Strumenti di conoscenza, che includono lo studio e strumenti statistici che consentono di condurre sondaggi e analisi di mercato per una migliore pianificazione;
- Strumenti di gestione che consentono lo sviluppo di strategie (obiettivi e mezzi), azione supplementare sull'attuazione e valutazione dei risultati;
- Strumenti di azione rivolti, tra l'altro, alla prospezione, alla mobilitazione degli attori locali e al miglioramento dell'offerta;
- Strumenti di capitalizzazione e diffusione delle informazioni che rappresenta la comunicazione territoriale.

Strumenti ai fini di conoscenza del mercato: la perfetta conoscenza del mercato è un vantaggio per i territori e consente loro di ottenere attrattiva controllando l'ambiente politico, regolamentare o legislativo, macroeconomico e la situazione del mercato¹⁵. L'attrattiva si ottiene anche attraverso risorse locali, forza lavoro, effetti dell'agglomerato e fattori a favore della specializzazione sia a livello

14 Colomb, C. (2011). Culture in the city, culture for the city? The political construction of the trickle-down in cultural regeneration strategies in Roubaix, France, *Town Planning Review*, 82(1): 77-98.

15 Cheshire, P.C. and Gordon, I.R. (1996). Territorial Competition and the Predictability of Collective (In) Action, *International Journal of Urban and Regional Research*, 20(3): 383-399.

locale che a livello regionale. Questa conoscenza è un primo passo essenziale nella concezione dell'offerta territoriale che Braun *et al.* organizzano come segue¹⁶:

- Analisi delle motivazioni e delle esigenze dell'applicazione al fine di definirne le caratteristiche;
- Analisi rigorosa delle risorse del territorio e delle sue capacità specifiche attraverso l'analisi SWOT (acronimo dell'Inglese *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* - Punti di Forza, Debolezze, Opportunità e Minacce);
- La scelta di un adeguato posizionamento territoriale;
- Sfruttare i fattori di attrattiva esistenti nel territorio;
- Adattamento e creazione di nuovi fattori di attrattività, come ad esempio zone industriali o sviluppo urbano, che consentano di presentare un'offerta su misura;
- Prospezione continua dei mercati potenziali attraverso un monitoraggio continuo.

Tra gli strumenti più utilizzati per la conoscenza e l'intelligenza strategica, la matrice SWOT mira a identificare i punti di forza e di debolezza del territorio, a incrociarli con le opportunità e le minacce del suo ambiente per fargli evidenziare la posta in gioco relativa all'attività territoriale e di mettere in prospettiva il territorio in questione. L'analisi SWOT consente di definire gli assi strategici e verificarne e la pianificazione a breve termine in termini di efficienza. Inoltre, a monte, una meticolosa diagnosi rende possibile riunire gli elementi della matrice e, a valle, riesce a riunire i diversi elementi della matrice per fare una sintesi con risposte ben orientate alle specifiche situazioni incontrate. L'analisi SWOT mobilita le risorse umane nel tempo tramite raccolta di informazioni, conduzione della diagnosi e facilitazione dei dibattiti.

La matrice SWOT richiede tempo per la realizzazione iniziale, ma la sua esistenza deve essere sostenuta aggiungendo qualsiasi nuova informazione che appare in qualsiasi momento per garantire il suo ruolo. Le risorse finanziarie necessarie per eseguire un'analisi SWOT dipendono dal grado di specificità dei dati. In effetti, più approfondita è l'analisi, maggiore è il costo di realizzazione. La matrice SWOT è uno strumento molto semplice da usare e utile perché consente di visualizzare in modo relativamente rapido l'adeguatezza di una strategia con una problematica, ma rimane soggettiva e richiede un'attenzione speciale perché la differenziazione tra ciò che è interno e ciò che è esterno non è sempre evidente. Al fine di integrare il lavoro della matrice SWOT e adattare il processo di conoscenza del mercato al contesto territoriale,

È inoltre necessario identificare, studiare e comprendere le capacità del territorio di essere utilizzato dalle varie attività economiche. Si può pensare di ospitare vari eventi, come festival, concerti e film, ma anche la possibilità di utilizzare il sito come banco di prova per le ultime tecnologie che possono

16 Braun, E., Eshuis, J. and Klijn, E.H. (2014). The Effectiveness of Place Brand Communication, *Cities*, 41(1): 64-70.

essere correlate o no al settore del turismo o dei trasporti. Al termine del lavoro di raccolta di informazioni utili per alimentare la griglia di analisi, è necessario confrontare le caratteristiche chiave, per gli stessi criteri, con l'offerta di territori concorrenti. E, sulla base dei risultati dei confronti precedenti, si possono identificare i vantaggi comparativi del territorio. I risultati di ottenuti possono essere utilizzati per quattro scopi principali:

- Servono come mezzo di intelligenza competitiva;
- Consentono di identificare i vantaggi comparativi dell'offerta territoriale;
- Consentono di identificare i segmenti prioritari alla luce dei cambiamenti ciclici;
- Consentono la costruzione di un argomento promozionale certo.

Una volta effettuata la diagnosi, si può definire l'orientamento strategico e pianificare il futuro del territorio sulla base delle conoscenze così costruite.

Strumenti ai fini della pianificazione:

- Il piano urbano è uno strumento di pianificazione urbana che costituisce la base per la crescita delle attività economiche, quindi la necessità di definire per un dato territorio un cosiddetto piano di pianificazione urbana che funge da quadro giuridico per lo sviluppo e la costruzione all'interno di quel territorio. Inoltre, esso offre una visione funzionale e fisica delle zone ambientali, delle zone dedicate alle attività economiche, delle infrastrutture e delle attrezzature, nonché delle aree naturali¹⁷. La difficoltà del piano urbano come strumento di pianificazione risiede nella sua approvazione e quindi nella sua adozione da parte delle comunità, in particolare con l'esistenza di altri attori che sfuggono alla giurisdizione delle comunità e che possono imporre al territorio progetti che non si adattano necessariamente alla logica di pianificazione imposta da questo piano. È per questo motivo che la pianificazione urbana è raccomandata per organizzare e incanalare il fenomeno della crescita urbana. Gold elenca alcuni di questi motivi e in particolare¹⁸:
 - La regolarizzazione dell'uso del suolo e l'organizzazione dell'edificio;
 - Finanziamento di progetti di sviluppo e orientamento orientati all'efficienza;
 - Mercato immobiliare e quindi controllo dei prezzi delle abitazioni.
- Le zone industriali sono un'area progettata per essere commercializzata a società o organizzazioni al fine di svolgere le loro attività economiche. È uno strumento importante per lo sviluppo economico¹⁹. Queste zone hanno designazioni che differiscono in base alle

17 Asheim, B. and Clark, E. (2001). Creativity and Cost in Urban and Regional Development in the 'New Economy', *European Planning Studies*, 9(7): 805-811.

¹⁸ Gold, E.R. (2006). Intellectual architecture as place brand, *Place Branding*, 2(3): 220-228.

19 Hall, T. and Hubbard, P. (1996). The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies?, *Progress in Human Geography*, 20(2): 153-174.

dimensioni e agli obiettivi ricercati tra zone di attività. L'obiettivo principale di una zona industriale è di proporre un sito che soddisfi al meglio le esigenze delle aziende;

- Il piano di coerenza territoriale è uno strumento di pianificazione territoriale proposto dalle teorie sulla gestione pubblica territoriale²⁰. Cai definisce il piano come uno schema, o documento di pianificazione, che si adatta a medio e lungo termine. Rende possibile, attraverso un'analisi di tutte le componenti del territorio, concentrarsi sugli elementi che possono creare coerenza tra gruppi territoriali, ad esempio le regioni di un paese. Il sistema di coerenza territoriale è organizzato in due fasi²¹:
 - Fase di diagnosi:
 - Delimitare i territori in questione;
 - Diagnosticare questi territori in termini di sviluppo ambientale, dei trasporti, economico, commerciale, agricolo e turistico;
 - Elaborare un inventario che evidenzia i problemi, le opportunità e le sfide.
 - Fase di pianificazione:
 - Definire il principale orientamento allo sviluppo che riguarda tutti i territori e sviluppare un progetto di sviluppo;
 - Creare un documento di orientamento specificando per ciascun comune gli obiettivi da raggiungere.

Questo strumento consente di pianificare, per ciascun territorio, un progetto di sviluppo ottimale, tenendo conto dei suoi punti di forza e consentendogli di beneficiare della sinergia con i territori vicini, nel rispetto di una strategia nazionale coerente.

Strumenti ai fini della gestione e direzione: questo approccio non contiene strumenti ma è più una buona pratica manageriale siccome consiste nella costituzione del consiglio territoriale, un'organizzazione in cui sono rappresentati tutti gli attori territoriali, almeno quelli più influenti. Questo consiglio garantisce la coerenza dei piani di programma perseguiti dai vari organi, garantendo la comunicazione degli attori territoriali, la loro adesione, il loro coinvolgimento nelle strategie territoriali e la loro attuazione. I vantaggi di istituire un comitato direttivo con un potere morale gerarchico su tutte le componenti del territorio sono molteplici. Ashton descrive questi vantaggi come buone pratiche e ne cita alcuni²²:

- Garantire un migliore coordinamento dei diversi approcci;

20 Cheshire, P. (1999). Cities in competition: articulating the gains from integration, *Urban Studies*, 36(5/6): 843.

21 Cai, L.A. (2002). Cooperative branding for rural destinations, *Annals of Tourism Research*, 29(3): 720-742.

22 Ashton, A.S. (2014). Tourist destination brand image development--an analysis based on stakeholders' perception: A case study from Southland, New Zealand, *Journal of Vacation Marketing*, 20(3): 279-292.

- Concentrare su messaggi ben mirati che rendono il consenso di tutti gli attori territoriali: tutte le componenti territoriali comunicano in modo coerente sui loro prodotti e implicitamente sul territorio e sui suoi valori;
- Assicurare la valutazione delle prestazioni territoriali attraverso strumenti affidabili;
- Migliorare l'efficienza delle operazioni intraprese: il coordinamento evita la duplicazione e la ridondanza delle azioni, in modo che le azioni siano ben mirate ed efficienti;
- Condurre la gestione e azioni territoriali in modo proattivo e reattivo.

Questo comitato direttivo è il perno che coordina l'attività territoriale a favore di un'offerta efficiente progettata strategicamente. Consente inoltre di specificare chi fa cosa e alloca gli strumenti di azione necessari e sufficienti per avere successo in qualsiasi approccio di Marketing Territoriale. Gli strumenti utilizzati dal comitato direttivo includono strumenti di analisi comparativa, relazioni e studi e l'organizzazione di strutture di riflessione.

Strumenti ai fini di azione: Secondo Healey gli elementi di azione coinvolti nell'impostazione di una strategia di Marketing Territoriale sono organizzati in quattro categorie. Clienti intorno ai quali viene creata un'attività turistica, progetti o servizi. Sono comunicati attraverso il supporto e il loro consumo è facilitato dalle persone di contatto. In effetti, questi elementi possono agire sulle offerte territoriali attraverso politiche di rete, l'uso di etichette, la creazione di marchi, l'uso di eventi o qualsiasi forma di comunicazione²³.

Le azioni dirette sull'offerta sono molto apprezzate dai territori per il loro effetto diretto sull'attrattiva, ad esempio gli incentivi sono uno strumento molto interessante per attirare politiche, in particolare gli investimenti²⁴. In effetti, gli incentivi sono facilmente manipolabili e possono influenzare la decisione di attuare in quanto costituiscono un intervento diretto sull'utile sul capitale investito²⁵. Gli incentivi possono assumere molte forme²⁶:

- La natura degli incentivi: incentivi fiscali (incentivi a lungo termine o temporanei per le disposizioni fiscali o fiscali), aiuti diretti (messa a disposizione della società di mezzi finanziari sotto forma di sovvenzione e prestito anticipato) o aiuti indiretti (fornitura di beni immobili o terreni, agevolazioni e garanzie varie);
- Lo scopo degli incentivi che possono essere la creazione e sviluppo di una nuova società, aiutare un'azienda in difficoltà a mantenere un equilibrio di posti di lavoro e risorse per le comunità e l'assistenza nel mantenimento dei servizi necessari per soddisfare le esigenze della popolazione;

23 Healey, P. (2002). On creating the'city'as a collective resource, *Urban Studies*, 39(10): 1777-1792.

24 Della Lucia, M. (2013). Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making, *Tourism Management*, 34(1): 91-100.

25 Hoppen, A., Brown, L. and Fyall, A. (2014). Literary tourism: Opportunities and challenges for the marketing and branding of destinations?, *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(1): 37-47.

26 Daspit, J.J. and Zavattaro, M.S. (2014). Integrating innovation and absorptive capacity into the place branding process, *Journal of Place Management and Development*, 7(3): 206-224.

- La fonte di incentivi che differisce a seconda dell'entità che rilascia l'incentivo. Questi possono includere autorità statali o locali (aiuti pubblici, incentivi agli investimenti), istituzioni sovranazionali (ad esempio l'Unione europea) coinvolte nello sviluppo economico e sociale;
- I metodi di intervento che possono essere di natura materiale o finanziaria.

Strumenti ai fini della comunicazione: la comunicazione è un elemento molto importante del Marketing Territoriale al punto che alcuni professionisti a volte riducono le sue pratiche e le limitano alla nuova comunicazione²⁷. Un territorio con una fornitura non supportata non beneficia delle opportunità che il mercato può offrire se l'offerta non viene comunicata. Questo atteggiamento è costoso in termini di redditività delle azioni intraprese dai territori²⁸. Ciò è dovuto al fatto che, da un lato, il comportamento dei clienti dipende in parte dalla loro immagine percepita di un prodotto e dall'altro; una buona immagine può limitare le conseguenze di incidenti che possono sporcare l'immagine di un prodotto. Ad esempio, una città come New York è stata in grado grazie alla sua forte immagine di persistere come centro di affari internazionale e turismo nonostante gli attacchi del 11 settembre.

Braun *et al.* hanno dimostrato, attraverso la sperimentazione, che gli investitori, nel loro processo di selezione dell'ubicazione, attribuiscono particolare importanza alle fonti di informazione²⁹. Quindi la domanda che si pone ai territori non è se comunicare o no perché la risposta è ovviamente positiva. Piuttosto, la domanda dovrebbe essere come comunicare in modo lucido, volontario e organizzato. A questo scopo, si potrebbe adottare il processo a 5W o schema di Laswell per la comunicazione territoriale. Questo processo è vincolato da fattori che ne diminuiscono l'efficacia. Infatti, il quadro di riferimento è uno poiché le esperienze, i valori, le preoccupazioni, i pregiudizi, le motivazioni, la conoscenza e le visioni tra comunicatori non sono necessariamente gli stessi.

Possono portare a codificare e decodificare il messaggio in modo diverso e causare enormi distorsioni per il suo contenuto. L'eterogeneità degli obiettivi è il secondo elemento vincolante della comunicazione. Nel caso in cui vi siano diversi recettori, il problema principale sarebbe se costituissero un gruppo omogeneo. Altrimenti, è necessario trovare un punto comune tra i ricevitori e focalizzare la sua comunicazione su questo punto, o elaborare una comunicazione specifica per ciascun ricevitore. Ciò può richiedere molto tempo e risorse. In effetti, il tempo e i mezzi influenzano il contenuto, gli obiettivi e i risultati di un messaggio. Se del caso, i loro destinatari dovrebbero essere prioritari e indirizzati in base alle necessità e alla strategia perseguita. Il terzo vincolo risiede nei disturbi che possono influire sul funzionamento della comunicazione. Un messaggio deve pertanto

27 Ashworth, G.J. (2015). Urban Destination Marketing in Contemporary Europe: Uniting Theory and Practice, *Tourism Management*, 51(1): 156.

28 Jones, P. and Evans, J. (2012). Rescue geography: Place making, affect and regeneration. *Urban Studies*, 49(11): 2315-2330.

29 Braun, E., Kavaratzis, M. and Zenker, S. (2013). My City – My Brand: The Different Roles of Residents in Place Branding, *Journal of Place Management and Development*, 6(1): 18-28.

essere progettato in modo semplice, chiaro, accattivante e ripetuto in modo da catturare l'attenzione dei suoi destinatari³⁰.

La comunicazione di interesse generale mira a sensibilizzare e coinvolgere i cittadini nelle strategie e nelle visioni per il territorio. La comunicazione politica consente alle azioni delle comunità di prevalere. Un altro obiettivo è emerso per seguire l'evoluzione degli attributi dei territori, promuovere e far conoscere le opportunità dell'offerta territoriale e sviluppare un'immagine specifica. Brenner insiste su alcune regole per garantire il raggiungimento di questi obiettivi: un messaggio semplice, una promessa forte e onesta, persistenza nel ripetere lo stesso messaggio, continuità nel tempo ma anche di posizionamento comunicato, coerenza tra i vari canali e mezzi di comunicazione e la credibilità del contenuto³¹.

Supporto per la comunicazione territoriale: c'è una moltitudine di mezzi di comunicazione. Kotler et al. suggeriscono una classificazione degli strumenti di comunicazione in base al loro scopo, vale a dire pubblicità, promozione delle vendite, marketing diretto, pubbliche relazioni e vendita³². In aggiunta, questi autori raccomandano un'altra classificazione in base alla natura dei mezzi di comunicazione distinta tra comunicazione mediatica e comunicazione non mediatica. I media sono i tradizionali mezzi pubblicitari (radio, televisione, riviste o cartelloni pubblicitari) mentre i non media includono altri mezzi di comunicazione (promozione e pubbliche relazioni). L'arrivo di Internet ha portato alla nascita di una terza categoria: la comunicazione multimediale.

Kalandides raccomanda un modello più adattato per la comunicazione territoriale³³. Classifica gli strumenti in base ai loro scopi e non alla loro natura e nelle quattro categorie che tracciano le fasi della relazione tra il territorio e i suoi obiettivi. Innanzitutto, la conoscenza del territorio e della sua offerta, che passa attraverso gli strumenti di capitalizzazione delle informazioni.

Quindi, è la fase di prospezione che mira ad attirare i clienti target attraverso gli strumenti di promozione e prospezione. Successivamente, la fase di contatto attraverso strumenti di negoziazione in cui l'obiettivo acquista l'offerta territoriale. Infine, la fase di consumo dell'offerta, che si avvale di strumenti di accompagnamento e dei cosiddetti servizi post-vendita. Poiché le ultime due categorie si uniscono in termini di strumenti mobilitati, abbiamo scelto di presentarli sotto lo stesso livello inferiore categoria:

30 Clifton, N. (2011). Regional Culture in the Market Place: Place Branding and Product Branding as Cultural Exchange, *European Planning Studies*, 19(11): 1973-1994.

31 Brenner 2004, Op. cit.

32 Jones, S. and Kubacki, K. (2014). Branding places with social problems: A systematic review (2000– 2013), *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(3): 218-229.

33 Kalandides, A. (2011). City marketing for Bogotá: a case study in integrated place branding, *Journal of Place Management and Development*, 4(3): 282-291.

- Strumenti per capitalizzare e diffondere informazioni: questa categoria comprende strumenti e mezzi per mettere in comune informazioni, come ad esempio database aziendali e strumenti di monitoraggio dei progetti, nonché siti Intranet che assicurano la condivisione di informazioni tra i membri della rete d'azione. A livello esterno, la diffusione delle informazioni passa attraverso siti aziendali e pubblici che offrono argomenti, mezzi di comunicazione, pubblicazioni e relazioni.
- Strumenti di negoziazione, servizi alle imprese e servizi per gli investitori: questi strumenti consentono di formulare un'offerta territoriale, di negoziare con gli investitori, di organizzare la catena di gestione dei progetti e di assistere gli investitori al momento dell'impianto. Tra gli strumenti sostenuti a questo livello c'è lo sportello unico che facilita l'installazione di nuovi investimenti nel territorio e costituisce l'unico interlocutore. Questo, all'inizio del rapporto investitore-territorio, rende possibile facilitare le procedure amministrative, il reclutamento, i contatti con i partner locali, in particolare per la fornitura di terreni e aiuti. Una volta che la relazione è stata stabilita e l'investitore è diventato un giocatore sul territorio, vengono messi in atto gli strumenti per garantirne il follow-up e anche per aiutarlo ad anticipare, gestire possibili crisi e rilevare nuove opportunità.

Fondamentalmente, l'esistenza di un'identità visiva è molto importante in quanto collega implicitamente un territorio a un numero di messaggi contenuti nelle immagini e nelle parole che costituiscono il logo³⁴. Facilita anche l'identificazione del territorio in relazione ad altri. Pertanto, individuare lo stand di un territorio diventa tanto più semplice se il territorio è identificato da un logo o identità visiva in relazione a un territorio identificato dal testo.

Infine, il territorio deve integrare efficacemente tutti questi strumenti nei suoi approcci e strategie di Marketing Territoriale, in particolare in termini di comunicazione. Ciò consentirà di passare dalla comunicazione territoriale alla vivacità territoriale³⁵. Questa stimolazione consentirà l'accompagnamento di atteggiamenti civici urbani ai benefici del territorio³⁶. Pertanto, in una prospettiva di ottimizzazione delle immagini territoriali e quindi del monitoraggio del marchio, Eshuis e Klijn hanno presentato un modello utilizzando i sistemi di informazione. Questo modello si basa sul presupposto che l'attrattiva di una città e il desiderio provato dagli abitanti di vivere in questo luogo si basano su criteri diversi dalla tassazione e dal costo della vita, inclusa la partecipazione attiva alla

34 Ashworth, G.J. and Voogd, H. (1990). Can places be sold for tourism?, In G.J. Ashworth and B. Goodall (eds.) *Marketing Tourism Places*, London: Routledge (1-16).

35 Demirbag, K.M., Yurt, O., Guneri, B. and Kurtulus, K. (2010). Branding places: applying brand personality concept to cities, *European Journal of Marketing*, 44(9/10): 1286-1304.

36 Caldwell, N. and Freire, J.R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model, *Journal of Brand Management*, 12(1): 50-61.

costruzione del territorio e il coinvolgimento, in particolare, attraverso l'informazione in tutto ciò che accade a livello di territorio³⁷.

1.2. Marketing territoriale come strumento di promozione del territorio e valorizzazione delle risorse locali

Lo sviluppo è la designazione di tutte le strategie che mirano allo sviluppo di un sistema locale, ed al tempo stesso rappresenta l'organizzazione territoriale per garantire l'equilibrio delle aree rurali e urbane al fine di migliorare la qualità della vita e della crescita³⁸. Naturalmente, la definizione di sviluppo differisce da un paese all'altro in base alle loro esperienze sotto la limitazione delle loro preoccupazioni di base³⁹. Sviluppo può significare crescita, modernità, apertura alla globalizzazione, gestione degli spazi abitativi, mezzi di sussistenza, investimenti e anche l'espressione di questo sviluppo varia da infrastrutture di qualità sufficientemente sofisticate, a produttività importante e diversificata, passando da una disoccupazione ridotta a una media crescente ricchezza per cittadino e migliore qualità della vita⁴⁰.

Il progresso dei territori sottosviluppati, a causa della sua importanza e complicazione, comporta una particolare attenzione ad alcuni elementi essenziali⁴¹. Basarsi sui punti di forza preesistenti è uno di questi, ciò aiuta a stabilire in modo sicuro ma strategico le basi per lo sviluppo poiché esiste una chiara idea sulle priorità. Il miglioramento del paesaggio attraverso la trasformazione dell'immagine territoriale è un altro punto fondamentale. Ripristinare l'equilibrio sociale riducendo il divario tra le varie classi sociali, ma espandendo anche la classe media che funge da rete di sicurezza per la stabilità territoriale.

Lo sviluppo territoriale ha vari fattori scatenanti, il primo e più importante è la volontà dei decisori di farlo accadere.

King definisce il marketing territoriale come il modo di pensare e applicare le politiche territoriali di sviluppo, facendo convergere logiche pubbliche e private⁴². Clark afferma che *i legami tra marketing urbano e sviluppo economico della città non sono diretti. Ad un livello la connessione tra i due è ovvia; le città intraprendono attività di marketing al fine di aumentare la conoscenza e la consapevolezza della loro offerta in modo tale da attrarre un maggior numero di visitatori, investitori e commerci e ciò porterà alla crescita e allo sviluppo della loro città. Quindi, abbastanza logicamente,*

37 Eshuis, J. and Klijn, E. (2012). Branding in Governance and Public Management, London: Routledge

38 Kaya, F. and Marangoz, M. (2014). Brand Attitudes of Entrepreneurs as a Stakeholder towards a City, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150(1): 485-493

39 Pike, A., Rodrigues-Pose, A. and Tomaney, J. (2007). What Kind of Local and Regional Development and for Whom?, Regional studies, 41(12): 1253-1269.

40 McCall, T. (2010). What do we mean by Regional Development.

41 Ibid.

42 King, B. (2004). Book review: Managing urban tourism, Tourism Management, 25(2): 290-291.

*il marketing urbano è spesso visto come uno strumento chiave dello sviluppo economico. Tuttavia, ci sono molte diverse comprensioni di ciò che comporta il marketing e un insieme altrettanto ricco di significati attribuiti al termine sviluppo economico*⁴³.

Grazie agli sforzi di marketing territoriale, i territori sono in grado di raggiungere lo sviluppo economico⁴⁴: ad esempio, rendendo i territori più attraenti e quindi più competitivi. La concorrenza non è l'unico modo per procedere, infatti la collaborazione tra territori (ad esempio in caso di incapacità di trarre grandi investimenti) può portare agli stessi risultati in termini di sviluppo. Il rebranding è un'altra opzione che potrebbe incontrare resistenza da parte dei locali, ma ha dimostrato di raggiungere gli obiettivi dichiarati.

Tuttavia, il marketing territoriale e lo sviluppo territoriale incontrano alcuni problemi e devono riguardare i seguenti elementi:

- Complessità delle pratiche di marketing territoriale e molteplicità dei mercati ai quali si rivolge, il che richiede una grande raffinatezza nei processi di marketing;
- Importanza della percezione distintiva (che è ciò che conta per il consumatore), dalla prestazione (ciò che porta allo sviluppo reale);
- Possibili sovrapposizioni tra il marketing territoriale e il marketing delle sue principali istituzioni, che può essere un forte se entrambi fossero in armonia, ciò richiede molta strategia e coordinamento per ottimizzare la ricaduta tra i due;
- Migliore integrazione dell'azione territoriale attraverso una visione di mercato più chiara e più rigorosa e un uso più rigoroso delle misure di performance per l'impatto delle strategie di marketing. Il territorio deve essere in grado di migliorare le sue prestazioni insieme alle percezioni;
- L'importanza del marchio territoriale per un ulteriore mercato molto redditizio: popolazione, base di imprese e investitori locali. La principale preoccupazione non è solo di attrarre, ma anche di conservare ciò che abbiamo: la comunicazione è necessaria per convincere gli obiettivi che il territorio è consapevole dei suoi punti deboli in termini di prestazioni e sta lavorando per migliorarli piuttosto che concentrarsi solo sulla vendita e promuovere meglio il detto territorio.

Il marketing territoriale è un elemento base per lo sviluppo: per sviluppare un territorio bisogna essere attraenti e competitivi in modo efficiente, questo può essere garantito da una pianificazione strategica sistematica, accompagnata da un processo metodico di comunicazione. Il legame tra i due è stabilito e gli effetti dell'uno sull'altro sono evidenti. Infatti, il marketing territoriale induce lo

43 Clark, G. (2006). City marketing and economic development, Paper presented to International City Marketing Summit, Madrid, Spain, November 2006.

44 Ashworth, G.J. and Voogd, H. (1990). Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning, London: Belhaven Press.

sviluppo come mezzo e risultato, il successivo rende più facile commercializzare ulteriormente il territorio e così via. Affinché tale dinamica funzioni correttamente, i territori devono gestirli entrambi in modo efficiente. Tuttavia, una gestione efficiente significa essere consapevoli delle espressioni di successo e fallimento⁴⁵. Il marketing territoriale per lo sviluppo deve monitorare queste dichiarazioni:

- Capitale intellettuale e sociale: sviluppo e prosperità delle giuste competenze, persone, capacità;
- Capitale democratico: responsabilità e trasparenza nei rapporti tra amministrazioni locali e cittadini per generare impegno territoriale sugli obiettivi e sulle strategie imminenti;
- Visibilità territoriale: attraverso un forte marchio e un processo di differenziazione positive;
- Capitale ambientale: i territori devono fornire un ambiente pulito, verde e sicuro per migliorare la qualità della vita dei suoi cittadini e garantire la sostenibilità della sua attrattiva;
- Capitale tecnico: supportare le aspettative in continua espansione della domanda da parte di beni fisici e tecnologici;
- Capitale finanziario: creazione di partenariati intelligenti con il settore privato per superare la pressione sui bilanci locali.

Tuttavia, si ha il bisogno di misure di performance territoriale e dei suoi effetti sullo sviluppo. Clark ha concluso, dopo centinaia di casi studio, che molte città Europee che hanno posizioni di marketing forti sono più visibili e meglio classificate dagli investitori come sedi di attività commerciali⁴⁶. Il contrario, tuttavia, non è dimostrato: essere un territorio favorevole alle imprese non significa che abbia un marchio positivo. Detto questo, ora è ovvio che lo sviluppo territoriale non si limita a distribuire la crescita in diverse regioni. La sfida al giorno d'oggi è quella di costruire un vantaggio competitivo massimizzando il potenziale dello sviluppo territoriale e di conseguenza nazionale.

1.3.Dal Marketing al Marketing Territoriale

Il marketing territoriale è un campo di gestione pubblica che può essere interpretata come tutti gli sforzi di valorizzazione intesi a rendere un territorio più competitivo rispetto ad altri territori, per influenzare a suo vantaggio il comportamento del suo pubblico target, con un'offerta di valore percepito più elevato⁴⁷. Il marketing territoriale cerca di produrre valore aggiunto, posizionare il territorio, attirare gli utenti di benvenuto e trattenere, migliorare la quota di mercato dei flussi internazionali sul territorio al fine di rafforzare le sue caratteristiche e realizzare progetti di sviluppo⁴⁸.

45 Clark 2006, Op. cit.

46 Clark 2006, Op. cit.

47 Holbrook, M. and Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9(1): 132-140.

48 Rochette, C. (2015). The Public Brand Between New Practices and Public Values, *International Review of Administrative Sciences*, 81(2): 326-345.

Il marketing territoriale può quindi qualificarsi come la somma di analisi, strategie, azioni e controllo che sono progettati e implementati da un'autorità urbana e da organi esecutivi correlati per soddisfare le aspettative di persone e attività e migliorare la competitività del territorio⁴⁹.

Nel complesso, il marketing territoriale è collegato al marketing, alla gestione, alla globalizzazione. Si occupa di aspetti strategici e operativi per vari scopi: generazione di flussi di cassa, acquisizione di quote di mercato, soddisfacimento di mercati mirati. Della ricchezza del suo contenuto derivano specificità e coercizioni che richiedono un'attenzione speciale.

Specificità e coercizioni:

- Ritorno sugli investimenti non misurabile, poiché l'obiettivo principale del marketing territoriale è la soddisfazione del mercato, la costruzione del marchio e il cambiamento sociale positivo⁵⁰;
- È ambiguo determinare chi è responsabile di cosa Poiché il marketing territoriale è una responsabilità condivisa⁵¹: le amministrazioni pubbliche, le organizzazioni private e le associazioni ne sono tutte responsabili senza gerarchia che regola le loro relazioni. È quindi praticamente impossibile avere obiettivi territoriali prioritari, dal momento che ogni parte interessata considera le proprie priorità più importanti e non sarà pienamente coinvolto nel successo di un processo di marketing nel caso in cui abbia obiettivi diversi;
- La singolarità delle componenti del marketing territoriale:
 - Cliente: un concetto che ha una durata molto limitata. Il cliente è a prima vista, è soggetto all'attrazione del territorio, una volta scelto di consumare il territorio diventa partner e parte dell'offerta territoriale. Inoltre, questi clienti tendono a esprimere esigenze molto esogene, a volte contraddittorie. Il che rende ancora più difficile soddisfarli⁵²;
 - Offerta territoriale: il territorio è un'entità eterogenea consumabile da diversi tipi di consumatori per diversi motivi e in diversi modi⁵³.
 - Squilibrio tra ciò che viene offerto e ciò che è necessario: la conoscenza del processo decisionale dei clienti è un vantaggio sebbene molto complesso, imprevedibile multidimensionale⁵⁴.

49 Abimbola, T. and Hatch, J.M. (2012). The pragmatics of branding: an application of Dewey's theory of aesthetic expression, *European Journal of Marketing*, 46(7/8): 885-899.

50 Aronczyk, M. (2008). 'Living the Brand': Nationality, Globality, and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants, *International Journal of Communication*, 2(1): 25.

51 Lindstedt, J. (2011). Place, identity and the socially responsible construction of place brands, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1): 42-49.

52 Abimbola, T., Merrilees, B., Miller, D. and Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings, *European Journal of Marketing*, 46(7/8): 1032-1047.

53 Lindstedt, J. (2015). A deliberately emergent strategy—a key to successful city branding. *Journal of Place Management and Development*, 8(2): 90-102.

54 Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M. and Gnoth, J. (2013). Sense of Place: The Importance for Destination Branding, *Journal of Travel research*, 53(2): 154-166.

- Segmentazione del mercato: decisa dalla geografia e dalla storia del territorio, di conseguenza potrebbe non essere il segmento più ottimale o più remunerativo⁵⁵;
- Il marketing territoriale deve affrontare molteplici sfide a più livelli⁵⁶: economiche, politiche e sociali;
- Differenziazione dei conflitti rispetto alla comunanza: differenziare un territorio è la chiave del successo, tuttavia la natura rischiosa delle pratiche di marketing territoriale rende il benchmarking uno dei percorsi più sicuri da seguire⁵⁷. Inoltre, gli sforzi di promozione e posizionamento possono portare alla riduzione del territorio verso una semplice merce che porta alla trasmissione di un'immagine distorta di esso⁵⁸;
- Numero elevato e diversificato di obiettivi a servizio di una vasta gamma di obiettivi territoriali.

Popolazione targettizzata a più obiettivi: per posizionare un territorio come competitivo, deve mirare ad attrarre, accogliere e trattenere gli utenti territoriali: investitori, turisti e cittadini. E per ogni categoria di utenti il territorio ha scopi diversi:

- Per gli investitori per attrarre fondi e mirare a incoraggiare gli investitori a stabilire rapporti commerciali con quelli già presenti sul territorio attraverso investimenti diretti o costruzione di partnership⁵⁹. Questa azione consente lo sviluppo territoriale perché migliora la sua quota di mercato dei flussi internazionali, anche se una strategia di economia aperta porta anche a maggiori incertezze, minacce esterne e dipendenza. Il desiderio di ottimizzare i costi e aumentare la produttività ha portato le aziende nel tempo a cercare posizioni, territori e tecnologie migliori;
- Per i turisti e offrire loro destinazioni e nuove esperienze⁶⁰: Fondamentalmente, l'orientamento turistico per un territorio viene dalla perdita di un precedente utilizzo o dall'osservazione dei movimenti migratori. Il marketing territoriale destinato ai turisti mira alla promozione delle destinazioni, sviluppa un mix turistico, o meglio un'offerta attraente specifica progettata per scopi turistici, e sviluppa il potenziale del territorio proteggendo tra l'altro le sue specificità culturali e geografiche;
- Per i cittadini per rafforzare l'identità e il senso di appartenenza. Il marketing territoriale viene dunque inteso come azioni intraprese dalle autorità locali nei confronti dei residenti per

55 Lucarelli, A. (2012). Unraveling the complexity of city brand equity: a three-dimensional framework, *Journal of Place Management and Development*, 5(3): 231-252.

56 Adeyinka-Ojo, S.F., Khoo-Lattimore, C. and Nair, V. (2014). A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144(1): 151-163.

57 Ashworth, G.J. and Voogd, H. (1988). Marketing the city: concepts, processes and Dutch applications, *Town Planning Review*, 59(1): 65.

58 Clifton, N. (2014). Towards a holistic understanding of county of origin effects? Branding of the region, branding from the region, *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2): 122-132.

59 Doherty, A.M. (2014). 2013 Academy of Marketing annual conference special issue: marketing relevance, *Journal of Marketing Management*, 30(9-10): 829-831.

60 Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(1): 125-134.

promuovere gli sforzi di tali autorità, rafforzare e affermare il loro senso di appartenenza, identità al territorio di cui fanno parte. Questo obiettivo è quello di costruire in aggiunta agli altri un'immagine positiva per la popolazione locale siccome questo li farebbe aderire alle dinamiche dello sviluppo territoriale sostenibile e partecipare attivamente ai progetti territoriali.

Per ciascuno di questi obiettivi, esiste una moltitudine di potenziali obiettivi che potrebbero essere interessati a uno o più scopi. Questi obiettivi variano da normali cittadini e studenti a università, associazioni, turisti, imprese; include anche eventi e punti di informazione.

Poiché è difficile elencare in modo esauriente tutti i potenziali obiettivi, Rogerson suggerisce una classificazione molto generica di questi obiettivi in 2 categorie⁶¹: endogena (parti interessate del territorio, che vivono all'interno di esso) ed esogena (clienti esterni al territorio interessato o potrebbe essere interessato dall'offerta territoriale).

1.3.1. Offerta Territoriale

L'offerta territoriale è un concetto molto complesso poiché è un'offerta non definita sulla quale le entità incaricate del marketing territoriale non hanno alcun controllo: non controllano completamente la concezione del prodotto, né la sua qualità, ma devono comunque promuoverla in modo attraente. Per fare ciò, il marketing territoriale deve venire secondo per una migliore comprensione delle esigenze e delle aspettative del mercato al fine di identificare le opportunità commerciali. L'esecuzione di tale offerta deve essere controllata e il cliente accompagnato per garantire un migliore utilizzo e generare maggiore soddisfazione.

L'offerta territoriale deve allo stesso tempo rispondere a pratiche che non sono della stessa natura: deve gestire questioni economiche, commercializzando il territorio e attirando obiettivi, prestando particolare attenzione agli aspetti sociali come il rafforzamento della soddisfazione dei visitatori e sentimento di appartenenza dei cittadini sebbene limitato dall'ideologia e dall'agenda della leadership politica⁶². A ciò si aggiunge la teoria del consumo urbano che rende l'offerta e lo spazio in cui viene offerta come un'opportunità per spendere soldi a causa dell'apparizione di una nuova giovane società della classe media che cerca uno stile di vita specifico⁶³.

Quindi, maggiore interesse è puntato su aspetti come l'impatto visivo e la riqualificazione urbana del territorio, valorizzando gli spazi ed equilibrando attrattiva e solidarietà per lo schema di sviluppo sostenibile⁶⁴.

61 Rogerson, R.J. (1999). Quality of life and city competitiveness, *Urban Studies*, 36(5-6): 969-985.

62 Arku, G. (2015). Economic development practices of cities in Ontario, *Community Development*, 46(5): 604-615.

63 MacLeod, G., Raco, M. and Ward, K. (2003). Negotiating the Contemporary City: Introduction, *Urban Studies*, 40(9): 1655-1671.

64 Malecki, E.J. (2002). Hard and soft networks for urban competitiveness, *Urban Studies*, 39(5-6): 929-945.

Una semplice definizione di offerta territoriale la descrive come la somma delle risorse che possono essere utilizzate per scopi di progetto di sviluppo per differenziare e attrarre attività economiche⁶⁵. Questo concetto ruota attorno a 2 categorie⁶⁶:

- *Competitività*: attraverso la comprensione al fine di migliorare il potenziale territoriale e la creazione di imprese, siti industriali e gruppi per avere il pieno controllo del proprio territorio;
- *Attrattività*: promuovendo la competitività del territorio e indicandone l'unicità.

Territorio: per definizione, un territorio è la zona che appartiene alla giurisdizione di un'autorità. Il territorio di uno Stato è la terra, il mare e l'aria su cui gli enti governativi possono esercitare il loro potere. Da un punto di vista geografico, il territorio è identificato e appropriatamente superficie della Terra. È anche la sua realtà socio-economica storica complessiva⁶⁷.

Questa definizione sottolinea il fatto che un territorio è un concetto in continua evoluzione che continua a evolversi nel tempo sotto l'influenza dei suoi componenti, il nuovo stato del territorio cambia i suoi componenti e così via⁶⁸. Il territorio funge da attività portante: è lo spazio in cui vengono eseguite tutte le attività. Oggi è diventato anche un fattore di consumo, un luogo di svago e sensazioni⁶⁹.

Nell'era della globalizzazione, si sente parlare molto del piccolo villaggio che il mondo è diventato e delle complementarità dei suoi territori, da cui la necessità di armonizzarli sebbene la definizione stessa di globalizzazione stia creando competizione tra territori: frammentarli per svilupparli secondo il loro potenziale. Questo status paradossale per il territorio tra armonizzazione e frammentazione rende difficile governarlo in modo efficiente⁷⁰.

Una prova per comprendere meglio un territorio consiste nel definire i suoi componenti in risorse, cittadini, comunità, informazione e identità. A quegli elementi Alaux *et al.* aggiungono tutti gli sforzi di urbanistica, abitazioni, trasporti, ambiente, gestione territoriale, effetti sociali dell'azione pubblica, inoltre aggiunge elementi di marketing come componenti di esso come: spazi di consumo oppure parchi tematici.

65 Avraham, E. (2000). Cities and their news media images, *Cities*, 17(5): 363-370.

66 Alaux, C., Bozzo, C. and Keramidis, O. (2013). La stratégie marketing comme outil de développement d'un territoire: Étude comparative des capitales européennes de la culture. In C. Du Boys, R. Fouchet & B. Tiberghien (eds.) *Management public durable : dialogue autour de la Méditerranée*, Bruxelles: Les Dialogues Euro Méditerranéens de Management Public, Bruylant (299-315).

67 Bassett, K. (1996). Partnerships, business elites and urban politics: new forms of governance in an English city?, *Urban Studies*, 33(3): 539-555.

68 Antiroiko, A.V. (2014). *The Political Economy of City Branding*, London: Routledge.

69 Bailey, N. (2008). The Challenge and Response to Global Tourism in the Post-modern Era: The Commodification, Reconfiguration and Mutual Transformation of Habana Vieja, Cuba, *Urban Studies*, 45(5-6): 1079-1096.

70 Mayer, H. and Knox, P. (2010). Small-Town Sustainability: Prospects in the Second Modernity, *European Planning Studies*, 18(10): 1545-1565.

Naturalmente un territorio deve avere un nome che consenta di stabilire l'appartenenza dello spazio a un territorio ma anche di contribuire a collegare gli sforzi di marketing a un marchio al fine di stabilire un posizionamento forte e aumentarne l'attrattiva⁷¹.

Attrattiva: l'attrattiva di un territorio consiste nella sua capacità di offrire condizioni positive per ogni tipo di clientela, pertanto include tutti i progetti o iniziative che mirano alla rivalorizzazione degli spazi pubblici, il ritiro di nuovi investimenti a favore di maggiore visibilità, migliori condizioni di vita e migliori prestazioni. Per essere attraente, il territorio deve essere competitivo e per essere competitivo ci deve essere una visione strategica per l'utilizzo e la commercializzazione del territorio che deve essere costantemente detenuto, rivisto e migliorato⁷².

L'attrattiva ha molti aspetti di cui nominiamo:

- Avere un'identità locale solida e distinta per aiutare a promuovere l'unicità del territorio da un lato ma dall'altro piegarsi agli standard globali che acquisiscono la sicurezza minima e le condizioni ottimali per il meglio dei clienti⁷³;
- Padroneggiare il proprio campo d'azione conoscendo bene il potenziale del territorio e cosa può offrire⁷⁴;
- Comprendere appieno le esigenze degli obiettivi che devono essere raggiunti e la capacità della concorrenza che deve essere misurata e confrontata⁷⁵;
- Costruire una solida visione strategica a lungo termine, fornirà coerenza a qualsiasi azione di marketing da intraprendere. Questa coerenza sarà di grande utilità quando si tratta di concepire un'immagine positiva del territorio e quindi influenzerà positivamente la sua attrattiva⁷⁶.

Altri autori come Rozhkov *et al.* Ryan e Mizerski considerano le componenti del territorio come la fonte della sua attrattiva e le dividono in 4 categorie^{77 78}:

- Risorse geografiche, naturali e umane;
- Storia, cultura e organizzazione;
- Componenti e infrastrutture economiche;
- Apparecchiature di interesse pubblico.

71 Alaux, C., Serval, S. and Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires: identite, image et relations, *Gestion et management public*, 4(2): 61-78.

72 Chamard, C., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V. and Boisvert, Y. (2014). Le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?, Louvain-la-Neuve: De Boek.

73 Mele, C. (2013). Neoliberalism, Race and the Redefining of Urban Redevelopment, *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(2): 598-617

74 Molotch, H. (2002). Place in product, *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(4): 665-688.

75 Baker, B. (2009). Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding, *Journal of Brand Management*, 17(2): 159-161.

76 Andersen, H.T. and Winther, L. (2010). Crisis in the Resurgent City? The Rise of Copenhagen, *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(3): 693-700.

77 Rozhkov, K.L. and Skriabina, N.I. (2015). Places, users, and place uses: a theoretical approach to place market analysis, *Journal of Place Management and Development*, 8(2): 103-122.

78 Ryan, M.M. and Mizerski, K. (2010). Place branding for sustainable futures: A case study, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1): 49-57.

In breve, essere attraenti significa stabilire il territorio come un marchio forte e un'immagine positiva di fronte al suo ambiente, prestando attenzione a non ridurre il territorio o sminuirlo con messaggi assurdi che non sono legati alla sua vera natura, o che promuovono un potenziale superiore a quello del territorio. Per questo, bisogna:

- Contrassegnare con armonia il territorio e vedere di avere messaggi coerenti trasmessi dalle varie parti coinvolte⁷⁹;
- Ad esempio, stabilire mezzi di comunicazione fisica tramite infrastrutture stradali per migliorare l'accessibilità del territorio⁸⁰;
- Per non dimenticare di investire in tutta la tecnologia dell'informazione che è un modo molto semplice (ma pericoloso se non ben tenuto) di gestire l'attrattiva territoriale⁸¹;
- E infine usando gli eventi come base per la costruzione di immagini⁸².

Materie di offerta territoriale: in un contesto competitivo come la competizione globale tra territori per massimizzare i loro benefici dal movimento internazionale di denaro e persone, sembrerebbe opportuno lavorare sull'ideazione di un'offerta di pacchetti destinata a tutti i tipi di obiettivi e include tutti gli obiettivi di marketing territoriale⁸³.

Tuttavia, l'ovvia complessità di mettere insieme una strategia di sviluppo per tale offerta e il suo costo enorme rende più ragionevole scegliere la specialità più adatta al territorio. Un buon argomento è quello che risponde a uno degli obiettivi di marketing territoriale e alla fine aiuterà il territorio a raggiungere crescita, sviluppo, creazione di posti di lavoro e coerenza territoriale⁸⁴. I più comuni di questi argomenti sono:

- Socio-ambientale⁸⁵: consiste nell'offrire uno sportello unico che offra un ambiente urbano accessibile favorevole nel quale si possano trovare tutti i prodotti e servizi di cui potrebbero aver bisogno;
- Scienze della comunicazione, dell'informazione e del linguaggio: attraverso una meticolosa descrizione delle modalità di produzione del territorio e di come può essere consumato⁸⁶. L'uso della conoscenza nel marketing territoriale (dietro la promozione) è un qualcosa di necessario

79 Andres, L. (2011). Alternative Initiatives, Cultural Intermediaries and Urban Regeneration: the Case of La Friche (Marseille), *European Planning Studies*, 19(5): 795-811.

80 Niedomysl, T. and Jonasson, M. (2012). Towards a theory of place marketing, *Journal of Place Management and Development*, 5(3): 223-230.

81 Cohen, E. and Cohen, S.A. (2012). Current sociological theories and issues in tourism, *Annals of tourism research*, 39(4): 2177-2202.

82 Dudensing, R.M., Hughes, D.W. and Shields, M. (2011). Perceptions of tourism promotion and business challenges: A survey-based comparison of tourism businesses and promotion organizations, *Tourism Management*, 32(6): 1453-1462.

83 Anderson, E., Chakrapani, C. and Hernandez, T. (2009). Marketing the downtown through geographically enhanced consumer segmentation. *Journal of Place Management and Development*, 2(2): 125-139.

84 Andersson, T.D. and Getz, D. (2009). Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals, *Tourism Management*, 30(6): 847-856.

85 Flipo, J.P. and Texier, L. (1992). Marketing territorial: de la pratique à la théorie, *Revue Française du Marketing*, 136(1): 41-52.

86 Coleman, R., Tombs, S. and Whyte, D. (2005). Capital, crime control and statecraft in the entrepreneurial city, *Urban Studies*, 42(13): 2511-2530.

per concepire meglio le interessanti strategie territoriali che raccolgono le parti interessate attorno alle sue priorità⁸⁷;

- Offerta basata su progetto⁸⁸: i progetti urbani sono un'offerta globale che cerca l'attrattiva territoriale inclusiva. È piuttosto difficile un'offerta basata su progetti soprattutto da parte del settore privato poiché deve vedere gli aspetti storici, culturali e sociali insieme al profitto;
- Offerta turistica: strutturare l'offerta attorno al settore specifico che è il turismo, che mira alla valorizzazione culturale come un modo per aumentare gli investimenti, attraverso la creazione e la promozione di spazi qualificati e luoghi attraenti⁸⁹. Il turismo può essere l'aspetto più partecipante al rebranding territoriale utilizzando la pianificazione culturale (gruppi culturali, edifici, spazi di consumo come ristoranti e hotel, un migliore trasporto pubblico, sicurezza ed eventi);
- Sviluppo del gruppo⁹⁰: un gruppo è la raccolta di entità industriali e scientifiche per sviluppare ulteriormente progetti di innovazione e ricerca. Vengono creati nelle università o come unità indipendente nell'area urbana, si concentrano sulla produzione di innovazione che può portare a ignorare il loro ruolo nello sviluppo territoriale.

1.4 Eventi speciali e marketing territoriale

L'essenza del marketing territoriale consiste nel creare una migliore comunicazione dei valori della città, in merito a miglioramenti che vanno oltre la prospettiva a breve termine. Si riferisce anche alla comprensione dei potenziali e delle relazioni all'interno del territorio, con l'obiettivo di aumentarne il valore e la visibilità percepiti a livello globale⁹¹.

Eventi speciali possono motivare le visite al territorio e avere un effetto positivo sull'immagine di destinazione. Inoltre, può contribuire ad attrarre imprese, capitali, risorse umane e residenti. Esiste una chiara correlazione positiva tra la forza dell'attrazione turistica che un evento può portare, insieme alla sua capacità di creazione di valore, che crea come forma di effetto moltiplicatore positivo per l'economia locale⁹².

⁸⁷ Otsuka, N. and Reeve, A. (2007). The contribution and potential of town centre management for regeneration: Shifting its focus from 'management' to 'regeneration', *Town Planning Review*, 78(2): 225-250.

⁸⁸ Andersson, I. (2015). *Geographies of Place Branding: Researching through small and medium sized cities*, Stockholm: Stockholm University, Faculty of Social Sciences, Department of Human Geography.

⁸⁹ Newman, P. (2007). Cultural Policy and Tourism Development in East London, L'attrattività des territoires : regards croisés, Actes des séminaires du Plan Urbain Architecture Construction, février-juillet 2007, Paris : Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (25-31).

⁹⁰ Andersson, M. and Ekman, P. (2009). Ambassador networks and place branding, *Journal of Place Management and Development*, 2(1): 41-51.

⁹¹ Jašić, I (2006) Cities on the global market: territorial marketing planning strategies

⁹² Della Lucia, A, Martini, U, Franch, M (2010) Performance measurement systems for event planning and marketing: An exploratory study

Secondo Pilotti *et al.*⁹³, studi precedenti hanno confermato l'importanza delle caratteristiche sociali e dell'integrazione territoriale nell'evento speciale. Axelsen⁹⁴ sostiene che gli eventi speciali non si basano solo sullo sviluppo fisico nell'area. Invece, il successo dipende preferibilmente dall'entusiasmo degli organizzatori dell'evento e della comunità locale.

Quando una comunità assume un organizzatore di eventi speciali professionali, sta dando il potere all'organizzatore di comunicare le proprie convinzioni e valori alla comunità locale e ai suoi residenti. Se queste credenze non hanno una chiara corrispondenza con le percezioni predeterminate, l'evento potrebbe finire molto più diverso rispetto ai piani originali della comunità. Di conseguenza, è essenziale comprendere lo scopo, le convinzioni e le opinioni degli organizzatori prima di consegnare il potere istituzionale a una società esterna di gestione degli eventi⁹⁵.

Masucci e Raviola⁹⁶ significano che esiste una forte correlazione tra gli impatti positivi di eventi speciali e il grado di connessione tra l'evento speciale e l'area locale in cui si svolge l'evento. Ci sono anche risorse territoriali disponibili, che forniscono una forma di valutazione riguardo alla misura in cui l'evento è incorporato nell'area locale. Si riferisce alla quantità di risorse locali coinvolte nell'organizzazione dell'evento e queste possono essere suddivise nelle seguenti:⁹⁷

- Culturale: patrimonio promosso dall'evento;
- Economico: finanziatori locali e impiegati locali;
- Turista: promozione integrata dell'evento nella politica turistica e territoriale locale;
- Accessibilità: disponibilità di trasporto interno nell'area locale.

Le caratteristiche competitive di un distretto includono i suoi vantaggi comparativi (risorse naturali, culturali e umane) e vantaggi competitivi (risorse finanziarie, informative e relazionali). Queste risorse possono essere separate in risorse dotate che includono natura, patrimonio, cultura e risorse create tra cui infrastrutture turistiche, eventi speciali, intrattenimento e shopping⁹⁸. Dwyer e Kim scrivono che sebbene le risorse dotate creino una forte attrazione verso la destinazione per i potenziali visitatori, anche le risorse create sono estremamente importanti nel determinare la competitività di una destinazione⁹⁹. Per quanto riguarda gli eventi speciali, intendono cogliere i momenti in cui i visitatori sono molto coinvolti come assistenti. Ci sono anche eventi in cui i visitatori sono contenti di essere presenti sul posto, ad es. matrimoni reali, incoronazioni, tornei di tennis.

93 Pilotti, L., Tedeschi-Toschi, A., Apa, R. (2011) Long tail and destination management: The

impact of market's diversification on competitiveness in touristic services. The Case of Garda Lake. Working Paper

94 Axelsen, M. (2006) 'Using special events to motivate visitors to attend art galleries', *Museum Management and Curatorship*, 21: 3, 205 — 221

95 Ibid.

96 Masucci, M. & Raviola, E. (2005) Special art exhibitions and local impact: A comparative case study

97 Ibid.

98 Pilotti et al., 2011, Op. cit.

99 Dwyer, L. and Kim, C. (2003) 'Destination Competitiveness: Determinants and Indicators',

Current Issues in Tourism, 6: 5, 369 — 414

Masucci e Raviola spiegano come gli studi precedenti di eventi speciali si concentrano sui benefici economici dell'ospitare un evento speciale, ma ci sono studi sociologici che suggeriscono che lo scopo principale di un evento è migliorare le relazioni all'interno della comunità¹⁰⁰. Questo viene fatto dimostrando e presentando i valori principali della comunità usando forme simboliche. Secondo Manning, le forme simboliche possono essere descritte come un mezzo per scoprire e conoscere la propria cultura, nonché un'interpretazione riflessiva della vita sociale¹⁰¹. Usando queste forme apparirà mentre la comunità si sta celebrando nel corso dell'evento, il che rafforza anche lo spirito della comunità¹⁰².

In molti paesi, città e regioni; eventi speciali sono noti per aumentare le attività economiche e creare nuove opportunità di lavoro¹⁰³. Gli eventi speciali possono migliorare la qualità della vita insieme all'immagine del territorio, mentre incoraggiano lo scambio culturale e promuovono le tradizioni locali. Gli eventi speciali hanno anche un forte effetto pubblico, poiché i membri della città o del territorio ospitante mostrano il loro impegno e sviluppano relazioni con altre persone partecipando¹⁰⁴.

Della Lucia *et al.*, (2010) discutono vari modi attraverso i quali misurare i risultati e i benefici di eventi speciali. Analizzando l'impatto economico di un evento, ad esempio misurando la spesa giornaliera media pro capite dei suoi partecipanti, è possibile valutare ulteriormente le implicazioni sia gestionali che metodologiche. Per quanto riguarda i risultati manageriali, questa analisi prevede una valutazione del ruolo strategico che hanno gli eventi pianificati. Sebbene Della Lucia *et al.*¹⁰⁵ affermino anche che sarebbe impossibile controllare tutti gli obiettivi della pianificazione e del marketing degli eventi basandosi esclusivamente sull'impatto economico, in quanto non fornisce tutte le informazioni necessarie per sostenere il processo di il processo decisionale. Ciò nonostante, consente di misurare variabili estremamente importanti come la forza di attrazione dei flussi turistici e la sostenibilità economica dell'evento.

Perché un evento sia economicamente sostenibile, deve essere in grado di generare entrate economiche per l'economia locale che siano maggiori dei costi per l'organizzazione. I ricavi comprendono sia gli effetti diretti (comprese le spese) dell'evento sia gli effetti indiretti e indotti moltiplicativi che la spesa produrrà per l'economia locale. Secondo Hall, ancor prima che si verifichi un evento speciale, l'economia locale potrebbe sperimentare un aumento a causa di una maggiore domanda di servizi come alloggio, cibo, trasporti e intrattenimento¹⁰⁶. Tuttavia, anche se un evento è

100 Masucci e Raviola 2005, Op. cit.

101 Manning, F.E (1981) Celebrating Cricket: The Symbolic Construction of Caribbean Politics, *American Ethnologist*, Vol. 8, No. 3, Symbolism and Cognition (Aug., 1981), pp. 616-632

102 Masucci e Raviola 2005, Op. cit.

103 Dwyer et al., 2005, Op. cit.

104 Masucci e Raviola 2005, Op. cit.

105 Della Lucia et al. 2010, Op. cit.

106 Hall, C.M, (1989) The Definition and Analysis of Hallmark Tourist Events, *GeoJournal* 19.3 263-268

economicamente sostenibile, non fornisce le informazioni necessarie sul raggiungimento dell'obiettivo del successo del marketing territoriale¹⁰⁷.

I flussi di visitatori generati dall'evento consentiranno di misurare la sua forza di attrazione. I flussi di visitatori possono essere divisi in modo da mostrare la lealtà dei visitatori (ad esempio quelli che tornano ogni anno per un evento specifico) nonché la capacità dell'evento speciale di attrarre nuovi turisti e visitatori. Questo potrebbe essere il risultato di un programma o attività che suscita un interesse specifico, rafforzato anche dal passaparola e/o da forti campagne pubblicitarie. In termini monetari, la forza di attrazione può essere misurata dalla spesa complessiva giornaliera pro capite, dei partecipanti all'evento. Della Lucia *et al.*¹⁰⁸, sottolineano la differenza di spesa tra le spese di turisti ed escursionisti. I loro comportamenti dei consumatori possono essere simili, ma poiché i turisti sono gli unici che si avvalgono dei servizi di pernottamento, il valore totale delle loro spese potrebbe essere fino a tre volte superiore¹⁰⁹.

Oltre al numero di visitatori e agli impatti economici diretti di un evento, ci sono molti altri effetti indiretti come: l'impatto sull'economia locale, l'impatto sulla conoscenza dei gestori e degli operatori locali e infine l'impatto sul patrimonio locale, il che significa possibili restauri e promozione di minori siti¹¹⁰. Walo *et al.*..., riconoscono anche che ci sono benefici immateriali di un evento come la crescita dello spirito della comunità e la cooperazione¹¹¹. Ciò è dovuto al coinvolgimento della comunità ospitante nella pianificazione e produzione dell'evento. Molti eventi speciali si basano su volontari per la pianificazione e l'organizzazione. Queste attività possono contribuire allo sviluppo della comunità locale.

Secondo Dwyer e Forsyth¹¹², eventi speciali possono migliorare l'immagine di una città o di una regione, facilitare il networking aziendale e l'orgoglio civico, nonché offrire vantaggi sociali e culturali, forum per l'istruzione e facilitare il trasferimento di tecnologia. Getz riconosce l'importanza di eventi speciali per stimolare la leadership, lo sviluppo organizzativo, una maggiore autostima e benefici finanziari per la comunità¹¹³.

Mega eventi come i Giochi olimpici possono migliorare notevolmente o persino sviluppare nuovi territori poiché l'evento porta prodotti e lasciti sia immateriali che tangibili. Il risultato per il territorio dopo un evento di queste dimensioni può essere, ad esempio, il rinnovo delle strutture per l'ospitalità

107 Della Lucia *et al.*, 2010, Op. cit.

108 Ibid.

109 Ibid.

110 Masucci e Raviola, 2005, Op. cit.

111 Walo, M, Bull, A & Breen, H 1996, 'Achieving economic benefit at local events: a case study of a local sports event', *Journal of Festival Management and Event Tourism*, vol. 4, no. 3/4, pp. 95-106

112 Dwyer, L. , & Forsyth, P. (2009). Public Sector Support for Special Events. *Eastern Economic Journal*, 35(4), 481-499.

113 Getz, D, (1989) Special events: Defining the product

e l'alloggio, il miglioramento delle infrastrutture, il miglioramento delle competenze nel settore turistico e il miglioramento della visibilità internazionale¹¹⁴.

Eventi speciali forniscono entrate potenziali dai partecipanti, attività ricreative, interazione sociale e intrattenimento, insieme al potenziale di aumentare il tasso di rendimento nella raccolta fondi¹¹⁵. Altri studi sostengono che eventi speciali si rivelano una fonte molto piccola di entrate in fondi locali. L'attrazione di nuovi fondi da altre regioni si rivela come i maggiori vantaggi di un evento speciale¹¹⁶. Infine, potrebbero esserci altri benefici dall'evento come mettere la città sulla mappa, ovvero renderla più riconoscibile su larga scala¹¹⁷.

Per quanto riguarda la valorizzazione delle relazioni all'interno della comunità, Masuccia e Raviola spiegano come un evento possa prendere forma come celebrazione con enfasi su valori e simboli locali¹¹⁸. Inoltre, si deve fare anche affidamento sulla loro teoria sull'importanza della connessione alla zona locale nell'evento speciale affinché questo abbia successo. Ciò è confermato anche dalla teoria di Pilotti *et al.* sull'integrazione territoriale in eventi speciali¹¹⁹.

Per scoprire se i vantaggi competitivi territoriali sono stati promossi nel corso dell'evento, si può fare affidamento sulla teoria di Pilotti *et al.* (2011) che dichiara i vantaggi esistenti di una regione come risorse dotate o create¹²⁰:

- Risorse dotate: natura, patrimonio e cultura;
- Risorse create: turismo, infrastrutture, eventi speciali, intrattenimento e shopping.

Un'altra teoria per misurare gli impatti diretti e indiretti è stata sviluppata da Masucci e Raviola, i quali discutono di come gli eventi speciali abbiano impatti oltre gli impatti economici diretti e il numero di visitatori per una specifica comunità. La teoria può essere brevemente spiegata come segue¹²¹:

- Impatti diretti: impatto economico e numero di visitatori;
- Impatti indiretti: impatto sull'economia locale, conoscenza dei gestori / operatori locali e impatto sul patrimonio locale e possibili restauri e promozioni.

Ciò include la misurazione dell'impatto economico, nonché i flussi dei visitatori, al fine di poter misurare la forza di attrazione dell'evento e comprende la lealtà dei visitatori e la capacità di attrarre nuovi turisti e visitatori.

114 Dansero, E & Puttilli, M (2010) Mega-events tourism legacies: the case of the Torino 2006 Winter Olympic Games – a territorialisation approach, *Leisure Studies*

115 Taylor, R, Shanka, T (2008) Cause for event: not-for-profit marketing through participant sports events, *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT*

116 Hall 1989, *Op. cit.*

117 Dwyer *et al.* 2005, *Op. cit.*

118 Masuccia and Raviola 2005, *Op. cit.*

¹¹⁹ Pilotti *et al.* 2011, *Op. cit.*

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ Masucci and Raviola 2005, *Op. cit.*

1.5 Marketing territoriale applicato alle regioni rurali e periferiche

Il marketing, secondo la definizione di Kotler è un processo sociale e gestionale attraverso il quale individui e gruppi ottengono ciò di cui hanno bisogno e che desiderano attraverso la creazione e lo scambio di prodotti e valore con gli altri¹²². Pertanto, questo concetto è strettamente legato alla nozione di scambio.

Lo scambio è l'atto di ottenere un oggetto o servizio desiderato da qualcuno offrendo qualcosa in cambio. Per uno scambio, almeno due parti devono partecipare e ognuna deve avere qualcosa di valore da offrire all'altra. Il valore può essere definito come il risultato di ogni valutazione della parte su ciò che viene ricevuto (benefici funzionali o emotivi) e ciò che viene dato (costi monetari, di tempo, energia e psichici) nello scambio. Un prodotto o servizio è prezioso se i benefici sono percepiti come eccedenti i costi. Pertanto, per uno scambio, entrambe le parti devono considerare che i benefici ottenuti sono superiori ai costi sostenuti. Si può quindi affermare che lo scambio è un processo di creazione di valore, poiché ha luogo solo se entrambe le parti si trovano in una situazione migliore rispetto a prima. Poiché il marketing è un processo per promuovere lo scambio, è anche un processo di creazione di valore.

Marketing significa anche lavorare con i mercati per realizzare scambi allo scopo di soddisfare bisogni e desideri umani. Un mercato è l'insieme di acquirenti effettivi e potenziali di un prodotto. Nel concetto di marketing, il prodotto è tutto ciò che può essere offerto a un mercato per soddisfare un

bisogno o una necessità, inclusi servizi, esperienze, eventi, persone, organizzazioni, informazioni, luoghi e territori. Ai fini di questa comunicazione, i territori (e le sue risorse) sono il prodotto in analisi.

Il processo di scambio implica lavoro per venditori o operatori di marketing che cercano una risposta (denaro, attenzione, acquisto, voto, donazione e adesione) dal mercato.

Devono cercare acquirenti (coloro che possono dare la risposta desiderata), identificare le loro esigenze, progettare buoni prodotti, promuoverli, immagazzinare e consegnare questi prodotti e fissare i prezzi (costi per il consumatore) per loro. Pertanto, le loro attività includono un'analisi strategica (dei mercati potenziali e delle loro esigenze) e attività operative (riguardanti prodotti, promozione, distribuzione o Luogo e prezzo). Queste ultime attività sono le ben note quattro P di marketing-mix, definite come un insieme di strumenti di marketing che lavorano insieme per influenzare il mercato¹²³.

Pertanto, i rivenditori di prodotti territoriali sono coloro che sono interessati a promuovere lo sviluppo di un territorio che, secondo la prospettiva di sviluppo endogeno presentata nel punto

122 Kotler 1996, Op. cit.

123 Ibid.

precedente, sono tutti gli attori socioeconomici all'interno di quel territorio, inclusi cittadini, politici, imprese e altre istituzioni economiche, sociali e politiche.

Per definire un potenziale acquirente (o consumatore) è utile introdurre la nozione di segmentazione del mercato. Questa nozione implica l'idea che il mercato potenziale possa essere diviso in diversi gruppi. Questa divisione deve essere fatta in base a caratteristiche (basi per la segmentazione) che riflettono comportamenti o atteggiamenti diversi nei confronti del prodotto o, in altre parole, identificano diverse classi di acquirenti che differiscono nelle esigenze dei loro prodotti o nelle risposte all'acquisto¹²⁴.

Pertanto, se applicato al marketing territoriale delle aree rurali e periferiche, è possibile identificare due diversi mercati target (due segmenti di potenziali acquirenti): i residenti e i non residenti nel territorio. Entrambi consumano (o possono consumare) le offerte del territorio rurale. Ma considerandoli come due diversi segmenti di mercato, si presume che i loro bisogni e desideri siano diversi e, tuttavia, anche i loro criteri di valore.

Entrambi cercano una migliore qualità della vita ma differiscono nei criteri utilizzati per definire e valutare la qualità. Nel frattempo, i residenti cercano principalmente un livello di vita economico aumentato, i non residenti cercano altri tipi di cose, come il contatto con la natura, la conoscenza delle tradizioni, i paesaggi meravigliosi, la pace e il riposo. Inoltre, la risposta che i marketer desiderano da ciascuno il gruppo è diversa. Da residenti vogliono che rimangano sul territorio (e quindi, invertono la tendenza alla desertificazione di questi territori e ottengono maggiore influenza politica e massa critica per lo sviluppo).

Dai non residenti ci sono principalmente due obiettivi: uno è convertirli in residenti (affinché le parole attraggano le persone ai vivi nel territorio), l'altro è ottenere il loro denaro e / o supporto politico o sociale (ad esempio, un atteggiamento politico favorevole nei confronti dei territori rurali e periferici, sostegno della società allo sviluppo dei territori rurali e periferici).

Va notato che entrambi i gruppi comprendono individui (popolazione locale, turisti), aziende (endogene o esogene) e istituzioni (politiche, sociali, culturali-locali, regionali o extra-regionali).

La distinzione tra questi due gruppi (residenti e non residenti) consente di distinguere tra marketing interno diretto ai consumatori interni (popolazione locale di individui, aziende e istituzioni) e marketing esterno diretto a clienti esterni.

Per ottenere la risposta desiderata, gli esperti di marketing hanno, come abbiamo visto, gli strumenti operativi di marketing mix. Comprende prodotti e territori rurali e le sue risorse e il modo in cui sono combinati per fare un'offerta interessante (preziosa) al mercato tramite la promozione e l'insieme delle

¹²⁴ Ibid.

attività di comunicazione con il mercato al fine di informare sul territorio (prodotto) e i suoi benefici - luogo - la setta di attività che mirano a rendere il prodotto disponibile e (fisicamente) accessibile ai consumatori, e al prezzo che rappresenta i costi associati al raggiungimento dei benefici desiderati.

Pertanto, abbiamo stabilito gli elementi di base di ciò che si chiama marketing territoriale. Questo è uno schema semplificato poiché non considera esplicitamente altri elementi importanti nelle decisioni di marketing, vale a dire la concorrenza di altri territori, la società tendenze (sociali, demografiche, economiche culturali, tecnologiche) e influenza delle forze politiche e legali. Nel prossimo punto vengono analizzate alcune di queste tendenze sociali, in particolare quelle che hanno un impatto rilevante sulla domanda di prodotto rurale.

Oggi l'economia globale sta subendo una trasformazione in cui la società industriale sta cedendo il passo alla società dell'informazione. In questa nuova era, l'informazione, lo scambio di dati e la comunicazione sono di vitale importanza per lo sviluppo economico. Questa trasformazione è stata causata dai rapidi progressi della tecnologia negli ultimi decenni e sta influenzando sia le condizioni della domanda che le condizioni dell'offerta. Questa rivoluzione rappresenta un'opportunità per i marketer rurali di integrare l'economia globale e per le aree rurali e periferiche di cambiare il loro stato di periferia (economica).

I progressi tecnologici e la crescita dell'urbanizzazione (conseguenza dell'economia industriale) nei paesi sviluppati in generale hanno indotto una trasformazione nello stile di vita occidentale. Questa trasformazione può essere rintracciata in diversi domini¹²⁵:

- Livelli più elevati di reddito familiare, a seguito della ricchezza creata da una maggiore produttività ed efficacia. Il maggiore potere di acquisto significa che una quota maggiore del reddito può essere spesa in beni e servizi senza importanza vitale;
- Lo sviluppo della società dell'informazione, con l'espansione di nuove tecnologie dell'informazione, consente una migliore conoscenza e informazione sui prodotti nel mercato (un mercato più trasparente, meno asimmetrie di informazioni) e un accesso più facile e veloce ai prodotti desiderati;
- Aumento dei livelli di alfabetizzazione, formazione e informazione che danno luogo a:
 - Un consumatore più selettivo ed esigente;
 - Interessi e motivazioni diverse, in particolare quelli relativi all'acquisizione e allo sviluppo di conoscenze su culture e tradizioni diverse.
- Più tempo libero, derivante da diverse circostanze, vale a dire: riduzione del tempo di lavoro giornaliero, periodi di ferie più lunghi, periodo di vita attiva più breve e aumento dell'aspettativa

¹²⁵Dinis, A. (2002): Rural Entrepreneurship: individual or collective phenomena, *Journal of Management Studies*, Volume VII, n° 2, pp.111-126.

di vita, successivo ingresso nella vita attiva (a causa del periodo di studi più ampio). Anche se questa tendenza è generale, ci sono alcuni segmenti della popolazione in cui durante la loro vita attiva il tempo è scarso, rappresentando un paradosso povero di tempo - ricco di soldi;

- Accessibilità migliore, derivante sia da maggiori risorse pubbliche che da migliori tecnologie. Ciò significa una riduzione generalizzata dei costi di trasporto e migliori condizioni di mobilità;
- Generalizzazione dello stile di vita urbano con conseguente valorizzazione di ciò che è genuino e diverso. L'era della massificazione si traduce in un bisogno parrocchiale di unicità;
- Una preoccupazione e una valorizzazione più generalizzate delle scarse risorse naturali, fragilità da parte della società industriale e non riproducibili dall'industria.

Naturalmente queste tendenze della domanda non sono omogenee. Tuttavia, colpiscono una parte significativa e in crescita della popolazione e, per tale motivo, costituiscono segmenti di mercato significativi.

I progressi tecnologici influenzano anche i sistemi produttivi e le condizioni dell'offerta sul mercato. Rappresentano meno richieste di capitale per molte operazioni di produzione e per i trasporti. Consentono inoltre un drastico aumento della qualità e della flessibilità della produzione. Inoltre, le basi dell'economia emergente - informazione e conoscenza - non sono specifiche del sito e possono essere facilmente create e utilizzate in siti remoti a costi relativamente bassi¹²⁶. Ad esempio, come dice Pancucci, un semplice computer collegato a Internet consente l'accesso a una biblioteca di ricerca universitaria o ad un altro centro di ricerca e informazione¹²⁷.

D'altro canto, anche la conoscenza e l'informazione richiedono più creatività, non solo perché l'imitazione sarà più rapida, ma anche perché il consumatore è più informato, selettivo ed esigente. In questo contesto, le imprese e i loro prodotti avranno successo solo se saranno in grado di identificare e rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze del nuovo consumatore. I risultati sono entrambi:

- Necessarie informazioni più approfondite e più continue e conoscenze sui consumatori;
- La produzione di massa, la forza dominante nell'economia dalla rivoluzione industriale, viene progressivamente sostituita dalla produzione di specialità diretta alle esigenze specifiche di ogni consumatore/cliente.

Ciò significa che il nuovo paradigma economico si trova anche in un nuovo paradigma organizzativo: gli individui e le piccole imprese con accesso a informazioni e conoscenze e la capacità di usarli con creatività e innovazione saranno in grado di ingombrare le società come produttori dominanti di potere di ricchezza e inquinanti¹²⁸. Questo nuovo modello di organizzazione si riflette in

¹²⁶ Mackenzie, L. R. (1992) Fostering Entrepreneurship as a Rural Economic Development Strategy, *Economic Development Review*, Fall, pp. 38 - 44

¹²⁷ Pancucci, D. (1995); Remote Control, *Management Today*, April, pp. 78-80

¹²⁸ Toffler, A. (1990), *Power Shift: Knowledge, Wealth, Violence at the Edge of the 21st*, Bantam Books, New York.

ciò che Piore e Sabel chiamavano specializzazione flessibile, che caratterizza i già menzionati distretti industriali e altri sistemi produttivi locali¹²⁹.

Pertanto, gli elementi chiave di una riorganizzazione economica di successo all'interno della nuova economia comprendono non solo l'accesso alle risorse e alla tecnologia necessarie, ma dipendono da una serie di relazioni basate a livello locale e regionale. Ciò evidenzia il concetto di capitale sociale come fonte di innovazione e di innovazione sociale come questione fondamentale per la competitività (territoriale). E questo rappresenta una nuova opportunità per le aree rurali e periferiche.

La competitività è legata alla scelta strategica. La scelta strategica deriva dall'analisi delle condizioni esterne della domanda e delle risorse disponibili. Nel punto precedente ci siamo concentrati sulle condizioni esterne che incidono sulle economie rurali.

L'analisi delle tendenze della società nel punto precedente chiarisce che ci sono una serie di bisogni e desideri diretti alle specificità del mondo rurale. La produzione artigianale e i prodotti tradizionali, con tutta l'unicità, la genuinità e il rispetto per la natura che rappresentano, sono prodotti preziosi per un determinato segmento di mercato globale. Anche lo stile di vita informale e tradizionale e il contatto con la natura che caratterizzano le regioni rurali li mettono in una posizione unica per rispondere alla crescente preoccupazione dei cittadini per la qualità della vita in generale e per qualità, salute, sicurezza, sviluppo personale e il tempo libero in particolare.

In generale, l'analisi delle tendenze nella società mostra che ci sono tre risorse fondamentali che sono di grande valore per una parte crescente della società - una parte con più potere d'acquisto e tempo libero, ma anche con più sensibilità e conoscenza dei dettagli legati al naturale e patrimonio culturale. Queste risorse sono:

- Risorse naturali;
- Tradizione e patrimonio culturale
- Risorse ambientali e di servizio.

Queste risorse affiancate alle tendenze identificate aprono un ampio mercato di prodotti speciali o di nicchia (sia beni che servizi) per le imprese rurali¹³⁰.

Ciò significa che alcune attività e prodotti che di solito costituiscono l'economia invisibile delle aree rurali sono tutte situazioni informali che possono costituire una buona opportunità commerciale. Prodotti come questi sono specifici per il mondo rurale e quindi difficili o impossibili da imitare. Rappresentano l'unicità di ciascuna regione e per tale motivo sono fonte di vantaggio competitivo per le regioni rurali (e i suoi agenti) e devono essere al centro della loro strategia. Tale strategia dovrebbe

¹²⁹ Piore, M. J. e Sabel, C. F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.

¹³⁰ Lane, B. and Yoshinaga, K. (1994): Niche Markets for the Rural World, *The OECD Observer*, N° 190 October/November.

convertirli in prodotti speciali, vale a dire beni o servizi con caratteristiche uniche o identificazione del marchio per i quali un gruppo significativo di acquirenti è disposto a compiere uno sforzo di acquisto speciale¹³¹.

Questo tipo di prodotti genera entrate molto maggiori e fornisce più occupazione rispetto ai prodotti attuali, se indirizzati correttamente al segmento di mercato che li valorizza, vale a dire se viene seguita una strategia di marketing di nicchia.

La strategia di marketing di nicchia implica l'identificazione e la profonda conoscenza dei mercati target desiderati: i gruppi di consumatori che sono disposti a spendere una parte maggiore del proprio reddito disponibile per acquisire i prodotti che soddisfano meglio le loro esigenze specifiche. Richiedono anche innovazione per attirare i desiderati consumatori di alta qualità.

L'innovazione è, come abbiamo visto, un concetto multiplo. Come sottolineato dalla Commissione Europea, la ricerca di un nuovo spazio di mercato non sfruttato è un'altra forza trainante [dell'innovazione]. Ciò può basarsi sull'innovazione tecnologica o sulla riconfigurazione di prodotti e servizi esistenti in modo da presentare un cambiamento radicale che verrà percepito dai clienti come offrire un valore più o migliore (innovazione di valore) Le regioni rurali e le loro imprese raggiungeranno una maggiore competitività con l'integrazione di nuove tecnologie, ma forse anche di più, con innovazioni nel design, nella presentazione e nell'immagine. Anche l'innovazione organizzativa è fondamentale: alcune caratteristiche della società rurale come i legami familiari e comunitari sono alla base del nuovo modello di produzione: la specializzazione flessibile. Come fanno riferimento Piore e Sabel, tra le ironie della rinascita della produzione artigianale è che il suo dispiegamento della tecnologia moderna dipende dal suo rinnovamento delle affiliazioni associate al passato preindustriale¹³².

Questa strategia consentirà un'esplorazione economica sostenibile delle risorse rurali perché non implica la produzione di massa e il deterioramento o l'esaurimento delle risorse intrinseche. Allo stesso tempo consentirà di generare un reddito superiore, aumentando il valore percepito per il consumatore e (eventualmente attraverso l'innovazione tecnologica) diminuendo i costi percepiti (ed effettivi) della domanda e dell'offerta.

L'ultima, ma non meno importante, promozione territoriale interna ed esterna è fondamentale. Gli interventi di collettivi economici, politici e sociali devono essere regolati dall'obiettivo di influenzare positivamente la percezione del valore dei territori rurali, sia da parte della popolazione rurale (per valorizzare le proprie risorse), sia da parte della popolazione esterna, e quindi raggiungere una progressiva integrazione nei mercati di nicchia che trascendono i limiti del territorio locale. Pertanto,

¹³¹ Kotler 1996, *Op. cit.*

¹³² Piore and Sabel 1984, *Op. cit.*

la promozione dell'immagine dei territori rurali è cruciale in quanto costituisce un importante veicolo di collegamento tra risorse rurali, popolazione locale e mercato globale. Inoltre, potrebbe costituire un fattore importante per mantenere la popolazione e attrarre nuovi segmenti di popolazione con le competenze necessarie per dirigere le imprese e / o le istituzioni, o, semplicemente, per attrarre la massa critica della popolazione necessaria allo sviluppo.

Capitolo II - Caso di Studio: Albania

2.1. Patrimonio culturale come prodotto nello sviluppo dei servizi turistici e del marketing territoriale

L'Albania è uno dei paesi più poveri d'Europa, che, tuttavia, ha molto da offrire ai turisti. Situata sul bordo sud-occidentale dei Balcani, nei prossimi anni potrebbe anche diventare una delle principali regioni turistiche di questa parte d'Europa. con accesso al Mare Adriatico e al Mar Ionio e con un litorale molto ben sviluppato, la riviera locale può diventare un serio concorrente per i paesi vicini. Inoltre, è uno dei posti più economici in Europa.

Quando si visita l'Albania si ha l'opportunità unica di vedere il paese più fortificato del mondo. A causa della politica di isolamento degli anni '70, guidata dall'allora dittatore Enver Hoxha, furono costruiti in tutto il paese oltre 600.000 bunker di difesa. Grazie a questo, ad ogni passo un turista può imbattersi in un bunker mai sfruttato.

Tuttavia, l'Albania non è solo bunker, ma anche bellissimi laghi, come Skadar e Ohrid, alte montagne, città antiche e una costa altamente sviluppata che spingono molti turisti a visitare questo paese dell'Europa meridionale, prima che diventi un importante centro turistico e venga contaminato dal turismo di massa.

A causa di un crescente interesse in questo paese dei Balcani in termini di turismo, sembra importante fornire una breve descrizione dei monumenti che hanno un valore molto elevato. Va notato che l'interesse per l'Albania, come nuova destinazione turistica, cresce in gran parte a causa di prezzi relativamente bassi rispetto ai paesi limitrofi, strettamente turistici e dunque sempre più persone visitano l'Albania.

Tuttavia, qui vengono descritti i più importante dei suoi magnifici monumenti tenendo conto dei valori naturali e antropici per specificare particolari tipi di turismo culturale che possono rappresentare un forte stimolo allo sviluppo di uno specifico piano di marketing territoriale.

L'Albania è l'ex area del mondo antico con una storia bella e ricca. un grande vantaggio dell'Albania, che contribuisce allo sviluppo del turismo è la posizione nei locali dei due principali laghi dei Balcani:

il lago Skadar e il lago di Ohrid, il secondo, spesso chiamato Mare dei Balcani dalla popolazione locale. Sicuramente questo è anche un paese di contrasti, perché oltre alle bellissime spiagge, ci sono anche alte montagne chiamate Alpi albanesi settentrionali, con la vetta più alta del paese, chiamata Korab, la cui altezza è di circa 2.764 metri sopra il livello del mare.

L'Albania è anche spesso chiamata il Paese dei mille bunker, che è legato a un enorme numero di bunker sparsi per il paese, che provengono dalla seconda metà del XX secolo, quando furono utilizzati dai residenti come rifugi antiaerei e derivava dalla politica nazionale. Attualmente, vengono utilizzati dai residenti come negozi di alimentari ma anche come luoghi di incontro. Il complicato passato storico dell'area è un'altra sfida che si riflette direttamente nel turismo culturale.

In passato, molti monumenti di diverse religioni furono distrutti perché negli anni sessanta le autorità del paese vietarono di professare qualsiasi religione e istruzione, al fine di precludere la loro fede agli albanesi e creare un paese ateo.

Questa pratica si è verificata fino alla fine del XX secolo, quindi durante l'intero periodo, gli albanesi hanno affermato che la loro fede era semplicemente albanese in modo da non far arrabbiare le autorità. Attualmente, molti cittadini si dichiarano seguaci dell'Islam, ma nonostante ciò non vi sono conflitti sulla religione con altri gruppi di minoranze religiose come seguaci di Cattolicesimo, Ortodossia Orientale e Protestantismo.

Pur essendo in Albania, è estremamente difficile comunicare con gli albanesi, che parlano solo in Albanese e talvolta in Italiano. Va ricordato che a causa delle numerose turbolenze storiche e che si traducono ora in pregiudizi per le nazioni Greche e Serbe, non si dovrebbero usare queste lingue perché possono essere accolti male dalla popolazione locale che poi potrebbero essere associati con pericolo.

In termini di potenziale per il patrimonio culturale, il paese Albanese possiede innumerevoli ricchezze. Ogni turista può trovare qui esempi di altissima qualità della cultura risalente alla preistoria, antica, medievale e moderna. Interessanti sono anche i nuovi edifici nelle più grandi città dell'Albania, Tirana e Durazzo.

I turisti solitamente visitano la piazza principale della capitale, che porta il nome dell'eroe nazionale albanese Skanderbeg. Intorno alla piazza principale, ci sono molti monumenti storici, e tra questi c'è il Museo Nazionale Albanese, che presenta un mosaico multicolore situato sopra l'ingresso, che merita attenzione. Direttamente attraverso la Piazza di Skanderbeg c'è una moschea Etehem Bey, che fu costruita nel XVIII secolo ed è inclusa nell'elenco dei monumenti storici religiosi in Albania, a causa dell'interessante architettura, numerosi affreschi e decorazioni all'interno. Anche la sua storia è molto interessante, perché, durante il regno di Hoxha, era l'unica moschea aperta nel paese.

Durazzo, oggi la seconda città più grande dell'Albania, fu fondata nel 625 a.C. il cui nome deriva dal nome Greco Dyrrhachion. Ci sono molti più monumenti storici che nella capital e ciò rende la città più attraente per i turisti.

Un altro vantaggio di Durazzo è la posizione diretta sul mare Adriatico e le sue ampie spiagge sabbiose. La città ha molti monumenti importanti che mostrano un patrimonio culturale e includono l'anfiteatro più antico dei Balcani, che originariamente era in grado di ospitare circa 15.000 persone. Quando furono banditi i concorsi dei gladiatori, la comunità cristiana albanese rilevò l'anfiteatro nel V secolo, formando una cappella nel VI secolo e trasformando l'arena in un cimitero. Tuttavia, nonostante la presenza di molti monumenti, Durazzo è in effetti una città industriale, che non ha prestato molta attenzione al rinnovamento di monumenti estremamente preziosi.

Un altro posto che merita attenzione, è la città di Berat, una città situata nella parte centrale dell'Albania. Si trova ai piedi del Monte Tomorri sulla riva destra del fiume Osum, nota come la città delle mille finestre o la città dei musei. È stato iscritto nella lista del patrimonio mondiale dell'UNESCO.

Nel IX secolo, la città fu conquistata dai bulgari, che cambiarono il nome in Beligrad (città bianca), che alla fine si è evoluta nella presente Berat. Berat è una delle città più affascinanti dell'Albania in termini di architettura, cultura e storia. È considerata una delle città più belle dei Balcani.

Nelle immediate vicinanze della fortezza si trova la Chiesa della Santissima Trinità. È situato su una collina del centro storico all'interno del castello, la seconda fila di mura. nel 1948 fu incluso nell'elenco dei monumenti culturali religiosi dell'Albania. Questa chiesa è chiamata dalla gente del posto la Triade Shen. Attraverso la sua architettura straordinariamente interessante attira l'attenzione dei turisti. La sua posizione, su una collina molto ripida, dà un'illusione quasi inaccessibile. Descrivendo la città dalle mille finestre si dovrebbe menzionare la parte più importante. il fianco della montagna, dove c'è una fortezza, copre strettamente le case del piano che sono state costruite molto vicine tra loro. Questo è lo stile architettonico del XVIII secolo, che risultava da uno spazio insufficiente sugli edifici sulla collina del castello. Volentieri o no gli abitanti avevano abbassato leggermente le loro case, ma vicino al centro città. nelle case strettamente aderenti al piano terra sono collocati una dispensa e una cisterna d'acqua, alla piana superiore cucina, bagno e locali invernali, e al piano successivo, se del caso, camere estive e grande terrazza interna, dove si può dormire durante una calda notte d'estate. da lontano, la zona residenziale della collina Mangala sembra in realtà un grande muro con aperture per finestre, che crea l'illusione di mille finestre.

Analizzando il ricco patrimonio culturale dell'Albania, possiamo concludere che questo è un paese che ha molto da offrire ai turisti, in connessione con la normalizzazione della situazione politica negli ultimi anni, l'Albania è diventata una nuova destinazione turistica. I viaggi in questo paese vengono

effettuati più frequentemente da turisti a cui non piace un eccesso di turisti, perché non è uno stato assediato dai turisti tanto quanto i paesi vicini. In connessione con lo sviluppo sempre crescente del turismo, si prevede di aumentare l'interesse per il turismo nell'area, il che contribuirebbe sicuramente ad aumentare le entrate generate dal turismo. Aumentare lo standard dei servizi turistici in Albania è senza dubbio una grande opportunità per lo sviluppo economico del Paese. L'Albania è nella fase iniziale di sviluppo del turismo, il che rende il paese una destinazione interessante, originale e abbastanza economica.

2.2. Analisi della situazione attuale del settore turistico

2.2.1. Panoramica del settore

Anno dopo anno, il turismo si sta cristallizzando sempre più come uno dei principali motori dello sviluppo economico del Paese. Secondo il Rapporto sull'impatto economico del 2018 del World Travel and Tourism Council (WTTC), nel 2017 il settore del turismo ha registrato un contributo diretto di circa 1,12 miliardi di dollari Statunitensi, pari a circa l'8,5% del Prodotto interno lordo (PIL), includendo al contempo indiretto effetti moltiplicatori, il contributo totale è quasi tre volte superiore a 3,47 miliardi di dollari Statunitensi, pari a circa il 26,2% del PIL, posizionando questo settore come uno dei principali contribuenti allo sviluppo dell'economia nazionale.

Nel frattempo, si prevede che il contributo del settore all'economia crescerà significativamente nei prossimi 10 anni, con il settore turistico che dovrebbe rappresentare solo l'8,8% del PIL nei prossimi 2-3 anni, mentre entro il 2028 il settore potrebbe raggiungere il 9,3 % del PIL. Pertanto, tenendo conto di questa tendenza al rialzo, si prevede che entro il 2028 l'effetto diretto e indiretto del settore turistico raggiungerà circa 1/3 del PIL totale dell'Albania.

Inoltre, in termini di occupazione, attualmente il settore turistico impiega circa il 7,7% della forza lavoro totale in Albania, mentre entro il 2028 si prevede che questo numero aumenterà all'8,8%. Facendo riferimento allo stesso rapporto del World Council on Travel and Tourism (WTTC), gli investimenti in questo settore rappresentavano circa il 7,5% di tutti gli investimenti nel paese, mentre entro il 2028 si prevede che questa cifra salirà all'8,2%.

Negli ultimi anni, anche le imprese di alloggio e di servizi in funzione del turismo sono cresciute in costanti tendenze positive, dove da 18.061 imprese contate nel 2014, il numero è salito a 22.785 nel 2017. Il settore degli alloggi e dei servizi alimentari comprende ristoranti, strutture e altre strutture alimentari e ricettive come hotel, pensioni, ostelli. Questo settore rappresenta circa il 15% dell'intero settore dei servizi e l'11% dell'intera attività economica in Albania.

L'Europa è la principale fonte di turisti che visitano l'Albania occupando un volume di circa il 92,4% di tutti i turisti, il che riflette che l'accesso superiore a 3 ore da una destinazione all'altra è ancora un fattore importante per l'afflusso di viaggiatori a fini turistici. Tuttavia, recentemente i turisti degli Stati Uniti d'America o dell'Asia, e in particolare della Cina, hanno mostrato un interesse crescente e significativo, incoraggiando indirettamente lo sviluppo di altri sottosettori del turismo, in particolare il turismo storico e culturale.

Tuttavia, rispetto ad altri paesi del Mediterraneo, lo sviluppo del turismo in Albania è ancora lontano dal potenziale rappresentato dai beni naturali, storici e culturali del paese. Infrastruttura, capacità di alloggio, qualità dei servizi, offerta turistica e prodotto sono tutti fattori che hanno in qualche modo inibito lo sviluppo sostenibile e coerente del turismo in Albania, lasciando spazio a uno sviluppo incontrollato e caotico che ha effettivamente messo in funzione questo settore, ma mettendo in pericolo la sua sostenibilità a lungo termine.

2.2.2. Analisi dei componenti

In termini di contributo alle entrate turistiche, si possiamo classificare i prodotti turistici in tre categorie principali. Queste categorie consistono in quelle forme di sviluppo turistico, che svolgono un ruolo importante nel contributo del settore all'economia globale. I prodotti principali possono essere classificati come segue:

- Turismo costiero: questa categoria comprende il turismo costiero e il turismo marittimo. Il primo si riferisce alle attività che si svolgono sul lungomare o che la vicinanza al lungomare è la base della loro organizzazione, come il nuoto, i bagni in spiaggia e altre attività ricreative correlate, mentre il secondo si riferisce alle attività che si svolgono in mare, tra cui la crociera turistica, porti di yacht con tutti i servizi e attività correlati e sport acquatici. La spiaggia, il mare e il sole sono stati il prodotto principale per anni, rappresentando la quota maggiore di prodotti turistici totali. Questo tipo di turismo in Albania ha un carattere stagionale accentuato e, di conseguenza, la maggior parte delle strutture ricettive costiere deve affrontare difficoltà operative stagionali. Nel frattempo, per il turismo marittimo, l'infrastruttura è attualmente carente e questo segmento è ancora agli inizi, ma il potenziale di sviluppo è enorme e molto importante per l'economia albanese e il turismo d'élite;
- Turismo naturale: l'Albania è apprezzata da molti operatori e visitatori internazionali per la sua bellezza della natura e dei paesaggi. Le aree naturali e rurali in Albania offrono opportunità per lo sviluppo del turismo rurale, del turismo montano, dell'ecoturismo e delle attività all'aperto (rafting, paracadutismo, mountain bike, pesca, trekking, alpinismo, escursionismo, equitazione, viaggi di studio). Alcune di queste attività sono il motivo principale per le visite di visitatori

stranieri nelle aree naturali. Per quanto riguarda il turismo montano, ci sono stati sviluppi positivi, che hanno portato alla stabilizzazione di un numero considerevole di tour organizzati a Theth, Vermosh-Lepusha, Valbona e Tropoja, nelle Alpi albanesi, Diber e Bulqiza, nell'area montuosa di Tirana, l'area montuosa di Elbasan e Librazhd, l'area montuosa di Korça, la montagna di Tomor, Llogara e Karaburun e l'area montuosa di Gjirokastra e Permet. D'altro canto, anche il turismo delle aree a tutela ambientale viene aggiunto alla categoria. La base del sistema di aree protette ambientali è costituita da 15 parchi nazionali, diverse riserve naturali gestite e paesaggi protetti, che contengono i più grandi valori naturali e la biodiversità nel paese. Negli ultimi anni, queste aree hanno attirato sempre più visitatori, nazionali o esteri, raggiungendo oltre 2,4 milioni nel 2018;

- Turismo tematico: questa categoria comprende una serie di forme specifiche di turismo, come agroturismo, turismo per eventi e affari, turismo culturale, Turismo enogastronomico e turismo della salute. Sebbene non sia lo scopo principale della visita in Albania, l'archeologia, il patrimonio e la cultura sono identificati come punti di forza dell'Albania in vari studi condotti con visitatori e l'industria dei viaggi dai mercati esteri. Le principali destinazioni visitate dai tour culturali organizzati sono Scutari, Lezha, Kruja, Durazzo, Tirana, Fier, Berat, Elbasan, Korça, Përmet, Gjirokastra, Saranda e Vlora. In termini di turismo d'affari, gli sviluppi in questo senso sono focalizzati a livello nazionale e la mancanza di una consolidata rete di cooperazione tra le parti interessate, insieme alla mancanza di nuovi centri per conferenze e convegni, centri commerciali vicino ai poli di sviluppo economico (Aeroporto di Rinas), alloggi le strutture di marchi di fama internazionale nell'organizzazione di conferenze e congressi, hanno limitato la prospettiva di sviluppare il turismo MICE (Meetings, Events and Incentive Travel Market) a livello internazionale. Situato in una posizione favorevole nel mercato regionale dei Balcani e in alcuni importanti mercati europei, con tecnologia e competenza sviluppati in alcuni settori medici, risorse naturali e condizioni climatiche favorevoli per lo sviluppo di alcune aree di questo segmento e prezzi competitivi, l'Albania ha avuto sviluppi positivi nel segmento del turismo della salute e del benessere.

2.2.3. Attrazioni turistiche

L'Albania è inclusa nell'elenco dei paesi con un grande potenziale naturale, storico e culturale. Ci sono molte attrazioni naturali in Albania, dalle coste adriatiche e ioniche ai parchi nazionali e naturali, aree protette e zone umide. Qui si possono citare Divjaka, Prespa, Dajti, Karaburun, Sazan National Parks, Kune, Vain, Tale Lagoon. Le aree circostanti i fiumi e le zone umide hanno un grande potenziale di sviluppo turistico.

Ci sono circa 2000 monumenti culturali in Albania, che lo rendono il secondo più grande nel bacino del Mediterraneo in termini di densità dei monumenti culturali. Nel frattempo, i centri storici di Berat e Gjirokastra e Butrint fanno parte del patrimonio mondiale e sono protetti dall'UNESCO. Inoltre, i parchi archeologici di Apollonia, Shkodra, Bylisi, Amantia e musei nazionali a Tirana, Kruja (Museo Gjergj Kastrioti Skanderbeg e Museo Etnografico), Berat (Museo Iconografico Onufri e Museo Etnografico), Shkodra (Marubi Museo), Korça (Museo di arte medievale), i quali rappresentano un potenziale importante dell'offerta turistica.

Tuttavia, come mostrato nella tabella seguente, il numero di visitatori di queste attrazioni culturali è piuttosto basso. Anche se riteniamo che queste attrazioni siano visitate solo da turisti stranieri, solo il 10% di esse visita anche attrazioni culturali e ancora una volta c'è molto spazio per le prenotazioni in quanto un numero significativo di visitatori sono cittadini albanesi.

L'andamento dei visitatori totali nel periodo tra gennaio e dicembre 2014-2018 ha segnato un aumento progressivo (in percentuale) come segue:

- Rispetto allo stesso periodo del 2017, il numero di visitatori totali durante il 2018 è aumentata del 49%;
- Rispetto allo stesso periodo del 2016, il numero di visitatori totali durante il 2018 è aumentata dell'82%;
- Rispetto allo stesso periodo del 2015, il numero di visitatori totali durante il 2018 è aumentata del 115%;
- Rispetto allo stesso periodo del 2014, il numero di visitatori totali durante il 2018 è aumentata del 127%.

Visitatori	2014	2015	2016	2017	2018
Residenti	134,747	148,669	185,878	208,857	263,399
Stranieri	176,648	238,187	282,157	352,025	516,943
TOTALE	404,244	463, 682	549, 697	669, 110	998,441

Tabella 1 - Numero di visitatori nei musei nazionali, parchi archeologici e monumenti culturali

A differenza della situazione con potenziali naturali, storici e culturali, l'Albania è rimasta indietro nella costruzione di infrastrutture turistiche come moderni centri congressi, parchi di divertimento e ricreazione, campi da golf, porti turistici, senza le quali è difficile attrarre determinati segmenti della domanda turistica e per consentire l'espansione turistica durante tutto l'anno. L'Albania è inoltre priva dei centri per lo sviluppo del turismo di montagna e di avventura, centri di immersione per l'intrattenimento, piste ciclabili, che posizioneranno l'Albania in un mercato turistico di particolare interesse.

Attualmente, ci sono 2.437 strutture ricettive attive in tutto il paese. Gli hotel rappresentano circa il 65% del totale, mentre il resto sono case e camere. Inoltre, secondo i dati della NBC, 75 tour operator e 322 agenzie di viaggio con diversa distribuzione nelle regioni, con la maggior parte concentrate a Tirana, sono autorizzati nel paese. In Albania, in base al quadro giuridico, fino al terzo trimestre del 2018, il Ministero del Turismo e dell'Ambiente ha certificato 306 guide turistiche, di cui 156 guide nazionali, 78 guide locali, 69 guide specializzate e 3 guide onorarie.

2.2.4. Valore del turismo per l'economia

Secondo le stime del World Tourism and Travel Council (WTTC), nel 2017 il contributo diretto del turismo al PIL del paese è stato di 134 miliardi di Albanian lek (circa 1.1 miliardi di euro) o l'8,5% del PIL del paese. Rispetto all'anno precedente, questo contributo è aumentato di 12,6 miliardi di Albanian lek (100 milioni di euro) ed è costantemente aumentato di anno in anno, come si può vedere nella tabella seguente.

Anni	2014	2015	2016	2017
Contributo diretto al PIL	117.2	118.7	130.3	134.1
Percentuale del PIL nazionale	8.40%	8.30%	8.80%	8.50%

Tabella 2 - Contributo diretto del turismo al PIL albanese (in miliardi di Albanian lek e in %)

Il contributo totale al PIL misura il contributo diretto del settore dei viaggi e del turismo insieme al suo impatto più ampio su una serie di attività accessorie. Secondo le stime del WTTC, nel 2017 il contributo totale del turismo al PIL del paese è stato di 414,2 miliardi di Albanian lek (3.39 miliardi di euro), pari al 26,2% del PIL del paese.

Anni	2014	2015	2016	2017
Contributo totale al PIL	357.2	364.2	397.4	414.2
Percentuale del PIL nazionale	25.60%	25.30%	26.90%	26.20%

Tabella 3 - Contributo diretto del turismo al PIL albanese (in miliardi di Albanian lek e in %)

Secondo le proiezioni a lungo termine dell'organizzazione, nel 2028, il contributo diretto del turismo al PIL del paese dovrebbe essere pari a 220 miliardi di Albanian lek (1.64 miliardi di euro) o il 9,3% del PIL, mentre il contributo totale al PIL dovrebbe essere pari a 684,2 miliardi di Albanian lek (5.6 miliardi di euro) o il 28,9% di il PIL. D'altra parte, sulla base della relazione della bilancia dei pagamenti della Banca d'Albania, le entrate per il turismo e i viaggi nel 2017 sono state positive, registrando un livello di 1,7 miliardi di euro con un aumento di circa il 13% rispetto a un anno fa. L'utile netto di viaggi e turismo nel 2017 ha raggiunto 445 milioni di Euro, un aumento significativo rispetto a 389 milioni di Euro nel 2016. Molto promettente è l'inizio del 2018. I ricavi in termini di turismo e viaggi nei soli primi nove mesi del 2018 sono solo 1,4 miliardi di Euro. I ricavi netti da viaggio e turismo da gennaio a settembre 2018 sono stati pari a 659 milioni di euro con un aumento del 48% rispetto all'intero anno 2017.

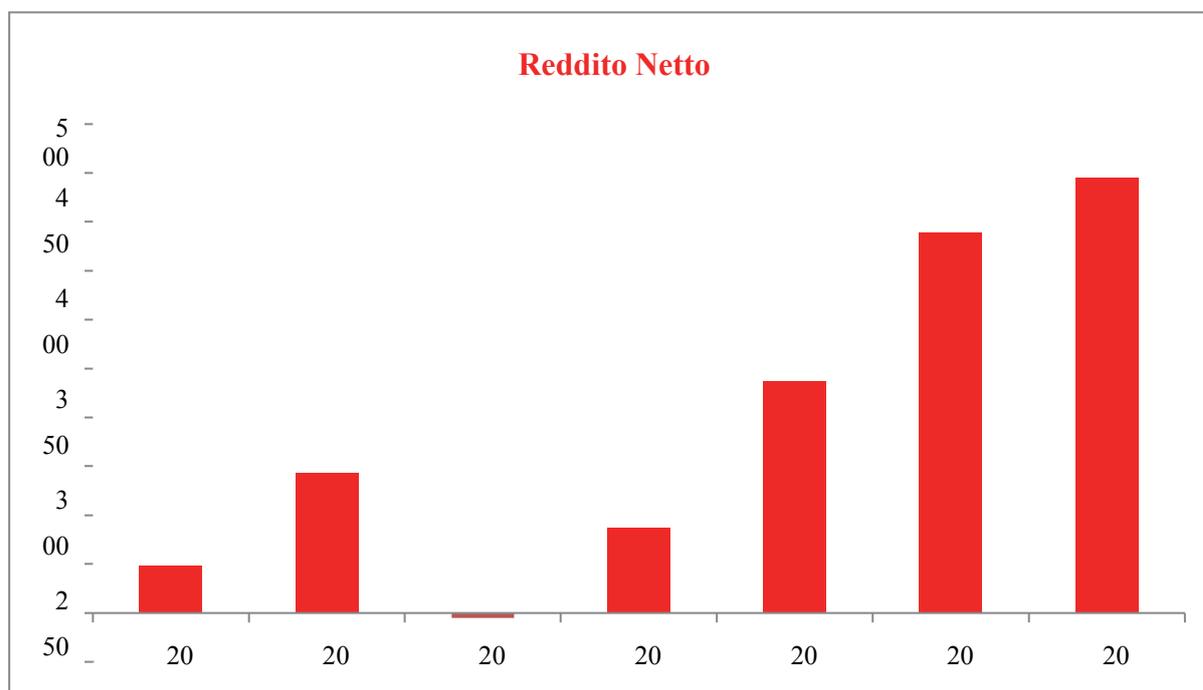


Grafico 1 - Proventi netti da turismo (in milioni di euro)

Questa tendenza al rialzo del reddito netto, proseguita dal 2014, mostra un aumento dell'intera catena del valore del prodotto turistico.

La permanenza media dei visitatori nel 2017 è rimasta pressoché costante, circa 5,6 notti per motivi personali e circa 4,3 notti per motivi di lavoro. Il numero di pernottamenti di visitatori non residenti per il 2017 è leggermente diminuito rispetto all'anno precedente, raggiungendo 26.824.434 notti.

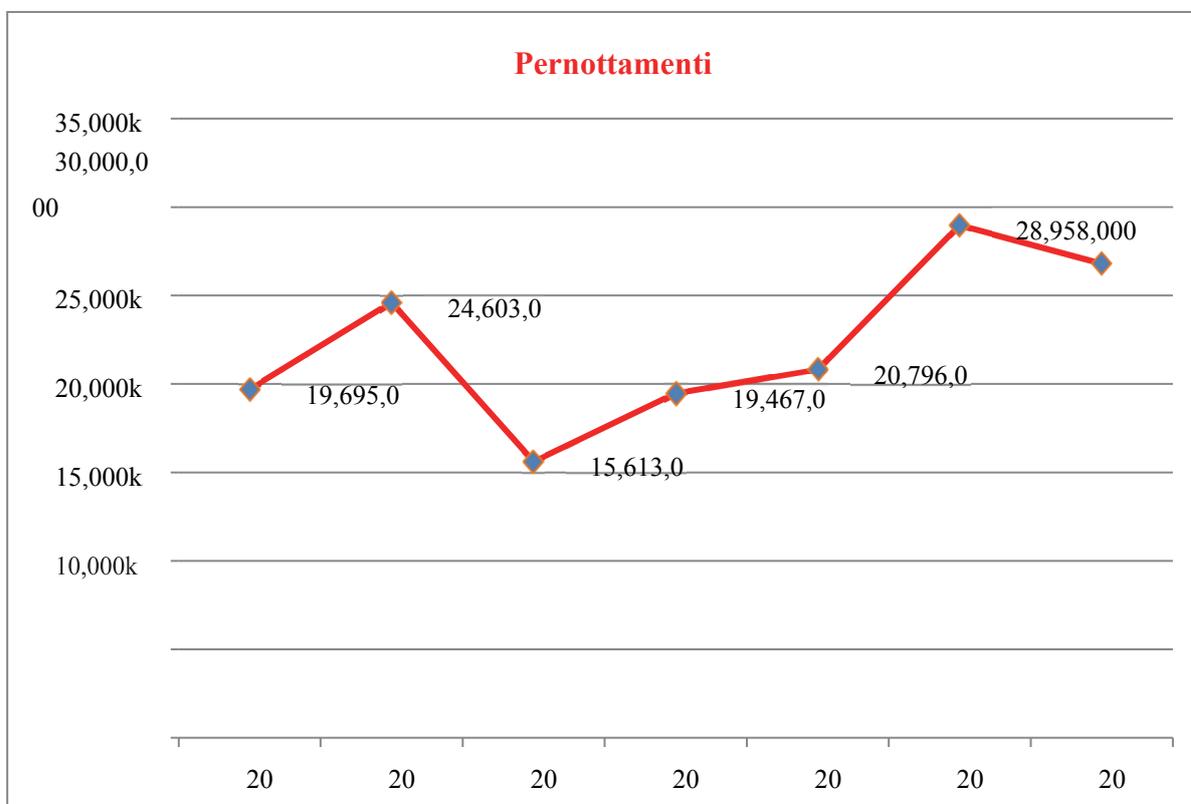


Grafico 2 - Numero di pernottamenti per turisti stranieri

Il numero di visitatori non residenti è aumentato costantemente anno dopo anno, raggiungendo oltre 5 milioni nel 2017. Secondo i dati ufficiali, ogni anno l'Albania è visitata da circa 500.000 turisti in più rispetto all'anno precedente. E poiché il paese sta guadagnando attenzione nei media internazionali, le aspettative sono che il numero di visitatori aumenterà ancora di più.

Periodo	Entrata di non residenti				
	2014	2015	2016	2017	2018
Trimestre I	481,136	487,271	561,948	601,940	676, 888
Trimestre II	815,196	973,362	1,038,747	1,157,354	1,242,616
Trimestre III	1,779,569	2,004,786	2,395,917	2,465,389	3,142,318
Trimestre IV	596,690	665,823	738,899	893,017	864,981
TOTALE	3,672,591	4,131,242	4,735,511	5,117,700	5,926,803

Tabella 4 - Entrate di non residenti in Albania

Per quanto riguarda il modo di trasporto dei visitatori stranieri, i dati mostrano che la maggior parte di loro continua ad entrare in Albania via terra. Pertanto, nel 2017 l'81% dei visitatori non residenti è entrato in Albania via terra, l'11,3% per via aerea e solo il 7,7% per mare.

Se si osserva le serie temporali dei dati, si nota che il numero di turisti che arrivano in Albania via mare e via aerea è aumentato enormemente negli ultimi anni, indicando che il turismo albanese sta esplorando mercati oltre quelli tradizionali nei paesi vicini. Pertanto, nel 2017, il numero di visitatori che accedevano all'Albania via mare era superiore del 42,6% rispetto all'anno precedente, mentre il numero di visitatori che entravano in Albania per via aerea era superiore del 26,5% rispetto a un anno prima.

Mezzi di trasporto tramite:	2014	2015	2016	2017	2018
Aria	337,161	400,742	456,931	577,844	691,550
Mare	197,919	211,556	275,574	393,013	439,331
Terra	3,137,511	3,518,944	4,003,006	4,146,843	4,795,922
TOTAL	3,672,591	4,131,242	4,735,511	5,117,700	5,926,803

Tabella 5 – Numero dei visitatori non residenti per tipologia di viaggio

Oltre agli sforzi per esplorare nuovi mercati oltre il continente, l'Albania rimane fortemente dipendente dai visitatori europei. Pertanto, nel 2018, il 90% dei turisti in visita in Albania proveniva dalla regione europea, con un aumento del 13,8% rispetto all'anno precedente. Per maggiori dettagli, vedere la tabella seguente.

Regione	2015	2016	2017	2018
Africa	2,973	1,077	2,080	3,457
America	96,763	103,839	123,729	148,845
Asia orientale e Pacifico	33,032	35,894	53,533	68,121
Medio Oriente	3,604	4,324	4,722	7,174
Asia del Sud	1,636	1,699	2,216	3,115
Europa	3,759,423	4,485,405	4,686,695	5,331,614
Europa centrale e orientale	151,457	182,581	269,261	362,083
Europa del nord	125,513	149,965	204,099	212,246
Europa del sud	3,169,174	3,855,617	3,810,337	4,301,996
Europa occidentale	246,811	221,492	316,120	357,411
Europa orientale e mediterranea	66,468	75,750	86,878	97,878
Regioni non specificate	233,811	103,273	244,725	364,477
TOTALE	4,131,242	4,735,511	5,117,700	5,926,803

Tabella 6 - Numero di visitatori non residenti per paese di origine

2.2.5. Risorse umane per il turismo

Nel 2017 l'industria del turismo e dei viaggi ha generato direttamente 93.500 posti di lavoro, pari al 7,7% dell'occupazione totale e con un aumento del 4,1% rispetto all'anno precedente.

Anni	2014	2015	2016	2017
Contributo all'occupazione	76,100	79,200	89,800	93,500
Percentuale dell'occupazione totale	7.3%	7.3%	7.7%	7.7%

Tabella 7 - Contributo diretto del turismo all'occupazione

Indirettamente, nel 2017 l'industria del turismo e dei viaggi ha generato un totale di 291.600 posti di lavoro, pari al 24,1% dell'occupazione totale, con un aumento di circa il 5,2% rispetto all'anno precedente.

Anni	2014	2015	2016	2017
Contributo all'occupazione	237,700	246,000	277,200	291,600
Percentuale dell'occupazione totale	22.8%	22,7%	23.9%	24.1%

Tabella 8 - Contributo totale del turismo all'occupazione

Il turismo ha il potenziale per generare ancora più posti di lavoro in futuro, ma d'altra parte, c'è bisogno di istruzione e formazione dei lavoratori del settore turistico affinché il servizio fornito ai visitatori sia professionale.

2.3. Problemi e sfide presenti nel settore

2.3.1. Problemi identificati nel corso degli anni

Una serie di problemi e sfide associati allo sviluppo del turismo sono stati identificati nel corso degli anni. Alcuni di essi rimangono da affrontare ulteriormente, mentre questo documento strategico cerca di trovare risposte sistematiche per affrontarli. Il turismo in Albania deve affrontare questi problemi:

- Mancanza di capacità di alloggio e mancanza di alloggi di qualità: nelle aree che attirano più turisti, costieri o meno, il numero di posti letto è molto limitato e inoltre con una media bassa per unità, il che ha sicuramente un effetto sul numero totale di visitatori. Un altro fatto si aggiunge all'effetto di cui sopra nella maggior parte delle destinazioni turistiche, le strutture

- ricettive sono principalmente case private, appartamenti e camere, che offrono condizioni molto minime e servizi scadenti;
- Mancanza di famosi marchi alberghieri e tour operator: i noti marchi di hotel e tour operator, per la stragrande maggioranza dei turisti stranieri, sono garanzia di qualità del servizio e, allo stesso tempo, garantiscono l'affidabilità di una destinazione. Attualmente, non esistono marchi alberghieri internazionali operanti in Albania, né nelle principali città né nelle aree turistiche;
 - Mancanza di infrastrutture turistiche: in Albania, oltre alla bellezza della natura, le infrastrutture turistiche aggiuntive sono quasi inesistenti. Parchi divertimenti e ricreativi, centri per conferenze e fiere, porti di yacht dove è possibile lanciare vela o turismo subacqueo. non sono affatto presenti
 - Mancanza di standardizzazione e sistema di classificazione: in Albania, le strutture ricettive e altri fornitori di servizi turistici non sono classificati in base agli standard per i servizi che forniscono;
 - Breve stagione turistica: sebbene l'Albania abbia un tipico clima mediterraneo, il che permette di godere di 250 giorni di sole, la stagione turistica in Albania è limitata a luglio e agosto. Sebbene vi sia una domanda di servizi per un lungo periodo dell'anno, l'offerta è carente poiché lo sviluppo sporadico fino ad oggi ha conferito al turismo un carattere altamente stagionale. Affinché questo settore diventi uno dei pilastri dell'economia albanese, gli effetti stagionali del turismo costiero devono essere mitigati attraverso lo sviluppo di altre forme di turismo, aumentando il numero di visitatori, pernottamenti e di conseguenza entrate del turismo;
 - Informalità nelle attività turistiche: molte delle strutture ricettive, ma anche altri fornitori di servizi, come ristoranti o guide turistiche, operano in piena informalità creando il terreno per servizi di bassa qualità, incidendo sulla sicurezza dei turisti e sull'immagine del luogo;
 - Risolvere il problema della proprietà: come molti altri settori dell'economia albanese, il turismo è stato significativamente ostacolato da problemi di proprietà. La mancata risoluzione di questi problemi e i numerosi conflitti sociali che li accompagnano hanno tenuto lontani molti grandi investitori nazionali ed esteri e bloccato molti importanti progetti turistici;
 - La mancanza di investimenti di capitale privato ostacola il consolidamento del settore: quasi nell'intera area costiera, ma anche in molte altre città con un potenziale per il turismo, gli investimenti fatti finora, con alcune eccezioni, sono piccoli, rendendo il settore non consolidato. Perché l'offerta turistica dell'Albania non sia sporadica, questo settore deve necessariamente essere consolidato attirando investitori grandi e credibili e promuovendo importanti progetti strategici;

- Forte mancanza di formazione dei dipendenti nel settore turistico: in termini di risorse umane e servizi offerti ai turisti, lasciano molto a desiderare ed è necessario un programma di formazione per favorire un salto di qualità nel turismo;
- Pochi collegamenti tra trasporto aereo e marittimo: i porti e gli aeroporti albanesi offrono poche opportunità di viaggio ai visitatori stranieri. Ad eccezione dell'Italia, mancano voli diretti e collegamenti marittimi con molte delle principali città e stati d'Europa;
- Scarsa infrastruttura a destinazione: le infrastrutture nelle destinazioni turistiche lasciano ancora molto a desiderare, a partire dalle reti energetiche e idriche e proseguendo con rotte di collegamento con destinazioni, parcheggi;
- Mancanza di sviluppo di un'offerta inclusa in una destinazione turistica: al di là delle attrazioni naturali e storico-culturali, l'offerta turistica dell'Albania è scarsa e le opportunità di combinare diversi tipi di turismo sono scarse. Sebbene siano disponibili opportunità sul territorio, la mancanza di un'offerta turistica diversificata e completa, che combina il meglio delle attrazioni turistiche, ha limitato il potenziale di aumento dei pernottamenti turistici, aumento della spesa e distribuzione equilibrata sul territorio;
- Scarso utilizzo della tecnologia dell'informazione: l'uso delle tecnologie dell'informazione nell'industria del turismo è limitato. Ad eccezione di un caso sporadico, di solito con l'aiuto di organizzazioni internazionali, la fornitura di servizi digitali ai turisti è ancora sottosviluppata. Il loro uso è allo stesso livello per servizi e prodotti di marketing e per la vendita nei mercati.

2.3.2. Sfide future

Le principali sfide del settore turistico a medio termine di questa strategia sono identificate come segue:

- Fornire accesso alle destinazioni turistiche, migliorare le infrastrutture di destinazione e promuovere lo sviluppo delle infrastrutture turistiche: le infrastrutture rimangono uno degli elementi chiave come base senza la quale l'industria del turismo non può avere sviluppi né quantitativi né qualitativi. A medio termine, i collegamenti dell'Albania con altri paesi sono difficili, con la necessità di aumentare porti e aeroporti e una maggiore connettività. Il sistema di trasporto pubblico interno e l'accesso alle destinazioni turistiche è un altro punto che richiede attenzione. Altrettanto importante è l'infrastruttura di destinazione, che comprende reti elettriche e fognarie, parcheggi. Ultimo ma non meno importante, c'è la stimolazione delle infrastrutture turistiche, come porti turistici, resort per sport invernali e acquatici, campi da golf, centri di turismo d'avventura;

- Regolamentazione, standardizzazione e certificazione delle strutture ricettive e di altri servizi turistici: l'attuazione di un sistema di standardizzazione e classificazione delle strutture ricettive è un elemento importante che garantirà il livello di qualità degli operatori e dei servizi da essi forniti, oltre a garantire regolamentazione del mercato turistico promuovendo l'attrazione di marchi alberghieri e tour operator internazionali. Dato lo sviluppo caotico finora, questa è una sfida a medio termine;
- Promuovere un prodotto turistico integrato e migliorare l'immagine del Paese: la terza sfida è quella di combinare attrazioni e attività turistiche in prodotti turistici consolidati e promuoverli nei mercati regionali, europei e globali. La promozione del paese come destinazione turistica sicura e accogliente, con un'offerta turistica consolidata e prodotti autentici è strettamente correlata a questo elemento;
- Istituire un sistema efficiente di formazione professionale continua delle risorse umane impegnate nel turismo: il previsto aumento del numero di turisti eserciterà una pressione crescente sulle risorse umane e in particolare sulla qualità dei servizi. Affrontare la massa turistica sarà una sfida e per questo dobbiamo istituire un sistema di formazione professionale efficiente che consentirà una formazione continua per il personale delle strutture ricettive e di ristorazione, per le guide turistiche e così via per tutti gli altri fornitori di servizi, consentendo loro di migliorare la loro qualità.

2.4. I fattori interessanti dell'Albania per essere considerata una destinazione turistica

L'Albania è forse uno dei paesi in tutti i Balcani meno scelti come destinazione turistica. L'Albania ha un'immagine imprecisa e negativa basata sulla mancanza di informazioni. Il periodo di dittatura in cui gli albanesi erano totalmente isolati è uno degli elementi principali che ha maggiormente influenzato nel non creare un'immagine chiara e positiva dell'Albania. Ma, dal punto di vista del marketing, anche il periodo comunista che di per sé era buio, segnò l'Albania con un'attrazione interessante: nel paese furono costruiti circa 700.000 bunker incoraggiati da un'assurda paura di una possibile invasione. Gli albanesi vedono questi bunker come un elemento che ricorda loro il periodo difficile che hanno dovuto affrontare durante il comunismo, ma le generazioni più giovani considerano questo fenomeno interessante e sono curiose di capire meglio il loro passato.

Tuttavia, questo paese che confina con Montenegro, Macedonia, Kosovo e Grecia, Adriatico e Mar Ionio è stato recentemente considerato una destinazione molto interessante da visitare. Il Ministero dello sviluppo urbano e del turismo organizza e coordina il turismo in Albania. Dipartimenti che dipendono direttamente dal Ministro e che sono responsabili della promozione del turismo in Albania

sono la Direzione generale del Turismo e dei beni culturali, l'Agenzia nazionale del turismo e l'Ufficio dei servizi turistici.

Al fine di utilizzare un'analisi SWOT per valutare la promozione dell'immagine dell'Albania e in che modo questi organismi hanno collaborato allo sviluppo dell'immagine di questo paese, dovremmo prima capire cosa offre effettivamente questo paese.

L'Albania ha una costa di 450 km sul mare Adriatico e sul Mar Ionio. Alcune delle spiagge più importanti sono nel nord Velipoja e Shengjin, al centro la baia di Lalëzi, Durazzo, Mali I Robit, Spille e Karpen, nel sud Valona, Ksamili, Oríkumi e Himara.

Il turismo di montagna in Albania è uno dei preferiti di recente. L'Albania ha molti parchi nazionali, tra cui il parco Dajti a Tirana, Thethi a Shkodra e Drenovë a Korçe. Inoltre, esiste il Parco Thethi che si trova nelle Alpi albanesi vicino agli Altopiani di Bjeshket e Namuna che ha una superficie di oltre 2,500 ettari. Un fattore di attrazione naturale molto interessante in questa parte è la cascata di Grunas le cui acque scendono da un'altezza di 30 metri.

Anche il turismo archeologico costituisce un fattore interessante. Edifici e monumenti appartengono al periodo Greco-Romano, Ottomano e Bizantino. Esistono oltre 2000 elementi considerati aree e monumenti culturali. Un castello si trova in quasi tutte le principali città del paese. Il secondo più grande anfiteatro Romano nei Balcani si trova nella città portuale albanese di Durazzo. Costruito nel II secolo d.C., il teatro poteva contenere circa 20.000 spettatori.

Esiste una distinzione tra turismo archeologico e culturale. Esistono diversi punti di vista su ciò che è considerato un turismo culturale il quale rappresenta tutto ciò che è distintivo del modo di vivere di persone, comunità, nazione o gruppi sociali.

La cultura albanese è forse il prodotto turistico meno apprezzato in quanto non è stata effettuata una comunicazione adeguata e spesso è associata al turismo archeologico.

Per quanto riguarda il turismo gastronomico, l'Albania è un paese molto ricco con una cucina diversa che rappresenta un ricco passato storico. Il cibo della moderna Albania è stato sviluppato nel corso di millenni e riflette una varietà di influenze. Sfortunatamente, a questo argomento non è stata ancora data una grande importanza. Gli studi sono molto pochi e non strutturati in questo campo.

Le strutture ricettive si sono evolute con circa 700 hotel in Albania e 1000 unità di alloggio turistico. L'Albania in collaborazione con l'Associazione Albanese per il turismo e il progetto dell'Agenzia Statunitense per lo sviluppo internazionale (USAID - *Agency for International Development*) denominato Sviluppo dell'Albania ha creato il sito web del marchio di qualità dell'Albania dove sono riportati alcuni dei migliori e tradizionali hotel affidabili e che offrono ai turisti la possibilità di effettuare prenotazioni online.

Le strutture di trasporto consentono ai turisti che arrivano attraverso l'aria, il mare e la terra e più ricostruzioni di strade interne facilitano l'interazione di vari operatori coinvolti nell'industria del turismo.

Capitolo III - Piano di Marketing

3.1. Valore di un piano di marketing territoriale per l'Albania

Lo sviluppo è la designazione di tutte le strategie che mirano allo sviluppo di un sistema locale è tutto il layout territoriale per garantire l'equilibrio delle aree rurali e urbane al fine di migliorare la qualità della vita e della crescita.

Naturalmente, la definizione di sviluppo differisce da un paese all'altro in base alle loro esperienze sotto la limitazione delle loro preoccupazioni di base. Lo sviluppo può significare crescita, modernità, apertura alla globalizzazione, gestione degli spazi abitativi, sostentamento, investimenti.

L'espressione di questo sviluppo varia da infrastrutture di qualità sufficientemente sofisticate, a produttività importante e diversificata, passando da una disoccupazione ridotta a una media crescente ricchezza per cittadino e migliore qualità della vita.

Il progresso dei territori sottosviluppati, a causa della sua importanza e complicazione, comporta una particolare attenzione ad alcuni elementi essenziali. Basarsi sui punti di forza preesistenti è uno di questi, ciò aiuta a stabilire in modo sicuro ma strategico le basi per lo sviluppo poiché esiste una chiara idea sulle priorità.

Il miglioramento del paesaggio attraverso la trasformazione dell'immagine territoriale è un altro aspetto fondamentale. Ripristinare l'equilibrio sociale riducendo il divario tra le varie classi sociali, ma espandendo anche la classe media che funge da rete di sicurezza per la stabilità territoriale.

Lo sviluppo territoriale ha vari fattori scatenanti, il primo e più importante è la volontà di coloro che prendono decisioni di farlo accadere tramite dei programmi integrati che hanno specifici fattori di sviluppo:

- Riunire tutti i componenti del territorio: riunire organismi pubblici e imprese private in partenariati produttivi;
- Preparare e anticipare accuratamente qualsiasi azione da intraprendere: metodologia di lavoro, cooperazione e coerenza;
- Trovare il consenso politico su una visione territoriale condivisa tramite il dare priorità, agire a livello locale e sviluppare una democrazia partecipativa;
- Maggiore trasparenza nell'uso dei finanziamenti pubblici.

Il marketing territoriale è il modo di pensare e applicare le politiche territoriali di sviluppo, facendo convergere logiche pubbliche e private non essendo i legami tra marketing urbano e sviluppo economico della città diretti. La connessione tra i due è ovvia: le città intraprendono attività di marketing al fine di aumentare la conoscenza e la consapevolezza della loro offerta in modo tale da

attrarre un maggior numero di visitatori, investitori e commercianti e ciò porterà alla crescita e allo sviluppo della loro città. Quindi, abbastanza logicamente, il marketing territoriale o urbano è spesso visto come uno strumento chiave dello sviluppo economico. Tuttavia, ci sono molte diverse comprensioni di ciò che comporta il marketing e un insieme altrettanto ricco di significati attribuiti al termine sviluppo economico.

Grazie agli sforzi di marketing territoriale, i territori sono in grado di raggiungere lo sviluppo economico rendendo i territori più attraenti e quindi più competitivi. La concorrenza non è l'unico modo per procedere, infatti la collaborazione tra territori (ad esempio in caso di incapacità di trarre grandi investimenti) può portare agli stessi risultati in termini di sviluppo. Il rebranding è un'altra opzione che potrebbe incontrare resistenza da parte dei locali, ma ha dimostrato di raggiungere gli obiettivi dichiarati.

Il legame tra i due è stabilito e gli effetti dell'uno sull'altro sono evidenti. In effetti il marketing territoriale induce lo sviluppo (come mezzo e risultato), il successivo rende più facile commercializzare ulteriormente il territorio e così via. Affinché tale dinamica funzioni correttamente, i territori devono gestirli entrambi in modo efficiente.

3.2. Strategie passate per lo sviluppo del turismo in Albania

Sono state elaborate tre strategie con l'obiettivo di sviluppare il turismo in Albania. La prima strategia è stata quella del 1993 e pianificata fino al 2010. È stata redatta da una società di consulenza, che era stata contratta dalla Banca Europea per la ricostruzione e lo sviluppo in collaborazione con il Ministero del turismo albanese. Questa strategia è stata elaborata in un contesto molto difficile perché l'Albania era nelle prime fasi della gestione di questo campo. Sebbene siano stati forniti alcuni consigli sulla costruzione di una strategia di marketing nel turismo, l'unico risultato di questa prima strategia è stata l'approvazione della legge sul turismo che ha stabilito diverse aree prioritarie per lo sviluppo del turismo.

La seconda strategia, prevista per il periodo tra il 2003 e il 2012, è stata preparata dal Ministero per l'adeguamento territoriale e il turismo, con l'assistenza fornita dal progetto Sostegno allo sviluppo del turismo in Albania. Nonostante fosse una strategia molto dettagliata, in cui gli obiettivi erano stabiliti sia a breve che a lungo termine, è rimasta una strategia teorica. Gli operatori coinvolti non sono stati in grado di svolgere molti dei compiti, come un'analisi dettagliata dei concorrenti, riposizionando l'immagine, il divieto di edifici abusivi stabilito nella strategia. Un risultato positivo di questa strategia è stata la creazione dell'Agenzia nazionale del turismo e dell'Associazione del turismo albanese.

La terza strategia denominata Strategia settoriale del turismo 2007-2013 è stata preparata solo dal Ministero del turismo. È un'analisi di due documenti precedenti in cui gli obiettivi sono aggiornati e

focalizzati sul turismo culturale. Un documento molto importante e dettagliato incentrato sulla strategia di marketing della cultura albanese è stato preparato nel 2010 con il supporto delle Nazioni Unite. Questo documento si riferisce al termine cultura che intende un gruppo di prodotti turistici il cui marketing è soggetto all'ambiente in cui viene consumata l'esperienza e che quindi non considera il potere della diversità che sta nel modo di vivere, pratiche, simboli.

Sebbene l'Albania possa contare su una ricca cultura, c'è scarsa consapevolezza di questo prodotto turistico non solo del turista ma anche degli stessi albanesi. Una comunicazione adeguata non è mai stata fatta in questo campo anche perché gli operatori pubblici e privati coinvolti nel settore turistico non sono consapevoli dell'importanza di preservare la cultura, in tutti i significati che questo concetto copre.

A causa di un passato molto difficile e burrascoso, dopo gli anni '90 la tendenza è stata quella di distruggere tutto ciò che ricorda il comunismo. Le costruzioni sono nate in maniera incontrollata e senza una pianificazione urbana. Ciò ha danneggiato direttamente molti monumenti culturali, allo stesso modo vengono costruite case private proprio accanto all'Anfiteatro di Durazzo senza considerare il fatto che queste case nascondono totalmente la posizione di questo sito. Infatti, nonostante nel corso degli anni c'è stato un aumento degli arrivi e delle partenze dei passeggeri in Albania, esso è stato considerato più il risultato di una crescita incontrollata che delle varie strategie intraprese dal governo albanese e dal Ministero del turismo.

3.2.1 Il nuovo programma di sviluppo turistico

Nel 2018 l'Albania ha lanciato un nuovo Programma di sviluppo turistico che dovrebbe essere completato entro il 2023 ed è sostenuto e cofinanziato dall'Unione europea (UE) e dalla Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo (BERS).

Il programma mira a migliorare il contributo del turismo di qualità e sostenibile alla crescita economica e alla competitività delle regioni albanesi, aumentando la qualità e la sostenibilità dell'offerta turistica in quattro aree (Berat, Korça, Fier e Shkodra). Aumenterà inoltre l'attrattiva dei beni culturali, naturali e di altro tipo per i turisti e migliorerà lo sviluppo locale sostenibile delle infrastrutture prioritarie nel quadro della politica di sviluppo regionale albanese.

Il turismo è una fonte essenziale di reddito e creazione di posti di lavoro in molte economie e ha effetti positivi su un'ampia varietà di industrie e servizi. Con questo contributo di 40 milioni di euro allo sviluppo del turismo, l'UE contribuirà alla promozione delle risorse naturali, del patrimonio sociale e culturale, con un impressionante effetto moltiplicatore sull'economia.

La BERS gestirà il programma e sta progettando un meccanismo di prestito sovrano complementare all'Albania per un massimo di 60 milioni di EUR per cofinanziare insieme alle sovvenzioni dell'UE

gli investimenti individuati nell'ambito del programma in stretta collaborazione con il Fondo di sviluppo Albanese.

Tuttavia, nonostante lo sviluppo turistico è ovviamente uno strumento per migliorare l'esperienza dei visitatori e la qualità della vita delle comunità ospitanti, alcune problematiche potrebbero sorgere da un programma gestito e sviluppato in modo inadeguato che potrebbe distruggere le qualità e le bellezze naturali che rendono unica l'Albania.

Di conseguenza, bisogna costruire un settore turistico che possa rafforzare il tessuto sociale e lo sviluppo economico, dando valore alle bellezze naturali e ai beni culturali che sono stati precedentemente analizzati e che sono presenti nel territorio albanese.

Lo scopo è dunque quello di rafforzare il contributo dell'alta qualità e del turismo sostenibile alla crescita economica e alla competitività delle regioni albanesi, aumentando la qualità e la sostenibilità dell'offerta turistica integrata in aree pilota migliorando l'attrattiva di beni culturali, naturali e di altro tipo per i turisti e miglioramento dello sviluppo locale sostenibile delle infrastrutture prioritarie nel quadro della politica di sviluppo regionale albanese.

Le quattro componenti principali di questo progetto sono le seguenti:

- Componente 1 – Migliore offerta: Pacchetti turistici più integrati offerti al mercato, in grado di estendere la durata del soggiorno e della spesa restituendo visitatori perché persone più qualificate sono in grado di fornire servizi e standard di qualità più elevati, necessari per rispondere alla forte concorrenza dei paesi vicini e non solo;
- Componente 2 – Risorse migliori: Siti del patrimonio culturale e naturale più attraenti, adeguatamente conservati e riabilitati, di facile accesso e ben gestiti in modo da diventare più sostenibili e consentire la rigenerazione del tessuto economico locale con maggiori opportunità di lavoro per la popolazione locale;
- Componente 3 – Migliore accesso ai finanziamenti: Le imprese albanesi legate al turismo otterranno un migliore accesso ai finanziamenti a lungo termine, agli incentivi agli investimenti e al know-how per aumentare la loro competitività;
- Componente 4 – Infrastrutture migliori: Potenziamento delle infrastrutture prioritarie abilitanti per il turismo, tra cui gestione dei rifiuti, trasporti e mobilità, illuminazione, miglioramento dell'efficienza energetica con maggiore resilienza climatica e migliori servizi municipali.

3.3. Analisi SWOT

Implementazione di un'analisi SWOT sulle strategie di comunicazione e sviluppo turistico dell'Albania.

Punti di forza:

- L'Albania ha un'ottima posizione geografica. I siti turistici sono vicini l'uno all'altro, quindi in un giorno si possono vedere entrambe le spiagge del mare di sabbia;
- Esistono alcuni progetti europei che hanno collaborato con il Ministero del Turismo per stabilire un'immagine corretta di questo Paese, quindi i primi passi vengono realizzati con l'assistenza di esperti professionisti;
- Sebbene le strategie di sviluppo turistico non abbiano raggiunto pienamente i loro obiettivi, un punto di forza è che comunque il turismo in Albania è in aumento;
- L'Albania è menzionata nei libri di letteratura come *Alta Albania* o *il Pellegrinaggio di Childe Harold* di George Gordon, L. Chiunque legga questi libri letterari diventa sicuramente curioso di conoscere questa nazione.

Punti di debolezza:

- I concetti di marketing che affronterò nella prima parte di questa lezione; il marchio di destinazione, la gestione delle immagini e la fedeltà turistica non sono stati chiaramente stabiliti nelle tre strategie. Il logo per identificare l'Albania come destinazione turistica è cambiato spesso e ha dato l'impressione che anche le organizzazioni che si occupano della promozione di questo territorio non abbiano ben chiaro cosa vogliono comunicare. Cambiando molto spesso le strategie senza raggiungere l'obiettivo della precedente. Non riesce a creare una percezione immediata per i turisti e un elemento distintivo verso altre destinazioni;
- Una ricerca concreta sulle destinazioni competitive, sia dal punto di vista del posizionamento territoriale che dei prodotti turistici che offrono, non è stata condotta correttamente;
- Non è stato stabilito praticamente come cooperare tutte le piccole imprese operanti nel settore turistico per sviluppare un turismo sostenibile. Lo sviluppo del turismo sostenibile è menzionato in tutte e tre le strategie, ma solo in teoria. Non sono previsti passi concreti come incontri, conferenze, studi che dovrebbero arricchire questo campo che è allo stesso tempo un sicuro sviluppo economico a lungo termine e una questione molto importante per la conservazione dell'identità di un paese;
- I dati sul turismo non sono strutturati correttamente ma semplicemente basati sul database di arrivo e partenza di cittadini stranieri e albanesi, ma non considera altri dati come il luogo in cui si trovano i turisti, che è lo scopo del loro viaggio, sono davvero turisti o visitatori di questo paese;
- Nei film dove viene menzionata l'Albania e i suoi cittadini, molto spesso questo paese viene associato alla mafia o ad altri argomenti che presentano l'Albania come destinazione non sicura.

In questi movimenti le scene di ripresa non riflettono la bellezza naturale dell'Albania, ma piuttosto il suo sottosviluppo e la povertà;

- Un altro punto di debolezza è anche l'assenza di una rivista che contiene studi annuali solo per il turismo, offrendo così l'opportunità di formare professionisti in questo campo.

Opportunità:

- La diversità dei prodotti turistici offre agli operatori turistici l'opportunità di creare un pacchetto turistico diversificato;
- Dato che l'immagine è ancora sfuggente, se tutte le parti interessate cooperano, possono costruire una strategia dettagliata di branding e gestione delle immagini basata sull'identità albanese;
- Non esiste ancora un turismo di massa in Albania. L'opportunità è quella di utilizzare questo come una forza che invita in questo territorio il segmento di turisti che vogliono scoprire nuove culture, nuovi siti e mari incontaminati della costa.

Minacce:

- La centralizzazione del processo decisionale nelle strutture di potere governative crea spesso una barriera per la cooperazione con il settore privato;
- La mancanza di un'adeguata formazione su un servizio di qualità non può stabilire una relazione di marketing che significhi una fedeltà della destinazione turistica;
- Un eventuale cambiamento politico in Albania potrebbe successivamente portare anche a un cambiamento delle strategie adottate. La minaccia è che verranno elaborate nuove strategie, ma senza prima raggiungere gli obiettivi stabiliti in quella precedente.

3.4. Implementazione del piano di marketing

Il marketing territoriale è sempre più influenzato dalle nuove tendenze che invadono il settore del marketing. Deve integrarli attraverso lo sviluppo di nuove pratiche che gli consentano di garantirne la produttività attraverso:

- L'integrazione efficace di vari settori disciplinari: gestione della qualità, finanza, sviluppo di prodotti e servizi, gestione delle relazioni con i consumatori (CRM - *Consumer Relationship Management*), comunicazione, promozione, marketing, studi e sondaggi;
- Il cittadino deve essere posto al centro di ogni approccio relativo al marketing territoriale a causa della complessità del suo ruolo. Il cittadino è, allo stesso tempo, un attore di domanda e offerta. È anche un attore dell'offerta in quanto è il proprietario della terra, dell'edificio e del patrimonio. Inoltre, è il portatore di identità, il padrone, la guida, il creatore dell'offerta, il fornitore di

contenuti territoriali e anche ambasciatore dell'informazione. Allo stesso modo, è un cliente perché anche egli consuma i prodotti e servizi territoriali;

- Il risultato positivo di un'efficace strategia di marketing territoriale è la costruzione di ecosistemi di eccellenza in futuro. Il marchio territoriale sarà la leva dei prodotti del territorio. Una rete di marchi sarà costruita attorno a quest'ultima e costituirà una rete la cui reputazione rafforza il posizionamento degli altri. Tutti gli sforzi intrapresi dagli attori del territorio andranno a beneficio di tutte le componenti del territorio in uno spirito di co-marketing;
- Valorizzazione dell'innovazione per offrire un prodotto unico, eccellente e quindi creare legami duraturi tra gli obiettivi (clienti) e le competenze territoriali (cittadini) che diventeranno comproprietari del territorio;
- Non si parla più di B2C (*Business to Consumer*) o B2B (*Business to business*) ma H2H (*Human to Human*).

Per raggiungere questo obiettivo, esiste una serie di strumenti di azione al servizio del marketing. Gli strumenti al servizio delle strategie di marketing territoriale per l'Albania possono essere classificati in quattro categorie:

- Strumenti di conoscenza che includono lo studio e strumenti statistici che consentono di condurre sondaggi e analisi di mercato per una migliore pianificazione;
- Strumenti di gestione che consentono lo sviluppo di strategie (obiettivi e mezzi), follow-up sull'attuazione e valutazione dei risultati;
- Strumenti di azione rivolti alla prospezione, alla mobilitazione degli attori locali e al miglioramento dell'offerta;
- Strumenti di capitalizzazione e diffusione delle informazioni che sono comunicazione territoriale.

3.4.1 Strumenti di conoscenza

La perfetta conoscenza del mercato è un vantaggio per i territori e consente loro di ottenere attrattiva controllando l'ambiente politico, regolamentare, macroeconomico e la situazione del mercato. L'attrattiva si ottiene anche attraverso risorse locali, forza lavoro, effetti dell'agglomerato e fattori a favore della specializzazione (a livello locale e regionale). Questa conoscenza è un primo passo essenziale nella concezione dell'offerta territoriale:

- Analisi delle motivazioni e delle esigenze dell'applicazione al fine di definirne le caratteristiche;
- Analisi rigorosa delle risorse del territorio e delle sue capacità specifiche attraverso l'analisi SWOT (analisi di punti di forza, debolezza, opportunità e minacce);
- La scelta di un adeguato posizionamento territoriale;

- Sfruttare i fattori di attrattiva esistenti nel territorio;
- Adattamento e / o creazione di nuovi fattori di attrattività (come zone industriali e sviluppo urbano) che consentano di presentare un'offerta su misura;
- Prospezione continua dei mercati potenziali attraverso un monitoraggio continuo.

Tra gli strumenti più utilizzati per la conoscenza e l'intelligenza strategica, l'analisi SWOT mira a identificare i punti di forza e di debolezza del territorio, a incrociarli con le opportunità e le minacce del suo ambiente da mettere in evidenza e la posta in gioco relativa all'attività territoriale e di mettere in prospettiva il territorio in questione. L'analisi SWOT consente di definire gli assi strategici e verificarne la pertinenza e verifica la pianificazione a breve termine in termini di efficienza. E questo, attraverso a monte, una meticolosa diagnosi che consente di riunire gli elementi della matrice e, a valle, riunendo i diversi elementi della matrice per fare una sintesi con risposte ben orientate alle specifiche situazioni incontrate. L'analisi SWOT mobilita le risorse umane nel tempo come ad esempio la raccolta di informazioni, conduzione della diagnosi e facilitazione dei dibattiti. Tuttavia, l'analisi SWOT richiede tempo per la realizzazione iniziale e prevede il bisogno di aggiungere qualsiasi nuova informazione che appare in qualsiasi momento per garantire il suo ruolo. Le risorse finanziarie necessarie per eseguire un'analisi SWOT dipendono dal grado di specificità dei dati. In effetti, più approfondita è l'analisi, maggiore è il costo di realizzazione. L'analisi SWOT è uno strumento semplice da usare e molto utile perché consente di visualizzare relativamente rapidamente l'adeguatezza di una strategia con una problematica ma rimane soggettiva e richiede un'attenzione speciale perché la differenziazione tra ciò che è interno e ciò che è esterno non è sempre evidente. Al fine di integrare il lavoro dell'analisi SWOT e adattare il processo di conoscenza del mercato al contesto territoriale bisogna implementare un team di ricerca che lavora a stretto contatto con le varie istituzioni territoriali del turismo che consente di identificare vantaggi comparativi del territorio per ciascuno dei segmenti o mercati identificati. Nell'analisi SWOT sono compresi i componenti necessari per promuovere efficacemente l'attrattiva territoriale che consente di analizzare il territorio e di identificarne i vantaggi comparativi in modo abbastanza completo. Inoltre, è necessario studiare la capacità del territorio di essere utilizzato dalle attività economiche. Si può pensare di ospitare riprese di film o anche la possibilità di utilizzare il territorio come banco di prova per tecnologie e usi. Al termine del lavoro di raccolta di informazioni utili per alimentare la griglia di analisi, è necessario confrontare le caratteristiche chiave, per gli stessi criteri, con l'offerta di territori concorrenti. E, sulla base dei risultati dei precedenti confronti, resta da identificare i vantaggi comparativi del territorio. I risultati ottenuti tramite l'analisi SWOT vengono utilizzati per quattro scopi. Servono come mezzo di intelligenza competitiva. Consentono inoltre di identificare i vantaggi comparativi dell'offerta territoriale e i segmenti prioritari alla luce dei cambiamenti ciclici, consentendo la costruzione di un

argomento promozionale fondato. Esistono sicuramente altri strumenti per fare una diagnosi territoriale, ma l'analisi SWOT risulta essere la più adatta alla natura territoriale della ricerca. Altrimenti, è anche possibile prendere in prestito tutti gli strumenti diagnostici dalle discipline di gestione del marketing come ad esempio l'identificazione delle cinque forze competitive di Porter. Una volta effettuata la diagnosi, è tempo che gli attori definiscano gli orientamenti strategici e pianifichino il futuro del territorio sulla base delle conoscenze così costruite.

3.4.2. Strumenti per la pianificazione

Il piano urbano: uno strumento di pianificazione urbana che costituisce la base per la crescita delle attività economiche, quindi la necessità di definire per un dato territorio un cosiddetto piano di pianificazione urbana che funge da quadro giuridico per lo sviluppo e la costruzione all'interno di quel territorio. Offre una visione funzionale e fisica delle zone dell'habitat, delle zone dedicate all'attività economica, delle infrastrutture e delle attrezzature, nonché delle aree naturali. La difficoltà del piano urbano come strumento di pianificazione risiede nella sua approvazione e quindi nella sua adozione da parte delle comunità, in particolare con l'esistenza di altri attori che sfuggono alla giurisdizione delle comunità e che possono imporre al territorio progetti che non si adattano necessariamente alla logica di pianificazione imposta da questo piano. È per questo motivo e molti altri che la pianificazione urbana è raccomandata per organizzare e incanalare il fenomeno della crescita urbana:

- La regolarizzazione dell'uso del suolo e l'organizzazione dell'edificio;
- Finanziamento di progetti di sviluppo e orientamento orientati all'efficienza;
- Mercato immobiliare e quindi controllo dei prezzi delle abitazioni;

Zone industriali: che è un'area progettata per essere commercializzata a società o organizzazioni al fine di svolgere le loro attività economiche. È uno strumento importante per lo sviluppo economico. Queste zone prendono designazioni che differiscono in base alle dimensioni e agli obiettivi ricercati tra zone di attività. L'obiettivo principale di una zona industriale è di proporre un sito di localizzazione che soddisfi al meglio le esigenze delle aziende.

Piano di coerenza territoriale: uno strumento di pianificazione territoriale definisce il piano come uno schema che si adatta a medio e lungo termine e al tempo stesso rende possibile, attraverso un'analisi di tutte le componenti del territorio, concentrarsi sugli elementi che possono creare coerenza tra gruppi territoriali, ad esempio le regioni di un paese. Il sistema di coerenza territoriale è organizzato in due fasi:

- Fase diagnostica:
 - Delimitare i territori in questione;

- Diagnosticare questi territori in termini di sviluppo ambientale, dei trasporti, economico, commerciale, agricolo e turistico;
- Elaborare un inventario che evidenzi i problemi, le opportunità e le sfide.
- Fase di pianificazione:
 - Definire i principali orientamenti di sviluppo che riguardano tutti i territori e sviluppare un progetto di sviluppo;
 - Creare un documento di orientamento specificando per ciascun comune gli obiettivi da raggiungere.

Questo strumento consente di pianificare per ciascun territorio un progetto di sviluppo ottimale tenendo conto dei suoi punti di forza e consentendogli di beneficiare della sinergia con i territori vicini, nel rispetto di una strategia nazionale coerente. Data la sua importanza, esso rappresenta un elemento cruciale per la pianificazione sostenuta dai governi.

3.4.3. Strumenti per la gestione

Questo strumento consiste nella costituzione di consigli territoriali, ovvero: un'organizzazione in cui sono rappresentati tutti gli attori territoriali, almeno quelli più influenti. Inoltre, questo garantisce la coerenza dei piani di programma perseguiti dai vari organi, assicura la comunicazione degli attori territoriali e la loro adesione e quindi il loro coinvolgimento nelle strategie territoriali e la loro attuazione. Un comitato direttivo territoriale deve essere una delle prime azioni intraprese quando si decide di promuovere il territorio e renderlo più visibile a livello globale. I vantaggi di istituire un comitato direttivo con un potere morale gerarchico su tutti i componenti del territorio sono molteplici:

- Garantire un migliore coordinamento dei diversi approcci;
- Concentrarsi su messaggi ben mirati che rendono il consenso di tutti gli attori territoriali: tutte le componenti territoriali comunicano in modo coerente sui loro prodotti e implicitamente sul territorio e sui suoi valori;
- Assicurare la valutazione delle prestazioni territoriali attraverso strumenti affidabili;
- Migliora l'efficienza delle operazioni intraprese (il coordinamento evita la duplicazione e la ridondanza delle azioni, in modo che l'azione sia ben mirata ed efficiente);
- Gestire e condurre le azioni territoriali in modo proattivo e reattivo.

Questo comitato direttivo è il perno che deve coordinare l'attività territoriale a favore di un'offerta efficiente progettata strategicamente. Consente inoltre di specificare chi fa cosa e alloca gli strumenti di azione necessari e sufficienti per avere successo in qualsiasi approccio di marketing territoriale. Gli strumenti utilizzati dal comitato direttivo devono comprendere strumenti di analisi comparativa, relazioni e studi e l'organizzazione di strutture di riflessione.

3.4.4. Strumenti a fini di azione

Gli elementi di azione coinvolti nell'impostazione di una strategia di marketing devono essere organizzati in quattro categorie. Clienti intorno ai quali viene creata un'attività (attività turistica, progetti o servizi). Sono comunicati attraverso supporti e il loro consumo è facilitato dalle persone di contatto. In effetti, questi elementi possono agire sull'offerta territoriale attraverso politiche di rete, l'uso di etichette, la creazione di marchi, l'uso di eventi o qualsiasi forma di comunicazione. Le azioni dirette sull'offerta sono molto apprezzate dai territori per il loro effetto diretto sull'attrattiva, come ad esempio incentivi che sono uno strumento molto interessante per attirare politiche, in particolare gli investimenti. In effetti, gli incentivi sono facilmente manipolabili e possono influenzare la decisione di impiantare perché costituiscono un intervento diretto sul ritorno sull'investimento. Gli incentivi possono assumere molte forme:

- La natura degli incentivi:
 - Incentivi fiscali: incentivi a lungo termine o temporanei per le disposizioni fiscali o fiscali;
 - Aiuti diretti: messa a disposizione della società di mezzi finanziari sotto forma di sovvenzione o anticipo di prestito;
 - Aiuti indiretti: fornitura di beni immobili o terreni, agevolazioni e garanzie varie;
- Lo scopo degli incentivi che possono essere la creazione e lo sviluppo di una nuova società, aiutare un'azienda in difficoltà a mantenere un equilibrio di posti di lavoro e risorse per le comunità o assistere nel mantenimento dei servizi necessari per soddisfare le esigenze della popolazione;
- La fonte di incentivi che differisce a seconda dell'entità che rilascia l'incentivo. Questi possono includere lo Stato, le autorità locali (aiuti pubblici, incentivi agli investimenti) e le istituzioni sovranazionali (ad esempio l'Unione europea) coinvolte nello sviluppo economico e sociale.
- I metodi di intervento: possono essere di natura materiale o finanziaria.

3.4.5. Strumenti per la comunicazione

La comunicazione è un elemento molto importante del marketing territoriale. Un territorio con una fornitura non supportata non beneficia delle opportunità che il mercato può offrire se l'offerta non viene comunicata. Questo atteggiamento è costoso in termini di redditività delle azioni intraprese dai territori. Ciò è dovuto al fatto che, da un lato, il comportamento dei clienti dipende in parte dalla loro immagine percepita di un prodotto e dall'altro; una buona immagine può limitare le conseguenze di incidenti che possono sporcare l'immagine di un prodotto. I potenziali turisti, nel loro processo di selezione dell'ubicazione, attribuiscono particolare importanza alle fonti di informazione. Quindi la domanda che si pone all'Albania non è se comunicare o no ma il come comunicare in modo lucido,

volontario e organizzato. Tuttavia, il marketing e la comunicazione territoriale sono vincolati da fattori che ne diminuiscono l'efficacia. Il quadro di riferimento è uno, infatti, poiché le esperienze, i valori, le preoccupazioni, i pregiudizi, le motivazioni, la conoscenza e le visioni tra i comunicatori non sono necessariamente gli stessi. Il messaggio può essere decodificato e compreso in modo diverso e causare enormi distorsioni per il suo contenuto. L'eterogeneità degli obiettivi è il secondo elemento vincolante della comunicazione. Nel caso in cui vi siano diversi recettori, il problema principale è se essi costituiscono un gruppo omogeneo. Altrimenti, è necessario trovare un punto comune tra i ricevitori e focalizzare la comunicazione territoriale su questo punto, o elaborare una comunicazione specifica per ciascun ricevitore. Ciò può richiedere molto tempo e risorse. In effetti, il tempo e i mezzi influenzano il contenuto, gli obiettivi e il risultato di un messaggio. Se del caso, è opportuno dare priorità ai destinatari e indirizzarli in base alle esigenze e alla strategia perseguite. Il terzo vincolo risiede nei disturbi che possono influire sul funzionamento della comunicazione. Un messaggio deve pertanto essere progettato in modo semplice, chiaro, accattivante e ripetuto in modo da catturare l'attenzione dei suoi destinatari. La comunicazione di interesse generale deve mirare a sensibilizzare e coinvolgere i cittadini nelle strategie e nelle visioni per il territorio. La comunicazione politica consente alle azioni delle comunità di prevalere. Di conseguenza bisogna garantire il raggiungimento di alcuni specifici obiettivi tramite un messaggio semplice, una promessa forte e onesta, persistenza nel ripetere lo stesso messaggio, continuità nel tempo ma anche di posizionamento comunicato, coerenza tra i vari canali e mezzi di comunicazione e la credibilità del contenuto.

3.5. Supporto per la comunicazione territoriale

Secondo Kotler *et al.*, c'è una moltitudine di mezzi di comunicazione che possono essere classificati in base al loro scopo, ovvero pubblicità, promozione delle vendite, marketing diretto, pubbliche relazioni e vendita. In aggiunta, questi autori raccomandano un'altra classificazione in base alla natura dei mezzi di comunicazione in quanto distinguono tra comunicazione mediatica e comunicazione non mediatica. I media sono i tradizionali mezzi pubblicitari (radio, televisione e cartelloni pubblicitari), mentre i non media includono altri mezzi di comunicazione (promozione e pubbliche relazioni). L'arrivo di Internet ha portato alla nascita di una terza categoria: la comunicazione multimediale. Tuttavia, per questo piano di marketing territoriale viene adottata la seconda classificazione, al fine di presentare in modo succinto e preciso gli strumenti più rilevanti in un contesto territoriale, la loro utilità, i loro svantaggi e la loro applicabilità nelle strategie territoriali. Gli strumenti di comunicazione, piuttosto numerosi, sono riportati di seguito:

- Comunicazione Media: ha come obiettivo garantire l'informazione di massa per creare un atteggiamento, costruire un'opinione e esprimere il desiderio di agire:

- Stampa: il primo mezzo in termini di investimenti pubblicitari. Seleziona la copertura geografica desiderata, il profilo dei lettori e l'estensione (attraverso il numero di stampe e numeri venduti). Permette di sviluppare un'immagine, costruire un marchio e garantire una presenza costante sul terreno. La stampa costituisce un insieme eterogeneo:
 - Stampa quotidiana per garantire una migliore copertura e richiamo;
 - La stampa periodica per messaggi lunghi e ben argomentati;
 - La stampa specializzata, per un migliore targeting.

La presa del potere da parte delle autorità locali a questo livello si riflette nell'emergere della stampa territoriale.

- Esposizione pubblica: senza dubbio il media più vecchio ma molto efficace in termini di adattabilità. Permette di raggiungere quasi tutta la popolazione di una determinata area geografica e quindi garantisce traffico e consapevolezza. Ha diversi supporti:
 - Pannelli: questa è la forma di visualizzazione più comune che colpisce le persone mentre viaggiano;
 - Arredo urbano: insegne permanenti nel centro delle città (ad esempio pensiline per autobus ed edifici);
 - Display di trasporto: display su autobus e taxi che toccano persone attive.
- Radio: un media molto pubblico che presenta diversi vantaggi:
 - Messaggio a basso costo da produrre e facile da moltiplicare in base agli obiettivi perseguiti;
 - Buona velocità di distribuzione e mobilitazione;
 - Buon livello di selezione pubblica grazie agli orari delle trasmissioni, alla natura dei programmi e della radio (nazionale, regionale, giovani, sport, politica).

In un contesto territoriale, la radio viene utilizzata per informare, spiegare, pubblicizzare ma anche creare consapevolezza.

- Televisione: il mezzo più ambito a causa del suo pubblico forte e costoso perché le accuse legate alla pubblicità televisiva si riferiscono allo scenario, alla messa in scena e ai mezzi investiti sono più scoraggianti per i gestori territoriali. Permette di creare una reputazione per il territorio, sviluppare un'immagine di marca e renderla attraente.

Comunicazione Non Media: può essere utilizzata come complemento o anche come sostituto della comunicazione mediatica nel caso di obiettivi molto ristretti in caso di una relazione di prossimità con i destinatari. In particolare, è possibile creare e sviluppare un marchio territoriale, attirare l'appartenenza a questo marchio e realizzare una pubblicità mirata:

- Promozione delle vendite: spinge il territorio verso i suoi obiettivi contrariamente alla pubblicità tradizionale che spinge gli obiettivi verso il territorio. La promozione prevede l'associazione di un vantaggio temporaneo aggiuntivo al prodotto per aumentare la domanda. Le tecniche sono molteplici: voucher, regali, sconti, campione o prova gratuita. Gli obiettivi possono essere:
 - Incoraggiare il primo contatto con il territorio;
 - Sviluppare nuovi usi;
 - Creare un evento, riferimento;
 - Ottenere maggiore visibilità.

Alcune attività promozionali non sono applicabili ai territori, mentre altre sono ampiamente utilizzate da questi ultimi. Esempi di tecniche promozionali territoriali includono esenzioni temporanee, la fornitura di terreni liberi da addebito o contro un prezzo favorevole, aiuti finanziari di varie forme e la fornitura di servizi relativi al prodotto territoriale.

- Relazioni pubbliche: tecnica di comunicazione progettata per sviluppare un rapporto di fiducia e aderenza; le pubbliche relazioni sono caratterizzate da un elevato livello di credibilità ed hanno un livello comunicazione personalizzata tra due singole unità. I mezzi utilizzati per le pubbliche relazioni includono:
 - Riunioni, ricevimenti o altri eventi;
 - Fare pressione mantenendo regolari rapporti personali con personalità pubbliche ed economiche per incoraggiarli a difendere gli interessi del prodotto;
 - Sponsorizzazione di eventi o di cause pubbliche (culturali o umanitarie);
 - Conferenze, simposi, seminari di formazione, incontri scientifici;
 - Fiere o esposizioni;
 - Eventi storici correlati;
 - Regali che a volte possono andare oltre il campo delle pubbliche relazioni per diventare una forma di corruzione;
 - Rapporti con la stampa (comunicati stampa, corrispondenza, informazioni telefoniche, interviste e conferenze stampa);
 - La rete di ambasciatori.

Le pubbliche relazioni sono molto ambite dai territori tra cui relazioni con la stampa, attività di lobby, partecipazione a fiere e fiere specializzate e organizzazione di eventi. Quest'ultimo è considerato come uno strumento per una rivitalizzazione urbana sostenibile poiché iscrive nella sostenibilità una dinamica di proiezione e luminosità dei territori.

- Marketing diretto: tutti i mezzi di comunicazione diretta personalizzati e interattivi. Il marketing diretto conta tra i suoi strumenti l'invio, la vendita per telefono, annunci, televisione ed e-mail.

Le sue caratteristiche sono:

- Selettività degli obiettivi;
- Adattabilità: comunicazione su misura;
- Istantaneo, può essere preparato / realizzato molto rapidamente;
- Interattività.

Il marketing diretto viene recentemente utilizzato dai territori perché consente il perfetto targeting degli sforzi. In questo modo si risparmia sul costo della comunicazione rispetto alla promozione o alla pubblicità. Tuttavia, deve essere gestito in modo efficiente.

Comunicazione Multimediale: ha l'obiettivo di integrare la tecnologia nei processi territoriali e acquisire una presenza sul web in un approccio in entrata:

- Internet: l'informatica ha spostato le divisioni territoriali e favorito l'emergere di territori virtuali.

Internet offre vantaggi molto importanti:

- Versatilità: Internet consente di raggiungere tutto il pubblico e copre tutti i tipi di informazioni: informazioni relative ai prodotti, informazioni finanziarie e informazioni istituzionali;
- Interattività: come il marketing diretto, Internet è un mezzo di comunicazione interattivo, perché consente l'interattività con un vasto pubblico in tempo reale (senza necessariamente attendere il ritorno di informazioni tramite coupon o appuntamenti);
- Facilità di accesso alle informazioni tramite collegamenti e motori di ricerca che facilitano notevolmente l'accesso alle informazioni. Internet è uno strumento eccezionale per la documentazione e l'intelligence tecnologica e competitiva;
- Accessibilità finanziaria: il costo della diffusione delle informazioni su Internet varia poco indipendentemente dal contenuto del messaggio. Pertanto, un sito aziendale ha una capacità illimitata in termini di quantità di informazioni e opzioni senza costi aggiuntivi.

Internet è un'opportunità straordinaria per i territori. Permette loro di comunicare sulle opportunità che offrono attraverso siti Web mirati ai loro vari obiettivi.

- Social network: un social network è una comunità di individui collegati tra loro dalle loro origini, i loro interessi, i loro bisogni, i loro punti di vista nel quadro di interazioni che possono dar luogo a scambi di informazioni tramite una logica di mutua assistenza e condivisione di esperienze. Sebbene i social network siano in realtà un derivato di Internet bisogna considerarli da soli siccome essi hanno specifiche caratteristiche. I territori si permettono di offrire agli utenti

di Internet contenuti molto pertinenti e molto adattati ai loro interessi. Tra i vantaggi dei social network c'è una connessione con l'utente di Internet e allo stesso tempo con la sua rete:

- Microblogging (pubblicazione istantanea di brevi messaggi);
- Il numero enorme e facilmente raggiungibile di membri (follower) e la facilità di accesso alle informazioni.

In effetti, l'informazione è presente nel feed di notizie del surfista che non deve fare per renderlo uno strumento inestimabile per raggiungere il target.

Tuttavia, si deve sviluppare un modello più adattato per la comunicazione territoriale classificando gli strumenti in base ai loro scopi e non alla loro natura e in quattro categorie che tracciano le fasi della relazione tra il territorio e i suoi obiettivi. Innanzitutto, la conoscenza del territorio e della sua offerta, che passa attraverso strumenti di capitalizzazione delle informazioni.

Quindi, è la fase di prospezione che mira ad attirare il cliente target attraverso gli strumenti di promozione e prospezione. Successivamente, la fase di contatto tramite strumenti di negoziazione in cui l'obiettivo acquista l'offerta territoriale. Infine, la fase di consumo dell'offerta, che si avvale di strumenti di accompagnamento e dei cosiddetti servizi post-vendita. Poiché le ultime due categorie si uniscono in termini di strumenti mobilitati, abbiamo scelto di presentarli sotto lo stesso livello inferiore categoria:

- Strumenti per la capitalizzazione e la diffusione delle informazioni: questa categoria comprende strumenti e mezzi per mettere in comune le informazioni (database aziendali e strumenti di monitoraggio dei progetti) così come i siti Intranet che garantiscono la condivisione di informazioni tra i membri della rete di azione.

A livello esterno, la diffusione di informazioni passa attraverso siti aziendali e pubblici che offrono argomenti, mezzi di comunicazione, pubblicazioni e relazioni:

- Strumenti di negoziazione, servizi alle imprese e servizi per gli investitori: questi strumenti consentono di formulare un'offerta territoriale, di negoziare con gli investitori, di organizzare la catena di gestione dei progetti e di assistere l'investitore al momento dell'impianto. Tra gli strumenti sostenuti a questo livello c'è lo sportello unico che facilita l'installazione di nuovi investimenti nel territorio e costituisce l'unico interlocutore. Ciò, all'inizio del rapporto investitore-territorio, rende possibile facilitare le procedure amministrative, il reclutamento, i contatti con i partner locali in particolare per la fornitura di terreni e aiuti. Una volta che la relazione è stata stabilita e l'investitore è diventato un giocatore sul territorio, vengono messi in atto strumenti per garantirne il follow-up e anche per aiutarlo ad anticipare, gestire possibili crisi e rilevare nuove opportunità.

Fondamentalmente, l'esistenza di un'identità visiva è molto importante poiché collega implicitamente un territorio a un numero di messaggi contenuti nelle immagini e nelle parole che costituiscono il logo. Facilita anche l'identificazione del territorio in relazione ad altri. Pertanto, individuare lo stand di un territorio, ad esempio in un salotto, diventa tanto più semplice se il territorio è identificato da un logo o identità visiva in relazione a un territorio identificato dal testo.

Infine, il territorio deve integrare efficacemente tutti questi strumenti nei suoi approcci e strategie di marketing territoriale, in particolare in termini di comunicazione. Ciò consentirà di passare dalla comunicazione territoriale alla stimolazione territoriale. Questa stimolazione consentirà l'accompagnamento di atteggiamenti civici urbani a beneficio del territorio. Pertanto, in una prospettiva di ottimizzazione dell'immagine territoriale e quindi del monitoraggio del marchio, bisogna presentare dei progetti utilizzando i sistemi di informazione.

Questi progetti si basano sul presupposto che l'attrattiva di una città e il piacere o desiderio sperimentato dagli abitanti di vivere in un luogo si basa su criteri diversi dalla tassazione e dal costo della vita, compresa la partecipazione attiva alla costruzione del territorio e il coinvolgimento, in particolare, attraverso l'informazione in tutto ciò che accade a livello del territorio.

Non esiste una fonte scientifica che parli in modo specifico dei vari strumenti che possono essere utilizzati dai gestori territoriali al fine di attuare una strategia di marketing territoriale di successo e ben informata in un approccio scientifico.

Tuttavia, si possono organizzare gli strumenti raccolti in alcune specifiche categorie che sono riassunti come segue:



Ci sono alcune predisposizioni per generare risultati migliori dalle strategie di marketing territoriali. Queste predisposizioni rientrano nelle seguenti categorie:

- Gli organismi di gestione territoriale devono avere una buona comprensione della reale portata delle loro responsabilità. In effetti, un organismo che non sa che lo sviluppo territoriale non riguarda la propria attività quotidiana è molto probabile che non si preoccupi né vi partecipi;

- Conoscere le proprie attribuzioni deve essere la chiave per una collaborazione più efficace tra le varie entità di gestione territoriale, in quanto la collaborazione mette a disposizione più competenze tanto quanto la forza lavoro per meno budget e meno tempo e risultati migliori che sono entrambi vantaggiosi per gli obiettivi di ciascun organismo ma anche rientra nella concezione/lavoro coerente e quindi nella percezione territoriale da parte di altri;
- Le risorse umane sono un collegamento di catena molto critico poiché i requisiti di cui sopra nonché la corretta attuazione di qualsiasi strumento in questo toolbox sono nelle mani delle persone che lavorano nell'organizzazione. Se le risorse umane non sono ben addestrate, consapevoli o almeno non sufficientemente motivate, possono scendere a compromessi anche con le migliori strategie di marketing territoriale con il massimo coinvolgimento da parte dei governi, i budget più costosi e gli strumenti più sofisticati.

3.6. Comunicazione turistica: costruire un'immagine

La comunicazione turistica comporta informazioni selezionate, coerenti e chiare che vengono offerte a un turista per convincerlo a scegliere un posto anziché un altro¹³³. Questa comunicazione dovrebbe essere strutturata in ogni fase, quindi per indurre nella mente del turista la convinzione che abbia davvero fatto la scelta giusta. Questa convinzione dovrebbe persistere in tre fasi prima, durante e dopo aver visitato la destinazione.

In termini generali, l'aumento degli standard di vita, l'accesso a Internet, l'opportunità di leggere in tempo reale nei blog dei social media diverse impressioni di persone la cui intenzione non è di persuadere poiché non hanno interesse a esprimere un'opinione favorevole o contraria, consente alle persone di raccogliere molte informazioni sui paesi confrontando queste informazioni e chiedono un consiglio ai loro amici prima di decidere quale paese visitare.

Da un punto di vista del marketing un elemento cruciale da non dimenticare è che, a seguito delle informazioni raccolte, si instaura nella propria mente un senso visivo specializzato¹³⁴. D'altra parte, i tour operator cercano anche di comprendere questo senso visivo specifico individuale e di tradurlo in una comunicazione semplice, credibile e vicina alla realtà basata su segmenti di mercato turistico.

Questa comunicazione fallisce molte volte se è troppo simile alla comunicazione della concorrenza e se non ha l'elemento distintivo. Il comportamento del consumatore è stato oggetto di studi nei minimi dettagli per consentire di comprendere le diverse esigenze di ciascun obiettivo, perché le persone acquistano il prodotto che fanno e come prendono la decisione, qual è la qualità prevista e come questa

133 Urry J. (1995). *Consuming Places*, London: Routledge.

134 Ibid.

qualità viene percepita¹³⁵ ¹³⁶. Prende un'importanza speciale nel turismo perché prima di ogni comunicazione sul turismo, il comportamento turistico deve essere studiato. Gli operatori possono proiettare il comportamento del turista in futuro solo sulla base di questi studi. Questo per soddisfare al meglio le esigenze del turista o per creare nuove offerte che, se adeguatamente comunicate, costituiscano un valore aggiunto e allo stesso tempo siano anche un altro modo per generare profitti¹³⁷.

I turisti decidono di scegliere un paese anziché un altro in base alla consapevolezza del marchio. Pertanto, gli strumenti e le strategie elaborati per la governance delle aziende, come il marchio, la misurazione della qualità della gestione delle immagini, possono applicarsi anche per la governance della percezione del marchio di un paese¹³⁸.

SI può affermare che un marchio è un nome, un termine, un segno, un simbolo o un disegno o una combinazione di essi, inteso a identificare i prodotti o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti. Se i passi e le strategie per la costruzione di un marchio nazionale vengono affrontati correttamente, portano a un vantaggio competitivo verso altri stati.

La mente del turista tende a filtrare le informazioni e valutare i marchi. In questo mondo in cui il globalismo ha interessato tutti i settori con un'analoga valutazione delle informazioni diventa una necessità per il turista e una possibilità di un posizionamento più elevato per gli operatori coinvolti nel turismo.

Un passo necessario per progettare strategie di sviluppo turistico è la valutazione dell'immagine di un Paese e il suo confronto con l'immagine della concorrenza. La capacità degli operatori turistici, delle parti interessate private, in collaborazione con le strutture governative, di interagire tra loro per creare un autentico marchio nazionale ha non solo vantaggi economici, ma allo stesso tempo facilita il processo di costruzione dell'immagine del paese e un migliore riposizionamento in la mente del consumatore¹³⁹.

La gestione strategica dell'immagine è il processo in corso di ricerca dell'immagine di un luogo tra il suo pubblico, segmentazione e targeting della sua immagine specifica. Ci sono molti fattori determinanti dell'immagine di un paese, ma un aspetto che recentemente occupa un ruolo molto importante nella costruzione di un positivo l'immagine del paese è la descrizione dei siti nei libri di letteratura e nel cinema¹⁴⁰.

Sebbene molte delle organizzazioni che si occupano del marchio di destinazione non possano controllare la produzione di film, possono comunque essere più attive nella ricerca di nuovi modi per

135 Morgan, N., Pritchard A. and Pride R. (2012). Destination Branding, London: Routledge.

136 Swarbrooke, J. and Horner S. (2007). Consumer Behaviour in Tourism, London: Routledge.

137 Doole, I. and Lowe, R. (2008) International Marketing Strategy, Boston, MA: Thomson Learning.

138 Morgan et al. 2012, Op. cit.

139 Staab, J.M., (2003). Public-Private Sector Relationship in Developing Countries, *Journal of Economic Development*, 28(2): 1-22.

140 *Ibid.*

promuovere il proprio territorio e per attrarre in qualche modo i cineasti a scegliere questo territorio anziché un altro.

Attrarre turisti, compagnie di investimento e riposizionamento sono tutti inseparabili collegamenti a catena di un'immagine positiva e che seguono successivamente con un significativo miglioramento in tutte le discipline economiche che coinvolgono il turismo.

L'importanza della comunicazione turistica, ovvero la costruzione di un marchio nazionale e il riposizionamento di un'immagine di paese, ha come obiettivo uno dei concetti più importanti del marketing, quello della fedeltà alla destinazione. Sebbene una risposta indiscutibile non sia stata raggiunta dai ricercatori sul concetto di lealtà della destinazione, le destinazioni possono essere considerate come prodotti e, in quanto prodotti, possono essere rielletti. Si può dedurre che sia molto difficile misurare la lealtà perché i turisti potrebbero preferire visitare nuovi posti siccome la lealtà appare come il risultato di modelli che combinano, principalmente costruendo come soddisfazione, qualità, immagine e valore¹⁴¹.

Il turista considera la sua esperienza in un altro stato come un pacchetto e non analizza separatamente i diversi operatori coinvolti nel servizio. Ciò che il turista desidera e consuma in una destinazione è un'esperienza umana ricordando e parlando delle sue impressioni durante l'intero viaggio¹⁴². Questo è il motivo per cui, insieme allo scopo di aumentare il numero di turisti, dovrebbero essere considerati anche le risorse di destinazione, la loro conservazione, valutazione, aiutando i turisti a creare un'esperienza indimenticabile, coinvolgimento personale e un caloroso benvenuto da parte dei residenti.

3.7. Visione strategica

3.7.1. Scopo del piano

L'Albania deve essere ampiamente promossa nella comunità internazionale come meta degna di competere equamente nel mercato turistico globale. Di conseguenza, il posizionamento dell'Albania in questo mercato si baserà su due pilastri dello sviluppo:

- Sostenibilità a lungo termine di interventi e investimenti pubblici, per trasformare l'economia turistica del paese in un'attrazione turistica, un posto migliore in cui vivere e un potenziale più redditizio per le imprese turistiche;
- Protezione e sviluppo regolari di spazi nel rispetto della natura, degli ecosistemi, dello sviluppo demografico e urbano in tutte le aree con un potenziale di sviluppo turistico.

¹⁴¹ Campon, A. M., Alves, H. and Jernandez, J. M., (2013) *Quantitative Methods in Tourism*, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

¹⁴² Magliulo, A., (2007) *Elementi di Economia del Turismo*, Firenze: Firenze University Press.

Visione del piano di marketing territoriale: L'Albania, come destinazione ospitale, attraente e autentica, per lo sviluppo sostenibile delle potenzialità economiche, naturali e sociali del Paese.

Missione: Sviluppo di destinazioni, aree, prodotti e diversificazione dell'offerta turistica, nonché aumento del valore aggiunto delle potenzialità turistiche per lo sviluppo economico e sociale del paese.

3.7.2. Obiettivi strategici

Per realizzare la visione di questa strategia, sono stati identificati quattro obiettivi strategici che, allo stesso tempo, saranno i cardini di questo piano. Sulla base del raggiungimento di ciascun obiettivo specifico e combinato, della realizzazione di ogni prodotto specifico e combinato pianificato nel piano d'azione, sarà reso possibile il raggiungimento di obiettivi strategici, il livello di realizzazione che sarà garantito attraverso un processo di monitoraggio.

Obiettivo strategico 1: creazione di nuove industrie e gruppi di sviluppo, nonché consolidamento dell'offerta turistica e creazione di nuovi prodotti. L'obiettivo primario è incoraggiare la creazione di 6 poli integrati⁴ con potenziale turistico, che si concentreranno sugli interventi di investimento pubblico, estendere la diffusione geografica delle destinazioni e aumentare il periodo di permanenza non solo durante la stagione estiva, ma durante tutto l'anno. Inoltre, attraverso l'uso di strumenti normativi e di facilitazione, il miglioramento della qualità delle strutture ricettive deve essere promosso sostenendo la rigenerazione di quelle esistenti e incoraggiando nuovi investimenti in strutture a 4-5 stelle, le attività turistiche devono essere combinate spostando verso un'offerta consolidata e l'aggiunta di nuovi prodotti turistici come espressione del potenziale inutilizzato del paese.

Obiettivo strategico 2: aumentare il valore aggiunto e l'impatto del settore sull'economia e sull'occupazione. L'obiettivo è quello di dare la priorità agli investimenti pubblici, promuovere gli investimenti privati, attirare un numero maggiore di turisti e aumentare il loro soggiorno nel paese, l'industria del turismo diventare uno dei tre pilastri principali dell'economia albanese e una delle fonti più sicure di nuovi posti di lavoro.

Obiettivo strategico 3: sviluppo di nuovi prodotti e servizi nel settore turistico, nonché miglioramento della loro qualità. L'obiettivo è standardizzare e certificare i fornitori di servizi turistici attraverso interventi normativi, di facilitazione e di supporto e di sostenere il miglioramento della qualità di altri servizi istituendo un sistema di formazione professionale continua per tutte le risorse umane nel settore del turismo.

Obiettivo strategico 4: Migliorare l'immagine del Paese e promuovere prodotti locali autentici. L'obiettivo è, attraverso una campagna di marketing intelligente, promuovere i beni naturali, storici e culturali dell'Albania, migliorare l'immagine internazionale del paese e attirare più visitatori.

3.7.3. Obiettivi politici e obiettivi specifici

Per raggiungere i suddetti obiettivi strategici, bisogna lavorare su cinque obiettivi politici. Per ogni obiettivo politico, sono definiti tre obiettivi specifici che applicati congiuntamente porteranno al raggiungimento di ciascun obiettivo. I cinque obiettivi politici sono i seguenti:

1. Obiettivo politico 1 - Promozione di investimenti pubblici e privati:
 11. Promozione di investimenti strategici privati e attrazione di noti marchi internazionali nel settore alberghiero e turistico. Lo sviluppo qualitativo del settore turistico è strettamente legato all'attrazione di operatori alberghieri e turistici di fama internazionale nel paese. L'attuazione di un programma che promuoverà le agevolazioni fiscali previste dalla legislazione albanese e un'ulteriore cooperazione per sostenere e facilitare questi investitori strategici è una priorità fondamentale di questa strategia;
 12. Definire le aree prioritarie per lo sviluppo del turismo e orientare gli investimenti privati verso di loro. Per uno sviluppo sostenibile e ben pianificato, gli investimenti pubblici e privati dovrebbero essere diretti verso aree di sviluppo turistico prioritario. In linea con il Piano settoriale nazionale per il settore turistico, saranno sviluppati piani di sviluppo dettagliati per ciascuna di queste aree e saranno sviluppate politiche specifiche per incoraggiare gli investimenti privati in esse.
 13. Orientamento degli investimenti pubblici verso aree prioritarie per lo sviluppo del turismo e delle destinazioni turistiche per il miglioramento della loro infrastruttura di base. Uno dei problemi più urgenti dello sviluppo turistico nel paese è rappresentato dalle infrastrutture di collegamento e dalle scarse infrastrutture di destinazione. Da un lato, è necessario migliorare la rete globale di trasporto nel paese e, dall'altro, investire in infrastrutture di base come elettricità, approvvigionamento idrico e fognario, parcheggi, passeggiate, informazioni turistiche e così via.
2. Obiettivo politico 2 - Miglioramento dei servizi turistici
 21. Sviluppo di nuovi modelli di valutazione, standardizzazione, certificazione e classificazione dei servizi per il turismo e gli operatori turistici. L'aumento della qualità dei servizi turistici è strettamente legato alla standardizzazione di questi servizi e alla certificazione dei loro offerenti. Entro il 2023, le norme saranno consolidate, le strutture ricettive saranno classificate e sarà istituito un registro, che sarà costantemente aggiornato.
 22. Istituzione di un quadro normativo e istituzionale per lo sviluppo dell'istruzione e delle qualifiche professionali nel turismo, nonché della formazione delle risorse umane impegnate nel settore. Il

miglioramento dei servizi è anche legato alle risorse umane. L'obiettivo di questa strategia è progettare il quadro delle qualifiche e lavorare sui curricula al fine di procedere con la formazione di tutte le professioni legate al turismo e degli abitanti delle aree turistiche.

23. Sviluppo del quadro normativo e istituzionale per lo sviluppo dei servizi e il funzionamento dei porti e delle attività turistiche nella loro funzione. Un'altra opportunità di sviluppo offerta dalla costa albanese è quella del turismo marino. L'Albania ha un potenziale non sfruttato, con un numero significativo di baie vergini che si estendono lungo la costa per la creazione di porti / porti turistici. L'offerta per questo tipo di turismo dovrebbe essere rivolta a crociere, yacht e viaggi charter di alta qualità. È necessario preparare in anticipo il quadro normativo necessario che facilita lo sviluppo di questo segmento.

3. Obiettivo politico 3 - Consolidamento e sviluppo dei prodotti turistici:

31. Sviluppo di un programma di turismo marittimo e creazione di nuovi prodotti. L'industria del turismo in Albania dipende in gran parte dal mare e dai tipi di turismo ad esso associati. Ma mentre la spiaggia e altre attività costiere hanno avuto sviluppi positivi negli ultimi anni, altri tipi come il turismo marino sono ancora potenziali non sfruttati. È importante che l'attuale offerta sia ulteriormente consolidata e, allo stesso tempo, si dovrebbe lavorare per aggiungere nuovi prodotti incoraggiando gli investimenti nelle costruzioni portuali e marittime e nelle infrastrutture di sostegno al turismo marittimo.

32. Sviluppo di un programma di turismo naturale e creazione di nuovi prodotti. La categoria del turismo naturale e tutti i tipi di attività inclusi qui sono uno dei potenziali che non sono stati ancora pienamente sfruttati nel paese, anche se non mancano sviluppi positivi. In futuro, sarà necessario lavorare per sviluppare nuovi prodotti in quest'area, come identificare e contrassegnare percorsi escursionistici o ciclabili, sviluppare il turismo invernale, creare centri turistici in aree protette dalla natura, sviluppare ulteriormente il turismo rurale.

33. Sviluppo di un programma turistico tematico e creazione di nuovi prodotti. La categoria del turismo tematico comprende diversi tipi di turismo, che completano e completano l'offerta turistica dell'Albania. Nel quadro del turismo culturale, verrà sviluppato un piano d'azione, verranno effettuati investimenti per identificare itinerari storici e culturali e saranno organizzate attività internazionali. Sono inoltre previste misure per lo sviluppo della sanità e del turismo d'affari.

4. Obiettivo politico 4 - Riorientamento della promozione verso i potenziali del turismo:

41. Progettazione del marchio turistico e strategia di marketing. È necessario un nuovo marchio turistico e strategia di marketing albanese. La strategia del marchio si concentrerà su autentici prodotti albanesi, nonché sulla creazione di vari miti, storie e attrazioni che serviranno come organizzazioni promozionali per modellare una favola per il turismo in Albania. Nel frattempo, la

strategia di marketing identificherà i gruppi target e i tipi di turisti che dovranno conoscere le potenzialità dell'Albania.

42. Promozione dei prodotti turistici annuali in patria e all'estero. I prodotti dell'Albania (o l'offerta turistica) possono essere estremamente diversi, che vanno da destinazioni, valori storici e culturali a prodotti artigianali, cibo e bevande. Questi prodotti saranno costantemente promossi, non solo durante la stagione estiva, ma mirando anche a specifici pubblico. L'obiettivo sarà stabilire una struttura nelle missioni diplomatiche e fare un uso più efficace di altri canali di promozione.
43. Supporto agli agenti di promozione nel paese e nella diaspora. Considerando che la strategia di sviluppo e promozione del turismo è una responsabilità interistituzionale e non esclusivamente l'oggetto di una singola istituzione, mirerà a incoraggiare meccanismi di promozione alternativi, siano essi agenti o agenzie turistiche che si impegneranno a promuovere l'Albania verso un territorio designato al di fuori dell'Albania, seguito dallo sviluppo dell'Information Technology come mezzo per promuovere destinazioni e informare i visitatori. A tal fine, sarà istituito un portale informativo su agenti di promozione, destinazioni e prodotti turistici che potrebbero essere sviluppati in Albania.
5. Obiettivo politico 5 - Supporto alla gestione delle destinazioni.
51. Sviluppo di un modello di gestione delle destinazioni. Lo sviluppo e la gestione delle destinazioni è la direzione strategica verso la quale sarà guidata l'industria del turismo nel paese. Un obiettivo chiave di questa strategia è creare un'organizzazione gestionale per ciascuna destinazione e sviluppare prodotti specifici per ciascuna di esse, consentendo lo sviluppo delle destinazioni mantenendo la loro autenticità.
52. Consolidamento del quadro giuridico e istituzionale per la gestione e il funzionamento delle organizzazioni di gestione delle destinazioni. La gestione efficace e permanente delle destinazioni turistiche richiede l'armonizzazione di tutti gli strumenti giuridici e politici nel paese. In linea con questa strategia, l'attuale statuto sarà modificato, altri atti redatti e verranno elaborati strumenti di pianificazione. Come struttura di gestione, verrà data priorità all'istituzione e al funzionamento delle branche territoriali del turismo.
53. Monitoraggio e supporto alle organizzazioni di gestione delle destinazioni. Al momento dell'istituzione, le organizzazioni di gestione delle destinazioni avranno bisogno di un monitoraggio continuo, del coordinamento delle attività, in particolare con le organizzazioni e i donatori locali, nonché lo sviluppo di vari aiuti statali e programmi di aiuto per promuoverli e svilupparli. Lo scopo è supportare le organizzazioni di gestione delle destinazioni fino a quando non saranno indipendenti, soprattutto dal punto di vista finanziario, al fine di svolgere con successo la loro missione.

3.8. Attuazione e monitoraggio

La comunicazione, il monitoraggio e la valutazione sono essenziali per l'efficace attuazione della strategia. Il monitoraggio del raggiungimento dei quattro obiettivi strategici mediante indicatori chiaramente definiti fornirà una solida base per l'attuazione e il monitoraggio dei progressi in tal senso.

Il principale strumento di monitoraggio sarà la matrice di valutazione delle prestazioni, che fornirà una chiara panoramica dei progressi compiuti nel raggiungimento di ciascun obiettivo strategico, misurato attraverso indicatori misurabili. Questa matrice includerà il valore di base, i parametri di riferimento annuali, l'obiettivo finale e il metodo di verifica.

L'individuazione degli indicatori e la definizione delle responsabilità si basa sugli obiettivi strategici e sul piano d'azione. In quanto istituzione responsabile del turismo, il Ministero del turismo effettuerà il coordinamento generale del processo di monitoraggio, valuterà i progressi, formulerà raccomandazioni e presenterà possibili modifiche per il cambiamento.

Il processo di monitoraggio e valutazione sarà attuato conformemente al processo di rendicontazione e al calendario del sistema di pianificazione integrato. L'attuazione della strategia sarà un processo dinamico che richiederà aggiornamenti regolari per consentire alla strategia di essere in linea con potenziali cambiamenti nelle politiche, iniziative e priorità del governo.

A causa della natura eterogenea del settore turistico e della sua connessione con molti altri settori, garantire politiche congiunte, cooperazione gestionale e processi decisionali ai massimi livelli per la pianificazione, il coordinamento e l'attuazione e il monitoraggio delle politiche del programma, il processo di attuazione e monitoraggio si propone di essere seguito dal gruppo tematico per lo sviluppo del turismo e della cultura guidato e dal ministero del Turismo e dell'ambiente, responsabile per il settore supportato dalle seguenti parti interessate:

- Istituto dei monumenti culturali;
- Agenzia per i servizi archeologici,
- Agenzia nazionale per lo sviluppo regionale;
- Associazione dei Comuni albanesi;
- Agenzia per il sostegno dell'autonomia locale
- Associazioni di operatori turistici.

Il gruppo si riunirà almeno due volte l'anno, con l'obiettivo principale del suo lavoro di discutere e approvare il piano d'azione annuale, la relazione annuale sull'attuazione della strategia per il turismo e il monitoraggio dell'attuazione delle attività.

Il monitoraggio avverrà tramite una relazione presentata al gruppo delle parti interessate e si baserà su un'analisi di indicatori di tre tipi:

- Indicatori di riferimento, che forniscono informazioni sulla situazione al momento della preparazione della strategia;
- Indicatori di output che misureranno i risultati tangibili delle attività attuate;
- Indicatori di prestazione che misureranno i progressi compiuti fino al raggiungimento dell'obiettivo finale.

I dati di monitoraggio saranno raccolti in una banca dati per essere mantenuti e aggiornati dalla direzione generale per la politica e lo sviluppo del turismo. Questa direzione sarà responsabile per la richiesta di dati ad altri dipartimenti all'interno del ministero o di altre istituzioni.

Conclusioni

I capitoli precedenti hanno messo in luce le principali caratteristiche e problematiche per un eventuale sviluppo del marketing territoriale in Albania da un punto di vista sia teorico sia pratico.

In questa sezione vengono delineate quindi brevemente una vasta gamma di punti critici identificati durante la ricerca, compresi quelli che emergono dalle lacune identificate nei capitoli precedenti, nonché suggerimenti per la ricerca che influenzeranno direttamente o indirettamente lo sviluppo di un marketing territoriale in Albania.

Innanzitutto, bisogna considerare che esistono disparità in termini di opportunità economiche, sociali e ambientali nelle varie regioni dell'Albania rispetto alle nazioni limitrofe. Di conseguenza, il governo albanese non può fare a meno di prendere in considerazione una politica e una pianificazione di sviluppo regionale ben strutturate.

Prima di affrontare le disparità regionali e le sfide che pongono all'Albania, è importante sottolineare ancora una volta che per questa ricerca sono stati utilizzati dati riguardanti vari indicatori inerenti al turismo e il suo impatto sul settore dell'occupazione nazionale. Alcuni dati erano più pertinenti e di qualità migliore di altri ed è stato necessario un ulteriore lavoro per il confronto e l'analisi dei dati.

Le regioni albanesi hanno bisogno di assistenza per superare le loro carenze strutturali e per sviluppare i loro vantaggi comparativi al fine di essere in grado di sviluppare non solo strategie basate sul marketing territoriale, ma anche strutture che possano consentire ai potenziali turisti di avere la possibilità di alloggiare in posti competitivi rispetto a quelli presenti in altre nazioni ma a prezzi vantaggiosi. Tuttavia, ciò a sua volta richiede l'istituzione di una politica di sviluppo regionale in Albania che affronti le sfide dello sviluppo attraverso un sostegno mirato e la creazione di un clima favorevole agli investimenti.

Inoltre, considerate il clima sociale, politico e soprattutto economico, bisogna considerare un piano incentrato sullo sviluppo sostenibile o sviluppo regionale sostenibile. Il concetto deve essere adattato al mondo reale siccome ha senso per tutti i gruppi interessati regionali o centrali, investitori privati e pubblici, nazionali ed esteri, di poter finanziare progetti che non abbiano un forte impatto sull'ambiente e generare conseguenze negative dovuto a fenomeni come il turismo di massa o l'edilizia turistica abusiva.

Dalla ricerca è emerso che attualmente in Albania non esiste una visione specifica e consolidata sullo sviluppo regionale o sul decentramento, specialmente a livello regionale.

L'Albania ha un grosso potenziale in termini di paesaggi e monumenti sparsi in tutto il suo territorio. Tuttavia, al momento manca ancora un approccio convincente e ben coordinato per affrontare i

problemi di sviluppo. Alcune delle principali sfide identificate durante le interviste con i rappresentanti regionali sono:

- Mancanza di una forte titolarità politica e leadership ai massimi livelli, garantendo ampia partecipazione, trasparenza e chiara responsabilità;
- I programmi di sviluppo delle capacità e di formazione rivolti ai governi locali sono raramente allineati con gli obiettivi dell'amministrazione pubblica e della riforma del servizio civile;
- Esistono molte metodologie diverse per la pianificazione dello sviluppo turistico sia locale che regionale che alla fine creano confusione tra i beneficiari;
- La distribuzione geografica delle attività di sviluppo delle capacità è disomogenea e finora concentrata principalmente da 10 a 12 grandi città, trascurando totalmente la maggior parte dei comuni e delle zone rurali.

Alcune delle ragioni principali per non avere un approccio consolidato per lo sviluppo turistico su tutto il territorio sono le disparità regionali in Albania e programmi di sviluppo che non si basano sulla valutazione dei bisogni locali e che non tengono conto della società civile e degli attori privati, che sono le principali parti interessate negli affari locali. Il loro coinvolgimento deve essere affrontato in modo da poter svolgere un ruolo più proattivo nella politica locale e nel processo decisionale, nell'attuazione e nel monitoraggio.

I progetti di sviluppo sono generalmente orientati all'offerta, coordinati in modo inadeguato e spesso ad hoc. Prevalgono gli approcci sparsi e frammentari dei vari attori, il che significa che l'investimento reale nello sviluppo del territorio e della sua promozione è inferiore all'effettivo potenziale.

Attualmente, questa è una sfida affrontata da più attori: autorità centrali, regionali e nazionali, la società civile e la comunità dei donatori, che richiedono tutti un'azione congiunta e coordinata. Raggiungere un consenso sulla definizione di sviluppo regionale è difficile, poiché i parametri critici sono la portata e la titolarità delle strategie e delle decisioni regionali sulla loro interconnessione. Sebbene le stesse strategie di sviluppo regionale si concentrino sulle azioni regionali (comprese quelle locali) e sul sostegno dei donatori, gli intervistati concordano fermamente sul fatto che lo sviluppo regionale è una parte inevitabile delle azioni nazionali in materia di sviluppo sostenibile in Albania.

Sulla base della precedente analisi della situazione dell'Albania sono state identificate le seguenti conclusioni e raccomandazioni chiave per il futuro:

- Concettualizzazione e attuazione di una politica di sviluppo territoriale e turistico regionale a lungo termine complementare a una riforma del decentramento;
- Stabilire collegamenti tra le strategie di sviluppo territoriale e turistico regionale e la strategia nazionale per lo sviluppo e l'integrazione;

- Garantire l'implementazione di indicatori sociali, economici e ambientali collegati alle strategie di sviluppo territoriale e turistico di ciascuna regione;
- Monitoraggio delle strategie di sviluppo territoriale e turistico regionale come strumento di responsabilità;
- Aumentare le capacità degli attori coinvolti per evitare ulteriori ostacoli allo sviluppo territoriale e turistico.

La crescente importanza della ricerca geografica per il miglioramento delle politiche e delle pratiche di gestione regionali deve focalizzare l'attenzione del governo, del Ministero del turismo e di tutte le altre parti, private o pubbliche che siano, su queste conclusioni e considerarle in maniera approfondita.

Concettualizzare e attuare una politica di sviluppo regionale a lungo termine complementare a una riforma del decentramento: le regioni sono guidate da consigli regionali e il loro ruolo nel processo di decentramento e sviluppo territoriale e turistico regionale è molto importante.

Lo sviluppo di questi settori in Albania è associato principalmente, se non esclusivamente, agli sforzi di decentralizzazione e all'ambito di azione dei consigli regionali e provinciali.

Sebbene questo legame sia evidente e nella maggior parte dei casi inevitabile, non dovrebbe portare alla conclusione che lo sviluppo regionale è sinonimo di decentralizzazione o trasferimento di competenze a livello regionale.

Tuttavia, è necessario un adeguato sviluppo delle capacità e delle istituzioni, compreso un miglioramento della cooperazione intergovernativa orizzontale e verticale e del coordinamento di eventuali finanziatori nazionali ed esteri, per evitare il rischio di disporre delle risorse senza i meccanismi necessari per avviare la loro consegna.

Ciò potrebbe ostacolare l'attuazione delle strategie di sviluppo regionale e limitare la capacità dei consigli regionali di svolgere il proprio ruolo di coordinatore dell'attuazione delle politiche regionali attraverso la facilitazione della cooperazione tra governo locale e centrale.

Lo sviluppo è qualcosa di più della fornitura di servizi e la politica di sviluppo territoriale non dovrebbe essere associata esclusivamente alle politiche e ai regolamenti relativi alla fornitura uniforme di servizi o al trasferimento di più competenze e risorse alle singole regioni.

Una caratteristica distintiva delle politiche regionali è che sono politiche di sviluppo socioeconomico proattive con un focus regionale specifico. Lo sviluppo regionale non implica semplicemente un trasferimento reattivo di risorse tra le regioni, ma ha chiari obiettivi di sviluppo economico regionale a lungo termine e obiettivi spaziali espliciti, oltre a coinvolgere interventi politici attivi a livello regionale intesi a conseguire tali obiettivi e obiettivi.

In Albania la preparazione di strategie per il decentramento a livello regionale e l'elaborazione di politiche regionali richiede un notevole lasso di tempo: il raggiungimento del consenso nell'attuare progetti turistici e l'attuazione del processo non hanno sempre prodotto risultati immediati, immediati o addirittura positivi.

Ci sono troppe incertezze, troppe esperienze diverse sul campo, troppo diverse e talvolta radicali nelle proposte e, in generale, non abbastanza chiarezza, visioni e consenso consolidati per tentare l'immediata introduzione di cambiamenti significativi. Le politiche di turismo e promozione del territorio sono relativamente nuove in Albania.

Dal momento che non esiste una chiara politica nazionale per lo sviluppo territoriale, non esiste una strategia o un piano d'azione finale che possa affrontare dalla base consentendo una più efficace destinazione delle risorse in tempi ridotti.

Le disparità regionali sono un punto di partenza per una politica di sviluppo del territorio che possa attirare turisti. Le notevoli differenze nel quadro sociale ed economico dell'Albania si combinano con la necessità di una politica di sviluppo in grado di garantire uno sviluppo più equilibrato di tutte le regioni e particolarmente delle zone rurali dove ci sono gravi differenze con i grandi centri abitati:

- livello di povertà superiore alla media nazionale in percentuale;
- livello di disoccupazione dei distretti rispetto alla media nazionale in percentuale;
- numero di strutture turistiche inferiori.

Tuttavia, anche regioni più sviluppate, come ad esempio Tirana, Durazzo e Valona, i quali sono centri costieri e urbanizzati che attraggono la maggior parte dei turisti essendo centri non agricoli come quelli dell'entroterra albanese.

Tuttavia, essendo i più sviluppati, affrontano anche seri problemi, come l'aumento della disoccupazione, lacune nelle infrastrutture e nella fornitura di servizi (non crescono con la popolazione), evidente povertà (ad esempio insediamenti informali) e in generale sono in ritardo rispetto ai paesi limitrofi. Le regioni mostrano un'elevata differenziazione e molte disparità rispetto a molti indicatori: bassi livelli di sviluppo, alti tassi di disoccupazione e di povertà, nonché un accesso limitato a numerosi servizi pubblici. Le disparità tra le regioni sopra menzionate sono ancora più acute su altri livelli:

- Livello regionale verso locale;
- Livello urbano verso livello rurale
- Zone costiere/grandi centri verso entroterra/centri rurali

La migrazione sembra essere una questione molto importante, soprattutto per quanto riguarda l'ulteriore pressione esercitata sul settore delle infrastrutture e dei servizi nelle aree attraenti

(principalmente Tirana e dintorni) e lo spopolamento di altre aree che porta allo sviluppo e alla manutenzione inefficienti del settore delle infrastrutture e dei servizi non solo turistici, ma anche scuole, sanità, strade, approvvigionamento idrico, che fanno parte dei servizi offerti ai turisti, che a sua volta porterà a una minore attrattiva della regione per turisti che preferiranno nazioni o regioni che offrono un numero maggiore di servizi.

Questa ricerca è stata basata principalmente su un'analisi approfondita dei fattori economici, sociali e ambientali per rappresentare l'Albania nel suo stato attuale. Nonostante il tema principale sia il marketing territoriale, deve essere specificato come una politica incentrata sul turismo e sulla promozione del territorio può avvenire esclusivamente laddove esistano alcuni specifici presupposti a livello economico, politico e sociale.

L'Albania presenta notevoli problemi di disparità regionale. Affrontare tali disparità regionali, come obiettivo tipico della politica di sviluppo regionale, e in particolare la designazione di aree e regioni svantaggiate specifiche al fine di ottenere il sostegno di cui hanno bisogno rappresenta una questione che può ampliare notevolmente il successo di strategie turistiche e territoriali.

Tuttavia, se la politica di sviluppo territoriale deve essere basata su fatti concreti, le disparità tra le potenziali zone e regioni turistiche devono essere misurate e valutate non solo nella fase di progettazione delle politiche, ma anche nella fase di monitoraggio e valutazione delle politiche.

L'infrastruttura economica richiede un aggiornamento per essere percepita come un ambiente attraente da parte dei turisti e adatto per investimenti futuri.

A tale proposito è necessario superare alcune difficoltà: da una parte l'evidente mancanza di risorse e l'eredità di strutture e pratiche amministrative ereditate in base alle quali gli investimenti sono generalmente pianificati dai ministeri con scarsa preoccupazione per l'impatto locale e regionale.

In secondo luogo, la questione del peggioramento delle disparità regionali in Albania deve essere affrontata meglio, cosa che può essere fatta con l'aiuto della politica regional.

Devono essere avviate leggi specifiche basate sullo sviluppo e la promozione del territorio che stabilisca gli scopi e gli obiettivi, la struttura istituzionale dell'attuazione della politica e gli orientamenti di monitoraggio, nonché gli strumenti che devono essere usati.

Di conseguenza, l'Albania deve affrontare l'apparente necessità di progettare e attuare politiche di sviluppo territoriale ben costruite. Tuttavia, la legislazione in questo campo dovrebbe seguire ed essere informata da una preparazione seria. Un concetto olistico universalmente concordato deve precedere qualsiasi cambiamento nella legislazione.

Per raggiungere questo obiettivo, devono essere introdotti un processo di preparazione ben strutturato e un modo per raggiungere un consenso politico. La preparazione di un'efficace politica di sviluppo regionale richiede tempo sufficiente.

Questa politica sarebbe accompagnata da un ampio dibattito pubblico, analizzando cose come portata, natura, logica, fondi, attori e struttura. Inoltre, una valutazione dell'esperienza di altri paesi dell'Europa orientale può fornire input appropriati per la politica. Questo può essere un processo graduale, non è necessario affrettare le decisioni finali, anche se è necessario stabilire fasi e risultati chiari in ciascuna fase.

Come abbiamo visto, le nuove regole del gioco economico offrono un'opportunità per le aree rurali e periferiche e le loro imprese di raggiungere una posizione migliore sulla scacchiera dell'economia globale. Rivalutano una serie di elementi del mondo rurale trasformandoli in beni preziosi su cui le imprese rurali possono basare la propria strategia e raggiungere la competitività globale. Tuttavia, la competitività e la conquista di nuovi mercati nell'economia globale dipendono dalla capacità delle imprese di innovare. L'innovazione include non solo l'uso delle nuove tecnologie nei prodotti e nei processi, ma anche l'innovazione organizzativa e di marketing.

L'entusiasmo per le nuove opportunità, non dovrebbe far dimenticare che ci sono ancora un certo numero di responsabilità che queste regioni affrontano, come la mancanza di massa critica per supportare lo sviluppo di servizi specializzati (come l'assistenza sanitaria, i trasporti, il supporto tecnologico in loco), nonché la mancanza di infrastrutture elettroniche e di persone con le competenze necessarie per gestirle e gestire le informazioni. Inoltre, la visione di queste regioni come periferiche (come risultato della posizione secondaria di lunga data nel contesto della società industriale) può costituire un'importante responsabilità per accedere al capitale finanziario e umano, ma anche un ostacolo psicologico per la loro popolazione che diventa imprenditrice.

Pertanto, le aree rurali devono affrontare minacce e opportunità, oltre a possedere debolezza e punti di forza. Il modo in cui queste debolezze saranno superate e questi punti di forza applicati dipenderanno dalla strategia delle imprese e delle regioni nel loro insieme. E la strategia, come abbiamo visto, è in definitiva una questione di scelta, fatta da individui (cittadini e imprenditori) e fatta da governi e istituzioni (locali, regionali, nazionali e sovranazionali). Gli individui hanno la responsabilità di sfruttare le risorse rurali per trarre profitto dalle nuove opportunità. I governi e le altre istituzioni (senza scopo di lucro) hanno la responsabilità di trovare il modo di superare le debolezze delle aree rurali e periferiche e di impedire che le minacce diventino realtà.

L'uso di strumenti di marketing richiede una visione strategica del territorio e dei segmenti di mercato che intende raggiungere. La costruzione di quella visione strategica è anche una responsabilità

(sociale) di ciascuno, ma anche della collettività formata dalle autorità nazionali e, principalmente, dagli agenti economici e socio-politici locali e regionali.

Il successo di alcune economie rurali basate su piccole imprese emerse naturalmente richiama l'attenzione sull'importanza delle reti e sul fatto che ciò di cui le piccole imprese hanno bisogno è una rete di informazioni / imprese che integri i loro vantaggi di essere piccoli, in particolare la loro flessibilità e capacità di risposta velocemente.

Pertanto, il sostegno governativo e altre istituzioni dovrebbe essere diretto non (o non principalmente) al singolo imprenditore, ma alla creazione di strutture di rete che promuovano il contesto organizzativo dell'imprenditoria e riducono l'impatto delle frontiere. In termini di sviluppo, ciò significa che se un piccolo villaggio o una regione rurale deve essere rivitalizzato attraverso la creazione di piccole imprese, deve anche avvenire la costruzione di reti locali e globali. Significa anche che tutti gli attori (interni ed esterni / individuali e collettivi) interessati allo sviluppo di un territorio devono essere coordinati per essere efficaci ed efficienti, vale a dire più competitivi.

Questa idea, fortemente e sempre più supportata dai teorici dello sviluppo regionale, può essere trovata anche negli autori di marketing sotto il nome di rete di marketing.

Questo concetto evidenzia l'importanza delle relazioni nel marketing. Rappresenta uno spostamento del concetto di marketing dal tentativo di massimizzare il profitto su ogni singola transazione per massimizzare le relazioni reciprocamente vantaggiose con i consumatori e le altre parti. Pertanto, il marketing delle transazioni diventa parte di un'idea più ampia di marketing relazionale; che si basa su relazioni a lungo termine con parti chiave del processo di scambio - clienti, distributori, rivenditori e fornitori - al fine di ottenere e mantenere le sue preferenze a lungo termine. Questo tipo di relazioni stabilisce solidi legami economici, tecnici e sociali tra le parti e il risultato finale è la costruzione di un bene organizzativo: la rete di marketing, che include l'organizzazione e coloro che la supportano. Gli interventi con questo obiettivo, ovviamente, dovrebbero avere un forte orientamento territoriale. Insieme a questa comunicazione è stata sottolineata l'applicabilità e l'utilità dei concetti di marketing alla formulazione e attuazione delle strategie di sviluppo rurale e locale / regionale. Secondo questa prospettiva (marketing territoriale), i territori rurali e le sue risorse dovrebbero essere visti come un prodotto prezioso (o valorizzabile) e azioni di marketing dovrebbero essere sviluppate per contribuire a quel processo di creazione di valore. Il ragionamento teorico fatto in questo documento, chiarisce che l'inserimento delle economie locali / regionali nell'economia globale è la sfida per gli attori locali ma anche l'opportunità per le regioni piccole e sottosviluppate di sopravvivere. Le azioni di marketing territoriale interne ed esterne concepite in base a quattro dimensioni del marketing mix (prodotto, promozione, luogo e prezzo) contribuiranno al raggiungimento di due obiettivi complementari:

- Rendere i territori più competitivi;

- Offrire condizioni per l'insediamento di segmenti attivi della popolazione.

Il successo di tali azioni dipende dalla cooperazione e dall'adeguamento delle azioni tra i diversi attori che vivono (e rendono vivi un) territorio (individui e organizzazioni) nello stesso modo in cui dipende il successo di qualsiasi impresa e del suo programma di marketing ognuno e tutti i partecipanti. In definitiva, è anche responsabilità di un Paese, di un Continente (Europa) e persino del mondo, se, come spesso la politica, gli intellettuali, i mass media, i gruppi di cittadini proclamano, la coesione economica e il diritto alla differenza (che includono l'esistenza di territori alternativi) sono, infatti, valori che la società crede e che vale la pena difendere.

Riassunto

Sucháček descrive il marketing territoriale come un concetto relativamente nuovo che si riferisce anche ad altri nomi come marketing locale, regionale, locale o cittadino. Lo scopo di questo concetto è integrare gli strumenti di marketing al fine di soddisfare le esigenze dei diversi territori. Quest'area di marketing è diventata sempre più importante negli ultimi anni in seguito ad un aumento delle disuguaglianze nello sviluppo economico, poiché le aree urbane sono sempre più attraenti e sviluppate mentre le aree rurali registrano un calo della popolazione.

Il marketing territoriale si è sviluppato naturalmente come effetto della concorrenza tra città, regioni e paesi, poiché questi territori competono per investimenti, risorse, lavoro, residenti e turisti. La sfida del marketing territoriale è di conseguenza rafforzare la capacità, adattarsi ai mercati in evoluzione e cogliere opportunità per migliorare la vitalità della regione. Dinis descrive i commercianti di prodotti territoriali come attori interessati alla promozione dello sviluppo di un territorio. Ciò coinvolge attori socioeconomici come cittadini, politici, imprese, nonché altre istituzioni economiche, sociali e politiche. Il marketing territoriale può sembrare un piano coeso che dovrebbe, in teoria, essere tenuto da un'entità ben definita, ma in realtà varie parti interessate prendono parte all'implementazione del marketing territoriale, ognuna nel proprio campo di azione come dichiarato dai propri interessi e priorità. Alaux e Brenner elencano le parti interessate più influenti: governo, autorità locali, istituzioni regionali, politici, imprese, associazioni, università, consulenti, cittadini, media.

Alaux classifica le pratiche di marketing territoriale alla luce di 3 categorie principali: conoscenza, gestione e azione. Per la conoscenza del mercato, gli strumenti che possono essere utilizzati sono studi statistici, studi, sondaggi, indagini e analisi di mercato. Gli strumenti di gestione sono i 3 principi di base vitali per l'intero processo: in primo luogo, la pianificazione strategica che si basa sul raggiungimento di obiettivi solidi e sulla definizione dei mezzi per raggiungerli. Secondo, un meticoloso seguito su ogni azione intrapresa. E in terzo luogo, valutando ciò che è stato fatto e come può essere ottimizzato. Gli strumenti per agire nel marketing territoriale variano da promozione, ricerca, mobilitazione a ideazione dell'offerta. Da precedenti studi emerge come sia possibile raggruppare queste pratiche in 3 gruppi principali: diagnosi, pianificazione e azione.

Diagnosi: Questa fase consiste nella raccolta di informazioni per essere consapevoli della situazione del territorio. La diagnosi mira a:

- - Definire le componenti territoriali: conoscere quali sono le ambizioni, le aspirazioni, la situazione dei prezzi (tasse, salari, struttura occupazionale) e il potenziale del territorio, quindi fare riferimento a tali elementi con i mercati target e le loro esigenze specifiche per poi decidere quali sono i fattori di successo su cui lavorare;

- - Analizzare l'immagine percepita del territorio;
- - Designare per ogni attore sul territorio i suoi ruoli e responsabilità (partenariato pubblico, privato e pubblico).

Alcuni degli strumenti più comuni per portare a termine queste ricerche sono: incontri di brainstorming, analisi SWOT e catena di valore. Questi strumenti aiutano in definitiva a raggiungere una migliore pianificazione territoriale.

Pianificazione: il primo passo della pianificazione consiste nel definire in base ai risultati della diagnosi quali obiettivi del territorio sono quindi prioritari in scelte strategiche ottimizzate. In secondo luogo, stabilire partenariati e organizzare collegamenti territoriali con le diverse parti interessate al fine di facilitare le interazioni come finanziamenti, mobilità e basse realizzazioni attraverso la costruzione di un piano aziendale.

Azione: successivamente, le strategie di marketing mix sono costruite attorno agli obiettivi precedentemente definiti. Quindi quelli sono rafforzati dallo schema industriale e dei servizi: sviluppo di zone di attività per usi industriali o edifici per uffici e servizi. La conoscenza è un aspetto importante di cui occuparsi, ecco perché è importante formare e informare tutte le parti interessate, e in particolare i politici, per assicurare la massima aderenza agli obiettivi e ai progetti territoriali. Tutte queste azioni devono essere approvate con un ampio piano promozionale via comunicazione, per coprire tutti gli assi di sviluppo.

Il Marketing Territoriale è sempre più influenzato dalle nuove tendenze che invadono il settore del marketing. Queste nuove tendenze devono essere integrate attraverso lo sviluppo di nuove pratiche che gli consentano di garantirne la produttività attraverso:

- - Integrazione efficace di vari settori disciplinari;
- - I cittadini devono essere posti al centro di ogni approccio da parte del Marketing Territoriale a causa della complessità del suo ruolo. Il cittadino è, allo stesso tempo, un attore di domanda e offerta. È anche un attore dell'offerta in quanto proprietario della terra, dell'edificio, del patrimonio.
- - Il risultato positivo di un'efficace strategia di Marketing Territoriale è la costruzione di ecosistemi di eccellenza in futuro. Il marchio territoriale sarà la leva dei prodotti del territorio. Una rete di marchi sarà costruita attorno a quest'ultima e costituirà una rete la cui reputazione rafforza il posizionamento degli altri. Tutti gli sforzi intrapresi dagli attori del territorio andranno a beneficio di tutte le componenti del territorio nello spirito del co-marketing;
- - Valorizzazione dell'innovazione per offrire un prodotto unico, eccellente e quindi creare legami duraturi tra gli obiettivi (clienti) e le competenze territoriali (cittadini) che diventeranno comproprietari del territorio;

- - Non si parla più di B2C (acronimo dell'Inglese Business to Consumer) o B2B (acronimo dell'Inglese Business to Business). Siamo ora nell'era di H2H (acronimo dell'Inglese Human to Human).

Tra gli strumenti più utilizzati per la conoscenza e l'intelligenza strategica, la matrice SWOT mira a identificare i punti di forza e di debolezza del territorio, a incrociarli con le opportunità e le minacce del suo ambiente per fargli evidenziare la posta in gioco relativa all'attività territoriale e di mettere in prospettiva il territorio in questione. L'analisi SWOT consente di definire gli assi strategici e verificare la pianificazione a breve termine in termini di efficienza, inoltre mobilita le risorse umane nel tempo tramite raccolta di informazioni, conduzione della diagnosi e facilitazione dei dibattiti.

Strumenti ai fini della comunicazione: la comunicazione è un elemento molto importante del Marketing Territoriale. Un territorio con una fornitura non supportata non beneficia delle opportunità che il mercato può offrire se l'offerta non viene comunicata. Questo atteggiamento è costoso in termini di redditività delle azioni intraprese dai territori. Ciò è dovuto dal fatto che, da un lato, il comportamento dei clienti dipende in parte dalla loro percezione dell'immagine di un prodotto e dall'altro; una buona immagine può limitare le conseguenze di incidenti che possono sporcare l'immagine di un prodotto. Braun et al. hanno dimostrato, attraverso la sperimentazione, che gli investitori, nel loro processo di selezione dell'ubicazione, attribuiscono particolare importanza alle fonti di informazione. Quindi la domanda che si pone ai territori non è se comunicare o meno ma piuttosto, la domanda dovrebbe essere come comunicare in modo lucido, volontario e organizzato.

Kalandides raccomanda un modello più adattato per la comunicazione territoriale. Classifica gli strumenti in base ai loro scopi e non alla loro natura e nelle quattro categorie che tracciano le fasi della relazione tra il territorio e i suoi obiettivi. Innanzitutto, la conoscenza del territorio e della sua offerta, che passa attraverso gli strumenti di capitalizzazione delle informazioni.

Quindi, è la fase di prospezione che mira ad attirare i clienti target attraverso gli strumenti di promozione e prospezione. Successivamente, la fase di contatto attraverso strumenti di negoziazione in cui l'obiettivo acquista l'offerta territoriale. Infine, la fase di consumo dell'offerta, che si avvale di strumenti di accompagnamento e dei cosiddetti servizi post-vendita.

Fondamentalmente è l'esistenza di un'identità visiva in quanto collega implicitamente un territorio a un numero di messaggi contenuti nelle immagini e nelle parole che costituiscono il logo. Grazie agli sforzi di marketing territoriale, i territori sono in grado di raggiungere lo sviluppo economico: ad esempio, rendendo i territori più attraenti e quindi più competitivi. La concorrenza non è l'unico modo per procedere, infatti la collaborazione tra territori può portare agli stessi risultati in termini di sviluppo. Il rebranding è un'altra opzione che potrebbe incontrare resistenza da parte dei locali, ma ha dimostrato di raggiungere gli obiettivi dichiarati.

Il marketing territoriale è un elemento base per lo sviluppo: per sviluppare un territorio bisogna essere attraenti e competitivi in modo efficiente, questo può essere garantito da una pianificazione strategica sistematica, accompagnata da un processo metodico di comunicazione. Il marketing territoriale per lo sviluppo deve monitorare queste dichiarazioni:

- - Capitale intellettuale e sociale: sviluppo e prosperità delle giuste competenze, persone, capacità;
- - Capitale democratico: responsabilità e trasparenza nei rapporti tra amministrazioni locali e cittadini per generare impegno territoriale sugli obiettivi e sulle strategie imminenti;
- - Visibilità territoriale: attraverso un forte marchio e un processo di differenziazione positive;
- - Capitale ambientale: i territori devono fornire un ambiente pulito, verde e sicuro per migliorare la qualità della vita dei suoi cittadini e garantire la sostenibilità della sua attrattiva;
- - Capitale tecnico: supportare le aspettative in continua espansione della domanda da parte di beni fisici e tecnologici;
- - Capitale finanziario: creazione di partenariati intelligenti con il settore privato per superare la pressione sui bilanci locali.

L'offerta territoriale è un concetto molto complesso poiché è un'offerta non definita sulla quale le entità incaricate del marketing territoriale non hanno alcun controllo: non controllano completamente la concezione del prodotto, né la sua qualità, ma devono comunque promuoverla in modo attraente.

Una semplice definizione di offerta territoriale è descritta come la somma delle risorse che possono essere utilizzate per scopi di progetto di sviluppo, per differenziare e attrarre attività economiche

Questo concetto ruota attorno a 2 categorie:

- - Competitività: attraverso la comprensione al fine di migliorare il potenziale territoriale e la creazione di imprese, siti industriali e gruppi per avere il pieno controllo del proprio territorio;
- - Attrattività: promuovendo la competitività del territorio e indicandone l'unicità.

L'essenza del marketing territoriale consiste nel creare una migliore comunicazione dei valori della città, in merito a miglioramenti che vanno oltre la prospettiva a breve termine. Si riferisce anche alla comprensione dei potenziali e delle relazioni all'interno del territorio, con l'obiettivo di aumentarne il valore e la visibilità percepiti a livello globale.

Gli eventi speciali possono motivare le visite al territorio e avere un effetto positivo sull'immagine della destinazione, inoltre possono contribuire ad attrarre imprese, capitali, risorse umane e residenti.

Quando una comunità assume un organizzatore di eventi speciali professionale, sta dando il potere all'organizzatore di comunicare le proprie convinzioni e valori alla comunità locale e ai suoi residenti. Se queste credenze non hanno una chiara corrispondenza con le percezioni predeterminate, l'evento

potrebbe risultare del tutto diverso rispetto ai piani originali della comunità. Di conseguenza, è essenziale comprendere lo scopo, le convinzioni e le opinioni degli organizzatori prima di consegnare il potere istituzionale a una società esterna di gestione degli eventi. Masucci e Raviola sottolineano che esiste una forte correlazione tra gli impatti positivi di eventi speciali e il grado di connessione tra l'evento speciale e l'area locale in cui si svolge. Ci sono anche risorse territoriali disponibili, che forniscono una forma di valutazione riguardo alla misura in cui l'evento è incorporato nell'area locale, si riferisce alla quantità di risorse locali coinvolte nell'organizzazione dell'evento. In molti paesi, città e regioni; eventi speciali sono noti per aumentare le attività economiche e creare nuove opportunità di lavoro. Gli eventi speciali possono migliorare la qualità della vita insieme all'immagine del territorio, mentre incoraggiano lo scambio culturale e promuovono le tradizioni locali. Gli eventi speciali hanno anche un forte effetto pubblico, poiché i membri della città o del territorio ospitante mostrano il loro impegno e sviluppano relazioni con altre persone partecipando.

Un mercato è l'insieme di acquirenti effettivi e potenziali di un prodotto. Nel concetto di marketing, il prodotto è tutto ciò che può essere offerto a un mercato per soddisfare un bisogno o una necessità, inclusi servizi, esperienze, eventi, persone, organizzazioni, informazioni, luoghi e territori. Ai fini di questa comunicazione, i territori sono il prodotto in analisi. Il processo di scambio implica lavoro per venditori o operatori di marketing che cercano una risposta dal mercato. Devono cercare acquirenti, identificare le loro esigenze, progettare buoni prodotti, promuoverli, immagazzinare e consegnare questi prodotti e fissare i prezzi per loro. Pertanto, le loro attività includono un'analisi strategica e attività operative. Queste ultime attività sono le ben note quattro P di marketing-mix, definite come un insieme di strumenti di marketing che lavorano insieme per influenzare il mercato. Pertanto, i rivenditori di prodotti territoriali sono coloro che sono interessati a promuovere lo sviluppo di un territorio che, secondo la prospettiva di sviluppo endogeno, sono tutti gli attori socioeconomici all'interno di quel territorio, inclusi cittadini, politici, imprese e altre istituzioni economiche, sociali e politiche. Per definire un potenziale acquirente (o consumatore) è utile introdurre la nozione di segmentazione del mercato. Questa nozione implica l'idea che il mercato potenziale possa essere diviso in diversi gruppi. Questa divisione deve essere fatta in base a caratteristiche che riflettono comportamenti o atteggiamenti diversi nei confronti del prodotto. Pertanto, se applicato al marketing territoriale delle aree rurali e periferiche, è possibile identificare due diversi mercati target: i residenti e i non residenti nel territorio. Entrambi consumano (o possono consumare) le offerte del territorio rurale. Ma considerandoli come due diversi segmenti di mercato, si presume che i loro bisogni e desideri siano diversi e, tuttavia, anche i loro criteri di valore. Entrambi cercano una migliore qualità della vita ma differiscono nei criteri utilizzati per definire e valutare la qualità. La distinzione tra questi due gruppi (residenti e non residenti) consente di distinguere tra marketing interno diretto ai

consumatori interni (popolazione locale di individui, aziende e istituzioni) e marketing esterno diretto a clienti esterni.

Oggi l'economia globale sta subendo una trasformazione in cui la società industriale sta cedendo il passo alla società dell'informazione. In questa nuova era, l'informazione, lo scambio di dati e la comunicazione sono di vitale importanza per lo sviluppo economico. Questa trasformazione è stata causata dai rapidi progressi della tecnologia negli ultimi decenni e sta influenzando sia le condizioni della domanda che le condizioni dell'offerta. I progressi tecnologici influenzano anche i sistemi produttivi e le condizioni dell'offerta sul mercato. Rappresentano meno richieste di capitale per molte operazioni di produzione e per i trasporti. Consentono inoltre un drastico aumento della qualità e della flessibilità della produzione. Inoltre, le basi dell'economia emergente - informazione e conoscenza - non sono specifiche del sito e possono essere facilmente create e utilizzate in siti remoti a costi relativamente bassi. Ad esempio, come dice Pancucci, un semplice computer collegato a Internet consente l'accesso a una biblioteca di ricerca universitaria o ad un altro centro di ricerca e informazione.

D'altro canto, anche la conoscenza e l'informazione richiedono più creatività, non solo perché l'imitazione sarà più rapida, ma anche perché il consumatore è più informato, selettivo ed esigente. In questo contesto, le imprese e i loro prodotti avranno successo solo se saranno in grado di identificare e rispondere rapidamente alle mutevoli esigenze del nuovo consumatore.

L'innovazione è un concetto multiplo. Come sottolineato dalla Commissione Europea, la ricerca di un nuovo spazio di mercato non sfruttato è un'altra forza trainante. Ciò può basarsi sull'innovazione tecnologica o sulla riconfigurazione di prodotti e servizi esistenti in modo da presentare un cambiamento radicale che verrà percepito dai clienti come offerta di un valore maggiore o migliore. Le regioni rurali e le loro imprese raggiungeranno una maggiore competitività con l'integrazione di nuove tecnologie ma forse ancor di più con innovazioni nel design, nella presentazione e nell'immagine. Anche l'innovazione organizzativa è fondamentale: alcune caratteristiche della società rurale come i legami familiari e comunitari sono alla base del nuovo modello di produzione: la specializzazione flessibile. Come fanno riferimento Piore e Sabel, tra le ironie della rinascita della produzione artigianale è che il dispiegamento della tecnologia moderna dipende dal rinnovamento delle affiliazioni associate al passato preindustriale.

Questa strategia consentirà un'esplorazione economica sostenibile delle risorse rurali perché non implica la produzione di massa e il deterioramento o l'esaurimento delle risorse intrinseche e allo stesso tempo consentirà di generare un reddito superiore, aumentando il valore percepito per il consumatore e (eventualmente attraverso l'innovazione tecnologica) diminuendo i costi percepiti (ed effettivi) della domanda e dell'offerta.

L'Albania è uno dei paesi più poveri d'Europa, che, tuttavia, ha molto da offrire ai turisti. Situata sul bordo sud-occidentale dei Balcani, nei prossimi anni potrebbe anche diventare una delle principali regioni turistiche di questa parte d'Europa. Quando si visita l'Albania si ha l'opportunità unica di vedere il paese più fortificato del mondo. A causa della politica di isolamento degli anni '70 furono costruiti in tutto il paese oltre 600.000 bunker di difesa. Tuttavia, l'Albania non è solo bunker, ma anche bellissimi laghi, come Skadar e Ohrid, alte montagne, città antiche e una costa altamente sviluppata che spingono molti turisti a visitare questo paese dell'Europa meridionale, prima che diventi un importante centro turistico e venga contaminato dal turismo di massa.

In termini di potenziale per il patrimonio culturale, il paese albanese possiede innumerevoli ricchezze. Ogni turista può trovare qui esempi di altissima qualità della cultura risalente alla preistoria, antica, medievale e moderna. Interessanti sono anche i nuovi edifici nelle più grandi città dell'Albania, Tirana e Durazzo. Analizzando il ricco patrimonio culturale dell'Albania, possiamo concludere che questo è un paese che ha molto da offrire ai turisti. In connessione con lo sviluppo sempre crescente del turismo, si prevede di aumentare l'interesse per il turismo nell'area, il che contribuirebbe sicuramente ad aumentare le entrate generate dal settore turistico. Aumentare lo standard dei servizi turistici in Albania è senza dubbio una grande opportunità per lo sviluppo economico del Paese. L'Albania è nella fase iniziale di sviluppo del turismo, il che rende il paese una destinazione interessante, originale e abbastanza economica.

Anno dopo anno, il turismo si sta cristallizzando sempre più come uno dei principali motori dello sviluppo economico del Paese. Secondo le stime del World Tourism and Travel Council, nel 2017 il contributo diretto del turismo al PIL del paese è stato di 134 miliardi di Albanian lek o l'8,5% del PIL del Paese. Rispetto all'anno precedente, questo contributo è aumentato di 12,6 miliardi di Albanian lek ed è costantemente aumentato di anno in anno.

Inoltre, in termini di occupazione, attualmente il settore turistico impiega circa il 7,7% della forza lavoro totale in Albania, mentre entro il 2028 si prevede che questo numero aumenterà all'8,8%. Facendo riferimento allo stesso rapporto del World Council on Travel and Tourism (WTTC), gli investimenti in questo settore rappresentavano circa il 7,5% di tutti gli investimenti nel paese, mentre entro il 2028 si prevede che questa cifra salirà all'8,2%.

Attualmente, ci sono 2.437 strutture ricettive attive in tutto il paese. Gli hotel rappresentano circa il 65% del totale, mentre il resto sono case vacanze e camere. Inoltre, secondo i dati della NBC, 75 tour operator e 322 agenzie di viaggio con diversa distribuzione nelle regioni, la maggior parte concentrate a Tirana, sono autorizzati ad operare nel Paese. In Albania, in base al quadro giuridico, fino al terzo trimestre del 2018 il Ministero del Turismo e dell'Ambiente ha certificato 306 guide turistiche, di cui 156 guide nazionali, 78 guide locali, 69 guide specializzate e 3 guide onorarie.

Tuttavia, rispetto ad altri paesi del Mediterraneo, lo sviluppo del turismo in Albania è ancora lontano dal potenziale rappresentato dai beni naturali, storici e culturali del paese. Infrastruttura, capacità di alloggio, qualità dei servizi, offerta turistica e prodotto sono tutti fattori che hanno in qualche modo inibito lo sviluppo sostenibile e coerente del turismo in Albania, lasciando spazio a uno sviluppo incontrollato e caotico che ha effettivamente messo in funzione questo settore, ma mettendo in pericolo la sua sostenibilità a lungo termine.

Una serie di problemi e sfide associati allo sviluppo del turismo sono stati identificati nel corso degli anni:

- - Mancanza di capacità di alloggio e mancanza di alloggi di qualità: nelle aree che attirano più turisti, costieri o meno, il numero di posti letto è molto limitato. Le strutture ricettive sono principalmente case private, appartamenti e camere, che offrono condizioni molto minime e servizi scadenti;
- - Mancanza di famosi marchi alberghieri e tour operator: i noti marchi di hotel e tour operator, per la stragrande maggioranza dei turisti stranieri, sono garanzia di qualità del servizio e, allo stesso tempo, garantiscono l'affidabilità di una destinazione. Attualmente, non esistono marchi alberghieri internazionali operanti in Albania, né nelle principali città né nelle aree turistiche;
- - Mancanza di infrastrutture turistiche: in Albania, oltre alla bellezza della natura, le infrastrutture turistiche aggiuntive sono quasi inesistenti.
- - Mancanza di standardizzazione e sistema di classificazione: in Albania, le strutture ricettive e altri fornitori di servizi turistici non sono classificati in base agli standard per i servizi che forniscono;
- - Breve stagione turistica: sebbene l'Albania abbia un tipico clima mediterraneo, il che permette di godere di 250 giorni di sole, la stagione turistica in Albania è limitata a luglio e agosto. Sebbene vi sia una domanda di servizi per un lungo periodo dell'anno, l'offerta è carente poiché lo sviluppo sporadico fino ad oggi ha conferito al turismo un carattere altamente stagionale.
- - Informalità nelle attività turistiche: molte delle strutture ricettive, ma anche altri fornitori di servizi, come ristoranti o guide turistiche, operano in piena informalità creando il terreno per servizi di bassa qualità, incidendo sulla sicurezza dei turisti e sull'immagine del luogo
- - Risolvere il problema della proprietà: come molti altri settori dell'economia albanese, il turismo è stato significativamente ostacolato da problemi di proprietà. La mancata risoluzione di questi problemi e i numerosi conflitti sociali che li accompagnano hanno tenuto lontani molti grandi investitori nazionali ed esteri e bloccato molti importanti progetti turistici;

- - La mancanza di investimenti di capitale privato ostacola il consolidamento del settore. Perché l'offerta turistica dell'Albania non sia sporadica, questo settore deve necessariamente essere consolidato attirando investitori grandi e credibili e promuovendo importanti progetti strategici
- - Forte mancanza di formazione dei dipendenti nel settore turistico: in termini di risorse umane e servizi offerti ai turisti, lasciano molto a desiderare ed è necessario un programma di formazione per favorire un salto di qualità nel turismo;
- - Pochi collegamenti tra trasporto aereo e marittimo
- - Scarsa infrastruttura a destinazione: le infrastrutture nelle destinazioni turistiche lasciano ancora molto a desiderare, a partire dalle reti energetiche e idriche e proseguendo con rotte di collegamento con destinazioni, parcheggi;
- - Mancanza di sviluppo di un'offerta inclusa in una destinazione turistica: al di là delle attrazioni naturali e storico-culturali, l'offerta turistica dell'Albania è scarsa e le opportunità di combinare diversi tipi di turismo sono scarse. Sebbene siano disponibili opportunità sul territorio, la mancanza di un'offerta turistica diversificata e completa, che combina il meglio delle attrazioni turistiche, ha limitato il potenziale di aumento dei pernottamenti turistici, aumento della spesa e distribuzione equilibrata sul territorio;
- - Scarso utilizzo della tecnologia dell'informazione: l'uso delle tecnologie dell'informazione nell'industria del turismo è limitato.

L'Albania deve essere ampiamente promossa nella comunità internazionale come meta degna di competere equamente nel mercato turistico globale.

Visione del piano di marketing territoriale: L'Albania, come destinazione ospitale, attraente e autentica, per lo sviluppo sostenibile delle potenzialità economiche, naturali e sociali del Paese.

Missione: Sviluppo di destinazioni, aree, prodotti e diversificazione dell'offerta turistica, nonché aumento del valore aggiunto delle potenzialità turistiche per lo sviluppo economico e sociale del paese. Per realizzare la visione di questa strategia, sono stati identificati quattro obiettivi strategici che, allo stesso tempo, saranno i cardini di questo piano. Sulla base del raggiungimento di ciascun obiettivo specifico e combinato, della realizzazione di ogni prodotto specifico e combinato pianificato nel piano d'azione, sarà reso possibile il raggiungimento di obiettivi strategici, il livello di realizzazione che sarà garantito attraverso un processo di monitoraggio.

Obiettivo strategico 1: creazione di nuove industrie e gruppi di sviluppo, nonché consolidamento dell'offerta turistica e creazione di nuovi prodotti. L'obiettivo primario è incoraggiare la creazione di 6 poli integrati⁴ con potenziale turistico, che si concentreranno sugli interventi di investimento pubblico, estendere la diffusione geografica delle destinazioni e aumentare il periodo di permanenza non solo durante la stagione estiva, ma durante tutto l'anno. Inoltre, attraverso l'uso di strumenti

normativi e di facilitazione, il miglioramento della qualità delle strutture ricettive deve essere promosso sostenendo la rigenerazione di quelle esistenti e incoraggiando nuovi investimenti in strutture a 4-5 stelle, le attività turistiche devono essere combinate spostando verso un'offerta consolidata e l'aggiunta di nuovi prodotti turistici come espressione del potenziale inutilizzato del paese.

Obiettivo strategico 2: aumentare il valore aggiunto e l'impatto del settore sull'economia e sull'occupazione. L'obiettivo è quello di dare la priorità agli investimenti pubblici, promuovere gli investimenti privati, attirare un numero maggiore di turisti e aumentare il loro soggiorno nel paese, l'industria del turismo deve diventare uno dei tre pilastri principali dell'economia albanese e una delle fonti più sicure di nuovi posti di lavoro.

Obiettivo strategico 3: sviluppo di nuovi prodotti e servizi nel settore turistico, nonché miglioramento della loro qualità. L'obiettivo è standardizzare e certificare i fornitori di servizi turistici attraverso interventi normativi, di facilitazione e di supporto e di sostenere il miglioramento della qualità di altri servizi istituendo un sistema di formazione professionale continua per tutte le risorse umane nel settore del turismo.

Obiettivo strategico 4: Migliorare l'immagine del Paese e promuovere prodotti locali autentici. L'obiettivo è, attraverso una campagna di marketing intelligente, promuovere i beni naturali, storici e culturali dell'Albania, migliorare l'immagine internazionale del paese e attirare più visitatori.

La comunicazione, il monitoraggio e la valutazione sono essenziali per l'efficace attuazione della strategia. Il monitoraggio del raggiungimento dei quattro obiettivi strategici mediante indicatori chiaramente definiti fornirà una solida base per l'attuazione e il monitoraggio dei progressi in tal senso. Il gruppo si riunirà almeno due volte l'anno, allo scopo di discutere e approvare il piano d'azione annuale, la relazione annuale sull'attuazione della strategia per il turismo e il monitoraggio dell'attuazione delle attività.

I dati di monitoraggio saranno raccolti in una banca dati per essere mantenuti e aggiornati dalla direzione generale per la politica e lo sviluppo del turismo. Questa direzione sarà responsabile per la richiesta di dati ad altri dipartimenti all'interno del ministero o di altre istituzioni.

Innanzitutto, bisogna considerare che esistono disparità in termini di opportunità economiche, sociali e ambientali nelle varie regioni dell'Albania rispetto alle nazioni limitrofe. Di conseguenza, il governo albanese non può fare a meno di prendere in considerazione una politica e una pianificazione di sviluppo regionale ben strutturate.

Prima di affrontare le disparità regionali e le sfide che pongono all'Albania, è importante sottolineare ancora una volta che per questa ricerca sono stati utilizzati dati riguardanti vari indicatori inerenti al

turismo e il suo impatto sul settore dell'occupazione nazionale. Alcuni dati erano più pertinenti e di qualità migliore di altri ed è stato necessario un ulteriore lavoro per il confronto e l'analisi dei dati.

Le regioni albanesi hanno bisogno di assistenza per superare le loro carenze strutturali e per sviluppare i loro vantaggi comparativi al fine di essere in grado di sviluppare non solo strategie basate sul marketing territoriale, ma anche strutture che possano consentire ai potenziali turisti di avere la possibilità di alloggiare in posti competitivi rispetto a quelli presenti in altre nazioni ma a prezzi vantaggiosi. Tuttavia, ciò a sua volta richiede l'istituzione di una politica di sviluppo regionale in Albania che affronti le sfide dello sviluppo attraverso un sostegno mirato e la creazione di un clima favorevole agli investimenti.

Questa politica sarebbe accompagnata da un ampio dibattito pubblico, analizzando cose come portata, natura, logica, fondi, attori e struttura. Inoltre, una valutazione dell'esperienza di altri paesi dell'Europa orientale può fornire input appropriati per la politica. Questo può essere un processo graduale, non è necessario affrettare le decisioni finali, anche se è necessario stabilire fasi e risultati chiari in ciascuna fase.

E la strategia, come abbiamo visto, è in definitiva una questione di scelta, fatta da individui e fatta da governi e istituzioni. Gli individui hanno la responsabilità di sfruttare le risorse rurali per trarre profitto dalle nuove opportunità. I governi e le altre istituzioni hanno la responsabilità di trovare il modo di superare le debolezze delle aree rurali e periferiche e di impedire che le minacce diventino realtà.

Rappresenta uno spostamento del concetto di marketing dal tentativo di massimizzare il profitto su ogni singola transazione per massimizzare le relazioni reciprocamente vantaggiose con i consumatori e le altre parti. Pertanto, il marketing delle transazioni diventa parte di un'idea più ampia di marketing relazionale; che si basa su relazioni a lungo termine con parti chiave del processo di scambio - clienti, distributori, rivenditori e fornitori - al fine di ottenere e mantenere le sue preferenze a lungo termine.

Bibliografia

Abimbola, T. and Hatch, J.M. (2012). The pragmatics of branding: an application of Dewey's theory of aesthetic expression, *European Journal of Marketing*, 46(7/8): 885-899.

Abimbola, T., Merrilees, B., Miller, D. and Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings, *European Journal of Marketing*, 46(7/8): 1032-1047.

Adeyinka-Ojo, S.F., Khoo-Lattimore, C. and Nair, V. (2014). A Framework for Rural Tourism Destination Management and Marketing Organisations, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144(1): 151-163.

Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(1): 125-134.

Alaux, C. (2012). *Measuring the Brand Image of a City*, Colloque International EGPA Bergen (Norvège), Public and non for profit marketing Study group, 5-8 September 2012.

Alaux, C. (2014). *Place Marketing Relationships: In Need of a New Strategy*, Colloque International EGPA Speyer (Allemagne), Public and non for profit marketing Study group, 5-8 Septembre 2014.

Alaux, C., Bozzo, C. and Keramidas, O. (2013). La stratégie marketing comme outil de développement d'un territoire: Étude comparative des capitales européennes de la culture. In C. Du Boys, R. Fouchet & B. Tiberghien (eds.) *Management public durable : dialogue autour de la Méditerranée*, Bruxelles: Les Dialogues Euro Méditerranéens de Management Public, Bruylant (299-315).

Alaux, C., Serval, S. and Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires: identité, image et relations, *Gestion et management public*, 4(2): 61-78.

Andersen, H.T. and Winther, L. (2010). Crisis in the Resurgent City? The Rise of Copenhagen, *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(3): 693-700.

Anderson, E., Chakrapani, C. and Hernandez, T. (2009). Marketing the downtown through geographically enhanced consumer segmentation. *Journal of Place Management and Development*, 2(2): 125-139.

Andersson, I. (2015). *Geographies of Place Branding: Researching through small and medium sized cities*, Stockholm: Stockholm University, Faculty of Social Sciences, Department of Human Geography.

Andersson, M. and Ekman, P. (2009). Ambassador networks and place branding, *Journal of Place Management and Development*, 2(1): 41-51.

- Andersson, T.D. and Getz, D. (2009). Tourism as a mixed industry: Differences between private, public and not-for-profit festivals, *Tourism Management*, 30(6): 847-856.
- Andres, L. (2011). Alternative Initiatives, Cultural Intermediaries and Urban Regeneration: the Case of La Friche(Marseille), *European Planning Studies*, 19(5): 795-811.
- Anttiroiko, A.V. (2014). *The Political Economy of City Branding*, London: Routledge.
- Arku, G. (2015). Economic development practices of cities in Ontario, *Community Development*, 46(5): 604-615.
- Aronczyk, M. (2008). 'Living the Brand': Nationality, Globality, and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants, *International Journal of Communication*, 2(1): 25.
- Asheim, B. and Clark, E. (2001). Creativity and Cost in Urban and Regional Development in the 'New Economy', *European Planning Studies*, 9(7): 805-811.
- Ashton, A.S. (2014). Tourist destination brand image development--an analysis based on stakeholders' perception: A case study from Southland, New Zealand, *Journal of Vacation Marketing*, 20(3): 279-292.
- Ashworth, G.J. (2015). Urban Destination Marketing in Contemporary Europe: Uniting Theory and Practice, *Tourism Management*, 51(1): 156.
- Ashworth, G.J. and Voogd, H. (1988). Marketing the city: concepts, processes and Dutch applications, *Town Planning Review*, 59(1): 65.
- Ashworth, G.J. and Voogd, H. (1990). Can places be sold for tourism?, In G.J. Ashworth and B. Goodall (eds.) *Marketing Tourism Places*, London: Routledge (1-16).
- Ashworth, G.J. and Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*, London: Belhaven Press.
- Avraham, E. (2000). Cities and their news media images, *Cities*, 17(5): 363-370.
- Axelsen, M. (2006) 'Using special events to motivate visitors to attend art galleries', *Museum Management and Curatorship*, 21: 3, 205 — 221
- Bailey, N. (2008). The Challenge and Response to Global Tourism in the Post-modern Era: The Commodification, Reconfiguration and Mutual Transformation of Habana Vieja, Cuba, *Urban Studies*, 45(5-6): 1079-1096.
- Baker, B. (2009). Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding, *Journal of Brand Management*, 17(2): 159-161.
- Bassett, K. (1996). Partnerships, business elites and urban politics: new forms of governance in an English city?, *Urban Studies*, 33(3): 539-555.

- Bitsani, E. (2014). Promoting Traditions of Multicultural Communities as a Tool for Social Cohesion in Trieste, Italy, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(1): 412-419.
- Braun, E., Eshuis, J. and Klijn, E.H. (2014). The Effectiveness of Place Brand Communication, *Cities*, 41(1): 64-70.
- Braun, E., Kavaratzis, M. and Zenker, S. (2013). My City – My Brand: The Different Roles of Residents in Place Branding, *Journal of Place Management and Development*, 6(1): 18-28.
- Brenner, N. (2004). *New State Spaces: Urban Governance and the Rescaling of Statehood*, Oxford: OUP Oxford.
- Cai, L.A. (2002). Cooperative branding for rural destinations, *Annals of Tourism Research*, 29(3): 720-742.
- Caldwell, N. and Freire, J.R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model, *Journal of Brand Management*, 12(1): 50-61.
- Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M. and Gnoth, J. (2013). Sense of Place: The Importance for Destination Branding, *Journal of Travel research*, 53(2): 154-166.
- Campon, A. M., Alves, H. and Jernandez, J. M., (2013) *Quantitative Methods in Tourism*, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Chamard, C., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V. and Boisvert, Y. (2014). *Le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?*, Louvain-la-Neuve: De Boek.
- Chelekis, J. A. and Figueiredo, B. (2015). Regions and archipelagos of consumer culture: A reflexive approach to analytical scales and boundaries, *Marketing Theory*, 15(3): 321-345.
- Cheshire, P. (1999). Cities in competition: articulating the gains from integration, *Urban Studies*, 36(5/6): 843.
- Cheshire, P.C. and Gordon, I.R. (1996). Territorial Competition and the Predictability of Collective (In) Action, *International Journal of Urban and Regional Research*, 20(3): 383-399.
- Clark, G. (2006). *City marketing and economic development*, Paper presented to International City Marketing Summit, Madrid, Spain, November 2006.
- Clifton, N. (2011). Regional Culture in the Market Place: Place Branding and Product Branding as Cultural Exchange, *European Planning Studies*, 19(11): 1973-1994.
- Clifton, N. (2014). Towards a holistic understanding of county of origin effects? Branding of the region, branding from the region, *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2): 122-132.
- Cohen, E. and Cohen, S.A. (2012). Current sociological theories and issues in tourism, *Annals of tourism research*, 39(4): 2177-2202.

- Coleman, R., Tombs, S. and Whyte, D. (2005). Capital, crime control and statecraft in the entrepreneurial city, *Urban Studies*, 42(13): 2511-2530.
- Colomb, C. (2011). Culture in the city, culture for the city? The political construction of the trickle-down in cultural regeneration strategies in Roubaix, France, *Town Planning Review*, 82(1): 77-98.
- Dansero, E & Puttilli, M (2010) Mega-events tourism legacies: the case of the Torino 2006 Winter Olympic Games – a territorialisation approach, *Leisure Studies*
- Daspit, J.J. and Zavattaro, M.S. (2014). Integrating innovation and absorptive capacity into the place branding process, *Journal of Place Management and Development*, 7(3): 206-224.
- Della Lucia, A, Martini, U, Franch, M (2010) Performance measurement systems for event planning and marketing: An exploratory study
- Della Lucia, M. (2013). Economic performance measurement systems for event planning and investment decision making, *Tourism Management*, 34(1): 91-100.
- Demirbag, K.M., Yurt, O., Guneri, B. and Kurtulus, K. (2010). Branding places: applying brand personality concept to cities, *European Journal of Marketing*, 44(9/10): 1286-1304.
- Dinis, A. (2002): Rural Entrepreneurship: individual or collective phenomena, *Journal of Management Studies*, Volume VII, n° 2, pp.111-126.
- Dinis, A. (2004). Territorial Marketing: A useful tool for competitiveness of rural and peripheral areas. ERSA Conference Papers, European Regional Science Association.
- Doherty, A.M. (2014). 2013 Academy of Marketing annual conference special issue: marketing relevance, *Journal of Marketing Management*, 30(9-10): 829-831.
- Doole, I. and Lowe, R. (2008) *International Marketing Strategy*, Boston, MA: Thomson Learning.
- Dudensing, R.M., Hughes, D.W. and Shields, M. (2011). Perceptions of tourism promotion and business challenges: A survey-based comparison of tourism businesses and promotion organizations, *Tourism Management*, 32(6): 1453-1462.
- Dwyer, L and Kim, C (2003) 'Destination Competitiveness: Determinants and Indicators', *Current Issues in Tourism*, 6: 5, 369 — 414
- Dwyer, L. and Forsyth, P. (2009). Public Sector Support for Special Events. *Eastern Economic Journal*, 35(4), 481-499.
- Eshuis, J. and Klijn, E. (2012). *Branding in Governance and Public Management*, London: Routledge
- Flipo, J.P. and Texier, L. (1992). Marketing territorial: de la pratique à la théorie, *Revue Française du Marketing*, 136(1): 41-52.

Florek, M. (2003). Territorial marketing: theoretical issues and empirical survey in wielkopolska communes, *Quaderno di Ricerca*, 2(1): 1-28.

Gaddefors, J. and Cronsell, N. (2009). Returnees and Local Stakeholders Co-producing the Entrepreneurial Region, *European Planning Studies*, 17(8): 1191-1203.

Getz, D, (1989) Special events: Defining the product

Gold, E.R. (2006). Intellectual architecture as place brand, *Place Branding*, 2(3): 220-228.

Hall, C.M, (1989) The Definition and Analysis of Hallmark Tourist Events, *GeoJournal* 19.3 263-268

Hall, T. and Hubbard, P. (1996). The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies?, *Progress in Human Geography*, 20(2): 153-174.

Healey, P. (2002). On creating the 'city' as a collective resource, *Urban Studies*, 39(10): 1777-1792.

Holbrook, M. and Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9(1): 132-140.

Hoppen, A., Brown, L. and Fyall, A. (2014). Literary tourism: Opportunities and challenges for the marketing and branding of destinations?, *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(1): 37-47.

Jašić, I (2006) Cities on the global market: territorial marketing planning strategies

Jones, P. and Evans, J. (2012). Rescue geography: Place making, affect and regeneration. *Urban Studies*, 49(11): 2315-2330.

Jones, S. and Kubacki, K. (2014). Branding places with social problems: A systematic review (2000–2013), *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(3): 218-229.

Kalandides, A. (2011). City marketing for Bogotá: a case study in integrated place branding, *Journal of Place Management and Development*, 4(3): 282-291.

Kaya, F. and Marangoz, M. (2014). Brand Attitudes of Entrepreneurs as a Stakeholder towards a City, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150(1): 485-493

King, B. (2004). Book review: Managing urban tourism, *Tourism Management*, 25(2): 290-291.

Lane, B. and Yoshinaga, K. (1994): Niche Markets for the Rural World, *The OECD Observer*, N° 190 October/November.

Lindstedt, J. (2011). Place, identity and the socially responsible construction of place brands, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(1): 42-49.

- Lindstedt, J. (2015). A deliberately emergent strategy—a key to successful city branding. *Journal of Place Management and Development*, 8(2): 90-102.
- Lucarelli, A. (2012). Unraveling the complexity of city brand equity: a three-dimensional framework, *Journal of Place Management and Development*, 5(3): 231-252.
- Mackenzie, L. R. (1992) Fostering Entrepreneurship as a Rural Economic Development Strategy, *Economic Development Review*, Fall, pp. 38 - 44
- MacLeod, G., Raco, M. and Ward, K. (2003). Negotiating the Contemporary City: Introduction, *Urban Studies*, 40(9): 1655-1671.
- Magliulo, A., (2007) *Elementi di Economia del Turismo*, Firenze: Firenze University Press.
- Malecki, E.J. (2002). Hard and soft networks for urban competitiveness, *Urban Studies*, 39(5-6): 929-945.
- Manning, F.E (1981) Celebrating Cricket: The Symbolic Construction of Caribbean Politics, *American Ethnologist*, Vol. 8, No. 3, Symbolism and Cognition (Aug., 1981), pp. 616-632
- Masucci, M & Raviola, E (2005) Special art exhibitions and local impact: A comparative case study
- Mayer, H. and Knox, P. (2010). Small-Town Sustainability: Prospects in the Second Modernity, *European Planning Studies*, 18(10): 1545-1565.
- Mccall, T. (2010). What do we mean by Regional Development.
- Mele, C. (2013). Neoliberalism, Race and the Redefining of Urban Redevelopment, *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(2): 598-617
- Molotch, H. (2002). Place in product, *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(4): 665-688.
- Morgan, N., Pritchard A. and Pride R. (2012). *Destination Branding*, London: Routledge.
- Newman, P. (2007). Cultural Policy and Tourism Development in East London, L'attractivité des territoires : regards croisés, Actes des séminaires du Plan Urbain Architecture Construction, février-juillet 2007, Paris : Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de l'Aménagement du Territoire (25-31).
- Niedomysl, T. and Jonasson, M. (2012). Towards a theory of place marketing, *Journal of Place Management and Development*, 5(3): 223-230.
- Otsuka, N. and Reeve, A. (2007). The contribution and potential of town centre management for regeneration: Shifting its focus from 'management' to 'regeneration', *Town Planning Review*, 78(2): 225-250.
- Pancucci, D. (1995); Remote Control, *Management Today*, April , pp. 78-80

Pike, A., Rodrigues-Pose, A. and Tomaney, J. (2007). What Kind of Local and Regional Development and for Whom?, *Regional studies*, 41(12): 1253–1269.

Pilotti, L, Tedeschi-Toschi, A, Apa, R (2011) Long tail and destination management: The impact of market's diversification on competitiveness

in touristic services. The Case of Garda Lake. Working Paper

Piore, M. J.e Sabel, C. F. (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, New York.

Rochette, C. (2015). The Public Brand Between New Practices and Public Values, *International Review of Administrative Sciences*, 81(2): 326-345.

Rogerson, R.J. (1999). Quality of life and city competitiveness, *Urban Studies*, 36(5-6): 969-985.

Rozhkov, K.L. and Skriabina, N.I. (2015). Places, users, and place uses: a theoretical approach to place market analysis, *Journal of Place Management and Development*, 8(2): 103-122.

Ryan, M.M. and Mizerski, K. (2010). Place branding for sustainable futures: A case study, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1): 49-57.

Simeon, M.I. and Buonincontri, P. (2011). Cultural Event as a Territorial Marketing Tool: The Case of the Ravello Festival on the Italian Amalfi Coast, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(3): 385-406

Staab, J.M., (2003). Public-Private Sector Relationship in Developing Countries, *Journal of Economic Development*, 28(2): 1-22.

Sucháček, J. (2008). Territorial marketing in the Czech Republic: a Trial-and-Error Process.

Swarbrooke, J. and Horner S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism*, London: Routledge.

Taylor,R, Shanka, T (2008) Cause for event: not-for-profit marketing through participant sports events, *Journal of Marketing Management*

Toffler, A. (1990), *Power Shift: Knowledge, Wealth, Violence at the Edge of the 21st*, Bantam Books, New York.

Urry J. (1995). *Consuming Places*, London: Routledge.

Walo, M, Bull, A & Breen, H 1996, 'Achieving economic benefit at local events: a case study of a local sports event', *Journal of Festival Management and Event Tourism*, vol. 4, no. 3/4, pp. 95-106