



Università
Ca' Foscari
Venezia

**Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Economia E Gestione Delle Arti E Delle
Attività Culturali**

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**Il marketing territoriale e il
contesto "social": valorizzare il
territorio attraverso i social
media.**

Relatore
Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Correlatore
Ch. Prof. Michele Tamma

Laureanda
Silvia Corrà
Matricola 811643

Anno Accademico
2012 / 2013

INDICE

Introduzione.....	
1. Il luogo come prodotto di consumo	
1.1. Place promotion. Turismo e politiche urbane.....	
- Comunicare le immagini dei luoghi.....	
1.2. Il marketing del territorio.....	
1.2.1. Marketing e territorio: una premessa concettuale...	
1.2.2. Marketing tradizionale vs marketing territoriale.....	
1.2.3. La metafora del territorio come impresa.....	
1.2.4. Territorio come prodotto.....	
1.2.5. Territorio come mercato.....	
1.2.6. L'evoluzione storica del marketing territoriale.....	
1.2.7. Definizioni di marketing territoriale.....	
2. Place branding: l'identità del luogo.....	
2.1. Come si arriva al branding territoriale.....	
2.2. Il branding dei servizi e no profit.....	
2.3. Il branding del luogo.....	
2.4. L'identità e il <i>brand</i>	
2.5. Cos'è il branding del territorio? I principali approcci in letteratura.....	
2.6. Fattori chiave del branding del luogo e carenze della disciplina.....	
3. Il ruolo del digitale nel promuovere il territorio.....	
3.1. Il web 2.0 e i nuovi strumenti di comunicazione ...	

3.2.	La centralità del nuovo utente del web.....
3.3.	Caratteristiche del web 2.0.....
3.4.	I servizi del Web 2.0.....
3.4.1.	Il blog.....
3.4.2.	Wiki.....
3.4.3.	Siti di file sharing: Youtube.....
3.4.4.	I servizi di social networking.....
3.4.4.1.	Facebook.....
3.4.4.2.	Twitter.....
3.4.4.3.	Foursquare.....
3.4.4.4.	Pinterest.....
4.	Le #invasioni digitali.....
4.1.	Cosa sono le #invasioni digitali.....
4.2.	Come si organizza un'invasione.....
4.3.	Come nascono le #invasioni digitali. Il progetto.....
4.4.	Il manifesto.....
4.5.	Risultati edizione 2013.....
4.6.	Diffusione "Social"
4.7.	Altre iniziative. La notte bianca digitale.....
4.8.	La partecipazione volontaria.....
4.9.	Il modello del no.....
5.	Conclusioni.....
	Bibliografia.....
	Sitografia.....

Introduzione

L'interesse verso le nuove tecnologie digitali, unito a quello per l'arte e il patrimonio culturale, mi hanno spinto a ricercare un collegamento tra questi due mondi, nell'intento di capire come i nuovi mezzi tecnologici si potessero prestare a sostenere la loro fruizione e valorizzazione. Il percorso di ricerca mi ha portata ad accostarmi alle pratiche del marketing territoriale, in particolare al *branding* territoriale, che applicando strategie di marketing al territorio, mira ad aumentarne il valore e lo sviluppo complessivo. Perché non puntare quindi sul patrimonio artistico italiano come fonte di differenziazione e di vantaggio competitivo del Paese? L'intento è stato allora quello di analizzare come attraverso i *social media* sia possibile sviluppare processi virtuosi di valorizzazione del patrimonio culturale, che rafforzano l'identità territoriale, ripercuotendosi positivamente anche sull'immagine complessiva del territorio.

Per farlo, si è scelto di analizzare il progetto specifico dell'associazione #Invasioni digitali, che coniuga l'uso dei nuovi *media* alla creazione di valore per il territorio, coinvolgendo i cittadini nella promozione attiva del loro patrimonio culturale.

Nel presente lavoro, si è deciso di procedere innanzitutto analizzando nel primo capitolo l'evoluzione delle politiche territoriali, da semplici pratiche finalizzate alla promozione, ad attività di pianificazione strategica, proprie del marketing territoriale. Con l'evoluzione delle dinamiche globali infatti i territori si sono trovati a competere per attrarre turisti ed investimenti, in un'ottica concorrenziale. Gli strumenti d'impresa si sono allora prestati, non senza qualche adattamento, alle logiche territoriali, con strategie d'intervento volte ad aumentare la

soddisfazione della collettività e migliorare così il posizionamento competitivo dei territori.

Per il loro sviluppo, un ruolo fondamentale è rivestito dall'immagine con cui un territorio si presenta agli occhi del mondo, che può influire in maniera positiva o negativa sulla sua attrattività. Di questo si occupa in particolare la recente disciplina del *Place branding*, che viene analizzata nel secondo capitolo. L'immagine del territorio si forma a partire dai suoi utenti interni, che attraverso le proprie percezioni ed esperienze ricavano dei giudizi sul suo valore complessivo. L'insieme di aspettative e finalità che convivono nel territorio devono pertanto essere tenute in considerazione, e a partire da esse si deve cercare di costruire un'identità condivisa e coerente, un *brand* territoriale, che coinvolga attivamente tutti gli attori nel processo di creazione di valore. Questo si traduce nel rafforzamento della reputazione del luogo, con conseguenti effetti positivi in termini di afflusso di persone, finanziamenti e credibilità.

Per ottenere questa coesione sociale, è quindi indispensabile un dialogo che coinvolga attivamente la società nel suo territorio. A questo si prestano i nuovi strumenti di comunicazione del Web 2.0, che vengono analizzati nel capitolo terzo, con un'attenzione particolare ai *social media*, che facilitando le comunicazioni e rendendo gli utenti produttori attivi di contenuti, possono rivelarsi uno strumento utile per aprire il dialogo e la collaborazione tra enti e cittadini.

Nello specifico caso italiano, si è partiti dalla convinzione che un elemento su cui il territorio dovrebbe puntare come fonte di differenziazione e di vantaggio competitivo è rappresentato dal suo immenso patrimonio culturale, il cui potenziale però non viene sfruttato appieno. A questo proposito si è scelto di esaminare il progetto di “#Invasionidigitali”, che tramite l'utilizzo dei *social media* ha coinvolto i cittadini nell'organizzazione di eventi culturali

nel territorio italiano, attivando un processo collaborativo di co-produzione di valore, in cui prendono parte ad attività tradizionalmente relegate alle istituzioni.

5. Il luogo come prodotto di consumo

1.1. Place promotion. Turismo e politiche urbane.

La tendenza a promuovere i territori ha delle origini molto antiche, che possono essere fatte risalire ai tempi dell'espansione coloniale, quando i giornali pubblicizzavano il "Nuovo Mondo" come un paese ricco ed attraente, in contrasto alle immagini negative che descrivevano molti regimi coloniali (Gold & Ward, 1994). Ben presto, con la crescente concorrenza tra le forti economie nazionali e l'espansione del commercio internazionale, la promozione diviene un mezzo per le città per distinguersi, come avviene ad esempio nel XIX secolo con il cosiddetto fenomeno del "boosterism", in cui si assiste ad una lotta da parte delle piccole città americane che mirano ad ottenere un vantaggio competitivo in termini di nuovi residenti e innalzamento del valore dei loro immobili (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

La crisi industriale del dopoguerra, il decentramento nella produzione delle merci e l'aumento dei traffici internazionali, associati al fenomeno della globalizzazione, portano la competizione tra luoghi ad un livello sempre maggiore, spinto anche dall'esigenza di uno sviluppo economico da parte dei Paesi in via di riqualificazione¹. I territori cercano di attrarre attività in loco ed investimenti esteri che possano produrre ricchezza per rigenerare le cittadine post-industriali e favorirne la crescita.

¹ M. Sansone & R. Bruni (2012), "Traiettorie evolutive nel marketing e nel management dei "luoghi", in XXIV Convegno annuale di *Sinergie*, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa, 18-19 ottobre 2012, Università del Salento (Lecce), p. 269

Lo sviluppo della tecnologia, la crescita economica di nuove regioni e l'integrazione degli stati nazionali (Caroli, 1999), favoriscono un approccio fondato sulla comunicazione, motivato per lo più dall'assenza di reali strategie di sviluppo del territorio.

I cambiamenti che riguardano le politiche urbane investono anche il settore turistico, che si espande rapidamente in linea con la globalizzazione e le dinamiche macroeconomiche (Ward, 1998), modificando di conseguenza anche l'atteggiamento nei confronti del turista. Da un lato, la diversificazione dei suoi bisogni e delle sue aspettative incentiva lo sviluppo di nuovi turismi, dall'altro, il contesto generale d'inflazione e ribassi dei consumi costringe il turismo a specializzare la propria offerta, migliorando i servizi e sviluppando una comunicazione mirata.

Da questo si deduce come la promozione del luogo si limiti inizialmente soprattutto all'ambito turistico e a quello delle politiche urbane², dando vita a due rappresentazioni della città che resteranno a lungo nettamente distinte: rispettivamente "l'immagine della destinazione" e "l'immagine urbana" (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Analizzando la prima letteratura sulla promozione dei luoghi, che risale al 1970, constatiamo come essa si occupi prevalentemente dell'attività di promozione e comunicazione di messaggi o dell'attività di vendita dei luoghi, mediante l'utilizzo di varie forme pubblicitarie.

Già a partire dal diciannovesimo secolo, la vendita dei luoghi è fondamentale per attirare i coloni nelle nuove aree di frontiera del "selvaggio West", come si può ben vedere nelle guide

² Hunt (1975) e Pearce (1977), in G. Hankinson (2010), "Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners", *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, pp. 300 – 315, p. 300

propagandistiche e nei giornali pubblicitari, che hanno svolto un ruolo di primo piano nella migrazione coloniale.

Nei primi decenni del XX secolo, molte località balneari inglesi e francesi si sono adoperate per promuovere, attraverso un'intensa pubblicizzazione, le loro caratteristiche vere o presunte, per incrementare i flussi di villeggianti³, e lo stesso avviene in molte altre zone turistiche, proposte come veri paradisi di benessere, oppure nelle città storiche, che puntano sul prestigio della loro antichità culturale, o ancora con i promotori degli sviluppi residenziali, che associano i luoghi all'ambiente naturale per aumentarne il prestigio (Gold & Ward, 1994).

La promozione del luogo, definita come "l'uso consapevole della pubblicità e della vendita per comunicare ad un target di riferimento immagini selettive di specifiche località geografiche o aree"⁴ svolge un ruolo determinante nel condizionare la percezione del luogo da parte dei pubblici. In realtà, il suo potenziale comunicativo non è stato sfruttato appieno, poiché si è avvalsa di linguaggi ed immagini ripetitive, che seppur integrate con nuovi temi ed aggiornate ai cambiamenti dei costumi sociali, si sono mantenute pressoché costanti nel tempo. Anche più recentemente, lo stesso immaginario di base viene ripreso nella promozione dei centri commerciali, designati come luoghi che permettono un'eccellente esperienza d'acquisto, o dei grandi centri per il tempo libero, come Disneyland, celebrato per l'esperienza varia che offre alle famiglie.

³ S. Rainisto (2003), *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, University of Technology, Helsinki, p. 11

⁴ J. Gold & S. Ward (1994), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, p. 2

All'interno di questo contesto ripetitivo sono state cmq prodotte alcune pubblicità e slogan di successo che si sono guadagnate una durevole fama. A tal proposito si può ricordare la campagna promozionale lanciata nel 1977 per rilanciare la città di New York, che in quegli anni stava vivendo una dura crisi economica e finanziaria. La percezione generale della città risultava fortemente negativa, quella di una città sporca e pericolosa a causa dei frequenti episodi di criminalità, quindi un luogo da evitare da parte di turisti, residenti ed investitori. La campagna "I Love New York", promossa dal NY Department of Commerce, ha permesso quindi il sollevamento della città attraverso il turismo, con delle conseguenze positive nella percezione dei pubblici, che spostano l'attenzione verso i fattori d'attrazione positivi, come testimoniano le ricerche effettuate negli anni seguenti⁵.

Al di là di pochi esempi circoscritti, campagne pubblicitarie di successo vengono prodotte in numero esiguo, mentre prevale una generale mancanza di originalità che si traduce in una scarsa efficacia ed incisività nel catturare l'attenzione del pubblico. Questo è giustificato in parte dagli scarsi investimenti rivolti al settore, che non riesce a competere con le campagne pubblicitarie dei maggiori prodotti commerciali, producendo una pubblicità di scarsa qualità, come quella presente nella stampa pubblicitaria, dove spesso vengono ammassate una miriade di informazioni all'interno di spazi ristretti: una vera "saturazione visiva" che impedisce ai destinatari di cogliere il messaggio ad un primo sguardo.

Come evidenziano Gold e Ward, in questa prima fase di promozione dei luoghi altri problemi sono dovuti alla mancanza di una

⁵ La popolazione venne in seguito sottoposta a dei questionari che confermarono il cambiamento di percezione della città. P. R. Bendel, "Branding New York City - The Saga of I Love New York", in K. Dinnie, *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave Macmillan, 2011, pp. 179-183

specializzazione di questo tipo di pubblicità rispetto a quelle di vendita diretta di beni o servizi. L'obiettivo primario dovrebbe infatti essere quello di sostenere la conoscenza del luogo e la sensibilizzazione generale, tramite la diffusione di brochure e un'attività di pubbliche relazioni. In realtà esse si confondono spesso con la pubblicità "tradizionale", proponendo descrizioni dettagliate dei luoghi e un'eccessiva prolissità, che non fa che allontanare dallo scopo preposto.

Per ovviare a questo si dovrebbero prediligere le forme pubblicitarie, che permettano di esporre una singola idea chiave con un maggiore impatto visivo e in maniera efficace, semplice e chiara (Gold & Ward 1994).

In secondo luogo, un altro problema che si riscontra, è l'incapacità di questo tipo di promozione di stabilire una proposta di vendita appropriata alla multiforme natura dei prodotti che compongono i territori. I singoli elementi infatti non vengono distinti e valorizzati singolarmente ma piuttosto assemblati insieme all'interno dei testi pubblicitari, causando una confusione generale nel messaggio veicolato, a cui si somma il fallimento nello specificare il target di pubblico a cui ci si rivolge ed una scarsa attenzione verso il posizionamento, di cui ci sono solo pochi accenni prima dell'inizio del ventunesimo secolo in alcuni articoli relativi al turismo⁶.

1.1.1. La comunicazione delle immagini dei luoghi

La promozione dei luoghi può essere letta secondo diverse prospettive: da un lato fa parte del sistema di produzione, in quanto manifestazione dei bisogni informativi dei comunicatori,

⁶ Ritchie e Ritchie (1998) e Pike (2009), in Hankinson (2010), *op. cit.*, p. 303

dall'altro può essere vista come parte del sistema di comunicazione, dal punto di vista del pubblico destinatario.

Nella ricezione delle immagini dei territori infatti, un ruolo determinante viene svolto dalla percezione che i residenti, i turisti e le imprese già possiedono di quella realtà. I messaggi trasmessi devono quindi scontrarsi con un immaginario già esistente, che presiede ad ogni comunicazione successiva di natura pubblicitaria e che la filtra, magari limitandone o modificandone gli effetti.

I messaggi vengono ricercati nel luogo, tradotti e comunicati al pubblico; essi *“sono codificati e decodificati da specifici gruppi di produttori e decodificati in molti modi diversi da gruppi che costituiscono i pubblici di questi prodotti”*⁷.

L'immagine di un territorio (regione; città) viene infatti descritta come *“l'insieme delle rappresentazioni affettive e razionali che [del tale territorio] vengono fatte da ciascun soggetto o gruppo di soggetti”*⁸, un'immagine mentale, risultato di “esperienze, atteggiamenti, ricordi e sensazioni immediate” (Bolding) percepite dai singoli individui in maniera distinta. Le rappresentazioni dei luoghi che ne derivano sono quindi il frutto di un processo di traduzione delle immagini che si creano nelle menti degli individui in qualità di entità psicologiche e non come realtà fisiche reali⁹. L'insieme di queste raffigurazioni, che costituiscono *“la struttura verticale dell'immagine”*¹⁰, variano nella mente dei soggetti a

⁷ J. A. Burgees (1990), “The production and consumption of environmental meanings in the mass media: a research agenda for the 1990s”, *Transactions of the Institute of British Geographers*, pp. 139-140

⁸ N. Bellini (2005), “L'immagine del territorio: da problema di marketing a strumento di politica”, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa, Working paper, p. 6

⁹ Douglas C. D. Pocock & R. Hudson (1978), *Images of the Urban Environment*, Columbia University Press, p. 37

¹⁰ E. Relph (1976), *Place and Placelessness*, Pion, Londra, pp. 56

seconda della situazione, del tempo e del modo in cui sperimentano il luogo. Esse vengono in seguito associate in un'immagine comune, condivisa da una determinata comunità, che si forma "attraverso il processo di socializzazione, durante il quale le singole immagini sono applicate ad una comune base culturale"¹¹. Questa viene chiamata la "struttura orizzontale dell'immagine"¹², un'immagine "pubblica", in quanto "immagine mentale comune realizzata da un gran numero di abitanti di una città"¹³, necessaria per un individuo che vuole operare con successo all'interno del suo ambiente e collaborare con i suoi simili. Si tratta di rappresentazioni mentali intrise dei valori che i vari gruppi associano al territorio e derivano dalla selezione di specifiche caratteristiche di tipo sociale, economico o storico. Attraverso di esse gli individui si appropriano dello spazio geografico e vi ritrovano un'identità comune, che forma nell'immaginario collettivo delle rappresentazioni stereotipate¹⁴. Definiti come una "generalizzazione fortemente semplificata di persone o luoghi che passa attraverso l'assunzione delle loro caratteristiche e comportamenti"¹⁵, gli stereotipi contribuiscono ad una percezione dell'ambiente sommaria e spesso erronea, e svolgono un ruolo determinante nella percezione della qualità della vita, dei servizi e del livello di sviluppo di un territorio, ma anche delle sue prospettive future. Nell'immagine si può infatti distinguere una componente valutativa, collegata alle esperienze e alla nostra

¹¹ *Ivi*, pp. 57-58

¹² *Ivi*, pp. 56

¹³ Lynch Kevin (1960), *The Image of the City*, The MIT Press, p. 7

¹⁴ Questa definizione è ricostruita su spunti di Jensen (2005); Morelli (2002); Grönroos (2000); Kotler *et al.* (1993), in Bellini (2005), *op. cit.*, p. 6

¹⁵ Gold & Ward (1994), *op. cit.*, p. 23

percezione della realtà, ed una componente preferenziale, rivolta al futuro, legata alle nostre aspettative e desideri¹⁶.

All'interno di questo meccanismo di riconoscimento del territorio circostante, le tecniche di promozione intervengono influenzando ed orientando la percezione e le preferenze degli utenti, rafforzando immagini positive già esistenti o valorizzando luoghi precedentemente screditati¹⁷. Allo stesso modo, l'immagine che preesiste nell'immaginario collettivo funge da filtro per le comunicazioni pubblicitarie, in quanto una concezione positiva dell'ambiente rafforza la credibilità dei messaggi trasmessi, mentre un'impressione negativa la diminuisce, comportando uno sforzo maggiore da parte del promotore per modificare quest'idea¹⁸. Utile a tal proposito l'analisi del contesto culturale da cui derivano i significati dei messaggi dei media, che permette di avere un quadro più ampio del processo di comunicazione¹⁹.

Da quanto visto fin'ora sulla letteratura che si occupa di territorio possiamo constatare che nella fase iniziale di sviluppo del dominio, circoscritto peraltro al settore del turismo e delle politiche urbane, non è ancora possibile parlare dello sviluppo di un vero e proprio marketing territoriale. Esso infatti appare limitato alle pratiche di comunicazione e di promozione (Kavaratzis, 2005), che nonostante svolgano un ruolo importante, non esauriscono in sé la totalità del suo dominio d'applicazione²⁰ e gli sviluppi più moderni del marketing in questo ambito (Borchert 1994), che non si possono limitare ad una mera fase comunicativa.

¹⁶ Ashworth & Voogd (1995), *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Wiley, Chichester, p. 77

¹⁷ Gold & Ward (1994), *op. cit.*, p. 23-24

¹⁸ Bellini (2005), *op. cit.*, p. 7

¹⁹ Gold & Ward, *ibidem*

²⁰ Hankinson (2010), *op. cit.*, p. 300

1.2. Il marketing del territorio

L'evoluzione delle dinamiche economiche, sociali e culturali, a cui si assiste a livello internazionale, ha portato ad un aumento generale della competitività tra territori, che si vedono costretti ad adottare misure strategiche per mantenere una posizione sul mercato. La globalizzazione economica e culturale, accompagnata dai progressi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e dall'apertura dei confini tra un numero crescente di Paesi, produce un ampliamento degli orizzonti spaziali, che si traduce in una crescente trasferibilità di persone, organizzazioni, beni e servizi. Questo comporta una maggiore concorrenza tra territori, che se da un lato devono lottare per attrarre nuove attività e nuovi utenti dall'esterno, dall'altro devono conservare e valorizzare le risorse già esistenti, per mantenere la soddisfazione dell'utenza attuale. Le nuove esigenze che i territori si trovano ad affrontare, li spingono quindi ad accostarsi agli strumenti e alle pratiche del marketing, che fornendo un approccio strategico alla gestione del territorio, gli permette di inserirsi attivamente nella logica di mercato.

Nasce così una nuova applicazione disciplinare, quella del "marketing del territorio", che racchiude in sé un insieme di studi che hanno cercato di inquadrare più o meno efficacemente un nuovo tipo di approccio. Questa si presenta fin dalla sua denominazione come materia di non facile definizione, un intreccio di due settori disciplinari distinti: il "marketing" e il "territorio".

La principale difficoltà riscontrabile in un approccio di questo tipo, emerge infatti dall'applicazione di un concetto imprenditoriale, quale quello del marketing, ad un ambito d'azione che si discosta dalle sue pratiche e dai suoi obiettivi. Il marketing viene definito infatti come "una pratica di business concepita per promuovere un

prodotto tangibile e chiaramente definito che viene letteralmente venduto a consumatori ben definiti” (Gold & Ward, 1994), con l’obiettivo primario di massimizzare il volume delle vendite. Nel marketing tradizionale dunque vi è l’incontro di due parti, il venditore e il compratore, che volti al soddisfacimento di un bisogno prevalentemente materiale, scambiano dei prodotti per migliorare la loro condizione attuale. Kotler lo definisce come “*un processo sociale e manageriale mediante il quale individui e gruppi ottengono ciò che vogliono e di cui hanno bisogno creando, offrendo e scambiando prodotti di valore con altri*”²¹, quindi uno scambio reciproco di valore che si attua mediante una pratica commerciale. Com’è possibile allora individuare un collegamento rispetto alla realtà territoriale, che data la sua natura estremamente complessa e mutevole non si presenta certo come un prodotto ben definito e che non è rivolta al perseguimento di un profitto economico²²?

La concezione del territorio da un punto di vista imprenditoriale, è stata resa possibile grazie ad una serie di cambiamenti incorsi all’interno delle politiche di pianificazione pubblica, a cui si somma l’evoluzione del concetto di marketing stesso, ad abbracciare ambiti differenti da quello d’impresa. Nel presente capitolo questi sviluppi saranno affrontati dopo aver tracciato una prima premessa concettuale del rapporto tra marketing e territorio, cui segue la descrizione del marketing territoriale secondo una prospettiva

²¹ “*A social and managerial process by which individuals and groups obtain what they want and need through creating, offering, and exchanging products of value with others*”, in P. Kotler (1994), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, 8th ed., p. 6

²² Sansone riconduce la complessità del marketing territoriale al suo oggetto di studio, costituito da un insieme variegato di elementi: il territorio, il government e la governance territoriale, e gli stakeholder territoriali, in M. Sansone & R. Bruni (2012), *op. cit.*, pp. 267-280

d'impresa, di prodotto, e di mercato, in cui ci si ispira alla tripartizione individuata da Corsico. La trattazione prosegue tracciando le basi che hanno permesso la nascita del concetto di marketing territoriale, a cui segue l'analisi delle principali definizioni che gli sono state assegnate in letteratura.

1.2.1. Marketing e territorio: una premessa concettuale.

L'applicazione del concetto di marketing territoriale trova un primo sostegno nella consapevolezza che il territorio, direttamente o indirettamente, è da sempre soggetto a scambi interni o esterni, finalizzati a produrre valore per la comunità locale, e pertanto è implicitamente legato alla nozione di marketing²³. La modificazione dell'assetto territoriale, che segue le naturali trasformazioni economiche e sociali, ha portato all'evoluzione dell'approccio iniziale verso il luogo, limitato alla promozione e alla "vendita dei territori", per un approccio più strategico, incentrato sulla gestione dei servizi offerti dal territorio ai vari mercati, per ottenere dei benefici. La spinta competitiva ad attrarre attività economiche che producano ricchezza o favoriscano lo sviluppo di determinate aree, porta ad un avvicinamento dei luoghi alle tecniche del marketing, sia come strumento per risolvere problemi di pianificazione, ma anche come nuova filosofia di governo del territorio²⁴.

All'interno della prospettiva di gestione urbana, l'avvicinamento del versante politico alla disciplina del marketing è stato favorito

²³ Gilodi (2004), *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, LIUC papers, Serie Economia e istituzioni 13, n.149, giugno 2004, p. 2

²⁴ Ashworth & Voogd (1994), *Marketing and Place Promotion*, in Gold & Ward, *op.cit.*, p. 39

dalla pratica della promozione, alla quale viene da sempre riconosciuto un ruolo centrale da parte dei pianificatori²⁵. Essa si è evoluta, al di là della “mera vendita dell’area per attrarre le compagnie di telefonia mobile e i turisti”, divenendo “una parte fondamentale della pianificazione, una parte fondamentale nel guidare lo sviluppo dei luoghi nella maniera desiderata”²⁶.

La rilevanza dell’attività promozionale locale nella gestione urbana è sostenuta anche da G. J. Ashworth e H. Voogd, che sottolineano come “la pianificazione di mercato non comprenda solamente lo sviluppo di strategie organizzative e spaziali-funzionali, ma anche promozionali²⁷”, che devono essere viste nel complesso come una continuazione delle pratiche di pianificazione.

Nonostante si sia concordi nel riconoscere l’importanza dell’aspetto comunicativo, si deve però constatare come esso non esaurisca in sé la totalità dell’apporto strategico del marketing al luogo. Ritenere che il debito che il marketing territoriale è chiamato a scontare verso la disciplina aziendale si limiti alla ripresa delle attività di promozione e di comunicazione, sembra infatti fortemente riduttivo. Come rileva Kotler, c’è una diffusa concezione per cui l’applicazione delle tecniche del marketing al luogo coincide con la sua promozione. Il marketing viene visto “come un esercizio di costruzione dell’immagine”, e incorre così in un malinteso, venendo

²⁵ J. Hannigan (2003), “Symposium on Branding, the Entertainment Economy and Urban Place Building: Introduction”, *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (2), pp. 352-360, p. 253

²⁶ A. D. Fretter (1993), *Place Marketing: A Local Authority Perspective in Selling places: the city as cultural capital, past and present*, ed. Gerry Kearns and Chris Philo, Pergamon Press, Oxford, p. 165

²⁷ G. J. Ashworth & H. Voogd (1990), *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven press, Londra, p. 10

confuso “con una delle sue sotto attività, chiamata promozione”²⁸. Essa può essere ritenuta “l’ingrediente chiave e l’espressione più visibile del marketing territoriale, ma non è la sola componente delle strategie di marketing”²⁹, che perciò devono essere valutate secondo una prospettiva più ampia.

Inoltre, nonostante la promozione provenga dal mercato dei beni e servizi commerciali, essa assume una valenza differente quando si tratta di promuovere i luoghi, perché la loro natura particolare permette di affiancare alla pubblicità convenzionale interventi organizzativi, spaziali e funzionali, nonché l’esercizio di pubbliche relazioni³⁰.

A questo proposito, è utile sottolineare come il marketing territoriale non sia nemmeno una mera ripresa in chiave moderna di tutto l’insieme delle attività operative collegate allo sviluppo del territorio; Caroli (1999) evidenzia come la nuova disciplina sia infatti spesso confusa con altri tipi di pratiche, che sebbene siano simili a quelle messe in atto dal marketing, appartengono ad ambiti differenti.

Innanzitutto il marketing territoriale non può essere fatto coincidere con la politica di sviluppo locale, dato che questa è orientata a perseguire obiettivi generali molto più ampi di quelli strettamente economici, utilizzando una grande varietà di strumenti, dei quali il marketing è solo una singola componente. Le

²⁸ Kotler anzi sottolinea come la promozione rivesta uno dei compiti meno importanti nell’attività di marketing, poiché da sola non è in grado di contribuire allo sviluppo di una città in difficoltà, ma piuttosto di evidenziarne prima i problemi agli occhi dei possibili investitori, in Kotler, Haider & Rein (1993), *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, The Free Press, New York

²⁹ Ari D. Seligmann (2008), *Architectural Publicity in the Age of Globalization*, Proquest, Los Angeles, p. 64

³⁰ Ashworth & Voogd (1994), *op. cit.*, p. 45

politiche territoriali intervengono inoltre sulle caratteristiche strutturali del territorio, che sono considerate invece una variabile data da parte del marketing territoriale.

Quest'ultimo infatti non può essere ritenuto un nuovo modo per chiamare la pianificazione territoriale, poiché se da un lato la funzione di regolamentazione non gli compete, dall'altro la sua azione si estende al di là delle componenti fisiche del territorio, verso l'implementazione di un sistema relazionale efficiente. Il rapporto tra il marketing e queste politiche territoriali si risolve quindi in una relazione complementare, che permette alle suddette politiche un maggiore orientamento alla domanda del territorio, e dall'altra parte consente al marketing di realizzare i propri obiettivi. Nell'ambito della privatizzazione del patrimonio pubblico da parte del governo, ad esempio, il marketing può intervenire come strumento di vendita, al servizio di fini politici, ma al tempo stesso la sua azione sarà orientata ad attrarre investitori esterni per ottenere lo sviluppo dell'area geografica.

La presenza di investimenti produttivi di soggetti esterni al territorio è importante per lo sviluppo di un'area territoriale, ma non è l'unico parametro con cui determinare l'efficacia dell'azione di marketing.

Nella valutazione del benessere generale di un territorio è fondamentale ad esempio il livello di soddisfazione dei suoi utenti, che pertanto dev'essere tenuto in considerazione per orientare le decisioni e come meccanismo di feedback per gli interventi già intrapresi.

Allo stesso modo, sembrerebbe limitativo circoscrivere il marketing territoriale ad un insieme di misure tese a rafforzare la competitività (anche internazionale) delle imprese collocate nel territorio. Il suo intervento infatti non si esaurisce nel rafforzamento di un gruppo determinato di imprese e nemmeno nell'erogazione di servizi per la loro internazionalizzazione, sebbene

il coordinamento delle stesse può rientrare all'interno della sua strategia d'intervento, laddove contribuisca allo sviluppo generale del territorio.

Quello del marketing territoriale risulta pertanto un concetto articolato, *“qualcosa di ben più complesso di quanto possa a prima vista sembrare”* (Sicca, 2000) che non si esaurisce nel proporre *“una nuova terminologia per un set di tecniche che sono rimaste sostanzialmente immutate”* (Paddison, 1993), ma apporta dei nuovi contributi. Come sostengono Krantz e Schätzl (1997) *“la disciplina di marketing ha molto più da offrire che non solo un nuovo nome per ciò che da sempre si chiama politica di sviluppo urbano”*.

Da quest'analisi emerge come il marketing territoriale sia strettamente connesso a molteplici interventi attuati nel territorio, che condizionano il suo programma d'azione, pur appartenendo ad ambiti separati. Nella realtà dei fatti, esso deve quindi sottostare ai fini generali di sviluppo locale e alle politiche che orientano la pianificazione territoriale, risultando subordinato alle decisioni di un'autorità superiore.

1.2.2. Marketing tradizionale vs marketing territoriale

Nell'accostarsi al concetto di marketing, si ritiene necessario precisare il contesto originario in cui si sviluppa la disciplina, che essendo molto differente rispetto a quello territoriale, implica degli accorgimenti.

Il marketing, in quanto materia che si sviluppa in ambito aziendale, non è infatti soggetto ad un'interazione scontata rispetto al territorio. Esso dev'essere *“usato con attenzione e consapevolezza dei suoi limiti”* (Bellini, 2000), come un *“nuovo paradigma che struttura il modo in cui il complesso funzionamento di una città è guardato”* (Ashworth & Voogd, 1988). L'adozione di concetti propri

del contesto imprenditoriale, non può quindi essere considerata la ripresa di un repertorio di tecniche collaudate, importate in maniera rigida (Texier, 1993), ma una base da cui partire per strutturare più efficacemente l'organizzazione del territorio. Nell'accostarsi ad esso, sarà dunque necessario operare una "traduzione di linguaggi", una "*trasposizione, un adattamento di un insieme di idee da un sistema di riferimento concettuale ad un altro*" (Corsico, 1994).

Chiarita la prudenza con cui si deve affrontare l'applicazione del marketing al territorio, possiamo passare ad analizzare meglio il concetto di marketing territoriale e la metafora che implicitamente esso racchiude. L'espressione "marketing territoriale" deve la sua esistenza all'introduzione di una nuova idea da parte di Kotler e Levy, secondo cui il marketing può essere applicato a tutte le organizzazioni, non solo a quelle *profit oriented*, riconoscendo come unico presupposto l'esistenza di un'interazione con un pubblico di riferimento³¹. Anche Mele (1993) identifica la

"questione fondamentale per l'utilizzazione del marketing [...] nell'esistenza di un mercato obiettivo di riferimento e di una relazione di scambio non necessariamente su base esclusivamente monetaria",

svincolando così la disciplina dal perseguimento di soli obiettivi di natura economica e rendendone possibile l'applicazione a settori lontani rispetto a quello originario. L'estensione dei principi di marketing ad ambiti sempre nuovi viene sostenuta anche da Guatri, Vicari e Fiocca (1999), che la ritengono estremamente

³¹ Il concetto è introdotto da Kotler e Levy che lo definiscono "The broadened concept of marketing", in Kotler & Levy (1969), "Broadening the concept of Marketing", *Journal of Marketing*, pp. 10-15; si veda anche il contributo di Hunt (1986, 2002)

feconda, per il contributo che può offrire al settore delle imprese “non tradizionali” e per la sua applicazione a “temi ed argomenti relativamente non tradizionali”, che portano allo sviluppo di discipline autonome, come il marketing pubblico, politico e territoriale.

Come abbiamo già visto in precedenza, il territorio attua degli scambi con gli *stakeholder* interni ed esterni, e sebbene non sia rivolto all’ottenimento di un profitto, è orientato comunque a perseguire il proprio sviluppo economico e a creare benessere per la propria comunità, in qualità di “bene pubblico” (Moore, 1995). Al territorio può essere quindi riconosciuta una sorta di funzione imprenditoriale (Kirzner, 1973), volta a massimizzare il proprio valore, e in questo risulta funzionale il suo accostamento al marketing, che gli fornisce un metodo per la gestione delle dinamiche in gioco.

La vicinanza di questa disciplina al territorio viene giustificata inoltre dalla convinzione secondo la quale i processi di scambio che avvengono all’interno dell’ambito territoriale non sono poi così differenti da quelli delle organizzazioni produttive e anche il territorio, come l’impresa, aspira a migliorare la propria posizione di mercato³². Pertanto, i principi di marketing possono risultare utili per la gestione del territorio, permettendogli di raggiungere gli obiettivi prefissati in maniera più efficiente.

³² Krantz e Schätzl in particolare introducono una tesi dell’analogia (per giustificare il rapporto tra marketing e governo delle città) e ad una tesi dell’efficienza (relativa al ruolo svolto dal marketing), in Krantz e Schätzl (1997), “Marketing the city”, in C. Jensen-Butler, A. Shachar, J. van Weesep, *European cities in competition*, Aldershot, Avebury

1.2.3. La metafora del territorio come impresa

Le considerazioni fatte nel precedente sottoparagrafo si possono collocare all'interno di una concezione che ha trovato largo consenso negli autori italiani, e che viene riassunta nella metafora del "territorio come impresa".

Il concetto viene introdotto da Corsico (1994), all'interno di una più ampia visione in cui individua tre possibili chiavi di lettura in cui riconoscere la città³³. Essa infatti viene proposta come *città impresa*, *città mercato* e *città commodity*. Sulla base di questa ripartizione, anche il marketing territoriale può essere considerato in funzione delle tre prospettive, assumendo diverse accezioni:

- *marketing nella città*, se relazionato alla *città mercato* e agli scambi che si svolgono al suo interno;
- *marketing della città*, relativo alla gestione della città in quanto merce (commodity), oggetto degli scambi;
- *marketing fatto dalla città*, che in qualità di *città impresa* diventa soggetto delle azioni di marketing.

In relazione all'ultima metafora, il territorio viene visto secondo un'ottica imprenditoriale, giustificata dall'esigenza di adottare le pratiche di marketing per amministrare un contesto sempre più complesso. Ancarani e Valdani (2000) si schierano a favore di questa posizione, sostenendo che:

“l'esistenza di dinamiche ipercompetitive globali e di relazioni di scambio tra il territorio e il suo pubblico di riferimento (stakeholder) giustificano l'adozione della metafora del territorio come impresa e l'adozione di strategie e politiche di marketing per la gestione dello stesso”.

³³ Corsico si riferisce in particolare alla città, qui il concetto viene esteso in generale all'ambito territoriale.

Essi ritengono possibile la metafora del territorio come impresa e individuano alcune analogie che accomunano i due ambiti.

Entrambi i domini infatti:

1. hanno come obiettivo il soddisfacimento degli *stakeholder*: il territorio, alla pari dell'impresa, deve relazionarsi con gli attori di riferimento e cercare di appagarne le aspettative;
2. si collocano all'interno di mercati attuali o potenziali: il territorio deve quindi attuare la segmentazione del mercato per individuare il pubblico su cui focalizzarsi e stabilire il proprio posizionamento competitivo;
3. attuano processi di scambio: anche il territorio scambia risorse materiali ed immateriali per ottenere il soddisfacimento degli stakeholder e creare valore.

Secondo quest'ottica, gli elementi di base che caratterizzano l'impresa possono essere adattati anche al contesto territoriale, attraverso delle semplificazioni.

Nell'ambito del mercato, ad esempio, l'impresa cerca di conquistare un vantaggio competitivo attraverso risorse e competenze specifiche, che la distinguono e la qualificano agli occhi dei concorrenti. Allo stesso modo, anche il territorio, inserito in un sistema di scambi, deve cercare di differenziarsi puntando sulle proprie risorse fisiche e sugli elementi che più lo caratterizzano, in modo da conquistare un'immagine distintiva.

Per quanto riguarda invece l'identificazione dell'assetto proprietario, nel caso del territorio ci si può imbattere in una questione di difficile soluzione, a causa della molteplicità di interessi provenienti da un gran numero di soggetti attuali e potenziali, ma proprio la presenza di questi ultimi orienta verso l'adozione del paradigma dell'azionariato diffuso.

Nel territorio, l'organo di governo viene selezionato mediante elezioni politiche ad opera degli enti amministrativi pubblici

cittadini, considerati dei gruppi di interesse che operano al suo interno e che possono essere equiparati ai clienti dell'impresa. L'organo di governo si occupa di gestire le dinamiche territoriali e della soddisfazione dei suoi residenti, attraverso interventi volti a migliorare la qualità della vita.

Infine si può traslare la categoria delle risorse umane, che se nel caso dell'impresa è orientata ad ottenere una remunerazione di tipo monetario o dei benefici individuali, all'interno della realtà territoriale può essere identificata nell'insieme di individui che risiedono e mantengono dei legami con il territorio, scambiando e producendo così valore per lo stesso.

Analizzate dunque le analogie tra il contesto territoriale e quello imprenditoriale, la metafora del territorio come impresa appare però un po' forzata, in quanto non sembra tener conto della specificità del territorio e del carattere estremamente variabile delle forze competitive che agiscono al suo interno³⁴. Questa analogia inoltre rischia di ridurre gli scambi presenti nel territorio al mero mercato consolidato, perdendo così di vista una loro visione complessiva.

Come sostengono Van den Berg e Van der Meer (1994), la gestione di un territorio richiede un approccio diverso rispetto a quello esercitato in ambito d'impresa, e questo comporta che il marketing strategico territoriale sarà necessariamente differente da quello realizzato dalle grandi imprese. Il concetto di imprenditorialità è infatti estraneo alle pubbliche amministrazioni, caratterizzate da un impianto burocratico e gerarchico; i prodotti e i servizi del mercato territoriale si presentano molto più complessi e variabili rispetto a quelli commerciali e il loro valore è imprescindibile dal contesto in cui sono collocati.

³⁴ Vedi Sansone (2012) e Gilodi (2004)

I due diversi ambiti non possono quindi essere associati in maniera semplicistica, date le sostanziali divergenze esistenti, che necessitano pertanto di essere chiarite in alcuni punti:

- Innanzitutto, nell'ambito dell'impresa la domanda di riferimento viene determinata tramite la segmentazione del mercato.

“L’orientamento al marketing comporta che il punto di partenza logico dell’attività produttiva sia l’analisi della domanda e l’individuazione delle esigenze della parte di mercato a cui si intende rivolgere l’offerta. L’impostazione di tutti i processi aziendali è finalizzata a soddisfare al meglio tali esigenze” (Caroli, 1999).

L'impresa può scegliere di concentrarsi su pochi segmenti di mercato che ritiene più redditizi oppure più interessati al prodotto offerto, all'interno dei quali pensa di poter ottenere un maggior vantaggio competitivo (marketing concentrato), oppure può decidere di considerare contemporaneamente più segmenti, con preferenze differenti, ai quali indirizzare offerte mirate (marketing indifferenziato). Anche nel caso in cui l'impresa scegliesse di orientare la propria attenzione all'intero mercato, resta ferma la sua facoltà di decidere il pubblico a cui rivolgersi.

Se questo si verifica in ambito aziendale, spostandoci nel contesto territoriale non appare invece possibile concentrarsi su una parte limitata della domanda, in quanto il territorio si rivolge contemporaneamente a tutti i suoi utenti e pertanto si trova a soddisfare un gran numero di bisogni eterogenei e spesso contrastanti. Per rispondere alle esigenze che gli vengono poste, il territorio cerca quindi di disporre le condizioni che gli permettono di aumentare il proprio valore, in modo da accrescere indirettamente anche quello di tutti i soggetti interessati.

L'applicazione della segmentazione di mercato si scontra inoltre con la particolare natura del "prodotto" offerto, poiché non potendo essere modificato nel breve periodo, il territorio non è in grado di adeguarsi ad una domanda specifica, e anzi si ritrova piuttosto a cercarne una adeguata all'offerta presentata. Lo stesso problema si riscontra nelle politiche riguardanti l'offerta territoriale, che sono difficilmente modificabili in relazione ai cambiamenti della domanda, dati gli alti costi e gli interventi cospicui che comporterebbero.

- In secondo luogo, l'impresa è caratterizzata dall'orientamento alla massimizzazione delle vendite e all'ampliamento della propria quota di mercato, oltre che dalla necessità di mantenere la propria sopravvivenza finanziaria. Il marketing d'impresa viene considerato pertanto una pratica commerciale, indirizzata a soddisfare dei bisogni prevalentemente materiali, con lo scopo di elevare lo standard di vita generale³⁵.

Dall'altra parte invece, il marketing territoriale non si presta molto bene a perseguire questo obiettivo, poiché generalmente non è orientato a raggiungere un profitto economico e viene collocato all'interno del settore no profit³⁶. Nel contesto territoriale quindi appare più corretto parlare della massimizzazione del valore degli scambi tra i soggetti territoriali, perseguita tramite il "*raggiungimento delle condizioni di utilizzazione ottimale delle risorse disponibili rispetto ai bisogni espressi dalle diverse categorie di utenti potenziali*³⁷". Per ottenere la soddisfazione dei suoi pubblici, il territorio deve quindi "*massimizzare il funzionamento*

³⁵ Ashworth & Voogd (1994), *op. cit.*, p. 42

³⁶ Bisogna precisare come esistano tuttavia realtà territoriali esplicitamente orientate a perseguire un profitto economico; un esempio su tutti può essere quello offerto da Disneyland.

³⁷ Caroli (1999), *op. cit.*, p. 79

*sociale ed economico dell'area considerata, in accordo con qualunque obiettivo più ampio precedentemente stabilito*³⁸”.

Nell'ambito territoriale poi, gli obiettivi non sono sempre manifesti come nelle organizzazioni commerciali tradizionali, e risultano molto vari, poiché comprendono la massimizzazione della soddisfazione del cliente, la conservazione delle riserve di prodotto, la massimizzazione della capacità produttiva o la limitazione delle vendite per preservare luoghi troppo affollati.

Un ulteriore limite del territorio è dato dalle molteplici componenti tangibili ed intangibili che formano il prodotto, che seguono dinamiche indipendenti tra loro, e che possono tradursi nel perseguimento di obiettivi di massimizzazione differenti, anche contrastanti da quelli del mercato globale a cui fa riferimento il territorio³⁹. Essi sono inoltre difficilmente valutabili monetariamente, poiché la loro natura è principalmente intangibile.

- Altra differenza da valutare è la natura dei prodotti e dei servizi del territorio, i quali differiscono rispetto a quelli dell'impresa per la grande complessità che li caratterizza. Essi infatti sono costituiti da un mix di beni privati e pubblici e la grande varietà di risorse presenti nel territorio rende possibile lo sviluppo di una molteplicità di prodotti potenziali. Il loro valore è strettamente legato al contesto in cui sono collocati, anzi, è proprio l'ambiente che in gran parte li qualifica, rendendo impossibile una loro valutazione compiuta.

Questi aspetti dimostrano che l'utilizzo delle tecniche di marketing non può quindi avvenire in maniera acritica, ma devono essere tenute in considerazione le differenze sostanziali tra i due ambiti. Il rischio che si corre altrimenti è quello di attuare delle analogie

³⁸ Ashworth & Voogd (1994), *op. cit.*, p. 41

³⁹ Caroli (1999), *op. cit.*, p. 78

inverosimili ed improduttive rispetto alla disciplina aziendale, che non permettono di cogliere le opportunità che presenta per la gestione del territorio (Bellini, 2000).

Allo stesso modo, non si deve nemmeno intraprendere la posizione opposta di coloro che osteggiano l'adozione del marketing all'interno del territorio, come nel caso di Dematteis (1994), che arriva a definire il marketing urbano⁴⁰ *“una contraddizione in termini”*, dato che il valore racchiuso nel territorio è determinato dalla somma di benefici che non possono essere separati distintamente, né essere venduti o indirizzati ad una domanda specifica. Pure Golfetto (2000) ritiene difficile applicare gli strumenti del marketing al contesto territoriale, in quanto la base teorica della nuova disciplina non è ancora pienamente formata. Sforzi (1994), dopo aver evidenziato la complessità del concetto, ribadisce allo stesso modo come l'impianto teorico della disciplina sia ancora in una fase rudimentale, ancor più se ci si addentra nell'ambito operativo, che ritiene essere ancora nello *“stadio dell'infanzia”*.

Tralasciando allora le posizioni estreme che da una parte si limitano a riprendere passivamente gli strumenti del marketing, e dall'altra ne rifiutano la ripresa in ambito territoriale, appare più opportuno rifarsi alle considerazioni di Van der Berg⁴¹ (1990) e Gilodi (2004), secondo cui il territorio non deve essere considerato un'impresa, ma piuttosto essere gestito in quanto tale, secondo un'ottica imprenditoriale.

⁴⁰ Come precedentemente precisato, si considera il marketing urbano una sottopartizione del marketing territoriale, circoscritto ai confini di una città.

⁴¹ Van der Berg fa riferimento alla dimensione urbana, sostenendo che *«a city should be managed as a business enterprise»*, in Van der Berg (1990)

Il marketing offre quindi un apporto importante alla gestione e al governo del territorio, ma solo se usato “con attenzione e consapevolezza dei suoi limiti” (Bellini, 2000), tenendo ben presente il particolare contesto in cui si applica.

1.2.4. Il territorio come prodotto

Riprendendo nuovamente la metafora proposta da Corsico, si può considerare il territorio in quanto prodotto, focalizzando l'attenzione sull'oggetto dello scambio e dell'azione del marketing, secondo la prospettiva della città *commodity*.

Le pratiche di marketing cercano di trasformare i luoghi in merci o “prodotti del luogo”⁴², quindi in entità assimilabili a prodotti commerciali, e in effetti si può notare che essi hanno iniziato progressivamente ad essere consumati, pubblicizzati e commercializzati in quanto tali⁴³. Come abbiamo già precisato i territori sono dei prodotti particolari, poiché nell'ambito territoriale “*non è immediatamente evidente quale sia in effetti il prodotto, e nemmeno come si verifichi il consumo dei luoghi*”⁴⁴ e quindi il loro acquisto e consumo risulta più complesso e di difficile misurazione. Essi “*sono dei complessi pacchetti di beni, servizi ed esperienze, consumati in molti modi differenti*”⁴⁵, la cui natura differisce da quella delle merci di ambito commerciale.

È evidente perciò che l'applicazione degli strumenti del marketing management ad un contesto così differente rispetto a quello

⁴² Ashworth & Voogd (1990), *op. cit.*, pp. 65-76

⁴³ G. Kearns & C. Philo (1993), *Selling places: the city as cultural capital, past and present*, Pergamon Press Ltd, Oxford, pp. 11-18

⁴⁴ Ashworth & Voogd (1994), *op. cit.*, p. 9; vedi anche Ward (1998), p. 6

⁴⁵ *Ibidem*

aziendale, si scontra con dei limiti applicativi, che devono essere tenuti in considerazione nella trattazione del tema.

I luoghi possono essere definiti come “*l’insieme dei servizi e delle attività che ospitano o più ampiamente in quanto entità o soggetti*”⁴⁶. Essi sono quindi considerabili sia come contenitori di prodotti legati alle dinamiche territoriali, come le strutture e le attività presenti nel territorio, la componente *hard*, sia come una realtà a sé stante, unitaria, che comprende anche gli elementi simbolici e relazionali correlati al territorio, che formano la dimensione *soft*. Il marketing del luogo dovrà quindi attuare un diverso tipo di promozione nel caso in cui si trovi a pubblicizzare pacchetti di servizi oppure il luogo stesso.

Nell’ambito dei territori inoltre non sempre c’è una corrispondenza tra il luogo “consumato” e quello oggetto dell’azione di marketing, perché i confini giurisdizionali non coincidono spazialmente con il consumo praticato da parte degli utenti.

La natura del luogo, lo porta inoltre ad essere assimilato ad un bene pubblico, in quanto il suo consumo da parte di un individuo non limita il consumo simultaneo da parte di altri individui, quindi il suo utilizzo non può essere circoscritto ad una cerchia definita di utenti, ma è accessibile a chiunque. I luoghi, come pure i servizi che offrono, non sono soggetti a dei diritti di proprietà esclusivi, possono essere utilizzati contemporaneamente da parte di diversi gruppi di consumatori, che ne ottengono benefici differenti. Le varie proposte sono presentate da altrettanto vari produttori, che possono essere i governi locali, le organizzazioni pubbliche, semi-pubbliche o private.

Allo stesso modo, la domanda territoriale è difficilmente definibile, in quanto nasconde un gran numero di esigenze latenti e quindi non può essere equiparata all’effettiva partecipazione.

⁴⁶ *Ivi*, p. 43

In relazione al concetto di territorio-prodotto, Ashworth e Voogd (1990), insieme a Van den Berg e Braun (1999), propongono una lettura del territorio in quanto entità olistica, che si scompone in tre livelli. Il primo è composto dai singoli beni e servizi del territorio, *le singole imprese*, che vengono poi raggruppati in un secondo livello, a formare dei gruppi omogenei, assoggettati a specifiche strategie di marketing (del *marketing turistico*, dei *beni culturali*, del *marketing urbano*...). Nel terzo livello il territorio assume la valenza di un *holistic place product*, quindi è interpretato secondo una visione d'insieme in cui il valore complessivo risulta maggiore della somma delle parti. Secondo quest'approccio, il marketing territoriale si relaziona con un'area vasta, che può essere una regione o una nazione, all'interno della quale sono presenti ulteriori piani di marketing turistico, urbano e d'impresa. L'organo di governo dovrà quindi essere in grado di sistematizzare, pianificare e monitorare i vari elementi territoriali, per collocarli poi all'interno di una strategia complessiva più ampia, volta a sviluppare una specifica identità territoriale e un vantaggio competitivo per l'area considerata, finalizzati ad accrescerne il valore complessivo. Di conseguenza il territorio può essere pensato come la risultante di diversi spazi minori, caratterizzati da una certa omogeneità culturale, sociale o spaziale, che peraltro sono inseriti all'interno di confini di non facile definizione, dati i continui mutamenti a cui sono soggetti, comportando una maggiore difficoltà per l'organo centrale nel definire un indirizzo strategico di sviluppo.

Caroli (1999) analizza il prodotto-territorio rilevando tre sue possibili configurazioni: in quanto somma di singoli prodotti o servizi, fruiti separatamente; come territorio visto nel suo insieme; oppure come insieme di servizi e componenti tangibili ed intangibili interrelati, che si esprimono nella relazione che intrattengono con il territorio. La prima accezione di prodotto comporta delle azioni di

marketing differenziate, che si rivolgono ai singoli componenti dell'offerta territoriale; la seconda invece non inquadra un oggetto di scambio, ma il territorio in quanto entità complessa, che deriva dall'aggregazione delle sue diverse componenti. In questo senso, il territorio è considerato come un attributo generale che caratterizza gli elementi che lo costituiscono.

La terza configurazione risulta dalla combinazione delle due precedenti e si traduce nell'offerta di un insieme di elementi tangibili ed intangibili posti in un rapporto sinergico, che vengono contestualizzati in uno specifico territorio. Questa configurazione è quella che più si presta a soddisfare la domanda del mercato, perché comporta la creazione di “*progetti strutturanti*”⁴⁷, che attraverso il coinvolgimento di diverse risorse e attori permettono la creazione di prodotti e servizi complessi.

In questo senso il marketing territoriale non può consistere in un approccio univoco al territorio, ma è pensato come un piano volto a creare valore per le varie aree territoriali, migliorando la qualità della vita e favorendo la loro cooperazione. Questo attraverso una strategia “quadro” che regola l'insieme delle singole strategie di marketing che orientano i vari gruppi omogenei di prodotti e servizi minori, presenti all'interno del territorio.

In quest'ottica, il territorio viene visto come un'aggregazione di aree caratterizzate da una certa uniformità culturale, economica e sociale, in cui sono presenti “*relazioni, interazioni e scambi di flussi informativi tra soggetti, comunità e imprese*”⁴⁸.

⁴⁷ P. Noisette & F. Vallerugò (1996), *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*, Les Editions d'Organisation, Parigi, p. 62

⁴⁸ Sansone (2012), *op.cit.*, pp. 272-273

1.2.5. Territorio come mercato

Rifacendosi quindi all'ultima metafora di Corsico, della città come mercato, il territorio può essere guardato come un sistema all'interno del quale interagiscono un insieme variegato di attori e risorse, che pongono in essere relazioni e attività dinamiche, operando degli scambi.

Nel territorio l'individuazione di una dimensione di mercato è concretizzabile grazie alla presenza di una domanda e di un'offerta territoriale estremamente composite. La loro natura eterogenea implica però una maggiore complessità rispetto al mercato tradizionale, e questo porta a considerare il mercato territoriale a carattere sistemico⁴⁹.

Il problema principale che si presenta nel mercato territoriale è legato alla definizione dei contenuti della domanda. Se infatti in quello tradizionale il rapporto di scambio si traduce nella presentazione di una domanda da parte di un insieme di soggetti, soddisfatta da una determinata offerta, in ambito territoriale la domanda non è sempre evidente o può rivolgersi solo parzialmente a specifiche componenti del territorio. La grande varietà di elementi che formano il prodotto territoriale rende infatti difficile la formazione di una domanda territoriale specifica, che peraltro non è ancorata all'offerta che gli viene rivolta, potendo scegliere i contenuti di cui usufruire.

Dall'altra parte, la rigidità dell'offerta territoriale implica che la domanda potenziale si determini in sua funzione, a seconda delle condizioni che l'offerta presenta⁵⁰.

⁴⁹ Gilodi (2004), *op. cit.*, p. 23

⁵⁰ Caroli (2006), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, p. 100 - 101

La determinazione del valore della domanda territoriale risulta quindi di difficile attuazione, se accostato a quello della domanda di beni e servizi del mercato tradizionale. Esso dev'essere invece considerato secondo un'altra ottica, che si focalizza sull'importanza delle risorse che i diversi soggetti portano nel territorio e che favoriscono il suo sviluppo sostenibile. Il valore della domanda del territorio è pertanto l'insieme del “*valore delle risorse che i soggetti (che formano la domanda) [...] generano a beneficio del territorio stesso*⁵¹”, risorse che possono essere sia di natura quantitativa, sia di natura qualitativa, e quindi non misurabili monetariamente.

La domanda del territorio può essere analizzata tramite l'applicazione di uno strumento di marketing, la segmentazione di mercato, anche se all'interno del particolare contesto territoriale esso si limita ad identificare e misurare i segmenti che lo compongono, non potendo attuare una strategia rivolta ad un target definito.

La segmentazione del mercato territoriale può quindi essere effettuata sulla base di due criteri: la natura dell'utente, un'impresa o una persona, e la sua origine interna o esterna rispetto al territorio, che inquadra il riferimento ad un mercato interno o esterno.

⁵¹ *Ivi*, p. 104

Fig. 1.1 La segmentazione del mercato di territorio.
Adattamento da Caroli, 2006 (p. 113).

		Natura dell'utente	
		IMPRESE	PERSONE FISICHE
Presenza nel territorio	DOMANDA INTERNA	Imprese originarie del territorio	Cittadini
		Organizzazioni economiche locali	Lavoratori locali
	DOMANDA ESTERNA	Imprese esterne	Turisti
		Investitori finanziari	Nuovi residenti

Soffermandoci su quest'ultima ripartizione, possiamo individuare il mercato interno come un insieme di "soggetti economici e di persone fisiche che risiedono stabilmente nel territorio"⁵². Esso comprende i cittadini residenti, ma anche i soggetti che si trovano nel territorio per motivi di studio o di lavoro e le imprese che vi sono collocate. Questi pubblici sono portatori di esigenze eterogenee, pertanto la gestione pubblica deve garantire la loro soddisfazione, cercando di mantenere un livello di benessere adeguato per tutte le categorie di domanda. Questo si può tradurre

⁵² Caroli (2006), *op. cit.*, p. 117

nel miglioramento della qualità della vita dei residenti oppure nella presenza di maggiori infrastrutture e nella formazione della forza lavoro per le imprese. La soddisfazione di questo mercato è cruciale per il territorio, poiché non solo è indirizzata a mantenere i soggetti attuali all'interno dello stesso, ma indirettamente va ad accrescere il valore dell'offerta territoriale complessiva, attirando una potenziale domanda esterna.

Per quanto riguarda il mercato esterno invece, esso è formato da una parte dalle imprese interessate a dislocare determinate attività produttive, che necessitano di un luogo di insediamento, e dall'altra dall'insieme dei soggetti alla ricerca di un territorio in cui stabilire la propria residenza, in cui lavorare o svagarsi.

Nella relazione tra i due mercati, compito del governo locale sarà di favorire gli interessi dei soggetti già presenti nel territorio, e limitare l'inserimento dei nuovi "entranti" a coloro che apportano contributi positivi allo sviluppo territoriale, che dovranno essere maggiori degli effetti negativi prodotti a svantaggio degli interessi locali.

Passando quindi ad analizzare l'offerta territoriale, è evidente innanzitutto come il territorio sia un'entità complessa, costituita da

“un insieme di valori tangibili e intangibili - quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio artistico e urbanistico, le infrastrutture, la localizzazione, e ogni altro genere di situazione - tali da accrescere il valore complessivo dei vari elementi” (Kotler, Haider & Rein, 1993).

Il territorio è quindi composto da attori e risorse di natura materiale ed immateriale, interrelate tra loro, che insieme formano l'offerta caratteristica di una determinata area.

Per quanto riguarda le risorse materiali, esse fanno riferimento all'insieme degli elementi presenti fisicamente nel territorio e che lo

caratterizzano in maniera distintiva. Queste risorse possono far parte della dotazione strutturale del territorio oppure possono derivare da offerte specifiche create al suo interno ad opera dei soggetti locali. Sulla base di questa suddivisione, che peraltro non dev'essere considerata in maniera troppo rigida, date le sovrapposizioni presenti tra le due categorie, è possibile inquadrare due insiemi di risorse tangibili⁵³. Per quanto riguarda le risorse dell'ultimo tipo, ad esse appartengono:

- a) i servizi pubblici;
- b) il tessuto produttivo;
- c) i centri di ricerca e di conoscenza;
- d) l'apparato amministrativo;
- e) il sistema finanziario.

Tra le risorse materiali che invece si possono considerare "dotazione" del territorio, si elencano:

- a) la morfologia e la posizione del territorio;
- b) la sua struttura urbanistica;
- c) le infrastrutture pubbliche;
- d) il patrimonio immobiliare pubblico;
- e) il patrimonio artistico e culturale;
- f) le strutture turistiche e per il tempo libero;
- g) le istituzioni;
- h) le aziende locali;
- i) i fattori tangibili di qualità della vita;
- l) la conformazione del mercato locale.

Accanto a quest'insieme di risorse che formano la base dell'offerta territoriale, grande importanza rivestono anche le sue componenti immateriali, che contribuiscono a rafforzare l'attrattività del territorio e delle stesse risorse tangibili. Esse sono il risultato

⁵³ La suddivisione adottata è quella presentata in Caroli (2006), utilizzata in questo contesto come base per un'analisi più ampia.

dell'evoluzione percorsa dal sistema territoriale e sono fortemente legate al territorio, che contraddistinguono come una realtà unica e difficilmente imitabile.

Tra le risorse intangibili, si possono considerare:

- a) la vocazione del territorio, risultante dalle vicende che ne hanno determinato un orientamento specifico;
- b) l'insieme dei valori civili e sociali;
- c) la qualità delle risorse umane, legate alla validità dell'offerta formativa;
- d) la coesione sociale e la sicurezza percepita;
- e) le competenze legate al tessuto produttivo e sociale locale, fonte di vantaggio competitivo per il territorio, essendo difficilmente replicabili;
- f) la leadership economica e culturale e il grado di apertura a livello internazionale;
- g) la reputazione percepita all'esterno;
- h) i fattori intangibili di valutazione della qualità della vita e del livello di benessere.

La combinazione tra le risorse materiali ed immateriali costituiscono dunque la specifica offerta di un'area geografica, determinando il suo livello di competitività verso l'esterno. Esse però non possono essere viste come una semplice sommatoria di singoli elementi, dato che sono connesse da una fitta rete di interrelazioni, che intessono il tessuto territoriale contribuendo a formare il suo valore complessivo. L'elemento relazionale assume pertanto un ruolo rilevante per il territorio e può essere considerato una sua ulteriore risorsa di tipo immateriale.

Queste interdipendenze possono crearsi a partire da risorse già presenti, che in maniera automatica portano allo sviluppo di relazioni, oppure possono anche essere solo potenziali, e quindi aver bisogno di interventi esterni per la loro attuazione.

Oltre alle interazioni che si svolgono all'interno del territorio, altrettanto significative sono anche quelle che legano le risorse di un'area geografica a quelle localizzate in altri contesti territoriali, dando vita in questo modo ad un sistema "esterno" di relazioni complementari.

La presenza di questa rete di legami arricchisce il valore che le singole risorse apportano al territorio e migliorano l'efficienza e l'attrattività dello stesso, grazie alla cooperazione generale tra i soggetti territoriali. Ne deriva che il vantaggio competitivo di un'area geografica non potrà essere valutato solo per il potenziale degli elementi che la compongono, ma piuttosto per la loro capacità di stabilire delle sinergie, e quindi per il livello di complementarietà e d'integrazione presenti tra risorse materiali ed immateriali⁵⁴.

1.2.6 L'evoluzione storica del marketing territoriale

L'adozione dell'approccio di marketing da parte dei territori può essere ricondotto ad una serie di cambiamenti a cui si è assistito nel panorama internazionale sul finire del secolo scorso. Da una parte, essi riguardano le modificazioni del tessuto urbano, conseguenti ad un cambio d'atteggiamento da parte del governo centrale di fronte al nuovo scenario internazionale; dall'altra, lo sviluppo di nuovi approcci nella scienza del marketing, che hanno permesso la sua applicazione al di là del suo ambito originario.

Per quanto riguarda il primo aspetto, è necessario inquadrare i fenomeni che hanno portato alla nascita del nuovo filone del marketing territoriale, analizzando il contesto storico in cui esso si sviluppa.

⁵⁴ Vedi Caroli (1999); Van den Berg & Braun (1999); Vesci (2001)

Abbiamo già visto come i primi approcci che vengono ricondotti alle pratiche del marketing, consistano nella promozione dei territori di neoconquista, che sono pubblicizzati in Europa durante l'età coloniale. Dalla metà del XIX secolo, negli Stati Uniti e in alcune città del Canada la tendenza è quella di promuovere i territori per attrarre investimenti e residenti, e lo stesso si assiste in Gran Bretagna sul versante turistico⁵⁵.

Queste azioni di promozione sono messe da parte durante il periodo delle due guerre mondiali, in seguito alle quali si affermano politiche di pianificazione territoriale centralizzate, che attraverso l'istituzione di un sistema legislativo e di regolazione, guidano lo sviluppo urbano e regionale. Si tratta di un approccio che non cerca di conseguire il beneficio sociale della comunità e nemmeno di favorire gli investimenti esterni, rimanendo ancorato al perseguimento di ampi obiettivi politici di pianificazione spaziale. Esso pertanto è estraneo alle pratiche del marketing e scoraggia la promozione del territorio, rivelandosi fallimentare nel risolvere i problemi della rinascita economica urbana⁵⁶.

A partire dal 1970, la recessione economica unita all'aumento della mobilità internazionale del capitale porta alla ricerca di nuove fonti di finanziamento, e questo si traduce in un cambiamento nell'approccio tradizionale alla pianificazione pubblica, all'interno della quale assume un certo interesse la dimensione di mercato⁵⁷. Abbandonata la gestione tradizionale in cui l'organismo centrale gestisce i processi territoriali, si assiste ad un cambio

⁵⁵ Gold & Ward (1994), *op.cit.*, pp. 2-6

⁵⁶ *Ivi*, p. 7; Ashworth & Voogd (1994), p. 40-41

⁵⁷ Van den Berg (1990) individua nel riferimento al mercato l'aspetto che caratterizza la deconcentrazione spaziale del territorio e riconosce tra le sue cause la transizione ad una società ad alta intensità di conoscenza e l'integrazione politica europea.

d'atteggiamento dei governi nei confronti delle città e delle regioni, che permette a pianificatori e politici di rivolgersi ad una serie di tecniche riprese dal marketing, tra le quali un ruolo preponderante è svolto dall'attività promozionale locale.

L'applicazione del marketing al territorio ha sèguito in particolare in Gran Bretagna, Francia ed Olanda, ma arriva ad estendersi anche in Italia grazie al cambiamento della gestione territoriale, reso possibile dalla riforma della pubblica amministrazione e dai fenomeni della globalizzazione e d'integrazione europea⁵⁸.

Ashworth e Voogd (1994) individuano proprio nel nuovo clima economico e politico le basi che permettono lo sviluppo del marketing territoriale, poiché la necessità di riformare la politica di pianificazione del territorio, unita al calo delle risorse finanziarie, costringe le amministrazioni a ricorrere a prassi manageriali per poter gestire un mercato competitivo.

A partire dalla seconda metà degli anni Ottanta, la situazione di crisi fiscale legata all'industria primaria, unita al calo della base fiscale e al declino della spesa pubblica, contribuiscono all'aumento della competizione tra città, che devono cercare nuovi strumenti per rigenerare l'economia locale attirando risorse ed investimenti esterni (Paddison, 1993).

Si sviluppa così un nuovo paradigma di gestione delle pubbliche amministrazioni e del territorio, definito *New Public Management*, che è orientato ad integrare le pratiche gestionali tradizionali con nuove metodologie riprese dal settore economico-aziendale. In questo modo viene abbandonato il classico modello burocratico del rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadino, a favore di un

⁵⁸ Rebora (1999) e Boccia (2002), in Gilodi (2004), *op. cit.*, p. 13

modello di gestione rivolto a perseguire l'interesse pubblico in maniera più efficiente⁵⁹.

L'importanza del nuovo approccio del *New public management* viene sottolineata anche da Valdani e Ancarani (2000), che nonostante sostengano che la causa primaria per l'affermazione del marketing territoriale sia la crescente concorrenza tra le diverse aree geografiche, ritengono che anch'esso abbia svolto un ruolo preponderante, modificando la logica di gestione dei territori.

Pure Storlazzi (1997) riconduce al nuovo paradigma e alla *public governance* la diffusione del marketing territoriale come strumento utilizzato dalla pubblica amministrazione per favorire lo sviluppo economico locale, sottolineando allo stesso tempo la rilevanza assunta dalla collettività, che si rende responsabile dell'evoluzione armonica e coordinata del suo territorio.

All'interno di questo scenario si assiste così alla nascita di un nuovo stile di vita urbano, che si sviluppa attorno ai concetti di privatizzazione e deregolamentazione. I governi si avvicinano alle logiche d'impresa appropriandosi delle loro caratteristiche distintive, come l'assunzione di rischi, l'inventiva, la promozione e la motivazione al profitto (Hall, 1998; Kavartzis, 2005).

Per lo sviluppo economico assumono crescente importanza i nuovi strumenti di gestione presi dal contesto imprenditoriale, in particolare il marketing, la comunicazione e la promozione⁶⁰. Come nota Hall infatti,

⁵⁹ Meneguzzo (1995); Storlazzi (1997); Caroli (1999); Valdani & Ancarani (2000)

⁶⁰ Hannigan (2003), *op. cit.*, p. 353

“una delle più ovvie manifestazioni di imprenditorialismo tra i governi delle città è stata l’attenzione dedicata alla trasformazione, o almeno alla valorizzazione, dell’immagine della città⁶¹”.

Le cause individuate per l’applicazione del marketing territoriale risultano pertanto molteplici, e possono essere riassunte nella proposta di Van den Berg, Bramezza e Van der Meer (1994), che evidenziano cinque scenari di riferimento che hanno reso possibile la sua affermazione: la globalizzazione, l’integrazione europea, il declino sociale ed ambientale, la concorrenza tra zone urbane e l’attenzione allo sviluppo economico.

Kotler, Heider e Rein (1993) identificano tra i fattori che portano all’utilizzo delle tecniche del marketing il naturale evolversi delle città, che alternano periodi di crescita a periodi di declino, oltre che ad un insieme di fattori provenienti dall’esterno, come l’evoluzione tecnologica, l’aumento della competizione globale e i cambiamenti all’interno delle gerarchie politiche.

Allo sviluppo del marketing territoriale pertanto concorrono una molteplicità di fattori, tra i quali risulta determinante la competizione globale tra territori, che però dev’essere vista come parte dei più ampi cambiamenti incorsi nelle dinamiche di mercato. Accanto ad essa, cause altrettanto significative sono identificate nella necessità di governare i dinamici disequilibri territoriali e nella diffusione del *New public management*. A questo si aggiunge il nuovo atteggiamento nei confronti del territorio, che non viene più considerato solo per le sue componenti materiali, ma soprattutto per quelle immateriali, che lo caratterizzano in maniera

⁶¹ Hall (1998), “Introduction – Selling the entrepreneurial city”, in Tim Hall and Phil Hubbard (a cura di), *The entrepreneurial city: geographies of politics, regime, and representation*, John Wiley & Sons, Chichester – UK, p. 27 - 29

univoca (Vesci, 2001). La concezione del territorio come spazio all'interno del quale insistono delle dinamiche di scambio, rende necessario ottimizzare la gestione dello spazio globale di flussi come fonte di vantaggio competitivo (Doel e Hubbard, 2002). Questo si traduce in politiche di governo orientate a valorizzare le risorse intangibili del territorio e che necessitano pertanto dell'aiuto degli strumenti del marketing.

Passiamo ora ad analizzare la seconda tendenza, inerente alle radici concettuali del marketing territoriale.

L'avvicinamento del marketing al territorio è infatti reso possibile grazie all'evoluzione della disciplina del marketing tradizionale, che si estende verso ambiti differenti rispetto a quello d'impresa, come le organizzazioni non commerciali o senza scopo di lucro (Barke, 1999). Partendo dallo studio di Ashworth e Voogd (1990)⁶² e integrandolo con ulteriori contributi, si sono individuati una serie di filoni a cui si è estesa la ricerca del marketing e che hanno formato le basi teoriche per il successivo marketing territoriale. Essi sono:

- il marketing delle organizzazioni *no-profit*;
- il marketing sociale;
- il marketing dell'immagine (*marketable image*);
- il marketing industriale;
- marketing dei servizi;
- il marketing relazionale.

L'apporto del marketing delle organizzazioni *no-profit* e del marketing sociale si traduce nel superamento degli obiettivi di

⁶² Ashworth e Voogd individuano i presupposti del marketing territoriale nello sviluppo del marketing delle organizzazioni *no-profit*, del marketing sociale e del marketing dell'immagine.

natura economica e finanziaria, che caratterizzano il marketing convenzionale, ma non si adattano alle logiche territoriali.

La relazione rispetto al marketing non-profit si ricava dalla natura dei suoi obiettivi e delle sue strutture organizzative, poiché le organizzazioni non-profit non sono rivolte alla massimizzazione del profitto di breve o lungo termine, in quanto finanziate dallo Stato, e quest'assenza di un vincolo economico amplia dunque il ventaglio degli obiettivi che esse possono perseguire⁶³. La mancanza di un collegamento economico diretto tra impresa e cliente comporta però una certa difficoltà nel valutare gli effetti ottenuti con l'azione di marketing, il cui concetto tradizionale deve dunque incorporare obiettivi pubblici più ampi e di lungo termine, e strategie, analisi dei gruppi di consumatori e un concetto di scambio differenti⁶⁴.

Le stesse finalità extraeconomiche sono perseguite anche dal marketing sociale, all'interno del quale l'obiettivo è incentrato in particolare sull'ottenimento del benessere generale in un'area geografica. Si tratta di un approccio volto ad influenzare gli individui o i gruppi di riferimento allo sviluppo di attitudini e comportamenti etici rilevanti per la comunità. L'allontanamento dell'interesse dal comportamento d'acquisto diretto degli individui, permette quindi di ampliare lo stesso concetto di profitto ad includere benefici indiretti e non misurabili monetariamente, il che si adatta molto bene anche agli scopi del marketing territoriale. Quest'ultimo trova quindi nel marketing sociale una base concettuale solida, tanto che Lambin (2004), all'interno di una

⁶³ N. Capon (1981), Marketing Strategy. Differences between state and privately owned corporations: an exploratory analysis, *Journal of Marketing*, 45, pp. 11-18, p. 12

⁶⁴ Tra i vari autori che si sono espressi su questo tema, Kotler e Levy(1969); Hunt (1986, 2002); Ashworth & Voogd(1994); Krantz & Schätzl (1997); Caroli (1999); Guatri, Vicari e Fiocca (1999); Gilodi (2004)

catalogazione del concetto generale di marketing, riconduce il marketing territoriale proprio all'interno degli studi di marketing sociale⁶⁵. Quest'ultimo può essere considerato anche un marketing di tipo "pubblico", per la presenza nel territorio di una molteplicità di interessi che devono essere soddisfatti contemporaneamente (Ashworth & Voogd, 1994).

Accanto a questi sviluppi, riveste una certa importanza il ruolo assunto dalle immagini, che possono essere commercializzate anche se riferite a prodotti vagamente delineati o perfino inesistenti. Questo "marketing dell'immagine" si presta quindi molto bene ad essere applicato ai luoghi, che possono pertanto essere "venduti" attraverso le loro immagini, nonostante i beni e servizi che propongono siano per natura poco definiti e presentino molteplici obiettivi.

Il territorio deve occuparsi inoltre di attrarre investimenti al suo interno e questo comporta delle scelte di localizzazione che implicano l'utilizzo delle strategie e delle politiche tipiche del marketing industriale. Come per il mercato *business to business* infatti, anche nel territorio si tratta di gestire un prodotto complesso, in cui le parti implicate sono collegate da rapporti di elevata interdipendenza di lungo termine, con scelte da adottare spesso irreversibili nel breve periodo.

L'importanza dell'elemento relazionale si ritrova anche nel marketing dei servizi, il quale offre uno spunto al marketing territoriale per quanto riguarda la gestione dei servizi offerti ai soggetti che operano nel territorio e di quelli rivolti alle imprese interne o esterne, attraverso le agenzie di sviluppo locale (Latusi 2002).

⁶⁵ Vedi Kotler e Levy (1969); Kotler e Zaltman (1971); Paddison (1993); Caroli (1999); Latusi (2002)

Il contributo offerto al marketing territoriale da parte del marketing industriale e di quello dei servizi, riguarda quindi in particolare il sistema di relazioni che essi pongono in atto.

Il marketing relazionale che ne deriva, risulta quindi rilevante per il territorio, poiché quest'ultimo possiede una natura sistemica, dato l'insieme di risorse materiali ed immateriali presenti al suo interno, che si relazionano in una fitta rete di rapporti interdipendenti di medio-lungo termine. Nella concezione del territorio come *network*, esso è visto come una fitta rete di relazioni, ciascuna delle quali influenza ed è influenzata anche da quelle che avvengono tra terze parti. Proprio la componente relazionale costituisce una fonte importante di vantaggio competitivo, pertanto il marketing del territorio deve occuparsi di creare e mantenere dei rapporti duraturi tra gli attori coinvolti, ispirandosi alle logiche del marketing relazionale e mirando a diffondere un sentimento di fiducia e di dipendenza reciproca, al fine di creare una maggiore cooperazione e coinvolgimento⁶⁶.

Tra questi sviluppi del marketing convenzionale, bisogna ricordare inoltre il ruolo svolto dalle strategie e dalle politiche dell'internet marketing, che rivestono un'importanza crescente nell'attuale sistema economico, grazie alla diffusione delle ICT, tecnologie dell'informazione e della comunicazione (Premazzi, 2001).

1.2.7. Definizioni di marketing territoriale

Stabilito il contesto generale in cui si sviluppa il marketing territoriale, possiamo ora ad analizzare le definizioni che gli sono state attribuite in letteratura, nonostante la complessità insita nel

⁶⁶ Vedi Berry (1983); Hakansson e Snehota (1989); Caroli (1999); Vescei (2001); Latusi (2002); Gilodi (2004)

concetto evidenzi fin da subito la difficoltà nell'assegnargli una definizione univoca.

Sebbene l'idea di marketing territoriale sia stata oggetto dei contributi di molteplici discipline e abbia assunto diverse valenze, possiamo constatare come nel tempo essa si sia evoluta, consolidandosi come “*approccio strategico orientato alla creazione di valore per un'area, fondato sull'analisi, l'interpretazione e la gestione delle relazioni con una molteplicità di stakeholder*”⁶⁷.

All'interno di questo processo strategico un ruolo chiave viene individuato nelle risorse materiali ed immateriali, che vengono considerate l'elemento di base da cui partire per concretizzare l'esercizio del marketing, che si rivolge sia alla valorizzazione del patrimonio già presente nel territorio (risorse interne), sia all'attrazione di risorse dall'esterno. L'apporto del marketing territoriale si traduce quindi nel fornire una nuova prospettiva metodologica allo sviluppo complessivo del territorio, che attraverso il soddisfacimento degli attori coinvolti, mira ad aumentare il suo valore, sviluppandosi in un'ottica competitiva.

Nella tabella proposta vengono raggruppate alcune definizioni che sono state attribuite in letteratura al concetto di marketing territoriale⁶⁸, che vengono poi analizzate più nel dettaglio per mettere in luce i diversi orientamenti presenti.

Definizioni di marketing territoriale

⁶⁷ F. Izzo, “Com'è verde la mia città. Strategie di marketing territoriale e sviluppo sostenibile”, in C. C. Corduas, *Sostenibilità ambientale e qualità dello sviluppo*, Edizioni Nuova Cultura, Roma, 2013, p. 464

⁶⁸ Si deve precisare che nelle definizioni proposte la scala di riferimento non è sempre la stessa, perché gli autori fanno riferimento sia a contesti più ristretti (city marketing), sia ad aree più vaste.

- Ashworth e Voodg, 1988
- Il marketing urbano descrive le differenti modalità con cui le città (i territori) possono migliorare la propria posizione nel mercato (...) è il processo dove le attività urbane sono collegate alle domande di clienti-obiettivo allo scopo di massimizzare il funzionamento efficiente sotto un profilo sociale ed economico dell'area in accordo con qualunque obiettivo precedentemente stabilito.
- Van der Meer, 1990
- Il marketing urbano può essere descritto come il complesso delle attività finalizzate a raccordare la fornitura di funzioni urbane con la domanda espressa dai residenti, dalle imprese locali, dai turisti e dagli altri utilizzatori potenziali del territorio.
- Van der Berg e Klaasen, 1990
- Il marketing urbano persegue lo sviluppo economico della città e la promozione di tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono nell'area urbana stessa.
- Textier e Valle, 1992
- Il marketing territoriale è visto come l'insieme delle azioni individuali o collettive finalizzate ad attrarre nuove attività economiche in un determinato territorio, favorire lo sviluppo delle imprese che esercitano localmente la loro attività e promuovere globalmente un'immagine favorevole.

- Kotler, Haider, Rein, 1993 Il marketing territoriale è l'insieme delle attività volte a definire il corretto mix di caratteristiche strutturali e di servizi offerti dall'area [...] stabilire un valido sistema di incentivi per gli utilizzatori dei servizi e delle strutture offerte dal territorio [...] individuare modalità efficaci di distribuzione dei servizi e dei prodotti realizzati nel territorio [...] promuovere l'immagine del territorio in maniera che i potenziali utilizzatori ne percepiscano correttamente il valore (...) ha successo quando gli stakeholder, come i cittadini, i lavoratori e le imprese, sono soddisfatti dalla comunità, e quando è soddisfatta la domanda attesa di visitatori, nuove imprese ed investitori (...) marketing territoriale significa progettare un luogo così da soddisfare le esigenze dei suoi mercati di riferimento.
- Paddison, 1993 Il marketing territoriale è l'insieme delle attività volte a potenziare la posizione competitiva del territorio nel confronto internazionale per attrarre gli investimenti produttivi, migliorare l'immagine del territorio e il benessere della sua popolazione.
- Van Den Berg, Bramezza e Van Der Meer, 1994 Il marketing della città è l'analisi, pianificazione e implementazione di programmi che mirano a creare, costruire, mantenere rapporti e scambi vantaggiosi con i mercati relativi al fine di raggiungere obiettivi organizzativi.

- Casella, 1997 Si occupa dell'analisi, della pianificazione, della messa in opera e del controllo dei programmi concepiti dall'autorità pubblica di management urbano e dagli organismi che da essa dipendono... per rispondere al meglio alle aspettative delle persone e delle attività della città e del suo territorio e migliorare la qualità e la competitività globale della città nel suo ambiente concorrenziale.
- Storlazzi, 1997 La capacità gestionale o addirittura imprenditoriale del sistema pubblico che opera per lo sviluppo di un certo contesto viene a realizzarsi secondo un approccio che si definisce di marketing territoriale.
- Valdani e Jarach, 1998 Disciplina cui compete l'analisi, la pianificazione, e l'implementazione di piani che hanno la finalità di creare, costruire e mantenere rapporti vantaggiosi con i mercati per il raggiungimento obiettivi politico-organizzativi di interesse, quali l'incremento della popolazione produttiva e l'arricchimento e miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente o migrante.
- Cercola, 1999 Un processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini.
- Paoli, 1999 Tutte quelle attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale (o dei quali) si è attuato il disegno delle caratteristiche dell'area stessa.

- Varaldo, Caroli, 1999 Il marketing del territorio fornisce gli strumenti concettuali ed operativi per collegare l'offerta di territorio e alla sua domanda.
- Caroli, 1999 Il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. Sul piano strategico, il marketing del territorio è un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione.
- Valdani e Ancarani, 2000 L'analisi dei bisogni degli stakeholder e dei clienti/mercati volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli stakeholder (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività- valore.

- Vesci, 2001 Il marketing territoriale piuttosto che costituire quell'attività volta all'attrazione degli investimenti su una determinata area, rappresenterebbe quel processo relazionale, strategico ed operativo attuato da un ente territoriale, un'agenzia a capitale pubblico, ecc singolarmente intesi o, in accordo fra loro e, nell'ipotesi di emersione del sistema vitale, con l'ausilio dell'azione consonante e (e/o risonante) degli altri agenti sul territorio, finalizzato ad indurre uno sviluppo ordinato, coordinato e coerente di un'area predeterminata.
- Latusi, 2002 Il marketing territoriale è basato sulla applicazione dei concetti e degli strumenti operativi di una funzione aziendale in un riferimento particolare, costituito da un'area geografica.
- Petruzzellis, 2002 Le tecniche proprie del marketing con i dovuti adeguamenti alle specificità del territorio intervengono quali strumenti di competizione, al fine di gestire con un approccio integrato la problematica dell'attrazione delle risorse scarse e della loro riproducibilità.

Passando quindi ad analizzare il contenuto delle definizioni proposte, si può notare come in molte di esse sia presente un chiaro riferimento alla dimensione di mercato. Tra queste troviamo l'interpretazione proposta da Van der Meer (1990), che nell'ambito del contesto cittadino, evidenzia la presenza di un'offerta territoriale che si relaziona ad una domanda composita, formata dagli utenti che risiedono nel territorio.

Lo stesso interesse nei confronti della domanda territoriale è presente anche in Paoli (1999), sebbene egli si focalizzi solo sul

soddisfacimento delle esigenze dei potenziali investitori industriali, non tenendo conto delle altre categorie di domanda, come i residenti e i turisti.

Pure Ashworth e Voodg (1988) propongono una definizione di marketing urbano simile, ma lo descrivono nell'ottica di "processo", quindi come un insieme di attività svolte nel territorio da parte di diversi soggetti, per rispondere alle aspettative di una determinata domanda "target". L'individuazione di quest'utenza specifica comporta indirettamente che anche all'interno del contesto territoriale le scelte operative dovranno essere precedute da un'azione preventiva di segmentazione e posizionamento di mercato.

Gli autori fanno inoltre riferimento agli obiettivi attribuiti al marketing urbano, riconducendoli alla massimizzazione del funzionamento efficiente dell'area, secondo gli indirizzi di natura economica e sociale stabiliti dalle autorità di governo. Questo permette di inquadrare i diversi interventi rivolti a soddisfare le esigenze degli utenti attuali o potenziali come obiettivi secondari, da perseguire nell'ottica di un fine di sviluppo più generale.

Van der Berg e Klaasen (1990), in linea con questa prospettiva, ampliano il raggio d'azione della disciplina, che oltre a perseguire l'efficienza dell'area urbana considerata, interviene nel programma di sviluppo sociale della città, contribuendo attivamente alle politiche locali, orientate al benessere complessivo dell'area di loro competenza.

Gli obiettivi di sviluppo economico e sociale sono entrambi presenti anche in Paddison (1993), Casella (1997), Storlazzi (1997) e Valdani e Jarach (1998), nonostante l'obiettivo predominante risulta pur sempre il potenziamento del carattere competitivo della città nel suo ambiente concorrenziale, aspetto centrale nell'approccio di Petruzzellis (2002).

Un approccio di tipo aziendalistico è quello avanzato da Kotler, Haider e Rein (1993), che offrono una definizione del marketing territoriale a livello strategico ed operativo. Essi individuano quattro azioni che competono al marketing del territorio, che si ispirano alle politiche aziendali di marketing mix, il cui obiettivo finale risulta essere il soddisfacimento della domanda attuale e potenziale.

Il riferimento alla prospettiva d'impresa si ritrova nella definizione di Cercola (1999), che si riferisce al marketing territoriale come un processo, in cui tutti gli interventi posti in atto sono da ritenersi dei mezzi finalizzati alla creazione di valore per la collettività.

Anche Caroli e Varaldo (1999) e Latusi (2002) ne parlano come ripresa di concetti e strumenti operativi del marketing aziendale; Textier e Valle (1992), in un'analoga prospettiva, si concentrano sugli obiettivi di natura economica del territorio, nella cui definizione risulta interessante l'accento posto sull'insieme variegato di soggetti che intervengono nell'attuazione del programma di marketing.

Caroli (1999) sottolinea per il marketing territoriale l'importanza di un intervento preventivo volto a definire l'offerta del territorio, che viene guardato nell'ottica di "sistema" in cui interagiscono diverse componenti materiali ed immateriali. La sua azione dovrà quindi rivolgersi innanzitutto verso l'interno, per poter poi soddisfare adeguatamente gli specifici segmenti di domanda. L'obiettivo che si propone è la creazione di un valore netto positivo, in cui confluiscono anche le esternalità positive e negative prodotte su utenti diversi da quelli designati.

Il marketing territoriale è ritenuto pertanto "un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione", proprio perché permette una visione unitaria degli elementi che formano l'offerta territoriale, che concorrono insieme a creare valore per gli utenti (integrazione), e al tempo stesso fornisce gli strumenti per valorizzare al meglio i

singoli interventi attuati nelle varie aree dell'offerta territoriale, enfatizzando i risultati conseguiti (fertilizzazione).

Valdani e Ancarani (2000), analogamente, evidenziano l'importanza dello studio del mercato interno ed esterno, necessaria per sviluppare un'offerta adatta per gli utenti attuali o potenziali. La soddisfazione degli stessi contribuisce a rendere il territorio più attrattivo e di conseguenza determina un aumento del suo valore globale.

Da queste definizioni emerge la prevalenza di un orientamento che allontana il marketing territoriale da una mera attività di attrazione di investimenti esterni e che amplia il suo raggio d'azione verso un obiettivo più generale di sviluppo locale, che include pertanto sia finalità economiche, sia sociali. Esso viene visto soprattutto come un insieme di strumenti aziendali funzionali alla gestione del territorio, mentre solo in pochi casi è riconosciuta la sua valenza di disciplina autonoma.

2. Place branding: l'identità del luogo

Come abbiamo visto nel precedente capitolo, la naturale propensione dei luoghi a differenziarsi per ottenere un maggior numero di visitatori o finanziamenti economici, si è avvalsa nel tempo degli apporti della disciplina del marketing. Inizialmente questo si è tradotto nella promozione dei luoghi tramite l'uso della pubblicità, successivamente, l'ampliamento della disciplina rende possibile la formazione di un vero e proprio dominio autonomo: quello del marketing territoriale. Al suo interno, a partire dalla fine del XX secolo, ha assunto un crescente interesse tra gli studiosi un particolare filoni di studi, che deriva ancora una volta dal contesto aziendale.

Il "place branding", la "marca" di un luogo, racchiude al suo interno un complesso approccio multidisciplinare, che andando

oltre la concezione del territorio come un insieme di variegati prodotti o servizi da promuovere, si concentra sul tessuto spaziale che lo caratterizza, all'interno del quale si relazionano e si sovrappongono le politiche urbane, il settore turistico, l'ambito d'impresa e degli investimenti economici (Hankinson, 2004). Tutti i vari elementi vengono coordinati insieme in un progetto unitario, in una "marca", che diviene espressione dell'identità del luogo, non una somma di parti distinte quindi, ma una proposta articolata e coerente che si presenta nella sua unicità come un'alternativa apprezzata nello scenario competitivo.

2.1 Come si arriva al branding territoriale.

Prima di addentrarci nella trattazione della marca del luogo, è utile fare un passo indietro, per analizzare le dinamiche che hanno portato alla nascita di questo ambito di studi.

Lo sviluppo del brand territoriale è reso possibile ancora una volta dall'evoluzione della teoria del brand tradizionale, associata alla vendita di prodotti tangibili nell'ambito d'impresa.

I cambiamenti del mercato sul finire del XIX secolo portano alla nascita del concetto di marchio, che diventa un mezzo attraverso il quale venditori ed imprenditori cercano di farsi spazio per essere riconoscibili in un contesto sempre più competitivo (Low e Fullerton, 1994). In quest'epoca si sviluppano i noti marchi della Coca-Cola, della Gillette, Colgate e Heinz negli Stati Uniti e la Rolls Royce e S 'Cadbury nel Regno Unito (Hankinson e Cowking, 1993).

Il marchio si evolve ulteriormente negli anni '50 quando si allontana dal suo compito iniziale, legato a trasmettere attraverso un nome benefici funzionali a un dato prodotto, per divenire una vera e propria immagine simbolica. Le sensazioni e i sentimenti suscitati dal brand divengono più importanti del prodotto stesso, messo in secondo piano.

L'attenzione del marketing si focalizza sulle associazioni create nella mente dei consumatori, e il marchio finisce per diventare "*Un nome, termine, segno, simbolo o disegno, o una loro combinazione, destinato ad identificare i prodotti o i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti*"⁶⁹. Esso diventa uno strumento di identificazione e di differenziazione, a cui vengono collegate idee ed attributi che si trasmettono così al prodotto.

Un'ulteriore evoluzione del concetto si ha sul finire degli anni '60 con le teorizzazioni di Ries e Trout, che introducono l'idea di posizionamento. Il marchio mira ad occupare una "posizione" nella mente dei consumatori, creando un'immagine specifica che richiami dei particolari valori o emozioni associati al brand e che lo fanno prevalere nell'immaginario dell'acquirente rispetto ad analoghi marchi concorrenti (Ries e Trout, 1981).

Il brand assume un ruolo chiave nel corso del 1980, quando i grandi gruppi proprietari di marche iniziano ad ingrandirsi, acquistando altre compagnie che vengono assoggettate alla società principale. È in questo momento che emerge il valore della marca come risorsa aziendale, a partire dalla quale organizzare una coerente strategia di marketing, indirizzata ai diversi segmenti target (Kapferer, 1997; Keller, 2003). La marca principale, detta

⁶⁹ Secondo la definizione proposta dall'American Marketing Association nel 1960, in Kotler et al. (2002), Principles of Marketing, Prentice Hall, Harlow-England, p. 469

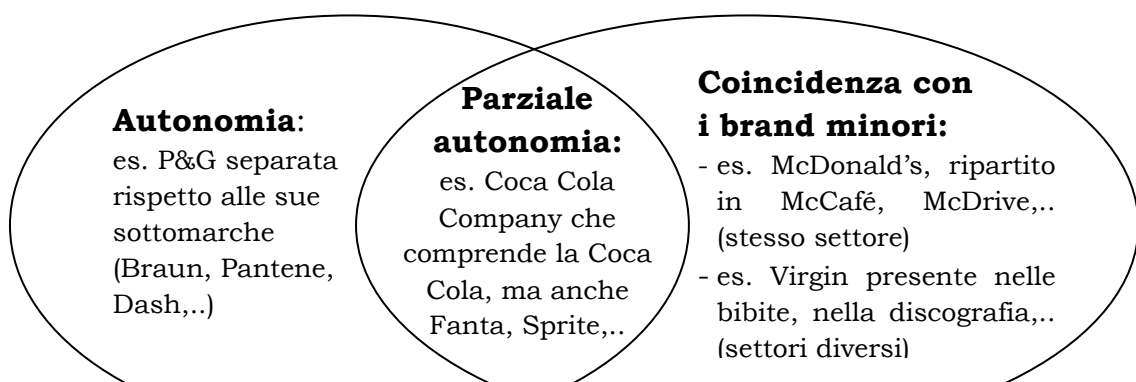
“corporativa”, ingloba al suo interno una serie di marche minori, che vi si relazionano in maniera differente. Fondamentale nella gestione di questi rapporti è allora “l’architettura di marca”, cioè la strutturazione e la gestione del portfolio delle marche, a ciascuna delle quali devono essere assegnati un ruolo, un target e degli obiettivi specifici (Aaker e Joachimstaler, 2000).

L’insieme dei brand così delineati, se organizzato in maniera efficace, permette una collaborazione tra marche che si traduce nell’utilizzo di risorse comuni, al fine di raggiungere segmenti differenti. Questo comporta dei vantaggi notevoli sia per i consumatori sia per i brand minori, poiché i primi riducono l’incertezza di nuovi acquisti, associando loro i valori trasmessi dalla marca *corporate*, mentre i secondi possono sfruttare la notorietà della marca principale per affermarsi, tralasciando la fase promozionale, con un conseguente risparmio sui costi.

Le marche di successo diventano dei prodotti “ombrello” che supportano quelle minori, dando vita a dei legami più o meno stretti con diversi livelli di interdipendenza.

La marca principale può infatti restare autonoma, mantenendo una distanza rispetto alle marche sottostanti, che possono così rivolgersi a target e settori differenti; può coincidere solo parzialmente con alcuni dei brand minori e differenziarsi dagli altri, oppure declinarsi direttamente in marchi minori all’interno di uno stesso settore merceologico o presentarsi essa stessa in settori differenti (Kapferer, 1997).

Esempi pratici dei diversi livelli di interdipendenza tra la marca *corporate* e i suoi sottomarchi.



All'interno dell'azienda la marca si discosta allora dall'immagine presentata all'esterno e percepita dal pubblico, per farsi interprete dell'identità dell'organizzazione, di una filosofia condivisa e intrisa dei valori e dei significati propri dell'azienda. Il brand assume un ruolo strategico accanto alle altre risorse e competenze e viene sottoposto a piani di lungo termine per permettere uno sviluppo equilibrato dei vari settori che lo compongono, che devono evitare una sovrapposizione dei campi d'azione e del posizionamento di marca.

Questa espansione del dominio del branding dai singoli beni di consumo alle stesse società che li gestiscono permette un ulteriore passo in avanti, con l'adozione del branding anche da parte di organizzazioni che non si occupano di prodotti tangibili, quali le società di servizi o le associazioni no profit (Keller, 2003; Hankinson, 2010). La loro natura particolare, e il forte legame che presentano rispetto al branding interno, le rendono simili per molti aspetti al contesto territoriale, che allo stesso modo si relaziona con un prodotto intangibile, "il luogo", e con una molteplicità di attori diversi. Il concetto ha quindi un ulteriore sviluppo e porta alla costituzione del branding del luogo.

2.2 Il branding dei servizi e no-profit.

Si può convenire sul fatto che il territorio sia strettamente correlato alla nozione di servizio: la marca del luogo infatti offre dei benefici al suo pubblico sottoforma di servizi di vario genere e si posiziona nella mente dei consumatori proprio per ciò che propone.

Il luogo è infatti fruito per le sue attrazioni culturali, per i servizi per il tempo libero, per la presenza di centri commerciali e finanziari. Questi formano il nucleo dei servizi primari, supportati poi da una serie di servizi complementari, di tipo infrastrutturale, come ad esempio il sistema dei trasporti, la pubblica sicurezza, una buona gestione degli spazi e degli edifici pubblici, il mantenimento della salute ambientale. A questi si aggiungono l'ambiente circostante e i soggetti che abitano il territorio, che contribuiscono all'esperienza complessiva.

Il luogo viene pertanto percepito come destinazione turistica, come centro culturale, finanziario o commerciale (Hankinson, 2004).

Ecco allora perché il branding dei servizi presenta molti tratti in comune con quello territoriale, al quale fornisce una base interessante di sviluppo.

Le società di servizi si sono affiancate alla prassi del branding, spesso rifacendosi troppo rigidamente al modello del prodotto classico, tralasciando la loro natura specifica. L'espansione di queste società verso nuovi servizi è stata spesso accompagnata da una gestione inadeguata, che forte della marca principale, non ha cercato di trasmettere i suoi valori alle nuove società inglobate, proponendo un'offerta lontana dalle aspettative del pubblico (De Chernatony e Segal-Horn, 2003).

Nell'ambito dei servizi invece la natura intangibile del prodotto rende ancor più importante la presenza di una credenza comune, accettata e condivisa a tutti i livelli.

Questo ancor più se si considera che il momento cruciale per una società di questo tipo è l'interazione con il cliente, in genere gestita dal personale di front-office, che rappresenta l'azienda di fronte alla

clientela. La presenza di dipendenti lontani dalla cultura della loro società e che non partecipano attivamente alle sue logiche organizzative, si traduce non solo nella loro incapacità di fornire risposte adeguate al pubblico, ma può essere deleteria per il branding e per l'immagine della società stessa, che viene rapidamente assoggettata ad un giudizio negativo.

Proprio il bagaglio culturale e la filosofia di vendita di un'organizzazione costituiscono quindi un valore aggiunto per i servizi proposti, che vengono così caratterizzati in maniera unica e difficilmente replicabile. Infatti, sebbene il branding dei servizi si sia concentrato in alcuni casi sul prodotto tecnico offerto, il suo reale vantaggio competitivo è rappresentato dal *processo* attraverso il quale vengono proposti i diversi servizi (Gronroos, 1990).

Il modello tradizionale di branding organizza la propria offerta a partire dalle necessità della domanda, individuando i segmenti di mercato in cui intervenire e realizzando dei prodotti che presentano benefici funzionali, in seguito arricchiti con valori emozionali tramite la pubblicità.

L'evoluzione delle economie sviluppate verso il settore dei servizi, ha portato invece ad una crescente attenzione sul ruolo rivestito dai valori interni dell'impresa, che vengono veicolati all'esterno proprio dal personale dipendente (Nguyen e Leblanc, 2002). La presenza di uno staff che si fa promotore dell'azienda e che ne condivide i principi è difficile da ottenere ma rappresenta "*forse il vantaggio differenziale più sostenibile*" nella costruzione di marchi di successo⁷⁰.

A questo proposito, per ovviare al problema di una coerente gestione del personale, c'è chi avanza la proposta di utilizzare tecnologie automatizzate, che permettano di concentrare

⁷⁰ Doyle, P. (1989), "Building Successful Brands: the Strategic Options", *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No.1, pp. 77-95, p. 87

l'attenzione del personale sui compiti più complessi, con un minor dispendio dei costi⁷¹.

Le società devono pertanto investire sulla formazione del personale, che dev'essere responsabilizzato sul ruolo che riveste nella catena operativa, innalzando così anche il suo livello di soddisfazione, che si andrà a tradurre in una migliore performance. L'assimilazione dei principi dell'azienda e un coinvolgimento attivo permettono inoltre un controllo indiretto sulla qualità dell'erogazione dei servizi, che a differenza di quanto avviene per i prodotti tradizionali, risulta immediatamente visibile al consumatore e quindi determinante per le sue scelte e per il successo della società stessa (Heskett, 1987; Bowen e Lawler, 1995⁷²).

Naturalmente tutto ciò è possibile solo a partire dal brand dell'organizzazione, che alla pari di quello dei prodotti, deve proporre una corretta immagine di sé, che rispecchi l'insieme dei suoi valori e di credenze, un'immagine globale che integri “*valori, colori, nomi, simboli, parole e slogan*” (De Chernatony e Segal-Horn, 2003). Il brand si presenta al pubblico come un'entità olistica e in quanto tale deve rispettare le sue aspettative di omogeneità, garantendo la coerenza di tutte le sue componenti.

Ancor più rispetto al branding dei prodotti, quello dei servizi interpreta la definizione di promessa fatta al cliente, a cui sono collegati attributi tangibili ed intangibili, che devono trovare riscontro nell'esperienza effettiva vissuta dal consumatore.

Fondamentale per una corretta gestione del marchio, è la consapevolezza dei principi organizzativi che reggono la società, a partire dai quali i manager possono ricavare l'insieme di valori con

⁷¹ L. De Chernatony & S. Segal-Horn (2000), “The criteria for successful services brands”, University of Birmingham - University of Kent, Working paper, p. 7

⁷² Ivi, p. 3-4

cui costruire un brand competitivo (Camp, 1999). Questi devono poi essere comunicati all'esterno, ai consumatori, ma ancor più all'interno, al personale dipendente, vero punto di contatto tra l'azienda e il cliente. Una buona comunicazione interna, che porti all'interiorizzazione dei principi dell'organizzazione, si traduce in un sostanziale successo nell'interazione con i clienti, che traggono maggiori informazioni da un'esperienza diretta⁷³. Nonostante l'importanza di questo canale comunicativo, i consumatori vengono raggiunti anche con altri mezzi, quali il nome del marchio, la strategia di comunicazione, le attività di marketing esterne e il passaparola.

Il successo nella comunicazione non sempre però si traduce nel successo finale della marca, poiché l'immagine presentata dalla società può rivelarsi differente rispetto alla sua reale identità, causando un'incoerenza di fondo che fa perdere fiducia ai clienti e che indebolisce il marchio⁷⁴.

Gli elementi appena enunciati si ritrovano in maniera molto simile anche nel contesto territoriale, che proponendo un prodotto intangibile ad un gran numero di stakeholder ed attività diversificate sotto lo stesso marchio "ombrello", deve garantire coerenza e raggiungere l'approvazione complessiva del brand da parte di tutti gli attori coinvolti (Keller, 2003).

Andando oltre la dimensione di servizio, le attività legate al luogo possono essere assimilate anche a quelle svolte dalle organizzazioni no-profit, dato che entrambe operano in un contesto pubblico e senza fini di lucro.

⁷³ Davies e Chun (2002) in De Chernatony, L. & S. Segal-Horn (2004), Services brands' values: internal and external corporate communication, Academy of Marketing Conference, Luglio, Cheltenham, p.4

⁷⁴ Nguyen and Leblanc (2000), Hatch e Schultz (2001) in Ibidem

In particolare, ciò che più accomuna i due tipi di attività è il finanziamento del branding, gestito da una molteplicità di parti interessate, che appartengono sia al settore pubblico che a quello privato, e che non traggono benefici diretti dal loro finanziamento. Il branding del settore no-profit, come pure quello dei servizi, presenta inoltre un forte legame con il branding interno, che pertanto risulta importante anche nella gestione del branding territoriale. In quest'ultimo infatti, la presenza di un brand che goda dell'approvazione di tutti gli attori coinvolti, si traduce in una proposta coerente ed efficace, in grado di raggiungere con chiarezza i diversi tipi di utenti del luogo. Rilevanti sono pertanto “*una cultura aziendale orientata al brand*” e “*il coordinamento*” tra le diverse “*funzioni*”⁷⁵.

2.3 Il branding del luogo

L'ampliamento del concetto di branding tradizionale, ha permesso dunque un'applicazione diversa rispetto al settore dei beni di consumo, fino a riguardare intere società, destinazioni e più in generale luoghi.⁷⁶

La necessità di posizionare il luogo sfruttando tecniche di marketing deriva in particolare dall'accentuazione del fenomeno della globalizzazione, che non riguarda più solo la sfera economica, ma si estende ad abbracciare fenomeni sociali e tecnologici.

⁷⁵ Hankinson (2009), “Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation”, *Journal of Marketing Management*, 25 (1 – 2), pp. 97 – 115, p. 247; Kavartzis (2005), Place branding: A review of trends and conceptual models, *The Marketing Review*, 5 (4), pp. 329 – 342

⁷⁶ McGnally et al (1999), in S. Hanna & J. Rowley (2008), “An Analysis of Terminology Use in Place Branding”, *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, 4 (1), pp. 61-75

Accanto all'internazionalizzazione delle imprese, che si spostano verso i territori che gli permettono maggiori opportunità di sviluppo, si è assistito infatti ad una generale apertura dei mercati internazionali, che promuovono una contaminazione globale di idee, prodotti e servizi (Anholt, 2005). Questo è dovuto in particolare alla nascita delle nuove tecnologie e di Internet, che accorciano le distanze, consentendo una rapida circolazione delle informazioni. A ciò si aggiunge la smaterializzazione dell'economia, affiancata dalla crescente importanza dei servizi e da cambiamenti politici che permettono la liberalizzazione dei mercati.

In questo scenario, i luoghi sono sottoposti ad un confronto diretto rispetto agli altri concorrenti e pertanto non possono limitarsi a vivere della rendita delle loro realtà già affermate, ma hanno bisogno di consolidare e valorizzare le risorse e i loro elementi caratteristici, al fine di mantenere una posizione competitiva.

Lo sforzo distintivo non riguarda solamente gli Stati a livello internazionale, ma anche le singole realtà locali, ancor più dal momento che le Pubbliche Amministrazioni hanno acquisito un crescente potere decisionale, in grado di orientare lo sviluppo economico del territorio (Castellet e D'Acunto, 2006).

Esse devono garantire la qualità dei servizi e l'attrattività del luogo per guadagnare in termini di investimenti, turismo e mantenere la soddisfazione dei residenti. La crescente mobilità internazionale permette infatti una grande facilità negli spostamenti, il che si traduce nel progressivo abbandono dei luoghi degradati verso altri che presentano maggiori opportunità di crescita (Kotler, 2004).

I turisti, gli investitori e i residenti nutrono infatti delle aspettative nei confronti del luogo, in cui ricercano requisiti specifici individuali, che gli consentano di esprimere le proprie competenze e di esercitare i propri interessi. Tutti aspirano a trovare il luogo ideale in cui vivere e lavorare, che proponga il giusto mix tra

sviluppo economico, stabilità politica, adeguati servizi e opportunità di svago.

Per non rischiare la marginalizzazione, i governi locali devono pertanto riprendere dall'ambito manageriale opportune strategie di valorizzazione del territorio, attraverso le quali promuovere i loro benefici e incrementare la loro attrattività.

2.4 L'identità e il *brand*

Un intervento nel luogo che miri a modificare o a migliorare la sua percezione da parte dei residenti "interni" o degli utenti "esterni", deve partire dalla considerazione che il territorio è un sistema complesso ed articolato, in cui si fondono elementi politici, sociali, culturali, valori e le diverse aspettative degli *stakeholder*. Per poter ottenere un vantaggio competitivo, è importante quindi che tutti i vari aspetti siano coordinati insieme nella costruzione di un'identità unica, che si presenti attraente per i consumatori attuali e potenziali.

Secondo Anholt (2007) l'identità di un territorio lo rende più competitivo a livello globale, potendo contribuire al tempo stesso alle sue politiche di sviluppo. Essa è legata alla percezione che i pubblici hanno del valore complessivo del luogo e alla reputazione di cui questo gode nel panorama internazionale.

I luoghi devono quindi preoccuparsi del messaggio che trasmettono e sulla base di questo impostare un *brand* territoriale, che può andare a rafforzare una reputazione positiva, o a mitigarne una negativa.

Il brand unifica le diverse dimensioni territoriali in un'identità unica, proponendo un'immagine chiara, veritiera e potente attraverso cui promuovere il proprio valore e i propri elementi di distinzione⁷⁷.

Una credenza comune, che esprima lo spirito di un territorio e che sia condivisa dai governi e dagli abitanti del luogo, rafforza il suo posizionamento e lo rende più attrattivo nei confronti di investitori e potenziali utenti, a cui vengono trasmessi i suoi benefici ed attributi (Hanna & Rowley, 2008). *Un'identità competitiva*⁷⁸ può inoltre supportare gli scopi economici, politici e sociali del territorio.

Nel brand possiamo riconoscere tre elementi fondamentali: l'identità, l'immagine e lo scopo.

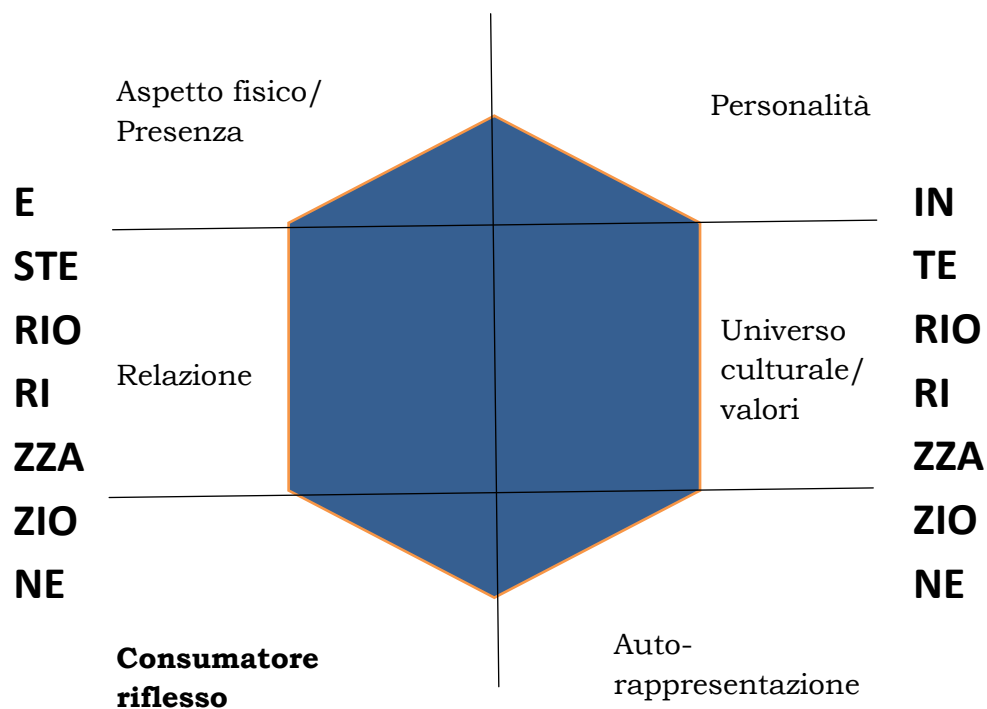
L'identità rappresenta il fulcro del brand, quindi l'immaginario complessivo associato alla marca, l'insieme delle sensazioni e delle caratteristiche che i consumatori riscontrano facendo esperienza di un determinato brand. Nel contesto territoriale, il riferimento non è naturalmente ad uno specifico logo o slogan, ma ad un'area territoriale e alla percezione che l'utente ne deriva.

A tal proposito può essere esplicativo il modello del *Brand Identity Prism*, proposto da Kapferer, che sebbene sia legato all'ambito d'impresa, fornisce degli spunti anche per il territorio (vedi fig 2.1).

⁷⁷ Anholt (2007), *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan, p. 2

⁷⁸ Il concetto di *Competitive Identity* è introdotto da Anholt in riferimento specifico all'identità nazionale e alle politiche ed economie legate alla competitività, *Ivi*

Fig. 2.1



Adattamento personale. dal *Brand Identity Prism* di Kapferer.

In esso, l'identità del brand viene guardata in maniera analoga a quella di una persona, che è resa unica dalle sue specifiche caratteristiche. Nel prisma, queste vengono distinte innanzitutto tra interno ed esterno: da una parte gli aspetti incorporati nel

brand, che comprendono la sua personalità, la sua cultura e valori e la rappresentazione mentale che se ne fanno gli utenti, dall'altra parte gli aspetti che rapportano il brand al mondo esterno, come i suoi elementi fisici, le relazioni e il suo riflesso sulle persone.

- 1 L'**aspetto fisico**/la **presenza** è considerato il punto di partenza per il brand, e fa riferimento all'insieme delle sue caratteristiche fisiche e materiali. Nel luogo, questo si può tradurre nella conformazione fisica del territorio, come insieme di elementi naturali, urbani e attrattivi che lo caratterizzano.
- 2 La **personalità** è legata al "carattere" del brand, cioè al modo in cui si rapporta al suo pubblico e gli trasmette coerenza nei messaggi trasmessi, fondamentale anche per un luogo che voglia proporsi in maniera allettante.
- 3 **I valori** comunicati dal brand, devono riflettere la **cultura** e i principi su cui si basa un'organizzazione, e che le permettono di acquisire credibilità e spessore. Nel territorio questo aspetto può diventare una reale fonte di vantaggio competitivo, traducendosi ad esempio nella valorizzazione e promozione del patrimonio culturale.
- 4 L'**auto-rappresentazione**, *the self-image*, è la percezione che i consumatori target hanno di se stessi, quando si rapportano alla marca. Nel luogo, questa può essere modificata dalla reputazione di cui gode un determinato territorio, che qualifica o rende negativa un'esperienza, modificando la percezione da parte degli utenti.
- 5 **Il consumatore riflesso**, identifica il consumatore ideale a cui il brand indirizza la sua comunicazione. Esso non deve necessariamente coincidere con il mercato target, che può essere più ampio, ma è quello che viene identificato dall'esterno, e verso cui si dirigono le aspirazioni del

consumatore. Nel luogo quest'analisi non può essere compiuta per l'impossibilità di indirizzarsi ad utenti specifici.

6 La relazione, traduce il modo in cui il brand si rapporta ai consumatori e facilita i rapporti tra di loro. Questo è ancora più importante nell'ambito dei servizi, dove il contatto avviene in maniera diretta, e per i luoghi, che vengono fruiti per i servizi che offrono.

Accanto all'identità, altro aspetto importante è dato dall'immagine del brand: si tratta dell'insieme delle idee e delle aspettative dei consumatori nei confronti di un territorio e di ciò che questo rappresenta.

I vari soggetti selezionano nel territorio degli attributi sociali, economici e storici che ricavano principalmente dalla propria esperienza diretta, e sulla base di essi costruiscono delle rappresentazioni mentali dello spazio geografico. L'identità e le caratteristiche del luogo vengono associate dai diversi gruppi a dei valori, che vengono utilizzati per "etichettare" il luogo, definendolo in maniera specifica (Bellini, 2005).

Ecco allora che il concetto di centralità si sposta dalla dimensione fisico-geografica per trovare espressione nei posizionamenti di rete, in cui le rappresentazioni degli utenti e gli elementi caratterizzanti del luogo, divengono la vera fonte di differenziazione (Jensen, 2005).

L'immagine di un territorio è formata da due componenti: quella *valutativa* e quella *preferenziale*. La prima rappresenta ciò che viene sperimentato e percepito di un territorio, quindi la realtà; la seconda interpreta i desideri legati ad un luogo, e quindi le aspettative nutrite nei suoi confronti⁷⁹. Queste due immagini

⁷⁹ Ashworth & Voogd (1995), *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Wiley, Chichester, p. 77

possono coincidere tra loro, portando al soddisfacimento del pubblico, ma questo non significa necessariamente che vi sia una corrispondenza tra l'identità e l'immagine del luogo. Azioni specifiche di branding del territorio possono infatti celare problemi sociali dietro ad un'immagine prestigiosa, e comunicare una realtà distorta, frutto di finalità prettamente politiche.

Un brand possiede anche uno scopo, cioè un insieme di valori condivisi dai vari gruppi sociali presenti in una zona geografica, che orientano i suoi interventi strategici di lungo termine. La *vision* rappresenta il “progetto” verso cui tendere, finalizzato al miglioramento del territorio, e dev'essere interiorizzata dalla società e dalla politica locale, in un'ottica di collaborazione che porti all'ottenimento dei risultati stabiliti.

Tutti questi elementi sono ritenuti fondamentali per la reputazione e per il vantaggio competitivo di un territorio, che può guadagnarne in termini di afflusso di persone, finanziamenti e credibilità.

Secondo Anholt, *l'Identità Competitiva* di un territorio dev'essere gestita attraverso le pratiche di *brand management*, finalizzate ad incrementare il valore percepito. A queste contribuiscono anche le politiche del territorio, le persone che lo abitano, la valorizzazione del patrimonio culturale, gli investimenti e la promozione indiretta del luogo ad opera di persone che arrivando in un certo paese raccontano la propria esperienza influenzando così altri potenziali utenti. In questo modo sono messe in gioco una grande varietà di forze, che per essere funzionali dovrebbero essere coordinate insieme in un progetto unitario, anche se questo è molto difficile da ottenere.

Naturalmente la reputazione di un territorio è anche soggetta a fattori non controllabili con una strategia di marketing, ecco allora che un impegno generale a migliorare gli atteggiamenti, i disservizi e a valorizzare il territorio si potrebbe rivelare più utile nell'intento.

2.5 Cos'è il branding del territorio? I principali approcci in letteratura.

Nonostante la discussione sul marketing territoriale si sviluppi nei decenni precedenti, il primo articolo che può essere ritenuto punto di riferimento per la disciplina del *Branding del luogo*, è il 'Nation-brands of the 21st century' pubblicato nel *Journal of Brand Management*. In esso Simon Anholt introduce per la prima volta il concetto di "brand nazionale" (Anholt, 1998), articolando la differenza tra "marketing territoriale" e "branding territoriale", e definendo così il primo programma di ricerca del dominio (Gertner, 2011; Hankinson 2004).

Gli fa seguito, nel 2002, un numero del *Journal of Brand Management* (4/5) interamente dedicato al concetto di *Country as Brand*. Nel 2004, nasce il primo giornale ufficiale che si occupa di questa disciplina: *Place Branding and Public Diplomacy*, al quale si accosta, nel 2008, anche il *Journal of Place Management and Development*⁸⁰.

Sebbene articoli e pubblicazioni si sono succeduti negli anni seguenti, differenziandosi per campo d'indagine analizzato (nazionale, regionale, urbano), non si è arrivati ad una vera teorizzazione della disciplina, che rimane ancora legata al marketing territoriale, al branding tradizionale, al turismo e alle politiche urbane.

⁸⁰ Per una lista più completa di tutti gli articoli pubblicati tra il 1990 e il 2009 sui temi di *marketing e branding territoriale*, si rimanda all'articolo di Gertner, (2011), "Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, 7 (2), pp. 91-106, p. 93-95 (tabella 2-3)

Nonostante la pretesa di creare un'identità che accomuni tutti gli elementi che appartengono al territorio, il *place branding* è stato affrontato dalla letteratura secondo diverse prospettive, a seconda dei servizi coinvolti o dei soggetti interessati (Caroli, 1999).

In particolare, si possono individuare quattro principali filoni di ricerca, collegati rispettivamente all'ambito del marketing (tecnico-economico), del turismo, delle politiche urbane e della cultura, che affrontano il tema del brand da punti di vista differenti⁸¹.

- *Prospettiva tecnico-economica.*

La prima prospettiva relativa al marketing, focalizza l'attenzione sull'analisi del rapporto tra il luogo e i prodotti e i servizi da esso offerti. In particolare questi studi sottolineano l'influenza che l'immagine di un territorio può esercitare nei confronti della percezione dei pubblici di consumatori, portando a modificare il loro comportamento d'acquisto e l'impressione di qualità del prodotto. Lo stesso fenomeno è riscontrabile a tutti i livelli territoriali, sia nel contesto locale, sia in quello nazionale, in cui l'immagine trasmessa dal *country-of-origin* in cui è realizzata una data offerta, influenza gli atteggiamenti di consumo della clientela estera (Papadopoulos e Heslop, 2002; Jaffe e Nebenzahl, 2001). In quest'ottica il brand viene considerato una sorta di mediatore tra il consumatore e il territorio, che interviene sull'immagine del luogo di provenienza, per migliorarne la percezione esterna.

⁸¹ Questa ripartizione prende spunto da quella proposta da Hankinson (2004), che distingue gli studi sulle politiche urbane (*urban policy*) da quelli sul turismo (*tourism and vacation marketing*) e quelli che adottano una prospettiva di marketing e viene ampliata ulteriormente con il contributo di Kaneva (2011), che affronta la questione individuando tre categorie di approccio: tecnico-economica, politica e culturale, in Kaneva, N. (2011), "Nation branding: Toward an agenda for critical research", *International Journal of Communication*, 5, pp. 117-141

Questo approccio è presente negli studi di Anholt (2007), che abbraccia il concetto di *brand* territoriale, schierandosi al tempo stesso contro l'idea del *branding* del luogo, inteso come insieme di tecniche di comunicazione che aspirano a modificare in modo forzato la percezione dello stesso. La creazione dell'*identità competitiva* del luogo viene vista come una possibilità attraverso la quale i luoghi possono rafforzare il proprio prestigio, in un contesto di risorse sempre più limitate. Questo deve avvenire coinvolgendo tutti gli stakeholder e dando vita ad immagini ricche e complesse). Di fronte ad un tale orientamento al brand, c'è chi sostiene che il rischio sia quello di “mercificare aspetti sociali e culturali di identità, la creazione dell'immagine e, di conseguenza, il branding del luogo” (Jansen, 2008; Kaneva e Popescu, 2011)⁸², dato l'approccio prettamente utilitaristico, rivolto ad ottenere dei risultati economici.

Per lo stesso motivo, l'importanza della comunicazione viene ribadita come mezzo per raggiungere il pubblico, ma esso rimane relegato ad un ruolo passivo, limitandosi a recepire il messaggio trasmesso. Si tratta dunque di una comunicazione che si svolge “verso il” pubblico, senza un suo coinvolgimento diretto (Efe, 2011).

- *Prospettiva turistica.*

Un altro ambito di indagine è quello relativo agli studi sul marketing turistico, *the tourism and vacation marketing* (Hankinson, 2004), che concentrano il loro interesse sulla dimensione turistica del territorio e sulla relazione tra la destinazione e i prodotti e i servizi ad essa collegati. L'immagine che una località trasmette ha un ruolo determinante nelle decisioni del turista, a seconda che soddisfi o deluda le sue aspettative

⁸² In Efe (2011), Thinking about place branding: Ethics of concept, *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, pp. 155–164

(Kotler et. al., 1993; Kavaratzis, 2005). La percezione del fruitore è infatti il risultato di una valutazione complessiva, che tiene conto dei vari elementi che compongono il luogo. È pertanto necessario fornire un'immagine il più possibile coerente e condivisa, che risponda alle attese della domanda turistica.

La marca della destinazione svolge un ruolo importante nel trasmettere e nel massimizzare il valore dei sistemi di offerta per incentivare la fruizione dei pubblici, migliorando l'attrattività del territorio. La giusta corrispondenza tra l'immagine e l'identità della destinazione è inoltre considerata una risorsa strategica per i territori stessi, che possono raggiungere vantaggi duraturi grazie alle relazioni originate da brand collettivi (Kotler e Gertner, 2002).

Più nello specifico, alla marca di una località turistica possono essere attribuite tre principali funzioni che intervengono nel processo di creazione di valore⁸³.

Innanzitutto, la marca può essere considerata uno strumento di comunicazione. Gli studi che hanno approfondito quest'aspetto si sono concentrati in particolare nella definizione delle strategie da adottare per sviluppare al meglio l'identità territoriale, che si deve basare su caratteristiche distintive, scelte per grado di competitività e che rispecchino l'immagine della destinazione che si vuole trasmettere (Morgan e Pritchard, 2004). Nello sviluppo di questo processo è importante tenere in considerazione i fattori rilevanti di scelta per i turisti, che devono essere individuati e inglobati nella strategia complessiva.

In secondo luogo, la marca può essere valutata in quanto schema percettivo, cioè per la sua capacità di costruire l'immagine di una destinazione. Quest'ultima assume infatti un ruolo fondamentale

⁸³ Si riprende la ripartizione proposta da Cantone L., Risitano M., Testa P. (2007), "Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale", *Mercati e competitività*, 1, 21-48

nell'orientare le decisioni dei visitatori, che vi si rapportano a seconda della propria esperienza e del proprio sistema di valori (Pike, 2002). La marca deve intervenire allora nel "presentare" una località al suo pubblico suscitando emozioni ed associazioni, attraverso le quali catturare le preferenze e ottenere un vantaggio rispetto alle concorrenti.

Un'ultima funzione che può essere assegnata alla marca della destinazione, è infine quella di risorsa relazionale. Essa può infatti dar vita ad una rete di relazioni che coinvolge la destinazione turistica, i visitatori e gli stakeholders del sistema turistico locale. Secondo questa prospettiva, il valore di una località è dato dal coordinamento di tutti gli attori coinvolti, individuati da Hankinson (2004) come appartenenti a quattro categorie: gli utenti della destinazione; i fornitori di servizi infrastrutturali; i fornitori dei servizi turistici primari e i soggetti economici che si occupano di comunicare il valore della destinazione attraverso i media.

- *Prospettiva politica.*

Riprendendo l'analisi della marca territoriale, passiamo al terzo e ultimo approccio, che riguarda il contesto delle politiche urbane. La letteratura relativa alla pianificazione urbana si occupa dell'evoluzione e dello sviluppo degli insediamenti territoriali, che viene incentivato tramite strategie orientate ad ottenere il successo competitivo del territorio, per attrarre imprese ed investimenti. In questo contesto la marca assume un ruolo di tramite, di schema percettivo, che comunica il valore di un certo contesto territoriale al mercato di riferimento (dal distretto locale, alla regione, alla nazione).

A livello nazionale, questi studi richiamano quelli di *public diplomacy*, collegati alla gestione della reputazione dello Stato a livello internazionale, della "facciata" con cui un Paese si presenta al resto del mondo, con le ovvie implicazioni che questo comporta.

È quello che Peter Van Ham ha definito il “*brand dello stato*”, cioè l’insieme delle “idee del mondo esterno su un determinato paese” (Van Ham, 2001), che devono essere conosciute dal versante politico per poter improntare una strategia corretta.

Il brand nazionale ha una grande responsabilità nel promuovere l’immagine di un Stato, data la portata internazionale del messaggio che trasmette, che influenza i pubblici esteri. In esso inoltre deve trovare posto un giusto equilibrio tra l’immagine nazionale e le singole realtà eterogenee che la costituiscono, contribuendo alla sua complessità.

Il branding del luogo in questo ambito, si rivela un’arma molto potente nelle mani dei governi, che possono utilizzarla per manipolare le percezioni dei destinatari. Questi infatti si limitano a ricevere passivamente le informazioni trasmesse poiché non vengono coinvolti nel processo comunicativo⁸⁴.

- *Prospettiva culturale*

A questi tre approcci si aggiunge quello che può essere definito di tipo “culturale”, cioè quello che raggruppa al suo interno gli studi che affrontano il branding del luogo da un punto di vista critico, analizzando il suo rapporto con l’identità nazionale, la cultura, il governo e la società.

L’identità della nazione è considerata la risultante di uno scontro in cui partecipano diversi attori locali ed extra locali, che giungono ad un accordo comune tra i significati collettivi ed individuali che vogliono esprimere. Le critiche principali sono quelle mosse alla strumentalizzazione del branding a scopi politici, come mezzo di propaganda, e alla limitazione della partecipazione dei cittadini nel processo di creazione di valore (Kaneva, 2007; Widler, 2007).

⁸⁴ Vedi Bellini (2005), Efe (2011)

In tutti gli studi sopra elencati, l'aspetto comunicativo sembra presentare delle carenze, dato che il pubblico viene relegato ad una posizione di mero spettatore. La trasmissione delle informazioni avviene in maniera unidirezionale, come se i cittadini si limitassero semplicemente a recepire i messaggi trasmessi. In realtà, l'influenza dei "consumatori" del luogo e degli altri stakeholder coinvolti gioca un ruolo determinante nell'orientare le scelte di altri potenziali utenti, attraverso una comunicazione informale e interpersonale.

Nel processo di branding territoriale questi aspetti devono pertanto essere tenuti in considerazione, lasciando il posto ad una comunicazione bidirezionale, che tenga conto del ruolo del pubblico (Peterson, 2002).

Sarebbe sbagliato tuttavia ritenere che il compito di quest'ultimo si limiti a fornire dei feedback, perché in questo modo resterebbe comunque separato dal processo di creazione del brand, e ancora relegato ad una posizione marginale. Il branding deve quindi aprirsi al territorio e coinvolgere i cittadini in un dialogo sistematico, che porti al confronto e ad una cooperazione generale tra le diverse parti, finalizzata a costruire una percezione unitaria e condivisa del luogo (Efe, 2011).

2.6 Fattori chiave del branding del luogo e carenze della disciplina.

Nonostante i diversi approcci con cui è stato affrontato il tema del branding territoriale, si possono comunque riassumere gli elementi più cruciali nel determinare un brand di successo⁸⁵.

Innanzitutto, importante nella costruzione del branding territoriale è il **posizionamento della marca**. Il luogo, per poter guadagnare un posto nella mente dei suoi potenziali fruitori, deve proporsi come fonte di benefici specifici, distinti da quelli offerti dai concorrenti. Per raggiungere i suoi utenti, il messaggio trasmesso dev'essere chiaro ed incisivo, e portare alla creazione di associazioni nella mente dei consumatori che richiamino valori e sensazioni peculiari.

Le strategie di posizionamento, se si rivelano utili nel raggiungere diversi tipi di utenti esterni, potrebbero non essere assimilate da alcuni gruppi di stakeholder, generando degli atteggiamenti negativi, nocivi per l'immagine complessiva. Tutti i soggetti territoriali pertanto devono essere tenuti in considerazione e coinvolti attivamente nel processo di branding territoriale (Pike, 2009; Kavaratzis e Ashworth, 2008).

Altrettanto importante è anche il concetto di **identità** della marca, che dev'essere costruita attraverso l'accordo tra tutti i soggetti coinvolti. La presenza nel territorio di programmi di sviluppo contrastanti, che si traducono nella creazione di altrettante marche distinte, diventa deleteria per l'immagine del luogo, che perde di forza e di coerenza (Hankinson, 2004). Quest'ultima è importante per la credibilità del marchio e deve trovare espressione sia nel messaggio comunicato e sia negli atteggiamenti degli stakeholder, generando una percezione corretta ed unitaria.

⁸⁵ Ci si rifà all'espressione utilizzata da De Chernatony e Segal Horn, in De Chernatony, L. & S. Segal-Horn (2003), "The criteria for successful services brands", *European Journal of Marketing*, 37, pp. 1095 - 1118

In essa deve inoltre essere rispettata la **realtà della marca**, cioè la corrispondenza tra ciò che viene promesso e l'esperienza reale del consumatore. Il rischio è quello di presentare immagini che enfatizzino la realtà, deludendo poi le aspettative degli utenti. La marca dev'essere incorporata nella filosofia e nella conformazione del luogo, e incentrarsi dapprima sulla fornitura dei servizi, e solo dopo sulla loro pubblicizzazione.

La misura del **valore** della marca territoriale può essere difficile data la natura del luogo, in cui oltre a componenti materiali, sono presenti anche componenti intangibili. Nell'ambito turistico, può essere utile far riferimento al modello che propone come misura delle prestazioni del brand il parere dei consumatori (Keller, 1993, 2003), che ha riscontrato un certo successo (Pike, 2007, 2009).

Secondo una prospettiva di politica urbana, la valutazione della performance del territorio si potrebbe basare su una serie di indicatori, come ad esempio la soddisfazione dei cittadini, i cambiamenti nell'immagine del luogo e i ritorni finanziari (Kavaratzis e Ashworth, 2008).

A questo tema è strettamente correlato quello del **finanziamento** del brand, che proviene sia dal settore pubblico che da quello privato. In particolare quest'ultimo riveste un ruolo centrale nello sviluppo della marca, poiché interviene sia attraverso la sponsorizzazione sia tramite investimenti.

Il problema di questi finanziamenti nasce dalla necessità da parte dei soggetti privati di "misurare" le performance dei marchi sovvenzionati, valutando ad esempio l'affluenza dei turisti o l'occupazione delle strutture ricettive. Questo si è tradotto nella definizione di obiettivi di breve termine da parte dei territori, che devono presentare dei rendiconti ai loro sponsor. In questo modo vengono tralasciati gli obiettivi di lungo termine, fondamentali nella costruzione della marca, e pertanto una soluzione alternativa dev'essere trovata.

Altro aspetto importante è costituito dall'**architettura della marca**. Il brand del territorio deve infatti tener conto delle singole realtà territoriali, trovando un giusto equilibrio tra la loro identità individuale e quella della marca a cui sono sottoposte. Questo è il caso di singoli paesi e città che vengono assoggettati ad un brand regionale, e che possono presentare delle remore qualora godano già di una certa reputazione.

Per ovviare a questo problema, alcuni luoghi hanno adottato una strategia che consiste nel generare una marca principale "d'attacco", a cui vengono associate delle marche minori "scia". L'obiettivo è quello di attirare i visitatori attraverso i marchi dei luoghi più conosciuti, e attraverso di questi farli avvicinare ai luoghi meno noti, che essendo associati a quelli principali, sviluppano la loro reputazione.

In altri casi, si è optato per una soluzione di co-branding, cioè l'associazione tra una serie di marche minori, che unendosi insieme possono proporre un'offerta più ampia e ricavare reciproci benefici.

La **gestione degli stakeholder** è un altro fattore che interviene nella gestione del brand territoriale. La marca del luogo non appartiene ad una singola organizzazione o attore, ma è determinata dal contesto sociale in cui si trova, che allo stesso tempo pone i limiti all'interno dei quali si svolge l'azione di branding. Essa di fatto è "intrinsecamente un'attività sociale/comunicativa⁸⁶", prodotta dall'incontro tra diversi attori sociali, che cercano di arrivare ad un accordo sull'immagine del luogo. La creazione di un brand coerente è quindi subordinata ad una visione condivisa da parte di tutti i soggetti coinvolti.

⁸⁶ Efe (2011), "Thinking about place branding: Ethics of concept", *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, pp. 155- 164, p. 159

Il problema che si può presentare riguarda allora in che misura le diverse parti possano contribuire all'identità complessiva e in che modo è possibile costruire un impegno a lungo termine tra le stesse, che assicuri la stabilità del brand.

Gli attori presenti nel contesto territoriale sono molteplici, e si suddividono principalmente nel settore pubblico, nelle società, nella società civile e nei singoli individui (Efe, 2011). Tra questi, il settore pubblico è quello che gode di un'autorità maggiore, per il potere che gli viene conferito a livello istituzionale, e pertanto potrebbe essere riconosciuto come responsabile del processo di branding. In realtà, la natura "sociale" di quest'ultimo non limita la legittimità degli attori coinvolti, che devono provenire da tutti i versanti, al fine di costruire un'identità più veritiera.

Accanto a questa problematica, bisogna anche stabilire cosa inserire nel messaggio comunicato, quindi la validità dell'immagine del luogo, che dovrebbe rispecchiare la sua reale identità. Questo però non è sempre possibile, perché i valori da trasmettere spesso sono mediati da volontà politiche che si discostano dalla realtà, rendendo vano l'obiettivo di veridicità.

A questo argomento è strettamente correlato quello della **comunicazione**, che abbiamo visto essere centrale nell'azione di branding.

Il processo di branding dovrebbe infatti prevedere una prima fase di tipo "conoscitivo", in cui analizzare la realtà esterna che dev'essere rappresentata, una di tipo "regolativo", in cui coordinare le diverse esigenze in maniera unitaria, e un'ultima fase di tipo "espressivo", in cui coinvolgere attivamente la società, per creare un senso di comunità⁸⁷.

⁸⁷ *Ivi*, pp. 159-160

Il branding deve pertanto portare al raggiungimento di un accordo rispetto alla comunità in cui opera e successivamente trasmetterlo ai pubblici esterni.

Il coinvolgimento degli abitanti del territorio è necessario per creare un'identità riconosciuta e condivisa, e al tempo stesso permette ai cittadini di identificarsi con il loro luogo. L'azione comunicativa deve quindi tradursi in un'azione interattiva, in cui vi sia la partecipazione da parte di tutti.

A questo possono contribuire le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che con i recenti sviluppi dei social media, aprono la strada ad un maggiore coinvolgimento dei pubblici. Se in parte questa comunicazione è ancora limitata alla fornitura di feedback, dall'altra si assiste ad un diverso coinvolgimento degli utenti, che diventano il fulcro fondamentale per l'attivazione di processi innovativi.

3. Il ruolo del digitale nel promuovere il territorio

Nel territorio italiano, che presenta un patrimonio artistico culturale senza eguali, a lungo si è discusso sull'importanza della sua valorizzazione, come strumento di rilancio economico del Paese. Analizzando un dato tra tutti, quello fornito dal Country Brand Index 2012/2013, vediamo infatti che l'Italia si trova al primo posto nell'indicatore *Storia e Cultura (Storia, Arte e Cultura, Autenticità e Bellezze naturali)* e anche nell'indicatore *Turismo (Value for Money, Attrazioni, Cibo e Offerta Resort e Lodging)*. *Accanto a questi dati incoraggianti, la stessa raggiunge il 15° posto nell'indicatore globale, perdendo 5 posizioni rispetto al 2011, per ritrovarsi ancora più in basso toccando temi come la Qualità della vita o il Sistema di valori.*

Il patrimonio italiano rappresenta quindi una reale fonte di ricchezza per il Paese, non solo per il settore turistico, ma proprio come fonte di differenziazione, su cui si dovrebbe puntare per il rafforzamento dell'identità nazionale. Questo attraverso investimenti ed azioni concrete orientate al futuro.

Nella realtà dei fatti, il sistema delle istituzioni culturali appare profondamente ancorato ad una tradizione conservatrice ed impreparato di fronte ai cambiamenti sociali e tecnologici in atto.

Nell'epoca della comunicazione globale, i musei e i siti culturali non possono più restare fermi in una società in continuo divenire, ma è necessario che si aprano al cambiamento e si adeguino a nuove forme di comunicazione, che prevedano una partecipazione più attiva degli utenti e un loro coinvolgimento nella produzione di valore.

Il rischio altrimenti è quello di creare un gap tra le istituzioni e la società, che non si riconosce più nei classici modelli di fruizione “imposti dall’alto”, e si allontana progressivamente dal consumo culturale.

L’uso di portali internet dinamici e dei social media per promuovere determinati beni culturali ed artistici; l’introduzione delle App per dispositivi mobili all’interno dei musei, per permettere una migliore fruizione e comprensione della visita; l’*augmented reality* (realtà aumentata), che amplifica l’esperienza culturale con informazioni multimediali aggiuntive o le ricostruzioni virtuali in 3d del patrimonio culturale. Lo sviluppo di tutte queste tecnologie testimonia dei passi in avanti, ma la fruizione degli utenti sembra ancora limitata ad un’esperienza sostanzialmente passiva, in cui l’utente fruisce di un servizio offerto e genera dei feedback, con il commento nel sito del tale museo o con un “mi piace” cliccato nel profilo facebook di un altro. Questi strumenti, nonostante migliorino e arricchiscano la visita del pubblico, sono ancora lontani dall’ottenere una fruizione “partecipata”, poiché non esprimono ancora tutte le potenzialità dei mezzi tecnologici che oggi abbiamo a disposizione.

Gli sviluppi avvenuti in ambito digitale vengono analizzati sommariamente nel prossimo capitolo, nell’intento di evidenziare le potenzialità dei nuovi *social media*, che con il coinvolgimento attivo dei pubblici, possono prestarsi alla valorizzazione del patrimonio culturale. A questo fa seguito l’analisi del progetto di #Invasionidigitali, in cui i *social media* si rendono protagonisti di un’azione di partecipazione attiva dei cittadini nel promuovere il proprio territorio.

3.1. Il web 2.0 e i nuovi strumenti di comunicazione

Negli ultimi anni la tecnologia digitale è diventata parte integrante delle nostre vite, molte operazioni che prima richiedevano uno spostamento fisico dell'utente, come ad esempio prenotare un volo, acquistare un prodotto, consultare un libro sono ora gestite comodamente da casa, unica condizione necessaria possedere una connessione internet e un supporto per utilizzarla (un computer, un tablet, uno smartphone).

Il web, a partire dalla sua nascita nel 1989, ha subito una serie di evoluzioni, che hanno visto l'implementazione di nuove tecnologie e un cambiamento nell'utilizzo, fino a quello che conosciamo essere oggi come Web 2.0.

Generalmente vengono individuate tre fasi che inquadrano i cambiamenti nell'accesso al web e nella produzione di contenuti da parte degli utenti, avvenuti negli ultimi decenni.

- Nella prima fase, internet è utilizzato prettamente a scopo scientifico ed aziendale. Nasce come mezzo per mettere in contatto e far comunicare più velocemente gli scienziati tra di loro e permette di visualizzare documenti ipertestuali statici, che solo pochi esperti (tecnici e programmatori) possono gestire, attraverso il linguaggio HTML⁸⁸. Questo viene definito Web 1.0.

⁸⁸ Già nel 1969 nasce *Arpanet*, la prima rete di collegamento tra computer di Università e enti di ricerca americani, seguita poi dal progetto di Tim Berners-Lee, capo ricercatore al CERN di Ginevra, che con la collaborazione di Robert Cailliau, nel 1989 dà vita al Word Wide Web, poi rilasciato nel 1991, in Morriello, R. (2010), "Web 2.0: la rivoluzione siamo noi", *Biblioteche Oggi*, 28, n. 3, pp. 9-30, p. 14. <http://www.bibliotecheoggi.it/2010/201000300901.pdf>.

- Nella seconda fase, con la crescita del numero di utenti collegati ad internet, cresce anche la necessità di interagire con i contenuti on-line, e questo si traduce nell'evoluzione del Web verso una dimensione dinamica. Vengono introdotti i sistemi di memorizzazione dati (*database*) e i sistemi CMS (*content management system*) che semplificano la gestione dei contenuti dei siti web, svincolando i suoi produttori dalla conoscenza tecnica dell'HTML.

Questo è vantaggioso sia per l'utente, che ha una maggiore interazione, sia per gli sviluppatori di contenuti, che possono aggiornare più facilmente i loro siti. Nascono i siti dinamici, come i forum e i blog: si parla di Web 1.5.

- La terza fase vede un ulteriore incremento degli internauti, che grazie alla banda larga sono sempre più attivi nel processo di produzione e diffusione di informazioni digitali, filmati, fotografie, contributi audio. La gestione dei contenuti non è più appannaggio degli esperti, ma diventa di pubblico dominio, rendendo il web una piattaforma di scambio e condivisione. Si sviluppano le community, i social network, la tecnologia Wiki, che permette agli utenti di aggiungere contenuti e modificare quelli esistenti. Questa è quella che viene definita la dimensione del Web 2.0.

L'espressione Web 2.0 viene introdotta per la prima volta nel 2004, con la conferenza *Web 2.0 conference*, tenuta da Tim O'Reilly e Dale Dougherty, presidente e vicepresidente della società O'Reilly Inc. Dopo lo scoppio della "bolla delle dot-com"⁸⁹, O'Reilly intuisce le

⁸⁹ Insieme di società di servizi che improntano un business basato sul web, e che tra il 1997 e il 2000 parteciparono alla bolla speculativa, scoppiata poi nel 2001, che comportò il collasso del mercato e il fallimento per molte società. Wikipedia (2013), "Bolla delle dot-com".

nuove potenzialità della rete come piattaforma, che dev'essere in grado di *“imbrigliare gli effetti della rete e l'intelligenza collettiva degli utenti per costruire applicazioni che migliorano sempre più all'aumentare del numero degli utenti”*⁹⁰.

La definizione Web 2.0 ha dato vita ad un dibattito sul reale carattere di novità del “nuovo” Web, che ha visto ai due estremi la posizione dei “tecnici” da una parte e dei “sociologi” dall'altra.

I primi propendono a considerarla come una nuova fase dinamica del Web, resa possibile da nuovi strumenti e tecniche (come Ajax, RSS, CMS) che permettono di passare dal portale Web ad una piattaforma di servizi e applicazioni social. Dall'altra parte, si ritiene che il Web 2.0 sia plasmato dalle persone, quindi una manifestazione “digitale” di un loro bisogno insito di espressione e condivisione⁹¹.

Dal punto di vista puramente “tecnico”, il Web 2.0 non introduce in realtà grandi cambiamenti rispetto alla versione precedente, poiché continua ad utilizzare i protocolli di rete HTTP e TCP/IP e l'ipertesto, alla base delle relazioni tra contenuti.

Wikipedia lo definisce come:

“uno stato dell'evoluzione del World Wide Web, rispetto a una condizione precedente. [...] l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono un elevato livello di interazione tra il sito web e l'utente [...] ottenute

(Ultima modifica: 24 novembre). http://it.wikipedia.org/wiki/Bolla_delle_dot-com.

⁹⁰ O'Reilly T. (2005), “What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”, O'Reilly.com. (30 settembre) <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.

⁹¹ Cfr. Shuen A. (2008), *Web 2.0. Strategie per il successo*, Tecniche Nuove, Milano, p. XII.

tipicamente attraverso opportune tecniche di programmazione Web e relative applicazioni web afferenti al paradigma del Web dinamico”⁹².

Tim O’Reilly si riferisce al Web 2.0:

“non come una nuova versione del Web, ma piuttosto come la realizzazione del [suo] potenziale” (O’Reilly, 2005).

Di fatto, la tecnologia di fondo che regge il Web 2.0 rimane la stessa, quello che cambia sono le modalità di utilizzo della rete, che rendono possibile la partecipazione e la condivisione di contenuti da parte dell’utente. I progressi tecnologici permettono di abbattere gli ostacoli che limitavano l’intervento attivo da parte del pubblico, e si fanno interpreti di una volontà di interazione e socializzazione che già era negli intenti dei creatori del Word Wide Web.

Come sostiene Clay Shirky, studioso degli effetti della rete:

“gran parte delle barriere che limitavano l’azione di gruppo è crollata, e senza questi ostacoli siamo liberi di esplorare nuovi modi di aggregarci”⁹³.

3.2. La centralità del nuovo utente del web.

Il reale punto di svolta del Web 2.0 è quindi individuato nella partecipazione degli utenti, che producono contenuti (*User generated contents*) direttamente sulla piattaforma Web.

Il “*read/write Web*” è reso possibile dallo sviluppo di applicazioni presenti direttamente on line ed *Open Source*, che permettono quindi a qualsiasi utente di intervenire nel processo di creazione

⁹² Wikipedia (2014), “Web 2.0”. (Ultima modifica: 5 gennaio). http://it.wikipedia.org/wiki/Web_2.0.

⁹³ Shirky C. (2009), “**Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzazione**”, **Codice, Torino**, p. 19

delle informazioni, senza possedere competenze tecniche o programmi specifici (Morriello, 2010).

Si assiste così ad un cambiamento nella gestione delle conoscenze, che non sono più amministrare solo da pochi professionisti che poi le comunicano al pubblico, secondo il modello *top-down* (dalla cima alla base), ma sono prodotte dai singoli utenti, che attraverso i canali virtuali si informano e informano, diventando anch'essi dei "produttori" (*modello bottom-up*).

Gli utenti non sono più i destinatari del servizio fornito dal Web, ma divengono la vera fonte per il suo sviluppo. Basti pensare che alcuni siti, come Wikipedia, Flickr e Youtube, sono tenuti in vita unicamente dai contenuti inseriti dagli utenti.

Il nuovo utente digitale viene perciò definito *pro-sumer*: un misto tra produttore e consumatore, dal termine introdotto da Alvin Toffler nel 1980, che aveva predetto un mercato futuro basato sulla personalizzazione delle merci, in cui sarebbe stato rivalutato il ruolo del consumatore, confuso con quello del produttore⁹⁴.

L'insieme di individui presenti attivamente in rete dà vita ad un flusso di informazioni in continuo divenire, che viene aggiornato in tempo reale, modificato, commentato: si crea così un'intelligenza collettiva, maggiore della somma delle singole parti che la compongono, che produce un valore aggiunto a beneficio di tutti gli utenti⁹⁵.

La collettività "virtuale" si basa sul concetto di apertura, che riguarda sia i programmi e le applicazioni rilasciati in rete (*open source e open application*), sia le informazioni e i contenuti accessibili da parte di tutti (*open data e open content*).

Un esempio è il browser Firefox, lanciato nel 2004 dalla Mozilla Foundation, che si sviluppa a partire dal codice sorgente del

⁹⁴ Alvin Toffler (1980), "*La terza ondata*", Sperling & Kupfer

⁹⁵ Morriello (2010), p. 11

browser Netscape, diffuso ufficialmente con licenza *open source* nel 1998⁹⁶.

Quella tra utenti può essere vista come una “conversazione”⁹⁷ collettiva in cui l’interazione è costante e che non è sottoposta ai vincoli di una struttura gerarchica, ma anzi è alimentata costantemente da nuovi concetti, che vengono inseriti nel Web e poi “linkati” da altri utenti, che a loro volta possono contribuire a diffondere le informazioni, in una crescita continua. I *link* divengono inoltre un mezzo per misurare l’affidabilità dei diversi siti, che più vengono richiamati da siti esterni tramite collegamenti, più vengono considerati validi, secondo il principio per cui se tanti utenti si rifanno ad una fonte, non per forza “ufficiale”, significa che essa gode di una certa approvazione⁹⁸.

Nella rete così generata sono comunque una minoranza gli utenti che danno vita alla maggior parte dei contenuti, un po’ come avviene nella vita reale. Jakob Nielsen esprime il concetto applicando alla rete la regola dell’1%⁹⁹, secondo la quale in presenza di una comunità virtuale, il numero di fruitori passivi è di gran lunga superiore a quello dei collaboratori attivi. In particolare,

⁹⁶ Inizialmente da esso viene sviluppato il pacchetto Mozilla 1.0 (2002), a cui fa seguito il browser Firefox. Mozilla (2013), “History of the Mozilla project”. (Ultima modifica: 29 sett). <http://www.mozilla.org/en-US/about/history/>

⁹⁷ L’espressione si rifà a quella proposta dal Manifesto Cluetrain, che all’interno delle sue 95 tesi definisce i “mercati delle conversazioni”, Manifesto Cluetrain (1998), “Cluetrain Manifesto: the end of business as usual”, (Ultima modifica 1999). <http://www.cluetrain.com/book/>

⁹⁸ Simonin D. (2007), “Il web 2.0”, Libreria digitale Scribd, p. 7 (Ultima modifica: 15 settembre). <http://www.scribd.com/doc/283454/Il-Web-20>

⁹⁹ Nielsen J. (2006), “Participation Inequality: Encouraging More Users to Contribute”, Nielsen Norman Group. (9 ottobre). <http://www.nngroup.com/articles/participation-inequality/>

a fronte di un 1% di utenti che inseriscono contributi propri in rete, ci sarà un 9% di individui che partecipano parzialmente, ad esempio commentando i primi, e un 90% che invece si limita ad osservare passivamente ciò che legge o vede in rete, al massimo diffondendolo. Sebbene la composizione della popolazione degli internauti non sia suddivisa in maniera così rigida, variando a seconda delle tipologie di sito analizzate, a livello sommario trova riscontro nella rete.

Tra gli utenti che collaborano attivamente inoltre, solo pochi producono la maggior parte dei contenuti, affiancati da un gran numero di altri utenti che intervengono con contributi piccoli ma costanti.

Si tratta della legge della “coda lunga¹⁰⁰”, secondo la quale le imprese che tradizionalmente concentrano la loro produzione su grandi volumi di prodotti popolari, se dotate di un grande canale di distribuzione guadagnano di più vendendo bassi volumi di prodotti rari, che nel complesso incidono maggiormente sul profitto dell’azienda. Allo stesso modo, siti come Wikipedia, formata da una grande quantità di voci a basso volume di ricerca, genera più traffico rispetto alle poche voci molto popolari dell’autorevole Enciclopedia Britannica.

3.3. Caratteristiche del web 2.0.

Stabilito il peso centrale degli internauti nel creare il nuovo paradigma del Web 2.0, vediamo altri elementi che lo caratterizzano.

¹⁰⁰ Il concetto di “coda lunga” è introdotto nel 2004 da Chris Anderson, nell’articolo *The Long Tail*, pubblicato su *Wired Magazine*. (Ultima modifica: aprile 2009). http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail_pr.html

Innanzitutto, come già accennato, il Web assume la valenza di piattaforma in cui chiunque ha accesso ad informazioni e ad applicazioni web e software, senza dovere avere programmi specifici installati sul proprio computer. Si tratta di una modalità di *cloud computing*, secondo la quale la parte tecnica-strutturale delle applicazioni viene gestita dai *provider* (fornitori del servizio internet), mentre i contenuti sono inseriti da parte degli utenti direttamente *on line*¹⁰¹. Un esempio di questo è dato dai blog, che solo a partire dal 2000 hanno una grande diffusione, proprio per la nascita di piattaforme gratuite.

I software creati nella piattaforma digitale sono svincolati dal classico ciclo di rilascio di un software, secondo cui la versione definitiva è preceduta da due fasi di test, volte a individuare eventuali difetti o problemi. Dato che il software viene realizzato nella piattaforma web, non solo è disponibile immediatamente per gli utenti, ma questi possono “testarlo” in diretta, suggerendo eventuali miglioramenti ai gestori del servizio, che in maniera rapida lo possono modificare. In questo modo il software rimane in uno stato di “beta perpetuo”, in un processo continuo di perfezionamento. Il servizio Gmail, ad esempio, è stato rilasciato nel 2004, ma solo nel 2009 ha raggiunto la sua versione definitiva.

Dal punto di vista tecnico, vengono introdotti nuovi servizi che migliorano l’accessibilità al Web.

La creazione di AJAX (Asynchronous JavaScript and XML) rende possibile una navigazione web molto più rapida e dinamica, poiché destrutturando i siti, non è più necessario ricaricarli interamente, ma le singole pagine o parti di esse sono aggiornabili singolarmente.

¹⁰¹ Morriello (2010), p. 10

Un incremento della velocità di navigazione è permessa anche dalla diffusione della banda larga, prima Isdn poi Adsl, in uso in Italia dal 1° gennaio 2000¹⁰².

La tecnologia RSS permette invece di essere aggiornati costantemente non appena un sito, un blog o un podcast di nostro interesse viene modificato con nuovi articoli o commenti. La notifica raggiunge l'utente che ha sottoscritto un determinato *feed* RSS, che può visionare il suo contenuto utilizzando un software di lettura (*feed reader*). In questo modo l'utente può anche ricercare più facilmente le notizie e rielaborarle in contenuti nuovi. I feed RSS sono utilizzati anche da parte di siti o applicazioni *mash-up*, che utilizzano cioè informazioni o servizi che provengono da diverse fonti, per creare un sito o un servizio nuovo, in un'ottica di rimescolamento dinamico di contenuti.

La stessa logica si ritrova nelle *open API*, procedure codificate utilizzate dai programmatori per impartire ad un software una serie di istruzioni. Il fatto che siano pubbliche permette l'accesso ai database informativi proprietari di vari siti, che possono così essere ricombinati tra loro in soluzioni nuove.

3.4. I servizi del Web 2.0.

I cambiamenti apportati dal web 2.0 portano allo sviluppo di nuovi mezzi di comunicazione, che si accostano ai mass media tradizionali, portando ad un cambiamento di rotta.

Se i primi si basano su una comunicazione unidirezionale, (*broadcasting*) in cui il messaggio è recepito passivamente dal pubblico (basti pensare alla televisione o alla radio), i nuovi *social media* permettono agli utenti di creare e condividere in prima

¹⁰² S. Eco, "Rete superveloce prime prove per l' Adsl", *Corriere della Sera*, 9 dicembre 1999.

persona qualsiasi contenuto (audio, video, immagini), rendendoli protagonisti attivi della diffusione di informazioni.

I social media vengono definiti da Kaplan e Haenlein:

“un gruppo di applicazioni on-line che si basano sui presupposti ideologici e tecnologici del Web 2.0, e che permettono la creazione e lo scambio di contenuti generati dagli utenti”¹⁰³.

Essi portano ad un cambiamento delle modalità di apprendimento dai canali di informazione deputati ai nuovi canali virtuali. I contenuti possono ora essere inseriti gratuitamente e soggetti a continui aggiornamenti.

I social media sono molto variegati e comprendono blog, i siti *wiki*, forum, siti di *file sharing*, siti che offrono servizi di *social networking*.

3.4.1. Il blog.

Il termine blog, dall'inglese *web-log*, significa letteralmente “traccia su rete”. Inizialmente consiste infatti in una pagina web in cui sono raccolti i link alle pagine di interesse, corredati da commenti. Ora il blog è diventato un sito web in cui un autore pubblica degli articoli o *post* che vengono visualizzati secondo un ordine cronologico inverso, dal più recente al più vecchio. I contenuti comprendono link e file multimediali come immagini, video o file audio.

L'invenzione del blog viene fatta risalire al 1997, nello stesso anno Jorn Barger apre il primo blog, che si propone come una raccolta delle ricerche fatte riguardo il suo hobby della caccia.

¹⁰³ “Social media is a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0, and that allow the creation and exchange of user-generated content”, in Kaplan & Haenlein (2010), p. 61. DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003

Le potenzialità del mezzo si ampliano grazie alla creazione di piattaforme gratuite per blog, all'inizio del 2000, nelle quali l'utente deve solo registrarsi e seguire una procedura guidata, per vedere in poco tempo realizzato il suo "diario" virtuale. Tra le più comuni: *Blogger*, *AlterVista*, *Wordpress.com*, *IoBloggo*, *Liberio*, *Windows Live Spaces*. Oltre a queste si possono anche utilizzare altri software a pagamento, che consentono una maggiore personalizzazione.

La gratuità del servizio, sommata alla semplicità nella gestione del blog (non è più necessario conoscere il linguaggio HTML) ha permesso una rapida diffusione di questo strumento, che è andato a diversificarsi tra blog più personali, considerati dei diari virtuali; blog tematici, che si occupano di giornalismo, politica e informazione e blog letterari.

All'interno del blog, i vari contenuti sono organizzati semanticamente grazie all'uso dei *tag*, parole chiave associate a ciascun post, che ne permettono un rapido recupero. I post sono inoltre identificati da link permanenti, *permalink*, che restano inalterati nonostante le modifiche apportate ai contenuti e che permettono di rintracciare i singoli commenti.

I post pubblicati dai blogger possono essere commentati dagli utenti, dando vita a delle comunità in cui si scambiano opinioni e riflessioni. Ogni blog comunica direttamente o indirettamente con altri tramite il meccanismo di *track back*, un sistema di comunicazione e notifica tra risorse. Quando il blogger si riferisce ad un post presente in un altro blog, a questo giunge un *ping*, una sorta di notifica. In questo modo ciascun blog può sapere in quali altri blog è stato citato, e in genere inserisce la lista di questi ping sotto ad ogni post pubblicato.

I blog di ultima generazione utilizzano sempre più risorse multimediali, che sfruttano il sistema di *podcasting*, con cui tutte le risorse audio e video vengono scaricate automaticamente dal sito al computer dell'utente, che può fruirne in qualsiasi momento.

3.4.2. Wiki

I wiki (in lingua hawaiana “rapido”, “veloce”), sono dei siti web aperti, che si basano sulla collaborazione tra i suoi utilizzatori. I contenuti infatti sono inseriti, modificati e cancellati proprio dagli utenti, che non contribuiscono solo con testi nuovi, ma possono intervenire anche migliorando testi già scritti in precedenza da altri autori. Viene creata così una raccolta di documenti ipertestuali in continuo aggiornamento che vengono memorizzati su un database. Inserire informazioni risulta molto facile, perché non sono necessarie conoscenze tecniche specifiche o l’installazione di software.

La paternità di questo strumento viene attribuita a Ward Cunningham, ingegnere informatico interessato a trovare un modo per facilitare le collaborazioni tra programmatori nello sviluppo di software. Nel 1995 crea il Portland Pattern Repository¹⁰⁴, il primo sito wiki.

Tra le applicazioni wiki più note, troviamo certamente Wikipedia¹⁰⁵, enciclopedia on line che può vantare il primato di più grande enciclopedia del mondo. Viene fondata nel 2001 da Jimmy Wales, come evoluzione di Nupedia, un’enciclopedia online che si basava sulla collaborazione tra esperti, realizzata nel 2000. A differenza di questa, Wikipedia oltrepassa la rigida procedura a cui doveva sottostare la pubblicazione degli articoli, permettendo a chiunque di inserire nuove voci, con un controllo che si sposta dalla fase precedente alla pubblicazione, a quella successiva. Ogni contributo è supervisionato dagli altri utenti, in uno spirito collaborativo, secondo cui un’informazione errata è destinata ad essere corretta.

¹⁰⁴ Sito del Portland Pattern Repository. (Ultima modifica: 4 aprile 2012).
<http://c2.com/cgi/wiki?PortlandPatternRepository>

¹⁰⁵ Wikipedia (2013), (Ultima modifica 20 dicembre).
<http://it.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>

Wikipedia nella sua versione inglese vanta 4.400.000 voci, che arrivano a 1.095.000 in quella italiana¹⁰⁶.

3.4.3. Siti di file sharing: Youtube.

Si tratta di siti in cui vengono condivisi dei file multimediali, come fotografie e video, che vengono poi visti e commentati dagli altri utenti. Essi danno vita a delle comunità che si costruiscono attorno ad interessi comuni, a partire dai quali le persone creano delle relazioni.

Un esempio di questa tipologia di sito è Youtube, che si presenta come un enorme *database* in cui vengono raccolti i video caricati dagli utenti, che possono essere visualizzati e condivisi in rete.

Esso comprende una grande quantità di materiale, molto diversificato, il che rende possibile un ampliamento degli orizzonti culturali, ad includere contenuti di nicchia o non popolari. L'assenza di limiti spaziali offre una libertà che non è permessa ai media tradizionali, che invece devono sottostare ad una programmazione determinata e che quindi propendono in genere per contenuti *mainstream*, che possano accontentare la maggior parte dell'utenza.

Il sito nasce nel 2005, ad opera di tre ex dipendenti di PayPal, Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, e dalla sua creazione ha subito un enorme incremento in termini di video caricati ed utenti registrati. Secondo quanto riportato dallo stesso sito, ogni mese esso viene visitato da più di un miliardo di utenti unici, che complessivamente guardano più di 6 miliardi di ore di video e caricano circa 100 ore di video ogni minuto¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Dati consultati il 6 gennaio 2014. Per i dati in aggiornamento reale si faccia riferimento all'url: http://s23.org/wikistats/wikipedias_html.php

¹⁰⁷ [Statistiche](http://www.youtube.com/yt/press/it/statistics.html) fornite da [Youtube](http://www.youtube.com/yt/press/it/statistics.html), <http://www.youtube.com/yt/press/it/statistics.html>

Da quanto emerge dall'11° Rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione, pubblicato l'11 ottobre 2013, Youtube è utilizzato dal 61% degli utilizzatori del web (pari al 38,7% della popolazione complessiva e al 68,2% dei giovani)¹⁰⁸. Nel 2006 è stato acquistato da Google Inc. per 1,65 miliardi di dollari.

3.4.4. I servizi di social networking.

Il passaggio dal web “statico” a quello “dinamico”, avvicina il mondo virtuale alla rete sociale reale, rendendo il web uno strumento di aggregazione tra persone e mezzo attraverso cui queste instaurano dei legami, dando vita a reti sociali virtuali. Federico Moro scrive:

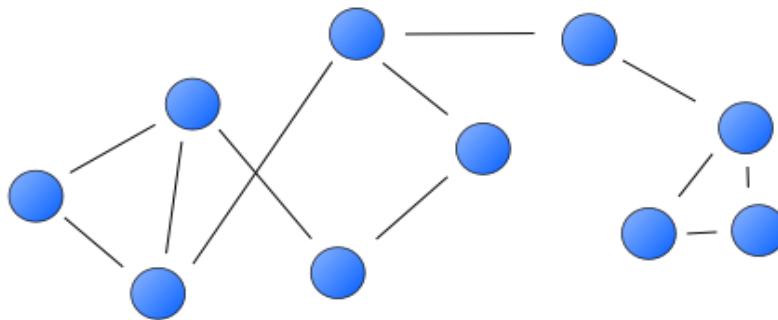
*“Il Web 2.0 è la definitiva trasformazione, o forse più propriamente “metamorfosi”, dello spazio nella rete, da virtuale a reale. [...] Il passaggio del web da virtuale a reale di oggi consiste nella comune accettazione sociale della fruizione del mezzo; non più una simulazione del mondo, ma un elemento reale che vi fa parte.”*¹⁰⁹

Quello di rete sociale (social network) è un concetto che si propone di comprendere la natura e le modalità in cui si sviluppano le relazioni umane. La rete è composta da individui, connessi tra loro da diversi legami sociali, che in genere vengono rappresentati con la teoria dei grafi: dei punti/nodi descrivono gli individui, gruppi o organizzazioni, mentre delle linee raffigurano le relazioni/comunicazioni che intercorrono tra essi.

¹⁰⁸ Si rimanda al comunicato stampa del Censis. http://www.censis.it/7?shadow_comunicato_stampa=120930

¹⁰⁹ Moro F. (2006), “Web 2.0. Innovazione applicata ai servizi di Rete”, Openarea.net, p. 3. <http://openarea.net/web3/wp-content/uploads/2012/08/Web2.0.pdf>

Fig.3.1 Rappresentazione di una rete sociale.



La rete sociale è quindi tradizionalmente legata ad una dimensione fisica reale.

I servizi di social networking traducono questa dimensione nel web, proponendo delle piattaforme in cui le persone possono incontrarsi virtualmente, dando vita a delle reti sociali non fisiche.

Esse prevedono in genere la creazione di un profilo pubblico, tramite registrazione gratuita, con cui l'utente entra a far parte della community virtuale. In essa ciascuno può relazionarsi con persone che appartengono alla propria vita reale o allargare la cerchia di conoscenze a seconda di interessi comuni o affinità. Nei siti di social network è possibile contattare altri utenti tramite e-mail, condividere con i propri contatti informazioni più o meno personali, contenuti multimediali e la posizione in cui ci si trova.

Il precursore dei Social Network può essere considerato Classmates.com, creato dall'ingegnere Randy Conrads nel 1995, per rintracciare i suoi ex compagni di classe. A questo fa seguito nel 1997 Six Degrees, quello che viene considerato il primo social network, inventato dall'avvocato Andrew Weinreich¹¹⁰.

La popolarità di questi mezzi si raggiunge solamente agli inizi del 2000, quando negli Stati Uniti compaiono *Friendster* (2002), *LinkedIn* (2003), *MySpace* (2003), per citarne alcuni.

¹¹⁰ Morriello (2010), p. 20

Un tale mezzo di comunicazione racchiude delle grandi potenzialità tanto che il marketing è sempre più interessato a studiarne il funzionamento, per capire i comportamenti degli individui e progettare delle strategie che vi si adeguino.

La stessa logica dovrebbe essere perpetrata sul versante della promozione territoriale, per la quale i Social rappresentano una reale opportunità per raggiungere facilmente un vasto pubblico, che può essere avvicinato al suo patrimonio culturale.

3.4.4.1 Facebook

Facebook è il più noto tra i social network. Viene fondato nel 2004 da Mark Zuckerberg, Andrew McCollum ed Eduardo Saverin, come strumento per mantenere in contatto gli studenti di Harvard. Ben presto si diffonde anche in altre università americane, licei e importanti società, fino al 2006, anno in cui apre la possibilità di iscrizione a chiunque.

Nel quarto trimestre del 2013 vanta la cifra di 1,23 miliardi di utenti in tutto il mondo attivi mensilmente (un 16% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente)¹¹¹, 24 milioni solo in Italia, registrati a marzo 2013, con un totale di iscritti a gennaio 2014 di circa 26 milioni¹¹².

Facebook permette di creare on-line una lista di “amici”, che possono essere cercati tra quelli conosciuti nella propria vita, grazie alla presenza di dati anagrafici reali, che rendono facile la ricerca. A partire da questi si costruisce la propria cerchia di amicizie, che si può allargare ad includere “amici di amici” che lo stesso social suggerisce di includere nella propria rete sociale.

¹¹¹ Secondo i dati riportati nel 4Q 2013 Earnings di Facebook. (29 gennaio 2014). <http://investor.fb.com/results.cfm>

¹¹² Dati dell'Osservatorio sui social media. <http://vincos.it/osservatorio-facebook/>

Facebook possiede una serie di funzionalità: consente di restare in contatto con le altre persone tramite e-mail o chat, commentare i contenuti pubblicati dagli utenti (foto, video, *post*), utilizzare applicazioni di terze parti integrate nella piattaforma, iscriversi a gruppi o creare pagine a seconda dei propri interessi, creare eventi. Il tutto gratuitamente. Il sito infatti è finanziato da privati come Microsoft (che detiene una quota dell'1,6%) e dalle sponsorizzazioni che derivano da banner pubblicitari, che se fino a pochi anni fa non registravano grandi ricavi, nell'ultimo trimestre del 2013 sono cresciuti del 76% a 2,34 miliardi di dollari, favoriti anche dalla diffusione della pubblicità sui dispositivi mobili¹¹³.

3.4.4.2 Twitter

Più recente è Twitter, sito di social networking e di microblogging, ideato nel 2006 da Jack Dorsey dalla Obvious Corporation di San Francisco.

Esso si presenta come una sorta di bacheca on-line, in cui gli utenti possono scrivere dei brevi messaggi di testo (140 caratteri) assimilabili pertanto a degli SMS. Ciascuno può seguire gli aggiornamenti di stato di altri utenti, *Following*, o essere seguito a sua volta da quelli che vengono definiti *Follower*. Nei *Tweet* pubblicati si possono menzionare altri utenti (utilizzando il simbolo @), inserire link e fotografie ed “etichettare” i propri messaggi all'interno di specifiche categorie, tramite l'uso dell'*hashtag* (simbolo cancelletto #), che permette agli utenti di accedere facilmente a tutti i contenuti che si riferiscono ad uno stesso tema.

¹¹³ Si registra un utile totale di 523 milioni di dollari, più di otto volte quello dello stesso periodo nell'anno precedente. In Repubblica (2014), “Facebook, trimestrale oltre le attese: ricavi su del 63%”, *Repubblica.it*. (29 gennaio). http://www.repubblica.it/economia/2014/01/29/news/facebook_-77251562/

Twitter permette due livelli di comunicazione tra utenti. Da una parte è un modo per trasmettere messaggi, in una comunicazione unidirezionale (“uno a molti”), dall’altra permette di instaurare un dialogo tra utenti, quindi una comunicazione a due vie (o “uno a molti”). Come sostiene Sevin (2013), le opportunità di questo mezzo potrebbero essere sfruttate nei progetti di marketing delle destinazioni, sia per trasmettere al pubblico di massa dei messaggi a basso costo, sia per poter creare un dialogo con le persone, che si possono relazionare ai luoghi con un re-tweet.

I social media permettono la creazione di un collegamento tra i clienti e le aziende, che attraverso il dialogo riescono a modificare la percezione del brand nella mente dei consumatori e a conoscere i loro comportamenti.

Allo stesso modo, si ritiene che coinvolgendo i fruitori dei luoghi attraverso le nuove tecnologie, sia possibile costruire un senso di comunità e portare ad una maggiore conoscenza e migliore percezione dei luoghi, che si traduce nella costruzione di marche territoriali forti (Palmer, 2002¹¹⁴). Questo va a beneficio anche delle pratiche di *destination marketing*, interagendo nella comunicazione attiva delle località, volta ad incrementare il turismo e il commercio.

In Italia Twitter è utilizzato dal 15,2% degli internauti (pari al 9,6% degli italiani)¹¹⁵, a marzo 2013 il sito registra un utenza di 3,3

¹¹⁴ Efe (2013), p. 229

¹¹⁵ Si veda l’11° Rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione (11-10-2013). http://www.censis.it/Censis/browse/7?shadow_comunicato_stampa=120930

milioni di utenti. A livello globale, i suoi utilizzatori nel mese di gennaio 2014 sono stati 218 milioni¹¹⁶.

3.4.4.3 Foursquare

Anche Foursquare è un servizio di social network, ma si basa prevalentemente sulla geolocalizzazione degli utenti, cioè la condivisione della propria posizione geografica, tramite il web o applicazioni per dispositivi mobili.

Viene creato nel 2009 da Dennis Crowley e Naveen Selvadurai, che lo lanciano al South by Southwest Interactive di Austin, in Texas.

Esso permette di effettuare dei *check-in* (una registrazione) in corrispondenza di luoghi di interesse (come locali, negozi, attrazioni) e di ricevere per questo dei punti, che sommati insieme fanno conquistare diversi riconoscimenti (*badge*), fino a raggiungere il titolo di *major* (il sindaco di un determinato luogo).

Ciascuno può creare la propria cerchia di amici attingendo direttamente ai contatti Facebook o Twitter e può lasciare dei suggerimenti (*Tip*) agli altri utenti sui luoghi frequentati.

Foursquare può essere utilizzato anche dalle aziende, che premiano i clienti più affezionati con sconti ed agevolazioni.

Il numero degli utenti totali ha raggiunto i 45 milioni di persone a gennaio 2014, con più di 5 miliardi di check-in e 40 milioni di tip pubblicati¹¹⁷.

¹¹⁶ Dati Repubblica (2013), "Twitter in Borsa, con l'Ipo punta a 1 miliardo.

"Abbiamo 218 milioni di utenti attivi", *Repubblica.it*. (3 ottobre). http://www.repubblica.it/economia/2013/10/03/news/twitter_ipo-67849258/

¹¹⁷ Dati forniti da Foursquare, <https://it.foursquare.com/about>

3.4.4.4 Pinterest

In questa carrellata di social network, Pinterest è quello più recente, lanciato nel marzo del 2010 da Evan Sharp, Ben Silbermann e Paul Sciarra.

Come si legge nella home del sito si tratta di “*uno strumento per collezionare e organizzare le cose che più (ti) ci ispirano*”. Il nome deriva dall’unione del verbo inglese to pin (appendere) e “interest” (interesse), e si propone come una bacheca virtuale in cui gli utenti possono inserire soprattutto immagini e video, originali o trovati nel web. Questi vengono catalogati in bacheche tematiche (*boards*), che possono essere sfogliate e commentate dagli altri utenti. Ciascuno può scegliere di seguire le bacheche di altri, dividerne i contenuti (con dei Repin), o esprimere il proprio apprezzamento con dei *like*.

La sua dimensione prettamente visuale lo rende uno strumento di promozione interessante per le aziende che vogliono pubblicizzare la propria immagine e i propri prodotti, aprendo la strada ad un tipo di promozione che potrebbe essere svolta anche in ambito territoriale, promuovendo le bellezze del nostro Paese con immagini d’impatto e rimandi a siti delle varie località.

I dati di traffico fanno riferimento ad una crescita del 150% nel 2013 rispetto all’anno precedente, con un’utenza di 242,5 milioni nel mondo. La sua diffusione si concentra prevalentemente negli Stati Uniti (34% degli utenti in rete), mentre in Europa è limitata all’8% degli internauti¹¹⁸.

¹¹⁸ Fonte il Global Web Index (13 gennaio 2014). <http://blog.globalwebindex.net/how-popular-is-pinterest/>

4. Le #Invasioni digitali.

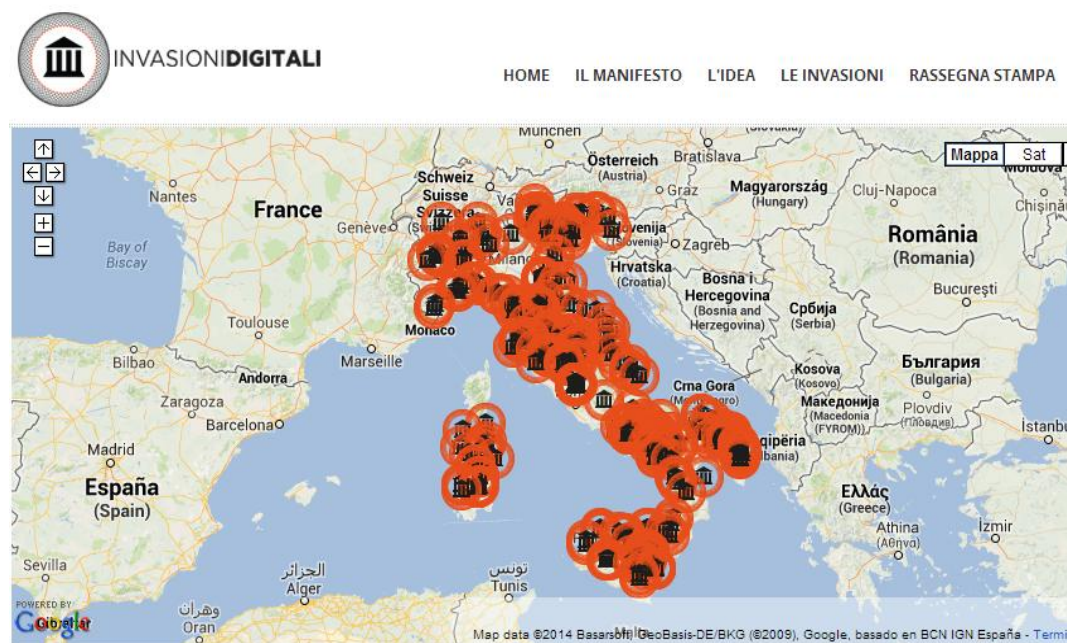
Un approccio innovativo alla promozione del patrimonio culturale italiano, arriva da un'iniziativa chiamata #Invasioni digitali, che si propone di intervenire nel gap tra istituzioni e cittadini, coinvolgendoli attivamente nel “fare cultura”.

Il sito del progetto¹¹⁹ si apre con una cartina dell'Italia costellata di bollini rossi, che segnalano i luoghi già raggiunti dall'iniziativa.

Ma di cosa si tratta?



Fig. 4.1. Mappa delle #Invasionidigitali.



Fonte <http://www.invasionidigitali.it>

¹¹⁹ <http://www.invasionidigitali.it>

4.1 Cosa sono le #invasioni digitali.

Le #invasioni digitali, come si legge nel loro sito, consistono in una *“rete di eventi nazionali rivolti alla diffusione e valorizzazione del [nostro] patrimonio artistico-culturale attraverso l'utilizzo di internet e dei social media”*.

Esse prevedono l'organizzazione di mini-eventi (invasioni) presso musei e luoghi d'arte italiani, organizzati con l'ausilio dei più comuni social media: Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest, Youtube e Foursquare.

Chiunque in possesso di uno smartphone e presente sulle reti digitali è chiamato a partecipare all'iniziativa, che si sviluppa secondo la formula del Blog Tour¹²⁰. Tutti gli aderenti possono decidere se partecipare ad uno degli eventi in programma o organizzarne uno, divenendo testimonial dei propri luoghi. In entrambi i casi la parola d'ordine è condividere l'esperienza tramite l'hashtag #invasionidigitali, che testimonia la natura digitale degli eventi.

Nel portale tutti i contributi degli utenti-organizzatori vengono automaticamente raggruppati in un insieme di post, “tweets”, fotografie e commenti dei luoghi della cultura visitati.

Gli aderenti all'iniziativa sono inoltre chiamati ad esprimere la loro opinione sul modo di vedere il museo, con la realizzazione di filmati della durata massima di 3 minuti, utilizzati poi per creare un video, caricato nel canale YouTube ufficiale, finalizzato a sensibilizzare l'opinione pubblica sul patrimonio artistico italiano.

¹²⁰ Un blog tour è un evento della durata di 2 o 3 giorni a cui vengono invitati dei blogger per far conoscere loro una destinazione e la sua offerta, rientra tra gli strumenti di marketing territoriale o della destinazione. <http://www.elettrixweb.it/2012/08/28/blog-tour-in-italia/>

Le modalità di partecipazione non sono stabilite in maniera rigida, ma variano a seconda dell'evento a cui si vuole prender parte, quindi molta libertà è lasciata in mano ai partecipanti.

L'iniziativa si rivolge a tutti i siti culturali d'Italia, da quelli più prestigiosi alle realtà minori meno conosciute e visitate, offrendo così la possibilità di far conoscere indistintamente tutte le bellezze del Belpaese.

La prima edizione delle #invasionidigitali si è svolta *dal 20 al 28 aprile 2013, e in poco tempo ha raggiunto dei risultati molto promettenti.*

4.2 Come si organizza un'invasione.

Le "invasioni" che hanno costellato il territorio italiano si sono svolte in maniera molto libera, anche se sono state stabilite alcune regole basilari da seguire.

L'"invasore digitale" intenzionato ad organizzare un evento doveva innanzitutto chiedere l'autorizzazione da parte della struttura selezionata, che fosse un museo, una mostra, un luogo d'arte o un sito archeologico. Le invasioni infatti si presentano come un'iniziativa pacifica, sottolineata anche dall'utilizzo dell'hashtag #veniamoinpace, nonostante la presa di posizione forte verso un cambiamento radicale delle istituzioni.

L'utente doveva poi compilare un *form* presente sul sito, con tutti i dettagli dell'evento, per il suo inserimento sul portale e sulla mappa ed inserirlo in un evento in facebook, comunicando il link di riferimento.

Veniva richiesto inoltre l'invio di una piccola presentazione dell'organizzatore (una foto con una brevissima biografia), e una foto del luogo di svolgimento dell'evento con precisati l'indirizzo, l'orario ed eventualmente il nickname associato a twitter.

L'iniziativa doveva essere promossa tramite blog, comunicati stampa, cerchie di amici e conoscenti presenti sui social media e chiunque potenzialmente interessato della cultura del territorio.

Ad ogni organizzatore venivano poi fornite delle indicazioni per la buona riuscita dell'evento: innanzitutto renderlo riconoscibile come appartenente alle #invasionidigitali, utilizzando il loro logo su tutta la comunicazione del proprio evento ed una grafica che richiamasse il prototipo fornito dall'organizzazione.

L'organizzatore doveva poi raccogliere le adesioni attraverso Facebook o Eventbrite, preoccupandosi di fornire i propri recapiti ai partecipanti (telefono, mail, social) ed impegnandosi ad accogliere e ad assistere le persone che avrebbero partecipato all'evento. Doveva poi creare un percorso, accompagnando e seguendo i partecipanti nel corso delle invasioni, magari cercando di ottenere l'ingresso gratuito o agevolato ai siti selezionati per tutti gli invasori.

L'organizzazione metteva a disposizione il suo blog invasionidigitali.it per promuovere l'iniziativa, in cui ciascuno aveva la libertà di coinvolgere enti o altre istituzioni locali.

4.3 Come nascono le #invasioni digitali.

Il progetto.

Il progetto nasce da un'idea di Francesco Todisco, un giovane laureato in scienze del turismo, consulente marketing, blogger ed *esperto di comunicazione*, alla ricerca di un modo per promuovere il territorio in cui vive. L'idea iniziale è di organizzare un blog tour nel Cilento, tra Paestum e Salerno, partendo dal museo archeologico di Pontecagnano Faiano, dove risiede.

Da qui il progetto si amplia, fino a coinvolgere l'intero territorio italiano, in un ambizioso programma di promozione culturale.

Vi prendono parte la rete di travel blogger italiani di **#iofacciorete**¹²¹, **Officina turistica**¹²², un blog che si occupa di marketing turistico, **Instagramers italia**¹²³, il sito web ufficiale della community Instagram italiana, l'**Associazione nazionale piccoli musei (APM)**¹²⁴, un'associazione no profit che si occupa di valorizzare e promuovere una cultura gestionale specifica per i Piccoli Musei in Italia, e l'**Associazione Indigeni Digitali (A.ID)**¹²⁵.

4.4 Il manifesto.

Così recita il manifesto delle #invasionidigitali:

“ **Crediamo** in nuove forme di conversazione e divulgazione del patrimonio artistico non più autoritarie, conservatrici, ma aperte, libere, accoglienti ed innovative.

Crediamo in un nuovo rapporto fra il museo e il visitatore basato sulla partecipazione di quest'ultimo alla produzione, creazione e valorizzazione della cultura.

Crediamo che le piattaforme che mettono in connessione fra loro visitatori, esperti, studiosi, appassionati, che permettono all'utenza di collaborare all'offerta museale tramite contenuti personali UGC (User Generated Content), possano favorire processi co-creativi di valore culturale.

Crediamo in nuove esperienze di visita dei siti culturali, non più passive, ma attive, dove la conoscenza non viene solo trasmessa ma anche costruita, dove il visitatore è coinvolto ed è in grado di produrre egli stesso forme d'arte.

¹²¹ <https://www.facebook.com/iofacciorete>

¹²² <http://www.officinaturistica.com/>

¹²³ <http://instagramersitalia.it/>

¹²⁴ <http://www.piccolimusei.com/>

¹²⁵ <http://blog.indigenidigitali.com>

***Crediamo** che internet ed i social media siano una grande opportunità per la comunicazione culturale, un modo per coinvolgere nuovi soggetti, abbattere ogni tipo di barriere, e favorire ulteriormente la creazione, la condivisione, la diffusione e valorizzazione del nostro patrimonio artistico.*

***Crediamo** che Internet sia in grado di innescare nuove modalità di gestione, conservazione, tutela, comunicazione e valorizzazione delle*

nostre risorse. ”

L’idea di base delle #Invasionidigitali è quella di promuovere e valorizzare il patrimonio culturale italiano percorrendo la strada dell’innovazione e delle nuove tecnologie.

Si ritiene che la rivoluzione digitale in atto possa dare l’opportunità di modificare l’attuale assetto delle istituzioni culturali, passando da un modello chiuso in se stesso, di comunicazione dall’alto, ad un modello “aperto”, che vede il coinvolgimento e la partecipazione attiva di tutti nella creazione di valore.

Ci troviamo infatti in una società dove stanno prendendo sempre più piede nuove forme di socializzazione e di interazione basate sui social media e sulle piattaforme digitali.

Secondo una ricerca Nielsen condotta del giugno 2011¹²⁶, che analizza i cambiamenti in atto nel panorama dei social media, l’Italia si colloca al primo posto per utilizzo di social network, con

¹²⁶ “State of the Media: The Social Media Report – Q3 2011”, ricerca condotta sull’utilizzo di blog e social network nel mese di giugno 2011, Fonte: Nielsen NetView, Accessi da casa e da ufficio, Giugno 2011. <http://24o.it/links/?uri=http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it/nl/1.jsp?Wd.BGx.BxO.Jy.Ip.eeSD&from=Utilizzo+dei+social+network%3A+Italia+batte+USA+75+a+72>

una percentuale di internauti che li frequentano dell'86%, che vi trascorrono in media un terzo del totale del tempo trascorso online. Questi dati sono avvalorati dal rapporto Audiweb del giugno 2013¹²⁷, in cui emerge che il 75% (20.597.000 milioni di italiani) della popolazione italiana connessa utilizza almeno un sito di social- networking (superando nella classifica anche gli USA).

Perché allora non sfruttare questi stessi mezzi per incrementare la conoscenza e la partecipazione degli utenti, migliorando l'approccio all'offerta culturale e al tempo stesso creare valore aggiunto per il territorio italiano?

L'innovazione è il motore per nuove forme di comunicazione "partecipata" che partono dal basso, *bottom-up*, e che seguono il principio di democratizzazione delle informazioni, secondo cui siamo tutti potenziali produttori di contenuti. Nel manifesto dell'iniziativa si sottolinea infatti la co-creazione di valore culturale: il pubblico si allontana dal ruolo passivo rivestito per tanti anni e diventa produttore attivo di cultura, collaborando all'offerta museale con contenuti personali UGC (User Generated Content). Questi non si limitano peraltro alla condivisione in rete di informazioni derivate dalle esperienze di visita, ma si traducono nella creazione di nuovi percorsi di fruizione, che rendono un qualsiasi utente ambasciatore del proprio territorio.

In questo processo un ruolo importante viene attribuito alle piattaforme digitali, che offrendo uno spazio virtuale di incontro tra tutti i soggetti coinvolti, dall'esperto in materia al semplice appassionato, contribuiscono alla divulgazione, allo scambio e alla produzione di valore, abolendo i confini fisici e mentali, che vedono la cultura limitata ad alcuni luoghi deputati e gestita unilateralmente dalle istituzioni.

Internet e i social media sono considerati “[un] *opportunità per la comunicazione culturale*”, un mezzo innovativo con un grande potere mediatico, attraverso il quale si possono raggiungere un numero crescente di utenti. Con la condivisione di foto, post, tag, vengono coinvolte anche fasce di utenza più giovane e i luoghi di cultura sono investiti di una linfa nuova, che li allontana dalla classica percezione reverenziale, che vede il museo come un luogo statico e “noioso”, verso “*nuove modalità di gestione, conservazione, tutela, comunicazione e valorizzazione*” del patrimonio culturale.

Con la collaborazione generale tra persone, istituzioni e media si ritiene possibile raggiungere risultati concreti per “svecchiare” il settore culturale in Italia e orientarlo sempre più verso un modello di condivisione e di accesso libero. Forse non è un caso quindi che le invasioni digitali sono state organizzate proprio in Aprile, mese in cui tradizionalmente si svolge la “Settimana della cultura”, nel corso della quale musei e i luoghi di cultura statali vengono aperti gratuitamente al pubblico, e che quest’anno invece è stata cancellata, secondo molti per questioni legate alla crisi economica, per “un mancato apprezzamento da parte dei visitatori”, secondo quanto dichiarato dal direttore generale del ministero dei Beni culturali, Anna Maria Buzzi¹²⁸.

4.5 Risultati edizione 2013¹²⁹.

¹²⁸ Per l’intervista si veda <http://www.ilsole24ore.com/art/cultura/2013-02-05/musei-gratis-cambia-settimana-190139.shtml?uuid=AbZCVXRH> (5 febbraio 2013)

¹²⁹ I dati ufficiali sono ricavati dall’infografica presente nel sito http://www.invasionidigitali.it/le_invasioni.php, e integrati con quelli ricavati dal profilo Pinterest della stessa, dove si trovano anche eventi non “ufficiali”, organizzati senza seguire a pieno le linee guida fornite dall’organizzazione.

Le invasioni hanno coinvolto tutte le regioni italiane, con un numero totale di “invasori” di **9.434** nella settimana dal 20 al 28 aprile 2013 (una media di 42 ad evento).

EVENTI

Le invasioni sono state **225**, così suddivise: Campania, 34 (41); Toscana, 33 (40); Sicilia, 25 (33); Puglia, 20 (22); Lazio, 19 (18); Veneto, 14 (15); Sardegna, 13 (20); Piemonte, 10 (12); Emilia Romagna/ Liguria, 8 (12); Umbria/ Lombardia/ Trentino/ Friuli Venezia Giulia, 6 (12/8/6/7); Calabria, 5 (8); Marche, 4 (5); Abruzzo/ Valle d'Aosta, 3 (5/3); Basilicata, 2 (3)

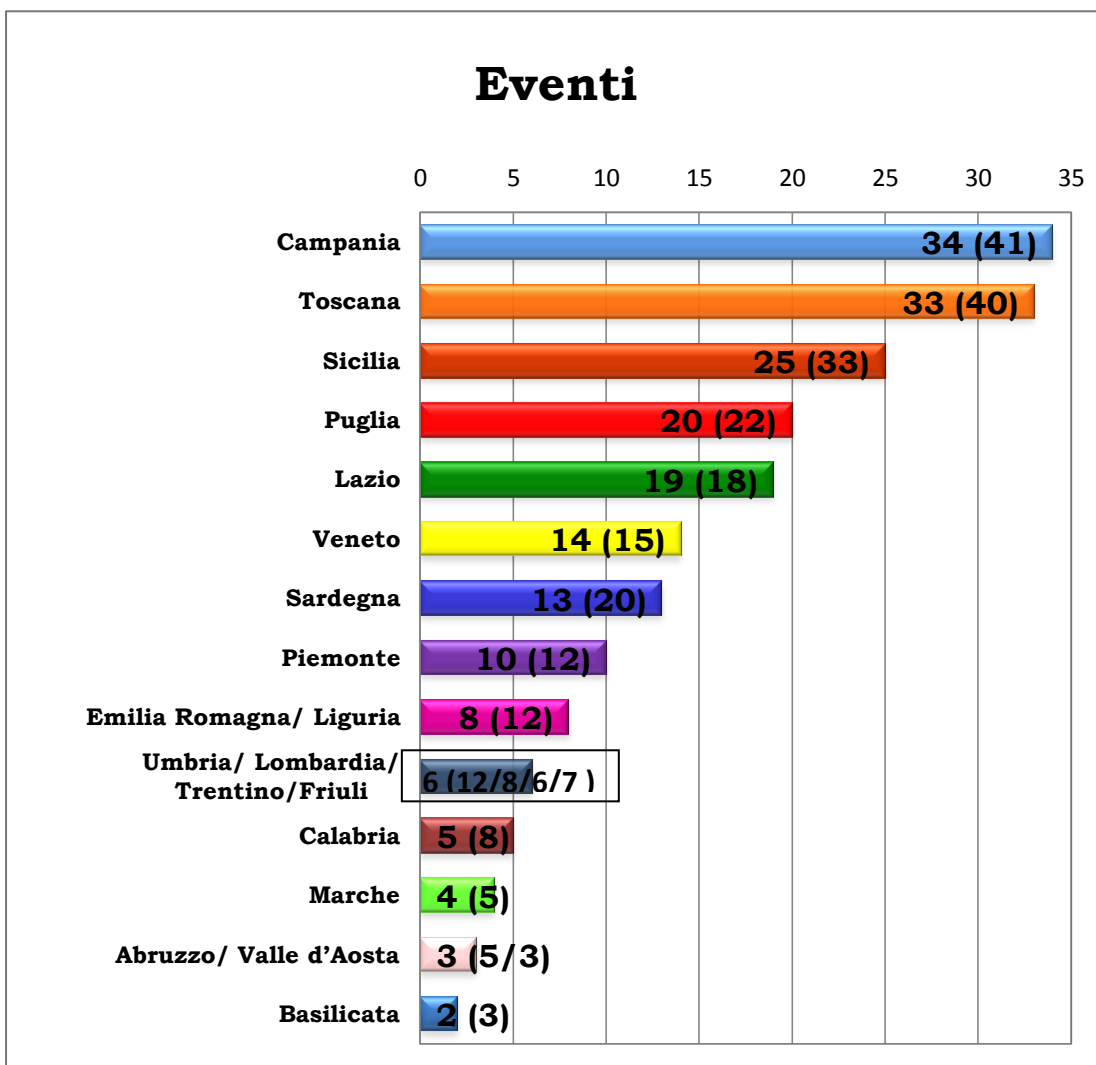
Fig.4.2 Mappa con la ripartizione degli eventi (complessivi) per regione.



La Campania ha visto il coinvolgimento di ben 41 siti culturali complessivi (collocati in particolare nella provincia di Sassari), aggiudicandosi la prima posizione per numero di eventi organizzati, seguita a breve distanza dalla Toscana. Al terzo posto del podio si trova la Sicilia, seguita dalla Puglia e dal Lazio.

Le regioni che meno hanno partecipato alle “invasioni” culturali sono invece l’Abruzzo, la Valle d’Aosta e la Basilicata, presenti nelle ultime posizioni.

Fig. 4.3 Classifica delle regioni italiane per numero di eventi organizzati.



STRUTTURE COINVOLTE

Gli eventi sono stati programmati lasciando molta libertà agli organizzatori, e si sono tradotti in visite guidate, conferenze, laboratori didattici ed itinerari turistici, con ingresso alle varie strutture libero, ridotto o a pagamento.

Tra le iniziative di maggiore successo, quella del Mart (Museo d'arte moderna e contemporanea) di Rovereto e Trento, che ha riscontrato più di 100 partecipanti. Il museo ha offerto l'entrata gratuita ai suoi visitatori, a cui venivano offerti wifi libero e la possibilità di fotografare liberamente le opere presenti. Per l'occasione è stato predisposto anche un kit riservato agli invasori, con informazioni sulle mostre e sul museo, una cartina di Rovereto e una mela trentina.

Al museo diocesano di Brescia, in Lombardia, l'ingresso (a pagamento) comprendeva la visita guidata e "l'assaggio di vini e stuzzicherie" del territorio, oltre che la libertà di fotografare.

Nella tabella sottostante vengono proposti gli eventi organizzati nelle diverse regioni italiane.

TAV. 4.1 classificazione iniziative per regione.

Abruzzo	
1	Centro storico di Canzano e visita alla chiesa romanica di San Salvatore (TE)
2	Centro storico di Loreto Aprutino (PE)
3	Centro storico di Vasto (CH)
4	Museo di Lanciano (CH)
5	Museo Diocesano di Ortona (CH)
Basilicata	
1	Borgo antico di Guardia Perticara (PZ)
2	Palazzo Montano di Guardia Perticara (PZ)
3	Palazzo Loffredo di Sala Consilina (SA)
Campania	
1	Abbazia del Santo Salvatore di San Salvatore Telesino (BN)
2	Antiquarium di Palinuro (SA)
3	Arsenale di Amalfi (SA)
4	Battistero di Santa Maria Maggiore di Nocera Inferiore (SA)

5	Borgo antico di Castelvetro sul Calore (AV)
6	Capo di Sorrento e i Bagni della Regina Giovanna di Sorrento (NA)
7	Castello medievale di Nocera Inferiore (SA)
8	Centro antico di Auletta (SA)
9	Centro Storico di Atena Lucana – Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano, patrimonio UNESCO (SA)
10	Centro Storico di Sala Consilina - Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano, patrimonio UNESCO (SA)
11	Centro storico di Salerno (SA)
12	Centro storico di Solofra (AV)
13	Centro storico di Vallata (AV)
14	Certosa di San Lorenzo a Padula (SA)
15	ex Palazzo Baronale – Forum dei Giovani di Prata di Principato Ultra (AV)
16	Felitto - Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano, patrimonio UNESCO (SA)
17	Fortino di Monte D'Oro e Torri di Capo Palinuro – Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano, patrimonio UNESCO (SA)
18	Giardino segreto dell'anima di Tramonti (SA)
19	Museo Alfonsiano e Basilica di Pagani (SA)
20	Museo archeologico di Pontecagnano (SA)
21	Museo Archeologico Nazionale di Volcei a Buccino (SA)
22	Museo civiltà contadina di Serre (SA)
23	Museo della biodiversità di Gragnano (NA)
24	Museo di Capodimonte (NA)
25	Museo Diocesano e Cripta Sol di Ariano Irpino (AV)
26	Museo Filangeri (Na)
27	Museo Irpino ex Carcere Borbonico (AV)
28	Museo Ortega di Bosco (SA)
29	Museo Tartaglia di Aquilonia (AV)
30	Museo virtuale Under14 arte contemporanea (presso il Parco Borbonico Vanvitelliano del lago Fusaro – Bacoli, Napoli)
31	Palazzo civico delle arti di Agropoli (SA)
32	Parco Archeologico di Velia (SA)
33	Pinacoteca Massimo Rao di San Salvatore Telesino (BN)
34	Punta Campanella di Massa Lubrense (NA)
35	Reggia di Caserta (CE)
36	Roccagloriosa - Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano, patrimonio UNESCO (SA)
37	Sorrento (Na)
38	Villa Arianna di Castellammare di Stabia (NA)
39	Villa Bruno di San Giorgio a Cremano (NA)
40	Villa Fondi di Piano di Sorrento (NA)
41	Villa Guariglia - Museo Provinciale della Ceramica di Vietri sul Mare (SA)
Calabria	
1	Chiesa della Madonna del Carmine di Bagnara Calabria (RC)

2	Centro storico di Cariatì (CS)
3	Museo archeologico Metauros di Gioia Tauro (RC)
4	Palazzo rinascimentale di Aieta (CS)
5	Cetraro (CS)
6	Cosenza (CS)
7	Santuario di San Francesco di Paola (CS)
8	Pentedattilo di Melito Porto Salvo (RC)
Emilia Romagna	
1	Abbazia di Nonantola (MO)
2	Castello Estense (FE)
3	Chiesa di San Spiridione di Reggio Emilia (RE)
4	Complesso San Nicolò (RA)
5	La Certosa di Bologna (BO)
6	Le Torri di Bologna (BO)
7	Museo Baracca - Padiglione di Lugo (RA)
8	Museo Civico di Bologna (BO)
9	Museo del Patrimonio industriale (BO)
10	Museo di Ca' Malanca di Brisighella (RA)
11	Palazzo Magnani di Reggio Emilia (RE)
12	Teatro Mariani di Sant'Agata Feltria (RN)
Friuli Venezia Giulia	
1	Castello di San Giusto di Trieste (TS)
2	Museo archeologico del Friuli occidentale di Castello di Torre (PN)
3	Museo della civiltà contadina di Farra d'isonzo (GO)
4	Museo dell'Arte cucinaria di Alto Livenza (PN)
5	Palazzo contemporaneo di Udine (UD)
6	Palazzo Morpurgo di Udine (UD)
7	Piazza Transalpina di Gorizia (GO)
Lazio	
1	Alla scoperta di Caravaggio a Roma (RM)
2	Ara Pacis Augustae (RM)
3	Barco Borghese (RM)
4	Basilica di S. Paolo fuori le mura (RM)
5	Bernini e Borromini opere presenti a Roma (RM)
6	Centrale Termoelettrica Giovanni Montemartini (RM)
7	Centro Medievale di Viterbo (VT)
8	Il Parco degli Acquedotti (RM)
9	La Casina delle Civette (RM)
10	Museo civiltà contadina e dell'Ulivo di Pastena (FR)
11	Museo di Roma in Trastevere (RM)
12	Museo Pietro Canonica (RM)
13	Necropoli Etrusca di Castel d'Asso (VT)
14	Orte (VT)

15	Porta Magica Piazza Vittorio a Roma (RM)
16	Rione Ponte (RM)
17	Roma Medievale (RM)
18	San Martino al Cimino (VT)
Liguria	
1	Castello d'Albertis (GE)
2	Chiesa Medievale di S. Lorenzo a Varigotti (SV)
3	Dolceacqua Centro Storico (IM)
4	Fortezza Priamàr (SV)
5	Giardino Botanico Hanbury di Ventimiglia (IM)
6	Il Museo del Mare (GE)
7	Le Cinque Terre (SP)
8	Museo Archeologico del Finale a Finale Ligure (SV)
9	Museo del Risorgimento (GE)
10	Museo G.B. Bergallo a Tovo S. Giacomo (SV)
11	Museo Giovanni Podenzana di La Spezia (SP)
12	WOW! Genova Science Center (GE)
Lombardia	
1	Castello di Malpaga a Cavernago (BG)
2	Chiesa di S. Gaetano a Brescia (BS)
3	Museo della Stampa di Lodi (LO)
4	Museo Diocesano di Brescia (BS)
5	Museo Diocesano di Milano (MI)
6	Museo Lechi di Montichiari (BS)
7	Museo Storico del Risorgimento di Montichiari (BS)
8	Villa Bernasconi a Cernobbio (CO)
Marche	
1	Ascoli Piceno (AP)
2	Attacco alla Torre a Sant'Elpidio a Mare (FM)
3	Museo Villa Colloredo Mels a Recanati (MC)
4	Palazzo Ducale a Urbino (PU)
5	Senigallia (AN)
Piemonte	
1	Centro Storico di Torino (TO)
2	Giardini Reggia di Venaria a Venaria Reale (TO)
3	La Cittadella di Alessandria (AL)
4	Museo del Cinema di Torino (TO)
5	Museo del Gusto a Frossasco (TO)
6	Museo del Risparmio a Torino (TO)
7	Museo Etnografico della Gambarina ad Alessandria (AL)
8	Pinacoteca Agnelli a Torino (TO)
9	Pollenzo (CN)
10	Vercelli (VC)
11	Villa della Regina a Torino (TO)
12	Villa Gautieri Bracorens a Casalbeltrame (NO)

Puglia	
1	Area archeologica San Pietro degli Schiavoni a Brindisi (BR)
2	Castello Aragonese a Taranto (TA)
3	Castello degli Imperiali a Francavilla Fontana (BR)
4	Chiesa Rupestre di S. Biagio a San Vito dei Normanni (BR)
5	Colonne Romane e Casa del Turista a Brindisi (BR)
6	Corigliano d'Otranto (LE)
7	Frantoio Ipogeo a Torre S. Susanna (BR)
8	Galleria Doppelgaenger a Bari (BA)
9	Le Grotte di Dio a Mottola (TA)
10	Massafra (TA)
11	Monastero dei Cistercensi di Martano (LE)
12	MUSA. Museo Università del Salento a Lecce (LE)
13	Museo della Civiltà del Vino Primitivo a Manduria (TA)
14	Museo Murgia Meridionale ad Ostuni (BR)
15	Museo Paleontologia e Paletnologia di Maglie (LE)
16	Museo Pino Pascali di Polignano a Mare (BA)
17	Polo Museale di Ascoli Satriano (FG)
18	Ruffano (LE)
19	San Giovanni Crisostomo a Bari (BA)
20	Santuario di S. Lucia ad Erchie (BR)
21	Supersano (LE)
22	Tempietto S. Giovanni al Sepolcro a Brindisi (BR)
Sardegna	
1	Anfiteatro Romano di Cagliari (CA)
2	Area Archeo su Tempiesu a Orune (NU)
3	Bosa e Museo delle Conce a Oristano (OR)
4	Casa Deriu e Museo Malaspina a Bosa (OR)
5	Castrum di Sa Paulazza a Telti (OT)
6	Centro Culturale Casa Attene a Macomer (NU)
7	Galleria Villamarina a Iglesias (CI)
8	Grotta Santa Introxia a Iglesias (CI)
9	Miniera di Serbariu a Carbonia (CI)
10	Monte Luna e Santu Teru a Senorbì (CA)
11	Museo Man a Nuoro (NU)
12	Museo Maschere Mediterranee di Mamoiada (NU)
13	Nuraghe Losa ad Abbasanta (OR)
14	P.AR.C. a Genoni (OR)
15	Parco di Monserrato (CA)
16	Sa Domu de Donna Nassia a Lotzorai (OG)
17	Tamuli Macomer (NU)
18	Terme Romane di Fordongianus (OR)
19	Torre dell'Elefante e Castello S. Michele di Cagliari (CA)
20	Trenino Verde di Monserrato (CA)
Sicilia	

1	Belpasso, Fenicia Moncada, Malpasso (CT)
2	Carceri dei Penitenziati di Palazzo Steri di Palermo (PA)
3	Casa San Filippo di Agrigento (AG)
4	Castello di Acquafredda di Siliqua (CA)
5	Castello Grifeo di Partanna (TP)
6	Castrum Vetus di Lentini (SR)
7	Chiesa Madre di Tusa (ME)
8	Chiostro dei Gelsomini, Rettoria di San Domenico di Cefal (PA)
9	Complesso Santa Maria La Vetere, Militello (CT)
10	EpiCentro della Memoria Viva di Belice, Gibellina (TP)
11	FARM Cultural Park di Favara (AG)
12	Fornace Penna a Scicli (RG)
13	Galleria di Arte Moderna di Palermo (PA)
14	Militello in Val di Catania (CT)
15	Monastero dei Benedettini di Catania (CT)
16	Museo Archeologico Ibleo di Ragusa (RG)
17	Museo Arkimedeion di Siracusa (SR)
18	Museo Civico Palazzo Ursino di Catania (CT)
19	Museo dei Pupi di Palermo (PA)
20	Museo del Mare di Siracusa (SR)
21	Museo dell'Informatica Funzionante, Palazzolo Acreide (SR)
22	Museo Diocesano di Caltagirone (CT)
23	Museo Diocesano di Catania (CT)
24	Museo Diocesano di Reggio Calabria (RC)
25	Palazzo Asmundo di Palermo (PA)
26	Palazzo Biscari di Catania (CT)
27	Palazzo Isnello di Palermo (PA)
28	Parco archeologico della Morgantina di Aidone (EN)
29	Patti (ME)
30	Pollina (PA)
31	Teatro Greco-Romano di Catania (CT)
32	Tindari (ME)
33	Urban Trekking a Nicosia (EN)
Toscana	
1	Abbazia di Monte Oliveto Maggiore di Asciano (SI)
2	Asciano Medievale a Asciano (SI)
3	Buca delle Fate e Populonia di Piombino (LI)
4	Casa natale di Giotto, Vicchio del Mugello (FI)
5	Cassero e Torre Panoramica di Manciano (GR)
6	Cassero Senese di Grosseto (GR)
7	Centro di Massa Marittima, Grosseto (GR)
8	Edifici Liberty di Viareggio (LU)
9	Fondazione Carlo Ludovico Raghianti di Lucca (LU)
10	Fondazione Paolo Cresci di Lucca (LU)
11	Fortezza Spagnola di Porto Santo Stefano a Monte Argentario (GR)

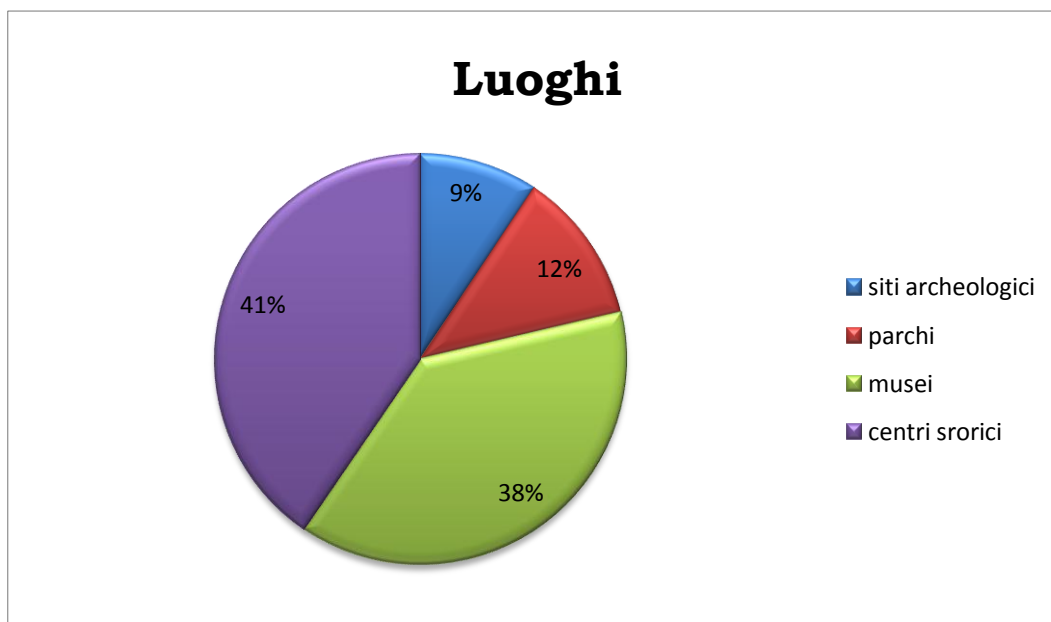
12	Giardino di Villa Bottini di Lucca (LU)
13	L.u.C.C.A. Museum di Lucca (LU)
14	Mc Contemporary Art di Lucca (LU)
15	Montemerano di Manciano (GR)
16	Musei di Massa Marittima, Grosseto (GR)
17	Museo Archeologico di Populonia di Piombino (LI)
18	Museo Cassioli di Asciano (SI)
19	Museo Corboli di Asciano (SI)
20	Museo degli Strumenti per il Calcolo di Pisa (PI)
21	Museo dei Bozzetti di Pietrasanta (LU)
22	Museo del Tartufo di San Giovanni d'Asso (SI)
23	Museo del Tessuto di Prato (PO)
24	Museo della Civiltà Giubbonaia di Pitigliano (GR)
25	Museo della Mezzadria di Buonconvento (SI)
26	Museo dell'Antica Grancia di Siena (SI)
27	Museo di Palazzo Orsini a Pitigliano (GR)
28	Museo di Storia Naturale e Orto Botanico di Firenze (FI)
29	Museo Etrusco Guarnacci di Volterra (PI)
30	Museo Le Energie del Territorio di Radicondoli (SI)
31	Museo Richard Ginori di Sesto Fiorentino (FI)
32	Palazzo Strozzi (FI)
33	Parco Baratti a Baratti Piombino (LI)
34	Parco San Silvestro di Campiglia Marittima (LI)
35	Passeggiata di Buonconvento di Siena (SI)
36	Piazza Alberica di Carrara (MS)
37	Pinacoteca di Siena (SI)
38	Prato (PO)
39	Sarteano di Siena (SI)
40	Torre della Linguella di Portoferraio (LI)
Trentino	
1	Castel Beseno, Besenello di Trento (TN)
2	Castel Thun, Vigo di Ton (TN)
3	Castello del Buonconsiglio di Trento (TN)
4	MaRT, Rovereto (TN)
5	Museo Diocesano Tridentino, Trento (TN)
6	Palazzo Roccabruna di Trento (TN)
Umbria	
1	Centro storico di Perugia (PG)
2	Fuseum, centro d'arte di Brajo Fuso (PG)
3	Giano dell'Umbria (PG)
4	La casa dipinta di Todi (PG)
5	Museo della Canapa, Sant'Anatolia di Narco (PG)
6	Museo di San Francesco a Montefalco (PG)
7	Museo dinamico del Laterizio e delle Terrecotte, Marsciano (PG)

8	Narni sotterranea, Narni (TR)
9	Polo Museale Diocesano di Gubbio (PG)
10	Santa Prudenziana di Narni (TR)
11	Trevi (PG)
12	Urban Trek di Montefalco (PG)
Valle d'Aosta	
1	Alpenfaunamuseum, Gressoney Saint Jean (AO)
2	Castel Savoia o villa Belvedere, Gressoney Saint Jean (AO)
3	Ecomuseo Casa Walser, Gressoney La Trinite (AO)
Veneto	
1	Castelfranco Veneto (TV)
2	Castello di Roncade (TV)
3	Castello di Thiene (VI)
4	Chiesa di San Gregorio Magno, Treviso (TV)
5	Galleria Browning a Asolo (TV)
6	Isola della Giudecca, Venezia (VE)
7	La Rotonda di Badoere, Morgano (TV)
8	Museo dei Grandi Fiumi, Rovigo (RO)
9	Palladium Museum, Vicenza (VI)
10	Teatro Olimpico di Vicenza (VI)
11	Tipoteca Italiana, Crocetta del Montello (TV)
12	Tomba Brion di Carlo Scarpa a San Vito di Altivole (TV)
13	Villa Emo, Fanzolo di Vedelago (TV)
14	Villa Godi Malinverni, Lonedo Lugo di Vicenza (VI)
15	Villa Valier di Mira (VE)

LUOGHI

I luoghi interessati dalle “invasioni” sono stati per il 41% centri storici (91), per il 38% musei (86), per il 12% parchi (27) e per il 9% siti archeologici (21).

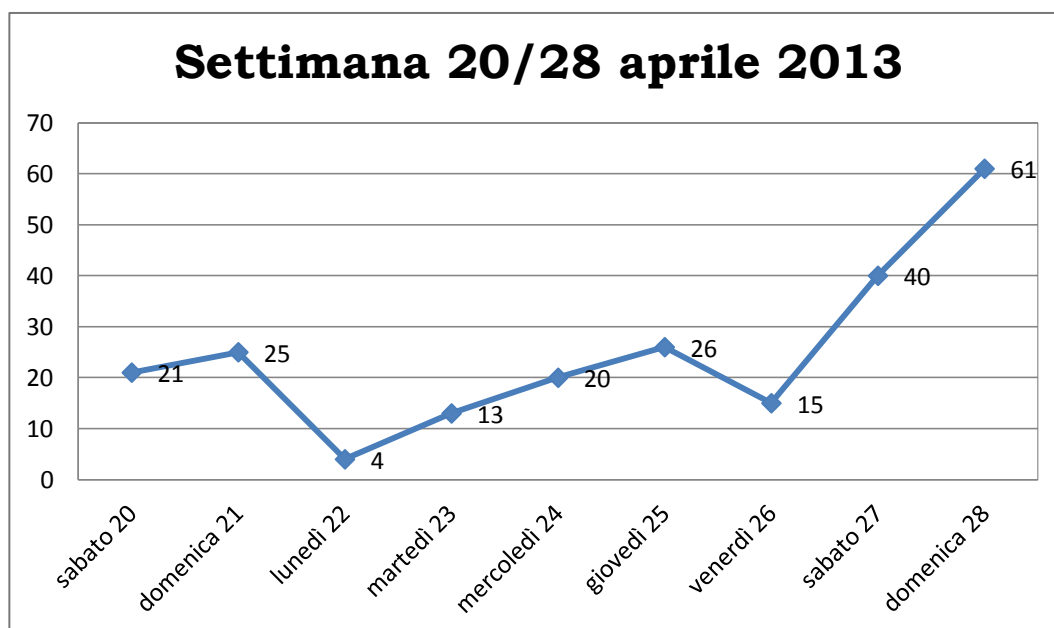
Fig. 4.4. I luoghi interessati dalle #invasionidigitali.



PERIODO

Il numero maggiore di eventi si è concentrato nella giornata di domenica 28 aprile 2013, seguita da sabato 27 e domenica 21 aprile 2013.

Fig. 4.5 Andamento delle #invasionidigitali nella settimana dal 20 al 28 aprile 2013



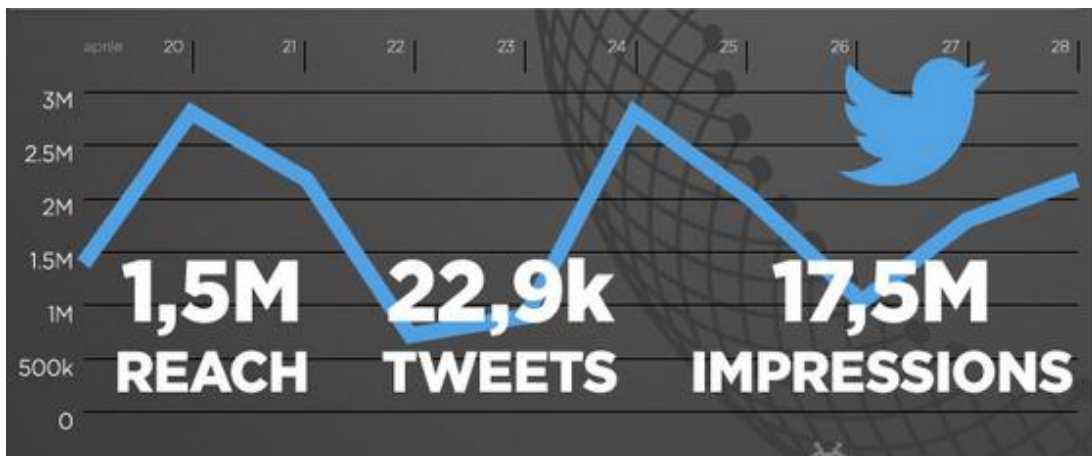
4.6 DIFFUSIONE “SOCIAL”.

Il successo dell’iniziativa emerge anche dall’analisi dei dati di traffico sui principali social network. I social che più sono stati coinvolti nell’iniziativa sono Pinterest, dove sono stati raccolti gli eventi organizzati e condivisi i materiali multimediali come foto e video, Twitter, con un milione e mezzo di “cinguettii” e Instagram, con circa 7.000 foto condivise, per un totale di fotografie pubblicate in internet di 10.798.

- TWITTER

In particolare, nella settimana dal 20 al 28 aprile 2013, l’hashtag #invasionidigitali ha raggiunto su Twitter 1 milione e mezzo di persone, con ben 22.900 tweets e 3.200 persone attive.

Fig. 4.6 Dati Twitter



- **INSTAGRAM**

Su instagram, sono state inserite 7.345 fotografie, scattate da 795 Instagramers, visualizzate da 43.230 followers.

I *likes* totali sono stati 65.725 e i commenti sull'iniziativa 4.299.

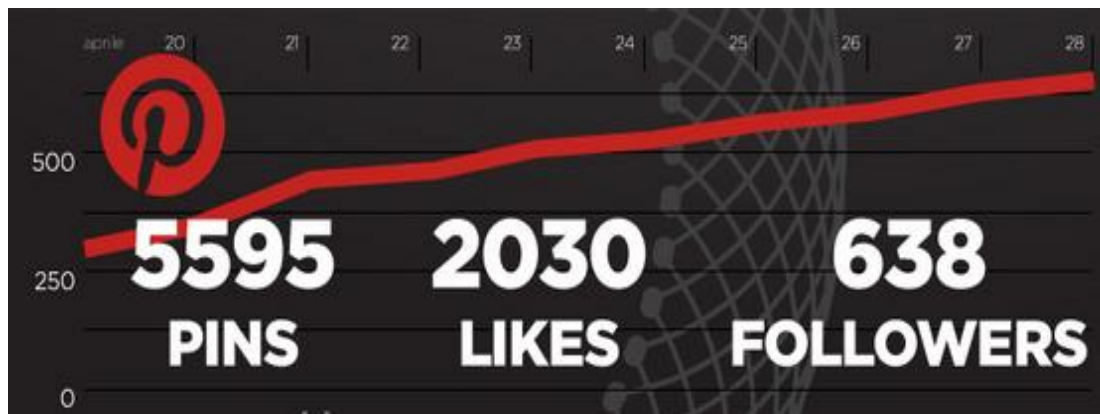
Fig. 4.7 Dati Instagram



- **PINTEREST**

I dati relativi a Pinterest segnalano 638 followers, 5.595 pin presenti in 313 board, 1.410 repin e 2.030 like, per un totale di 3.604 interazioni e 2.202 impression.

Fig. 4.8. Dati Pinterest



- **FACEBOOK**

La pagina facebook di Invasioni digitali è stata vista dal 25 marzo al 30 aprile 36.004 volte, con 6.219 likes sui post pubblicati, 5.874 fans, per un numero di amici complessivo di 2.437.037.

Fig. 4.9 Sito Facebook



- **FOURSQUARE**

Le invasioni digitali sono presenti anche su Foursquare, anche se qui il seguito è stato minore, con 103 fans, e la “Lista invasioni

digitali 2013” che registra 166 venues e 115 followers, per un totale di check-ins di 982.

Nel periodo che va dal 25 marzo al 30 aprile 2013 il sito www.invasionidigitali.it ha ottenuto 44.757 visite.

4.7 Altre iniziative. La notte bianca digitale.

L'impegno delle #invasionidigitali non si è fermato agli eventi di aprile 2013, ma è proseguito con l'organizzazione di due “Notti bianche digitali”, a luglio e a dicembre 2013.

L'idea è ancora una volta quella di promuovere la cultura italiana attraverso i social network, radunando il popolo degli internauti in un dialogo virtuale attorno al tema della cultura, del turismo, della musica, poesia, teatro, fotografia.

Chiunque è chiamato a dare il proprio contributo utilizzando l'hashtag #NotteBiancaTw, e associando poi l'argomento proposto all'hashtag relativo (ad esempio #NBTWpoesia, #NBTWmostre, #NBTWmusica).

I partecipanti sono invitati poi a condividere la propria posizione, scattandosi una foto mentre reggono un cartello, reso disponibile da #invasionidigitali, che attesta la partecipazione all'iniziativa, con impresso il monito #laculturanonmuoremai.

L'invito si amplia anche al di là della dimensione virtuale, verso la realizzazione di invasioni “reali” nei luoghi di cultura della propria città, da condividere rigorosamente su facebook, twitter, instagram, pinterest e googleplus.

La prima edizione prende vita mercoledì 10 luglio alle ore 19:00 e termina giovedì 11 luglio alle ore 6:00.

Su Twitter il periodo a ridosso della Notte Bianca digitale (8-11 luglio) registra 19.107 tweets, 16.673 relativi solo al 10 luglio. Lo stesso giorno le impressions giungono a quota 53,182,002, che salgono a 59,285,980 considerando i giorni antecedenti. Il traffico virtuale proveniva prevalentemente dall'Italia, ma si sono registrati anche tweets dal Brasile, Egitto, Costa Rica, Lussemburgo, Germania, Francia e Algeria.

L'iniziativa ha ricevuto l'appoggio del Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC), da musei come il Maxxi (Museo nazionale delle arti del XXI secolo) di Roma, da case editrici come la Feltrinelli, GiuntiEditore e Rizzoli. Lo stesso ministro della cultura Massimo Bray ha aderito all'iniziativa, condividendo su Twitter la propria foto di #laculturanonmuoremai.

La seconda edizione si è svolta venerdì 13 dicembre 2013, dalle ore 20.00 alle ore 2.00, con le stesse modalità.

Il numero dei musei coinvolti cresce a comprendere il Mart di Rovereto, il MAXXI di Roma, il MADRE di Napoli, Palazzo Madama a Torino, l'associazione Mus.e di Firenze, la GAM di Torino, il MAMbo a Bologna, i Musei in Comune di Roma, il Museo Civico di Maglie (LE), per citare i principali. Le destinazioni presenti per promuovere il loro territorio sono state il Friuli Venezia Giulia turismo, VisitRiviera (Sa), Basilicata, Puglia, Marche, il Comune di Firenze.

I numeri sono anche questa volta importanti, con 18.406 tweets totali, risultanti dalle diverse categorie di discussione: art, travel, music, literature e food.

I contributi provengono anche da Spagna, Francia, Germania, Stati Uniti d'America, Brasile, Colombia, Qatar e Turchia.

4.8 La partecipazione volontaria.

L'iniziativa di #Invasionidigitali è quindi partita dal basso, riuscendo nell'intento di coinvolgere i cittadini nella valorizzazione del proprio paese, rendendoli parte di una community virtuale, che al tempo stesso è anche un territorio reale, fatto di borghi storici, di siti archeologici e luoghi da visitare "concreti".

Il gran numero di adesioni testimonia un interesse attivo da parte del pubblico, che non vuole più essere spettatore delle proprie ricchezze culturali, ma fornito dei giusti strumenti, si trasforma in un promotore di cultura.

Questo aspetto allora riapre il dibattito su chi dev'essere deputato a questo compito.

Da una parte ci sono i professionisti della cultura, che lo fanno "di mestiere", come le guide turistiche o i tour operator, dall'altra dei semplici cittadini volontari, che improvvisano delle visite ai luoghi storici-artistici a cui sono legati.

Di fronte alla richiesta di collaborazione di Caterina Pisu, coordinatrice dell'Associazione Nazionale Piccoli Musei, che voleva organizzare un'invasione nel centro storico di Viterbo, una guida turistica si è rifiutata di offrire il suo contributo gratuitamente, sostenendo che la cultura doveva essere considerata una risorsa economica alla pari di altre, e quindi soggetta al pagamento da parte dei fruitori.

Un altro caso simile si è riscontrato anche durante la Notte dei Musei, organizzata il 18 maggio 2013, che prevedeva l'apertura gratuita di circa 257 monumenti, musei ed aree archeologiche statali, dalle 20.00 alle 24.00. In quell'occasione il MiBac aveva richiesto la partecipazione di volontari per garantire l'apertura dei vari siti, scatenando una vera protesta virtuale dei professionisti, che si sono coalizzati attorno agli hashtag #no18maggio,

#VolontariAChi e #generazionePro. L'intento era quello di impedire agli operatori culturali di fornire prestazioni gratuite, ritenendo che questo testimoni un mancato riconoscimento della loro professionalità e anche l'assenza di piani di medio-lungo termine a sostegno del settore culturale, che si traducono nella mancanza di fondi per pagare gli straordinari.

La protesta è poi proseguita con l'organizzazione di un flash mob, il 18 maggio 2013, in piazza Giovanni XXIII, a Roma, "contro l'utilizzo dei volontari nei musei italiani in sostituzione dei professionisti", a cui hanno partecipato Assotecnici, Confederazione Italiana Archeologi e Professionearcheologo.it.

Alla loro posizione se ne contrappone un'altra che, riprendendo le parole di Caterina Pisu, una delle sue sostenitrici, si schiera a favore del volontariato come mezzo attraverso il quale *"il cittadino, semplice appassionato o professionista qualificato si mette a servizio della comunità per garantire una maggiore efficienza a determinati settori di un museo¹³⁰"*.

Di fatto ai volontari non si richiedono le competenze proprie degli operatori culturali, ne tantomeno la loro figura può andare a sostituire quella di un professionista specializzato.

Come ribadisce il Codice etico degli Amici e Volontari dei musei¹³¹, adottato in occasione del IX Congresso Internazionale degli Amici dei Musei, tenutosi a Oaxaca, in Messico, dal 21 al 25 ottobre 1996, la figura del volontario dev'essere regolamentata e

¹³⁰ Si veda il blog di Caterina Pisu. <http://museumsnewspaper.blogspot.it/2013/01/per-amore-deimusei.html>

¹³¹ Testo completo in italiano disponibile all'url:<http://www.comune.torino.it/museiscuola/bm~doc/1996-codice-etico-degli-amici-e-volontari-dei-musei.pdf>

mantenuta ben separata da quella del professionista, evitando sovrapposizioni tra i loro campi d'azione.

Il timore espresso nel corso della protesta era che l'utilizzo di figure senza preparazione alle spalle, ma dalle prestazioni gratuite, potesse invogliare le istituzioni a tenere aperte le sedi museali e culturali sfruttando la presenza di personale gratuito, senza occuparsi piuttosto di risolvere i reali problemi legati alla mancanza di personale, dovuti all'assenza di fondi.

Senza dubbio questo è un problema che dev'essere affrontato, perché spesso la professione culturale non viene tenuta in debito conto, come avviene ad esempio nei musei, che evitano di assumere personale qualificato avvalendosi di personale volontario, o nei siti archeologici, che portano avanti lavori di scavo senza retribuire i loro operatori.

Di base il patrimonio italiano dev'essere posto al centro di politiche di valorizzazione a lungo termine, con maggiori investimenti che permettano di sfruttare a pieno il suo potenziale, producendo sviluppo economico per l'intero Paese.

Di fatto però queste iniziative non possono essere considerate una minaccia al ruolo dei professionisti o una svalutazione del patrimonio culturale, ma anzi sono necessarie per avvicinare i cittadini ad un mondo che spesso è loro lontano, accrescendo il senso civico e la partecipazione.

I professionisti potrebbero anzi approfittare di queste occasioni per far conoscere i propri servizi, fidelizzando la clientela, un po' come un servizio di prova gratuita, che se soddisfacente viene poi richiesto dal cliente stesso.

Allo stesso modo, istituti museali poco conosciuti dovrebbero puntare sulla valorizzazione delle loro risorse, per fornire un'esperienza piacevole al visitatore, che sarebbe spinto così a farci ritorno.

In un momento in cui le risorse generali scarseggiano, si ritiene che i mezzi digitali siano la nuova frontiera a cui rivolgersi per coinvolgere e sensibilizzare i cittadini, ma anche le istituzioni, sull'importanza del patrimonio culturale e stimolare e rendere noto l'interesse del pubblico verso il proprio patrimonio, che potrebbe essere canalizzato in iniziative volte a produrre anche valore economico.

4.9 Il modello del no.

Le #invasionidigitali aprono un'altra questione che interessa da vicino i fruitori culturali tecnologici, riguardante i divieti presenti in Italia sulla possibilità di fotografare le opere culturali.

Le leggi a tal proposito non sono mancate: prima la legge Ronchey del 1993 (n. 4, del 14.1.1993), poi il Testo Unico dei Beni Ambientali (D.Lg.vo 29 ottobre 1999 n. 490), sostituiti ora dal Decreto Legislativo del 22 gennaio 2004, n. 42, contenuto nel Codice dei beni culturali e del paesaggio, (ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137)¹³².

Secondo l'ultimo decreto, tutti i beni statali o dichiarati di interesse culturale, e quindi rientranti nelle categorie presenti agli articoli 10 e 11 del Codice suddetto, possono essere riprodotti previa autorizzazione del Ministero, delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali, *“per finalità compatibili con la loro destinazione culturale”* (art. 106, comma 1) e *“fatte salve le disposizioni in materia di diritto d'autore”* (art. 107, comma 1).

Ogni fotografia o ripresa dev'essere soggetta obbligatoriamente ad autorizzazione, anche quando sono effettuate a scopi personali e in maniera amatoriale. Qualora le riproduzioni siano invece effettuate

¹³² <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/04042dl.htm>

a scopi commerciali o di lucro, l'autorità che ha in consegna i beni stabilisce il pagamento di un canone di concessione, che viene stabilito a seconda dei mezzi e delle modalità di esecuzione delle riproduzioni, della loro destinazione d'uso, nonché in base al guadagno prospettato al richiedente¹³³.

Di base, i motivi che spingerebbero il Ministero dei beni culturali a vietare le fotografie al patrimonio culturale sono legati alla necessità di tutelarlo e di proteggere il diritto d'autore.

Ma è vero che con le fotografie si apporta un danno alle opere d'arte? La tesi era stata appoggiata ad esempio da un esperimento svolto nel 1995 alla National Gallery di Londra, che si era concluso con la dimostrazione che i flash risultavano dannosi per i colori dei quadri. Martin Evans, analizzando i risultati dell'esperimento, dimostra invece come le conclusioni che erano state presentate fossero in realtà del tutto arbitrarie, perché le tele sottoposte a flash, ma con la protezione UV risultavano inalterate¹³⁴.

Se a questo si aggiunge il fatto che il popolo dei fruitori digitali utilizza per lo più smartphone e tablet, forse il problema non riguarda la tutela del patrimonio.

Anche quello del diritto d'autore è una questione che non trova molto riscontro quando si parla di beni culturali, perché in genere i

¹³³ Art. 108, comma 1: "I canoni di concessione ed i corrispettivi connessi alle riproduzioni di beni culturali sono determinati dall'autorità che ha in consegna i beni tenendo anche conto: a) del carattere delle attività cui si riferiscono le concessioni d'uso; b) dei mezzi e delle modalità di esecuzione delle riproduzioni; c) del tipo e del tempo di utilizzazione degli spazi e dei beni; d) dell'uso e della destinazione delle riproduzioni, nonché dei benefici economici che ne derivano al richiedente.

¹³⁴ Per l'articolo di Martin Evans, *Amateur Photographers in Art Galleries: Assessing the harm done by flash photography*, <http://people.ds.cam.ac.uk/mhe1000/musphoto/flashphoto2.htm>

diritti da parte dell'autore decadono dopo 70 anni dalla sua morte, e quindi riguarderebbero solo le opere moderne.

Cosa impedisce allora di fotografare liberamente le opere artistiche e culturali del nostro patrimonio?

Le ragioni potrebbero essere ricercate negli introiti che le istituzioni museali derivano dalle attività accessorie, in questo caso riguardanti la vendita di cataloghi, riproduzioni e libri, vincolata a concessioni esclusive. Forse il timore è che le vendite possano diminuire se le stesse immagini vengono acquisite direttamente dall'utente, anche se il suo appare più come il desiderio di portare a casa una testimonianza dell'esperienza vissuta, che non coincide quindi con il materiale acquistabile nello shop.

Nel 2006, al Musée d'Orsay di Parigi, era stato avanzato il divieto di fotografare le opere d'arte, adducendo come motivazione l'intralcio dato dai visitatori, che dovendo fermarsi a ritrarre le opere, rallentavano il flusso delle persone. Il provvedimento ha scatenato subito una raccolta firme in rete e l'intervento del sindacato Cgt, che si sono schierati per impedire la sua attuazione, mossi dalla convinzione che le opere culturali sono per definizione pubbliche e quindi proprietà di tutti¹³⁵.

In una società che ormai utilizza sempre più le tecnologie digitali, impedire il loro utilizzo nei luoghi deputati alla cultura non può che contribuire ad allontanare il pubblico dalla fruizione culturale, vietando in maniera anacronistica quelle pratiche che ormai sono entrate a far parte della vita quotidiana. La condivisione di fotografie ed immagini tramite i social network può diventare invece un mezzo per avvicinare e far conoscere il patrimonio culturale, sfruttando anzi la partecipazione degli utenti, che promuovono il loro patrimonio gratuitamente.

¹³⁵ <http://smargiassi-michele.blogautore.repubblica.it/2010/06/12/la-foto-difesa-dal-sindacato/>

A tale proposito sarebbe necessaria una normativa, che pur tutelando i diritti d'autore e di concessione, permetta una maggiore libertà di condivisione da parte degli utenti. Al tempo stesso sarebbe auspicabile regolamentare la riproduzione delle opere d'arte per mantenere il rispetto verso i luoghi culturali, che all'opposto non dovrebbero nemmeno trasformarsi in "mercati" in cui andare a caccia di fotografie.

5. Conclusioni

Dall'analisi svolta, si ritiene che le nuove tecnologie possano svolgere un ruolo determinante nella promozione e nella valorizzazione del patrimonio culturale, attraverso il coinvolgimento attivo dei pubblici. Il progetto di #Invasionidigitali ha evidenziato infatti come la rete digitale possa essere sfruttata per dar vita a processi di co-creazione di valore, attuati ad un costo complessivo nullo. L'idea è riuscita infatti a coinvolgere quasi 10.000 utenti, un numero relativamente alto se si considera che si trattava della sua prima edizione, che è stata organizzata nel giro di breve tempo, attraverso il passaparola virtuale e senza avere alla base una realtà conosciuta e consolidata sulla quale fare affidamento.

Il principale risultato ottenuto con l'iniziativa è stato quello di ottenere la partecipazione attiva dei cittadini nel promuovere il patrimonio culturale, dimostrando come attraverso l'uso di strumenti corretti e adeguati ai tempi, si possa ottenere il consenso delle persone e la loro sensibilizzazione su tematiche che riguardano il loro territorio. Il carattere di immediatezza, la facilità d'uso e l'interattività dei nuovi mezzi di comunicazione hanno reso infatti più semplice raggiungere un'utenza più ampia, che peraltro non è più interessata a ricevere passivamente i contenuti, ma vuole intervenire in maniera diretta.

Il Web permette di creare delle reti sociali virtuali, che favoriscono il dialogo tra soggetti molto diversi e lontani geograficamente, che si rapportano alla pari, in una comunicazione orizzontale.

Nelle #Invasionidigitali questo si è tradotto nella costruzione di una rete formata da professionisti, località e semplici appassionati di cultura, che si sono relazionati in un dialogo proficuo sotto diversi punti di vista.

Da un lato, gli esperti del settore e i singoli enti coinvolti hanno potuto sfruttare l'iniziativa per farsi conoscere dal pubblico e per comprenderne le necessità e le aspettative, per migliorare l'offerta proposta; dall'altro, gli utenti hanno potuto contribuire alla riscoperta del territorio, avvicinandosi a realtà poco conosciute o poco valorizzate. Il progetto infatti ha reso possibile l'apertura di siti tradizionalmente chiusi e l'ingresso gratuito a musei a pagamento.

I social media e i blog utilizzati si sono prestati alla logica di una cultura "aperta e diffusa", attraverso la pubblicazione in rete di tutte le immagini, filmati e contributi prodotti nel corso dell'edizione. In una società che progredisce sempre più verso una comunicazione "social", questo dev'essere visto come un mezzo con cui avvicinare al versante culturale un pubblico sempre più vasto e partecipativo. Molte strutture dove in genere sono vietate le riproduzioni le hanno infatti autorizzate in quest'occasione, abbattendo così le barriere che spesso separano i fruitori e le opere d'arte, rendendo il mondo culturale qualcosa di lontano agli occhi delle persone comuni.

I progetti e le iniziative legati ai nuovi media sembrano dunque offrire delle possibilità concrete alla valorizzazione del territorio, proponendosi come modelli innovativi di sviluppo. Attraverso la creazione di reti sociali collettive infatti, questi strumenti promettono di intervenire sulle relazioni tra i soggetti territoriali, rafforzando l'interazione tra gli stessi e producendo così valore aggiunto per il territorio. La collaborazione auspicata si (porterebbe) tradurrebbe inoltre nel consolidamento di un'immagine territoriale comune, che sostiene la reputazione del territorio e ne rafforza il *brand*.

Nella realtà dei fatti, le promesse avanzate dalle nuove tecnologie non trovano un riscontro effettivo, perché mancano dei risultati

concreti, che possano testimoniare un cambiamento nelle dinamiche territoriali.

Gli strumenti digitali e le *app* coinvolte nel territorio risultano pertanto ancorate ad una dimensione progettuale, che non trova un riscontro effettivo nello sviluppo di fenomeni economici o sociali, che possano generare un impatto nel territorio, contribuendo concretamente al suo sviluppo.

D'altra parte, la difficoltà di pervenire ad una misurazione del fenomeno sembra favorita dagli stessi promotori di questi progetti, che ne promuovono/elencano le caratteristiche innovative, tralasciando però la definizione degli obiettivi che si vogliono conseguire. In questo modo, non è possibile giungere a delle considerazioni sulla loro efficacia, il che si traduce in un gran numero di iniziative che prendono vita senza opportuni piani di sviluppo.

Le nuove tecnologie e le loro applicazioni presentano quindi il potenziale per intervenire sulle logiche territoriali, ma questo resta al momento ancora inespresso, necessitando di una maggiore *concretizzazione delle strategie d'intervento*.

Bibliografia

AAKER, D. A. & E. JOACHIMSTHALER (2000), "The brand relationship spectrum: the key to the brand architecture challenge", *California Management Review*, 42 (4), pp. 8-23

ANHOLT, S. (2005), "Editorial: Some important distinctions in place branding", *Place Branding*, 1 (2), pp. 116 – 121 .

ANHOLT, S. (2007), *Competitive Identity: The new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan, Londra

ANHOLT S. (1998), "Nation-Brands of the Twenty-First Century", *Journal of Brand Management* 5, no. 6, Henry Stewart Publications, Londra, pp. 395-406

ASHWORTH, G. J. & H. VOOGD (1990), *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven press, Londra

ASHWORTH, G. J. & H. VOOGD (1995), *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*, Wiley, Chichester

ASHWORTH, G. J. and H. VOOGD (1994), "Marketing and Place Promotion", in GOLD, J. R. & S. V. WARD, *op. cit.*, pp. 39-52

AVE, G., F. CORSICO (1994), (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Edizioni Torino Incontra, Torino

BELLINI, N. (2000), *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano, 2000

BELLINI, N. (2005), "L'immagine del territorio: da problema di marketing a strumento di politica", Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa, Working paper

BARKE, M. (1999), *City Marketing as a Planning Tool*, in Pacione M. (ed), *Applied Geography: Principles and Practice*, Routledge, Londra

BENDEL P. R. (2011), "Branding New York City - The Saga of I Love New York", in K. Dinnie, *op. cit.*, pp. 179-183

BERRY, L. L. (1983), "Relationship marketing", in BERRY, L. L., G. L. SHOSTACK, e G. D. UPAH, *Emerging perspectives on service marketing*, American Marketing Association, Chicago

BORCHERT, R. (1994), *Water storage in soil or tree stems determines phenology and distribution of tropical dry forest trees*, *Ecology* 75, pp.1437-1449.

BURGESS, J. A., (1982) "Selling places: Environmental images for the executive", *Regional Studies* 32 (1), pp. 1 – 17

BURGEES, J. A. (1990), "The production and consumption of environmental meanings in the mass media: a research agenda for the 1990s", *Transactions of the Institute of British Geographers*, 15, pp. 139-161

CANTONE L., RISITANO M., TESTA P. (2007), "Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale", *Mercati e competitività*, 1, 21-48

CAPON, N. (1981), "Marketing Strategy. Differences between state and privately owned corporations: an exploratory analysis", *Journal of Marketing*, 45, pp. 11-18.

CAROLI, M. G. (1999), *Il Marketing territoriale. Lineamenti teorici e strumenti d'intervento*, Franco Angeli, Milano

CAROLI, M. G. (2006), *Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano

CARTA M. (1996), *Pianificazione territoriale e urbanistica. Dalla conoscenza alla partecipazione*, Medina, Palermo

CASTELLETT M., D'ACUNTO M. (2006), *Marketing per il territorio. Strategie e politiche per lo sviluppo locale nell'economia globalizzata*, Franco Angeli, Milano

CONSALVO CORDUAS, C. (2013), *Sostenibilità ambientale e qualità dello sviluppo*, Edizioni Nuova Cultura, Roma

CORSICO, F. (1994), "Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", in Ave e Corsico, *op. cit.*

DE CHERNATONY, L. & S. SEGAL-HORN (2004), *Services brands'values: internal and external corporate communication*, Academy of Marketing Conference, Luglio, Cheltenham

- DE CHERNATONY L. (1999), *Brand Management Through Narrowing the Gap between Brand Identity and Brand Reputation*, *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 157-179
- DE CHERNATONY, L. & S. SEGAL-HORN (2000), "The criteria for successful services brands", University of Birmingham - University of Kent, Working paper
- DE CHERNATONY, L. & S. SEGAL-HORN (2003), "The criteria for successful services brands", *European Journal of Marketing*, 37, pp. 1095-1118
- DELLA CORTE, V., M. SCIARELLI e G. DEL GAUDIO (2011), "Destination branding: New York e Sydney. Esperienze a confronto", *Rivista di Scienze del Turismo*, 3, pp. 117-129
- DEMATTEIS, G. (1994), "Il marketing urbano: cooperare per competere", in Ave e Corsico, *op. cit.*
- DINNIE, K. (2011), *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave Macmillan, New York
- DOYLE, P. (1989), "Building Successful Brands: the Strategic Options", *Journal of Marketing Management*, 5 (1), pp. 77-95
- EFE, S. (2011), "Thinking about place branding: Ethics of concept", *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, pp. 155-164
- EFE, S. (2013), "Places going viral: Twitter usage patterns in destination marketing and place branding", *Journal of Place Management and Development*, 6 (3), pp. 227 - 239
- FRETTER, A. D. (1993), *Place Marketing: A Local Authority Perspective in Selling places: the city as cultural capital, past and present*, ed. Gerry Kearns and Chris Philo, Pergamon Press, Oxford
- GERTNER, D. (2011), "Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, 7 (2), pp. 91-106
- GILODI, C., (2004), *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, LIUC papers, Serie Economia e istituzioni 13, n.149, giugno 2004

- GOLD, J. R. & S. V. WARD (1994), *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester – UK
- GOLFETTO, F. (2000), “Problemi aperti per il marketing delle città”, in Valdani e Ancarani, *op. cit.*
- GRONROOS, C. (1990), "Service Management: A Management Focus for Service Competition", *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), pp. 6 - 14
- GUATRI L., S. VICARI, R. FIOCCA (1999), *Marketing*, Mc Graw-Hill Italia, Milano
- HAKANSSON, H. & I. SNEHOTA (1989), *Developing Relationship in Business Networks*, Routledge, Londra
- HALL, T. (1998), “Introduction – Selling the entrepreneurial city”, in *The entrepreneurial city: geographies of politics, regime, and representation*, ed. Tim Hall and Phil Hubbard, John Wiley & Sons, Chichester – UK
- HANKINSON, G. (2010), “Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners”, *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, pp. 300 – 315
- HANKINSON, G. (2009), “Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation”, *Journal of Marketing Management*, 25 (1 – 2), pp. 97 – 115
- HANKINSON, G. (2004), “Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands”, in *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), pp. 109-121
- HANKINSON, G. & COWKING, P. (1993), *Branding in Action: Cases and strategies for profitable brand management*, McGraw-Hill, Londra
- HANNA, S. & J. ROWLEY (2012), “Place Brand Practitioners Perspectives on the Management of Brand Experience”, *Academy of Marketing Conference*

HANNA, S. & J. ROWLEY (2008), "An Analysis of Terminology Use in Place Branding", *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, 4 (1), pp. 61-75

HANNIGAN J. (2003), "Symposium on Branding, the Entertainment Economy and Urban Place Building: Introduction", *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (2), pp. 352-360

HEALEY, P. (1994), "The reason for a prize to the best urban marketing project", in Ave e Corsico, *op. cit.*

HUNT, S. D. & S. J. VITELL (1986), "A general theory of marketing ethics", *Journal of Macromarketing*, 6, pp. 5-16

HUNT, S. D. (2002), *Foundations of marketing theory*, New York, M.E. Sharpe

IZZO, F. (2013), "Com'è verde la mia città. Strategie di marketing territoriale e sviluppo sostenibile", in C. Consalvo Corduas, *op. cit.*, pp. 454-495

KANEVA, N. (2011), "Nation branding: Toward an agenda for critical research", *International Journal of Communication*, in Sevin efe, *op. cit.*

KANEVA, N., POPESCU, D. (2011), "National identity lite: Nation branding in post-communist Romania and Bulgaria", *International Journal of Cultural Studies*, 14 (2), pp. 191 – 207

KAPFERER, J. N. (1997), *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, Londra

KAPFERER, J. N. (2008), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th Edition, Kogan Page Publishers, Londra

KAPLAN, A. M. & M. HAENLEIN (2010), "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media", *Business Horizons*, 3 (1), pp. 59-68, DOI: 10.1016/j.bushor.2009.09.003

KAVARATZIS, M. (2005), *Branding the City through Culture and Entertainment*, paper presented at the AESOP 2005 Conference, Vienna, 13-18 Luglio

KAVARATZIS , M. (2005), Place branding: A review of trends and

- conceptual models, *The Marketing Review*, 5 (4), pp. 329 – 342
- KAVARATZIS M. & G. J. ASHWORTH (2005), City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96 (5), pp. 506-514
- KEARNS, G. e C. PHILO (1993), *Selling places: the city as cultural capital, past and present*, ed. Gerry Kearns and Chris Philo, Pergamon Press Ltd, Oxford
- KELLER, K. L. (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, seconda ed., Prentice Hall, New York
- KIRZNER, I. M. (1997), *Concorrenza ed imprenditorialità*, Soveria Mannelli, Rubbettino
- KOTLER, P. (2004), “Opinion pieces: Where is place branding heading”, *Place Branding*, 1 (1) , pp. 12–35
- KOTLER, P. (1994), *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 8th ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs
- KOTLER, P. & D. Gertner (2002), “Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective”, *Brand Management*, 9(4-5), pp. 249-261
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V. (2002), *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Harlow-England
- KOTLER, P., D. H. HAIDER e I. REIN (1993), *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and Nations*, The Free Press, New York, 1993
- KOTLER, P. e S. J. LEVY (1969), “Broadening the concept of Marketing”, *Journal of Marketing*, Gennaio, pp.10-15
- KOTLER, P. e G. ZALTMAN (1971), “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”, *Journal of Marketing*, 35 (3), Luglio, pp. 3-12
- KRANTZ, M., e L. SCHÄTZL (1997), “Marketing the city”, in JENSEN-BUTLER, C., A. SHACHAR, J. VAN WEESEP, *European cities in competition*, Aldershot, Avebury

- LAMBIN, J. J. (2004), *Marketing strategico e operativo - market driven management*, McGraw-Hill, Milano
- LATUSI, S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano
- LOW G. S., FULLERTON R. A., (1994), “Brands, Brand Management, and the BrandManager System: A Critical-Historical Evaluation”, *Journal of Marketing Research*, 31
- MARINO V., MAINOLFI G. (2011), “Il processo di country branding per la valorizzazione del capitale reputazionale. Un caso studio sul paese Cina”, *Esperienze d'impresa*, 2, pp. 5-18
- MELE, R. (1993), *Strategie e politiche di marketing nelle imprese di pubblici servizi*, Cedam, Padova
- MENEGUZZO, M. (1995), “Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica”, *Azienda Pubblica*, 8
- MOORE M. H., (1995), *Creating public value: strategic management in government*, Harvard University Press, Londra
- MORO F. (2006), “Web 2.0. Innovazione applicata ai servizi di Rete”, Openarea.net. <http://openarea.net/web3/wp-content/uploads/2012/08/Web2.0.pdf>
- MORRIELLO, R. (2010), “Web 2.0: la rivoluzione siamo noi. Strumenti, servizi, prospettive del web sociale”, *Biblioteche Oggi*, 28, n. 3, p. 9-30. <http://www.bibliotecheoggi.it/2010/201000300901.pdf>
- NGUYEN, N. & G. LEBLANC (2002), “Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients”, *International Journal of Service Industry Management*, 13 (3), pp. 242-262.
- NOISETTE, P. & F. VALLÈRUGO (1996), *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*, Les Editions d'Organisation, Parigi
- O'REILLY, T. (2005), “What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software”,

O'Reilly.com. (30 settembre) <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>

PADDISON, R. (1993), "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", in *Urban Studies*, 30 (2)

POCOCK, D. & R., HUDSON (1978), *Images of the Urban Environment*, Columbia University Press, New York, pp. 36-47.

PREMAZZI, K. (2001), "Cyber-marketing territoriale: l'attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio", in *Micro & Macro Marketing*, 2

RAINISTO, S. K. (2003), *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, University of Technology, Helsinki

RELPH, E. (1976), *Place and Placelessness*, Pion, Londra

RIES, A. & J., TROUT (1981), *Positioning, The battle for your mind*, Warner Books - McGraw-Hill Inc., New York

SANSONE M. & R. BRUNI (2012), "Traiettorie evolutive nel marketing e nel management dei "luoghi" in XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa 18-19 Ottobre – Università del Salento (Lecce), pp. 267-280

SELIGMANN, Ari D. (2008), *Architectural Publicity in the Age of Globalization*, Proquest, Los Angeles

SFORZI, F. (1994), "City marketing and local development", in *Ave e Corsico, op. cit.*

SHIRKY C. (2009), *Uno per uno, tutti per tutti. Il potere di organizzare senza organizzazione*, Codice edizioni, Torino

SHUEN A. (2008), *Web 2.0. Strategie per il successo, Tecniche Nuove*, Milano, p. XII

SIANO A., M. G. CONFETTO, A. VOLLERO (2008), *Governance-struttura- sistema: un modello di management della comunicazione per il marketing territoriale*, VII INTERNATIONAL CONGRESS "MARKETING TRENDS", Università "Ca' Foscari", Venezia, 17-19 Gennaio

STORLAZZI, A. (1997), [“Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing”, *Economia e diritto del terziario*, 9 \(2\), pp. 605-627](#)

TEXIER, L. (1993), “Peut-on-parler de marketing territorial?”, *Revue d’Economie Régionale et Urbaine*, 1, pp. 141-160

VALDANI E. & F. ANCARANI (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell’economia della conoscenza*, Egea, Milano

VAN DEN BERG, L. (1990), *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, 4

VAN DEN BERG, L., & E. BRAUN (1999), “Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity”, in *Urban Studies*, 36

VAN DEN BERG, L., e J. VAN DER MEER (1994), “Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results”, in *Ave e Corsico*, *op. cit.*

VAN HAM, P. (2001), “The Rise of the Brand State. The Postmodern Politics of Image and Reputation”, *Foreign Affairs*, 8 (5), pp. 2-6.

VESCI, M. (2001), *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova

ZENKER, S., & E. BRAUN (2010), *The place brand centre – a conceptual approach for the brand management of places*, paper presented at 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Giugno

WARD, S. (1998), *Selling Places: The Marketing of Towns and Cities, 1850 – 2000*, Routledge, Londra

Sitografia

Wikipedia, <http://it.wikipedia.org>

Mozilla <http://www.mozilla.org>

Manifesto cluetrain <http://www.cluetrain.com>

Melodycode <http://melodycode.com>

Libreria Scribd <http://www.scribd.com/>

Nielsen Norman Group <http://www.nngroup.com/>

Wired magazine www.wired.com

Youtube <http://www.youtube.com>

Censis <http://www.censis.it>

Osservatorio Facebook <http://vincos.it/osservatorio-facebook/>

Statistiche Facebook <http://investor.fb.com/results.cfm>

La Repubblica economia e finanza
<http://www.repubblica.it/economia>

Foursquare <https://it.foursquare.com>