



Dipartimento di Impresa e Management

*Cattedra di Marketing*

La Brand Strategy per una destinazione turistica  
*“Il Caso della Regione Umbria”*

Prof.ssa Maria Giovanna Devetag

---

RELATORE

Maria Michela Tufo Matr.268721

---

CANDIDATO

*Anno Accademico 2023/2024*

# INDICE

<b>1. Il brand come simbolo di un territorio .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Il valore del brand.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Che cos'è un brand e cosa determina il suo valore?.....	6
1.1.2. Il brand turistico e territoriale .....	8
1.1.3. Tipologia di marchi territoriali .....	10
<b>1.2. Sviluppo e importanza della brand image territoriale .....</b>	<b>11</b>
1.2.1. Immagine esterna e interna .....	12
<b>1.3. Strategie di promozione del brand territoriale .....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Destination Branding .....	14
1.3.2. Destinazione turistica .....	15
1.3.3. Fasi di sviluppo del Destination Branding .....	17
1.3.4. Place Branding .....	19
<b>2. Il processo di creazione di un marchio territoriale: il marketing del territorio .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Il marketing del territorio .....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Le motivazioni della sua nascita .....	22
2.1.2. Come si sviluppa .....	24
<b>2.2. Marketing turistico e sviluppo del brand territoriale .....</b>	<b>30</b>
2.2.1. Sviluppo del marketing turistico .....	32
2.2.2. Costruzione del brand territoriale .....	35
<b>2.3. Strategia di re-branding territoriale dell'Alto Adige .....</b>	<b>40</b>
2.3.1. Identificazione dei principi e dei valori della regione .....	41
2.3.2. Strategia di sviluppo ed evoluzione del marchio ombrello .....	43
2.3.3. Creazione del logo .....	45
2.3.4. Elementi distintivi del logo .....	47
<b>3. Creazione di un nuovo "Brand System": Il caso della Regione Umbria .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. Strategia di marketing del territorio.....</b>	<b>50</b>
3.1.1. Fasi per lo sviluppo della strategia .....	54
3.1.2. Definizione delle attività principali da svolgere.....	56
3.1.3. Assegnazione del progetto.....	59
<b>3.2. Armando Testa S.p.a. e la sua brand strategy.....</b>	<b>59</b>
3.2.1. Briefing per la definizione del nuovo logo .....	59
3.2.2. Realizzazione del logo.....	62
3.2.3. Strategie di comunicazione del brand.....	64
<b>3.3. Effetti sul turismo e sulla notorietà dell'Umbria .....</b>	<b>65</b>
3.3.1. Flussi turistici dell'Umbria nel periodo 2019-2020-2021 .....	66
3.3.2. Cambiamenti dei flussi dopo il lancio del logo 2022-2023 .....	69
3.3.3. Situazione annuale dei flussi turistici nel primo trimestre del 2024.....	71
<b>Conclusion.....</b>	<b>73</b>

## INTRODUZIONE

Al giorno d'oggi, viviamo in un mondo dove l'immagine, la reputazione, i valori e l'identità dietro un brand vanno ad influire, in maniera incisiva, la percezione che un individuo ha sui prodotti o servizi offerti da un'azienda o un territorio che lo rappresenta. Nel settore del Turismo, si è rilevato essere di enorme importanza il brand del territorio, ovvero un marchio identificativo che esprime l'immagine di un luogo a livello internazionale, andando a sottolineare i suoi principi chiave, le sue specialità locali e aumentandone la notorietà a livello globale. I turisti vanno alla ricerca di destinazioni turistiche che offrano servizi ed attività attrattive ed in grado di far vivere un'esperienza unica ed indimenticabile. Per questo motivo, e anche per l'elevata concorrenza globale, ogni territorio, nazione o regione, deve riuscire a sviluppare un ottimo brand territoriale tramite il quale riesca a raccontare la propria storia, trasmettere i propri valori cardine ed esprimere la propria identità. Nella prima parte dell'elaborato, l'intento è quello di andare ad approfondire la definizione di brand prima a livello generale e poi nello specifico di quello territoriale, andando a focalizzarci sulla sua immagine e sui metodi per aumentarne la notorietà. Verrà sottolineata l'importanza che l'immagine, sia interna, ovvero legata all'identità dell'area geografica, sia esterna, ovvero quella relativa alla destinazione che viene usata a livello turistico, ha per un territorio, nazione o regione, in quanto biglietto da visita del luogo. Si passerà poi all'analisi di due strategie simili utilizzate per promuovere un brand territoriale, ovvero quella della Destination Branding e del Place Branding. La prima composta da alcune fasi essenziali per la gestione dell'immagine della destinazione turistica, e la seconda che riguarda la creazione di un marchio per un paese e le strategie di marketing da applicare per renderlo unico rispetto ai competitors. Nella seconda parte si analizzerà il marketing del territorio, ovvero il processo che viene utilizzato per la realizzazione di un ottimo marchio territoriale, presentando in fine un esempio pratico di una regione italiana, l'Alto Adige, che ha sviluppato un nuovo marchio ombrello di successo. Verrà esposta la definizione dei due componenti principali del marketing del territorio, ovvero il marketing territoriale, fondamentale per la

progettazione e lo sviluppo economico di un'area territoriale da aumentarne la notorietà, e il marketing turistico, che riguarda la riformulazione della value proposition del territorio, con il fine di aumentare l'attrazione dei turisti attuali e potenziali e comprende le fasi per la creazione di un ottimo brand territoriale. Infine, verrà presentata la strategia di marketing del territorio messa in atto dalla Regione Alto Adige per la realizzazione del suo marchio ombrello. L'ultimo capitolo si incentra sull'analisi del progetto sviluppato dalla Regione Umbria per la realizzazione di un “*nuovo brand system*”, tramite la creazione di un nuovo logo. Questo territorio, posizionato al centro dell'Italia, ricco di elementi culturali, artistici e di paesaggi meravigliosi, ha sofferto molto per la poca notorietà a livello internazionale e nazionale, a causa soprattutto dell'inefficiente strategia di marketing del territorio messa in atto precedentemente. Per questo motivo, nel 2020, il comune ha deciso di avviare un piano di riprogettazione del sistema di sviluppo e promozione del territorio, con l'obiettivo di creare un nuovo marchio ombrello di successo che potesse rappresentare al meglio la regione e le sue qualità. Grazie all'Armando Testa S.p.a., che ha provveduto allo sviluppo di nuove strategie di marketing territoriale e turistico e al branding della destinazione turistica e della regione, tramite la creazione di un nuovo brand con lo slogan “*Umbria Cuore Verde d'Italia*”, la regione Umbria è riuscita a riaffermare la sua posizione nel settore del Turismo ed aumentare la sua notorietà. Infatti, negli ultimi paragrafi, si può notare, tramite l'analisi di dati riguardo ai flussi turistici del territorio prima e dopo il lancio del logo, che gli arrivi e le presenze di turisti in Umbria è aumentato notevolmente, riuscendo a ricompensare tutte le perdite avvenute prima della realizzazione del nuovo logo e durante la pandemia di COVID19. I risultati raggiunti dalla regione grazie al nuovo brand, l'hanno portata a vincere nel 2023 il premio come “*Destinazione più apprezzata dagli stranieri*” nell'ambito di Italia Destinazione Digitale, affermando il suo fascino universale. L'elaborato si conclude con la presentazione degli ultimi dati registrati dalla regione Umbria nel primo trimestre del 2024, che offrono risultati mai annotati prima in continuo aumento.

L'obiettivo dell'elaborato è quello di dimostrare che, tramite la giusta applicazione delle strategie di marketing del territorio, è possibile riprogettare il brand di una regione, andando ad aumentarne notorietà a livello nazionale e internazionale, e ristabilirne la posizione unica come destinazione turistica nel settore del Turismo.

# 1. IL BRAND COME SIMBOLO DI UN TERRITORIO

## 1.1 IL VALORE DEL BRAND

### 1.1.1 CHE COS'È UN BRAND E COSA DETERMINA IL SUO VALORE?

Il termine brand deriva dalla parola *brandr*, ossia bruciare, marchiare a fuoco o alcuni affermano invece provenire dal francese antico *marchier* che significherebbe contrassegnare. In italiano questa parola è stata tradotta con il termine marca che rispecchia perfettamente entrambe le derivazioni, in quanto consisteva nel marchiare a fuoco il bestiame per renderlo riconoscibile e quindi differenziabile rispetto a quello degli altri allevatori.

Vari studiosi nel corso della storia hanno dato una definizione diversa di brand, come Kotler (2002) afferma che il brand “è un nome, termine, segno, simbolo o disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti”; Aaker (1991) invece sostiene che un brand “è un set di attività (o passività) collegate ad un segno distintivo (marchio, nome, logo) che si aggiungono (o sottraggono) al valore generato da un prodotto o servizio”; Séquéla elabora invece una definizione di brand legato al concetto di marca-persone affermando che il brand era il nome, ma soprattutto “l'anima di bene”. Possiamo racchiudere tutte queste definizioni in una esaustiva che fu emanata dall'American Marketing Association “la marca è un nome, un termine, un segno, un simbolo o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o i servizi di un venditore e di distinguerli da quelli degli altri”<sup>1</sup>.

Lo scopo del branding è quello di riuscire a creare differenza nella mente del consumatore attraverso gli elementi caratteristici, i prodotti e i servizi offerti, il packaging e soprattutto tramite i valori che vengono comunicati. Gli operatori di marketing devono essere in grado di saper trasmettere “chi è” il prodotto o

---

<sup>1</sup> T. Pencarelli e G.L. Gregori, *Comunicazione e Branding delle destinazioni turistiche*, 2009, p.66

servizio, “*cosa fa*” e perché il consumatore deve preferirlo rispetto agli altri. Tutto questo va a facilitare la scelta dell’individuo minimizzando il rischio, che può essere funzionale, di integrità fisica, economico, sociale, psicologico e temporale, e va anche a rafforzare la Customer Relationship. Al giorno d’oggi sono poche le imprese che si dedicano attentamente alla gestione della marca con intelligenza e stando attenti ai continui cambiamenti eterni da parte dei competitor e dell’ambiente o settore in cui si trova. Questo lo possiamo vedere per esempio nelle campagne pubblicitarie che sono molto spesso generici o dalla mancata sinergia tra i diversi canali di comunicazione del valore della marca dal quale percepiamo che alla base non c’è uno studio dettagliato del mercato.

La marca sviluppa la sua equity quando viene gestita nella consapevolezza del valore che ha e delle sue potenzialità. Quindi essa ha valore quando riesce a creare nella mente del consumatore una identità chiara, distintiva e coinvolgente. L’equity della marca si basa su ciò che il consumatore ha appreso, visto, sentito, percepito, sperimentato personalmente nel tempo <sup>2</sup>.

La brand equity, ovvero il valore di un brand, si può creare e misurare in vari modi, uno di questi è quello che parte dalla salienza del brand. Questo modello, detto Customer oriented brand equity (COBE), vede l’equity di una marca come un processo in cui si susseguono vari step interconnessi fra di loro come una piramide in cui alla base si trova la salienza, ovvero la consapevolezza della marca, la brand awareness, che si crea nel consumatore. Ad essa segue la prestazione della marca, ovvero la capacità del prodotto o servizio di soddisfare i bisogni funzionali del cliente, il valore d’uso della marca e le esperienze progressive e parallelamente va a considerare anche l’immagine della marca, la brand image, ovvero la proprietà estrinseca del prodotto o servizio. Al livello superiore troviamo una traduzione dei giudizi, ovvero delle opinioni e delle valutazioni personali dei clienti, quindi della customer satisfaction e le convinzioni sulla superiorità performativa della marca, e delle sensazioni, ovvero le emozioni che suscita la marca nei clienti. All’apice della piramide abbiamo la risonanza, ovvero la relazione, il rapporto che si va a

---

<sup>2</sup> G. Fabris, Minestrini, *Valore e Valori della marca*, 2004, p. 16.

creare con il cliente che include la fedeltà, l'empatia, il commitment e l'identificazione. Essa consiste nella misura dell'intensità del legame psicologico fra il cliente e la marca.

Tutti questi aspetti vanno a creare la brand equity di una marca e da significato e sostanza ad essa che senza sarebbe solamente un segno semantico identificativo.

La brand equity, quindi, è considerata come qualcosa che va ad includere più elementi come l'immagine sociale, l'identità, il valore e l'affidabilità<sup>3</sup>.

Quello che ci si è domandati nel tempo è se questo significato di brand equity può essere associato anche ad un luogo e se un paese può essere definito come brand. Alcuni studiosi hanno inventato il termine "country equity" riferendosi al valore emotivo che derivava dall'associazione fatta dai consumatori tra un brand e un paese. Si è notato come anche l'immagine di un brand associata ad un territorio influenza molto l'acquisto da parte dei consumatori di un determinato prodotto di sua provenienza; per esempio, gli individui saranno più propensi a comprare un prodotto con sopra scritto "Made in Germany", "Made in Switzerland" o "Made in Japan" grazie alla reputazione di questi paesi come migliori produttori ed esportatori mondiali.

L'immagine di un paese può essere intesa come *"la somma delle convinzioni e delle impressioni che le persone hanno sui luoghi. Le immagini rappresentano una semplificazione di un gran numero di associazioni e pezzi di informazione collegati a un luogo. Sono il prodotto della mente che cerca di elaborare e selezionare informazioni essenziali da enormi quantità di dati su un luogo"* (Kotler et al., 1993)<sup>4</sup>.

### **1.1.2. BRAND TURISTICO E TERRITORIALE**

Esistono vari tipi di brand come il brand aziendale/societario, il brand di prodotto e il brand personale, ma ad essi si aggiunge anche il brand territoriale. Alcuni studiosi hanno contrastato l'accostamento di questi due termini, brand e

---

<sup>3</sup> G. Fabris, Minestrone, *Valore e Valori della marca*, 2004, p. 16.

<sup>4</sup> N. Morgan, A Pritchard and R.Pride, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, 2004

territorio, perché ritenevano che il concetto di brand dovesse essere associato ad un'azienda ed al concetto di fare business, e che non avesse niente a che fare con questioni culturali o sociali e che fosse senza rilevanza per la società nel suo complesso. Analizzando meglio il contesto, si è riscontrato, invece, come gli obiettivi perseguiti dagli imprenditori per un'azienda e dai governatori per un paese sono simili, in quanto entrambi, tramite il proprio brand, vogliono andare a creare lealtà, consapevolezza e affidabilità nei consumatori utilizzando meccanismi affini.

Non c'è una definizione generale di brand territoriale ma alcuni lo definirono come *“l'immagine globale di un territorio, come riferimento alla dimensione politica, economica, sociale, storica e culturale”*<sup>5</sup>. Quindi consiste in un nome o simbolo che va a distinguere un territorio rispetto a quello dei concorrenti per le caratteristiche specifiche che lo identificano.

Dal concetto di brand per un'azienda, passiamo al concetto di brand che viene utilizzato nel turismo dall'impresa turistica che opera con i seguenti sistemi: quello dell'offerta turistica, con il quale collabora nella creazione di un'esperienza di viaggio e di soggiorno turistico, e quello territoriale in cui è ubicata.

Quando parliamo di turismo, dobbiamo specificare la definizione di sistema d'offerta turistica che è *“un network di operatori turistici che sono collegati tra loro attraverso un complesso di relazioni formali e informali che vengono attivate al fine di produrre uno o più esperienze turistiche”*<sup>6</sup>. Da questa definizione possiamo evincere che in questo settore la domanda a cui si va a rispondere è quella di tipo esperienziale, ovvero che ogni esperienza ha luogo *“all'interno dell'individuo che viene coinvolto a livello emotivo, fisico, intellettuale o anche spirituale”* e deriva *“dall'interazione tra l'evento inscenato e la precedente condizione mentale ed esistenziale dell'individuo”*<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> R. Passeri, C. Mazzi, M. Viassone, *Il circolo virtuoso tra regional brand e attrattività regionale: prime evidenze dalle regioni italiane*, *Rivista piccole imprese*, 2014.

<sup>6</sup> T. Pencarelli e G.L. Gregori, *Comunicazione e Branding delle destinazioni turistiche*, , 2009, p.72.

<sup>7</sup> T. Pencarelli e F.Forlani, *Il marketing dei distretti turistici*, 2002, pag.233

Un brand, quindi, potrà essere identificato come rappresentativo di un luogo, comune o territorio quando non solo esprime tutte le sue caratteristiche ma anche quando va a creare nella mente del consumatore una reputazione.

Un'immagine del brand del territorio positiva può aumentare l'esportazione del brand in tutto il mondo ma può incentivare anche il turismo, esso può essere un elemento molto vantaggioso per un territorio e, se gestito con consapevolezza, può creare per gli abitanti del paese, luogo o regione un forte senso di identità.

Per questi motivi, molti paesi stanno cercando di migliorare la propria immagine di brand tramite una "*re-brandizzazione*" che ha contribuito a migliorare la propria posizione e reputazione.

### **1.1.3 TIPOLOGIE DI MARCHI TERRITORIALI**

Tutti i marchi che vengono creati possono essere classificati in alcune tipologie: il marchio denominativo, che consiste nel nome identificativo di un marchio e può comprendere numeri e/o lettere e può essere utilizzato in qualsiasi colore, proporzione e carattere di stampa, mantenendo il suo valore, il marchio figurativo, ovvero la figura, il logo, il simbolo o il disegno realizzato, il marchio di forma, ovvero caratterizzato dalla forma stessa del prodotto o dalla confezione, non viene considerata in questo ambito però la sua forma naturale o quella usata per realizzare uno scopo tecnico o quella che dà un valore sostanziale al prodotto, il marchio collettivo, ovvero quello che viene utilizzato da più imprese e serve per garantire la qualità dei prodotti che vengono offerti da produttori diversi e può essere costituito da elementi specifici ad un'area geografica che ne designano la provenienza dei prodotti o servizi, e infine abbiamo il marchio individuale, ovvero quello utilizzato da una singola impresa.

Il marchio regionale viene utilizzato per identificare e per promuovere i prodotti e i servizi che provengono da uno specifico territorio ed è sfruttato anche per proteggere i produttori del territorio da quelli delle grandi aziende.

Essi possono essere marchi individuali o marchi collettivi, ma la maggior parte dei marchi territoriali si caratterizza sotto il secondo termine. In specifico, alcuni marchi regionali possono essere identificati come marchi ombrello, ovvero quel

marchio che viene utilizzato da un'impresa o da un territorio per caratterizzare i diversi prodotti che provengono dalla stessa azienda o area geografica.

Colui che detiene la proprietà di questo marchio ombrello, che sia esso una grande azienda o una regione, sarà tenuto a sostenere lo sviluppo e la promozione dei prodotti e dei servizi delle imprese sottostanti. Tutto quello che viene erogato da queste aziende avrà dei vantaggi in quanto, siccome appartenente ad un brand ombrello, sarà caratterizzato da degli standard qualitativi, sfrutterà la reputazione, la storia, le tradizioni e la cultura del territorio di riferimento e creerà un legame con esso, grazie all'origine locale dei processi produttivi e degli ingredienti usati nella realizzazione dei prodotti e servizi <sup>8</sup>.

## **1.2. SVILUPPO E IMPORTANZA DELLA BRAND IMAGE TERRITORIALE**

Molto importante per attrarre clienti, sia per un'impresa che per un territorio, è l'immagine del brand che si vuole trasmettere e attraverso la quale si viene riconosciuti e distinti rispetto ai competitors. L'immagine della marca, riferita all'impresa, può essere considerata dai consumatori come: *“aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni”*<sup>9</sup>. Questo concetto può essere ripreso anche quando parliamo di territorio, in quanti il turista aggrega tutti quegli elementi e li riconduce in un segno, o logo, che è rappresentativo della destinazione del suo insieme.

Si sono susseguite varie definizioni di immagine fornite da alcuni studiosi: Crompton, nel 1979, la definì come *“Un insieme di credenze, idee ed impressioni che le persone hanno di un luogo o di una destinazione”*, invece Fridgen nel 1987 affermò essere *“Una rappresentazione mentale di un oggetto o di un luogo che non si trova fisicamente davanti all'osservatore”* e infine, un ultimo significato fu quello raccolto da Marrero e Tanda che definirono l'immagine per una città come

---

<sup>8</sup> Guida al diritto industriale: Tipologia di marchi, Biesse, <https://www.biessebrevetti.com/guida-al-diritto-industriale/tipologia-di-marchi/>

<sup>9</sup> Lo sviluppo del Brand Image, M. Antonella Ferri, 2012

*“la somma di credenze, idee e impressioni che una persona ha di una città. Le immagini rappresentano una semplificazione di un gran numero di associazioni e informazioni legate alla località. Sono un prodotto della mente che arriva a elaborare ed essenzializzare enormi quantità di informazioni su quel luogo”* <sup>10</sup>.

Date queste definizioni, possiamo dire che la brand image, in particolare quella riferita ad un territorio, rappresenta l'insieme di tutte le idee, emozioni, informazioni e impressioni di un luogo che un individuo raccoglie tramite l'esperienza che fa.

Per questo motivo, l'immagine potrebbe evolvere modificando nel tempo la percezione che un individuo ha di un luogo, a seconda delle informazioni e della conoscenza con cui egli viene a contatto.

Quindi, molto importante è il modo in cui tutte le caratteristiche e i valori di un determinato paese vengono veicolati e il tipo di relazione che si viene a creare con il pubblico a cui il marchio si rivolge.

### **1.2.1 IMMAGINE ESTERNA E INTERNA**

L'immagine rispetto ad un territorio può essere diversa tra gli individui poiché dipende da varie componenti: quella cognitiva, che consiste in tutti ciò che noi percepiamo da un luogo, ovvero le idee che si hanno su di esso, quella emotiva, ovvero tutte le emozioni che un paese ci fa provare e ci provoca, e quella comportamentale, ovvero il modo in cui noi ci comportiamo ed agiamo nei confronti di un territorio. A seconda di questi aspetti possiamo identificare due diversi tipi di immagine che si vengono a creare: un'immagine interna e una esterna.

L'immagine interna è collegata all'identità che possiamo suddividere in varie categorie: l'identità reale, che comprende tutte le caratteristiche di un territorio e tutti i servizi, prodotti e qualità offerti, l'identità comunicata, ovvero quella controllata dalle autorità e quella non controllata riferita ai media, l'identità pianificata, ovvero quella legata all'immagine del marchio dal punto di vista degli

---

<sup>10</sup> Marta Plumed, *City Branding as tool for image management: the Case of Zaragoza*, 2012, pag.2

stakeholder, e infine abbiamo l'identità ideale, che è quella che si vorrebbe avere per raggiungere un posizionamento ottimale nel mercato, e l'identità desiderata, che dipende dalle caratteristiche e dalla personalità di ogni persona che è responsabile di un certo territorio. L'immagine interna, oltre ad essere associata all'identità, è un elemento importante anche per il City branding e il City marketing.

Per quanto riguarda l'immagine esterna, vari studiosi l'hanno identificata come l'immagine della destinazione che viene utilizzata a livello turistico, anche se non viene percepita solo dai turisti ma anche da potenziali residenti, studiosi e investitori. Come ha affermato uno studioso di nome Pike: *“l'immagine della destinazione gioca un ruolo cruciale nella decisione del viaggiatore e nel livello di soddisfazione o insoddisfazione del viaggio, poiché dipende dal confronto tra le aspettative della destinazione e l'esperienza vissuta in loco”*<sup>11</sup>. Come abbiamo visto, l'immagine di un territorio è influenzata da vari aspetti sia soggettivi che oggettivi che possono portare al cambiamento della sua percezione e reputazione nel corso del tempo. Per questo motivo, per un luogo è difficile anche mantenere una brand image del marchio potente e distintiva dal punto di vista internazionale, perciò colui che gestisce l'immagine della marca dovrà imparare a gestire e sviluppare delle strategie in grado di poter massimizzare i punti positivi, che la caratterizzano, cercando di eliminare quelli negativi.

Nel corso del tempo ci sono stati tanti paesi e territori che hanno cercato di migliorare la loro strategia di marketing territoriale in modo da mantenere costante l'attenzione del consumatore. Tutto ciò è avvenuto tramite una più efficiente gestione dei canali di comunicazione, come le pubblicità televisiva, i social media e i siti web, dove hanno cercato di rafforzare la loro immagine tramite la diffusione di valori, ideali e verità semplici e coerenti con il loro territorio. Alcuni paesi la cui percezione dell'immagine si è modificata nel corso del tempo sono Il Giappone e la Scozia. Nel primo caso, il Giappone è l'esempio di come

---

<sup>11</sup> Marta Plumed, *City Branding as tool for image management: the Case of Zaragoza*, 2012, pag.5

l'immagine di un brand territoriale può modificarsi nel tempo grazie anche ad un suo rilancio nel mercato.

Il marchio di questo paese “*Made in Japan*” è stato per tanti anni considerato negativamente, perché visto come un marchio che offriva prodotti a basso costo e quindi scadenti e privi di valore. Invece, al giorno d'oggi, il Giappone è diventato un paese che offre dei prodotti a tecnologia molto avanzata; ciò ha portato i consumatori occidentali ad essere disposti a pagare un prezzo maggiore pur di comprare un prodotto di qualità nel settore dell'elettronica, nonostante il marchio non sia tanto conosciuto a livello internazionale<sup>12</sup>.

Per quanto riguarda la Scozia, essa può essere considerata come un esempio in cui è stato proprio un cittadino dello stesso paese, Walter Scott, che è riuscito a trasmettere ed a influenzare la visione di questo paese nel mondo, tramite la presentazione della Scozia come un paese attraente, pieno di arte e moderno con il Brand Scotland.

Quindi possiamo dire che la brand image di un territorio, sia esterna che interna, è molto importante per un paese e, poiché varia nel tempo a causa di molti fattori, deve essere costantemente migliorata tramite delle strategie di marketing, mantenendo però una coerenza tra l'immagine che si vuole dare e i valori su cui si fonda il marchio territoriale.

## **1.3 STRATEGIE DI PROMOZIONE DEL BRAND TERRITORIALE**

### **1.3.1 DESTINATION BRANDING**

Nonostante un territorio abbia un'elevata notorietà e una buona reputazione grazie alla brand image devono essere messe in atto delle strategie per attrarre e fidelizzare i turisti ad una specifica destinazione, in particolare nel caso in cui ci sono i brand, regionali, comunali o provinciali, che si fanno concorrenza tra di loro

---

<sup>12</sup> N. Morgan, A Pritchard and R. Pride, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, 2004, pag.34

nella stessa area geografica. Per questo motivo, quando parliamo di destinazioni turistiche, dobbiamo introdurre il concetto di Destination Management che consente, ai gestori del brand di una specifica destinazione, di mettere in atto delle strategie competitive per potere concorrere con i propri competitor, a seconda dell'area geografica in cui operano. Al suo interno, sono collocate anche le politiche di Destination Marketing e Destination Branding, che devono essere messe in atto in modo da applicare delle strategie di branding per riuscire a veicolare l'identità della marca soprattutto tramite le attività e le esperienze turistiche che vengono offerte ai consumatori e che sono erogate dai diversi produttori locali<sup>13</sup>. Il Destination Marketing si deve occupare principalmente della brand image di una destinazione turistica, perché, siccome l'immagine di un territorio è l'unione di due tipi di immagine, ovvero quella interna e quella esterna, che non sono statiche ma variano nel tempo, coloro che si occupano del marketing di una destinazione turistica devono cercare di trasmettere sempre un'immagine positiva del territorio, in modo da essere attraente sia per i potenziali visitatori e sia per i cittadini di quel luogo, che si possono sentire identificati e rappresentati da esso.

Quindi, la gestione dell'immagine della destinazione è molto importante per riuscire ad ottenere una posizione predominante rispetto ai competitor sia a livello internazionale ma soprattutto nella mente del consumatore. Fondamentale, in questo caso, è anche una cooperazione tra le istituzioni pubbliche e private per cercare di allineare gli obiettivi verso una visione comune, ovvero quella di aumentare il livello di competizione con le altre destinazioni turistiche.

### **1.3.2 DESTINAZIONE TURISTICA**

Nel corso del tempo, il concetto di destinazione turistica è stato utilizzato da vari studiosi e gli sono state associate varie definizioni. Una distinzione che viene fatta è quella secondo la quale essa può essere identificata in un luogo o un'area

---

<sup>13</sup> T. Pencarelli e G.L. Gregori, *Comunicazione e Branding delle destinazioni turistiche*, 2009

geografica, oppure può coincidere con un'immagine che viene percepita all'esterno da parte dei turisti. Tutte le definizioni che vengono date a questo concetto però possono essere raggruppate sotto due punti di vista: quello della domanda e quello dell'offerta. Colui che percepisce la destinazione in termini di domanda di mercato, la identificherà come prodotto turistico, ovvero l'insieme di tutti i prodotti, le attività e le attrazioni volte ad attrarre un turista. Nel caso opposto, chi la vede dal punto di vista dell'offerta, la associa al sistema di produzione dell'offerta turistica e quindi ai produttori e al territorio stesso che deve creare il prodotto finale da erogare.

Possiamo riunire questi due visioni della destinazione turistica dando una definizione secondo una prospettiva più adattate che definisce essa come *“un luogo dove si svolgono le attività tese ad utilizzare e combinare i vari elementi della struttura operativa atte ad allestire l'offerta di prodotti turistici complessi, costruiti dai produttori o auto-composta dal turista, utilizzando come supporto mix più o meno integrati di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni”*<sup>14</sup>.

Quindi possiamo dire che quelle due visioni di destinazione si vanno a fondere poiché essa può essere considerata come l'insieme di tutte le attività e delle strategie messe in atto per arrivare ad un risultato che può essere identificato nel turista, ovvero in tutte le sue aspettative e desideri rispetto all'offerta turistica di una determinata area geografica.

Per arrivare ad ottenere un prodotto turistico che ingloba l'obiettivo sia di attrarre il cliente fino a voler pernottare in quel luogo e sia di assicurare la maggiore comodità ed un'esperienza indimenticabile al turista ,tramite l'insieme dei servizi, delle attrazioni che vengono offerti e della cultura dell'ambiente, è necessaria il coinvolgimenti di enti pubblici e privati ma anche l'utilizzo di tutte le risorse chiave fondamentali per lo sviluppo di strategie di branding efficaci ed efficienti.

Nel momento in cui si va a sviluppare la Destination branding, fondamentale è cercare di creare un legame tra i potenziali visitatori e la destinazione, in modo da

---

<sup>14</sup> T. Pencarelli e G.L. Gregori, *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*, 2009, pg.84

ottenere un vantaggio competitivo rispetto ai competitor da portare avanti nel tempo. Quindi, le strategie di branding che verranno attuate per essere considerate originali, differenti e di successo, dovranno necessariamente essere credibili, sostenibili e rilevanti affinché portino anche all'aumento della notorietà e al miglioramento della reputazione, sia all'interno che all'esterno, di un territorio.

### **1.3.3 FASI DI SVILUPPO DEL DESTINATION BRANDING**

Il Destination Branding è stato definito dagli studiosi come *“la selezione di un mix di elementi coerenti che sono in grado di identificare e distinguere un brand attraverso la costruzione di un'immagine positiva. La formazione e la costruzione consistente dell'immagine che contribuiscono alla forza e all'unicità della brand identity”*<sup>15</sup>.

Le strategie di destination branding di successo per un luogo sono quelle che riescano a far risaltare una destinazione rispetto alle altre. Esse non sono molto diverse da quelle che possono essere attuate da un'azienda, però nei dettagli specifici si diversificano poiché si riferiscono al soddisfacimento di bisogni diversi.

Molto importanti per il destination branding sono la brand image e la brand identity che sono viste come la chiave per ottenere un destination brand famoso. Alcuni studiosi le definiscono entrambe utili ma con uno scopo diverso, la prima riguarda l'immagine che viene percepita al cliente, si concentra su come i turisti percepiscono il marchio della destinazione rispetto agli altri, mentre la seconda riguarda la creazione dell'identità del marchio della destinazione, è volta a creare l'immagine desiderata del brand: *“la brand identity specifica ciò che il marchio aspira a rappresentare e ha molteplici ruoli”*<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> T. Pencarelli e G.L. Gregori, *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*, 2009

<sup>16</sup> Elisa Piva, Lluís Prats, *Regional Destination and Brand Identity: The Case of Piedmont, Italy*, 2021, pag.85

La brand identity tra le due è considerata più importante in quanto tende a definire anche come una destinazione viene percepita dai potenziali e correnti turisti. Per questo motivo, la prima fase da cui si parte per lo sviluppo del Destination Branding è quella di stabilire i valori chiave che si vogliono trasmettere tramite il marchio della destinazione. Questi valori dovranno essere duraturi, rilevabili, facilmente comunicabili ed essere rilevanti per i potenziali turisti. Tutto ciò deve essere svolto tenendo in considerazione quanto un brand possa essere interessante per un consumatore turistico e come si differenzia rispetto ai competitors<sup>17</sup>. Successivamente, si deve andare a definire l'identità del brand che può essere sviluppata seguendo la piramide dei benefici di un brand che sono percepiti dai turisti potenziali ed attuali. Questa piramide prevede alla base l'identificazione dei benefici tangibili, oggettivamente misurabili, che caratterizzano una destinazione. Il livello successivo riguarda invece i benefici complessivi percepiti dai turisti e prevede anche il riconoscimento degli elementi psicologici ed emozionali che i turisti associano alla destinazione, dopo averla visitata. Lo step successivo prevede la consapevolezza di quali sono le caratteristiche del valore trasmesso che sono ritenute importanti per i turisti che tornano nella località e che instaurano una fidelizzazione con esso. <sup>18</sup>Per ultimo, occorre comprendere quale sia l'essenza e il carattere di una marca di destinazione dal punto di vista del pubblico, e quindi qual è la reputazione e l'immagine della destinazione nella mente del turista. Questa fase serve per rendersi conto del posizionamento sul mercato e nella mente del consumatore del marchio di una destinazione, tenute conto tutte gli elementi e i bisogni importanti per i turisti.

Una volta stabilita la brand identity, quindi i valori fondamentali del brand, e aver compreso i benefici dei turisti potenziali e attuali, tutto ciò deve essere espresso anche tramite il marchio della destinazione e dei canali di comunicazione adeguati. Nella creazione del logo, tutti gli elementi, dal colore, alla fotografia, alle figure e il design, sono importanti nella comunicazione dei valori e del messaggio che la

---

<sup>17</sup> N. Morgan, A. Pritchard and R. Pride, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, 2004, pag.68

<sup>18</sup> *Cit.*, pag.69

destinazione vuole trasmettere. In questo step, fondamentale è anche la scelta dei giusti canali di comunicazione con cui raggiungere il target, come l'organizzazione di eventi, i social media, il sito web o le pubbliche relazioni. Mantenere una costante relazione con i turisti è importante per creare brand awareness ed engagement. La fase successiva riguarda l'implementazione del brand, ovvero lo sviluppo di strategie tramite diversi canali per cercare di mantenere costante e coerente l'immagine del brand con le esperienze e la reputazione che hanno i turisti e gli stakeholders. Essa consiste nella traduzione dei valori del brand in cose più tangibili per il cliente, come i servizi offerti, i prodotti venduti e l'interazione con essi tramite strumenti di comunicazione. Dopo aver sviluppato tutte queste fasi, l'ultima cosa da fare è quella di monitorare e valutare, nel corso del tempo, la performance del brand della destinazione per valutare la sua efficacia anche dal punto di vista quantitativo, ovvero nel numero di turisti che vengono nella località e il costo degli investimenti che vanno fatti per migliorare la reputazione della destinazione. In questa fase potrebbero essere utili, per valutare l'andamento del brand, l'utilizzo degli indicatori chiamati KPI (Key Performance Indicator), oppure anche dei sondaggi sottoposti ai visitatori e agli stakeholders. Tutte queste fasi possono portare alla creazione di una strategia di destination branding efficace e alla realizzazione di un destination brand di successo che, per poter creare un ottimo legame con i turisti e gli stakeholders, deve essere: credibile, differente dagli altri, realizzabile, in grado di trasmettere dei valori forti, attraente per i partner e gli stakeholders e di gradimento per il consumatore<sup>19</sup>.

#### **1.3.4 PLACE BRANDING**

Tutte le attività di branding concorrono a sottolineare il vantaggio competitivo di un prodotto, o servizio, rispetto ai competitors e il marketing contribuisce alla creazione, nella mente del consumatore, del valore di un determinato marchio,

---

<sup>19</sup> A Pritchard and R. Pride, N. Morgan, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, 2004, pag.70.

facendo leva su asset intangibili, come la reputazione, senza andare a modificare le caratteristiche di ciò che viene offerto.

Questo meccanismo viene utilizzato anche dai luoghi che sfruttano le attività di marketing per pianificare e gestire il territorio e per sottolineare la sua unicità e differenziarsi rispetto agli altri.

Nel corso della storia, si è passato progressivamente dal place marketing al place branding. Venne introdotto il marketing per i luoghi grazie allo sviluppo di studi, come quello del Marketing dell'immagine, che sottolinearono l'importanza di introdurre delle strategie per i territori in grado di valorizzare e commercializzare la propria brand image. L'esigenza di sviluppare queste strategie fu rafforzata, successivamente, dal cambiamento nell'approccio nella gestione delle città in cui si iniziò a puntare sempre di più sulla promozione dell'immagine<sup>20</sup>. Iniziano cercando di applicare il mix marketing ai luoghi tramite una combinazione di diversi elementi, ma successivamente vennero delineate quattro strategie che andavano seguite per sviluppare al meglio il marketing e per sottolineare il vantaggio competitivo per un luogo. Esse comprendevano lo sviluppo del Design, ovvero attraverso il quale si percepiva il carattere di un luogo, delle infrastrutture, che rappresentavano l'ambiente fisico di un territorio, dei servizi base, che presentavano il luogo come fornitore di servizi, e delle attrazioni, che facevano del luogo un posto affascinante e attrattivo. Quindi possiamo notare come con il tempo i governatori dei luoghi hanno compreso che anche il territorio ha bisogno di una campagna promozionale per poter attirare sempre di più turisti, stakeholders e il pubblico globale<sup>21</sup>.

Quindi, il place branding nasce dalla *“pratica di applicare strategie promozionali e tecniche di marketing all'ambito economico, politico e socioculturale di un luogo specifico”*<sup>22</sup> e al suo interno comprende il nation branding, region branding e local branding. Esso consiste nella creazione di un marchio per un paese che, tramite

---

<sup>20</sup> Mihalīs Kavaratzis, *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models*, 2005, pag.330

<sup>21</sup> Mihalīs Kavaratzis, *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models*, 2005, pag.331

<sup>22</sup>R. Passeri, C. Mazzi, M. Viassone, *Il circolo virtuoso tra regional brand e attrattività regionale: prime evidenze dalle regioni italiane*, Rivista piccole imprese, 2014, pag.15

l'esternalizzazione dei suoi valori, della sua identità e delle sue caratteristiche, sia in grado di valorizzare, distinguere ed identificare il territorio stesso e renderlo facilmente riconoscibile dagli stakeholders, dai consumatori e anche dai turisti. Il marchio per un paese è molto importante poiché, mentre un prodotto può essere venduto sul mercato e quindi accrescere la notorietà del brand aziendale, una regione o una nazione non può essere venuta. Per questo motivo, quando si parla di marchio territoriale è opportuno associarlo ad una strategia di branding che possa creare una reputazione giusta, che vada a valorizzare il territorio in tutti i suoi aspetti e che sia in grado di influenzare le idee, opinioni e decisioni degli individui positivamente<sup>23</sup>.

Quando le persone entrano a contatto con una nazione, regione o paese, gli elementi con cui interagiscono e da cui possono essere influenzati sono l'immagine e la percezione che si ottiene dopo che hanno fatto un'esperienza nei luoghi specifici, le varie forme attraverso le quali il territorio viene rappresentato, come film, dipinti, romanzi e notiziari, e i vari interventi politici riguardo alla pianificazione e progettazione urbana. Tutti questi elementi possono essere presi in considerazione da chi gestisce il brand territoriale così che, tramite messaggi trasmessi ed impressioni lasciate, siano in grado di creare una posizione vantaggiosa del luogo nella mente del consumatore rispetto agli altri. <sup>24</sup>.

Al giorno d'oggi ci sono tante ragioni per cui le nazioni devono dare più attenzione alla gestione e al controllo del branding del territorio, tra cui l'elevata concorrenza nel mercato globale, l'esigenza di attrarre turisti, aziende, fabbriche e individui con talento e trovare mercati per lo sviluppo delle loro innovazioni e l'esportazione delle materie<sup>25</sup>.

Cinque principi che si devono rispettare nella creazione del place branding per un territorio sono: l'autenticità, ovvero si devono identificare gli attributi caratteristici di un luogo, che devono essere chiari e realistici, e raccogliere le opinioni degli

---

<sup>23</sup> Henry Stewart Publications 1744-070X, *Place Branding Vol. 1, 2, 116-121*, 2005, pag.118

<sup>24</sup> Gregory j. Ashworth, *The instruments of Place Branding: How is it done?*, 2009, pag.10

<sup>25</sup> Keith Dinnie, *Place Branding: Overview of an Emerging Literature*, 2003, pag.4

individui su di esso così da creare un'immagine autentica con la realtà, la singolarità, che consiste nel riuscire a creare un marchio e un'identità che facciano risaltare il luogo rispetto agli altri per la sua unicità, la memorabilità, ovvero l'abilità di riuscire a creare un ricordo immemorabile nella mente del cliente grazie alle caratteristiche del tuo brand territoriale, la Co-creazione, che consiste nella creazione del valore per il marchio territoriale tramite l'aiuto e la collaborazione di tutti i soggetti del luogo come governo e aziende, e il luogo di creazione, ovvero la capacità di sviluppare azioni strategiche in linea con le caratteristiche del marchio, grazie anche alla collaborazione di vari soggetti, come anche gli stakeholders, con cui si condividono obiettivi comuni.

Infine, possiamo dire che l'obiettivo nella creazione di un brand e di tutte le strategie di branding per un territorio è garantire che una regione, un comune o un paese aumentino il proprio turismo, migliorino il mercato locale e la reputazione, attirando più individui e aiutando anche nelle relazioni internazionali<sup>26</sup>.

## **2. PROCESSO DI CREAZIONE DI UN MARCHIO TERRITORIALE: IL MARKETING DEL TERRITORIO**

### **2.1. IL MARKETING DEL TERRITORIO**

#### **2.1.1 LE MOTIVAZIONI DELLA SUA NASCITA**

Nel corso della storia, successivamente all'emanazione di alcune riforme, sono cambiate le responsabilità in capo agli enti territoriali, ad essi è stata affidata la gestione non solo delle funzioni amministrative ma anche quelle di programmazione e sviluppo economico del territorio. Un ulteriore cambiamento fu quello relativo alla gestione delle finanze, ovvero si passa ad un decentramento delle spese e delle entrate che ha portato i governatori all'adozione di un modello di pianificazione delle strategie di sviluppo in grado di bilanciare le esigenze

---

<sup>26</sup> A. Maftai, *Place Branding: cos'è e a cosa serve*, 2023, [ecommerceguru.it, https://www.ecommerceguru.it/place-branding/](https://www.ecommerceguru.it/place-branding/)

territoriali con le risorse finanziarie disponibili, al fine di ridurre il divario tra le diverse aree e favorire l'unione e l'integrazione economica e sociale. Tutto questo processo comporta quindi una ridefinizione e un ampliamento delle responsabilità e competenze delle amministrazioni pubbliche, orientate verso il perseguimento di obiettivi comuni tramite una gestione del territorio più programmata<sup>27</sup>.

Fondamentale, nella creazione del modello di programmazione per un determinato territorio, è la collaborazione e la condivisione degli stessi obiettivi da parte di tutti gli attori locali in modo da sviluppare meccanismi e generare un impatto positivo diffuso su scala territoriale, trasmettendo sostenibilità al processo.

La programmazione e lo sviluppo economico di un'area territoriale richiede non solo la scelta di una metodologia adatta da utilizzare, ma anche la determinazione degli obiettivi fondamentali della pianificazione che devono essere strettamente connessi al contesto economico più ampio. I passaggi fondamentali che devono essere seguiti durante la progettazione per lo sviluppo sono quelli di identificare le esigenze e le richieste specifiche del territorio, cercare di trasformare queste esigenze in progetti concreti e finanziabili e determinare le fonti di finanziamento necessarie per la realizzazione del progetto.

Il marketing territoriale è fondamentale per lo sviluppo di strategie e di un modello di pianificazione economico adeguate ed in grado di aumentare la notorietà e l'unicità di un territorio rispetto agli altri. Quindi grazie ad una pianificazione strategica, incentrata sulla progettazione di servizi ed investimenti per il benessere dei cittadini e delle imprese, si riuscirà ad accrescere il sistema produttivo che, a sua volta, genererà una crescita e uno sviluppo del territorio nel suo insieme. L'obiettivo che gli enti locali e territoriali, affiancati dagli attori privati locali e territoriali devono raggiungere è quello di riuscire a promuovere il territorio tramite lo sviluppo di strategie adatte a sottolinearne i valori e l'unicità. Al giorno d'oggi le motivazioni che stanno spingendo sempre di più verso l'utilizzo dei principi di marketing per sottolineare gli elementi distintivi di un

---

<sup>27</sup>S. Zucchetti, *Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo*, 2008, pag.2

territorio sono: il progressivo declino economico di alcuni territori storicamente importanti che stanno perdendo la capacità di riuscire a mantenere un ruolo predominante nei mercati di riferimento, la mancanza di collaborazioni economiche che portano le aziende a perdere il proprio vantaggio competitivo rispetto ad uno specifico prodotto e processo acquisiti nel tempo e la carenza di una pianificazione territoriale efficace che sia in grado di concentrare risorse e idee invece che disperderle, contribuendo alla creazione di inefficienze e conflitti. Per questo motivo, una programmazione territoriale ben strutturata può aiutare allo sviluppo sostenibile del territorio, facilitando la collaborazione tra tutti i soggetti interessati e ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili <sup>28</sup>.

### **2.1.2 COME SI SVILUPPA**

Dopo aver analizzato le esigenze che stanno alla base della nascita del marketing territoriale, andiamo a vedere come concretamente un territorio può sviluppare strategie di marketing ottimali alla valorizzazione della propria area geografica.

Con il termine marketing territoriale si intende *“quella specifica attività sia di raccordo di azioni collettive finalizzate alla promozione e sviluppo, di medio-lungo periodo, delle attività presenti sul territorio, sia di rappresentazione delle opportunità che il contesto istituzionale, imprenditoriale, sociale ed economico offre a potenziali iniziative in grado di inserirsi in modo coerente rispetto alle variabili endogene che caratterizzano e contraddistinguono l'ambientale territoriale oggetto dell'azione”*<sup>29</sup>.

Un'altra definizione che viene data di marketing territoriale o marketing d'area è quella secondo la quale esso viene inteso come *“un insieme di azioni collettive poste in atto per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali e promuovere un'immagine positiva”*<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> S. Zucchetti, *Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, 2008, pag.5

<sup>29</sup> S. Zucchetti, *Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, 2008, pag. 5

<sup>30</sup> S. Ferrari e G.E. Adamo, *Eventi, marketing territoriale e immagine della città*, 2004, pag.6

Quindi, quando si utilizza il termine marketing associato al territorio, si vuole intendere tutte le politiche di programmazione, valutazione, promozione e del governo che vengono applicate per attrarre tutti gli stakeholders in un mercato molto variegato e concorrenziale. Per questo motivo, a seconda del target a cui si riferiscono, esse possono perseguire finalità e obiettivi strategici diversi. Inoltre, cambia anche la concezione di territorio che viene considerato come l'insieme dei legami, non di carattere burocratico o legislativo ma relazionali, che si vengono a creare con il territorio, grazie all'emergere, nell'animo degli individui, di un senso di appartenenza.

Quando parliamo di marketing del territorio, il prodotto che viene offerto ai consumatori non è come quello che viene presentato dalle aziende, ma in questo caso ciò che viene offerto è un *“prodotto-territorio”*, è l'area, l'ambiente, il luogo, le attività ed esperienze di cui è composto un territorio.

Quindi con il termine prodotto-area si intende *“un territorio con le proprie caratteristiche socio-economiche e demografiche, la propria storia, tradizione e cultura e tutti gli elementi (dotazione di infrastrutture, ecc.) che possono influire nel determinarne il valore complessivo agli occhi degli attuali e potenziali acquirenti ed utilizzatori”*<sup>31</sup>.

Questo prodotto, essendo un insieme di attività, servizi e strutture che vengono offerti ai consumatori, è inteso come un elemento che viene offerto a target diversi in modo diverso. Esso contiene caratteristiche diverse in grado di soddisfare i bisogni di soggetti differenti che ricercano in esso benefici non omogenei fra di loro. Quindi tutti gli individui che collaborano alla creazione di questo prodotto, ovvero operatori del governo locale o soggetti privati, devono essere in grado di mettere in atto azioni e iniziative che non vadano a generare conflitti o a creare un'immagine confusa del territorio nella mente dei consumatori. Inoltre, tra gli elementi che determinano un vantaggio competitivo e attrattività per un territorio rispetto ai competitors, c'è l'abilità e la capacità, da parte degli individui interni ed

---

<sup>31</sup> S. Ferrari e G.E. Adamo , *Eventi, marketing territoriale e immagine della città*, 2004, pag.7

esterni, di riuscire a relazionarsi politicamente ed economicamente con il territorio per cui operano e le altre realtà territoriali internazionali e nazionali<sup>32</sup>. In alcune circostanze viene utilizzato anche il termine di City Marketing con il quale si intende tutte le azioni di promozione riguardo agli eventi e alle attività che si svolgono in un territorio, con il fine di attrarre visitatori e investitori per rivitalizzare l'ambiente urbano<sup>33</sup>. Quindi possiamo dire che comprende tutte quelle regole applicate per lo sviluppo e la valorizzazione dell'ambiente territoriale e urbano, conferendo ad entrambe una diversa rappresentazione che va a sottolineare tutti gli elementi tangibili ed intangibili di un territorio, facendo emergere la peculiarità e l'organicità di ogni ingrediente di cui l'ambiente è composto<sup>34</sup>.

Le componenti tangibili ed intangibili di un territorio costituiscono gli elementi caratterizzanti del prodotto-territorio che viene offerto. Alcuni assets tangibili possono essere: la posizione geografica e caratteristiche morfologiche, il patrimonio pubblico e privato e le infrastrutture, il sistema dei servizi e le caratteristiche del mercato locale, la composizione e la disposizione "urbanistica", le forme esterne e le strutture interne, complesso dei servizi pubblici, vie di comunicazione e reti di telecomunicazione, aree industriali e patrimonio immobiliare pubblico e privato, elementi distintivi della cultura, sistema di servizi pubblici, sistema produttivo locale e dimensione e peculiarità del mercato locale. Invece, tra le componenti intangibili abbiamo: i valori civili e sociali di un territorio, il livello di capacità e abilità del sistema produttivo locale, le caratteristiche qualitative delle risorse umane, la quantità e l'efficacia degli scambi con gli ambienti esterni, il grado di sviluppo sociale, il livello di benessere e la sua ripartizione locale e l'efficienza e l'efficacia del funzionamento della giustizia e dell'amministrazione. Questi ultimi elementi sono fondamentali nell'offerta di un prodotto-area in quanto sono l'espressione delle qualità delle risorse tangibili, un elemento di innovazione dell'ambiente offerto agli utenti, un insieme di relazioni

---

<sup>32</sup>G.F.Corio, *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, 2005, pag.5

<sup>33</sup> Blog Unicusano, *Che Cos'è il marketing territoriale? Definizione, esempi e strategie*, 2022, <https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/cose-il-marketing-territoriale/>

<sup>34</sup> S. Zucchetti, *Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, 2008, pag.16.

di scambio vantaggiose per il cliente finale ed influenzano la collocazione e la definizione di un territorio, rendendolo adatto a confrontarsi con altre zone<sup>35</sup>.

Il marketing territoriale unisce le tecniche di marketing per le aziende e i servizi, concentrandosi sulle relazioni tra impresa e clienti. Queste relazioni mirano ad una collaborazione a lungo termine, quindi è fondamentale avere valori comuni, come la sostenibilità e la collaborazione, per raggiungere obiettivi che interessino a tutti i soggetti coinvolti. Quindi, lo scopo del marketing territoriale è quello di riuscire a sviluppare un modello adeguato di promozione, potenziamenti e valorizzazione di un territorio che preservi l'integrità del sistema, comprendendo sia gli elementi tangibili ed intangibili che rappresentano componenti caratteristiche e di valore per un territorio, e delle risorse e che coinvolga in modo autentico e concreto tutti gli individui della comunità locale interessati <sup>36</sup>.

Nell'applicazione delle strategie di marketing ad un territorio, si riscontrano alcuni limiti nella definizione degli obiettivi che invece non vengono riscontrati da parte di un'azienda. L'obiettivo comune da parte di entrambi nello sviluppo delle strategie di marketing è quella di riuscire a soddisfare la domanda degli individui tramite la creazione di relazioni efficaci con l'esterno. Il territorio però, rispetto ad un'impresa, ha più difficoltà a adattare le proprie strategie di marketing ad una domanda più ampia che prende in considerazione tanti tipi di consumatori con interessi e bisogni diversi.

Quindi, fondamentale, per un territorio, è la segmentazione del mercato, ovvero l'identificazione di gruppi che hanno esigenze omogenee, per poter sviluppare strategie e differenziare le scelte di marketing a seconda dei segmenti di consumatori con richieste diverse. Nonostante ciò, la decisione dei target di domanda a cui rivolgere l'offerta territoriale rimane limitata a causa delle caratteristiche del territorio stesso, poiché non potranno andare a soddisfare completamente tutti gli interessi eterogenei.

---

<sup>35</sup> G.F. Corio, *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, 2005, pag.6.

<sup>36</sup> Matteo Caroli, *Il Marketing territoriale cap.1-5*, 2003, pag.3

In base alla scelta della finalità da perseguire, un territorio può decidere tre diverse tipologie di strategie di marketing territoriale da sviluppare. I possibili indirizzi strategici possono essere: sfruttare le caratteristiche e le opportunità del territorio stesso da offrire ai consumatori, cercare un cambiamento nel territorio partendo dalla situazione in cui esso si trova oppure sviluppare una innovazione radicale<sup>37</sup>.

A seconda dell'obiettivo perseguito, possono essere sviluppate queste tre diverse tipologie di strategie di marketing territoriale:

- Integrazione e fertilizzazione delle componenti attuali del territorio
- Sviluppo di opportunità di cambiamento
- Sviluppo di progetti innovatori

La prima strategia punta ad evidenziare e valorizzare gli elementi positivi caratterizzanti del territorio tramite strategie che puntano al rafforzamento delle componenti tangibili ed intangibili.

La seconda strategia riprende in parte la finalità della prima, focalizzandosi sempre sugli elementi attuali del territorio, ma punta alla modifica di alcuni aspetti alla ricerca di processi di evoluzione che possono concretizzarsi in opportunità di cambiamento per il territorio.

La terza strategia invece riguarda la realizzazione di progetti innovativi, ovvero interventi sul territorio che vanno alla ricerca di un cambiamento radicali dal punto di vista strutturale, economico, dell'immagine, tramite l'utilizzo di tecnologie più avanzate e innovative. Grazie a questi progetti, un territorio ha la possibilità di modificare l'immagine che viene percepita dall'esterno, creando una maggiore attrazione, e sviluppare un processo produttivo interno più efficiente ed efficace<sup>38</sup>.

Le fasi standard che generalmente vengono seguite nell'elaborazione di una strategia sono:

1. Creazione dell'idea strategica da cui partire.

---

<sup>37</sup> Cit. pag. 10

<sup>38</sup> Matteo Caroli, *Il Marketing territoriale cap.1-5*, 2003. Pag.10

2. Individuazione delle aree di intervento e definizione del livello di priorità e delle azioni da compiere.
3. Valutazione della fattibilità economico-finanziaria, giuridico e ambientale dei programmi strategici.
4. Scelta ed elaborazione dell'assetto organizzativo
5. Attuazione delle politiche di marketing

La prima fase prevede il lancio dell'idea strategica su cui basare le proprie politiche di marketing che comprende tutti gli elementi chiave del progetto da sviluppare nel territorio.

La seconda fase consiste nell'espressione dell'idea concreta nell'ambiente di riferimento tramite la scelta delle azioni da compiere e le priorità da seguire.

La terza fase riguarda la valutazione della fattibilità dell'idea dal punto di vista economico-finanziario, ovvero se ci sono le risorse economiche necessarie per avviare lo sviluppo della strategia, giuridica, che prevede la definizione delle regole istituzionali su cui si può intervenire, e ambientale, ovvero la valutazione delle conseguenze positive o negative che possono generare le strategie messe in atto.

Nella quarta fase abbiamo l'elaborazione dell'assetto organizzativo, ovvero la ricerca di coinvolgere di tutti gli attori del territorio, sia pubblici che privati, per la realizzazione efficiente delle strategie.

Infine, dopo aver fatto tutti queste valutazioni e decisioni, si passa alla definizione delle regole per l'attuazione concreta delle politiche di marketing sul territorio.

Abbiamo analizzato tutti i vari step che vanno seguiti nella realizzazione di una ottima strategia di marketing, però, per rendere l'offerta del "*prodotto-territorio*" più competitiva possibile, nel prendere le decisioni, si deve seguire la vocazione di quel territorio che comprende tutti gli elementi che vanno a creare l'identità fisica, sociale e culturale del luogo<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Matteo Caroli, *Il Marketing territoriale cap.1-5,2003.pag.11*

Grazie alle strategie di marketing territoriale, un luogo può attivare processi per promuovere, valorizzare, innovare e diversificare sé stesso. Questo avviene attraverso la collaborazione tra tutti gli enti pubblici e privati locali, sfruttando al massimo gli elementi tangibili ed intangibili che caratterizzano l'area territoriale.

## **2.2. MARKETING TURISTICO E SVILUPPO DEL BRAND TERRITORIALE**

Nello sviluppo di un ottimo marketing del territorio, si utilizzano sia le politiche strategiche provenienti dal marketing territoriale, sia quelle del marketing turistico, che comprende l'analisi del comportamento delle persone e dell'offerta di servizi, focalizzandosi sulle attività recettive e di svago.

In prospettiva di sviluppo, il sistema turistico, che si basa sul marketing turistico, può incontrare dei limiti dovuti dal fatto che le risorse disponibili, materiali ed immateriali, diventano rigide nel momento in cui si deve affrontare un cambiamento radicale del sistema. Tutte le risorse di un territorio, che comprendono l'immagine, il know how, le infrastrutture, le risorse naturali, le relazioni consolidate, vengono trasformate in offerte turistiche dagli operatori e valorizzate attraverso il processo di marketing turistico<sup>40</sup>.

Quindi, siccome il marketing turistico incontra dei vincoli nella sua applicazione, quando parliamo di sviluppo del turismo e di crescita economica di un'area turistica, dobbiamo combinare questo strumento con altre tecniche e metodologie di sviluppo che provengono dal marketing territoriale.

Questi due tipi di marketing, se utilizzati in maniera congiunta, possono portare alla creazione di azioni sistematiche in grado di valorizzare i territori.

Nello sviluppo turistico dell'area, un driver molto fruttifero per l'economia di un territorio è il turismo. Questo settore cresce con un tasso sostenuto grazie ad alcuni

---

<sup>40</sup> E. Bonetti e M. Simoni, *L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area*, 2005, pag.329

fattori, come la riduzione dei costi dei viaggi, l'aumento del tempo libero, la crescente ricerca di soddisfazione personale, l'aumento dello scambio culturale tra società multietniche e la disponibilità di informazioni di qualità a basso costo, che permettono l'aumento della mobilità individuale e la dimensione del mercato mondiale del turismo<sup>41</sup>.

Nello sviluppo turistico, vengono messi in atto due approcci diversi che insieme collaborano all'aumento del turismo in un territorio.

Il primo approccio è quello che si basa sul marketing turistico e riguarda un orizzonte temporale di breve termine. Esso si focalizza sulla riformulazione della propria value proposition, con il fine di aumentare l'attrazione dei turisti già serviti e di quelli che potrebbero essere raggiunti nei confronti del territorio.

Il secondo approccio invece si basa sul marketing territoriale ed ha come prospettiva un cambiamento a medio-lungo termine. Questo metodo si fonda sull'utilizzo delle risorse del territorio, con il fine di realizzare un cambiamento radicale dell'area che può riguardare lo sviluppo di una nuova identità e di nuove offerte di prodotto o servizio da attrarre di turisti non attualmente serviti.

Andando più nello specifico, l'approccio che si basa sul marketing turistico segue una logica orientata al mercato, partendo dalle opportunità che emergono nel settore turistico e cercando di individuare la migliore combinazione di risorse disponibili per sfruttare queste opportunità. Concretamente, tutte le offerte proposte dai singoli operatori del territorio vengono messe insieme per creare una value proposition che sia: riconoscibile dal turista prima di viaggiare, accessibile sia in termini di luogo che di tempo e fruibile in modo da adattarsi all'esperienza complessiva che il turista si aspetta. Invece, il secondo approccio segue una logica orientata alle risorse, ovvero attua un metodo in grado di individuare e sviluppare le risorse necessarie per ridurre la differenza che si genera tra l'identità attuale di

---

<sup>41</sup> Cit. pag. 316

un territorio e quella che si desidera raggiungere nel futuro, considerando le possibili direzioni di sviluppo <sup>42</sup>.

Quindi nello sviluppo turistico di un'area, possiamo identificare l'attuazione di una strategia duale, una che segue il marketing turistico e una che segue quello territoriale, secondo la quale lo sviluppo di un territorio dipende dall'esistenza congiunta di un cambiamento di breve termine e di una trasformazione di medio e lungo termine.

### **2.2.1. SVILUPPO DEL MARKETING TURISTICO**

Il processo di sviluppo del marketing turistico prevede il susseguirsi di alcune fasi e la scelta degli ambiti di riferimento.

Le fasi del processo che vanno applicate in maniera sequenziale sono tre: la prima è quella dell'analisi, la seconda riguarda le scelte e la terza l'erogazione del prodotto o del servizio.

Nella prima fase, vengono attuate vari tipi di analisi:

- Analisi concorrenziale
- Analisi della domanda
- Analisi della struttura del mercato
- Analisi del sistema di offerta

Il primo tipo di analisi può riguardare diversi ambiti a seconda dell'elemento con il quale viene fatto il confronto tra territori diversi. Possiamo avere la concorrenza tra destinazioni, ovvero tra luoghi diversi che il turista mette a confronti poiché entrambi soddisfano alcune sue esigenze, la concorrenza tra prodotti turistici, ovvero prodotti o servizi che riescono a soddisfare allo stesso modo i bisogni del turista, e la concorrenza tra operatori, ovvero tra imprese che si concentrano tra

---

<sup>42</sup> E. Bonetti e M. Simoni, *L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area*, 2005, pag.318

tipo di bisogni e competono tra loro basandosi sul tipo di servizio offerto e sulle strategie di marketing che adottano<sup>43</sup>.

Per quanto riguarda invece l'analisi della domanda nel turismo, esso si svolge su due livelli: quantitativo e qualitativo.

Dal punto di vista quantitativo, si valuta la dimensione dei flussi di turistici nel tempo e il valore economico generato dai turisti, distribuendolo tra le diverse offerte e operatori. Invece, dal punto di vista qualitativo, si studiano le caratteristiche, i bisogni e i comportamenti dei turisti lungo tutte le fasi dell'esperienza turistica, dalla scelta della destinazione fino alla fruizione.

L'attuazione di questa logica nel turismo è giustificata dal fatto che i clienti in questo settore hanno due diversi desideri: quello di fare nuove esperienze in luoghi diversi e quello di voler vivere un'esperienza integrata che vada oltre la somma dei singoli servizi.

Invece, quando parliamo di analisi di struttura di mercato, si fa riferimento a tutti gli attori che collaborano nel rendere accessibile l'offerta turistica ai potenziali clienti. Questa analisi esamina le diverse modalità di business utilizzate dagli operatori e dagli intermediari, le funzioni che svolgono, il loro potere di contrattazione lungo la filiera turistica, il loro ruolo nella creazione del valore per i turisti e le dinamiche delle relazioni sia di tipo commerciale che collaborativo.

La fase successiva all'analisi è quella che riguarda le scelte strategiche ed operative relative alle politiche di marketing turistico. Tra le decisioni fondamentali nel marketing turistico ci sono il brand building, la definizione della posizione strategica, lo sviluppo della value proposition e l'utilizzo delle quattro leve del marketing mix. Queste scelte hanno possono avere come oggetto: il miglioramento dell'attrazione dell'intera località sul mercato globale del turismo, l'ottimizzazione del valore offerto per specifici tipi di turisti attraverso il prodotto turistico o il

---

<sup>43</sup>E. Bonetti e M. Simoni, *L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area*, 2005, pag.319

potenziamento della capacità di soddisfare i bisogni di un particolare segmento di mercato per singoli operatori<sup>44</sup>.

L'ultima fase prevede l'erogazione del servizio che incarna tutte le scelte precedentemente fatte e comprende la gestione del personale, l'organizzazione dell'ambiente fisico, le competenze necessarie e il coinvolgimento del cliente nel processo di erogazione del servizio.

Oltre a seguire queste fasi nello sviluppo del marketing turistico, molto utile è anche stilare un piano strategico di marketing turistico che vada ad affiancare il procedimento sopra spiegato. Questo piano strategico prevede anche esso il susseguirsi di alcune fasi che sono ritenute necessarie per la valorizzazione, il rilancio e la promozione di un'area territoriale.

Le fasi fondamentali da seguire sono le seguenti:

1. Studio del territorio
2. Costruzione del brand
3. Definizione degli obiettivi e del target
4. Storytelling
5. Scelta dei canali di comunicazione

La prima fase può essere ricollegata alla fase precedentemente esaminata dell'analisi, che però deve comprendere anche lo studio del territorio, che è fondamentale per poter identificare i valori e i punti di forza del territorio da poterli inserire successivamente nella strategia comunicativa. Questo step prevede l'analisi di tutti gli aspetti peculiari di un territorio, dalla storia alla cultura, agli usi e i costumi, all'architettura, alla natura e all'enogastronomia, ovvero tutti gli aspetti che vanno a creare la 'brand identity' di un'area territoriale.

La seconda fase prevede la concretizzazione della fase precedente, ovvero di tutti gli elementi caratteristici di un territorio e dei suoi valori. Tramite il brand, un territorio riesce a trasmettere la propria identità attraverso tutti gli elementi

---

<sup>44</sup> E. Bonetti e M. Simoni, *L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area*, 2005, pag. 322

distintivi del logo.<sup>45</sup> La terza fase riguarda la scelta degli obiettivi da perseguire della definizione del piano di marketing turistico e l'individuazione del segmento target da raggiungere e a cui presentare la propria offerta.

Nella quarta fase si passa alla modalità di comunicazione identificabile nello storytelling, ovvero uno strumento della strategia di marketing utilizzato per comunicare i valori di un territorio. Questo passaggio prevede, concretamente, la realizzazione di contenuti interattivi ed efficaci ad attrarre il target di riferimento anche tramite l'utilizzo di un linguaggio appropriato.

Infine, l'ultima fase prevede la decisione dei canali di comunicazione con i quali veicolare i propri punti di forza. Questa fase è molto importante perché si deve essere in grado di scegliere i canali adeguati al target a cui ci si riferisce. Per esempio, per un target giovane sarà più coerente comunicare tramite le piattaforme online, come TikTok, Facebook o Instagram, mentre per un target più adulto sarà più efficace la comunicazione tramite siti web, newsletter o pubblicità televisive.

Altri canali che possono essere utilizzati, e che si ritiene essere efficaci nella comunicazione, possono essere gli enti e le aziende locali, le Proloco ma anche l'organizzazione di eventi sportivi, enogastronomici e culturali, considerati strumenti che consentono il racconto della storia di un territorio e la sua promozione attraverso un'esperienza concreta<sup>46</sup>.

### **2.2.2. COSTRUZIONE DEL BRAND TERRITORIALE**

Uno dei passaggi fondamentali nel marketing turistico, per fare in modo che una destinazione, o località, venga scelta dai turisti, è la creazione di un brand territoriale che riesca a far emergere e promuovere efficacemente un'area geografica.

---

<sup>45</sup> Igor Vetushko, *Che cos'è il marketing territoriale? Definizione, esempi e strategie*, Blog UniCusano,2022. <https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/cose-il-marketing-territoriale/>

<sup>46</sup> *Che cos'è il marketing territoriale? Definizione, esempi e strategie*, Igor Vetushko, UniCusano,2022. <https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/cose-il-marketing-territoriale/>

Il branding solitamente è una molto più utilizzata nel modo del business, in cui un'azienda o un prodotto viene identificato attraverso l'uso di un brand che rappresenta e comunica le sue caratteristiche principali. Questo marchio è costituito da segni distintivi e simboli che evocano associazioni cognitive, aspettative ed emozioni nei consumatori.

Nello stesso modo, è possibile applicare lo stesso concetto al contesto territoriale, dove un "brand territoriale" funge da distintivo per un'area geografica. Questo brand incarna i valori, l'identità e le caratteristiche sociali e culturali di quel luogo. Nel settore del turismo, i visitatori associano tutti gli elementi distintivi, le emozioni e le aspettative del territorio all'esperienza complessiva offerta, insieme al logo territoriale che rappresenta la destinazione nel suo complesso<sup>47</sup>.

Quindi, la marca territoriale rappresenta tutti i valori associati ad una destinazione e non è solo un nome o un simbolo. Essa racchiude la brand image, ovvero le opinioni e le immagini che la gente lega ad essa, e serve per realizzare la brand equity, ovvero riuscire a costruire fiducia con il brand, da poter successivamente essere in grado di poter espandere il marchio in un nuovo settore.

Possiamo identificare due tipi diversi di brand a seconda della strategia che viene utilizzata per sviluppare il brand territoriale. Abbiamo il brand deliberato e il brand emergente.

Il primo può essere definito come "il frutto di un processo consapevole e formalizzato, volto ad indurre nella mente di tutti gli stakeholders del territorio una precisa percezione associata ad uno o più simboli cognitivi prescelti".

Invece, per brand emergente intendiamo la percezione che si viene a creare nella mente degli stakeholders che deriva dalla storia del territorio e dai metodi di comunicazione utilizzati ad esso associati.

---

<sup>47</sup> M. Antonella Ferri, *Lo sviluppo del brand image*, 2012

Il brand deliberato va a sintetizzare la value proposition del territorio incarnando il brand concept che si va a scomporre negli elementi distintivi di un logo territoriale, quali: il nome, i simboli, il design, il jingle, lo slogan e i caratteri.

Nella creazione del brand concept, si possono intraprendere diverse strade di progettazione a seconda delle caratteristiche del territorio sulle quali ci si vuole focalizzare e prendere da riferimento. Per questo motivo, possiamo distinguere diversi tipi di brand: i brand che si fondano su elementi caratterizzanti, quelli che si basano su eventi e quelli che fanno riferimento al vissuto della località da parte del turista.

Per il primo tipo di brand di solito si fa riferimento a degli elementi di attrazione del territorio. Un esempio di brand fondato su alcuni aspetti caratteristici del luogo è quello di RomaTurismo. Esso presenta nel logo la raffigurazione del Colosseo, che è una delle più grandi attrazioni di Roma, nei colori simbolo della città di Roma, ovvero giallo e rosso.

Invece, un esempio di brand fondato su eventi è quello che la città di Genova ha creato per tutte le manifestazioni che avrebbero avuto luogo nella città nel 2004 per conferimento del premio come Capitale Europea della Cultura.

Infine, i brand che si fondano sulla storia del territorio prendono in considerazione tutti gli elementi intangibili ai quali è associata l'opinione e la reputazione che gli individui si fanno su una località. Un esempio è il brand che è stato sviluppato dalla località turistica indiana di Goa che ha utilizzato lo slogan "365 days on a holiday" e, nella creazione del logo, ha rappresentato il mare, il sole, le palme e le barche a vela che stanno a evidenziare la caratteristica di questa città come luogo di svago e turistico<sup>48</sup>.

Nella composizione del brand, fondamentali sono tre componenti:

- 1) La componente identificativa
- 2) La componente valutativa

---

<sup>48</sup> M.A. Ferri, *Lo sviluppo del brand image*, 2012

### 3) La componente fiduciaria

La prima riguarda la decisione di tutti gli elementi caratteristici della marca territoriale che ne consentono l'identificazione rispetto agli altri brand. Essa prevede la scelta del segno, nome, simbolo design e caratteri.

La seconda componente consiste nelle associazioni che il consumatore fa con la marca che derivano da come pensano che sia utile e funzionale e come si sentono quando la utilizzano. Nel caso di un territorio, gli elementi che vengono presi in considerazione dagli individui per crearsi le loro opinioni sul territorio sono: i fattori attrattive del luogo, le attività che vengono sviluppate sul territorio e le esperienze che vengono fatte dai turisti in determinati periodi dell'anno.

Invece, l'ultima riguarda la fiducia che un territorio riesce a creare con i visitatori. Essa non dipende solo dalle esperienze di consumo, ma soprattutto da quello che il territorio offre concretamente ai turisti o cittadini e deriva anche da ciò che gli individui apprendono durante l'interazione con i soggetti della località, che cercano di minimizzare il rischio e le incertezze legate ad un viaggio.

Successivamente, si va a decidere la strategia di brand da applicare che può distinguersi in quattro tipi:

- Strategia di brand unico
- Strategia di brand unico con varianti
- Strategia di brand individuale con richiamo
- Strategia di brand individuale

La prima strategia prevede l'utilizzo di un unico marchio che va a rappresentare l'immagine del territorio nei confronti di tutti gli individui con cui viene a contatto.

La seconda riguarda l'adattamento del brand unico a diverse interpretazioni del territorio in cui opera. Questo può riguardare aree specifiche del luogo o temi importanti per l'immagine che si vuole trasmettere.

La terza strategia invece si focalizza sullo sviluppo di diversi brand specifici per ogni settore locale ma che sono collegati tutti ad un unico brand territoriale. Infine,

l'ultima strategia concerne la promozione di diversi brand per i vari settori o sub-aree<sup>49</sup>.

La scelta della strategia di brand territoriale è fondamentale per sviluppare un marketing turistico di alto livello e per promuovere l'esperienza unica offerta dal territorio, considerando anche che questo settore del turismo non product-oriented ma bensì experience-oriented e quindi c'è un crescente interesse da parte dei turisti per le esperienze locali.

Adesso andremo ad esaminare i vari aspetti da tenere in considerazione nello sviluppo del logo di un territorio che va a sintetizzare tutta l'operazione di brand.

Alcuni elementi che vanno presi in considerazione nella creazione del logo per il turismo sono:

- Posizionamento
- Messaggio
- Colore
- Font

All'inizio del processo di creazione va deciso il target a cui rivolgersi. Dobbiamo andare a capire i bisogni e i desideri della domanda di turisti a cui ci rivolgiamo per andare a creare un'offerta di servizi diversificata, in base, per esempio, se un individuo ama più la natura o un altro i viaggi avventurosi o percorsi enogastronomici oppure le città d'arte.

Successivamente, bisogna andare a identificare gli elementi che distinguono una destinazione rispetto ad un'altra per poter decidere il messaggio che il logo deve diffondere. Importante è che esso vada a rappresentare i valori e le caratteristiche peculiari del territorio, non deve per forza raffigurare i paesaggi.

Importante poi è la decisione dei giusti colori che riescono ad attrarre ancora di più i turisti ed a richiamare elementi caratteristici del territorio. La scelta dei colori è frutto di strategia di comunicazione che vanno a studiare le psicologie dei colori,

---

<sup>49</sup> M.A. Ferri, *Lo sviluppo del brand image*, 2012

di solito quelli che vengono utilizzati per i loghi turistici sono giallo, rosso, verde o blu.

Infine, molto importante è anche la decisione del font e del design del logo a seconda delle tipologie di esperienze che vengono offerte dal territorio<sup>50</sup>.

In conclusione, possiamo affermare che nella creazione del logo del territorio vanno tenute in considerazione molti elementi e, nello sviluppo del brand, va scelta la giusta strategia di marchio territoriale adatta agli obiettivi che si vogliono raggiungere.

## **2.3. STRATEGIA DI RE-BRANDING TERRITORIALE DELL'ALTO ADIGE**

Adesso andiamo a vedere come l'Alto Adige nel 2021 ha sviluppato una strategia di marketing del territorio per la re-brandizzazione della destinazione turistica, andando a puntare sui valori e principi caratteristici.

Alla base della strategia c'è l'idea di realizzare un marchio ombrello che va a rappresentare tutte le aziende e i prodotti altoatesini associandogli una visione e una strategia comuni. Questo piano di marketing ha il fine anche di aumentare le potenzialità e la notorietà della destinazione tramite l'utilizzo della stessa immagine, da parte dei diversi settori, che si ricollega al territorio Alto Adige.<sup>51</sup>

Un obiettivo per cui la regione ha deciso di avviare questo piano di sviluppo del marchio è quello di diventare l'habitat più ambito d'Europa. Nonostante questa intenzione sia molto ambiziosa, l'Alto Adige presenta già delle caratteristiche territoriali favorevoli, come la natura suggestiva e l'alta cultura variegata, che contengono elementi alpini e mediterranei caratterizzanti del territorio.

---

<sup>50</sup> C. Troisi, *Marketing turistico e brand del territorio: come realizzare un logo*, <https://claudiotroisi.it/marketing-turistico-e-brand-del-territorio/>

<sup>51</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *La Strategia del marchio*, 2024, [https://www.marchioombrello-altoadige.it/la\\_strategia\\_del\\_marchio](https://www.marchioombrello-altoadige.it/la_strategia_del_marchio)

Negli ultimi anni, la presenza di questa atmosfera, con l'ambizione e l'impegno manifestato dagli enti locali, ha contribuito allo sviluppo di un migliore stile di vita che trasmette ai cittadini prosperità e sicurezza. Tuttavia, la regione si pone il compito di innovare sempre di più questo aspetto, cercando di stare sempre al passo con i cambiamenti futuri.

Seguendo questo principio, L'Alto Adige ha deciso di puntare su nuovi obiettivi come quelli della sostenibilità e della consapevolezza in tutti i diversi settori del territorio, superando lo scopo di "più veloce, più alto, più lontano" e della crescita ponderata.

Per questo motivo, nel 2021 la regione ha deciso di avviare un nuovo percorso di sviluppo per il marchio dell'Alto Adige, trasformandolo da un semplice simbolo di una destinazione, principalmente associato all'offerta turistica e ai prodotti di alta qualità del settore agricolo come mele, speck e vino, si trasformerà in un marchio territoriale più ampio e articolato. Questa evoluzione includerà anche delle componenti selezionate della cultura, del commercio e dell'artigianato, insieme ai settori della produzione e dei servizi<sup>52</sup>.

### **2.3.1. IDENTIFICAZIONE DEI PRINCIPI E DEI VALORI DELLA REGIONE**

Prima di andare a sviluppare la strategia di marketing per il nuovo marchio, la regione è andata a sottolineare e specificare i principi sui quali si fonda e i valori che rendono il territorio unico rispetto agli altri, andando a rafforzare la brand identity.

Alcuni principi fondamentali e non negoziabili associati al marchio territoriale sono: la qualità, ovvero tutti i prodotti che sono contraddistinti da quel marchio devono seguire certi standard qualitativi, che garantiscono all'Alto Adige di

---

<sup>52</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Visione*, 2024, [https://www.marchioombrello-altoadige.it/la\\_strategia\\_del\\_marchio](https://www.marchioombrello-altoadige.it/la_strategia_del_marchio)

ottenere un vantaggio competitivo, la sostenibilità, secondo il quale il territorio si impegna a sviluppare maggiori strategie sostenibili per l'ambiente in linea con i continui cambiamenti climatici, l'aumento del traffico, dei consumi energetici e del crescente sfruttamento delle risorse, e l'innovazione, ambito in cui la regione ha già dimostrato di essere sempre al passo con l'ambiente innovativo con sempre nuove idee moderne, dimostrando di essere intraprendenti in momenti di grandi cambiamenti; nonostante ciò, necessita ancora degli sviluppi innovativi in alcuni settori come il turismo e l'agricoltura.

Invece, focalizzandoci sui valori chiave del territorio che rendono l'Alto Adige un territorio speciale sono:

- L'impegno
- L'autenticità
- La preziosità

Il primo concetto sta a indicare l'atteggiamento responsabile e di comunità dei cittadini dell'Alto Adige e anche altri aspetti come l'apertura, la vivacità e la spontaneità.

Con il secondo valore, gli altoatesini vogliono sottolineare la bellezza del proprio territorio che gli ha donato una meravigliosa natura che presenta aspetti alpini e mediterranei. Esso sta a simboleggiare anche la concretezza e, a volte, anche la spigolosità del territorio.

Infine, questo luogo è detto prezioso per la qualità delle relazioni che si vengono a creare con i cittadini del territorio, che sono sempre cordiali e rispettosi, e dei prodotti che vengono offerti che danno un valore aggiunto sia emotivo che funzionale.

Tutti questi valori vengono sintetizzate anche dallo slogan utilizzato dal territorio; "Qualità per la vita". Questa frase sta a simboleggiare la qualità della vita vissuta sia nella quotidianità che nella natura circostante, ricca di bellezze che favoriscono il benessere personale, l'innovazione, la sostenibilità e l'originalità. La qualità di

cui si parla è anche quella mentale di coloro che vivono in questo paese che hanno una mentalità ricca di idee ed intraprendente<sup>53</sup>.

### **2.3.2. STRATEGIA DI SVILUPPO ED EVOLUZIONE DEL MARCHIO OMBRELLO**

Il marchio che contraddistingue la regione Alto Adige nasce nel 1976 e venne utilizzato da molti prodotti di alta qualità, però, con il tempo, cambiarono alcune normative sul marchio protetto e quindi si dovette sostituire con un nuovo marchio di qualità. Inoltre, abbiamo l'utilizzo del logo "Alto Adige-Italia" che però veniva applicato solo nel settore del turismo. Siccome risultò che erano presenti tanti loghi e marchi diversi che non riuscivano a comunicare tutti gli stessi valori, si decise di sviluppare, nel 2003, un nuovo marchio ombrello che sarebbe andato ad identificare tutti i settori della regione, trasmettendo lo stesso valore.

Il processo di lancio e di gestione di questo marchio ombrello dell'alto Adige fu pianificato e implementato nel corso dei mesi, tramite il susseguirsi di una serie di fasi:

- 1) Analisi del mercato e concorrenza
- 2) Definizione dell'identità del marchio
- 3) Architettura del marchio
- 4) Pianificazione del design e dei simboli del marchio
- 5) Comunicazione del progetto e coinvolgimento degli stakeholders

Come possiamo notare, la regione nello sviluppo del marchio ombrello, è seguito alcuni degli aspetti principali per la pianificazione di una buona strategia di marketing del territorio. Infatti, notiamo che ha eseguito uno studio approfondito del mercato e dei concorrenti per capire il contesto competitivo, ha identificato i valori distintivi e unici del marchio, ha identificato la struttura e le relazioni tra il marchio principale e i settori sottostanti, ha sviluppato tutti gli elementi distintivi del logo, ovvero il design, i simboli, i colori e il font, in linea con l'essenza e i

---

<sup>53</sup>Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Identità*, 2024, [https://www.marchioombrello-altoadige.it/la\\_strategia\\_del\\_marchio](https://www.marchioombrello-altoadige.it/la_strategia_del_marchio)

valori dell'Alto Adige e , infine, ha creato una strategia di comunicazione per coinvolgere ed informare tutti gli stakeholders nel lancio del marchio ombrello<sup>54</sup>.

Successivamente al lancio, c'è stata l'approvazione e l'attivazione dalla Giunta Provinciale, tramite delibera, e per la prima volta nel 2005 è stato utilizzato in una campagna di marketing. Nello stesso momento, sono state sviluppate le regole per l'utilizzo e l'assegnazione da parte dei vari settori del marchio ombrello e il controllo, sul rispetto delle normative e dei criteri di qualità, è stato assegnato ad alcune organizzazioni come il Brand Management, l'Ufficio del commercio e i consorzi di prodotto per mele, speck e vino.

Questo marchio ombrello essendo stato sviluppato in specifico per il settore del turismo e l'agricoltura, nel 2021 l'attenzione si è spostata sul suo sviluppo e la sua evoluzione, ponendo maggiore enfasi sull'identità, l'architettura e l'immagine del marchio.

Nella seconda metà del 2021, grazie anche alla collaborazione degli stakeholders, sono stati identificati i valori, i principi e prospettive per la definizione di una nuova identità visione del marchio ombrello che è stata approvata dal proprietario del marchio. Tutt'ora la regione sta ancora lavorando sull'architettura, ovvero sull'ampliamento dei settori di applicazione efficiente del marchio e sull'immagine, ovvero sull'ottimizzazione del logo del marchio, assicurando coerenza e riconoscibilità.

Durante questo processo, la sfida principale è stata trovare un equilibrio tra tradizione e apertura, sostenibilità e progresso, per comunicare il territorio come luogo sostenibile nel suo complesso sotto il marchio ombrello Alto Adige. Inoltre, si sono delineati i principi non negoziabili del marchio, ovvero sostenibilità, qualità e innovazione. I valori precedentemente elencati sono stati definiti come

---

<sup>54</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Sviluppo del marchio*, 2024, [https://www.marchioombrello-altoadige.it/la\\_strategia\\_del\\_marchio](https://www.marchioombrello-altoadige.it/la_strategia_del_marchio)

fondamentali per definire la personalità della regione, con lo slogan del marchio che afferma “Alto Adige, qualità per la vita”<sup>55</sup>.

### 2.3.3. CREAZIONE DEL LOGO

Nella creazione di un marchio ombrello c'è l'intento di unificare tutti i marchi Alto Adige e i prodotti sotto un'unica identità, sviluppando una sinergia tra il settore del turismo e dell'agricoltura. Questo fa sì che i prodotti di qualità, come quelli agroalimentari, siano identificati come rappresentati del paesaggio e del turismo. Ci può essere un diverso modo di applicazione del marchio ombrello, ovvero ci sono soggetti che utilizzano il marchio diretto, come IDM Sudtirolo-Alto Adige e i dipartimenti pubblici della Provincia di Bolzano, e quelli che invece lo utilizzano in collaborazioni di co-branding, ovvero attraverso l'uso aggiuntivo di uno dei loghi della famiglia Alto Adige. Quest'ultima strategia serve a rafforzare entrambi i marchi coinvolti.

Il marchio ombrello si distingue in due formati diversi: BADGE e POINTER. Il primo è composto dal nome del marchio, da un'icona che rappresenta il panorama e un'area bianca. Esso viene utilizzato da parte di aziende, organizzazioni e prodotti turistici o affini e può essere utilizzato in collaborazioni di co-branding, ossia insieme al proprio logo aziendale.



Nel secondo formato POINTER, il marchio è caratterizzato dallo stesso simbolo e nome però viene utilizzato esclusivamente quando il marchio Alto Adige è il mittente del messaggio da trasmettere e non può essere applicato in collaborazioni di co-branding. È riservato alle istituzioni come IDM Sudtirolo e dipartimenti della provincia di Bolzano.

---

<sup>55</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Il processo di revisione 2021, 2024*, [https://www.marchioombrello-altoadige.it/la\\_strategia\\_del\\_marchio](https://www.marchioombrello-altoadige.it/la_strategia_del_marchio)



Sotto a questo marchio ce ne sono altri che vengono utilizzati in vari settori e per diversi prodotti.

Abbiamo il marchio “Qualità Alto Adige” che è stato introdotto per la prima volta nel 2005 e che oggi viene utilizzato in collaborazione di co-branding. È possibile applicarlo per i prodotti agroalimentari certificati, sulla confezione e nella comunicazione, solo dopo aver ricevuto l’autorizzazione<sup>56</sup>.



Successivamente, possiamo trovare le mele e lo speck prodotto dall’Alto Adige con il marchio IGP che sta ad identificare l’indicazione geografica protetta.



La regione presenta anche un marchio specifico per identificare il Vino proveniente dall’Alto Adige.

---

<sup>56</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Tutti i marchi*, 2024, <https://www.marchioombrello-altoadige.it/famiglia#d382>



Infine, l'Alto Adige presenta anche un marchio di localizzazione “Impresa dell'Alto Adige” che viene utilizzato in co-branding. Esso può essere applicato solo per motivi di comunicazione dell'impresa, ovvero tramite carta stampata, biglietti da visita, targa o insegna sulla porta, su sito internet o veicoli aziendali. Dal 2024, oltre alla versione verde del marchio di localizzazione è presente anche quella grigia<sup>57</sup>.



### 2.3.4. ELEMENTI DISTINTIVI DEL LOGO

Nella creazione del logo del marchio ombrello, sono stati selezionati gli elementi distintivi che vanno a sintetizzare i valori, le caratteristiche e i principi identificativi della regione Alto Adige.

Punti cardine del logo:

- Marchio denominativo, ovvero il nome posto sul marchio
- Panorama
- Il font
- I colori
- Simboli e icone

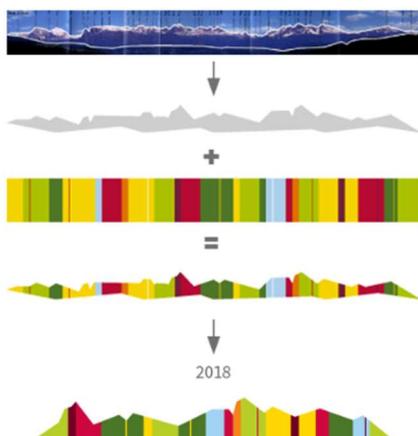
---

<sup>57</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Tutti i marchi*, 2024, <https://www.marchioombrello-altoadige.it/famiglia#d382>

- Le forme

# ALTO ADIGE

Il primo aspetto riguarda il nome Alto Adige inserito sul marchio che possiede un carattere distintivo, autografo e autentico che va ad incarnare l'identità del luogo. Si può notare che da una parte è diretto e geometrico, mentre dall'altra è aperto e flessibile.



Poi possiamo andare ad analizzare il panorama che raffigura la bellezza delle Dolomiti ed è l'elemento distintivo dell'immagine grafica. Esso rappresenta la ricchezza, la vitalità e la sintesi dei contrasti distintivi dell'Alto Adige. Nel 2018, è stata apportata una modificazione per renderlo più semplice e facilmente identificabile, dando un maggiore impatto visivo.

Il font utilizzato che si chiama “Sudtirol Pro”, creato appositamente per il marchio, è frutto della ricerca di un carattere esclusivo per l'Alto Adige. Successivamente nel 2019, ad esso ne è stato aggiunto un altro più moderno, ovvero il “Sudtirol Next”, che trasmette l'idea dell'Alto Adige come un luogo sempre all'avanguardia e orientata al futuro<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Elementi del marchio ombrello*, 2024, <https://www.marchioombrello-altoadige.it/famiglia#d382>



Invece, i colori che vengono utilizzati nel marchio ombrello sono otto che si fondono con il panorama e vanno a simboleggiare l'essenza energetica del marchio, comunicando la diversità e i contrasti distintivi dell'Alto Adige. Nel 2018 è stato introdotto il colore grigio per riportare alle imponenti montagne dell'Alto Adige, conferendo al marchio ombrello un aspetto contemporaneo e luminoso.

Riguardo i simboli e le icone, esse sono considerate speciali e sono riprese dal “punto” del font del Sudtirolo Pro. Inoltre, riescono a trasmettere le caratteristiche marcate e vivaci dell'Alto Adige e la sua identità unica.

Infine, le forme che sono state scelte per rappresentare gli elementi distintivi del marchio ombrello vanno riportano tutte alla complessità contrastante del marchio stesso.

Tra le principali forme abbiamo: il panorama, che è un elemento rappresentativo di ricchi contrasti del marchio ombrello, l'elemento a bandiera, che si ispira alla forma del Pointer Sudtirolo, enfatizza la presenza del marchio in modo efficace e versatile e il Punto Sudtirolo che viene utilizzato come elemento stilistico in tutti i contesti, portando la specificità del font Sudtirolo al livello geografico <sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Elementi del marchio ombrello*, 2024, <https://www.marchioombrello-altoadige.it/famiglia#d382>

### **3. CREAZIONE DI UN NUOVO “BRAND SYSTEM”: IL CASO DELLA REGIONE UMBRIA**

In un contesto sempre più competitivo delle regioni italiane e dell'industria del turismo, l'Umbria si è trovata di fronte alla necessità di ridefinire il proprio posizionamento e la propria immagine di marca per rimanere rilevante e competitiva. Nel capitolo seguente si andrà ad analizzare più dettagliatamente la strategia di branding e di marketing del territorio intraprese dall'Umbria per sviluppare un nuovo brand system, delineando tutte le fasi seguite, gli obiettivi stabiliti e il piano strategico applicato. Inoltre, si potrà vedere, tramite la raccolta di alcuni dati, come questo progetto ha portato all'aumento della notorietà di questa destinazione turistica, sia a livello nazionale che internazionale, andando a sottolineare quanto fondamentali sono le strategie di destination branding e place branding per il successo di un territorio, specificatamente nel settore del turismo.

#### **3.1. STRATEGIA DI MARKETING DEL TERRITORIO: LA BRAND STRATEGY**

A partire dal 2020, la Giunta provinciale della regione si era posta l'obiettivo, nel proprio programma di governo, di intraprendere un processo di individuazione di un nuovo brand system, affidando la realizzazione alla Direzione Risorse, Programmazione, Cultura e Turismo e al Servizio Turismo, Sport e Film Commission.

Si è rilevato essere importante andare a sviluppare una strategia di branding a medio-lungo termine che porti vantaggi, economie di scopo e di scala e prevede l'applicazione di attività coordinate per tutti i settori. Infatti, uno dei bisogni, di cui la regione Umbria si era notato avere necessità, era quello di un marchio unico e rappresentativo del territorio che trasmetta il concetto: “la Regione Umbria”. Quindi, l'intento, fin dall'inizio, era quello di determinare una marca corporate

unica per la regione in grado di attrarre più clienti per il turismo, grazie all'eccellenza dei prodotti offerti, e che andasse ad attribuire il valore unico della marca regionale a tutti i soggetti che la avrebbero utilizzata.

Tutto questa idea di strategia di marketing del territorio doveva essere affiancata dalla creazione di un logo regionale condiviso da diverse industrie e utile per rafforzare l'identità e la coerenza del marchio.

Questa esigenza della definizione di un marchio collettivo che andasse a rappresentare le varie industrie del territorio era molto sentita, soprattutto di settori del Turismo e dell'Agricoltura. Per questo motivo, si è deciso di iniziare con la definizione degli aspetti principali da cui partire per sviluppare un nuovo brand system<sup>60</sup>.

Nei mesi di luglio e ottobre, il Servizio Turismo, Sport e Film Commission ha svolto degli approfondimenti ed ha indagato su tre aspetti principali dai cui partire per poter sviluppare una buona strategia di marketing del territorio:

- 1) L'Analisi benchmark sui brand turistici delle regioni italiane
- 2) Il *"moodboard"* dei marchi adottati da enti e imprese regionali
- 3) Prima individuazione di un set di valori per la *"Marca Umbria"*

Il primo passaggio prevedeva l'analisi del territorio italiano e dei brand che già si erano sviluppati nella nazione. Da ciò è stato rilevato che la grand parte delle regioni italiane presenta un marchio turistico che viene adottato per le varie attività promozionali e utilizzato anche dai settori del territorio stesso, ma solo le regioni del Trentino e dell'Alto Adige hanno un marchio ombrello che copre tutti i settori, concentrando gli sforzi di promozione e vendita per massimizzare l'efficacia delle iniziative commerciali.

Entrambe le regioni per realizzare la marca ombrello hanno dovuto seguire una serie di fasi non brevi e varie revisioni prima di lanciarla sul mercato. Ad oggi, il marchio ombrello del Trentino è rappresentativo di tutto il sistema caratteristico

---

<sup>60</sup> Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.28*, seduta del 20 Gennaio 2021

del territorio composto dalle persone, le aziende, le comunità locali, il patrimonio territoriale ed ambientale, la tradizione e la storia. Invece, nella regione Alto Adige, il marchio ombrello va a sottolineare la qualità del marchio regionale e viene utilizzato per prodotti agricoli e alimentari altoatesini, i marchi IGP e dei Vini, inoltre presenta anche logotipi diversi a seconda del settore a cui facciamo riferimento. Questa analisi ha portato alla consapevolezza che il marchio territoriale, per chi ne usufruisce, è simbolo di appartenenza ad uno stesso sistema territoriale che condivide e trasmette gli stessi valori identificativi e unici di quel luogo<sup>61</sup>.

Successivamente, con l'utilizzo dello strumento chiamato "*Moodboard*", si è cercato di identificare e raccogliere immagini, simboli, colori e parole comuni ai vari marchi utilizzati dai vari settori della regione, per verificare se effettivamente andavano a trasmettere lo stesso concept, ovvero l'identità del territorio. Da questo studio si è rilevato che, tra tutti i marchi utilizzati nei vari settori dagli enti pubblici e dai soggetti privati umbri, come nel turismo, per attività o eventi, nell'enogastronomia e nella natura, non c'è nessun filo conduttore che lega i loghi tra di loro, ad eccezione dei colori che vengono utilizzati, ovvero il verde e l'azzurro per la natura e il rosso e il nero per l'enogastronomia. Un altro aspetto evidenziato è quello che il nome della regione Umbria emerge solo occasionalmente e spesso in un ruolo di supporto, senza essere enfatizzato nei marchi o nelle comunicazioni aziendali delle realtà più note.

L'ultimo aspetto riguarda la ricerca dei valori che si vogliono trasmettere tramite la Marca "*Umbria*". L'intento della regione è quello di reinterpretare il concetto Umbria Cuore Verde per diventare un componente del "*Green Deal*" europeo. Prevede di raggiungere questo obiettivo tramite la reinterpretazione di alcuni sugli asset, tra cui la sostenibilità, l'autenticità, l'accessibilità, la percorribilità lenta, le città e i borghi a dimensione d'uomo, la tutela della biodiversità e della natura, la ricerca spirituale, il benessere olistico diffuso nel territorio, gli eventi tradizionali e partecipativi, la qualità e la genuinità dei prodotti locali e l'originalità e la

---

<sup>61</sup> Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.28*, seduta del 20 Gennaio 2021

tradizione artigianale. Quindi i valori che l'Umbria riconosce, condivide e rivendica sono quelli che fanno del territorio una terra tranquilla, dal movimento lento nella natura, cosparsa di borghi, ricca di eventi ed di qualità per i prodotti enogastronomici e manifatturieri.

Un modo, per poter tramettere in maniera efficiente l'identità e i valori della regione, è tramite l'arricchimento e l'attenzione alla customer experience, ovvero andando a rendere indimenticabile l'esperienza che il cliente ha con il territorio e i prodotti offerti dall'Umbria. Puntare su questo aspetto è molto importante siccome nel marketing territoriale e turistico si parla principalmente di mercato experience-oriented, piuttosto che product-oriented<sup>62</sup>.

Quindi, dopo le analisi svolte, il Servizio Turismo, Sport e Film Commission ha stabilito due obiettivi funzionali e strumentarli da raggiungere che sono connessi con la Marca corporate:

- La creazione di un logo unico regionale, ovvero di un Brand
- La definizione di norme

Il primo riguarda la ridefinizione del Brand regionale in modo da poter essere utilizzato dai vari settori del territorio e dagli enti locali, come il Comune, gli eventi, le piccole medie imprese, gli operatori professionali, e che racchiuda i valori e i principi identificativi del territorio.

Il secondo invece si focalizza sulla definizione di norme per l'utilizzo della marca sulla base di standard di qualità per i vari settori. Rispetto a questo punto, Il Servizio Sviluppo rurale e programmazione attività agricole ha già sviluppato un progetto che verrà messo in atto parallelamente a quello previsto dalla regione per gli altri settori.

Successivamente, si è evinta la necessità di realizzare una marca e un brand che, grazie ai segni distintivi ed unici regionali, siano in grado di rappresentare tutti i settori, in particolare quelli per il turismo umbro, come quello dell'agricoltura,

---

<sup>62</sup> Giunta Regionale dell'Umbria , *Deliberazione della Giunta Regionale N.28*, seduta del 20 Gennaio 2021

dello sport, della cultura, dei trasporti e delle attività produttive. La loro realizzazione deve avvenire, come detto precedentemente, dopo aver effettuato un'analisi dei marchi di successo utilizzati dalle altre regioni italiane, come il marchio ombrello, che è risultato essere il più efficiente per la coordinazione e l'unione dei principi e dei valori emanati dai settori, con eventuali specifiche settoriali, come il marchio collettivo di qualità per i prodotti enogastronomici<sup>63</sup>.

Infine, si sono messi a punto anche i temi sui quali i principi, che devono essere seguiti nello sviluppo della strategia di branding e marketing del territorio, devono basarsi:

- 1) I principi sostenuti dall'Agenda 2030 UE
- 2) I fondamentali livelli del “saper fare” e del “dover comunicare”
- 3) La logica di progressivo passaggio da un approccio quantitativo ad uno qualitativo, nella produzione, nell'offerta e nella vendita di beni e servizi regionali.

### **3.1.1. FASI PER LO SVILUPPO DELLA STRATEGIA**

Procedendo con il piano strategico per lo sviluppo di un nuovo brand system, è stato presentato alla Giunta regionale un percorso di più fasi da seguire, con l'obiettivo di creare una Marca corporate che vada ad integrare tutti gli aspetti definiti finora e a valorizzare i prodotti e servizi del territorio.

Il processo da seguire è composto dalle seguenti quattro fasi:

- 1) Fase Preliminare (gennaio-febbraio 2021)
- 2) Prima Fase (febbraio-aprile 2021)
- 3) Seconda Fase (aprile-luglio 2021)
- 4) Terza Fase (settembre-dicembre 2021)

La fase preliminare prevede la definizione degli aspetti base necessari per avviare il progetto ovvero i ruoli, gli strumenti, le risorse ed i tempi dell'operazione nel

---

<sup>63</sup> Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.28*, seduta del 20 Gennaio 2021

suo complesso. Quindi, essa consiste nell'istituzione di un luogo in cui lavorare in maniera integrata con tutti gli enti territoriali per la definizione dei metodi da utilizzare e le scadenze di realizzo, l'elaborazione dei principi e dei criteri base sui quali partire per lo sviluppo del Brand e dei vari marchi per i settori e la rappresentazione grafica della pianificazione della strategia contenente la sequenza logica da seguire, i tempi da rispettare e i costi necessari da sostenere<sup>64</sup>.

Successivamente, si passa alla prima fase che si focalizza sulla definizione di una gara d'appalto a livello internazionale, riferito alle aziende specializzate nel settore del marketing del territorio, per la creazione, l'implementazione e la realizzazione del sistema di branding del territorio. Nella comunicazione dell'asta, verrà fornito anche un briefing per la creazione del brand e i requisiti per concorrere alla gara.

Nella seconda fase, fulcro della strategia, ci sarà la proclamazione del vincitore dell'appalto che dovrà realizzare il piano di sviluppo del brand, il programma di lancio e di comunicazione del marchio agli enti privati e pubblici dell'Umbria e al segmento target di clienti nazionale e internazionale individuato. Le attività che verranno eseguite saranno le seguenti:

- Organizzazione di una gara pubblica per trovare chi realizzerà il brand system
- Creazione del sistema di branding
- Coinvolgimento della comunità locale
- Creazione di regole normative per l'utilizzo del brand
- Pianificazione delle attività per promuovere il nuovo brand

Infine, nell'ultima fase abbiamo il lancio e la promozione dei valori e degli elementi distintivi del nuovo Brand, coinvolgendo gli enti locali, imprese, istituzioni, come le Fondazioni bancarie, e il sistema turistico, sfruttando l'inizio della stagione estiva. Si prevede anche la collaborazione con tutti i vari settori del territorio, da quello agro-alimentare, all'artigianato, alle industrie, all'ospitalità, fino ai trasporti e così procedendo. Inoltre, c'è l'intenzione di lavorare anche con

---

<sup>64</sup> Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.28*, seduta del 20 Gennaio 2021

le attività culturali e le società sportive per promuovere e incoraggiare l'adozione del nuovo brand.

Nella proposta alla Giunta di questo processo di definizione del nuovo Brand, Il Servizio Turismo, Sport e Film Commission consiglia di sfruttare risorse sia pubbliche che private e afferma che l'avviamento di questo processo può iniziare solo dopo l'approvazione del Bilancio regionale e che potrebbe essere rallentato a causa della situazione pandemica del 2021. Nonostante ciò, viene fatta una previsione secondo cui nel 2022 si potrà iniziare ad utilizzare il Brand e verranno messe in atto tutte disposizioni regionali<sup>65</sup>. Questo periodo si divide in due momenti, il primo che prevede l'utilizzo straordinario di lancio, con lo sviluppo di iniziative e l'utilizzo di risorse pubbliche, e il secondo in cui ci sarà l'inizio dell'uso ordinario del Brand, con la continua implementazione, grazie alle risorse degli enti privati, e il sostegno degli enti pubblici.

### **3.1.2.DEFINIZIONE DELLE ATTIVITÀ PRINCIPALI DA SVOLGERE**

La Giunta regionale, dopo aver preso visione delle proposte avanzate riguardo alla possibile brand strategy e sottolineato l'obiettivo di realizzare un sistema di branding per l'Umbria, seguendo le caratteristiche della marca ombrello, ha proceduto con l'approvazione del piano e l'incitazione del Servizio Turismo, Sport e Film di Commission ad attivare le procedure necessarie tecniche e di marketing, identificare le procedure amministrative da seguire e stimare le risorse economiche-finanziarie necessarie per lo sviluppo e i costi che andranno sostenuti. Di seguito, il Servizio ha proceduto con l'attuazione del piano realizzato iniziando dallo svolgimento di un'analisi di benchmark dei sistemi di branding dei territori nazionali più simili a quello che si vuole sviluppare in Umbria. Questo studio dei territori ha portato alla decisione dell'emanazione di una gara d'appalto, a livello europeo, per selezionare un'agenzia internazionale in grado di poter sviluppare un

---

<sup>65</sup> Giunta Regionale dell'Umbria , *Deliberazione della Giunta Regionale N.28*, seduta del 20 Gennaio 2021

programma di sviluppo del sistema di branding e di lancio successivo della Marca<sup>66</sup>.

Ai partecipanti della gara sarà chiesto di svolgere alcune attività tra cui:

- Definizione della Brand Identity e della Brand Strategy
- Programmazione e produzione degli elementi audio-visivi e fotografici con l'obiettivo di gestione del branding
- Progettazione e creazione dei materiali e dei testi pubblicitari turistici

Riguardo al primo punto viene specificato che, nella definizione dell'identità e della strategia di branding per la marca ombrello dell'Umbria, l'agenzia vincitrice dovrà seguire le seguenti azioni:

- a) Creazione del logo identificativo della Regione
- b) Reinterpretazione del pay-off
- c) Progettazione, pianificazione e gestione delle campagne di comunicazione sul mercato interno e sui mercati esterni
- d) Controllo di tutte le azioni di comunicazione

La prima attività richiede la realizzazione di un logotipo per l'Umbria da poter essere utilizzato dai vari settori e soggetti del territorio, come il Comune, gli eventi, le piccole medie imprese e gli operatori professionali. La progettazione del logo dovrà essere declinata nelle seguenti macroaree: il turismo, la cultura, lo sport, l'agricoltura, i trasporti e l'attività produttive.

Invece, la seconda azione che andrà svolta sarà quella di reinterpretare lo slogan della Regione "Umbria cuore verde d'Italia" seguendo il desiderio di voler valorizzare il territorio come destinazione green e sostenibile, ricca di borghi, eventi, con una natura dal movimento lento e una terra eccellente nel settore dell'enogastronomia e delle manifatture.

---

<sup>66</sup> Giunta Regionale dell'Umbria , *Deliberazione della Giunta Regionale N.121*, seduta del 24 Febbraio 2021

L'agenzia poi dovrà anche procedere allo sviluppo delle strategie di comunicazione interne ed esterne adeguate al target a cui si riferiscono ed efficaci per trasmettere i valori e pubblicizzare il Brand.

Infine, dovrà essere in grado di pianificare, progettare e gestire in maniera efficiente tutti i canali di comunicazione utilizzati<sup>67</sup>. Il Servizio Turismo, Sport, Film di Commission, dopo aver definito il budget pari a 1.000.000€, specifica che le agenzie che vogliono concorrere alla gara dovranno avere sedi anche in altri Paesi Europei ed extraeuropei, che sono importanti per la regione Umbria non solo per il turismo, ma anche per l'export delle imprese e le relazioni culturali. Inoltre, è stata definita anche la disciplina normativa da seguire nella creazione del logo. Essa stabilisce che, nella definizione del nuovo brand, non dovranno essere inventati nuovi marchi, segni distintivi o claim, ma dovranno prendere spunto dagli elementi distintivi del logo utilizzato dai prodotti e dalle imprese del settore agroalimentare, per realizzare un marchio unico rappresentativo dell'Umbria.

Nel mettere in atto la strategia ipotizzata, il Servizio ha riscontrato che la problematica relativa all'emergenza pandemica rappresenta ancora un ostacolo non solo per lo sviluppo del turismo, ma per tutti il sistema territoriale. Per questo motivo, uno degli obiettivi da dover raggiungere, nella realizzazione del nuovo brand system, è quello di riuscire a creare, grazie anche alla consulenza con un'agenzia specializzata in marketing territoriale, una pubblicità e dei canali di comunicazione per trasmettere messaggi efficaci al segmento target di riferimento. Per lo sviluppo di tale attività, è stato assegnato un arco di tempo molto breve e un budget pari a 70.000€<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Giunta Regionale dell'Umbria , *Deliberazione della Giunta Regionale N.121*, seduta del 24 Febbraio 2021

<sup>68</sup> Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.121*, seduta del 24 febbraio 2021

### **3.1.3. ASSEGNAZIONE DEL PROGETTO**

Con la delibera della Giunta regionale dell'Aprile del 2022, si è dichiarata l'agenzia europea vincitrice della gara d'appalto, a cui è stata affidata la progettazione del nuovo brand system che è la società Armando Testa S.p.a. Quest'azienda, nel periodo precedente alla delibera, aveva già iniziato lo sviluppo della brand strategy, rispettando tutte le attività di progettazione stabilite dal Servizio Turismo, Sport, Film di Commission.

La società è partita dalla definizione della Brand Identity e della Brand Strategy che sono stati gli elementi base per lo sviluppo di un logotipo identificativo per la Regione Umbria e rappresentativo della sua marca ombrello. L'idea realizzata da Armando Testa è stata subito condivisa dai vari soggetti del territorio, appartenenti ad agenzie e direzioni regionali, che collaboravano nel miglioramento e affinamento della marca prima dell'approvazione definitiva <sup>69</sup>.

## **3.2. ARMANDO TESTA S.P.A. E LA SUA BRAND STRATEGY**

Nel seguente paragrafo verrà analizzato il processo svolto da Armando Testa per la realizzazione del logo che comprende l'identificazione del problema nel quale la Regione Umbria si trova, dei valori della marca riconosciuti che si vuole trasmettere, lo sviluppo del logo e gli elementi di comunicazione utilizzati per il lancio della marca.

### **3.2.1. BRIEFING PER LA DEFINIZIONE DEL NUOVO LOGO**

Tramite un'analisi di benchmark, mettendo a confronto la regione Umbria con le altre regioni e destinazioni italiane, Armando Testa ha rilevato che l'Umbria ancora aveva un brand debole che non era molto conosciuto a livello nazionale ed internazionale.

---

<sup>69</sup> Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.338*, seduta del 13 aprile 2022

Con uno studio più approfondito, sono stati rilevati alcuni fattori che hanno influito negativamente nell'affermazione dell'immagine del brand, portando il marchio dell'Umbria ad una situazione territoriale sfavorevole per l'economia e il Turismo. Come primo elemento, è stato rilevato lo scarso coordinamento tra le azioni introdotte dai vari enti del territorio e soprattutto da coloro che si occupano della governance turistica, ovvero la Regione Umbria e l'ente Sviluppoumbria. Un altro fattore, che generava un'identità regionale non chiara e creava confusione nella mente degli individui, era quello della diffusione di molti messaggi, la varietà di creatività, titoli e slogan che venivano espressi dallo stesso ente regionale. La creazione di una quantità notevole di contenuti diversi, ciascuno con un proprio messaggio, un proprio stile creativo, titoli accattivanti e slogan distintivi, rendevano difficile per il pubblico comprendere e ricordare l'identità e gli obiettivi del soggetto regionale in questione. Un altro motivo, legata alla debolezza del brand, era la mancata integrazione con le azioni di altri settori territoriali che erano sotto la stessa amministrazione, come il settore dell'agricoltura, unito all'assenza di collaborazione nello svolgimento della propria attività da parte dei soggetti pubblici, ovvero Provincia, comprensori, Comuni, GAL ecc. Un ultimo elemento, molto incisivo sull'affermazione di un'identità e un'immagine di valore per l'Umbria come regione e destinazione turistica, è stata la quasi totale assenza della creazione di una relazione operativa con i soggetti privati che sono un punto di riferimento per lo sviluppo dell'identità e la localizzazione regionale, e inoltre svolgono importanti azioni e investono rilevanti somme per la progettazione del marketing del territorio. Quindi, la società Armando Testa S.p.a. è partita da questi elementi critici su cui lavorare, dandosi l'obiettivo di introdurre grandi miglioramenti tramite la costruzione di una forza corporate, la semplificazione e scelta dei messaggi, la creazione di loghi, immagini e testi professionali che siano autorevoli e condivisi, tutto ciò mantenendo le spese invariate. Prima di procedere con la realizzazione del logo, la società Armando Testa S.p.a. è andata ad analizzare la percezione che gli individui avevano della regione Umbria e quali erano i valori che venivano associati al territorio, andando a porre delle interviste direttamente alle persone. I risultati registrati riguardo alla percezione locale

coincidevano con quelli degli osservatori esterni del 2019, che riguardavano le interviste svolte alla popolazione italiana suddivisa in “*non user*”, “*escursionisti*” e “*turisti*”. Da quest’analisi, la società ha evinto gli elementi caratteristici della Regione Umbria che i singoli intervistati ritenevano attraenti per il territorio come destinazione turistica.

Tra gli aspetti comuni di maggiore rilevanza percepiti dagli individui ci sono i “*Borghi, l’Arte e la Natura*”, che rappresentano il riferimento principale. Poi ci sono gli “*Eventi*”, per i turisti, e la “*Religione*”, per gli escursionisti, che è un elemento di rilievo principalmente ad Assisi e Cascia, che sono caratteristiche territoriali di forte attrazione. Tuttavia, esisteva ancora il fenomeno dell’“*Ignoranza dell’Umbria*” diffuso maggiormente tra gli individui classificati non user e tra i turisti stranieri intervistati. Da ciò si è evinta maggiormente l’incapacità della marca regione di riuscire a creare stimoli nel visitare e conoscere la destinazione, se non tramite esperienze dirette. Nonostante ciò, dalle interviste e dall’analisi approfondita risulta essere ancora molto diffuso lo slogan “*Cure Verde D’Italia*” tra gli stakeholders e gli operatori economici locali, che va a simboleggiare alcuni aspetti importanti per il territorio come:

- L’Essenza dell’italianità
- La centralità della regione Umbria logica e geografica
- Il colore anche visivo
- Il simbolismo ambientale/ambientalista

Si può notare che andando a invertire i due termini, “*VERDE CUORE*”, si apre una visione incentrata sul benessere completo della persona.

Quindi, nella ricerca dei valori della marca, Armando Testa ha rilevato i punti di forza distintivi della regione Umbria, ovvero l’immagine di una terra:

- Dei Cammini nella natura
- Punteggiata di Borghi
- Ricca di eventi
- Eccellente per l’enogastronomia

Nonostante ciò, ci sono ancora alcuni aspetti che vanno migliorati e valorizzati, come le attività outdoor, il benessere e il vivere con lentezza. Questi aspetti sono molto importanti per migliorare la qualità della vita e promuovere uno stile di vita più equilibrato e salutare.

### **3.2.2. REALIZZAZIONE DEL LOGO**

Dopo aver definito le problematiche presenti nel territorio che indeboliscono il brand, su cui si deve lavorare, e i valori riconosciuti, condivisi e rivendicati, su cui puntare nello sviluppo della nuova brand strategy, l'azienda Armando Testa S.p.a. ha proceduto con il realizzo di un nuovo logo per il territorio, affinché la regione Umbria possa aumentare la sua notorietà e sottolineare il proprio valore unico.

Il marchio ombrello, realizzato con lo scopo di poi essere utilizzato dai vari enti locali e che va a valorizzare la regione sottolineando i suoi elementi distintivi, è il seguente:



Il marchio Umbria “Cuore Verde d’Italia” è composto da un logo che raffigura la scritta Umbria con la M che diventa un simbolo, con al suo interno un cuore verde, indicando la centralità geografica della regione Umbria, il posizionamento “Cuore Verde d’Italia” e i valori del territorio.

I colori che vengono utilizzati sono due tonalità di verde che richiamano il colore acceso dei prati e la pianta dell’ulivo, elemento che contraddistingue il paesaggio e rappresenta un simbolo di pace e spiritualità, che sono due aspetti da sempre associati dalla regione Umbria.

Lo stile di scrittura utilizzato, ovvero molto ondulato, richiama il territorio con le linee morbide ed ondulate delle colline.

I font che vengono utilizzati nei testi sono due: Baloo2, applicato per titoli e parole chiave, e Poppins, utilizzato per testo corrente, didascalie, web, etc. Entrambi sono caratteri appartenenti a Google Fonts che sono liberi per l'uso generale, ma anche per fini commerciali.

Infine, alla base del logo è stato posto lo slogan ormai simbolo della regione Umbria, ovvero *“Cuore verde d'Italia”*.

Il logo Umbria *“Cuore Verde d'Italia”* è stato poi sviluppato in due versioni monocromatiche, riprendendo i due verdi che appartengono alla palette dei colori istituzionali <sup>70</sup>.



In alcuni casi è possibile utilizzare un simbolo abbreviato del logo, ovvero il monogramma, che può essere composto o solamente dalle lettere U ed M oppure da esse più la scritta *“Cuore Verde d'Italia”*<sup>71</sup>.



Durante un incontro tenuto durante la Travel Experience di Rimini nel 2022, l'assessore al Turismo Paola Agabiti ha affermato che con la creazione del nuovo logo vogliono rappresentare le qualità della Regione Umbria in quanto territorio posizionato al centro della penisola italiana, tramite l'affermazione di un'immagine regionale che va a sottolineare i valori, la storia, le tradizioni e i

---

<sup>70</sup> Regione Umbria, *Brand book “Umbria Cuore Verde d'Italia”*, 2021-2022

<sup>71</sup> Regione Umbria, *Brand book “Umbria Cuore Verde d'Italia”*, 2021-2022

costumi dell'Umbria. Dalla definizione di questo obiettivo, è nata poi l'esigenza di voler comunicare un più attuale senso di appartenenza nei confronti del meraviglioso territorio.

Successivamente, l'assessore Roberto Morroni ha aggiunto che *“questo logo diventerà l'architrave dei processi di comunicazione tesi ad affermare, con nitidezza e incisività, l'identità esclusiva e il valore distintivo del “modello Umbria”* <sup>72</sup>.

### **3.2.3. STRATEGIE DI COMUNICAZIONE DEL BRAND**

Armando Testa S.p.a., dopo la creazione del logotipo, ha realizzato un video manifesto per lanciare il nuovo marchio ombrello e comunicarlo a tutto il pubblico. Quindi la prima strategia di comunicazione utilizzata è stata quella della creazione di contenuti audio-visivi da inserire come pubblicità nei vari canali online e televisivi regionali e nazionali, affinché potesse raggiungere tutti, dagli anziani, non molto digitalizzati, alle ultime generazioni, considerate nativi digitali, e ai turisti internazionali, che non erano a conoscenza dell'esistenza della regione Umbria. Successivamente, la Regione Umbria è passata alla diffusione del logo presentandolo al pubblico durante eventi promozionali, nazionali e soprattutto all'estero, o manifestazioni, in modo da sottolineare la sua identità unica, le proprie specialità territoriali, le ricchezze paesaggistiche, artistiche e culinarie della tradizione umbra.

Il primo video realizzato da Armando Testa fu relativo alla genesi del logotipo in cui veniva spiegato tutto il procedimento svolto per la creazione del nuovo logo. La voce narrante raccontava così: *“Nella progettazione del marchio si è partiti mettendo al centro i valori che la regione ha nel cuore, i colori della gente locale e le forme delle colline del territorio. È stato utilizzato il verde che richiama le*

---

<sup>72</sup> Blog Regione Umbria, Agenzia Umbria Notizie, Perugia, 2022. [https://www.regione.umbria.it/dettaglio-notizie/-/asset\\_publisher/1U1Y2yh4H8pu/content/nuovo-brand-system-regione-umbria-presentato-a-ttg-di-rimini?read\\_more=true](https://www.regione.umbria.it/dettaglio-notizie/-/asset_publisher/1U1Y2yh4H8pu/content/nuovo-brand-system-regione-umbria-presentato-a-ttg-di-rimini?read_more=true)

*olive mature e il colore acceso dei prati. Tutto ciò è stato realizzato prendendo ispirazione da una storia millenaria, dalle tradizioni e dai tratti distintivi dell'arte locale, con il fine di sviluppare un nuovo logo che esprima l'Umbria al primo sguardo, ne racconta l'essenza e la colloca al centro, al cuore del Paese, per le risorse, l'innovazione e l'industria, perché l'Umbria è il Cuore Verde d'Italia".*

Successivamente, c'è stato il lancio di un nuovo video, chiamato "*Vivi la storia con nuove emozioni*", nel novembre del 2022, dove venivano raccontate le ricchezze del territorio che è fatto di tradizioni, arte, accoglienza, cucina, turismo, natura incontaminata, innovazione e attività produttive.

In seguito, portando avanti la strategia di marketing, la Regione Umbria ha applicato questo logo in vari modi per aumentare la pubblicità e far conoscere, a una più vasta platea possibile di individui, gli elementi distintivi del marchio. Esso è stato inserito in alcuni poster, nei volantini pubblicitari sulla città Umbria, sulle Brochure relative all'arte e alla cultura, sui link per gli eventi, sul portale online dell'Umbria Tourism, sulla pagina Instagram, la pagina Facebook, i poster istituzionali di benvenuto e sui gadget e merchandising della regione.

Grazie a questa strategia di comunicazione, la regione Umbria è riuscita a ridare vigore e valore al brand territoriale, riuscendo a comunicare in Italia, ma anche all'estero, i propri elementi distintivi e le proprie specialità regionali, ridando forza al marchio rispetto a com'era prima del 2019.

### **3.3. EFFETTI SUL TURISMO E SULLA NOTORIETÀ DELL'UMBRIA**

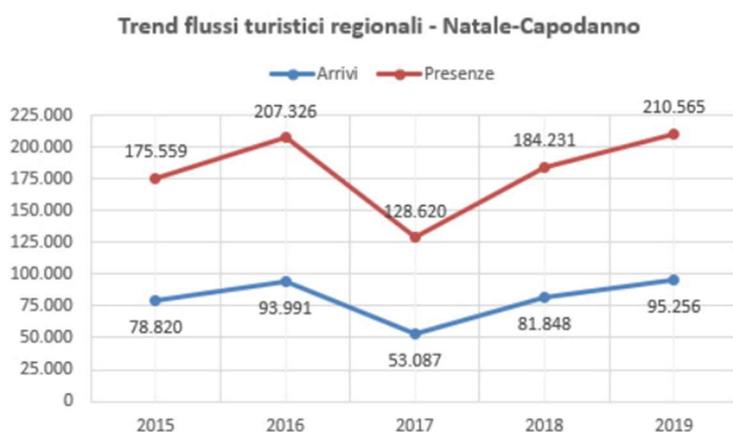
Nel seguente paragrafo andremo ad analizzare i dati relativi ai flussi dei turisti che sono stati registrati dall'Umbria nelle varie fasi di sviluppo del nuovo brand system, ovvero durante il periodo prima del lancio, influenzato anche dalla pandemia globale, quello subito dopo e quello attuale, andando a vedere i dati turistici al giorno d'oggi.

### 3.3.1. FLUSSI TURISTICI DELL'UMBRIA NEL PERIODO 2019-2020-2021

Durante il 2019 c'è stato un cambiamento molto importante all'interno della Regione Umbria, a settembre è avvenuto il passaggio dalla vecchia alla nuova Turismatica che ha affidato la responsabilità della gestione della Banca Dati, relativa al turismo, esclusivamente al Servizio Turismo regionale.

Sono state introdotte nuove innovazioni, come l'accesso tramite SPID, una nuova grafica, la possibilità degli operatori di avere a loro disposizione tutti i dati relativi alla struttura, la migliore gestione del flusso degli ospiti, che hanno creato sia difficoltà per adattarsi, sia un risultato positivo nello sviluppo della nuova piattaforma per gli operatori e gli uffici regionali. Questo grande cambiamento ha portato alla perdita di alcuni flussi di turisti, ma, nonostante ciò, il bilancio annuale si è chiuso con flussi turistici positivi e in aumento rispetto all'inizio dell'anno, grazie soprattutto alla presenza di eventi, novità e all'efficace strategia di comunicazione<sup>73</sup>.

Si sono registrati 2.511.455 arrivi e 6.151.578 presenze, con un aumento degli arrivi pari a +1.34% e delle presenze di +1.15% rispetto al 2018, caratterizzato da un aumento della presenza dei turisti italiani, pari al +2.87% degli arrivi e il +2.98% delle presenze, andando a coprire la perdita invece di arrivi e presenze relative ai turisti stranieri (-2.16% arrivi e -1.92% presenze).



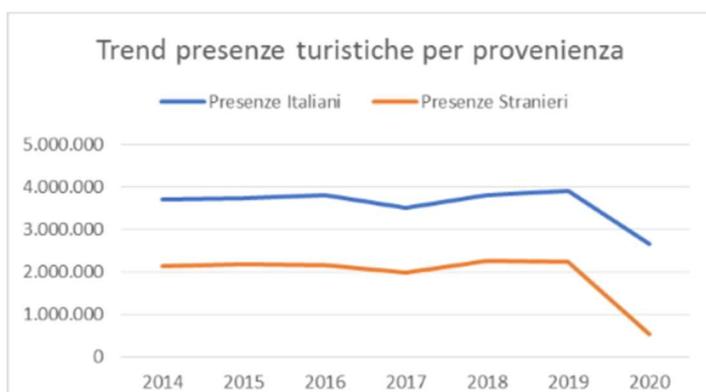
<sup>73</sup> Pagina Web Regione Umbria, *Domanda e offerta turistica in Umbria nell'anno 2019*, <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2019>

Il seguente grafico mostra le variazioni degli arrivi e delle presenze dei flussi di turisti negli ultimi mesi del 2019. Possiamo notare che i numero sono incrementati rispetto all'anno precedente<sup>74</sup>.

L'anno 2020 è stato un periodo molto critico dal punto di vista del Turismo per l'Umbria, a causa della diffusione degli effetti negativi legati alla pandemia da COVID19.

Durante quest'anno, si sono registrate solamente 1.177.596 arrivi e 3.174.318 presenze, con una diminuzione drastica degli arrivi e delle presenze del territorio, pari a -53.1% negli arrivi e -48.4% nelle presenze.

I flussi turistici registrati fanno principalmente affidamento ai turisti italiani per l'83.7% e solo per il 16% ai turisti stranieri. I cali percentuali rispetto all'anno precedente sono rispettivamente -41.1% negli arrivi e -32.3% nelle presenze, per i turisti italiani, e -82.1% negli arrivi e -76.8% nelle presenze, per i turisti stranieri<sup>75</sup>.



Il seguente grafico mostra i precedenti dati rispetto al decremento delle presenze in Umbria nel 2020 rispetto agli anni precedenti<sup>76</sup>.

Nel 2021, il Turismo ha subito ancora gli effetti negativi legati alle varie ondate di Pandemia Covid-19, tuttavia, grazie all'introduzione del vaccino, è stata possibile la riapertura dell'attività economica e turistica, anche se con tempi lenti e limitazioni.

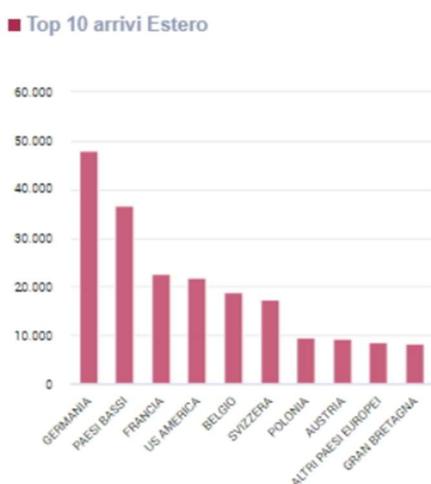
<sup>74</sup> Pagina Web Regione Umbria, *Domanda e offerta turistica in Umbria nell'anno 2019*, <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2019>

<sup>75</sup> Pagina Web Regione Umbria, *Domanda e Offerta turistica regionale - Anno 2020*, <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2020>

<sup>76</sup> Pagina Web Regione Umbria, *Domanda e Offerta turistica regionale - Anno 2020*, <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2020>

Durante questo periodo, sono stati registrati 1.737.734 arrivi e 4.689.316 presenze, con un aumento del +47.6% negli arrivi e del 47.7% nelle presenze rispetto al 2020, mentre, confrontando i dati con quelli del 2019, è stato rilevato un calo pari a -30.8% degli arrivi e -23.8% delle presenze<sup>77</sup>.

Riguardo ai turisti stranieri che venivano in Umbria durante il 2019, il 2020 e 2021, tramite un'analisi sulla loro provenienza, è stato rilevato che la maggior parte, se non la fetta più grande, provenivano dall'Europa, soprattutto dalla Germania, con una bassa percentuale di turisti stranieri internazionali. Questo lo possiamo notare anche tramite il grafico di seguito:



Di seguito possiamo vedere un grafico che va a riassumere i flussi turistici relativi agli arrivi e alle partenze relativi agli anni 2019,2020,2021:



<sup>77</sup> Pagina Web Regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria dell'anno 2021* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2021>

Mettendo a confronto i flussi turistici dell'Umbria riguardo agli arrivi e alle partenze degli anni 2019, 2020 e 2021, possiamo affermare che all'inizio la regione registrava dati molto positivi, che, successivamente, hanno subito dei drastici cambiamenti, a causa della pandemia, ma, nonostante ciò, grazie all'attuazione delle giuste procedure e limitazioni, nel 2021, sono riaumentati. Seguendo l'onda positiva di rialzo dei dati sul Turismo, la regione ha deciso di avviare un nuovo progetto di brand system per poter superare le problematiche legate al COVID19 e per espandere la notorietà del Brand Umbria, oltre che in Italia, anche a livello internazionale <sup>78</sup>.

### **3.3.2. CAMBIAMENTI DEI FLUSSI DOPO IL LANCIO DEL LOGO 2022-2023**

Nel 2022 abbiamo il lancio del nuovo logotipo e della realizzazione di un marchio ombrello unico per la Regione Umbria, facendo sì che tutti i vari settori, tramite il suo utilizzo per scopi commerciali e no, aiutino alla comunicazione dei valori e degli elementi distintivi del territorio in Italia ma soprattutto all'estero.

Durante questo periodo, sono state registrate 2.355.167 arrivi e 6.315.895 presenze, annotando un incremento pari al +35.5% degli arrivi e +34.7% delle presenze in confronto al medesimo periodo del 2021. Invece, rispetto al 2020 e al 2019, sono aumentati del +100.0% negli arrivi e del +99.0% nelle presenze in confronto al primo, e del -6.25 negli arrivi e +2.7% nelle presenze rispetto al secondo.

Riguardo ai flussi di turisti italiani, è stato registrato un incremento nei confronti dei precedenti anni, con un leggero calo negli arrivi, pari al -0,1%, rispetto al 2019. Invece, le percentuali di turisti stranieri arrivati e presenti in Umbria nel 2022 sono notevolmente aumentate rispetto al 2021 (+107% arrivi e +100.8% presenze) e al

---

<sup>78</sup> Pagina Web Regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria dell'anno 2021*  
<https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2021>

2020 (+341.15 arrivi e +312.0% presenze), mentre sono un po' calate in confronto al 2019, con perdite degli arrivi pari a -21.0% e delle presenze pari a -4.5%<sup>79</sup>.

Nel 2023 sono state annotati 2.657.096 arrivi e 6.875.738 presenze, con un aumento percentuale degli arrivi di +12.8% e delle partenze di +8.9% rispetto al 2022, di +52.9% negli arrivi e +46.6% nelle presenze in confronto al 2021, e del 5.8% degli arrivi e +11.8% delle presenze, rispetto al 2019.

Nel complesso, sono stati registrati incrementi delle percentuali di flussi di turisti italiani rispetto a tutti gli anni precedenti, e un aumento anche dei flussi di turisti stranieri con una crescita pari a +26.9% degli arrivi e +13.3% delle presenze rispetto al 2019, +187.9% arrivi e +127.6% presenze in confronto al 2021 e , diversamente dall'anno precedente, sono incrementate anche rispetto al 2019, con +0.2% negli arrivi e +8.3% nelle presenze<sup>80</sup>.

Un dato molto di rilievo, che mostra il successo del nuovo brand regionale, è quello relativo alla provenienza dei turisti stranieri. Infatti, mentre negli anni precedenti, 2019, 2020 e 2021, il flusso di turisti stranieri era caratterizzato da soggetti provenienti principalmente dall'Europa, soprattutto dalla Germania, negli anni successivi, 2022 e 2023, la maggior parte dei turisti stranieri proveniva dagli Stati Uniti. Questo fatto va a confermare la giusta realizzazione della strategia di marketing per il nuovo brand regionale che puntava a raggiungere maggiori individui, soprattutto quelli internazionali, che non conoscevano neanche l'esistenza della Regione Umbria.

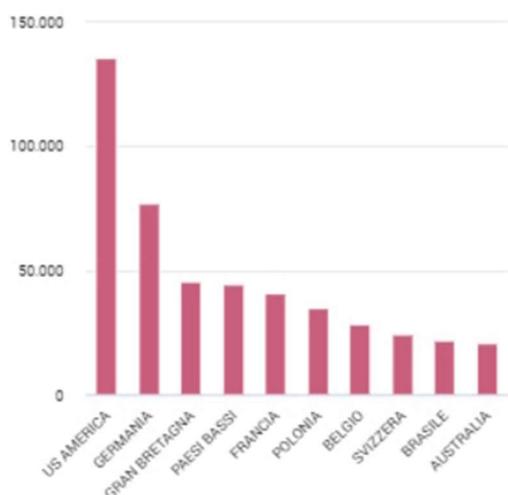
Di seguito possiamo vedere il grafico che rappresenta la Top 10 dei paesi di residenza dei turisti stranieri arrivati in Umbria nell'anno 2023:

---

<sup>79</sup> Pagina Web della Regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria Anno 2022* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2022>

<sup>80</sup> Pagina web della regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria nell'Anno 2023* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2023>

#### ■ Top 10 arrivi Estero



81

Grazie a questi risultati ottenuti, l'Umbria, nel 2023 al TTG Travel Experience di Rimini, ha vinto il premio come *“Destinazione più apprezzata dagli stranieri”* nell'ambito di Italia Destinazione Digitale, affermando il suo fascino universale.

### 3.3.3. SITUAZIONE ATTUALE DEI FLUSSI TURISTICI NEL PRIMO TRIMESTRE DEL 2024

Passando all'analisi dell'ultimo periodo relativo al primo Trimestre del 2024, possiamo notare che, nonostante il breve periodo, si sono registrati dei valori riguardo ai flussi di turisti mai visti prima. Sono state annotati 387.399 arrivi e 907.754 presenze con un aumento delle percentuali pari a +19.4% negli arrivi e +18.8% nelle partenze rispetto al medesimo periodo del 2023, del +75,3% degli arrivi e 65.7% delle presenze in confronto al 2022, e +22.4% arrivi e +32.3% presenze rispetto al 2019.

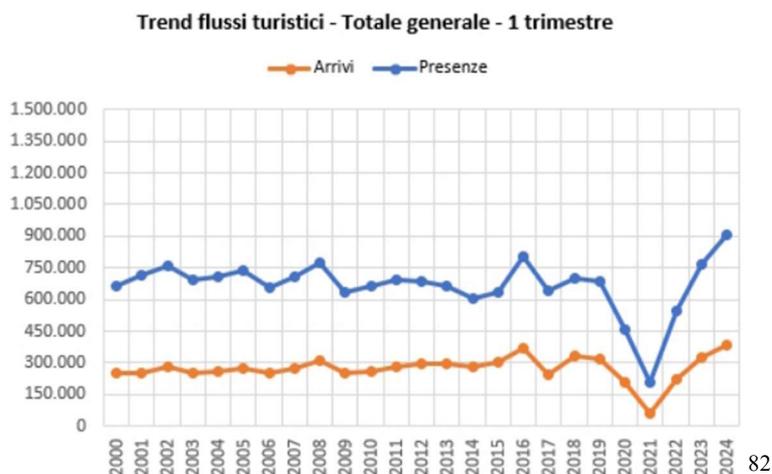
Nel complesso si è registrato un incremento riguardo anche ai flussi di turisti sia italiani che stranieri, rispetto agli anni precedenti, 2023, 2022 e 2019, con , in

---

<sup>81</sup> Cit. <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2023>

particolare, un incremento del +9.0% negli arrivi e 27.3% nelle presenze dei turisti stranieri rispetto al 2019.

Di seguito possiamo vedere un grafico che riporta i flussi di turisti in Umbria dal 2000 al 2024 relativi al primo trimestre di ogni anno:



Da questi dati, possiamo affermare che c'è stata la risalita del settore del Turismo e il pieno recupero dei flussi di turisti da dopo la pandemia. Inoltre, si può notare che i flussi turistici relativi all'anno corrente sono i più alti mai visti prima e questo rappresenta un grande successo per la regione che, finalmente, può dire di essere riuscita, grazie alla creazione del nuovo brand e alla successiva pubblicizzazione dell'immagine dell'Umbria in Italia e all'estero, a diffondere i valori unici del territorio e aumentarne la notorietà.

<sup>82</sup> Pagina web della regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria nell'Anno 2024* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2024>

## CONCLUSIONE

Lo sviluppo di un nuovo brand territoriale è un processo che prevede l'applicazione di vari elementi, come un marketing del territorio di successo e lo sviluppo di un adeguato piano di destination e place branding, e la collaborazione da parte di tutti gli enti locali, al fine di riuscire a creare un marchio che possa essere identificativo per tutti i soggetti del territorio. Questo aspetto è fondamentale per una destinazione turistica che vuole aumentare la sua notorietà a livello nazionale e internazionale. Infatti, riepilogando gli argomenti dell'elaborato, abbiamo visto nel primo capitolo l'importanza dell'immagine, per un territorio, e la necessità di sviluppare un branding della destinazione e del paese, al fine di riaffermare la sua posizione rispetto ai competitors. Successivamente, nel secondo capitolo, si è andato ad analizzare quali sono le fasi da seguire per un'efficiente strategia di marketing e come si può concretamente realizzare un'efficace brand territoriale. Infine, è stato riportato il caso dell'Umbria, una regione che, dopo aver compreso le problematiche territoriali, ha deciso di mettere in atto un piano di sviluppo di un nuovo brand system per rinnovare la sua immagine e aumentare la conoscenza del suo brand a livello globale. Possiamo affermare che essa è riuscita a raggiungere i suoi obiettivi andando a registrare dei dati riguardo ai flussi turistici mai visti prima, e soprattutto è riuscita ad aumentare in maniera esponenziale i flussi di turisti stranieri provenienti dagli Stati Uniti, grazie all'efficiente strategia di marketing del nuovo brand territoriale, caratterizzato dallo slogan *“Umbria Cuore Verde d'Italia”*.

Quindi possiamo dire che con le giuste competenze, una strategia di marketing del territorio di successo e la collaborazione da parte di tutti gli interessati al progetto, è possibile rinnovare e valorizzare il brand di un territorio, che sia esso una nazione o una regione, andando a modificare la sua percezione, reputazione ed immagine a livello globale, aumentandone la notorietà.

## BIBLIOGRAFIA

- T. Pencarelli e G.L. Gregori, *Comunicazione e Branding delle destinazioni turistiche*, 2009.
- G. Fabris, Minestrone, *Valore e Valori della marca*, 2004.
- N. Morgan, A Pritchard and R.Pride, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, 2004.
- R. Passeri, C. Mazzi, M. Viassone, *Il circolo virtuoso tra regional brand e attrattività regionale: prime evidenze dalle regioni italiane*, *Rivista piccole imprese*, 2014.
- T. Pencarelli e F. Forlani, *Il marketing dei distretti turistici*, 2002.
- M. Antonella Ferri, *Lo sviluppo del Brand Image*, 2012.
- Marta Plumed, *City Branding as tool for image management: the Case of Zaragoza*, 2012.
- Elisa Piva, Lluis Prats, *Regional Destination and Brand Identity: The Case of Piedmont, Italy*, 2021
- Mihalis Kavaratzis, *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models*, 2005.
- Henry Stewart Publications 1744-070X, *Place Branding Vol. 1, 2, 116-121*, 2005.
- Gregory j. Ashworth, *The instruments of Place Branding: How is it done?*, 2009
- Keith Dinnie, *Place Branding: Overview of an Emerging Literature*, 2003.
- S. Zucchetti, *Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?*, 2008,
- S. Ferrari e G.E. Adamo, *Eventi, marketing territoriale e immagine della città*, 2004

- G.F.Corio, *Una proposta di marketing territoriale: una possibile griglia di analisi delle risorse*, 2005
- Matteo Caroli, *Il Marketing territoriale cap.1-5*,2003.
- E. Bonetti e M. Simoni, *L'integrazione tra marketing turistico e marketing territoriale come leva per lo sviluppo economico dei sistemi d'area*, 2005
- Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.28*, seduta del 20 Gennaio 2021
- Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.121*, seduta del 24 Febbraio 2021
- Giunta Regionale dell'Umbria, *Deliberazione della Giunta Regionale N.338*, seduta del 13 aprile 2022
- Regione Umbria, *Brand book "Umbria Cuore Verde d'Italia"*,2021-2022

## SITOGRAFIA

- *Guida al diritto industriale: Tipologia di marchi*, Biesse, <https://www.biessebrevetti.com/guida-al-diritto-industriale/tipologia-di-marchi/>
- A. Maftai, *Place Branding: cos'è e a cosa serve*, 2023, [ecommerceguru.it](https://www.ecommerceguru.it), <https://www.ecommerceguru.it/place-branding/>
- Igor Vetushko, *Che cos'è il marketing territoriale? Definizione, esempi e strategie*, Blog UniCusano,2022. <https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/cose-il-marketing-territoriale/>

- C. Troisi, *Marketing turistico e brand del territorio: come realizzare un logo*, <https://claudiotroisi.it/marketing-turistico-e-brand-del-territorio/>
- Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *La Strategia del marchio*, 2024, [https://www.marchioombrello-altoadige.it/la\\_strategia\\_del\\_marchio](https://www.marchioombrello-altoadige.it/la_strategia_del_marchio)
- Pagina Web della Provincia autonoma Bolzano-Alto Adige, *Tutti i marchi*, 2024, <https://www.marchioombrello-altoadige.it/famiglia#d382>
- Blog Regione Umbria, *Agenzia Umbria Notizie*, Perugia, 2022. [https://www.regione.umbria.it/dettaglio-notizie/-/asset\\_publisher/IU1Y2yh4H8pu/content/nuovo-brand-system-regione-umbria-presentato-a-ttg-di-rimini?read\\_more=true](https://www.regione.umbria.it/dettaglio-notizie/-/asset_publisher/IU1Y2yh4H8pu/content/nuovo-brand-system-regione-umbria-presentato-a-ttg-di-rimini?read_more=true)
- Pagina Web Regione Umbria, *Domanda e offerta turistica in Umbria nell'anno 2019*, <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2019>
- Pagina Web Regione Umbria, *Domanda e Offerta turistica regionale - Anno 2020* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2020>
- Pagina Web Regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria dell'anno 2021* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2021>
- Pagina Web della Regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria Anno 2022* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2022>
- Pagina web della regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria nell'Anno 2023* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2023>

- Pagina web della regione Umbria, *Flussi turistici in Umbria nell'Anno 2024* <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2024>
- Pagina Web Regione Umbria, *Domanda e offerta turistica in Umbria nell'anno 2019*, <https://www.regione.umbria.it/turismo-attivita-sportive/statistiche-turismo-2019>