



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Sviluppo interculturale
dei sistemi turistici

Tesi di Laurea

**Comunicare il *place brand* di un
territorio a vocazione turistica:
strategie digitali per
Langhe Monferrato Roero**

Relatore

Ch. Prof. Nicola Camatti

Laureanda

Milena Alessandria
Matricola 892766

Anno Accademico

2022 / 2023

Indice

Introduzione	3
CAPITOLO 1: Il marketing territoriale	6
1.1. Marketing e territorio.....	7
1.1.1. Marketing di prodotto e Marketing del territorio.....	8
1.2. Marketing territoriale: definizioni e obiettivi.....	9
1.3. Progettare e implementare una strategia di marketing territoriale	11
1.4. I diversi approcci al marketing territoriale presenti nella letteratura.....	15
1.4.1. Approccio prescrittivo	15
1.4.2. Approccio concettuale.....	16
1.4.3. Approccio empirico	17
1.4.4. Approccio critico.....	18
1.5. Marketing territoriale: origini, evoluzioni storiche e prospettive future	19
CAPITOLO 2: Il place brand.....	23
2.1. Il brand: alcuni concetti introduttivi	24
2.2. Il brand applicato al territorio	25
2.2.1. Place brand.....	26
2.2.2. Place branding.....	27
2.2.3. Place image e place identity.....	30
2.3. Place brand e place branding: concetti complessi.....	32
2.3.1. Funzioni, obiettivi, target	33
2.3.2. Implementare e misurare una strategia di branding	35
2.3.3. Place brand come strumento di pianificazione e gestione territoriale.....	37
2.4. La comunicazione di un brand territoriale.....	38
2.4.1. Communicated place brand	39
2.4.2. I livelli di comunicazione di un place brand.....	40
2.4.3. Comunicare place brand semplici o complessi?.....	42
2.5. Place brand e turismo.....	45
2.5.1. Place brand e destination brand	45
2.5.2. Place brand e prodotti agroalimentari: opportunità per il turismo enogastronomico.	47
2.6. Place brand e brand a base culturale.....	49
2.6.1. Il brand UNESCO per i beni patrimonio dell'umanità.....	49
2.6.2. Il brand Città creative UNESCO per la gastronomia	52

CAPITOLO 3: Digital marketing e turismo	54
3.1. Digital marketing turistico: un'importanza crescente	55
3.1.1. Marketing e rivoluzione digitale.....	56
3.1.2. Le innovazioni tecnologiche nell'industria turistica	59
3.2. Strategie digitali per la comunicazione di un place brand	60
3.2.1. I livelli di comunicazione di un place brand nel web 2.0.....	61
3.2.2. Comunicare i valori del place brand attraverso il digital storytelling	63
3.2.3. Place brand e siti web.....	65
3.2.4. Place brand e social media	67
3.3. L'impatto dei contenuti digitali nella scelta delle destinazioni turistiche	70
3.3.1. I problemi della sovrabbondanza e dell'affidabilità delle informazioni.....	71
3.3.2. Travel customer journey	72
3.3.3. Travel blogger e travel influencer	74
CAPITOLO 4: Il caso di Langhe, Roero e Monferrato	76
4.1. Langhe, Roero e Monferrato: uno sguardo d'insieme	77
4.1.1. Il contesto storico e geografico	77
4.1.2. I riconoscimenti UNESCO	79
4.2. La gestione del territorio	82
4.2.1. La gestione di Langhe, Roero e Monferrato.....	83
4.2.2. La gestione del bene patrimonio dell'umanità	86
4.3. Langhe Monferrato Roero: un territorio a vocazione turistica	88
4.3.1. Le attrattive: non solo enogastronomia.....	88
4.3.2. Mobilità e spostamenti	91
4.3.3. Flussi turistici e ospitalità	92
4.3.4. Segmenti turistici.....	95
4.4. Il place brand Langhe Monferrato Roero (LMR)	96
4.4.1. Valori e posizionamento.....	97
4.4.2. Il ruolo del brand Unesco	99
4.5. La comunicazione digitale del place brand Langhe Monferrato Roero	101
4.5.1. I siti web ufficiali.....	102
4.5.2. I profili sui social network.....	106
Conclusione	114
Bibliografia	121
Sitografia	126

Introduzione

L'elaborato è incentrato sull'analisi delle strategie digitali utilizzate nella comunicazione del *place brand* di territori a vocazione turistica, con l'obiettivo di dimostrare l'importanza della loro integrazione alle strategie di marketing territoriale tradizionale. Strumenti di sviluppo locale, queste ultime devono precedere e affiancare le strategie di branding digitale, sempre più rilevanti a causa della crescente influenza dei contenuti online nelle scelte dei turisti. Il *place branding* non può essere slegato dalla realtà, ma deve basarsi su di essa per massimizzare le potenzialità del territorio, senza inventare scenari inesistenti e fittizi. Un esempio emblematico di queste dinamiche è rappresentato dal caso di Langhe, Roero e Monferrato, territorio che in pochi anni ha saputo diventare una destinazione turistica di successo, unendo le tradizionali attività agricole e vitivinicole a un'offerta turistica di elevata qualità. Le narrative costruite attorno al *place brand* Langhe Monferrato Roero rispecchiano la realtà e l'identità locale, rafforzando così una *place image* positiva tale da influenzare favorevolmente le decisioni dei turisti.

La scelta di analizzare questo argomento si basa, innanzitutto, su un personale interesse per gli ambiti del marketing e della comunicazione del turismo, e sulla constatazione della rilevanza che i contenuti digitali hanno sulle scelte di consumo di ognuno di noi, in particolare su quelle di viaggio. A questi spunti si è unita l'intenzione di dedicare il lavoro conclusivo del mio percorso di studi al territorio dal quale provengo, che nel tempo ho visto evolversi e cambiare restando fedele alla propria identità, ma diventando più consapevole delle proprie potenzialità e aprendosi al turismo. Da qui nasce la volontà di analizzare il *brand* Langhe Monferrato Roero, nato pochi anni fa e sul quale è in corso un grande lavoro di consolidamento, attraverso strategie sia digitali che offline.

Lo sviluppo dell'idea appena presentata è partito da un inquadramento teorico basato su due tematiche centrali: da un lato marketing territoriale e *place brand*, dall'altro digital marketing e turismo. Questi due ambiti trovano un punto d'incontro nella comunicazione digitale del *place brand* di un territorio a vocazione turistica, elemento al centro di questo elaborato. I due temi qui individuati sono poi applicati al territorio di Langhe, Monferrato e Roero. Al fine di affrontare in modo chiaro e sintetico i temi sopracitati la tesi è strutturata in quattro capitoli: il marketing territoriale, il *place brand*, digital marketing e turismo, il caso di Langhe, Roero e Monferrato.

Il primo capitolo è dedicato al marketing territoriale, non inteso in ottica di promozione del territorio ma visto come strumento di sviluppo economico e sociale, capace di valorizzare le potenzialità locali anche al di là del settore turistico. Questa prima parte è strettamente collegata al secondo capitolo, incentrato invece sui concetti di *place brand* e *place branding*. Strumento del marketing territoriale, quest'ultimo viene spesso utilizzato in modo acritico e banale, tralasciandone la complessità data dall'intersezione di numerosi elementi, tra i quali *place image* e *place identity*. In seguito, l'analisi si sposta prima sulla comunicazione di un brand territoriale, con un focus sul *communicated place brand* e sui livelli di comunicazione del *place brand*, e poi sulle relazioni che intercorrono tra *place brand*, turismo e riconoscimenti UNESCO.

Il terzo capitolo riguarda il digital marketing turistico, innovazione portata al turismo dalla rivoluzione digitale. Ricollegandosi al capitolo precedente, l'elaborato si concentra, in particolare, sulle strategie digitali utilizzate nella comunicazione di un *place brand* integrando la trattazione sui livelli di comunicazione del *place brand* con gli elementi tipici del web 2.0, come lo *user-generated content* e i social media. Questi, insieme ai siti web ufficiali sono fondamentali nella creazione della *place image*. Infine, viene esaminato il ruolo che i contenuti digitali hanno nelle varie fasi del *travel customer journey*, mettendo in evidenza il ruolo di particolari utenti dei social media: gli influencer.

Il quarto capitolo presenta un'analisi del caso di Langhe, Roero e Monferrato. Dopo una descrizione del contesto, necessaria a comprendere il territorio in esame, vengono dettagliate le modalità di gestione. Complessivamente suddiviso tra due DMO subregionali, è l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero ad occuparsi della maggior parte di questi territori (rimane fuori dalle sue aree di competenza solo il Monferrato Alessandrino). Le zone gestite dall'Ente Turismo sono comprese nel *place brand* Langhe Monferrato Roero, al centro di questo studio. In seguito, viene presentato un approfondimento sul settore turistico in Langhe Monferrato Roero, parte fondamentale dell'economia locale dalla quale emergono alcuni dei valori alla base del relativo *place brand*. Concludono il capitolo l'analisi del *place brand* e quella della sua comunicazione digitale, effettuata a partire dai livelli di comunicazione di un brand territoriale e dagli elementi rilevanti emersi nei capitoli precedenti in relazione ai siti web ufficiali e ai profili sui social network.

Come evidenziato nella conclusione, dai concetti teorici esaminati e dall'analisi del caso reale emerge l'importanza di comunicare un *place brand* non solo attraverso l'offerta

locale, costruita grazie ad appropriate strategie di marketing territoriale, ma anche tramite contenuti digitali coerenti con i valori del brand e con l'identità reale del luogo. Il ruolo cruciale che le piattaforme digitali ricoprono nella vita quotidiana rende necessario includerle nelle strategie di comunicazione di un territorio a vocazione turistica. Infatti, è proprio su queste piattaforme che la maggior parte dei turisti comincia la sua *travel customer journey* ed entra in contatto per la prima volta con le destinazioni. Le possibilità che i turisti scelgano un determinato luogo per i loro viaggi sono maggiori se questo ha un *place brand* positivo e una presenza digitale chiara ed evidente, basata su narrazioni coerenti con la realtà e che possono, quindi, dare luogo a *place image* allineate alla *place identity*.

CAPITOLO 1: Il marketing territoriale

Partendo da una definizione del concetto di marketing, il capitolo analizza le sue specifiche applicazioni all'ambito dei territori. Queste sono generalmente finalizzate a uno sviluppo locale sostenibile e non includono solo il settore turistico. In seguito, vengono dettagliati i processi di progettazione e implementazione di una strategia di marketing territoriale. Quest'ultima deve essere sviluppata con un approccio *place-based* nell'ottica dell'attrazione di flussi turistici, investimenti e professionisti e del supporto alle comunità locali. Vengono poi esaminate le diverse prospettive presenti nella letteratura sul tema, identificando due filoni di studi sulla base del punto di partenza del ragionamento: il territorio oppure il marketing. Nonostante gli evidenti progressi nella ricerca e nell'applicazione del marketing territoriale, restano ancora alcune problematiche da risolvere per poterne massimizzare l'impatto positivo sui territori. Tali questioni vengono analizzate a conclusione del capitolo.

1.1. Marketing e territorio

Il concetto di marketing è generalmente associato alla promozione e alla vendita di prodotti e servizi da parte di aziende, ed effettivamente “non vi è dubbio alcuno che la nascita del marketing sia in seno all’azienda” (Zucchetti, 2008). Il concetto di marketing, però, non si limita all’ambito aziendale, né alla vendita di prodotti e servizi. Infatti, la definizione più celebre di questo termine lascia spazio a campi di applicazione diversi e a finalità che vanno al di là di quelle commerciali, includendo le attività volte a “serving and satisfying human needs” (Kotler, Levy, 1969, p.15). In questo senso “selling follows rather than precedes the organization's drive to create products to satisfy its consumers” (*Ibidem*). Dunque, già nella seconda metà del ‘900, Kotler, considerato uno dei massimi esperti di marketing, riconosceva la necessità di un approccio *consumer-oriented* tale da permettere anche il raggiungimento di obiettivi sociali.

Secondo una definizione più recente, formulata dall’American Marketing Association, “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”¹. Nemmeno in questo caso sono presenti riferimenti a specifici ambiti di applicazione, al contrario l’accento è posto sulla creazione e sulla comunicazione del valore, rivolte a un vasto e differenziato pubblico che può corrispondere alla società nel suo insieme. Come sottolineato da Kotler, la comunicazione non è costituita solo dalla pubblicità e dalle pubbliche relazioni, ma include tutti gli elementi che possono essere visti dai consumatori, in quanto “everything about an organization talks” (Kotler, Levy, 1969, p.15).

L’esigenza di comunicare il proprio valore e differenziarsi è da molto tempo centrale anche per i territori e si è intensificata con l’espandersi del fenomeno della globalizzazione e con la crescita delle interdipendenze tra luoghi diversi e del turismo. I progressi tecnologici e dei trasporti permettono, infatti, una mobilità di persone e risorse a livello mondiale. Questo ha come risultato la crescita della competizione tra territori (Vuignier, 2016; Zbucnea, 2014), aumentata anche da progetti di pianificazione territoriale inadeguati, responsabili della creazione di conflitti e della dispersione di energie (Zucchetti, 2008). Inoltre, il ruolo del territorio è cambiato nel tempo, passando dall’essere un mero supporto alle altre attività all’essere una risorsa cruciale sulla quale basare lo sviluppo (*Ibidem*). In questo contesto si è

¹ <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (ultima consultazione 13/02/2023)

resa sempre più evidente la necessità di applicare i principi del marketing alla valorizzazione dei territori, anche se con i dovuti adattamenti. Infatti, "places are not products in the traditional meaning of the term; neither are places corporations" (Kavaratzis, Ashworth, 2008, p.159). Di conseguenza, né i principi del marketing di prodotto né quelli del *corporate marketing* possono essere applicati ai territori senza modifiche.

Anche all'interno dell'ambito stesso del marketing applicato al territorio sono riscontrabili numerose differenze a seconda dell'accezione data alla parola territorio. Questo può essere inteso come una regione amministrativa o come l'insieme di una zona geografica e degli elementi presenti. Infatti,

“Si può parlare di territorio in modo amministrativo o prendendo in considerazione il sistema di relazioni presenti “in dato ambiente”, cioè caratterizzato da legami non di carattere legislativo o burocratico, bensì dalla comunanza della stessa cultura, dal senso di appartenenza ad una stessa realtà, dal legame tra sistemi sociali ed economici appartenenti a differenti sistemi amministrativi.”

(Zucchetti, 2008, p.16)

Inoltre, alcuni autori non si limitano ad associare il concetto di marketing a quello di territorio, ma preferiscono adattare quest'ultimo in funzione della tipologia di territorio trattata, in modo da teorizzare distintamente l'applicazione dei concetti del marketing alle diverse scale di rappresentazione di un territorio. Distingueranno, così, ad esempio, tra *city marketing*, *rural marketing* e *nation marketing*, e dunque tra l'applicazione del marketing a un ambito urbano, rurale e nazionale (Vuignier, 2016; Zucchetti, 2008). Nonostante sia innegabile la presenza di differenze nelle strategie applicabili in tipologie di territori diverse, si è scelto di proseguire nella trattazione focalizzandosi sul concetto globale di marketing del territorio (anche denominato marketing territoriale o *place marketing*).

1.1.1. Marketing di prodotto e Marketing del territorio

Con marketing di prodotto si intende l'applicazione dei principi di marketing a un prodotto, cioè l'insieme delle attività che determinano lo sviluppo, il lancio sul mercato, il successo di un bene tangibile. Data questa definizione, si potrebbe facilmente pensare che con marketing del territorio si intenda l'applicazione degli stessi principi in questo diverso campo. In effetti, alcuni studiosi ritengono possibile l'utilizzo di un concetto tipicamente

commerciale come quello del marketing anche nell'ambito dei territori senza necessità di modifiche. In realtà il marketing applicato ai territori presenta caratteristiche specifiche che lo differenziano dal marketing di prodotto in modo rilevante e lo rendono uno strumento di gestione territoriale, prima ancora che uno strumento commerciale (Kavaratzis, Ashworth, 2008).

Esistono anche forme di *product marketing* strettamente legate al territorio e che possono quindi essere confuse con il marketing territoriale. La differenza principale, però, risiede nel fatto che queste utilizzano il territorio e le associazioni che ne derivano come strumento per aumentare le vendite di un prodotto. Di conseguenza il prodotto rimane l'elemento centrale e la finalità è essenzialmente commerciale. Tra queste tipologie di *product marketing* rientrano la nomenclatura geografica, il co-marketing territoriale e il *location marketing*.

Nella nomenclatura geografica si fa coincidere il nome di un prodotto con il nome del suo luogo di provenienza, esempio celebre è quello dello Champagne. Nel co-marketing territoriale, si stabilisce un'associazione tra un prodotto e un luogo con l'obiettivo di stimolare le vendite del prodotto grazie agli attributi positivi collegati al territorio. L'esempio più celebre di questa strategia sono gli orologi svizzeri. Se nei primi due casi, l'obiettivo è legato a un prodotto, nel *location marketing*, invece, si vende un luogo. Questo, però, viene considerato come un prodotto commercializzabile. Da un lato, quindi, la promozione di un pacchetto turistico verso una determinata destinazione sembra rientrare nel marketing del territorio, ma dall'altro risulta chiaro come questa attività sia prettamente commerciale e non volta alla gestione del luogo. Il marketing del territorio, infatti, si distingue dal marketing di prodotto in quanto "instrument of place management undertaken in pursuit of objectives that relate to the management of the place" (*Ibidem*, p.154).

1.2. Marketing territoriale: definizioni e obiettivi

Il concetto di marketing territoriale presenta numerose definizioni possibili ma nessuna di queste è universalmente accettata (Boisen *et al.*, 2018). In molti casi, infatti, l'accento è posto solo sugli aspetti di promozione e vendita, secondo un orientamento all'offerta che si configura come ricerca del giusto consumatore per un certo prodotto o servizio. Il marketing territoriale, però, presenta un orientamento alla domanda che rispecchia la definizione classica di marketing precedentemente citata. Di conseguenza, si basa sulla comprensione e

sul soddisfacimento dei bisogni di tutti i potenziali clienti e della comunità locale (Olsson, Berglund, 2010; Zbucnea, 2014). Infatti, affinché una strategia di marketing territoriale abbia successo, nella sua progettazione e applicazione devono essere coinvolti tutti gli stakeholder più rilevanti di un territorio, includendo sia organizzazioni, che individui. Si devono, quindi, innanzitutto identificare coloro che hanno interessi in uno specifico luogo e comprendere le loro esigenze. In seguito, si dovrà sviluppare una strategia che ne tenga conto e che miri a soddisfarle (Zbucnea, 2014).

Una possibile definizione del concetto di marketing territoriale ci viene fornita da Zucchetti (2008, p.5):

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

In queste poche righe vengono condensati gli elementi necessari a comprendere le basi del marketing territoriale. Viene sottolineato, infatti, come questa disciplina si occupi sia di promozione e sviluppo delle attività che di analisi e comunicazione delle potenzialità e delle risorse del territorio. Quindi, implicitamente, viene anche tracciata la necessità di costruire un piano strategico basato sui dati raccolti e sulle analisi effettuate, cioè di un documento in grado di riassumere gli esiti raggiunti e le attività da intraprendere. Inoltre, si evidenziano l’importanza di una prospettiva di medio-lungo periodo e il ruolo fondamentale dell’ambiente, con tutte le sue caratteristiche.

Il marketing territoriale ha l’obiettivo di costruire, comunicare e fornire offerte volte a creare uno sviluppo economico e sociale in una determinata zona (Zbucnea, 2014; Zenker, 2011). Da un lato mira a migliorare il posizionamento competitivo di un territorio (Kavaratzis, Ashworth, 2008), dall’altro ad aumentare la soddisfazione di chi interagisce con quel territorio, il senso di appartenenza e identificazione della comunità locale e il benessere sociale. Tutto ciò è reso possibile solo considerando tutte le opportunità di sviluppo e valorizzando le risorse fondamentali della zona, tra le quali rientrano anche quelle culturali (Zbucnea, 2014). Tali risorse devono essere allocate in modo ottimale. Inoltre, le esternalità negative causate dalle attività presenti sul territorio devono essere distribuite in modo equo,

e quando possibile, ridotte, anche grazie all'adozione di politiche sostenibili. Il marketing territoriale non ha quindi unicamente una funzione economica, né è rivolto solo a specifici gruppi sociali (Zenker, 2011). Gli obiettivi, infatti, devono essere stabiliti sulla base delle esigenze di tutti gli stakeholder e delle specificità locali e sono dunque obiettivi collettivi. Chiaramente includere le necessità di gruppi socioeconomici, culturali, politici, diversi è molto complesso (Zenker, Braun, Petersen, 2017). In sintesi, gli obiettivi principali di una strategia di marketing territoriale sono "the attraction of investments (not just in tourism or other commercial endeavors, but also in cultural and social domains), the development of an appealing image, as well as increased internal cohesion and economic functionality" (Zbucea, 2014, p.135). Questi obiettivi sono generalmente declinati nell'ottica di uno sviluppo locale sostenibile.

Dal momento che le sue finalità rientrano in questo ambito, il marketing territoriale può essere considerato uno strumento di gestione del territorio (Kavaratzis, Ashworth, 2008). Infatti, la sua applicazione permette agli enti locali di:

- *“Valutare, ex ante/in itinere/ex post l’impatto prodotto dagli investimenti sul territorio;*
- *Programmare, le condizioni per uno sviluppo duraturo e sostenibile;*
- *Governare, il processo di trasformazione del territorio;*
- *Promuovere, le opportunità e gli ingredienti che costituiscono e contraddistinguono ogni ambiente tanto da renderlo territorialmente unico;*
- *Attrarre, investimenti? Non solo: in generale attrarre il mercato dei produttori e consumatori nel territorio.”*

(Zucchetti, 2008, p.7)

1.3. Progettare e implementare una strategia di marketing territoriale

La progettazione di una strategia di marketing territoriale è un processo complesso che coinvolge numerosi soggetti pubblici e privati. La strategia deve avere un orizzonte temporale lungo ed essere *place-based*, cioè nella sua pianificazione devono essere considerate le specificità locali come le caratteristiche degli stakeholder, il contesto politico, economico, geografico, culturale,... Infatti, "An effective strategy has to start with the thorough examination of the present situation" (Zbucea, 2014, p.142), da effettuarsi tramite un'analisi SWOT. Tale analisi deve includere sia il contesto generale, sia l'immagine del luogo e le opportunità specifiche presenti in ogni territorio. Dovrebbero essere indagate

anche le tendenze in atto a una scala sovraregionale che potrebbero avere impatti e ricadute su quello specifico territorio. Rientrano in questo ambito i trend turistici a livello globale e la crescente patrimonializzazione delle risorse (*Ibidem*). Questa fase di analisi consente di individuare le problematiche e le potenzialità locali, elementi sui quali sarà in seguito basata la strategia di marketing territoriale. Infatti, la risoluzione delle prime e la valorizzazione delle seconde facilitano lo sviluppo delle realtà locali e attirano soggetti esterni, che a loro volta possono trovare in quel territorio le condizioni ottimali per svilupparsi (Zucchetti, 2008).

Successivamente alla fase di analisi del contesto, è necessario identificare i target della strategia di marketing territoriale e ideare le attività necessarie a raggiungerli. Le varie attività che compongono la strategia devono essere sviluppate in collaborazione con i partner principali e consistono essenzialmente nella progettazione dell'offerta e nella sua comunicazione. "Since place promotion is an integral and important part of place marketing, organisations tasked with place marketing will develop and employ promotional measures" (Boisen *et al.*, 2018, p.6). Tuttavia, le sole attività di comunicazione non costituiscono una strategia di marketing territoriale in quanto non possono sostituirsi alle policy. Di conseguenza entrambe le attività sopracitate devono essere presenti.

Le attività di marketing territoriale devono essere sviluppate in tre direzioni principali: l'attrazione di flussi turistici, l'attrazione di investimenti e professionisti, il supporto alle comunità locali e il loro coinvolgimento. Infatti, "Part of the territorial marketing strategy aims at making stakeholder understand the strategy, accept the proposals and act accordingly" (Zbucnea, 2014, p.145). Una strategia di marketing territoriale può avere successo solo se è stata preventivamente condivisa e accettata dalla comunità locale. Inoltre, è utile sottolineare come le tre direzioni di azione del marketing territoriale comprendano sia attori interni, già presenti nel territorio, che potenziali attori esterni ed entrambi debbano essere considerati nella formulazione e nell'attuazione delle policy (Boisen *et al.*, 2018). A seconda del target considerato, si può quindi "scomporre il marketing applicato ad un territorio in marketing interno (per sostenere lo sviluppo delle attività economiche presenti nell'area) e marketing esterno (per attrarre il mercato dei produttori e consumatori nel territorio)" (Zucchetti, 2008, p.18). Attraverso un'attenta progettazione, entrambi i gruppi possono essere raggiunti dalla stessa strategia (Zenker, Braun, Petersen, 2017; Zucchetti, 2008).

Affinché la strategia abbia delle ricadute positive, è fondamentale anche l'identificazione di un vantaggio competitivo derivante da alcune caratteristiche e risorse del territorio, come elementi geografici (posizione, clima, morfologia del terreno, risorse idriche) o storico-culturali (monumenti, luoghi di interesse artistico o storico, tradizioni). Come si può vedere dagli esempi sopraccitati, tali risorse possono essere sia materiali che immateriali. In questo processo si deve anche considerare che "Not just the potential is important, but also the way it is valorized in the context of a place offer" (Zbucnea, 2014, p.144). Oltre a basare la strategia su un vantaggio competitivo rilevante, è dunque indispensabile presentarlo e valorizzarlo in modo coerente con il territorio e con le immagini ad esso associate. Di conseguenza è necessario anche definire i canali di comunicazione che verranno utilizzati e identificare il budget a disposizione. In seguito, l'implementazione della strategia deve essere svolta attraverso strumenti come i piani strategici (Zbucnea, 2014), cioè processi "di costruzione dal basso dello sviluppo della città e del territorio nel medio e lungo periodo" (Zucchetti, 2008, p.7), che si configurano come "progetti di riqualificazione" (*Ibidem*).

Le strategie di marketing territoriale sono, dunque, complesse e mirano a influenzare e modificare i processi di sviluppo di un luogo. Di conseguenza, "the organisation tasked with place marketing should be in a position to influence [...] the place in its entirety" (Boisen *et al.*, 2018, p.6). Tuttavia, è frequente che le organizzazioni incaricate di implementare le strategie di marketing territoriale non abbiano il potere di influenzare profondamente lo sviluppo locale (Boisen *et al.*, 2018). Nella maggior parte dei casi sono le amministrazioni pubbliche ad occuparsi dell'avvio e del finanziamento delle strategie di marketing territoriale. Tuttavia, bisogna considerare anche il ruolo delle partnership pubblico-privato, essenziali per l'implementazione delle strategie. Spesso, però, queste sono costituite da esponenti degli organi di governo per quanto riguarda il lato pubblico e da rappresentanti delle imprese per il lato privato. Quando questo succede, i privati cittadini e la comunità locale rimangono ai margini delle strategie di marketing territoriale. Al contrario, il loro coinvolgimento sarebbe indispensabile per evitare che alcuni gruppi particolarmente potenti impongano la loro visione e le loro esigenze (Kavaratzis, Ashworth, 2008).

Dopo aver implementato una strategia è fondamentale valutarne l'efficacia e misurarne gli impatti. In particolare,

"Effectiveness is about the fulfilment of the aims of an intervention and producing the desired results while impact refers to direct and indirect

consequences on commerce, employment, incomes or profit produced by one actor's or entity's action upon another.”

(Rauhut, Rauhut Kompaniets, 2020, p.2)

La valutazione, però, è molto complicata in quanto include una molteplicità di elementi, che devono essere analizzati in relazione al contesto locale. Infatti, è proprio quest'ultimo ad essere in gran parte responsabile del successo o del fallimento di una strategia. Gli studiosi non sono concordi sull'utilizzo di un singolo modello o di specifici indicatori (*Ibidem*). Spesso vengono utilizzati unicamente i dati relativi al turismo, tuttavia “Tourism data alone are not enough to adequately represent the effects achieved or aimed at” (Kavaratzis, Ashworth, 2008, p.163), in quanto portano a una semplificazione eccessiva della realtà, della quale considerano solo alcuni aspetti. I territori dovrebbero, invece, valutare i cambiamenti nella loro immagine e nel modo in cui viene percepita, anche se non è ancora chiaro come questo possa essere collegato alla strategia di marketing (*Ibidem*). Inoltre, nella fase di valutazione, bisogna considerare che il marketing territoriale è strettamente legato al sistema politico. Di conseguenza, “It is not in the interests of the ruling majority of a city/region/place to have KPI's that might indicate a massive failure or inefficient use of resources” (Rauhut, Rauhut Kompaniets, 2020, p.7).

Un esempio di strategia di marketing territoriale sono gli itinerari culturali. Gli itinerari culturali sono percorsi che collegano diverse attrazioni e punti di interesse, mettendo in relazione il patrimonio tangibile e intangibile presente in un territorio ed evidenziando le conoscenze e i valori diffusi in quella zona per periodi di tempo significativi. “These routes are a means to spread the tourism fluxes and investments on a wider territory and to deviate the main traffic to secondary ways” (Zbucnea, 2014, p.148). Infatti, questi itinerari includono sia elementi celebri che elementi conosciuti unicamente a una scala locale e valorizzati grazie a queste strategie. Il ruolo degli itinerari culturali non si limita all'ambito turistico ma ha anche finalità sociali. Infatti, “Il loro scopo è quello di creare una rete di persone e luoghi legati tra loro grazie a una storia e a un patrimonio comuni”². Questo permette il rafforzamento dell'identificazione dei residenti con il loro territorio e un conseguente aumento dell'impegno sociale. La creazione di un itinerario culturale è un

² <https://www.coe.int/it/web/cultural-routes/home> (ultima consultazione 17/02/2023)

processo complesso che richiede molte risorse e coinvolge numerosi stakeholder, principalmente organizzazioni pubbliche (Zbucnea, 2014).

1.4. I diversi approcci al marketing territoriale presenti nella letteratura

Il marketing territoriale ha un carattere interdisciplinare ed è un concetto spesso usato in modo superficiale. Queste, unite alle differenti prospettive dalle quali può avere origine la trattazione, sono le motivazioni alla base di una letteratura sul marketing territoriale multiforme e frammentaria (Olsson, Berglund, 2010). La maggior parte degli studiosi collega il marketing territoriale al concetto di sviluppo territoriale e lo considera come un processo di gestione; altri lo ritengono una teoria orientata alla domanda e basata su processi comunicativi.

A seconda dell'elemento utilizzato come punto di partenza del ragionamento, possono essere identificati principalmente due filoni di studi: il primo si basa sul territorio e il secondo sul marketing. "Whereas studies with place as a starting point tend to be empirical and/or critical in approach, studies with marketing as a starting point tend to be prescriptive and/or conceptual" (*Ibidem*, p.5). Naturalmente questa suddivisione è una semplificazione della letteratura presente sul tema. Tuttavia, può essere utilizzata per comprendere in modo più chiaro i diversi approcci possibili, che ora verranno singolarmente dettagliati e analizzati.

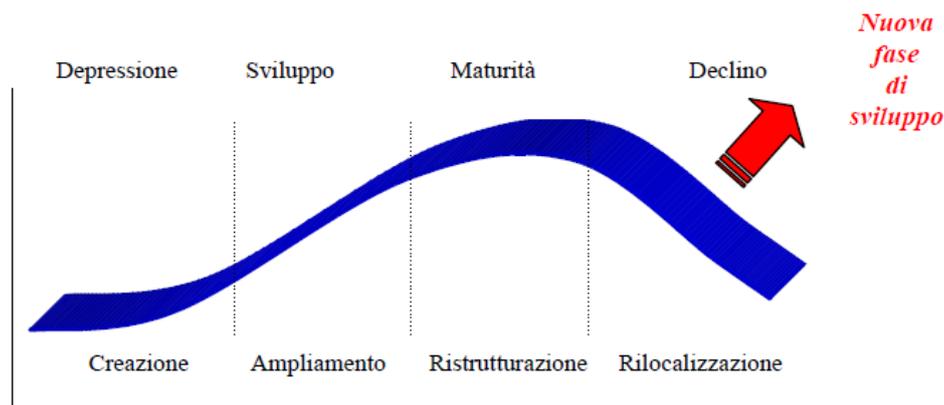
1.4.1. Approccio prescrittivo

Come precedentemente accennato, l'approccio prescrittivo si basa sui principi del marketing, prima ancora che sul territorio. Da questo ne deriva che il filone di ricerca prescrittivo si concentra principalmente sull'indicare come dovrebbe essere costruita e implementata una strategia di marketing territoriale. Infatti, in questo ambito il concetto di marketing territoriale è utilizzato come sinonimo di pianificazione strategica. Da ciò si può facilmente capire che il marketing territoriale viene considerato come un'attività complessa, che va ben al di là della promozione dei luoghi.

Per questi studiosi, tra i quali si evidenzia la presenza di Kotler, il marketing territoriale è indispensabile in una società in continuo cambiamento come quella attuale, anche in quanto permette di gestire adeguatamente le diverse fasi del ciclo di vita dei territori (Fig. 1.1). "No stakeholder alone has the resources and the capabilities to

successfully market places” (Olsson, Berglund, 2010, p.11) e di conseguenza la responsabilità di queste attività è divisa tra numerosi stakeholder pubblici e privati. Da qui deriva la necessità di costituire “solid public-private partnerships including representatives for the public authorities, the local business community and the inhabitants of a place” (*Ibidem*). Affinché una strategia di marketing territoriale funzioni, è necessario coinvolgere la comunità locale, in modo da creare consenso e trasformarla in ambasciatrice del suo territorio. Infatti, nell’approccio prescrittivo, il target interno non è tanto considerato come beneficiario finale della strategia, quanto come produttore. La strategia è quindi diretta principalmente ai target esterni. Per raggiungere l’obiettivo di attrarli nel proprio territorio, gli studi che rientrano nella ricerca prescrittiva indicano un processo in quattro fasi: “(I) a systematic place audit, (II) vision statements and formulation of goals and strategies, (III) the making of an action plan (IV) implementation and evaluation” (*Ibidem*).

Figura 1.1: Le fasi del ciclo di vita del territorio



Fonte: Zucchetti, 2008, p.19

1.4.2. Approccio concettuale

Anche l’approccio concettuale è radicato nella teoria del marketing ma, a differenza dell’approccio prescrittivo non vede il marketing territoriale come un modo per attrarre turisti e investitori, bensì come “a market-oriented way of thinking that can be applied into all aspects of public sector undertakings, including public planning” (Olsson, Berglund, 2010, p.13). Per questi studiosi, quindi, il marketing territoriale è un modo di pianificare lo sviluppo dei territori. Per loro la pianificazione pubblica dovrebbe essere orientata alla domanda e i luoghi dovrebbero essere trattati come prodotti, costruiti attraverso le loro risorse sulla base delle necessità e dei desideri del target. Per avere successo, inoltre, il processo di

pianificazione dovrebbe coinvolgere un grande numero di stakeholder, tra i quali rappresentanti della comunità locale.

Inoltre, considerano il marketing territoriale come un'attività sociale e non profit, allontanandosi così dalle teorie precedenti che lo ritenevano un'attività commerciale (*Ibidem*). Nella loro prospettiva, invece, il marketing territoriale non deve necessariamente avere finalità di profitto ma può perseguire obiettivi diversi come il raggiungimento di maggiori livelli di benessere nella società o la promozione di comportamenti a beneficio della collettività (Kavaratzis, Ashworth, 2008).

1.4.3. Approccio empirico

A differenza dei due approcci precedenti, l'approccio empirico parte dal concetto di territorio. Questo filone ha origine negli anni '70 e vede il marketing territoriale "as a way of coping with the new realities of the late 20th century" (Olsson, Berglund, 2010, p.6) e, in particolare, come una reazione ai cambiamenti nell'assetto territoriale conseguenti alla deindustrializzazione e allo sviluppo dei trasporti. In questo filone di studi il marketing territoriale è visto come un modo di favorire lo sviluppo economico locale e di promuovere il territorio verso l'esterno, territorio che viene però considerato come un prodotto predefinito.

Questi studiosi ritengono che il marketing territoriale si sia sviluppato nel corso del tempo, passando attraverso fasi che lo hanno portato via via a perfezionarsi e a ottenere ruoli sempre più importanti. Inizialmente l'obiettivo del marketing territoriale era quello di attrarre aziende e lavoratori, in seguito ha differenziato i target e infine è diventato uno strumento di sviluppo territoriale. Nel tempo sono cambiati anche i responsabili dell'organizzazione e del finanziamento delle attività di marketing territoriale. Se in passato questo compito spettava interamente alle autorità pubbliche locali, oggi è stato trasferito a partnership pubblico-privato. La corrente empirica riconosce, inoltre, l'importanza delle strategie di pianificazione e progettazione territoriale nell'ambito del marketing del territorio. Sono esempi di queste strategie la costruzione di edifici con un'architettura spettacolare e progetti di rigenerazione urbana, spesso in aree industriali dismesse. Infine, "A large part of the empirical research is concerned with place promotion and regards place marketing as a tool for selling places" (*Ibidem*, p.8) e giunge alla conclusione che molti

luoghi, nel tentativo di differenziarsi e distinguersi dai competitor, uniformano i loro messaggi e le loro immagini sugli stessi standard.

1.4.4. Approccio critico

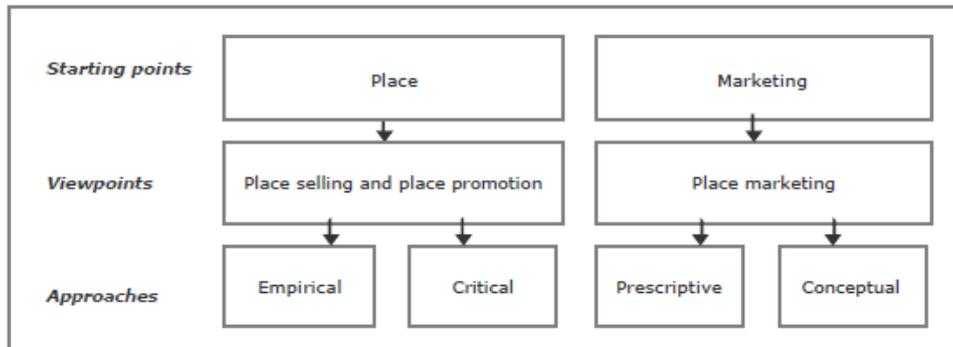
Nell'approccio critico, basato sul concetto di territorio, il marketing territoriale è visto come "a business practice not applicable to place management and public planning" (Olsson, Berglund, 2010, p.8). Questo filone di studi si focalizza sulle relazioni di potere che influiscono sulla promozione dei territori. Infatti, le immagini selezionate per promuovere un luogo sono solo uno dei modi possibili per rappresentarlo e sono scelte da persone alle quali è stato dato il potere di farlo, ma che non sempre rappresentano la maggioranza delle voci presenti in quel territorio. Inoltre, spesso queste immagini tendono a semplificare eccessivamente la complessità del reale. Quest'operazione viene fatta per rendere i luoghi commercializzabili ma molti studi che seguono l'approccio critico ritengono che "places are too complex to be treated as products promoted and sold on a market" (*Ibidem*, p.9). L'approccio critico ritiene anche che il marketing territoriale non solo non contribuisca allo sviluppo locale, ma anzi aumenti le ingiustizie sociali. La maggior parte di questi studiosi reputa, infatti, gli investimenti in marketing territoriale come denaro sottratto all'ambito del benessere sociale.

In sintesi, gli studiosi che seguono un approccio critico ritengono che il marketing territoriale dia origine a ingiustizie sociali e culturali. Queste però non sono immediatamente percepite dalla popolazione locale, distratta dalle nuove costruzioni spettacolari e dalle immagini veicolanti valori positivi, che sono parte stessa delle strategie di marketing territoriale. Il marketing territoriale assume così un duplice ruolo: da un lato trasforma i luoghi e la loro immagine per attrarre un target esterno, dall'altro convince la comunità locale dei benefici portati dalle sue attività.

Alla luce dell'analisi effettuata, appare chiaro come l'approccio critico e quello empirico si focalizzino principalmente sulle attività promozionali svolte in un territorio, e dunque si allontanino dall'accezione più diffusa di marketing territoriale, ovvero quella che lo considera un insieme di attività orientate alla domanda. Si può quindi affermare che solo gli approcci che hanno come punto di partenza il marketing, cioè l'approccio prescrittivo e quello concettuale, rientrano effettivamente nella disciplina del marketing territoriale come

precedentemente definita (Fig. 1.2). Questo non significa, comunque, che i filoni di ricerca che partono dall'analisi del luogo non forniscano riflessioni e contributi utili alla comprensione del concetto (Olsson, Berglund, 2010).

Figura 1.2: Schema dei diversi approcci al marketing territoriale presenti nella letteratura



Fonte: Olsson, Berglund, 2010, p. 16

1.5. Marketing territoriale: origini, evoluzioni storiche e prospettive future

Il marketing del territorio non è un fenomeno recente, ma un concetto che si è evoluto nel tempo e ha conosciuto applicazioni e pratiche più sofisticate solo a partire dalla seconda metà del XX secolo. L'esempio più celebre è la strategia identificata con lo slogan "I love NY", sviluppata nel corso degli anni '70 (Vuignier, 2016). In seguito, il focus del marketing territoriale si è spostato dall'attrazione di un target composto da aziende e lavoratori allo sviluppo del territorio in generale. Ciò significa che questa disciplina non è più incentrata sul soddisfacimento di specifici target ma sul miglioramento del territorio nel suo insieme per tutti i target attuali e potenziali e per la popolazione locale (*Ibidem*). Inoltre, si è recentemente diffuso l'utilizzo del *place branding*, strumento di marketing territoriale che meglio risponde alle esigenze della società attuale.

Nell'evoluzione del marketing territoriale si possono quindi identificare tre fasi distinte, che si differenziano per l'approccio utilizzato e per il livello di raffinatezza crescente, conseguente ad una maggiore esperienza nel campo. Queste tre fasi "have not followed a strict timeline, nor have involved geographical distinctiveness" (Kavaratzis, Ashworth, 2008, p. 154). Ciò significa che possono essere coesistenti tra di loro, sia per quanto riguarda il periodo storico, che il territorio.

La prima fase del marketing territoriale corrisponde alla promozione dei luoghi e si sviluppa inizialmente nel XIX secolo con la finalità di popolare gli insediamenti nelle nuove colonie. Uno dei più importanti esempi di *place selling* è la colonizzazione del West negli Stati Uniti. In seguito, con la nascita del tempo libero e la diffusione di mezzi di trasporto a basso costo si cominciano a promuovere le località turistiche. Queste avevano, infatti, la necessità di comunicare la loro offerta specifica e di differenziarsi le une dalle altre. Di conseguenza, “Tourism and recreation is not a recent addition to the beneficiaries of place marketing but was present from its inception” (Kavaratzis, Ashworth, 2008, p.155). Nello stesso periodo si arriva alla promozione delle città industriali, presentate come luoghi ideali in cui insediare nuove fabbriche a basso costo, anche grazie a sovvenzioni specifiche. Con il passaggio da una società industriale a una società dei servizi, questa tipologia di promozione ha modificato il suo focus, concentrandosi sull’attrazione di lavoratori del settore terziario. In questo caso l’accento non è più unicamente sui bassi costi, ma vengono evidenziati anche elementi come qualità della vita, opportunità culturali e ricreative, condizioni climatiche. Recentemente si sono innescate dinamiche che rientrano nell’ambito della rigenerazione urbana.

La seconda fase corrisponde all’utilizzo del marketing territoriale come strumento di pianificazione. Il concetto di pianificazione territoriale si è sviluppato successivamente a quello di marketing e può essere definito come “a means of delivering public services by public authorities for long-term collective goals of perceived public interest” (*Ibidem*, p.156). Inizialmente non c’era nessun collegamento con il marketing e un accostamento tra i due concetti non sembrava possibile. Tuttavia alcuni fattori indipendenti hanno portato a una convergenza. Tra questi rientrano le evoluzioni avvenute nell’ambito del marketing che hanno portato alla nascita dei concetti di marketing sociale e marketing non profit, i cambiamenti politici e sociali, la constatazione del fallimento degli strumenti di regolamentazione urbanistica utilizzati fino a quel momento. Questa consapevolezza ha dato avvio alla ricerca di strumenti alternativi che potessero meglio adattarsi alle nuove esigenze conseguenti alla deindustrializzazione e a modalità di gestione più imprenditoriali. Queste ultime hanno facilitato il passaggio di “concepts and instruments and the mechanisms of the corporate sector to the public sector” (Boisen *et al.*, 2018, p.4). L’adozione di principi di marketing è apparsa, allora, come una possibile soluzione. Ad oggi, come già sottolineato in

precedenza, il marketing territoriale può essere considerato anche uno strumento di pianificazione e gestione del territorio.

La terza e ultima fase corrisponde nuovamente al tentativo di declinare in ambito territoriale alcuni principi del marketing tradizionale. Da questo deriva l'applicazione del *corporate brand* ai territori. Il *corporate brand*, cioè il brand utilizzato per descrivere e identificare un'impresa nel suo insieme, è sostanzialmente diverso dal brand di prodotto, mentre presenta numerose analogie con il marketing territoriale. Infatti, entrambi sono multidisciplinari, complessi, coinvolgono numerosi stakeholder e necessitano di una prospettiva a lungo termine. Tuttavia, è necessario sottolineare che, nonostante le similitudini precedentemente presentate, i territori non sono aziende, e dunque non possono essere trattati come tali, nemmeno a livello di branding. I territori possono comunque trarre numerosi principi dal *corporate branding*, ma "there is a need to adapt such models for the specific conditions and characteristics of places" (Kavaratzis, Ashworth, 2008, p.159). Dato che i luoghi non sono né prodotti, né aziende, è necessario sviluppare per loro una nuova forma di branding. Questa prende il nome di *place branding*, ed è uno degli strumenti del marketing territoriale più utilizzati al giorno d'oggi. Il *place branding* riguarda la creazione di una rappresentazione dei luoghi che va al di là delle immagini pubblicitarie e che si propone come una combinazione degli elementi presenti in un territorio e delle associazioni che da essi derivano. Il capitolo seguente sarà dedicato a una trattazione approfondita di questo concetto.

Nonostante il percorso di evoluzione e perfezionamento precedentemente dettagliato, restano ancora diversi problemi da risolvere per poter massimizzare l'impatto del marketing territoriale sullo sviluppo economico, culturale e sociale dei territori. Questi problemi possono essere condensati in due questioni principali: le difficoltà di attuazione delle strategie di marketing territoriale e le differenze tra il quadro di riferimento teorico e il modo in cui il concetto viene messo in pratica.

Innanzitutto bisognerebbe sempre chiarire il concetto di marketing territoriale all'interno della comunità interessata in modo da sviluppare una comprensione condivisa del concetto prima di iniziare il processo di programmazione e implementazione. Questo è necessario a ridurre le incomprensioni e a generare un maggiore sostegno verso le attività intraprese. In seguito si dovrebbe designare un organo che si occupi del coordinamento dei vari stakeholder e che agisca in modo da permetterne la cooperazione. Coinvolgere tutti gli

stakeholder è, infatti, un requisito fondamentale per ottenere il loro sostegno verso le attività intraprese, limitare le azioni conflittuali e evitare problemi di sovrapposizione e duplicazione dei compiti. La presenza di un organo centrale di coordinamento permette, inoltre, di stabilire politiche coerenti e limitarne la frammentarietà. È, comunque, necessario prestare attenzione “to political, ideological, social and ethical characteristics that rule participation in such marketing bodies so that they do not become tools of social control” (Kavaratzis, Ashworth, 2008, p.161) in cui alcuni gruppi impongono le loro idee ed esigenze. Inoltre, spesso i territori confrontano le loro strategie con quelle utilizzate da altri competitor e da queste attività di *benchmarking* potrebbero nascere nuove opportunità per lo sviluppo di progetti comuni a più territori. Infine, è importante sottolineare che il marketing territoriale non riguarda solo il turismo perché i territori non sono solo destinazioni turistiche. Di conseguenza, lavorare unicamente all’attrazione di flussi turistici potrebbe causare problemi e conflitti con i residenti. Nonostante, “Currently, place marketing and its perceived effectiveness is mostly appreciated in the field of tourism development” (*Ibidem*, p.162), questa disciplina può contribuire allo sviluppo di un territorio nel suo complesso.

CAPITOLO 2: Il place brand

Prima di analizzare il *place brand* e il *place branding*, la trattazione precisa brevemente alcuni concetti collegati al brand in modo da stabilire un quadro teorico di riferimento. In seguito, questi sono applicati con le dovute modifiche all'oggetto di analisi dell'elaborato, cioè il territorio, presentando i diversi significati dati al concetto complesso di *place branding*. Questo viene poi approfondito con la descrizione dei suoi obiettivi e dei diversi target, ponendo l'accento sul ruolo cruciale dei residenti e sul fatto che non sia interamente controllabile da un singolo ente. Parte del marketing territoriale, secondo alcuni studiosi anche il *place branding* può essere considerato uno strumento di pianificazione territoriale.

La seconda metà del capitolo si sofferma sulla *place brand communication* e sulla relazione tra *place brand* e turismo, ambito significativo degli studi sul tema. Vengono innanzitutto indagati il concetto di *communicated place brand* e i livelli di comunicazione che influenzano il *place brand* complessivo. A conclusione di questa analisi, sono presentati i vantaggi e gli svantaggi del comunicare *place brand* troppo semplici o troppo complessi, evidenziando la necessità di trovare un equilibrio tra i due estremi. In seguito, l'approfondimento relativo al turismo ha come punto di partenza il rapporto che intercorre tra *destination brand* e *place brand*, sostenendo che non vi sia una separazione netta tra i due concetti. La parte conclusiva del capitolo si concentra sul ruolo del patrimonio culturale nella costruzione di un *place brand*. In particolare, supponendo l'esistenza di un brand UNESCO riguardante ogni territorio che include dei beni iscritti in *World Heritage List*, viene analizzato il suo rapporto con il brand territoriale coesistente.

2.1. Il brand: alcuni concetti introduttivi

Il processo di sviluppo del marketing territoriale ha portato, negli ultimi decenni, all'applicazione del concetto di brand ai territori e così il *place branding* è diventato “part of the range of contemporary urban policies” e “one of the best-known applications of branding in the public sector” (Zenker, Braun, 2017, p.271). Nella pratica, marketing e branding sono applicati in modo integrato e sempre più spesso questi termini sono utilizzati in modo interscambiabile nell'ambito dei territori (Vuignier, 2016). Tuttavia, è importante sottolineare che le due parole non sono sinonimi e che il branding è parte del marketing (Kumar, Panda, 2019). Entrambi riguardano l'implementazione di misure volte al miglioramento del territorio e la realizzazione di campagne di comunicazione adeguate e coerenti. Nel caso del branding, però, l'obiettivo ultimo è la creazione di un brand, quindi di una *brand image* nella mente dei consumatori incentrata su associazioni a livello emotivo e psicologico, e di una *brand identity* basata su specifici elementi del territorio, cioè sull'offerta. Il marketing, invece, ha un carattere più razionale e si basa sulla domanda e sui bisogni dei segmenti target (Vuignier, 2016). Prima di proseguire con l'analisi del concetto di *place branding* si ritiene necessario definire il concetto di brand e prendere in esame i principali elementi ad esso collegati.

Sebbene alcuni studiosi ritengano che non ci sia un'unica definizione di brand, la seguente, data dall'American Marketing Association, è frequentemente posta alla base delle ricerche in questo ambito: “A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's goods or service as distinct from those of other sellers”³. L'applicabilità del concetto di brand va al di là dei soli beni e servizi qui indicati. Infatti, c'è un ampio consenso su “the applicability of branding theories to all the physical entities including corporates, persons and recently places” (Kumar, Panda, 2019, p.258). Nonostante la presenza di una definizione accettata in ambito accademico, il termine brand è spesso utilizzato in modo vago. Può, infatti, riferirsi al nome di un prodotto, alla sua identità visiva, alla cultura organizzativa dell'azienda che lo produce, alla *brand image* o alla reputazione del prodotto (Anholt, 2010).

La funzione del brand è quella di differenziare un prodotto o servizio dai competitor, creando un rapporto di fiducia con i consumatori e semplificando i loro processi decisionali.

³ <https://www.ama.org/topics/branding/> (ultima consultazione 06/03/2023)

Questo passa attraverso la creazione di una *brand awareness* (il grado di conoscenza di un brand da parte del pubblico di riferimento) e di una *brand image* (le percezioni e le associazioni relative a un brand nella mente dei segmenti target). Questi elementi sono alla base della *brand attitude*, cioè dell'atteggiamento degli individui verso il brand determinato da una sua valutazione complessivamente positiva o negativa (Zenker, Braun, 2017).

Ancora più complessa è la comprensione del termine branding. Questo potrebbe essere riferito a

“(a) the business of naming products; or (b) designing the livery of products [...]; or (c) it has something to do with building or creating an enhanced sense of corporate culture or ‘mission’ within the organisation [...]; or (d) it is the means by which the product acquires its reputation”.

(Anholt, 2010, p.8)

Ciascuna di queste definizioni potrebbe essere applicata ad ambiti diversi. In effetti, il nome e il logo dei prodotti hanno un ruolo rilevante nel processo di acquisto, in quanto permettono al consumatore di riconoscere specifici brand. Sono, dunque, fondamentali nel *product branding* (Govers, 2013). La creazione di una cultura aziendale è parte del *corporate branding*, mentre il miglioramento della reputazione è collegato al *place branding*. Altri autori definiscono il branding, in modo più generale, come il processo responsabile dello sviluppo e della gestione di un brand. In ogni caso, è, dunque, presente il riferimento a un elemento esterno, oggetto del processo di branding (Kumar, Panda, 2019; Vuignier, 2016).

2.2. Il brand applicato al territorio

Definire i concetti di *place brand* e *place branding* è molto complesso in quanto gli studiosi non sono concordi su un'unica definizione e le prospettive sulle quali si basano variano notevolmente. Come verrà dettagliato in seguito, pur riconoscendo l'esistenza e l'utilità del brand, alcuni studiosi ritengono che il branding sia un'utopia e che la costruzione di un brand sia possibile solamente attraverso lo sviluppo di un'offerta adeguata. Ad esempio, Simon Anholt, uno dei massimi esperti in materia, sostiene che “there is a big difference between observing that places have brand images (which is simply a useful metaphor) and claiming that places can be branded (which is an excessively ambitious, entirely unproven and ultimately irresponsible claim)” (Anholt, 2008, p.2). Lo studioso riconosce l'utilità di un *place brand* per i territori, ma ritiene che “if a country is serious about enhancing its international

image, it should concentrate on the national equivalents of ‘product development’ [...] rather than chase after the chimaera of branding” (Anholt, 2010, p.10). Infatti, “the use of the term ‘branding’ to imply some distinct and direct method for building brand equity (as opposed to a general term covering all marketing communications techniques) is both incorrect and unjustifiable; there is simply no such method” (*Ibidem*).

Inoltre, alcuni distinguono nettamente tra la *brand identity* e la sua percezione, cioè la *brand image*, mentre altri no (Skinner, 2018). “If places were no different from any other commercial product or service, a place brand would quite simply be seen to be the result of the place branding process in the same way as a product / service brand is the result of the product / service branding process” (*Ibidem*, p. 10). I luoghi, però, sono diversi dai prodotti e dai servizi, in quanto non possono essere venduti, né sono gestiti da un unico proprietario, responsabile anche della creazione del brand. Di conseguenza, necessitano di riflessioni e definizioni diverse.

2.2.1. Place brand

In un contesto come quello dei territori, la definizione di brand data dall’American Marketing Association (precedentemente citata) non appare adeguata in quanto troppo ristretta (Zenker, Braun, 2017). Infatti, un brand territoriale comprende un numero di elementi molto superiore a quello dei singoli prodotti o servizi, ma anche delle aziende. Tra questi rientrano caratteristiche storiche, geografiche, paesaggistiche, edifici, eventi,... Inoltre, coinvolge molti stakeholder e si riferisce a target esterni e interni. Questi ultimi sono costituiti dai residenti, che sono anche parte integrante del luogo e, come tale, uno degli elementi che contribuisce a definirlo (Zenker, Braun, Petersen, 2017). Bisogna anche considerare l’esistenza di confini amministrativi, che delineano le aree di influenza dei governi nazionali, regionali e locali, ciascuno con obiettivi e linee di finanziamento diversi (Hanna, Rowley, Keegan, 2021) e la relazione che intercorre tra questi e i confini geografici e sociali. Infatti, i territori come costrutti sociali dati dalla selezione di certi elementi sono più complessi rispetto ai territori visti come unità amministrative (Zenker, Braun, 2017). Alla luce di questi elementi, è quindi necessario chiarire il concetto di *place brand* in altri termini.

Il *place brand* non si basa sugli aspetti materiali e funzionali del territorio ma sul modo in cui questi vengono percepiti da parte degli individui che entrano in relazione con loro. Le principali definizioni di *place brand* convergono sull’idea del brand come insieme di

associazioni mentali effettuate dai singoli individui. Tra queste rientra anche la seguente definizione, frequentemente utilizzata nella letteratura presa in esame:

“A place brand is a network of associations in the place consumers’ mind based on the visual, verbal, and behavioral expression of a place and its’ stakeholders. These associations differ in their influence within the network and in importance for the place consumers’ attitude and behavior”.

(Zenker, Braun, 2017, p.275)

Le associazioni alle quali si riferisce questa definizione non sono statiche, ma possono cambiare nel tempo e si influenzano a vicenda, fino a costruire una mappa mentale del luogo. Inoltre, variano a seconda dell’individuo considerato e della sua relazione con il territorio, arrivando ad essere molto diverse tra soggetti appartenenti a target diversi. Da un punto di vista manageriale, è utile anche valutare l’importanza di ogni associazione: non tutte hanno una grande rilevanza nelle decisioni di acquisto o visita dei consumatori e comprendere quali siano le più importanti è necessario ai fini della comunicazione. Infatti, accanto al *place brand*, che include tutte le associazioni mentali effettuate dai consumatori (anche quelle negative), è presente il *communicated place brand*, cioè una versione del *place brand* che ingloba solo le associazioni positive più rilevanti. Questo corrisponde alla “part of the place brand used in the official communication” (*Ibidem*, p.276) e con la quale si cerca di influenzare il *place brand* complessivo. La *place brand attitude* non dipende dal *communicated place brand*, bensì dal *place brand* nel suo complesso. È, appunto, l’insieme delle associazioni mentali positive e negative a influire sul comportamento dei consumatori.

2.2.2. Place branding

La letteratura sul *place branding* non presenta una definizione condivisa di questo termine ed è in disaccordo sul suo contenuto. Nella pratica questo concetto coincide spesso con la creazione di un logo o di uno slogan, ma la maggior parte degli studiosi incentra i propri studi sul tema della *place identity* e sulla possibilità di influenzare la creazione della *place image*.

Nell’ambito dei territori, sempre più spesso il concetto di branding è associato alla costruzione della reputazione e all’influenza sulle percezioni dei soggetti target. Secondo alcuni autori, però, il *place branding* non è una tecnica per creare la *brand image* ma un processo naturale che avviene in gran parte nella mente dei consumatori (Anholt, 2010). “There are certainly policy approaches that enable places to improve the speed, efficiency

and effectiveness with which they achieve a better image [...] but that better image can only be earned; it cannot be constructed or invented” (Anholt, 2008, p.2). Come accennato in precedenza, infatti, la *brand image* non può essere costruita direttamente dagli enti locali ma dipende dall’offerta di prodotti e servizi del territorio e dalla loro qualità. Questo non significa, però, che gli enti che gestiscono il territorio non abbiano alcun ruolo. Al contrario, sono responsabili dello sviluppo dell’offerta e del territorio stesso, elementi alla base della creazione della *brand image*. Inoltre, possono influenzare l’esperienza del consumatore e la sua percezione attraverso un uso adeguato dei media. Infatti, “Only a consistent, coordinated and unbroken stream of useful, noticeable, world-class and above all relevant ideas, products and policies can, gradually, enhance the reputation of the country that produces them” (Anholt, 2010, p.10).

Altri studiosi ritengono che “Through place branding, place marketers focus on building strong, favourable place brands that can be communicated to diverse target audiences and stakeholders” (Zenker, Braun, Petersen, 2017, p.15) e che, quindi, “place branding is mainly about creating, sustaining, and shaping a favourable place identity” (Boisen *et al.*, 2018, p.5). Secondo loro è, quindi, possibile costruire un’identità positiva per un territorio e renderlo identificabile (Vuignier, 2016). Il *place branding* sembra essere lo strumento attraverso il quale compiere questa operazione. Il brand così creato può essere comunicato ai segmenti target ed è utile a migliorare la reputazione e mettere in evidenza il vantaggio competitivo di quel luogo rispetto ai competitor. Al contrario della corrente di pensiero precedentemente presentata, questa ritiene possibile la creazione diretta di un *place brand* attraverso il *place branding*. In quest’ottica il *place branding* si configura come un’attività di *brand management* e di comunicazione. Questa sembra essere la visione prevalente nella letteratura più recente (Skinner, 2018).

Sulla base della bibliografia analizzata appare, quindi, chiaro come ci siano principalmente due correnti di pensiero sul *place branding*: la prima ritiene impossibile la creazione diretta di un brand territoriale da parte degli enti preposti, in quanto definisce il *place branding* come un processo principalmente indiretto ed essenzialmente basato sulle politiche di gestione del territorio; la seconda giudica molto più elevata l’influenza diretta che gli enti locali hanno sulla *brand image*, sostenendo che il *place brand* possa essere costruito direttamente attraverso lo strumento del *place branding*. Si può, quindi, affermare che la maggiore differenza tra le due visioni risieda nel diverso livello di influenza che le

strategie intraprese dagli enti locali hanno sui segmenti target. Mentre gli studiosi sono pressoché concordi sugli elementi alla base del *place brand*, il processo con il quale quest'ultimo si forma rimane, quindi, oggetto di dibattito. Per semplicità, si potrebbe sostenere che “place branding is the practice of applying brand strategy and other marketing techniques to the economic, socio-political and cultural developments of cities, regions and countries” (Hanna, Rowley, Keegan, 2021, p.105).

Al di là delle definizioni accademiche, è importante sottolineare che, nella pratica, il concetto di *place branding* è spesso associato alla creazione di un'identità visiva. In particolare, si utilizza a proposito della realizzazione di un logo, di uno slogan e di materiali informativi e promozionali relativi a un determinato territorio coerenti dal punto di vista grafico. Tuttavia, “The name or logo is the tool for identification and recognition, but the core of branding is to make sure that consumers attach distinctive associations to this entity” (Govers, 2013, p.71). I territori hanno, però, già dei nomi sulla base dei quali gli individui compiono delle associazioni (*Ibidem*). Molti di questi nomi sono stati dati ai luoghi nel corso del tempo proprio con l'obiettivo influenzare l'opinione dei singoli, dando loro chiavi di lettura sulla storia, la politica, il paesaggio locale. Ne sono esempi celebri la Liberia, nome dato allo stato dove gli schiavi americani affrancati potevano vivere da uomini liberi, e la Groenlandia, letteralmente terra verde, denominazione utile ad attrarre coloni sull'isola grazie all'impressione di fertilità (Anholt, 2010).

Inoltre, “the flags of many countries, as well as the crests or other emblems of many cities and provinces, have often been designed to perform a persuasive or communicative function” (*Ibidem*, p.6) e dunque la creazione di un logo spesso non è necessaria. Ad esempio, le tre bande verticali di colore verde, bianco e rosso, rimandano immediatamente all'Italia, stimolando tutte le associazioni connesse a questo brand. In altri casi, dove non sono già presenti bandiere o simboli rapidamente riconducibili a un territorio specifico, può essere utile creare un logo che permetta la chiara identificazione di quel territorio (*Ibidem*). Nel caso in cui sia già stata implementata una strategia in grado di migliorare l'immagine percepita, il logo potrebbe diventare “an icon for an existing reputation that has been painstakingly built over a period of time” (Govers, 2013, p. 74). È, quindi, utile unicamente se affiancato da politiche adeguate.

Alla luce di quanto fino ad ora presentato appare evidente come il *place brand* sia caratterizzato da un'elevata complessità e non possa essere ridotto ad un semplice logo e a

uno slogan (Camatti, Wallington, 2022). La creazione di una chiara identità grafica permette di dare un'impressione di professionalità ed efficienza e di conseguenza è necessaria per relazionarsi con i target esterni (Anholt, 2010; Govers, 2013). Resta, però, il fatto che quest'operazione si configuri principalmente come un processo di coordinamento dei vari stakeholder, che da solo non è in grado di modificare significativamente la reputazione di un territorio, né di portare rilevanti benefici economici. È necessario, quindi, che i governi locali comprendano che la creazione dell'identità visiva, anche se supportata da campagne promozionali volte a renderla nota al pubblico, non è sufficiente ad innescare ricadute positive. Per raggiungere questo obiettivo, infatti, l'identità visiva deve essere affiancata da adeguate politiche territoriali (Anholt, 2010).

2.2.3. Place image e place identity

Altri due concetti fondamentali sono quelli di *place identity* e *place image*. Questi possono essere considerati come due facce della stessa medaglia e dovrebbero, quindi, essere allineati (Boisen *et al.*, 2018). La *place identity* è l'insieme degli elementi che costituiscono un luogo e lo differenziano dagli altri. Può cambiare nel corso del tempo (Skinner, 2018). La *place image*, invece, "can be defined as how the place is perceived" (Boisen *et al.*, 2018, p.7), cioè riguarda tutte le associazioni effettuate dagli individui a partire dagli elementi presenti nel territorio e le loro percezioni (Skinner, 2018). "A strong image exists when a majority share similar associations, whereas a positive image exists when those associations are perceived as favourable in a specific context" (Boisen *et al.*, 2018, p.7).

Collegati a questi, ci sono la *place brand identity* e la *place brand image*, che declinano in relazione al brand i concetti precedentemente definiti. La *place brand image* è la percezione che i segmenti target hanno della *place brand identity*. Quest'ultima è composta da:

"elements from the physical and natural environment, i.e. from within its' territorial and geographical borders; from the place's economic system, legal system, political system and culture; and, finally, from various symbolic and sensory elements that contribute to the way it presents itself to the world, either authentically or through the staging of spectacles."

(Skinner, 2018, p.11)

La *place brand identity* è dunque una selezione degli elementi che costituiscono il territorio effettuata dagli enti incaricati della gestione del brand. Viene utilizzata nella comunicazione verso i segmenti target, soprattutto attraverso elementi visuali, e differenzia il luogo dai competitor, migliorandone la reputazione (*Ibidem*). La *place brand identity* deve essere il più possibile allineata alla *place identity* complessiva del luogo per evitare la creazione di *place image* artificiali e lontane dalla realtà. Affinché ciò avvenga è necessario che i rappresentanti di tutte le categorie di stakeholder presenti vengano coinvolti nel processo di selezione degli elementi da includere nella *place brand identity* (Hanna, Rowley, Keegan, 2021).

Nel determinare l'immagine hanno un ruolo rilevante i cosiddetti agenti di formazione dell'immagine. Questi possono essere agenti organici, sociali, autonomi o indotti. Gli agenti organici sono i più importanti e riguardano le esperienze vissute in prima persona dagli individui. Gli agenti sociali, invece, sono relativi alle esperienze vissute da altre persone e raccontate. Corrispondono, dunque, al passaparola. Gli agenti autonomi riguardano le informazioni fornite dai media. Infine, ci sono gli agenti indotti, ultimi in ordine di importanza. Infatti, si riferiscono a tutti i messaggi con finalità commerciali, una tipologia di comunicazione alla quale le persone sono meno attente. La *place image* dipende da un ampio numero di elementi che spesso coprono tutte le quattro tipologie di agenti precedentemente presentate. Infatti, il *place brand* "Unlike other commercial product or service brands is actually created by multiple actors" (Skinner, 2018, p.22). Di conseguenza, è molto complesso riuscire ad influenzare la sua immagine (Govers, 2013).

Più precisamente la *place image* dipende sia da fonti formali, direttamente controllate dall'amministrazione locale oppure provenienti da guide e altri media, sia da fonti informali come il passaparola e lo *User Generated Content*. Tipo di passaparola digitale, quest'ultimo ha una grande influenza sulla *place image* in quanto le fonti informali sono considerate più imparziali e obiettive rispetto ai contenuti prodotti dagli enti locali e quindi più credibili. I contenuti che gli utilizzatori decidono di condividere fungono da agenti sociali e contribuiscono alla creazione della *place identity*. Si può dunque affermare che:

"place identity creation cannot therefore be considered fixed in the traditional perceptions of place branding, but rather is performed as consumers not only experience the place, but also co-create and co-produce it including through sharing their pictures on social media."

(Skinner, 2018, p. 13)

Gli enti locali preposti alla creazione del brand, corrispondenti agli agenti indotti, sono, quindi, solo uno degli attori dai quali dipende il brand stesso. Negli ultimi anni le piattaforme digitali hanno acquisito un'importanza fondamentale nella creazione della *place identity*. Con lo sviluppo dei social media, dei siti di recensioni, dei blog, tutti gli stakeholder di un territorio hanno ottenuto nuovi strumenti per diffondere il proprio punto di vista. I turisti utilizzano una vasta gamma di questi strumenti, mentre gli enti ufficiali spesso hanno nel sito web il mezzo di comunicazione principale con i propri target (*Ibidem*). In questo contesto è necessario che gli enti ufficiali monitorino le informazioni e le opinioni presenti sul web relativamente al territorio di loro competenza. Infatti, "Multiple voices can air their assorted opinions on a place, and at times, this 'chatter' is likely to undermine any 'formal' communications about the place" (Hanna, Rowley, Keegan, 2021, p.111).

2.3. Place brand e place branding: concetti complessi

Le prime attestazioni nella letteratura del concetto di *place brand* con il significato odierno risalgono alla fine degli anni '80 (San Eugenio Vela, 2013). A partire da questo momento il concetto è diventato sempre più importante, sia in ambito manageriale che accademico. Come già sottolineato nel capitolo precedente, l'introduzione di concetti di marketing all'ambito territoriale è stata in parte determinata da un approccio di tipo imprenditoriale alla gestione dei luoghi. Questo, unito alla crescente competizione tra i territori dovuta alla globalizzazione e alla sempre maggiore mobilità di persone e capitali, ha portato i luoghi ad avere la necessità di differenziarsi dai competitor e di comunicare il proprio vantaggio competitivo. Risultato di queste dinamiche è stato il crescente interesse verso la definizione e la gestione di brand territoriali (Boisen *et al.*, 2018; Hanna, Rowley, Keegan, 2021).

Nei paragrafi precedenti si è tentato di chiarire il significato dei termini *place brand* e *place branding*, concetti complessi e sui quali permane una generale incertezza nelle spiegazioni. Se gli studiosi sono concordi nel definire il *place brand* come una rete di associazioni mentali originate a partire da elementi del luogo, per quanto riguarda il *place branding* manca totalmente una linea comune. Nella presente trattazione ci si riferisce a questo termine intendendo le strategie volte alla costruzione di un *place brand* e di una *place identity* capaci di rendere un territorio identificabile e di differenziarlo dai competitor. Si ritiene, quindi, possibile influenzare direttamente la *brand image* attraverso appropriate strategie di comunicazione e di pianificazione territoriale, riconoscendo il ruolo

fondamentale che in questo processo ha la presenza di un'offerta territoriale adeguata. Quest'ultima è, infatti, l'elemento alla base della percezione che gli utenti hanno di un territorio e, quindi, del suo brand territoriale.

2.3.1. Funzioni, obiettivi, target

“Territory branding is one of the most effective modern tools for the competition of different regions for financial and human resources” (Fedulova, Savchenko, 2021, p.27). Infatti, il *place brand* influenza i comportamenti dei gruppi target portandoli a scegliere territori specifici, ad esempio, per i loro viaggi o investimenti. Le funzioni principali di un *place brand* sono le seguenti:

- funzione identificativa: permette il riconoscimento di un territorio;
- funzione informativa: educa i target di riferimento a proposito delle caratteristiche positive del territorio;
- funzione emozionale: suscita emozioni positive;
- funzione economica: aumenta i profitti nel territorio.

L'obiettivo diretto di un *place brand* è la costruzione di una reputazione positiva per un territorio, dalla quale scaturiranno benefici economici (San Eugenio Vela, 2013). “The main strategic goal of the brand is the socio-economic development of the territory” (Fedulova, Savchenko, 2021, p.28). Questo obiettivo generale viene poi declinato sulla base delle necessità di ogni territorio. Infatti, il *place brand* deve essere integrato con le strategie di sviluppo locale in atto (San Eugenio Vela, 2013). Gli obiettivi specifici che possono essere identificati rientrano in tre categorie: obiettivi sociali, economici e comunicativi. Esempi di obiettivi sociali sono la creazione di una comunità territoriale con un sistema di valori omogeneo e il rafforzamento del sentimento di appartenenza dei residenti al loro territorio. Tra gli obiettivi comunicativi rientrano l'aumento del riconoscimento del territorio tra i target esterni e la creazione di condizioni per la cooperazione e la comprensione reciproca. Infine, gli obiettivi economici, possono concretizzarsi con l'attrazione di investimenti e turisti o la creazione di valore aggiunto per i prodotti e servizi provenienti dal territorio. Infatti, “A brand is an intangible asset but can affect the added cost and popularity of certain products, which brings additional income” (Fedulova, Savchenko, 2021, p.29). Anche dalla descrizione degli obiettivi risulta, quindi, chiaro come le strategie di *place branding* non siano limitate

alla comunicazione di una specifica *place identity* (San Eugenio Vela, 2013), ma abbiano un raggio d'azione molto più ampio.

I territori hanno una grande varietà di utenti, ciascuno con desideri e esigenze diversi. Questi utenti possono essere divisi principalmente in tre segmenti di mercato: residenti, imprese e visitatori. Possono poi essere ulteriormente segmentati tenendo conto della provenienza dei soggetti, interna o esterna al territorio, e del fatto che siano utenti attuali o potenziali. Ad esempio il segmento dei residenti potrà essere suddiviso in “internal residents and external potential new residents” (Zenker, Braun, 2017, p.274). Ulteriori sottogruppi più omogenei, come gli studenti, potranno essere identificati in situazioni specifiche. Date le differenze di bisogni e desideri tra i vari target e la loro diversa conoscenza del territorio, è inevitabile che anche le associazioni mentali compiute differiscano. È, altresì, frequente l'insorgenza di conflitti tra i diversi gruppi.

È, inoltre, necessario sottolineare che i residenti non sono solo uno dei target di riferimento di un territorio, ma sono anche parte del territorio stesso. Infatti, gli aspetti demografici costituiscono uno degli elementi che caratterizza il territorio. In relazione ai residenti si parla di *place branding* interno, cioè focalizzato sui target interni. A differenza del *place branding* esterno, che “can be defined as marketing a place to attract tourists and investors, then internal place branding is to sell the place to its own residents” (Camatti, Wallington, 2022, p.2). I residenti sono, così, da un lato destinatari di strategie volte a migliorare la loro vita e aumentare la loro identificazione con il territorio, dall'altro coloro che legittimano e partecipano alla definizione delle strategie di branding e che fungono da *place ambassador* nei confronti dei target esterni (Skinner, 2018). Infatti,

“Place branding is an essential instrument to achieve differentiation and increase market power, and should be considered a participative process, and a platform for marketing and communication, whose associated strategies should result from the opinions of the internal stakeholders of each place/territory, together with that of its residents, in order to strengthen the identity of that place/territory.”

(Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018, p.499)

2.3.2. Implementare e misurare una strategia di branding

Le strategie di place branding possono essere implementate seguendo il modello ICON⁴, cioè attraverso un approccio integrato, contestualizzato, organico, innovativo (Fig 2.1).

L'approccio integrato prevede collaborazione tra i vari stakeholder e tra il settore pubblico e quello privato. Inoltre, include sia canali ufficiali, sia attività intraprese in ambito imprenditoriale e volontario. “The literature on place branding is clear on this point – in an environment as diverse and ever-changing as a city, no singular agency, organization, institution or team of professionals can adequately undertake a brand exercise in a bubble” (Warren, Dinnie, 2017, p.9). È anche fondamentale considerare le diverse vocazioni che possono coesistere nello stesso territorio, ad esempio quella turistica e quella universitaria. Gli elementi più problematici di un approccio integrato sono la condivisione delle informazioni tra gli stakeholder e lo sviluppo di una narrazione ampia, capace di includere i vari settori in modo facilmente fruibile.

È, poi, fondamentale che il *place branding* sia contestualizzato, cioè che le strategie previste siano basate sul contesto socioeconomico e ambientale di quel territorio e non sui modelli utilizzati in altri luoghi. Le azioni intraprese devono, infatti, riflettere i bisogni, le capacità e i valori degli stakeholder e dei segmenti target. Dare importanza al contesto significa anche riconoscere che una strategia di branding non può essere imposta dall'alto all'improvviso, ma deve essere accettata e interiorizzata dai residenti.

La dimensione organica riguarda la consapevolezza del fatto che un brand non sia interamente controllabile da un ente specifico ed evolva anche in modi imprevisi. Infatti, il *place branding* è costituito da una combinazione di elementi pianificati e non pianificati. Tra questi ultimi rientrano anche tutte le forme artistiche e le personalità di spicco che sono in qualche modo collegate a quel territorio e che incidono sulla sua percezione.

Infine, i territori devono proporre sempre nuovi servizi ed esperienze e il *place branding* deve essere in grado di includere via via questi elementi. Modificare i fattori hard come le infrastrutture, l'economia, la disponibilità di finanziamenti è complesso. Inoltre, è difficile differenziarsi sulla base di questi elementi in quanto sono disponibili in molti territori. Al contrario i fattori soft, ad esempio eventi ed esperienze culturali, possono cambiare più rapidamente e hanno sempre più rilevanza nelle scelte degli utenti (Almeyda-

⁴ La sigla ICON è l'acronimo dei termini inglesi Integrated, Contextualized, Organic, New (Warren, Dinnie, 2017).

Ibáñez, George, 2017; Warren, Dinnie, 2017). Proporre esperienze innovative è sufficiente per trasmettere ai segmenti target un senso di dinamicità, creare nuove narrazioni e stimolare nuove associazioni relative al territorio (Warren, Dinnie, 2017).

Figura 2.1: Il modello ICON per l'applicazione delle strategie di *place branding*



Fonte: Warren, Dinnie, 2017, p.5

Misurare i risultati di una strategia di *place branding* è fondamentale ma è molto difficile. Infatti, "Measuring all aspects of a place (brand) would be too complex and inefficient" (Zenker, 2011, p.49) ed è dunque doveroso fare una selezione. Spesso si utilizzano solo indicatori come il numero di visitatori o di residenti, oppure si valutano gli elementi concreti che costituiscono la *place identity*. Per effettuare una valutazione completa di un *place brand* sarebbe, invece, necessario considerare una gamma di elementi tangibili e intangibili tale da esemplificare i vari fattori presenti nel territorio. Nonostante la misurazione degli elementi intangibili, come i valori e le emozioni, sia molto complessa, è essenziale per una comprensione approfondita del luogo e quindi del brand (*Ibidem*).

Come indicato dalla definizione stessa di *place brand* le associazioni fatte dai segmenti target sono molto significative, in quanto saranno proprio loro a determinare i risultati positivi o negativi di una strategia di branding. La misurazione di tali associazioni può avvenire utilizzando metodi qualitativi, come domande aperte che permettono di esplorare i

collegamenti mentali effettuati, o quantitativi, sotto forma di questionari standardizzati che indagano vari attributi del brand. Quest'ultimo metodo "allow for meaningful comparison, but not without the advent of other problems, such as results being strongly affected by the selection of attributes that may leave out important dimensions" (*Ibidem*, p.43). Questo accade perché manca un accordo su cosa dovrebbe essere compreso nella valutazione di un *place brand*, così come sulle modalità con le quali questa dovrebbe essere effettuata.

2.3.3. Place brand come strumento di pianificazione e gestione territoriale

"Recent literature has suggested that place branding is an 'instrument' that may work alongside spatial planning in the context of place management" (Porter, 2020, p.1292). In particolare, secondo alcuni autori il *place branding* può essere considerato uno strumento di pianificazione territoriale strategica prima ancora che uno strumento di marketing (Oliveira, 2016). Questa prospettiva cerca di porre l'accento sugli aspetti spaziali, incentrandosi sulla creazione di condizioni economiche e sociali capaci di portare a uno sviluppo territoriale partecipativo. In quest'ottica,

"Place branding and place brands must be primarily oriented towards the support of local business, improving infrastructures and the physical condition of the territory, providing health and educational services and contributing to job creation as well as job maintenance and talent retention. This moves beyond place branding as a tool focused on attracting investment, tourists and highly qualified workers."

(Oliveira, 2016, p.52)

Inoltre, la comunicazione del *place branding* non riguarda più solo gli elementi particolari e unici di un territorio, ma include il processo di costruzione di tali condizioni.

La pianificazione territoriale strategica è uno strumento per identificare le caratteristiche di un luogo e le esigenze dei suoi stakeholder e per far fronte a queste ultime attraverso cambiamenti strutturali. Questo processo deve essere basato sul coinvolgimento della società civile e delle istituzioni in un'ottica di collaborazione e coproduzione dello spazio. Obiettivo generale di ogni strategia di pianificazione territoriale è il consolidamento dei sentimenti di appartenenza e identificazione dei residenti verso il loro territorio (*Ibidem*). Come verrà dettagliato in seguito, questo si ripercuote positivamente sulla *place image*.

Un approccio di questo tipo risulta particolarmente utile alla scala regionale, siccome le strategie di branding a questo livello sono più complesse rispetto a quelle che coinvolgono una città o una nazione. Infatti, spesso i *place marketers* devono occuparsi di “create a perception of one geographical entity in the minds of the target audiences” (*Ibidem*, p.54), unendo le associazioni mentali relative alle singole città della regione in un unico brand regionale. Affinché ciò avvenga è necessaria la collaborazione di tutti i comuni coinvolti e il coordinamento dei loro interessi. Inoltre, il brand regionale deve essere allineato con i valori espressi dal brand nazionale. “Place branding as an instrument of strategic spatial planning would be able to align regional actors, and to design a coherent and consistent place brand in line with strategic goals and envisioned futures” (*Ibidem*, p.65).

Sia che lo si intenda come strumento di marketing, sia che lo si intenda come strumento di pianificazione territoriale strategica, “a place brand involves the simultaneous exercise of both management and communication” (San Eugenio Vela, 2013, p.471), dove con management non si intende unicamente il *brand management*, ma anche e soprattutto la gestione del territorio. Infatti, i concetti di *place brand* e di pianificazione territoriale strategica sono interrelati. Da un lato, il miglioramento di un territorio dovuto a strategie di pianificazione di successo si riflette positivamente sul brand di quel territorio, dall'altro “a strong place image supports new spatial planning strategies, including landscape protection measures and a more appropriate combination of land uses and effective use of resources” (Oliveira, 2016, p.50).

2.4. La comunicazione di un brand territoriale

Come già sottolineato in precedenza, il *place branding* non deve limitarsi alla creazione di strategie di comunicazione, ma deve includere attività di gestione del marchio e di pianificazione territoriale. Tuttavia, gli aspetti comunicativi ricoprono un ruolo fondamentale in ogni *place brand*. Infatti, il brand si definisce come l'insieme delle associazioni mentali create dai fruitori di un territorio e basate su tutti gli elementi che compongono il territorio stesso. Questo implica che ogni elemento comunichi agli utenti un messaggio, che sarà poi da lui utilizzato per sviluppare le sue associazioni. Inoltre, la comunicazione è cruciale per assicurare la cooperazione tra i vari stakeholder, per far conoscere ai segmenti target i propri vantaggi competitivi e per migliorare la reputazione di un territorio, mettendone in evidenza alcune caratteristiche peculiari.

2.4.1. Communicated place brand

La comunicazione relativa a un *place brand* “is not about the construction of *tabula rasa* narratives; rather it is the culmination of a long process of exploration, identification and framing of a narrative that must have some basis in reality” (Warren, Dinnie, 2017, p.4). La funzione del *place brand* è, infatti, quella di dare risalto ad alcuni elementi attraverso narrative specifiche. Queste possono derivare dalla tradizione locale oppure essere costruite sulla base dei valori e delle associazioni evocate dal territorio. Infatti,

“a place brand does not necessarily require any type of creative manufacturing. In many cases the brand already exists – albeit in a tacit, latent and implicit form – and in this event the only tasks required are those which give visibility and projection to a pre-existing concept and image.”

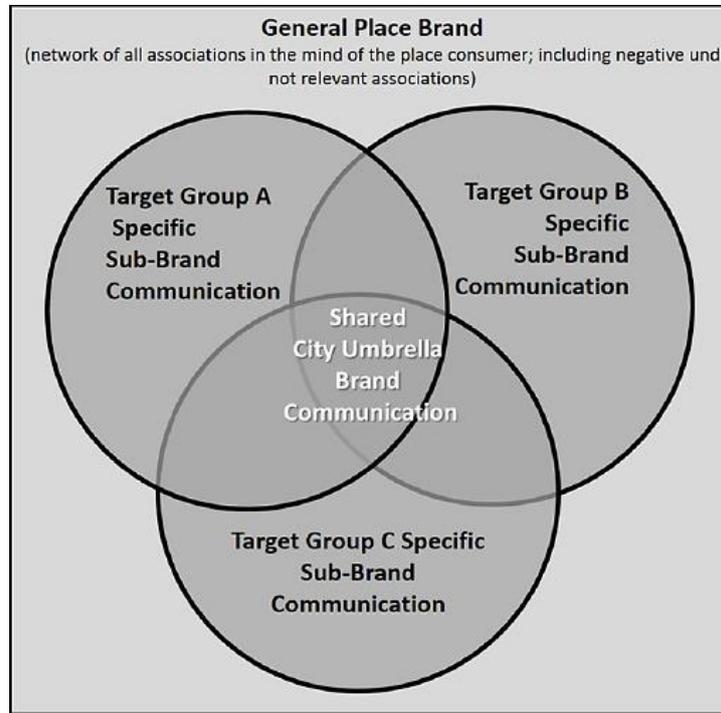
(San Eugenio Vela, 2013, p.471)

Per riuscire a influenzare il *place brand* complessivo, e dunque la *brand attitude*, gli enti locali dovrebbero mettere in luce attraverso la *place brand communication* alcune caratteristiche positive particolarmente rilevanti per il segmento di mercato considerato. Infatti, target diversi hanno aspettative diverse e compiono associazioni mentali diverse rispetto allo stesso luogo. Di conseguenza, non è possibile costruire un solo *communicated place brand* adatto a tutti. Bisognerà, al contrario, differenziare gli elementi evidenziati sulla base del target di riferimento.

In un contesto in cui sono presenti più target che necessitano di strategie di comunicazione diverse è possibile utilizzare il modello della *brand architecture*. In particolare, con l’approccio *branded house* vengono costruiti diversi *sub-brand* che rientrano all’interno del brand ombrello. In altri termini, ogni territorio dovrebbe strutturare un *communicated place brand* che include le percezioni e le associazioni condivise da tutti i diversi target e più *sub-brand* specifici che, invece, si focalizzano sulle preferenze e sulle necessità di ogni singolo target (Fig. 2.2). “The sub-brands cannot be seen as independent brands, but also may influence each other through [...] the multiple roles of target audiences” (Zenker, Braun, 2017, p.278). Infatti, spesso, succede che gli individui rientrino in più target contemporaneamente e dunque siano destinatari di diversi *sub-brand*. In questo caso le loro percezioni sono influenzate da *sub-brand* sovrapposti. Per non mettere a rischio la credibilità del brand è necessario che i *communicated place brand* pensati per target

diversi non abbiano contenuti contraddittori. In caso contrario è necessaria un'attenta gestione del brand per ridurre i potenziali rischi (*Ibidem*).

Figura 2.2: La strategia *branded house*: *place brand*, *communicated place brand* e *sub-brand*



Fonte: Zenker, Braun, 2017, p.278

2.4.2. I livelli di comunicazione di un place brand

“Place marketers often believe that their brand is a controllable and fully manageable communication tool” (Zenker, 2011, p.40). In realtà, però, gli enti territoriali non possono controllare interamente le associazioni mentali realizzate dai singoli. Possono, comunque, cercare di influenzarle attraverso la comunicazione. Il tradizionale modello di comunicazione del *place brand* ne include tre tipi:

- I. comunicazione primaria: riguarda tutti gli elementi visibili in un luogo, come le infrastrutture, la tipologia di architettura, i musei, ma anche i comportamenti delle persone che frequentano quel luogo;
- II. comunicazione secondaria: comprende tutte le fonti di informazione formali, la pubblicità, l'identità visiva, i loghi, gli slogan, è questa tipologia ad essere generalmente indicata quando si parla di comunicazione territoriale;

- III. comunicazione terziaria: comprende le fonti di informazione informali, cioè il passaparola online e quello offline (*Ibidem*).

In seguito, gli studi sulla *place brand communication* hanno portato ad una classificazione delle tipologie di comunicazione più dettagliata, che ricalca in gran parte quella precedente. In questo caso i tre livelli di comunicazione sono identificati come: il luogo fisico, la comunicazione tradizionale, il passaparola. L'insieme di tutti gli elementi presenti nei tre livelli di comunicazione determina la percezione che gli individui hanno di un territorio.

Il luogo fisico comprende il design dello spazio e tutti gli elementi fisici presenti nel luogo (infrastrutture e edifici come scuole, negozi, musei, ristoranti, strutture sportive,...). Inoltre, include anche i comportamenti e gli atteggiamenti della popolazione locale. È quindi una comunicazione principalmente visiva determinata dalle scelte di politici, urbanisti, singoli proprietari di immobili. I professionisti che si occupano della gestione del brand spesso non sono coinvolti in questo tipo di decisioni, nonostante la costruzione di edifici imponenti o l'implementazione di progetti di riqualificazione particolarmente significativi abbiano un impatto rilevante anche sul brand. Le percezioni individuali derivanti da questi cambiamenti non sono controllabili. "For example, residents could perceive investment in the redevelopment of their district as a form of gentrification, rather than as an improvement" (Zenker, Braun, 2017, p.279). Da questo esempio possiamo comprendere come gli interventi volti al miglioramento del territorio non siano sufficienti al miglioramento dell'immagine di quel territorio. È, infatti, fondamentale che siano supportati da un'adeguata comunicazione.

La comunicazione tradizionale riguarda tutte le fonti di informazione formali e la pubblicità diffusa attraverso i canali ufficiali. Può essere una comunicazione visiva, verbale, o una combinazione di entrambe. Dipende direttamente dal lavoro di professionisti e, quindi, è in gran parte controllata da loro. È, comunque, necessario evidenziare che anche questa tipologia di comunicazione può generare degli effetti non previsti. Ciò avviene, ad esempio, quando un target viene influenzato dalla comunicazione prevista per un altro target (*Ibidem*).

Il passaparola include tutte le informazioni scambiate tra soggetti diversi a proposito di un luogo. È una comunicazione che mette insieme elementi verbali, comportamentali e visivi. Questi ultimi stanno acquisendo sempre più rilevanza grazie al ruolo delle piattaforme digitali, sulle quali spesso vengono condivise immagini. Il passaparola può quindi svolgersi sia

nel mondo reale che in quello digitale. Quest'ultimo livello di comunicazione è il più efficace, ma è molto difficile che i professionisti riescano a controllarlo, in quanto avviene quasi esclusivamente in modo informale. Tuttavia, alla luce della sua importanza, uno dei compiti principali della *place brand communication* è lo stimolo di un passaparola positivo, ad esempio attraverso la creazione di incentivi alla condivisione delle proprie esperienze (*Ibidem*).

2.4.3. Comunicare place brand semplici o complessi?

Spesso i *place marketers* trasferiscono all'ambito dei territori i concetti del *corporate branding* e, più raramente, quelli del *product branding*. Entrambe queste operazioni presentano, però, dei problemi in quanto i territori non possono essere assimilati né ai prodotti né alle aziende. Una delle differenze cruciali tra questi tre elementi è il livello di complessità, molto più elevato nel caso dei territori. La complessità può essere misurata in modo quantitativo e qualitativo. Il primo riguarda, ad esempio, il numero di elementi presenti, il secondo valuta le contraddizioni, come la coesistenza di residenti ricchi e poveri nella stessa zona, e il grado di entropia, cioè il livello di organizzazione del territorio (Zenker, Braun, 2017).

Il *product branding* è considerato "a process of reduction on core associations" (*Ibidem*, p.275), poiché questo è ritenuto utile ad aumentare la chiarezza e la coerenza del brand stesso. Per i prodotti si cerca, quindi, di creare brand semplici. Al contrario, un *product brand* complesso, che include molti elementi, è un brand vago. Quest'ultimo richiede al consumatore di effettuare un articolato processo di selezione e valutazione delle informazioni. Per evitarlo e prendere più rapidamente una decisione, il consumatore cercherà delle scorciatoie mentali, tra le quali rientrano i consigli e i suggerimenti (Zenker, Braun, Petersen, 2017). Nemmeno l'obiettivo del *place branding* può essere assimilato a quello del *product branding*, cioè la vendita. Infatti, "non si può vendere un territorio che ha una storia, una cultura e un'identità" (Vuignier, 2016, p.32). Di conseguenza, le teorie del *product branding* non possono essere applicate direttamente ai territori.

Come delineato nel capitolo precedente, sono numerose le somiglianze tra il contesto territoriale e quello aziendale, tra le quali rientrano un elevato livello di complessità, la presenza di molti stakeholder e la necessità di una prospettiva a lungo termine. Questo è riscontrabile anche nel fatto che la seguente definizione di *corporate*

brand sia stata utilizzata come punto di partenza per definire il concetto di brand applicato al territorio: “A corporate brand is the visual, verbal and behavioural expression of an organisation’s unique business model, which radiates through the company’s mission, core values, culture and overall design” (Zenker, 2011, pp.41-42). Sulla base degli elementi in comune, “Corporate branding has become established as the point of reference for the branding of places” (San Eugenio Vela, 2013, p.468). Questo non significa, però, che i principi del *corporate branding* possano essere applicati all’ambito dei territori senza prima essere modificati e adattati. Infatti, esistono differenze significative anche tra questi due ambiti, dovute “to the inherent public-domain nature of places, this meaning that the two spheres have working environments with social implications which are radically different” (*Ibidem*).

Data la complessità del contesto territoriale, si potrebbe pensare che i *place brand* tendano generalmente ad essere complessi. In realtà una delle principali critiche mosse all'applicazione del concetto di brand ai luoghi riguarda il fatto che “it oversimplifies the complex and multidimensional nature of space” (Warren, Dinnie, 2017, p.2), portando così alla mercificazione dei territori e alla loro trasformazione in luoghi di consumo. Questo avviene soprattutto nel frequente caso in cui un territorio si focalizzi su pochi elementi iconici che lo rendono unico (Zenker, Braun, Petersen, 2017, p.19).

Bisogna, però, sottolineare che, mentre è molto difficile modificare il *place brand* generale, il livello di complessità del *place brand* percepito dagli individui può cambiare (*Ibidem*). Di conseguenza, il livello di complessità appropriato per un *communicated place brand* dovrebbe dipendere dal target al quale questo si riferisce. Infatti i target esterni percepiscono il territorio in modo stereotipato e considerano un numero limitato di elementi, viceversa i target interni hanno una *brand knowledge* molto più approfondita, che li porta a basarsi su numerosi elementi. Ciò significa che un brand semplice potrebbe funzionare per i turisti ma non per i residenti (Hanna, Rowley, Keegan, 2021; Zenker, Braun, 2017). Dato il ruolo fondamentale dei residenti come *place ambassador*, comunicare un brand basato su pochi elementi e nel quale loro non si riconoscono potrebbe creare dei problemi, tra i quali rientra un atteggiamento poco incline all’accoglienza dei visitatori. Inoltre,

“It could even be that communication which is too simple and merely focuses on an external target group [...] reinforce the idea among planners

and other urban policy-makers that city branding is merely the “selling” of oversimplified and often stereotypical images.”

(Zenker, Braun, 2017, pp. 281-282)

Al contrario, è necessario comunicare un *place brand* nella sua complessità, in quanto “A higher perceived complexity of a place brand can facilitate place identification” (Zenker, Braun, Petersen, 2017, p.17), cioè la creazione di una connessione tra gli individui e i luoghi. L'identificazione con un territorio porta allo sviluppo di un legame emotivo con il territorio stesso e a più alti livelli di soddisfazione verso l'offerta territoriale. Ne consegue un aumento del passaparola positivo (*Ibidem*), il livello di comunicazione più efficace e con maggiore influenza sulla *brand image*, e la trasformazione dei residenti in veri e propri *place brand ambassador*. Come evidenziato da studi svolti sulla città di Berlino, questo potrebbe derivare anche da un interesse personale degli stakeholder che, stimolando l'interesse verso il proprio territorio, auspicano una maggiore visibilità dei propri progetti (*Ibidem*).

Inoltre, in un *place brand* con alto livello di complessità percepita ogni singolo elemento ha meno influenza nella costruzione della *place image*. Ciò significa che anche le caratteristiche negative del luogo hanno meno importanza, in quanto sono affiancate e bilanciate da altri aspetti positivi. Al contrario, in presenza di un brand molto semplificato, tali caratteristiche negative avrebbero un impatto rilevante sull'immagine del luogo. In sintesi si può dire che “place brands should not be too much simplified in general and a place brand should (at least) differ for internal and external target audiences” (*Ibidem*, p.23).

Tuttavia, una critica mossa ai *place brand* con un elevato livello di complessità riguarda il fatto che quest'ultima non permette ai caratteri distintivi di un luogo di emergere. Infatti, un brand troppo incentrato sui dettagli o che include elementi generici relativi alla vita quotidiana, sarà simile a quello di altri luoghi, limitando così la possibilità delle persone di fare un confronto tra territori diversi (*Ibidem*). Anche la comunicazione di un *place brand* molto complesso risulta meno incisiva, non riuscendo a focalizzarsi su poche caratteristiche che rendono un territorio unico. Questi elementi provocano un aumento dell'incertezza e dunque una maggiore difficoltà nella scelta. Di conseguenza, anche un *place brand* troppo complesso potrebbe avere delle ricadute negative. È, quindi, necessario trovare un equilibrio tra complessità e semplificazione, in modo da limitare gli effetti negativi ai quali l'estremizzazione di questi due concetti porta.

2.5. Place brand e turismo

L'utilizzo di concetti di marketing e management in ambito turistico non è recente, come si può vedere dalla presenza consolidata delle *Destination Management Organization* (DMO) (San Eugenio Vela, 2013). Solo negli ultimi decenni, però, le teorie del branding sono state applicate in modo massiccio alle destinazioni turistiche (Almeyda-Ibáñez, George, 2017). Ad oggi, quindi, il turismo ricopre un ruolo significativo negli studi sul *place branding*. Questo ha diverse motivazioni: innanzitutto, è un'attività svolta in luoghi specifici, che costituiscono la base dell'offerta turistica stessa e inoltre, il territorio è l'unico elemento che può essere brandizzato nell'industria turistica (Kumar, Panda, 2019). È anche opportuno sottolineare che “tourist activity and its associated image has historically acted as a lens through which to view the values of a geographical space” (San Eugenio Vela, 2013, p.470). L'identità turistica di un luogo ha, quindi, in alcuni casi, preso il sopravvento sull'identità complessiva, venendo percepita come l'unica identità presente in quel territorio. Quando ciò avviene, quindi, gli elementi propri dell'offerta turistica sono percepiti come gli unici presenti in un luogo e questo distorce la percezione del territorio, che non è quasi mai solo una destinazione turistica (*Ibidem*).

2.5.1. Place brand e destination brand

Il *destination branding* è un concetto ampiamente diffuso nella letteratura e può essere definito come “a marketing tool intended to communicate a destination's unique identity and distinguish it from other destinations” (Zenker, Braun, Petersen, 2017, p.16). È, infatti, uno strumento necessario a identificare la destinazione e a comunicare l'unicità della sua offerta. Inoltre, serve a facilitare il ricordo di esperienze di viaggio piacevoli attraverso la creazione di un legame emotivo tra il visitatore e la destinazione. La finalità ultima di un *destination brand* è la creazione di una *destination image* capace di influenzare le decisioni di viaggio dei turisti e la loro propensione a consigliare una destinazione che hanno già visitato. Per stimolare un passaparola a loro favorevole, le destinazioni devono fare in modo che i turisti vivano esperienze positive. Il processo decisionale dei turisti è complesso in quanto non possono fare esperienza del viaggio prima di acquistarlo ad un prezzo generalmente elevato. Di conseguenza, la ricerca di informazioni è fondamentale. In questa fase i viaggiatori entrano in contatto con il *destination brand* e iniziano a costruirsi una

destination image. Il brand osservato dagli utenti dovrebbe essere “an amplification of what is already there, not a fabrication” (Almeyda-Ibáñez, George, 2017, p.17). Il processo di branding non dovrebbe mai portare alla creazione di immagini artificiali, ma al contrario dovrebbe basarsi sulla realtà. Infatti, i brand autentici hanno più successo di quelli fittizi.

In generale, tutti i concetti relativi al brand applicati al contesto delle destinazioni ricalcano quelli applicati ai territori. La *destination image* riprende la *place image*, e similmente il *destination branding* può essere inteso come l'applicazione alle destinazioni turistiche del concetto di *place branding*. *Place branding* e *destination branding* sono in stretta relazione, anche se questo elemento viene spesso tralasciato negli studi. A livello teorico il *place branding* può essere visto come la disciplina generale che include al suo interno il *destination branding* (Zenker, Braun, Petersen, 2017). Il *place branding* è più complesso e include un numero di elementi molto superiore rispetto al *destination branding*, che invece si focalizza sul consumo turistico dello spazio (Warren, Dinnie, 2017). Come nel caso del *place branding*, anche nel caso del *destination branding* spesso si ritiene che la creazione di un'identità visiva sia sufficiente a costruire un brand. Questo però non è corretto e inoltre, rischia di ridurre le strategie ad attività promozionali e di comunicazione. In realtà “Managers must understand the macro-environment, precisely the economic, political and social issues of the destination along with the stakeholders’ perception of the destination brand” (Almeyda-Ibáñez, George, 2017, p.14).

La differenza fondamentale tra *destination branding* e *place branding* è il target di riferimento. Infatti, il primo si rivolge unicamente ai turisti, mentre il secondo può essere indirizzato ai diversi utenti di un territorio. Questo significa che anche il *place branding* può riferirsi ai turisti e che dunque, in certi casi, “takes the form of destination branding in order to attract tourists” (Zenker, Braun, Petersen, 2017, p.15). Sulla base di questa affermazione, il *destination branding* può essere considerato come *place branding* applicato al contesto turistico (Skinner, 2018).

Seguendo la differenza fondamentale tra *place branding* e *destination branding*, quest'ultimo dovrebbe rivolgersi solo ai turisti. Spesso, però, il *destination branding* comprende nelle sue strategie anche i residenti. Infatti, i residenti hanno un ruolo fondamentale nel contesto turistico, in quanto entrano in contatto con i turisti e contribuiscono a caratterizzare la loro esperienza. Inoltre, sono proprio i residenti a subire gli impatti negativi delle attività turistiche e, in alcuni casi, a beneficiare di quelli positivi. È,

quindi, necessario considerare i residenti anche nelle strategie di *destination branding* per assicurarsi che siano soddisfatti del territorio in cui abitano e che possano, di conseguenza, trasformarsi in *place ambassador*. Sia turisti che residenti sono influenzati dal brand di un territorio e considerare solo uno di questi segmenti in una strategia può pregiudicarne il successo. Da questo appare chiaro che “the borders of both concepts are becoming ‘blurred’” (Zenker, Braun, Petersen, 2017, p. 16) ed è discutibile il fatto che il *destination branding* possa essere nettamente separato dal *place branding*. Anche nella pratica è sempre più comune trattare *destination branding* e *place branding* in modo congiunto (*Ibidem*).

2.5.2. Place brand e prodotti agroalimentari: opportunità per il turismo enogastronomico

Il *place brand* viene utilizzato come strumento per aumentare la competitività di un territorio, rendendolo unico e identificabile. Per raggiungere questo obiettivo vengono sfruttate le associazioni con elementi tipici del luogo, tra i quali rientrano i prodotti agroalimentari. Infatti, i cibi e i vini prodotti in un territorio sono espressione della *place identity* e il loro valore è accresciuto dal fatto che non possano essere replicati in altri luoghi (Cafiero *et al.*, 2020). Sia che questi prodotti vengano direttamente inclusi nella strategia di brand, e dunque rientrino nel *communicated place brand*, sia che ne rimangano fuori, il legame che hanno con certi luoghi è significativo. In molti casi “A product’s association with a certain geographical location [...] is not a conscious action, despite this occurring and being considered fundamental for the purposes of recognition and association between the product and the place” (Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018, p.500).

Alcuni prodotti non possono essere separati dal loro luogo d'origine, perché sono collegati a risorse geologiche oppure perché possono essere coltivati solo in una specifica area. Questi prendono il nome di *Origin-Bounded Brands* (OBB) (Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018) e sono generalmente sottoposti a norme specifiche che li proteggono da una concorrenza sleale. L'origine geografica dei prodotti agroalimentari è certificata dai marchi d'origine (DOP, DOC, IGP,...), che riconoscono ufficialmente il legame tra un prodotto e il suo luogo di provenienza (Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018; Cafiero *et al.*, 2020). Nonostante l'acquisizione dei marchi d'origine non sia direttamente una strategia di *place branding*

(Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018), contribuisce comunque alla creazione del *place brand*. Infatti, garantisce la qualità di certi prodotti e certifica la loro provenienza, accrescendo così la credibilità del territorio. Spesso, inoltre, questi prodotti vengono messi al centro di strategie di *co-branding*, che coinvolgono il *product brand* e il *place brand* ad esso collegato e permettono di migliorare l'immagine di entrambi gli elementi.

La presenza di un *place brand* con associazioni positive è molto rilevante nel settore vinicolo (Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018; Menival, Charters, 2014). “Wine, perhaps because its taste and character is so tied to the climate and soil in which the vines are grown, is a powerful place branding tool” (Camatti, Wallington, p.7). Il legame dei vini con il territorio d’origine è, quindi, particolarmente forte e “regional designations associated with wine play the same role as a brand, i.e., they add value for both the producer and the consumer” (Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018, p.502). Il territorio d’origine dei vini e la sua reputazione hanno un ruolo fondamentale sia nella definizione del prezzo che nelle vendite. Infatti, i prodotti agroalimentari sono beni esperienziali. Ciò significa che la totalità delle loro caratteristiche potrà essere conosciuta dal cliente solo dopo il consumo e questo rende necessaria la presenza di altri elementi sui quali basare le valutazioni. Tra questi rientrano proprio il luogo di provenienza dei prodotti e la loro reputazione. Quest’ultima serve ad informare i consumatori del pregio complessivo del prodotto e dipende dal *place brand*, in particolare da alcuni degli elementi che include, come i marchi d’origine. In definitiva, quindi, sono le *place image* associate ai singoli *place brand* a facilitare oppure ad ostacolare il successo di uno specifico vino (Menival, Charters, 2014).

“Since most agro-food products originate in rural, sparsely populated regions, place branding practices based on product quality can be a key element of many public policies for developing such territories” (Lopes, Leitão, Rengifo-Gallego, 2018, p.526). Infatti, anche in assenza di marchi d’origine certificati, i consumatori associano il territorio di origine al prodotto nello stesso modo in cui associano il brand al prodotto (*Ibidem*). Proprio come fosse un brand, anche il territorio d’origine (TOO) influenza le loro preferenze e le loro decisioni d’acquisto (Hanna, Rowley, Keegan, 2021). Questo è particolarmente rilevante per il settore turistico. Infatti, i prodotti agroalimentari tipici di un territorio sono un’importante attrattiva turistica e possono costituire un vantaggio competitivo rispetto ad altre destinazioni. Il settore enogastronomico permette ai turisti di entrare in contatto con aspetti

intangibili del patrimonio di un territorio, trasmettendo loro un senso di autenticità sempre più ricercato e mettendoli in contatto con stili di vita tradizionali (Cafiero *et al.*, 2020).

2.6. Place brand e brand a base culturale

Il patrimonio culturale è un elemento fondamentale in ogni *place brand*, in quanto ogni territorio ha una propria storia e delle proprie tradizioni che lo distinguono dagli altri. La cultura costituisce, quindi, un elemento di unicità per ciascun territorio permettendogli di ottenere un vantaggio competitivo. Inoltre, può essere la base per la costruzione di narrative specifiche. Queste possono prendere forme favorevoli alle strategie di *place branding*, soprattutto se si riferiscono a elementi di un passato remoto di cui si hanno poche notizie storiche (Lai, Ooi, 2015). Tuttavia, le narrative dovrebbero rimanere il più possibile aderenti alla realtà, in modo da ottenere l'approvazione dei residenti (Hanna, Rowley, Keegan, 2021) e mantenere integre le tradizioni del territorio. Si dovrebbe, quindi, evitare di modificare i valori o di stravolgere le narrazioni relative a un luogo unicamente per ottenere vantaggi economici a breve termine. La protezione del patrimonio tangibile e intangibile è tra gli obiettivi dell'UNESCO, l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura. In particolare, la trattazione seguente si soffermerà su due programmi dell'UNESCO: la lista dei beni patrimonio dell'umanità e la rete delle città creative.

2.6.1. Il brand UNESCO per i beni patrimonio dell'umanità

Nel 1972, la conferenza generale dell'UNESCO adotta la Convenzione per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale. L'obiettivo è "the identification, protection, conservation, presentation and transmission to future generations of cultural and natural heritage of Outstanding Universal Value" (UNESCO, 2021, p.12), cioè di quei beni la cui rilevanza "is so exceptional as to transcend national boundaries and to be of common importance for present and future generations of all humanity" (*Ibidem*, p.24). Le Linee guida operative per l'implementazione della convenzione contengono, tra le altre cose, questa definizione di valore universale eccezionale e i criteri sulla base dei quali i beni possono essere iscritti nella Lista del Patrimonio Mondiale dell'umanità. Oltre a soddisfare

uno o più di questi criteri, i beni devono anche rispettare la condizione di integrità⁵, la condizione di autenticità⁶ nel caso si tratti di beni culturali e possedere un adeguato piano di protezione e gestione⁷.

Comunemente, si ritiene che l'iscrizione di un bene o di un paesaggio alla lista del patrimonio dell'umanità porti con sé benefici economici, grazie all'attrazione di opportunità di sviluppo sotto forma di finanziamenti e di flussi turistici. "In short, being recognized as a place of [...] universal value appears to bring multiple benefits" (Porter, 2020, p.1291). Tuttavia, tale riconoscimento causa anche sfide e problematiche per gli enti governativi, a partire dalla necessità di implementare un piano di gestione capace di preservare nel tempo le caratteristiche che hanno reso unico quel luogo. Queste problematiche possono diventare particolarmente complesse nel caso dei paesaggi culturali, cioè luoghi che rappresentano "combined works of nature and of man" e che sono "illustrative of the evolution of human society and settlement over time, under the influence of the physical constraints and/or opportunities presented by their natural environment and of successive social, economic and cultural forces, both external and internal" (UNESCO, 2021, p.22).

La presenza di un bene nella *World Heritage List* caratterizza il territorio nel quale quel bene si trova e, dunque, solitamente viene messa in evidenza nel suo *communicated place brand*. Infatti, l'iscrizione in *World Heritage List* è un vantaggio competitivo che può essere sfruttato per attirare l'attenzione di certi segmenti di mercato come i turisti culturali (Hassan, Rahman, 2015). Spesso gli stati candidano i loro beni alla lista del patrimonio mondiale proprio con l'intenzione di attrarre flussi turistici dato che questa iscrizione è comunemente percepita come un segnale di qualità del luogo (Porter, 2020). Il riconoscimento di patrimonio dell'umanità ha lo stesso significato in tutto il mondo ed è conferito da un ente esterno al territorio che certifica la presenza di un patrimonio eccezionale che deve essere preservato. È, inoltre, un elemento in grado di modificare le valutazioni e le associazioni effettuate dai turisti (Lai, Ooi, 2015) e di influenzare le loro

⁵ "Art. 80. The ability to understand the value attributed to the heritage depends on the degree to which information sources about this value may be understood as credible or truthful. Knowledge and understanding of these sources of information, in relation to original and subsequent characteristics of the cultural heritage, and their meaning as accumulated over time, are the requisite bases for assessing all aspects of authenticity." (Vedi UNESCO, 2021, Art. 79 e sgg.)

⁶ "Art. 88. Integrity is a measure of the wholeness and intactness of the natural and/or cultural heritage and its attributes." (Vedi UNESCO, 2021, Art. 87 e sgg.)

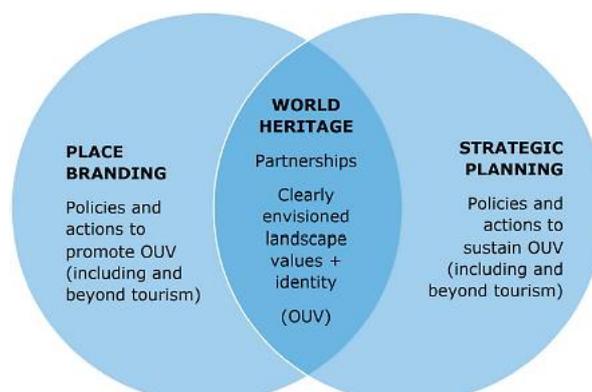
⁷ "Art. 108. Each nominated property should have an appropriate management plan or other documented management system which must specify how the Outstanding Universal Value of a property should be preserved, preferably through participatory means." (Vedi UNESCO, 2021, Art. 108 e sgg.)

decisioni d'acquisto (Hassan, Rahman, 2015). Apparentemente, i turisti preferiscono i beni patrimonio mondiale rispetto ad altri luoghi simili. Questo potrebbe essere dovuto, oltre che a una maggiore qualità percepita, a una migliore esposizione mediatica dai territori con un riconoscimento internazionale (*Ibidem*).

Nonostante l'importanza data al riconoscimento di patrimonio dell'umanità come strumento di branding, manca un accordo sull'esistenza di un cosiddetto brand UNESCO, cioè un marchio riguardante tutti i beni patrimonio dell'umanità. Infatti, "Evidence confirming the efficacy of WH as a recognizable destination brand, however, is limited" (Porter, 2020, p.1296). Infatti, gli studi fino ad ora sviluppati mostrano risultati contrastanti sugli effetti dell'iscrizione in *World Heritage List* sul riconoscimento del marchio e sulle visite. In particolare, alcuni ricercatori mettono in dubbio il fatto che i luoghi già celebri prima di entrare nella lista del patrimonio dell'umanità possano trarre vantaggio da questo ulteriore brand (*Ibidem*).

Supponendo l'esistenza di un brand UNESCO, questo può essere visto come parte del *place brand* di ogni territorio che include un bene iscritto in *World Heritage List*. Come il *place brand*, anche il brand UNESCO necessita di un approccio olistico e a lungo termine e della collaborazione tra i vari stakeholder presenti nel territorio. Questi attributi lo differenziano dal *destination brand*, che invece è più settoriale (Hassan, Rahman, 2015; Porter, 2020). Oltre ad essere considerato come parte del *place brand*, il brand UNESCO dovrebbe anche essere incluso nella pianificazione territoriale strategica (Porter, 2020), come mostrato in Figura 2.3. Dall'immagine appare, anche, chiaramente il ruolo cruciale che gli enti responsabili del *place branding* e della pianificazione territoriale hanno nella gestione del brand UNESCO.

Figura 2.3: Modello del legame tra *place branding*, brand UNESCO e pianificazione strategica



Fonte: Porter, 2020, p. 1311

“Maintaining and using the WH brand requires coordination and management. [...] It entails a flexible approach of adopting, adapting, modifying, revising and adjusting policies, strategies, techniques and programs” (Lai, Ooi, 2015, p.278). Richiede, quindi, le stesse competenze necessarie alla gestione di un qualsiasi *place brand* e presenta anch’esso numerose problematiche e complessità. Innanzitutto il riconoscimento di bene patrimonio dell'umanità non si traduce direttamente in un brand né è sempre immediatamente compreso dal grande pubblico. Infatti, non bisogna dare per scontato che tutti capiscano le motivazioni e i significati dietro a questa etichetta e si deve tenere a mente che “a WH status becomes invisible without communication and marketing” (*Ibidem*, p.279). Inoltre, nonostante il processo di candidatura alla *World Heritage List* richieda il sostegno della comunità locale, si possono verificare dei disallineamenti tra le aspettative dei residenti, o di alcuni gruppi di residenti, e i risultati finali. Questo può provocare malcontenti nella popolazione. Come in ogni *place brand*, poi, coesistono target diversi con punti di vista ed esigenze diverse. Di conseguenza, la comunicazione del brand dovrà essere di volta in volta adattata alle diverse associazioni operate dai vari gruppi, prestando attenzione a non evidenziare interpretazioni contraddittorie. In questo contesto è anche opportuno sottolineare che le rappresentazioni e le narrative costruite a partire dal patrimonio culturale cambiano a seconda delle politiche prevalenti in quello specifico momento. La chiave per risolvere molte di queste problematiche sta nel coinvolgimento e nel coordinamento degli stakeholder. Questo, però, è molto complesso sia per le tensioni e i conflitti presenti tra gruppi con interessi opposti, sia per la necessità di investire molto tempo e risorse (*Ibidem*).

2.6.2. Il brand Città creative UNESCO per la gastronomia

Oltre alla lista del Patrimonio dell’umanità, l’UNESCO si occupa anche della Rete delle città creative. Questo progetto ha avuto origine nel 2004 con l’obiettivo di “rafforzare la cooperazione fra le città che individuano la cultura e la creatività come fattori fondamentali e imprescindibili per il loro sviluppo in chiave sostenibile”⁸. La rete è composta da sette diversi ambiti creativi, in cui le città incluse eccellono: artigianato e arte popolare, cinema, design, gastronomia, letteratura, musica, arti digitali. In particolare, con il termine

⁸ <https://www.unesco.beniculturali.it/rete-delle-citta-creative/> (ultima consultazione 14/03/2023)

gastronomia l'UNESCO si riferisce allo studio, alla conoscenza e alla comprensione di ciò che le persone mangiano, e non all'alta cucina o a cibi raffinati. Per ottenere il riconoscimento di città creativa per la gastronomia, una città deve avere alcune caratteristiche specifiche, tra le quali numerosi ristoranti tradizionali, una cucina tipica basata su ingredienti locali o pratiche culinarie tradizionali, ospitare fiere gastronomiche, promuovere l'utilizzo di prodotti sostenibili,... (Pearson, Pearson, 2017).

Le città designate come Città creative UNESCO per la gastronomia possono utilizzare questo riconoscimento all'interno delle loro strategie di *place branding* per rendersi più credibili e identificabili. Tuttavia, come per il brand UNESCO, il solo riconoscimento di città creativa non porta benefici. Questi emergono solo nel caso in cui la città utilizzi questo elemento per migliorare la propria *place image* e lo inserisca nel proprio *communicated place brand*. "The association of the well-established international brand – the United Nations – to enhance the perception of cities as cultural icons through their food activities provides a specific example of co-branding" (*Ibidem*, p.344-345). Ciò porta allo sviluppo di un senso di orgoglio nei residenti e, dunque, a una maggiore identificazione con il loro territorio. Inoltre, provoca un aumento del numero di visitatori attratti da esperienze legate al cibo, e quindi del turismo enogastronomico. Da questo e da eventi culturali di settore derivano le ricadute economiche positive sul territorio (*Ibidem*).

CAPITOLO 3: Digital marketing e turismo

Il presente capitolo è incentrato sulle innovazioni portate al settore turistico dalle *Information and Communications Technology* e dallo sviluppo del web 2.0. Questo ha rivoluzionato i processi decisionali dei turisti e il modo in cui le destinazioni comunicano al punto che oggi è fondamentale l'utilizzo di strumenti tecnologici in questo ambito. La trattazione si focalizza, nello specifico, sulle strategie digitali usate nella comunicazione di un *place brand*, necessarie per posizionarlo nella mente dei target e per creare una *place image* positiva. Dopo una breve analisi delle differenze tra branding tradizionale e *digital branding* e della strategia del *digital place storytelling*, l'analisi dei tre livelli di comunicazione di un *place brand*, iniziata nel capitolo precedente, viene completata con l'integrazione di elementi digitali. Il discorso si sofferma, poi, sui principali strumenti utilizzati, cioè sui siti web e sui social media.

L'ultima parte del capitolo approfondisce l'impatto dei contenuti digitali nella scelta delle destinazioni turistiche e mostra come la maggior parte dei turisti consulti recensioni e post sui social media prima di scegliere la destinazione di un viaggio. Dopo aver esaminato i problemi della sovrabbondanza e dell'affidabilità delle informazioni online, l'analisi si sposta sul *travel customer journey*, con un focus sulle relazioni presenti tra i contenuti online e le fasi del processo d'acquisto (*pre-travel*, *during-travel* e *post-travel*). Infine, viene considerato il ruolo di particolari utenti dei social media: i travel blogger e i *travel influencer*.

3.1. Digital marketing turistico: un'importanza crescente

Il concetto di digital marketing turistico riguarda l'applicazione delle nuove tecnologie digitali all'ambito del marketing e della comunicazione nel settore turistico. In passato questo si basava su televisione, radio e carta stampata, mezzi di comunicazione gestiti unicamente da professionisti. Con la rivoluzione portata da internet sono nati numerosi nuovi strumenti di comunicazione come i siti web, le mail, i social media, in cui gli utenti non sono più semplici fruitori di contenuti ma ne diventano anche produttori. Oggi sono questi i principali canali usati per comunicare e diffondere informazioni.

Il digital marketing turistico può riferirsi sia alle singole imprese del settore turistico, come gli alberghi, sia alle destinazioni nel loro complesso, viste come sistema di elementi e relazioni. Non c'è un'unica definizione di destinazione turistica. Questa viene comunemente intesa come il luogo verso il quale i turisti viaggiano e in cui possono trovare servizi che soddisfano le loro esigenze. Una destinazione turistica, però, non è solamente un luogo geografico, né un insieme di prodotti e servizi (De las Heras-Pedrosa *et al.*, 2020). Un modo meno banale per chiarire il termine potrebbe essere il seguente: "Destinations are traditionally defined as territories, geographical areas, such as a country, an island or town, with political and legislative framework for tourism marketing and planning" (Kiráľová, Pavlíčka, 2015, p.359). In questo enunciato non viene, però, considerato il ruolo degli stakeholder. Focalizzandosi su tale aspetto, invece, la destinazione può essere definita come "an open system of multiple interdependent stakeholders, among whom different interactions occur and whose decisions and actions have different levels of influence and impact on others" (De las Heras-Pedrosa *et al.*, 2020, p.2). Questo lavoro prenderà in considerazione le applicazioni del digital marketing a livello della destinazione turistica e del territorio visti in un'ottica sistemica.

Prima di proseguire è importante sottolineare la natura esperienziale del prodotto turistico. Infatti, i turisti prendono decisioni di viaggio senza aver potuto verificare in prima persona la veridicità delle informazioni che hanno raccolto e senza poter testare la corrispondenza del prodotto alle loro aspettative. Ciò significa che i turisti devono basarsi su descrizioni, commenti, esperienze di altri per scegliere la destinazione del loro viaggio. Non tutte le fonti di informazione con le quali entrano in contatto, però, sono valutate allo stesso modo. Infatti, i potenziali turisti tendono a considerare maggiormente l'opinione delle persone che conoscono, in quanto si fidano di loro. Di conseguenza, anche la costruzione di

un rapporto di fiducia tra consumatore e destinazione è fondamentale per aumentare la possibilità che quel consumatore scelga effettivamente quella destinazione. Un'interazione costante e la creazione di relazioni tra i vari soggetti sono rese possibili proprio dalle nuove tecnologie digitali (Királová, Pavlíčka, 2015).

3.1.1. Marketing e rivoluzione digitale

Sono passati più di trent'anni dalla nascita del World Wide Web e il suo ruolo è ormai rilevante in ogni aspetto della vita. Fondamentale è anche la sua importanza in ambito commerciale, al punto che grandi multinazionali come Amazon, Google e Meta “have emerged as key players in our modern economy” (Kannan, Li, 2017, p.22). La rivoluzione digitale ha modificato il contesto in cui sono inserite le imprese con le sue numerose innovazioni, tra le quali rientra un ampliamento degli strumenti di comunicazione. In questo contesto, i nuovi strumenti digitali sono sempre più integrati ai mezzi di comunicazione tradizionali per le funzioni di marketing e ciò ha portato alla nascita del digital marketing. Seguendo le innovazioni tecnologiche e i cambiamenti nell'utilizzo degli strumenti disponibili, anche il concetto stesso di digital marketing si è evoluto, passando dall'essere “a specific term describing the marketing of products and services using digital channels – to an umbrella term describing the process of using digital technologies to acquire customers and build customer preferences, promote brands, retain customers and increase sales” (*Ibidem*, p.23). In sintesi, si può definire il digital marketing come l'insieme dei processi supportati dalla tecnologia che mettono in relazione aziende e stakeholder per creare e comunicare valore. Fondamentale è la creazione di una relazione digitale tra aziende e consumatori.

Le nuove tecnologie digitali hanno modificato anche il comportamento dei consumatori grazie alla riduzione delle asimmetrie informative tra clienti e imprese. Infatti, internet offre una gamma potenzialmente infinita di contenuti informativi. Questi possono essere consultati, facilmente e a basso costo, dai consumatori durante la fase di ricerca delle informazioni su un prodotto o servizio e contribuiscono alla creazione di aspettative. Importanti fonti di informazione sono i siti web ufficiali dei vari brand. Questi possono essere raggiunti attraverso i motori di ricerca, strumenti che restituiscono agli utenti una lista di contenuti collegati a una specifica interrogazione. Questi contenuti vengono ordinati sulla base della loro rilevanza, stabilita da algoritmi di ranking, il cui funzionamento specifico non

è noto. È, però, sicuramente, importante il numero di collegamenti a una specifica pagina presenti in tutto il web.

Gli utenti prendono in considerazione solo i primi elementi che appaiono sulla pagina dei risultati, cioè la pagina in cui sono visualizzati i contenuti associati ai criteri di interrogazione. Questo è ancora più evidente nel caso in cui la ricerca venga svolta da un dispositivo mobile come lo smartphone, probabilmente a causa delle ridotte dimensioni del display che non permettono di visualizzare nella stessa schermata un grande numero di elementi. Infatti “when a post moved up by one position, the click-through rates⁹ increased by 37%, which was 12% higher than the increase due to a one position movement upward on PCs” (Kannan, Li, 2017, p.35). Affinché gli utenti accedano a un determinato sito web, è, dunque, fondamentale che quel sito appaia tra i primi risultati di una ricerca. Questo è possibile attraverso strategie specifiche che rientrano nell’ambito del *Search Engine Marketing* (SEM).

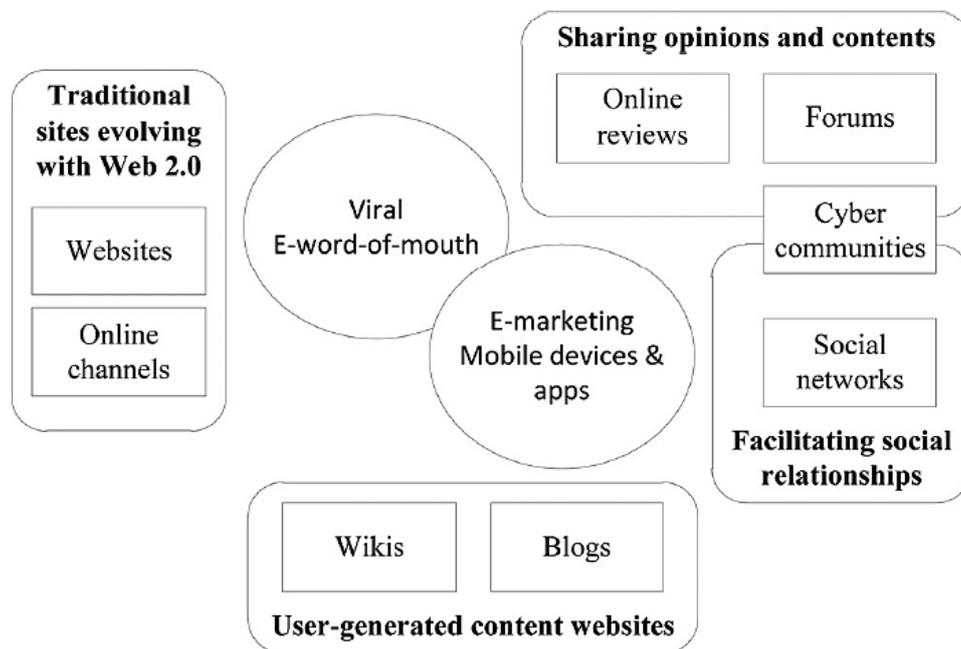
Oltre alle informazioni fornite direttamente dal produttore tramite i siti web, gli utenti hanno a disposizione anche valutazioni, recensioni, commenti pubblicati da altri consumatori su siti di recensioni, social network, blog (*Ibidem*). Lo *user-generated content* (UGC) è oggi una delle principali fonti di informazione presenti sul web e la sua importanza è tale da influenzare significativamente le scelte di acquisto. Sono, così, i consumatori stessi a condizionare le decisioni di altri consumatori, non solo con il tradizionale passaparola ma anche con il passaparola online (detto *electronic word of mouth* o eWOM). L’eWOM è considerato affidabile in quanto spesso non direttamente controllato dai produttori o venditori. L’elemento della fiducia è fondamentale: maggiore è la fiducia dei consumatori nella fonte di informazione, maggiori sono gli impatti che questa avrà nelle loro decisioni di acquisto. Inoltre, l’eWOM può raggiungere molte più persone rispetto al passaparola tradizionale e, di conseguenza, l’opinione di un singolo consumatore ha impatti più rilevanti sulle vendite di quel prodotto o servizio. È comunque utile sottolineare che, nella maggior parte dei casi, i consumatori non si limitano ad utilizzare le tecnologie digitali, ma le combinano con strumenti più tradizionali presenti offline (Öz, 2015).

La collaborazione e la condivisione di contenuti tra utenti online sono alla base del web 2.0, anche detto web dinamico. Il web 2.0 è un nuovo modo di utilizzare i servizi del

⁹ Il Click-Through Rate misura il rapporto tra il numero di click effettuati su un link e il numero di volte in cui quel link è stato visualizzato.

World Wide Web che nasce nei primi anni 2000, per poi diffondersi su larga scala negli anni successivi con lo sviluppo dei principali social network (Moro, Rita, 2018). Proprio i social network, e più in generale i social media, sono al centro di questa evoluzione, in quanto permettono una grande interazione degli utenti tra di loro e con il web. Anche i siti web possono essere modificati nell'ottica di permettere una maggiore interazione. I principali strumenti digitali utilizzati in modo collaborativo e le innovazioni relative al web 2.0 sono schematizzati nella Figura 3.1.

Figura 3.1: Strumenti digitali e innovazioni nel web 2.0



Fonte: Moro, Rita, 2018, p.348

In precedenza la comunicazione sul web era solamente unidirezionale, con gli utenti che si limitavano a fruire i contenuti prodotti dalle aziende. Con lo sviluppo del web 2.0, invece, la comunicazione diventa bidirezionale: gli utenti sono sia fruitori che creatori di contenuti e informazioni, e interagiscono con le aziende attraverso feedback e commenti. Questo è uno degli elementi alla base della relazione tra consumatori e produttori/venditori (Öz, 2015). Conseguenza dello sviluppo del web dinamico è stata, quindi, la trasformazione di internet da strumento di comunicazione uno a molti, in cui un unico soggetto pubblica contenuti destinati a più riceventi, a strumento per la comunicazione molti a molti, che prevede, appunto, la presenza di molte persone che si scambiano informazioni in modo collaborativo (Királová, Pavlíčka, 2015).

3.1.2. Le innovazioni tecnologiche nell'industria turistica

Le nuove dinamiche del web 2.0 si sono riflesse anche in ambito turistico, portando alla nascita del travel 2.0, in cui l'utente diventa protagonista attivo partecipando a community online a tema viaggio e creando contenuti sui social media (Madriz, Tejedor, 2020; Öz, 2015). Gli obiettivi di questi utenti sono da un lato valutare le destinazioni e i servizi fruiti, dall'altro fornire ad altri turisti informazioni utili all'organizzazione dei loro viaggi. Il settore del turismo e dell'ospitalità è stato pionieristico nell'utilizzo di specifici strumenti con finalità di marketing. Tra questi rientrano i siti di recensioni online come modo per ottenere feedback dai consumatori. A tal proposito, il più celebre sito di recensioni online è TripAdvisor, piattaforma dedicata agli ambiti della ricettività, della ristorazione e ad altri servizi fruiti dai turisti (Moro, Rita, 2018).

“Though the appearance and evolution of the Internet has influenced every industry, the travel sector especially has had to shift and adapt significantly” (Madriz, Tejedor, 2020, p.75). Le nuove tecnologie digitali hanno, infatti, portato significativi cambiamenti nel comportamento d'acquisto e nel processo decisionale dei turisti, al punto da dover essere integrate nelle strategie di marketing delle imprese turistiche e delle destinazioni (Madriz, Tejedor, 2020; Öz, 2015). “More and more destinations shift their traditional communications strategy based on radio, television, printed media and others towards internet and social media” (Kiráľová, Pavlíčka, 2015, p.360). L'importanza delle nuove tecnologie in ambito turistico è dovuta alla globalizzazione e alla diffusione dei viaggi a lungo raggio, che hanno ampliato i bacini di provenienza dei turisti e reso necessaria una comunicazione in grado di presentare i vantaggi competitivi di luoghi diversi. In questo contesto, i contenuti digitali permettono alle destinazioni di raggiungere un ampio pubblico disseminato in tutto il mondo (*Ibidem*). È, comunque, importante sottolineare che l'adozione delle tecnologie digitali nell'ambito del marketing turistico è stata semplificata dal fatto che le barriere all'entrata siano basse. Infatti, l'accesso alla rete internet è ampiamente disponibile e poco costoso e anche gli strumenti di digital marketing sono generalmente meno costosi degli strumenti tradizionali, tra i quali rientrano TV, radio, giornali ed eventi. Per questo motivo, e a causa di un sempre maggiore utilizzo delle piattaforme digitali, “destinations have increased their online communication investment to the detriment of traditional methods” (De las Heras-Pedrosa *et al.*, 2020, p.2).

Oltre a internet, c'è un'altra innovazione tecnologica che ha rivoluzionato il settore turistico: lo smartphone. "Since we are undergoing a "mobile first" transformation, a mobile responsive design may be the most crucial element" (Madriz, Tejedor, 2020, p.85) per la consultazione di siti web e blog. Infatti, un contenuto non ottimizzato per la visualizzazione su dispositivi mobili è difficilmente fruibile dallo smartphone e dunque non verrà considerato da tutti coloro che utilizzano lo smartphone come strumento di ricerca online. Inoltre, lo smartphone permette ai turisti di condividere contenuti come foto e video in modo semplice e veloce, anche in tempo reale. In questo modo i turisti prendono parte, in un certo senso, alla co-creazione del prodotto turistico (Skinner, 2018).

Gli obiettivi di una strategia di digital marketing turistico possono essere rafforzare la *place image*, modificare le percezioni dei turisti, coinvolgere gli stakeholder, supportare il *place brand* (Királ'ová, Pavlíčka, 2015). Da questo risulta chiaro il ruolo cruciale che le tecnologie digitali possono avere nelle strategie di branding.

3.2. Strategie digitali per la comunicazione di un place brand

Affinché il *place brand* sia presente nella mente del pubblico target è necessario che venga correttamente comunicato. "A powerful place brand, therefore, has no value if it cannot be communicated by its producer to its consumer" (Cleave *et al.*, 2017, p.1014). Data la sempre maggiore importanza del web e la sua centralità nel processo decisionale dei turisti, questo deve essere integrato nella comunicazione di ogni *place brand*. Non adottare forme di comunicazione digitale, infatti, significherebbe perdere un'importante possibilità per relazionarsi con il proprio target e suscitare associazioni negative verso la destinazione. A questo proposito, è utile sottolineare che i mezzi di comunicazione utilizzati suggeriscono agli stakeholder alcune caratteristiche del territorio e fanno parte degli elementi che contribuiscono alla creazione della *place image*. Ad esempio, un territorio con "strong virtual presences through websites and social media platforms may promote a technologically advanced, creative, and contemporary sense about the locale" (*Ibidem*). Anche il modo in cui gli strumenti di comunicazione prescelti vengono gestiti contribuisce alla creazione di aspettative. In certi casi, le destinazioni fanno un utilizzo discontinuo dei social network, probabilmente dovuto alla mancata o errata valutazione delle risorse necessarie alla loro gestione (*Ibidem*). Questo, però, dovrebbe essere evitato proprio per le possibili ricadute negative sulla *place image*.

La comunicazione di un *place brand* usufruisce, quindi, anche di strumenti di *digital branding*, in modo da sfruttarne l'interattività per creare relazioni e raccogliere feedback. Questi strumenti sono prevalentemente i siti web e i social media, tra i quali spiccano i social network, i blog e i siti di recensioni. Le strategie pensate per il mondo digitale condividono le finalità delle strategie tradizionali offline e sono quindi volte al miglioramento della *brand image* e della *brand awareness*, alla diffusione di informazioni e alla creazione di legami tra brand e stakeholder (Grzesiak, 2015).

La differenza essenziale tra strategie tradizionali e digitali risiede nei diversi mezzi di comunicazione utilizzati e da questo derivano le specificità del *digital branding*. Sfruttare le potenzialità del web 2.0 permette una comunicazione costante, interattiva e veloce. Infatti, a differenza di altre forme di comunicazione tradizionale, quella che utilizza siti web e social media è sempre presente e accessibile da chiunque, in ogni momento e da ogni luogo. Inoltre, è una comunicazione bidirezionale, cioè permette l'interazione degli utenti con il brand in questione. Ciò non porta vantaggi solo agli utenti, ma anche al brand che può sfruttare i feedback dei consumatori per migliorare le sue strategie di branding e adattare ai bisogni e alle aspettative del suo target. Infine, gli impatti delle informazioni pubblicate sul web sono rapidi e i contenuti possono essere diffusi e condivisi dagli utenti stessi, massimizzandone così i risultati. Fondamentale è anche la creazione di community online, formate da turisti e altri stakeholder che conoscono il territorio e contribuiscono a diffonderne un'immagine positiva (*ibidem*).

3.2.1. I livelli di comunicazione di un *place brand* nel web 2.0

Inizialmente i contenuti pubblicati sul web non differivano molto da quelli diffusi con i mezzi di comunicazione tradizionali ed era presente una chiara distinzione tra produttori e fruitori di informazioni. Tutto è cambiato, però, con la diffusione del web 2.0 e, quindi, della comunicazione bidirezionale. L'adozione dei nuovi strumenti di comunicazione digitale ha modificato le dinamiche con le quali viene comunicato un *place brand*, accrescendo significativamente l'importanza degli stakeholder del territorio (Moro, Rita, 2018). Infatti, ad oggi, i *place brand* sono presenti sul web sia attraverso contenuti ufficiali, pubblicati nei canali istituzionali, sia attraverso contenuti generati da turisti o residenti e condivisi sui social media (Lian, Yu, 2019).

I tre livelli di comunicazione che insieme determinano la percezione di un territorio presentano importanti componenti digitali. Il primo livello di comunicazione, cioè il luogo fisico, rimane prevalentemente ancorato alle caratteristiche geografiche e strutturali di un territorio, ma include anche i comportamenti della popolazione locale, tra i quali rientra la scelta di utilizzare gli strumenti digitali nella comunicazione. Anche questo, come delineato in precedenza, influisce sulla percezione del brand. Il livello della comunicazione tradizionale e quello del passaparola sono stati, invece, profondamente modificati dalla diffusione di internet e dallo sviluppo del web 2.0. La comunicazione tradizionale, relativa ai canali ufficiali, si svolge oggi in parte sul web, attraverso strumenti come i siti web e i social media. Il passaparola si è sviluppato anche attraverso le piattaforme digitali. Proprio come il passaparola tradizionale riguarda le informazioni scambiate tra soggetti in modo informale, l'*electronic word of mouth* si basa sullo *user-generated content*. Entrambi sono, quindi, difficilmente controllabili dai professionisti, che possono comunque lavorare per stimolare un passaparola positivo.

Nonostante le similitudini tra passaparola tradizionale e digitale, sono presenti alcune differenze significative. Innanzitutto, l'eWOM può avvalersi contemporaneamente di numerosi supporti e piattaforme, che consentono la comunicazione in tempo reale anche tra persone che non si conoscono. Inoltre, cambia l'ampiezza dell'impatto, in quanto un singolo commento su una piattaforma digitale può raggiungere migliaia di consumatori e quindi influenzare le scelte di un pubblico molto esteso (Öz, 2015). Questo può creare numerosi problemi, non solo nel caso di un passaparola negativo, ma anche nel caso di un passaparola positivo. Infatti, se un eWOM positivo diventa virale e arriva a coinvolgere personalità di spicco si possono creare dinamiche di *overtourism*. Al contrario l'eWOM negativo può essere un criterio di esclusione nel processo decisionale dei turisti, o comunque può ridurre il desiderio di visitare una determinata destinazione (Pop *et al.*, 2022). Per evitare eccessive ricadute negative è necessario che i manager della destinazione gestiscano i feedback negativi e le lamentele (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2017; Öz, 2015).

Quella che i professionisti cercano di comunicare è la *place brand identity*, cioè un'identità basata su alcune caratteristiche positive del luogo e rilevanti per la formazione della *place brand image*. Questi elementi si trovano al centro della comunicazione tradizionale e nel mondo digitale sono presenti sui siti web e i profili social ufficiali. Gli utenti, invece, condividono informazioni e impressioni basate sulla loro percezione del luogo

e quindi sulla *place image* che si sono creati, oltrepassando gli elementi che i professionisti vorrebbero includere nel brand. Nel fare ciò, contribuiscono alla creazione della *place image* di altri utenti in quanto “all content created by users takes part in the processes of building and promoting destination image” (De las Heras-Pedrosa *et al.*, 2020, p.5). Gli utenti del web considerano, infatti, tutto ciò che riguarda un territorio e non solo le informazioni provenienti da fonti ufficiali. Ne risulta che “social media platforms play a unique role in formulating place identity, as users bring their subjective opinions and personal perspectives to the online space, affecting how others view the place” (Taecharunroj, 2019, p.40).

La presenza di un grande numero di stakeholder che condivide contenuti su un territorio amplifica il dinamismo e la complessità della *place identity*, dando luogo a *place brand* in continuo cambiamento (*Ibidem*). Tuttavia, la *place brand identity* comunicata dai professionisti e quella che emerge dallo UGC dovrebbero essere simili, per evitare contraddizioni che si rifletterebero in modo negativo sulla *place image* (Skinner, 2018). Questo è possibile solo se, nella costruzione della *brand identity*, i professionisti rimangono aderenti alla realtà dei fatti, operando una selezione di elementi ma senza cercare di creare identità fittizie.

3.2.2. Comunicare i valori del place brand attraverso il digital storytelling

Ogni territorio è caratterizzato da innumerevoli storie e aneddoti custoditi da coloro che lo abitano. Attraverso i nuovi media, queste possono essere raccontate a un ampio pubblico costituito sia da residenti che da turisti o potenziali tali. Le storie coinvolgono emotivamente i residenti, suscitando in loro sentimenti di appartenenza e identificazione che fortificano il legame con il territorio. Come già sottolineato nel capitolo precedente, questi sentimenti sono in grado di stimolare un passaparola positivo e, di conseguenza, di trasformare i residenti in *place brand ambassador*. Inoltre, le storie possono invogliare i potenziali turisti non solo ad approfondire la conoscenza di un luogo e, dunque, a sceglierlo per un viaggio, ma anche a raccontare le loro esperienze a proposito di quel territorio. L'utilizzo delle storie di un luogo nel contesto di una strategia di digital marketing prende il nome di *digital place storytelling*. Questa è una modalità innovativa per comunicare un brand territoriale al mercato. Di seguito sono elencate le sue principali funzioni:

- “share specific place goals;
- spread and justify place values;
- motivate tourism visitors and local residents to visit a place;
- maintain the memory, ensuring a continuity of knowledge and guidance of behavior;
- create trust, confidence, and sense of belonging;
- share tacit knowledge;
- share norms and values;
- reformulate place stories and re-engineer place image narratives;
- provide value categories and interpretative patterns.”

(Bassano *et al.*, 2019, p.11)

Chiaramente non tutte le storie relative a un territorio dovrebbero essere raccontate e diffuse, ma solo quelle che rientrano nella strategia di marketing in corso e che rispecchiano i valori alla base del brand. È, quindi, necessario che i manager della destinazione tengano sotto controllo le storie che nascono spontaneamente dai residenti in modo da evitare il più possibile ricadute negative sul brand. Questo, però, non significa raccontare storie che non abbiano nulla a che fare con quel territorio, bensì basarle su alcuni elementi iconici, mettendo in luce i valori positivi. Le storie non devono, infatti, assomigliare a quelle dei competitor. Al contrario, devono mettere in evidenza le tipicità locali e far comprendere agli stakeholder il vantaggio competitivo di uno specifico territorio (*Ibidem*).

Il processo di costruzione di una strategia di *digital place storytelling* si compone di tre fasi: *storybuilding*, *storytelling* e *storylistening*. Nella prima fase si costruisce la storia da raccontare attraverso una selezione degli elementi che caratterizzano il territorio o che vengono già comunemente associati ad esso e la stesura della trama, poi dettagliata in un vero e proprio racconto. Nella seconda fase si definiscono i vari media da utilizzare per diffondere la storia e la si racconta agli stakeholder. Infine, si analizzano i feedback, che verranno poi utilizzati per migliorarla, in modo da eliminare via via i fraintendimenti e gli elementi negativi. Il *place storytelling* è un processo dinamico di co-creazione di una storia. Il contenuto è, quindi, in continua evoluzione e viene modificato anche sulla base del target che lo fruisce e del canale utilizzato per diffonderlo. Le tecnologie digitali permettono di raccogliere più facilmente i feedback degli utenti rispetto ai mezzi di comunicazione tradizionali. Inoltre, permettono di effettuare facilmente modifiche volte ad adattare la storia alle esigenze e alle aspettative dei diversi segmenti. I canali digitali danno spazio anche alla condivisione delle proprie storie da parte degli utenti, amplificando il carattere dinamico

e collaborativo che il *place storytelling* deve avere (*Ibidem*). In particolare, “the emergence of social media has changed the consumers’ role in storytelling from that of a passive listener to a more active participant” (Moro, Rita, 2018, p.350).

Il *place storytelling* può essere utilizzato all’interno di una strategia di *place branding* in quanto è una modalità di comunicazione dell’identità del luogo e permette di aumentarne il valore. Tuttavia, affinché sia efficace, è necessario che venga utilizzato in ottica sistemica. I territori, infatti, sono sistemi complessi che includono una molteplicità di elementi e di stakeholder, collegati tra di loro da numerose relazioni. In presenza di un piano di comunicazione condiviso dai vari stakeholder, i componenti del sistema operano in sinergia gli uni con gli altri perché “they are conscious that the success of the place depends on the collaborative synergies established between the nodes (win-win logic)” (Bassano *et al.*, 2019, p.15). In questo contesto, le storie raccontate dai singoli stakeholder sono coerenti le une con le altre, e nel complesso, comunicano un’identità chiara per il territorio, rafforzando così il *place brand*. Il rischio, però, è che lo storytelling venga implementato in modo individualistico, cioè che i singoli elementi (ad esempio un ristorante o un albergo) portino avanti una narrazione finalizzata unicamente alla crescita della loro attività e non necessariamente in linea con le storie raccontate dagli altri elementi del sistema. Questo avviene nel caso in cui manchino una visione comune del territorio e un unico piano di comunicazione e può avere ripercussioni negative sulla *place image* in quanto dà un’impressione di superficialità e incoerenza (*Ibidem*).

3.2.3. Place brand e siti web

Il sito web ufficiale della destinazione è uno degli strumenti di marketing più importanti e la sua influenza sulle decisioni dei turisti e sulle loro aspettative è chiara. Essendo gestito da professionisti, permette ai turisti di ottenere informazioni affidabili e, in alcuni casi, anche di effettuare prenotazioni e acquistare servizi. Tuttavia, l’utilizzo dei siti web come strumento di branding non permette l’interazione degli stakeholder e dunque la co-creazione dell’immagine del luogo. Il sito web rimane, comunque, il principale strumento utilizzato da molte destinazioni per comunicare con il proprio target (Skinner, 2018) e contribuisce alla formazione di aspettative su un luogo e della *place image* (Lian, Yu, 2019; Wu, 2018).

La *place image* dipende anche dalla valutazione che l’utente fa della sua esperienza sul sito web ufficiale della destinazione. Questa si basa su

“the three dimensions of how entertaining (creating positive impressions for the brand), how informative (interacting with the public for the provision of information) and how organised (the ability of the web page to show the information or function from which the visitor chooses) it is”.

(Kavoura, Bitsani, 2013, p.296).

La *place image* è, quindi, influenzata dalla qualità delle informazioni presenti, dagli elementi visuali, dal layout grafico, dai testi (Lian, Yu, 2019; Wu, 2018) e da altre caratteristiche come l’usabilità, cioè “a quality attribute that assesses how easy user interfaces are to use”¹⁰. Quest’ultima può essere analizzata attraverso cinque componenti fondamentali: la facilità di navigazione del sito a prima vista, l’abilità di ricordarne il funzionamento dopo un periodo di inutilizzo, l’efficienza nel trovare velocemente le informazioni ricercate, il numero di errori commessi nella navigazione e la soddisfazione complessiva dell’utente¹¹.

Accanto a notizie di carattere generale sulla storia e la cultura del luogo, i siti web dovrebbero fornire ai turisti suggerimenti pratici utili all’organizzazione del viaggio, come informazioni sui musei, i ristoranti, i trasporti,... Queste devono poter soddisfare ogni tipologia di turista che naviga sul sito. È, infatti, importante considerare tutti i target della destinazione e progettare il sito in modo che ognuno di questi trovi informazioni adatte alle sue esigenze. Le informazioni dovrebbero essere fornite in modo ordinato e le pagine web costruite facendo attenzione ai dettagli, alle immagini e alla qualità generale. Al contrario, pagine caotiche e di difficile consultazione lascerebbero al turista una cattiva impressione sulla destinazione (Lian, Yu, 2019). Tali informazioni dovrebbero, inoltre, essere presentate con un linguaggio capace di attrarre il lettore, ad esempio facendolo sentire coinvolto in un dialogo a distanza attraverso l’uso della seconda persona singolare (Wu, 2018).

Nonostante i contenuti dei siti web ufficiali siano considerati affidabili, i turisti tendono ad avere più fiducia nelle informazioni pubblicate da altri utenti. I siti web sono, comunque, ancora il punto di riferimento per molti consumatori e possono mantenere la loro significativa importanza integrando nuove tecnologie e soluzioni interattive tipiche del web 2.0. Ne sono esempi gli spazi dove gli utenti possono lasciare un feedback e l’inserimento di *chatbot* con i quali possono interagire (Moro, Rita, 2018). Dato il ruolo fondamentale che i dispositivi mobili (principalmente smartphone, ma anche tablet)

¹⁰<https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
27/03/2023)

(ultima consultazione

¹¹ *Ibidem*

rivestono nella vita quotidiana, è altresì fondamentale che i siti web siano ottimizzati per la visualizzazione da questi strumenti. Infatti, più della metà delle ricerche effettuate su Google proviene da dispositivi mobili e i siti non ottimizzati hanno un'alta probabilità di essere immediatamente abbandonati dai consumatori in quanto non offrono un'esperienza di navigazione soddisfacente. Inoltre, "i siti ottimizzati per i dispositivi mobili vengono visualizzati più in alto nei risultati di ricerca"¹² di Google e questo, come precedentemente sottolineato, è cruciale per aumentare le possibilità che gli utenti vi accedano.

Resta sottinteso il fatto che ogni sito web debba adottare adeguate strategie di *Search Engine Marketing* e in particolare di *Search Engine Optimization* (Kannan, Li, 2017). Questo, infatti, permette ai siti istituzionali ottimizzati per i motori di ricerca di essere trovati facilmente dagli utenti. Di conseguenza, probabilmente, questi ultimi entreranno in contatto con le informazioni diffuse ufficialmente dalla destinazione prima che con altri contenuti, con effetti positivi sulla percezione del brand.

3.2.4. Place brand e social media

I social media sono servizi forniti tramite la rete internet che permettono una comunicazione bidirezionale di tipo molti a molti. Si basano sui principi di collaborazione e interazione del web 2.0 e sui contenuti generati dagli utenti. Ci sono diverse tipologie di social media e ognuna di esse si concretizza in numerosi programmi e applicazioni specifiche. Di seguito ne viene proposta una classificazione "into seven groups as virtual communities (e.g. Facebook), travel-specific sites (e.g. TripAdvisor), picture and video sharing (e.g. YouTube or Flickr), blogs (e.g. Blogger), wikis (e.g. Wikipedia), micro-blog sharing (e.g. Twitter) and others" (Öz, 2015, p.1006). In particolare, i social network (in cui rientrano *virtual communities*, *picture and video sharing* e *micro-blog sharing*) più utilizzati per il contesto turistico sono Instagram, Twitter, Facebook, YouTube e Pinterest (Madriz, Tejedor, 2020).

Ormai i social media hanno raggiunto un tale livello di utilizzo e di influenza sui brand da dover essere integrati nelle strategie di *place branding* (Cleave et al., 2017; Moro, Rita, 2018). I social media hanno, infatti, un grande impatto sulla *brand awareness*, sulla *brand image* e sul passaparola. Inoltre, "social media activities and brand-related user interactions not only affect the perception of brands but also influence consumers purchase decisions

¹² <https://support.google.com/google-ads/answer/7323900?hl=it> (ultima consultazione 28/03/2023)

(Moro, Rita, 2018, p.350). Infatti costruire una forte *place image* digitale permette di differenziarsi dai competitor e di condizionare la scelta di visitare una destinazione (De las Heras-Pedrosa *et al.*, 2020). L'influenza dei contenuti digitali sulle decisioni di acquisto sarà approfondita nel sottocapitolo seguente.

L'impatto dei social media sul brand è facilitato dal fatto che questi strumenti presentino spesso contenuti visuali, infatti "the ability to promote a brand through visuals, image galleries, or videos is easier than through text" (Cleave *et al.*, 2017, p.1030). In particolare, i video sono i migliori contenuti da pubblicare sui profili ufficiali delle destinazioni, in quanto generano una maggiore interazione e sono un modo per fornire informazioni affidabili (De las Heras-Pedrosa *et al.*, 2020). È necessario sottolineare, però, che la creazione di foto e video richiede molte più risorse rispetto alla stesura di un testo e che, comunque, tutti i contenuti devono essere di elevata qualità e innovativi. Infatti, la grande quantità di informazioni presenti sui social media rende difficile distinguersi dalla massa. Elementi come l'unicità e l'innovazione possono essere utili per attirare l'attenzione degli utenti (Királ'ová, Pavlíčka, 2015) ed evitare che i contenuti vengano confusi con quelli prodotti da territori concorrenti. Tuttavia, spesso "the videos created are all similarly-veined promotional ones, which inevitably converge on a similar style and tone" (Cleave *et al.*, 2017, p.1031). Inoltre, ogni contenuto deve essere adattato alla specifica piattaforma sul quale viene condiviso (De las Heras-Pedrosa *et al.*, 2020).

I social media possono essere usati sia dai turisti per condividere le loro esperienze e mettersi in contatto con altri viaggiatori, sia dalle destinazioni per attrarre turisti e stabilire con loro relazioni in modo meno costoso e più efficiente rispetto ai mezzi di comunicazione tradizionali. Sono basati sullo *user-generated content* e questo rende impossibile controllare i messaggi che gli utenti si scambiano o i contenuti che vengono pubblicati relativamente a una destinazione (Cleave *et al.*, 2017; Moro, Rita, 2018). L'*electronic word of mouth* basato su questi contenuti può essere sia positivo che negativo, con conseguenti effetti sulla destinazione e sulla sua immagine.

Oltre che per attrarre i turisti e interagire con loro, la presenza di profili o pagine ufficiali delle destinazioni sui social media è fondamentale per monitorare le loro opinioni sulla destinazione stessa, le loro reazioni ai contenuti che la riguardano e per cercare di influenzarne il comportamento online, ad esempio promuovendo un passaparola positivo (Moro, Rita, 2018). Lo UGC fornisce importanti informazioni sulle preferenze dei

consumatori e sui punti deboli della destinazione e dei suoi competitor (Öz, 2015). Può, quindi, essere utilizzato come punto di partenza per operare alcune modifiche al *place brand*, se necessario, in modo da renderlo più incisivo e differenziato da quello dei concorrenti.

A differenza del passaparola tradizionale, il passaparola digitale presenta punti d'incontro con i professionisti che gestiscono il marketing e la comunicazione della destinazione. Infatti, questi possono intervenire direttamente negli scambi tra utenti online, cercando di orientare la discussione e fornendo informazioni integrative. Inoltre, il fatto di essere a conoscenza delle opinioni degli utenti permette loro, in certi casi, di intervenire a monte con correttivi e modifiche (Cleave *et al.*, 2017). Ciò non è possibile con il passaparola tradizionale, poiché i manager della destinazione non possono venire direttamente a conoscenza delle impressioni che i turisti si scambiano. I social media permettono, quindi, una comunicazione diretta tra gli enti ufficiali e gli stakeholder.

Gli utenti tendono ad avere molta fiducia nei contenuti generati da altri utenti, al punto che, secondo alcuni studi, “user-generated content exhibits a stronger impact than marketer-generated content on consumer purchase behavior” (Moro, Rita, 2018, p.350). In particolare, i potenziali turisti mostrano scarsa attenzione verso i contenuti ufficiali focalizzati sui vantaggi e le caratteristiche positive di un territorio, cioè verso tutti quegli elementi dal contenuto marcatamente pubblicitario. Sono, invece, più interessati ai contenuti creativi che fanno leva sulle emozioni e sull'interazione (Kiráľová, Pavlíček, 2015). Nelle campagne di social media marketing ha un ruolo cruciale la componente emotiva, che può essere utilizzata per stabilire un legame più profondo tra turista e destinazione (*Ibidem*). Come già illustrato, le storie possono essere utilizzate a questo proposito.

La componente emozionale non è l'unico elemento che spinge gli utenti a interagire con i brand sui social media. Accanto ad essa ci possono essere motivazioni funzionali, sociali, relazionali e individualistiche. Rientrano nei fattori funzionali la ricerca di informazioni, ad esempio volte a un eventuale acquisto o alla risoluzione di problemi, e la possibilità di inviare messaggi con richieste specifiche. La motivazione sociale riguarda lo scambio di opinioni e la creazione di un legame personale con il brand. L'elemento relazionale è incentrato sulla possibilità di contribuire alla creazione dell'offerta e sul desiderio di conoscere le persone che lavorano dietro al brand. Infine, la motivazione individualistica riguarda l'autorealizzazione e il desiderio di essere riconosciuti da un brand,

anche in ottica di *personal branding*. Non sempre gli utenti che interagiscono con un brand mostrano, nel complesso, tutti questi elementi. È, quindi, necessario, che ogni brand comprenda quali sono le motivazioni che guidano il proprio target, in modo da poter adeguatamente gestire i propri profili social. Oltre alle motivazioni del target, la strategia di branding deve anche considerare la tipologia di social media, le sue caratteristiche e i trend in atto (Moro, Rita, 2018).

Spesso il solo target che viene considerato nei profili social dei territori è quello dei turisti, o comunque di coloro interessati agli aspetti ricreativi e culturali. A tal proposito, “social media communication is generally focused on tourism or cultural events, and thus it often does not engage in – or address – the broad range of economic development issues facing municipalities” (Cleave *et al.*, 2017, p.1021). La motivazione dietro a questa scelta può essere facilmente compresa nel caso in cui l’unico ente ad occuparsi della comunicazione del territorio siano le DMO, cioè le organizzazioni che gestiscono la destinazione dal punto di vista turistico. Questo avviene soprattutto per quei territori a vocazione turistica che non corrispondono ai confini amministrativi di una regione o di un comune. Non è, invece, infrequente che i comuni o le regioni abbiano un profilo social dedicato al target dei turisti e uno, più istituzionale, dedicato al target dei residenti e delle imprese. Ciò risponde all’esigenza di evidenziare caratteristiche ed elementi diversi per target diversi e dunque deriva dalla constatazione che non sia possibile costruire un unico *communicated place brand* adatto a tutti. Al contrario, i diversi profili social dedicati a target diversi corrispondono a *sub-brand* specifici.

Il successo di una campagna di social media marketing non dovrebbe essere misurato solo sulla base del numero di like o commenti. Al contrario, dovrebbero essere valutati anche gli impatti sul territorio, ad esempio verificando la presenza di correlazioni tra la strategia digitale e gli arrivi o le presenze turistiche (Királová, Pavlíček, 2015). Tuttavia, “in general, the measures of effectiveness are unsophisticated” (Cleave *et al.*, 2017, p.1027).

3.3. L’impatto dei contenuti digitali nella scelta delle destinazioni turistiche

Lo sviluppo delle *Information and Communications Technology*, e in particolare la diffusione del web 2.0, hanno modificato radicalmente il modo in cui i turisti pianificano un viaggio e prendono le relative decisioni d’acquisto (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2017; Öz, 2015; Pop *et al.*, 2022). I contenuti digitali sono diventati un elemento alla base delle scelte di viaggio

(Királ'ová, Pavlíčeka, 2015), al punto che “tourists use the Internet as a primary travel information source” (Lian, Yu, 2019, p.636). Particolarmente influente è lo UGC, con l’80% degli utenti che consulta recensioni e post pubblicati da altri turisti prima di prendere una decisione di viaggio. Questo viene fatto per “minimize the risk of making wrong decisions”, dal momento che “the quality and the perceived benefits of tourism and hospitality products can not be evaluated before the product is consumed” (Öz, 2015, p.1010).

I social media possono essere considerati come un’estensione nel mondo digitale del tradizionale passaparola (*ibidem*). Infatti, permettono ai turisti non solo di comunicare con le destinazioni ma anche con altri visitatori che hanno fatto esperienze dirette in una specifica destinazione (Királ'ová, Pavlíčeka, 2015). Fungono, quindi, da piattaforma in cui gli utenti valutano le loro esperienze, dando loro la possibilità di influenzare con le loro opinioni le scelte di altri viaggiatori. Questo è particolarmente rilevante per i servizi complessi e intangibili come quelli inclusi in un viaggio.

3.3.1. I problemi della sovrabbondanza e dell’affidabilità delle informazioni

I turisti hanno a disposizione diverse fonti di informazione, sia esterne che interne. Le prime riguardano le informazioni provenienti dai media, dagli amici o dai professionisti del settore, le seconde le esperienze e le conoscenze personali. Le fonti di informazione possono essere classificate in cinque categorie:

- siti web ufficiali (sito della destinazione, sito della città, siti degli hotel,...);
- fonti generiche online (forum, *online travel agencies*, motori di ricerca,...);
- fonti personali online (social network, siti di recensioni,...);
- fonti personali tradizionali (passaparola, amici e familiari, agenti di viaggio,...);
- media tradizionali (tv, radio, giornali, dépliant,...).

Oltre alle fonti di informazione tradizionali, ci sono dunque numerosi elementi digitali a disposizione dei turisti (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2017).

Internet ha rivoluzionato le modalità di ricerca delle informazioni, permettendo ai turisti di avere facilmente accesso a un ampio numero di informazioni a basso costo e riducendo così l'incertezza e il rischio percepito (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2017; Öz, 2015; Pop *et al.*, 2022). Se in passato la scarsità di informazioni rendeva difficile la scelta, oggi questa è complicata dalla presenza di troppe informazioni. A causa della loro limitata capacità di elaborazione e dei costi necessari, gli utenti non consultano tutte le fonti

presenti, ma prendono in considerazione solo quelle che ritengono essere più utili per le loro esigenze (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2017) o che richiedono l'utilizzo di meno risorse. Il tema della sovrabbondanza di informazioni è particolarmente rilevante nel caso in cui il turista cominci la sua ricerca con un'interrogazione generica a Google. Il motore di ricerca restituirà un'enorme quantità di risultati, ma il consumatore si limiterà alla consultazione dei primi, rendendo così fondamentale per le destinazioni essere tra questi.

Inoltre, internet ha creato un problema relativo all'affidabilità delle fonti e dunque alla veridicità delle informazioni consultate. "One factor that may influence whether the information can be trusted is decided by the reputation of the information source" (Lian, Yu, 2019, p.649). I consumatori tendono a fidarsi maggiormente dei contenuti generati da altri utenti (Lian, Yu, 2019; Öz, 2015), in quanto li ritengono più imparziali e oggettivi rispetto a quelli pubblicitari. Credono particolarmente ai contenuti che includono sia aspetti positivi sia negativi sulla destinazione e nei quali i commenti e le recensioni sono supportati da foto e video (Öz, 2015). Inoltre hanno molta fiducia nelle informazioni condivise da personaggi celebri (Pop *et al.*, 2022). Altre fonti di informazione affidabili sono le pagine ufficiali delle destinazioni sui social media e i siti web istituzionali. Questi forniscono, generalmente, informazioni complete e tempestive e sono gestiti in modo professionale.

"Source credibility has a positive impact on persuasion" (*Ibidem*, p.826). Ciò significa che maggiori sono l'affidabilità di un'informazione e la fiducia di un consumatore nel soggetto che la condivide, maggiore sarà l'influenza esercitata su di lui da quell'informazione. L'impatto di un contenuto digitale sulle decisioni di acquisto di un turista dipende, quindi, anche dalla fiducia riposta nel soggetto che ha pubblicato quel contenuto. Il concetto di fiducia è complesso e ha impatti molto rilevanti sui comportamenti interpersonali. "From a marketing perspective, trust is designed as a key factor to create and maintain successful long-term relationships" (*Ibidem*). Un elemento cruciale per costruire la fiducia dei turisti verso una destinazione è la reputazione.

3.3.2. Travel customer journey

"The customer journey represents all touchpoints between the customer and brand, together with all customer experiences throughout the decision-making journey" (Pop *et al.*, 2022, p.825). L'applicazione di questo concetto all'ambito dei viaggi prende il nome di *travel customer journey*. Il *travel customer journey* può essere suddiviso in tre fasi, in relazione al

momento in cui si trova il turista rispetto al vero e proprio viaggio: *pre-travel*, *during-travel* (anche detta *on-travel*) e *post-travel* (Öz, 2015; Pop *et al.*, 2022).

La prima fase corrisponde alla percezione del bisogno, alla ricerca di informazioni e alla valutazione delle alternative. In questo momento il turista ricerca informazioni sui social network, sui blog, sui siti web ufficiali ed è molto influenzato dalla comunicazione delle destinazioni e dai contenuti con i quali entra in contatto. Tra questi ricoprono un ruolo fondamentale i video e le foto. “Due to the intangible nature of the tourism products, the evaluation of direct experience often remains after consumption, therefore the information, opinions, and recommendations obtained through SM becomes more important for potential travelers” (Pop *et al.*, 2022, pp.824-825). Il potenziale turista, quindi, si crea un'immagine mentale di quella destinazione sulla base delle informazioni che trova e delle sue esperienze precedenti. Il comportamento nella fase di ricerca delle informazioni dipende anche da alcune caratteristiche personali del turista, tra le quali spicca la provenienza geografica. I turisti internazionali investono più tempo e consultano più fonti rispetto ai turisti locali, in quanto i viaggi internazionali presentano un maggiore rischio percepito e la ricerca di informazioni è una strategia di riduzione del rischio (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2017).

In seguito, il potenziale turista acquista i servizi turistici, spesso attraverso il web ed effettua il viaggio, utilizzando anche in questa fase strumenti digitali per cercare ulteriori informazioni e condividere contenuti in tempo reale. Infine valuta la sua esperienza (Öz, 2015; Pop *et al.*, 2022), comparandola con le sue aspettative. Ne deriva un sentimento di soddisfazione o insoddisfazione che suscita un corrispondente atteggiamento positivo o negativo nei confronti della destinazione. Molto spesso questo viene condiviso sui social media attraverso video, foto, recensioni, commenti. Questi contenuti potranno, poi, influenzare le decisioni di altri utenti (Pop *et al.*, 2022).

L'uso dei social media, quindi, non è limitato alla fase di ricerca delle informazioni, ma si estende anche al vero e proprio viaggio e alla fase successiva all'esperienza (Öz, 2015). Tuttavia, “consumers use social networking sites with differing intensity at all stages of the decision-making process” (Pop *et al.*, 2022, p.828). Inoltre, i vari segmenti di turisti utilizzano i social media e le altre fonti di informazione in modo diverso. Comprendere come i propri target ricercano informazioni è utile alle destinazioni per sviluppare strategie di comunicazione mirate. Ad esempio i turisti internazionali iniziano la loro ricerca dalle fonti

generiche online, mentre il passaparola è più rilevante per i turisti locali (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2017).

3.3.3. Travel blogger e travel influencer

Con la diffusione dei social media è nata una nuova figura, quella del social media influencer. L'influencer è un soggetto capace di orientare i comportamenti del suo pubblico attraverso l'uso dei social media, in particolare dei social network. L'influencer marketing è diventato uno strumento che permette alle imprese di interagire con i propri clienti in modo più credibile e diretto. "Influencer marketing can also be viewed as a partnership between brands and content creators, who shape products or services with their personalities and communicate them further to their target audience" (Pop *et al.*, 2022, p.825). La figura dell'influencer è spesso sovrapposta a quella del content creator, anche se generalmente si riferisce a un personaggio più famoso, la cui finalità principale è quella di vendere un prodotto o servizio. Al contrario il content creator crea, appunto, contenuti di valore con l'obiettivo di intrattenere e costruire un legame forte con la sua community, di conseguenza le sue competenze vengono sfruttate principalmente nella *brand communication*.

Gli influencer hanno un impatto rilevante anche nel settore turistico, ispirando le scelte di viaggio. Non è raro che vengano impiegate delle celebrità nella comunicazione delle destinazioni turistiche, soprattutto con il fine di raggiungere un grande numero di utenti e di incrementare la *brand awareness*. Infatti, i follower e la community di ogni influencer hanno una grande fiducia in lui e nelle sue opinioni. Questo fa sì che le informazioni e i contenuti pubblicati dall'influencer siano considerati credibili e quindi portino a un atteggiamento positivo nei confronti del brand in oggetto. Tuttavia, contenuti chiaramente pubblicitari e sponsorizzazioni poco in linea con il profilo e i valori dell'influencer potrebbero diminuire la fiducia dei consumatori. Di conseguenza, diminuirebbe anche la credibilità dei contenuti, con effetti negativi sul processo decisionale dei turisti (*Ibidem*).

Accanto ai *travel influencer*, ci sono altre figure con un grande impatto sulle decisioni dei turisti: i travel blogger. Mentre i *travel influencer* si concentrano su uno o più social network e non necessariamente gestiscono un blog, i travel blogger si raccontano attraverso il loro blog e utilizzano i social network solo a supporto di questa attività. I travel blogger sono viaggiatori che scelgono di condividere le loro esperienze all'interno di un blog e di dare agli altri turisti consigli utili alla pianificazione dei viaggi (Királ'ová, Pavlíčeka, 2015). I loro

contenuti possono prendere la forma di diari di viaggio, recensioni, liste di cose da fare o da vedere. Sono prevalentemente in forma scritta, anche se dovrebbero essere integrati con immagini e video per essere più interessanti. I lettori possono interagire con i travel blogger lasciando commenti e opinioni. Anche i travel blogger possono collaborare con le destinazioni, ad esempio attraverso la pubblicazione di contenuti sponsorizzati (Madriz, Tejedor, 2020).

I post pubblicati sui blog seguono generalmente una “narrative structure that contains details of experience and information in a descriptive form” (Juliaty, Dita, 2021, p.318). Questo permette ai blogger di utilizzare le tecniche del *place storytelling* e di fare leva sulle componenti emotive della loro storia per rendere i contenuti più interessanti e rafforzare la relazione con i loro lettori. I travel blogger guadagnano, così, la fiducia del loro pubblico e, di conseguenza, la capacità di influenzare le loro scelte. Inoltre, fungono anche da punto di riferimento per l’organizzazione dei viaggi, in quanto combinano il racconto delle loro esperienze a informazioni di carattere pratico. La maggior parte dei blog post ha, infatti, carattere informativo (*Ibidem*). Infine, “the links, content, and popularity of a blog can not only influence user’s travel decisions but it can also affect a company’s search engine positioning” (Madriz, Tejedor, 2020, p.76). Infatti, i blog possono fornire ai siti web ufficiali quei collegamenti di cui hanno bisogno per posizionarsi più in alto nella pagina dei risultati del motore di ricerca e, dunque, per aumentare le possibilità di essere trovati dagli utenti.

Ormai ci sono un ampio numero di blog di viaggio e di profili sui social network dedicati ai viaggi e altri ne vengono creati quotidianamente. In questo contesto è difficile per i travel blogger e i *travel influencer* riuscire a raggiungere un numero di visitatori sufficiente a poter dire di essere influenti. Per raggiungere questo risultato, e quindi avere un effettivo impatto sulle scelte di molti utenti, è necessario un grande impegno in modo da pubblicare regolarmente contenuti di elevata qualità, interessanti, di valore e che si differenzino dagli altri. Si dovrebbe, quindi, scegliere una nicchia e rivolgersi specificatamente al pubblico di quella nicchia. Raggiungere una posizione influente e autorevole nel settore è fondamentale soprattutto nel caso in cui il travel blogger o *travel influencer* voglia trasformare la sua attività online nel suo lavoro principale (*Ibidem*).

CAPITOLO 4: Il caso di Langhe, Roero e Monferrato

Il seguente capitolo verte sull'applicazione dei concetti teorici analizzati nei capitoli precedenti al caso di Langhe, Roero e Monferrato, territori vitivinicoli a forte vocazione turistica situati in Piemonte. Prima di focalizzarsi sull'analisi del loro *place brand* e, in particolare, sulla comunicazione digitale fatta dall'ente che li gestisce, vengono definiti il contesto territoriale e le sue modalità di gestione e viene presentato un approfondimento relativo al settore turistico, parte fondamentale dell'economia locale. Questo inquadramento è necessario a comprendere le caratteristiche del territorio e a delinearne l'identità, sulla base della quale è stato costruito il *place brand*.

La seconda metà del capitolo si sofferma più in dettaglio sull'analisi di tale *place brand*, dei suoi valori e del rapporto con il coesistente brand UNESCO, per poi presentare un approfondimento sulla sua comunicazione digitale. Dopo una breve analisi introduttiva effettuata applicando al caso specifico i tre livelli di comunicazione del *place brand*, vengono presentate alcune osservazioni realizzate a partire dai siti web e dai profili ufficiali sui social network. In particolare sono esaminati il sito ufficiale della destinazione, VisitLMR, il profilo Instagram @visitlmr e il profilo Facebook Visit Langhe Monferrato Roero.

4.1. Langhe, Roero e Monferrato: uno sguardo d'insieme

Il territorio di Langhe, Roero e Monferrato si trova nel sud del Piemonte, a cavallo tra le province di Alessandria, Asti e Cuneo, “delimited to the North by the River Po, to the East and West by the Po Plain and to the South by the Ligurian Apennine mountains” (UNESCO World Heritage List, 2014, p.40). In passato queste colline erano tendenzialmente povere e marginali (Assumma *et al.*, 2022), territori dai quali emigrare verso città più grandi ed economicamente sviluppate. Negli ultimi decenni, però, tutto è cambiato, e ora questo problema è limitato ai comuni delle aree più remote. Il riconoscimento della qualità dei vini locali, inclusi tra i migliori vini al mondo, la crescita del mercato del vino e i sempre maggiori flussi turistici hanno trainato lo sviluppo dell'economia locale e dell'intero territorio. Oltre all'agricoltura e al turismo, sono presenti importanti industrie alimentari, tra le quali si distingue la Ferrero, e tessili, come la Miroglio.

4.1.1. Il contesto storico e geografico

Langhe, Roero e Monferrato sono tre territori con caratteristiche geologiche, climatiche e ambientali differenti. L'intera zona è attraversata dal fiume Tanaro, che ha contribuito in modo significativo all'attuale paesaggio. Le Langhe possono essere suddivise in Alta Langa e Bassa Langa, a seconda dell'altezza delle colline, che arriva a sfiorare i 900 metri in Alta Langa. Se per il suo particolare microclima la viticoltura in Alta Langa è più complessa, questa trova condizioni ideali in Bassa Langa. Qui i vigneti dominano il paesaggio, con vedute suggestive dalle strade che percorrono le creste delle colline. È, però, necessario evidenziare che, in passato, il territorio delle Langhe non era così largamente ricoperto di viti come lo è oggi. Infatti, le Langhe, “in the last decade, have undergone an irreversible process of intensification of crops related to wine and tourism sectors which has compromised the balance of the ecosystem” (Assumma *et al.*, 2022, p.15). Questo sovrasfruttamento del territorio potrebbe avere, in futuro, ripercussioni negative anche sui flussi turistici. Molto diversa è la questione del Roero, che può essere ancora considerato un ecosistema in equilibrio. Questo territorio è caratterizzato dalle scenografiche rocche, ripidi pendii e canyon sabbiosi che raggiungono profondità superiori ai cento metri (*Ibidem*). Il Monferrato presenta rilievi collinari con differenze significative tra il Basso Monferrato, la parte settentrionale delimitata dai fiumi Po e Tanaro, e l'Alto Monferrato, la parte meridionale

caratterizzata da colline più alte (UNESCO World Heritage List, 2014). Nel Basso Monferrato rientra il Monferrato Astigiano, che si trova entro i confini della provincia di Asti.

La coltivazione dei vitigni nella zona ha origini remote, al punto da essere più antica di quella della maggior parte dei territori vinicoli europei. Risale, infatti, almeno al V secolo a.C., periodo nel quale il Piemonte era una terra di commerci e scambi tra Etruschi e Celti. Già in epoca romana, lo storico Plinio il Vecchio scriveva che queste zone erano tra le migliori per la viticoltura¹³. L'attività vitivinicola prosegue, poi, nei secoli. Nel Medioevo si sviluppano piccoli villaggi di viticoltori e vengono costruiti chiese e castelli, in molti casi giunti fino ai giorni nostri. I principali vitigni coltivati oggi, come il Nebbiolo e il Barbera, sono già presenti. Nel corso dei secoli successivi, i piccoli villaggi nati intorno ai castelli medioevali crescono e il commercio del vino permette a numerosi esponenti della classe media di arricchirsi. Tra il XVIII e il XIX secolo la divisione dei fondi di stampo medioevale viene via via smantellata. Nel Monferrato è sostituita da appezzamenti di proprietà familiare, mentre nel territorio delle Langhe e del Roero molti terreni vengono acquistati dalla nobiltà sabauda o dagli aristocratici e dai politici che ruotano intorno alla loro corte (ICOMOS, 2014).

Nel XIX secolo, dopo aver superato un periodo di crisi dovuto alla diffusione della fillossera, parassita che aveva messo a rischio la viticoltura locale, la coltivazione di vitigni e la vinificazione continuano e ricevono sempre più riconoscimenti. Nel XX secolo molti vini piemontesi ottengono l'etichetta, appena introdotta, di Denominazione di Origine Controllata e Garantita (*Ibidem*). Oltre ad essere un importante certificato di qualità, i requisiti necessari al conseguimento dei marchi DOGC e DOC contribuiscono alla preservazione del paesaggio poiché prevedono specifiche caratteristiche da rispettare, come la disposizione dei vigneti sulle colline e non nelle vallate. È anche grazie a questo, quindi, che il caratteristico paesaggio rimane intatto. Questo è composto da colline coperte da filari orizzontali di viti, interrotti da strade sterrate ben mantenute in quanto ancora utilizzate dai macchinari agricoli. Oggi, le zone di Langhe, Roero e Monferrato sono celebri per la loro produzione vinicola e sono un'importante destinazione turistica.

¹³ <http://whc.unesco.org/en/list/1390/> (ultima consultazione 12/04/2023)

4.1.2. I riconoscimenti UNESCO

Negli ultimi dieci anni, Langhe, Roero e Monferrato hanno ricevuto diversi riconoscimenti dall'UNESCO. Infatti, accanto all'iscrizione di alcune zone nella lista del patrimonio dell'umanità, sono presenti anche un elemento riconosciuto come patrimonio culturale immateriale (Cerca e cavatura del tartufo in Italia: conoscenze e pratiche tradizionali) e una città, Alba, individuata come Città creativa per la gastronomia. Tutti i riconoscimenti sono collegati all'enogastronomia, spaziando da prodotti tipici come il vino e il tartufo bianco d'Alba, a una più generale vocazione enogastronomica, rappresentata dalla città di Alba ma presente in tutto il territorio¹⁴.

Nel 2014, alcune zone del territorio di Langhe, Roero e Monferrato vengono iscritte nella lista del patrimonio dell'umanità con la denominazione "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato" (Figura 4.1). I confini del bene sono tracciati seguendo un complesso sistema di elementi, tra i quali delimitazioni fisiche naturali, confini amministrativi, caratteristiche geografiche e paesaggistiche (UNESCO World Heritage List, 2014; ICOMOS, 2014). Questi permettono di identificare le aree strettamente collegate alla viticoltura e alla vinificazione. Rientrano, quindi, nel bene patrimonio dell'umanità, solo queste zone, che non corrispondono né alla totalità dei territori tradizionalmente identificati come Langhe, Roero e Monferrato, né all'insieme delle aree di interesse turistico.

Figura 4.1: Il logo del bene "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte: Langhe, Roero e Monferrato"



Fonte: <https://www.paesaggivitivinicoliunesco.it/> (ultima consultazione 13/04/2023)

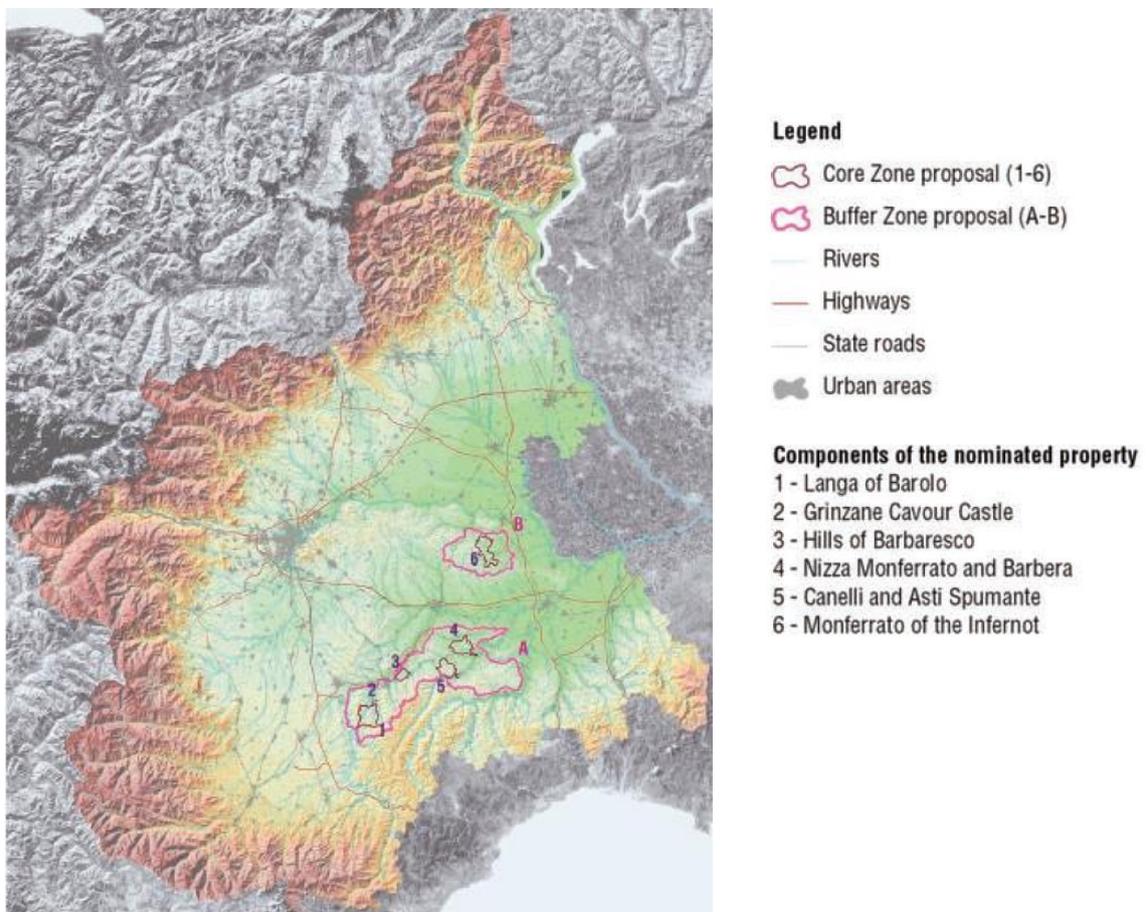
I 10.789 ettari del bene includono i territori di ventinove comuni e sono suddivisi in sei zone, dette componenti: la Langa del Barolo, il castello di Grinzane Cavour, le colline del Barbaresco, Nizza Monferrato e il Barbera, Canelli e l'Asti Spumante, il Monferrato degli Infernot. Queste costituiscono la *core zone*, cioè l'area propriamente iscritta alla lista del patrimonio dell'umanità e avente valore universale eccezionale. La *buffer zone*¹⁵, zona

¹⁴ <https://www.comune.alba.cn.it/creative-alba/> (ultima consultazione 13/04/2023)

¹⁵ "For the purposes of effective protection of the nominated property, a buffer zone is an area surrounding the nominated property which has complementary legal and/or customary restrictions placed on its use and development in order to give an added layer of protection to the property. This should include the immediate

cuscinetto necessaria a garantire la protezione della *core zone*, è costituita da cento comuni. Come si può vedere dalla mappa in Figura 4.2, la *buffer zone* si divide in due aree: la zona A, che comprende quasi tutte le componenti e la zona B, che comprende solo la parte denominata il Monferrato degli Infernot. Quest'ultima è geograficamente distante e presenta degli elementi diversi dalle altre componenti, tra i quali spiccano gli *infernot*, tradizionali cantine scavate nella pietra o nel tufo utilizzate per la conservazione del vino imbottigliato (UNESCO World Heritage List, 2014; ICOMOS, 2014).

Figura 4.2: Mappa che mostra le *core zone* e le *buffer zone* delle 6 componenti del bene



Fonte: UNESCO World Heritage List, 2014, p.19

Questo bene è un paesaggio culturale, considerato eccezionale dall'UNESCO "for its harmony, and the balance between the aesthetic qualities of its landscapes, the architectural and historical diversity of the built elements associated with the wine production activities and an authentic and ancient art of winemaking" (UNESCO World

setting of the nominated property, important views and other areas or attributes that are functionally important as a support to the property and its protection" (UNESCO, 2021, Art. 104).

Heritage Committee, 2014, p.236). Il bene è iscritto per i criteri III¹⁶ e V¹⁷. Il valore universale eccezionale del bene risiede, quindi, da un lato nelle tradizioni vitivinicole ancora viventi e dall'altro nello stretto rapporto che la società locale ha sviluppato con il suo ambiente nel tempo, dinamica che l'ha portata ad evolversi sulla base delle opportunità da esso fornite. Questa profonda interazione ha permesso di selezionare i vitigni più adeguati ai diversi terreni, di sviluppare processi produttivi adatti alle tipologie di uva e al territorio e di modellare le colline per ottimizzare la produzione. Ne è conseguito un paesaggio esteticamente piacevole che funge da modello per tutti i paesaggi vitivinicoli d'Europa. Le colline coltivate sono costellate di borghi di origine medioevale e presentano castelli e torri tipiche del periodo, posti in posizione predominante per controllare i feudi. A queste costruzioni si aggiungono strutture relative alla coltivazione dei vigneti e alla produzione del vino come cascine, cantine e *ciabòt*¹⁸. Le condizioni climatiche e geologiche vengono ancora sfruttate ai giorni nostri per la viticoltura e la vinificazione, determinando, così, una continuità con il passato e un paesaggio in continua evoluzione (ICOMOS, 2014).

Nel 2017 Alba, uno dei centri principali di Langhe, Roero e Monferrato, ottiene il riconoscimento di Città Creativa per la gastronomia (Figura 4.3). "Today, its gastronomic sector remains an important part of the city's cultural and economic development; a place where micro agricultural, food companies and multinational organisations coexist"¹⁹. Alba, infatti, è celebre sia per il tartufo bianco d'Alba sia per essere sede della Ferrero. Ai prodotti enogastronomici tipici si associa, quindi, un'importante industria alimentare. Sono presenti anche due fiere che hanno l'obiettivo di promuovere e tutelare il patrimonio enogastronomico locale: la Fiera internazionale del tartufo bianco d'Alba e Vinum. Inoltre, "the enhancement of local gastronomic culture goes hand in hand with a process of educating the consumer and promoting short supply chains"²⁰. Alba collabora con le altre città del network delle Città creative e sviluppa con loro progetti con l'obiettivo di condividere conoscenze e fare rete, interpretando così nel modo migliore lo spirito della rete

¹⁶ "(iii) bear a unique or at least exceptional testimony to a cultural tradition or to a civilization which is living or which has disappeared" (UNESCO, 2021, Art. 77).

¹⁷ "(v) be an outstanding example of a traditional human settlement, land-use, or sea-use which is representative of a culture (or cultures), or human interaction with the environment especially when it has become vulnerable under the impact of irreversible change" (*Ibidem*).

¹⁸ I *ciabòt* sono piccole costruzioni situate nei vigneti, tipiche del Piemonte, con funzione di riparo per i contadini e ripostiglio per gli attrezzi.

¹⁹ <https://en.unesco.org/creative-cities/alba> (ultima consultazione 13/04/2023)

²⁰ *Ibidem*

stessa (Assumma *et al.*, 2022). Tra i progetti che la città di Alba intende implementare ci sono la creazione di pacchetti formativi per le scuole professionali ad indirizzo gastronomico, la promozione di uno sviluppo urbano sostenibile a base culturale, la collaborazione con la città di Parma per la creazione di un Distretto Gastronomico UNESCO d'Italia.

Figura 4.3: Logo di Alba Città creativa per la gastronomia, che riprende la forma del tartufo



Fonte: <https://www.comune.alba.cn.it/creative-alba/> (ultima consultazione 13/04/2023)

Nel dicembre 2021 è arrivato l'ultimo riconoscimento. La "Cerca e cavatura del tartufo in Italia: conoscenze e pratiche tradizionali" è stata iscritta nella Lista Rappresentativa del Patrimonio Culturale Immateriale su proposta della Federazione Nazionale Tartufai Italiani e dell'Associazione Nazionale Città del Tartufo. Di quest'ultima fanno parte la città di Alba situata nelle Langhe, il paese di Vezza d'Alba nel Roero e l'Unione Collinare Terre di Vigneti e Pietra da Cantoni, che riunisce alcuni comuni del Monferrato alessandrino²¹. Tra le motivazioni di questa iscrizione ci sono la trasmissione orale nei secoli delle pratiche tradizionali, le conoscenze dei tartufai sul loro territorio e l'importanza che ancora oggi il tartufo ha in alcune comunità rurali italiane. Inoltre, la cerca dei tartufi è un esempio di relazione sostenibile tra esseri umani, animali e ambiente. Il Comitato Intergovernativo per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale ha, comunque, anche sottolineato i rischi provocati dall'eccessiva commercializzazione del tartufo e da flussi turistici non correttamente gestiti (UNESCO Intergovernmental Committee, 2021).

4.2. La gestione del territorio

La gestione di un territorio vitivinicolo è molto complessa, in quanto riunisce elementi di tutela ambientale, di valorizzazione del patrimonio culturale, di pianificazione urbana (Assumma *et al.*, 2022). Coinvolge, inoltre, numerosi stakeholder con interessi diversi e talvolta contrastanti. Oltre agli enti pubblici, come la regione, le province e i comuni,

²¹ <https://www.cittadeltartufo.com/citta/> (ultima consultazione 13/04/2023)

dipende, infatti, anche da associazioni professionali di agricoltori e vinificatori, dai singoli viticoltori, dalle cooperative nelle quali si riuniscono, dalle cantine, dagli enti e dalle strutture turistiche, dai proprietari dei siti storici,... (ICOMOS, 2014).

Nel caso di Langhe, Roero e Monferrato, la gestione dell'intero territorio si interseca anche inevitabilmente con la gestione del bene patrimonio dell'umanità "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte". Il piano di gestione del bene, le indicazioni date dal *World Heritage Committee* in relazione a questo piano e la necessità di mantenere il valore universale eccezionale influenzano le politiche e le strategie intraprese, moltiplicando anche il numero di soggetti coinvolti nella gestione. Infatti, accanto agli enti che si occupano del territorio nel suo complesso, come la Regione Piemonte e le province interessate, è presente un'associazione che si occupa nello specifico del bene patrimonio dell'umanità. Il piano di gestione del bene riguarda solo le zone che rientrano nei confini di tale bene, che non sempre coincidono con i confini comunali, producendo così differenze normative non solo tra comuni diversi ma anche all'interno dello stesso comune (Assumma *et al.*, 2022).

4.2.1. La gestione di Langhe, Roero e Monferrato

A partire dagli anni '90, la Regione Piemonte ha emanato alcune leggi per la protezione e la promozione del paesaggio, tra le quali il Piano Territoriale Regionale (PTR) (ICOMOS, 2014). Il PTR è uno strumento vincolante per le province e i comuni "that should present the main orientation for socio-economic and spatial development as well as address environmental protection, infrastructures and other sectoral issues" (Assumma *et al.*, 2022, p.33). L'attuale PTR è stato approvato nel 2011 e, di conseguenza, non presenta riferimenti al riconoscimento UNESCO, ottenuto successivamente. Una sua revisione dovrebbe includere, oltre a questo riferimento, indicazioni relative al turismo enogastronomico, al patrimonio culturale e alla gestione dell'*overtourism* nelle zone più frequentate, anche nell'ottica di ridistribuire i flussi turistici in modo più omogeneo sul territorio (*Ibidem*).

Nel 2004, il Codice dei Beni culturali e del Paesaggio, voluto dal Ministero della Cultura, definisce le competenze delle autorità locali e regionali e disciplina la redazione dei Piani Paesaggistici Regionali (PPR) a carico delle regioni (ICOMOS, 2014). I PPR identificano diverse zone all'interno della regione, prevedendo interventi nelle aree degradate e diversi livelli di tutela in relazione agli specifici valori paesaggistici. Questi includono "the regulation of all human interventions intended to affect landscape" (Assumma *et al.*, 2022, p.34). La

Regione Piemonte ha prodotto mappe delle aree visibili dalle strade e dai punti panoramici, in modo da fornire ai comuni uno strumento utile al controllo dell’impatto visivo e paesaggistico degli interventi costruttivi. L’attenzione per il paesaggio, visto non solo come attrattiva turistica ma anche come espressione dell’identità locale, ha determinato anche interventi diretti volti alla riduzione della visibilità di strutture industriali e alla demolizione di edifici tecnici obsoleti (*Ibidem*).

Per quanto riguarda la gestione del turismo, in Piemonte è presente un modello di governance basato sul coordinamento tra la DMO regionale e le DMO subregionali (De Carlo *et al.*, 2022). A livello regionale, la DMO VisitPiemonte “esprime una strategia deliberata e condivisa con i territori e svolge una funzione di indirizzo, coordinamento e supporto ai diversi stakeholder locali” (*Ibidem*, p.49). A livello territoriale, operano le Agenzie Turistiche Locali (ATL), ovvero “strutture organizzative a livello locale dell’attività di accoglienza, informazione e assistenza turistica”²². Il loro ruolo è quello di coordinare gli uffici di informazione turistica, fornire assistenza ai visitatori, organizzare iniziative per attrarre turisti e valorizzare il territorio. Le attività dell’ATL sono supportate dagli uffici di Informazione e Accoglienza turistica (IAT). Tipiche della regione Piemonte, le ATL possono essere considerate delle DMO subregionali. Il turismo in Piemonte viene gestito, quindi, attraverso una stretta collaborazione tra la DMO VisitPiemonte e le ATL locali (L.R. 14/2016).

Tra le ATL rientrano l’Ente Turismo Langhe Monferrato Roero e Alexala, che si occupano, nel complesso, della gestione di tutto il territorio di Langhe, Roero e Monferrato. In particolare, le zone che ricadono nelle province di Asti e Cuneo sono di competenza dell’Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, mentre l’ATL Alexala si occupa di quelle che rientrano nella provincia di Alessandria. L’area di competenza dell’Ente Turismo Langhe Monferrato Roero copre la maggior parte delle zone incluse nel bene “Paesaggi vitivinicoli del Piemonte”, estendendosi anche al di là dei suoi confini. La zona denominata Monferrato degli Infernot, invece, si estende nella provincia di Alessandria e dunque è gestita da Alexala.

Come indicato all’articolo 13, comma 3 della legge regionale 11 luglio 2016, n.14, “Per ciascun ambito territoriale turisticamente rilevante, individuato ai sensi dell’articolo 14, non può essere costituita più di una ATL. Più ambiti possono fare riferimento ad una stessa

²² <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/cultura-turismo-sport/turismo/sistema-turistico/agenzie-turistiche-locali-atl> (ultima consultazione 12/04/2023)

ATL.” Tra gli ambiti territoriali turisticamente rilevanti ci sono i comuni delle Langhe e del Roero, i comuni della provincia di Alessandria e i comuni della provincia di Asti (L.R. 14/2016). In passato, a queste tre zone corrispondevano tre ATL distinte e questo rendeva più complesso il coordinamento e la gestione unitaria dei territori di Langhe, Roero e Monferrato. Nel 2019, dall'accorpamento di Ente Turismo Alba, Bra, Langhe, Roero e ATL AstiTurismo, nasce l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero. Oggi questa ATL gestisce i territori di Langhe, Roero e Monferrato astigiano, che saranno al centro di questo studio.

L'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero è una “società partecipata dalla pubblica amministrazione” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022, p.4) con una maggioranza pubblica nella quale rientrano i comuni del territorio, le province di Asti e Cuneo, la Regione Piemonte. Si occupa di “un territorio composto da 211 comuni per un totale di circa 400.580 abitanti, tra questi le principali città in termini di popolazione sono Asti, Alba e Bra”²³. Tra le sue attività ci sono il posizionamento del brand Langhe Monferrato Roero sul mercato, la promozione e la valorizzazione del territorio e dei prodotti tipici, il supporto all'organizzazione di eventi turistici, culturali e sportivi, l'accoglienza dei turisti (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2023). Collabora con gli IAT dislocati sul territorio e gestisce direttamente quelli di Alba, Asti e Bra. Svolge, inoltre, una funzione di coordinamento tra i diversi stakeholder e lavora per ampliare e destagionalizzare l'offerta turistica, integrando risorse enogastronomiche, culturali e paesaggistiche²⁴. In breve, l'Ente Turismo “opera con il fine di migliorare la qualità e lo sviluppo sostenibile del settore turistico” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022, p.4).

Per monitorare i flussi turistici e il loro impatto economico, nel 2020 è nato l'Osservatorio Langhe Monferrato Roero, risultato di una partnership pubblico-privato che include, tra gli altri, la DMO regionale VisitPiemonte e l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero. Questo si affianca al già esistente Osservatorio turistico della Regione Piemonte.

²³ <https://www.enteturismolmr.it/chi-siamo/> (ultima consultazione 17/04/2023)

²⁴ <https://www.visitlrm.it/it/lente-turismo> (ultima consultazione 17/04/2023)

4.2.2. La gestione del bene patrimonio dell'umanità

Per quanto riguarda la gestione specifica del bene "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte", alla normativa regionale sopracitata si sommano regolamentazioni e enti specifici. Nel 2008, all'avvio delle procedure per la redazione del dossier di candidatura, il Ministero della Cultura e le province di Alessandria, Asti e Cuneo hanno firmato un Protocollo di intesa nel quale sono delineati gli obiettivi di conservazione del bene. In seguito all'iscrizione del bene in *World Heritage List*, la giunta regionale ha, poi, stabilito che le zone urbane dei paesi compresi nelle *core zone* e nelle *buffer zone* non possano essere estese e i comuni hanno recepito queste misure di protezione aggiornando i loro piani regolatori. Ogni comune italiano deve prevedere il proprio Piano Regolatore Generale Comunale (PRGC). Questi sono

"instruments that define land-use prescriptions for the whole territory of the municipalities they concern. The PRGCs are legally binding for public and private actors, they indicate the main communication routes, public areas, areas for public buildings, protection for the environment and landscape, etc., and prescribe, through implementation regulations, the physical and functional status of the individual zones of the territory."

(Assumma *et al.*, 2022, p.33)

Data la pluralità di enti coinvolti, era necessario costituire una realtà unitaria che potesse assumere ruoli di coordinamento e diventare un punto di riferimento per la gestione e il monitoraggio del bene. A inizio 2011 è stata, quindi, fondata l'Associazione per il Patrimonio dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato, che riunisce istituzioni locali e stakeholder del territorio al fine di implementare le disposizioni previste dal Protocollo di intesa e facilitare il coordinamento delle attività, lo scambio di informazioni tra gli enti coinvolti e la comunicazione verso l'esterno. Questa associazione, però, ha un potere limitato in quanto non può gestire direttamente gli immobili e i terreni e i suoi pareri non sono vincolanti (ICOMOS, 2014).

Sulla base delle politiche già attive nel territorio, delle indicazioni contenute nel Protocollo di intesa e del Piano Paesaggistico Regionale è stato poi definito il piano di gestione del bene. Qui viene esplicitamente dichiarato che la conservazione di un paesaggio culturale, modellato dal lavoro dell'uomo nel corso del tempo, non deve provocare l'immobilizzazione del territorio, ma deve mirare a raggiungere un equilibrio tra le necessità economiche e quelle paesaggistiche (UNESCO World Heritage List, 2014). Il piano si articola

in quattro obiettivi strategici, a loro volta dettagliati in progetti specifici. I quattro obiettivi riguardano:

- “Harmonious landscape (Where to design), meaning that actors and stakeholders have to implement sets of actions for a more conscious spatial planning;
- Social landscape (Where to live) refers to the need to preserve the local identity and the belonging sense to the site, and also attracting new social capital;
- Economic landscape (Where to work), refers to the identification of sustainable solutions that can favour entrepreneurs to contrast economic pressures and with benefits to local development;
- Efficient landscape (Where to manage): for managing effectively resources availability and improving cooperation between institutions and local communities”.

(Assumma *et al.*, 2022, p.37)

Per quanto riguarda il primo obiettivo, sono previsti interventi di riqualificazione e creazione di punti panoramici. Il secondo obiettivo è relativo alla vivibilità del territorio e dunque concerne il miglioramento della qualità di vita dei residenti, anche attraverso eventi culturali. Il terzo punto prevede la realizzazione di un'integrazione più vantaggiosa tra agricoltura, cultura e turismo da realizzarsi consolidando l'offerta turistica e promuovendo il patrimonio agricolo locale. L'ultimo obiettivo si basa su una gestione più efficiente delle risorse, e dunque sul coordinamento tra progetti al fine di condividere informazioni e conoscenze.

Ogni progetto incluso nel piano di gestione viene monitorato attraverso indicatori specifici, che nel complesso concorrono a costituire il Piano di monitoraggio. Anche questo coinvolge una pluralità di soggetti, tra i quali il Ministero della Cultura, la regione Piemonte e i comuni e viene coordinato dall'Associazione per il Patrimonio dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato (UNESCO World Heritage Committee 2014; ICOMOS, 2014).

Il piano di gestione include anche una sezione dedicata alla comunicazione del bene, sia interna, volta a condividere con la popolazione locale le strategie intraprese, sia esterna, finalizzata ad attrarre turisti. In questa sezione vengono delineati gli elementi da tenere in considerazione nella stesura e nell'implementazione di un piano di comunicazione, tra i quali l'estensione del territorio compreso nel bene, la presenza di una produzione vinicola di eccellenza e derivata da vitigni autoctoni, le tradizioni legate alla viticoltura e la bellezza del

paesaggio. Viene, inoltre, indicato come la promozione del bene debba essere unitaria, pur considerando le caratteristiche delle singole zone (UNESCO World Heritage List, 2014).

A una decina di anni dall'iscrizione in *World Heritage List*, l'Associazione per il Patrimonio dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato “sta lavorando all'aggiornamento del Piano di Gestione, che delinea le strategie di conservazione e valorizzazione del Sito per i prossimi anni”²⁵. Questa revisione viene fatta attraverso processi collaborativi, in modo da coinvolgere gli stakeholder locali, nazionali e internazionali. Questi possono, infatti, proporre i loro progetti, che verranno poi analizzati dall'associazione stessa.

4.3. Langhe Monferrato Roero: un territorio a vocazione turistica

Il territorio di Langhe Monferrato Roero ha conosciuto uno sviluppo turistico solo negli ultimi vent'anni, accelerato dal riconoscimento di patrimonio dell'umanità ottenuto dai “Paesaggi vitivinicoli del Piemonte”. Nonostante sia recente, la crescita del settore è stata molto rilevante, con presenze turistiche che sono raddoppiate in questi vent'anni e che, nell'ultimo anno, hanno superato i livelli pre-covid. L'aumento dei flussi turistici è stato sostenuto e incoraggiato dallo sviluppo del settore ricettivo e dalla nascita di numerosi nuovi eventi e manifestazioni. Grazie alla rilevanza del turismo enogastronomico e alla creazione di un'offerta turistica incentrata sui prodotti locali, è, inoltre, possibile una profonda integrazione con l'agricoltura e la viticoltura, attività tradizionali del luogo. Ad oggi, “con oltre 11 mila addetti nel settore, il turismo rappresenta un settore economico fondamentale e strategico per il territorio di Langhe Monferrato Roero, in termini occupazionali, di economia e di Pil” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022, p.3), costituendo anche una parte importante dell'identità locale (Rech *et al.*, 2022).

4.3.1. Le attrattive: non solo enogastronomia

Attrattive principali del territorio di Langhe Monferrato Roero sono la sua bellezza paesaggistica e i suoi prodotti vitivinicoli di elevata qualità, tra i quali rientrano, ad esempio Barolo, Barbaresco, Asti Spumante e Barbera del Monferrato Superiore, tutti DOCG. L'offerta enogastronomica è completata da altri prodotti di assoluto pregio, tra i quali la Nocciola Tonda Gentile delle Langhe e il Tartufo Bianco d'Alba (Ente Turismo Langhe Monferrato

²⁵ <https://www.paesaggivitivinicoliunesco.it/progetto/verso-il-nuovo-piano-di-gestione-dei-paesaggi-vitivinicoli-di-langhe-roero-e-monferrato/> (ultima consultazione 17/04/2023)

Roero, 2023). Cruciali per il turismo enogastronomico sono anche i numerosi ristoranti stellati e le enoteche regionali, spesso situate in edifici storici rilevanti. Ne è un esempio l'Enoteca Regionale Piemontese Cavour situata nel castello di Grinzane Cavour²⁶. Inoltre, è importante sottolineare che questi territori sono la patria di Slow Food, associazione di rilevanza internazionale che lavora "per dare il giusto valore al cibo, praticando e diffondendo il rispetto verso chi lo produce in armonia con ambiente ed ecosistemi, grazie ai saperi di cui sono custodi territori e tradizioni locali"²⁷.

Collegate all'enogastronomia ci sono, poi, le Strade del vino, percorsi che collegano vari luoghi di interesse all'interno di una zona vitivinicola, semplificandone la fruizione. La regione Piemonte riconosce due Strade del vino che attraversano i territori di competenza dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero: la Strada del vino Astesana e la Strada del Barolo e grandi vini di Langa²⁸. I siti ufficiali delle Strade del vino sono un'importante risorsa per i turisti, in quanto riuniscono informazioni sulle principali attrattive, sulle strutture ricettive e sugli itinerari presenti in un territorio circoscritto.

Importante è anche l'offerta culturale. Le colline sono, infatti, punteggiate da un grande numero di torri e castelli medioevali, che in molti casi presentano ancora le caratteristiche fortificazioni e la struttura originale massiccia e imponente. Non mancano, comunque, castelli con linee più eleganti e moderne, dovute a rimaneggiamenti e trasformazioni avvenute nei secoli. Alcuni castelli sono sede di musei (ad esempio il Castello di Barolo, sede del WiMu – Museo del Vino), enoteche o ristoranti (come il Castello di Grinzane Cavour), di altri, invece, sopravvivono solo le torri (come la Torre di Barbaresco, apprezzato punto panoramico). Tra i castelli delle Langhe e del Roero si trovano anche il Castello Reale di Govone e il Castello di Pollenzo, compresi nel bene patrimonio dell'umanità "Residenze della Casa Reale di Savoia". Va, inoltre, ricordata la presenza della Tenuta di Fontanafredda, a Serralunga d'Alba, dove si possono trovare un borgo ottocentesco voluto da Vittorio Emanuele II di Savoia, cantine e strutture ricettive.

Il territorio presenta, inoltre, itinerari e percorsi segnalati che permettono una fruizione lenta delle sue bellezze paesaggistiche. "The main ones include the Itinerari Valle

²⁶ <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/agricoltura/promozione-qualita/enoteche-regionali-strade-vino> (ultima consultazione 14/04/2023)

²⁷ <https://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/> (ultima consultazione 14/04/2023)

²⁸ <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/agricoltura/promozione-qualita/enoteche-regionali-strade-vino> (ultima consultazione 14/04/2023)

Belbo project, the Pietra da Cantone stone ecomuseum (spread out over several sites in Monferrato) and the network of footpaths created by the Colline di Langa e del Barolo municipality association” (UNESCO World Heritage List, 2014, p.583). Una delle attrattive principali è, infatti, il paesaggio ricoperto da vigneti a girapoggio e costellato da costruzioni rurali, come *ciabòt* e cascine, e da edifici imponenti, come castelli e torri, attorno ai quali si sviluppano i paesi. Caratterizzano il paesaggio anche alcune opere di arte contemporanea, tra le quali si distinguono le Big Bench, panchine giganti colorate nate nelle Langhe dal designer Chris Bangles e ora diffuse in tutta Italia (Assumma *et al.*, 2022), e le opere di David Tremlett, artista britannico che si è occupato di tinggiare in modo variopinto alcuni edifici.

Purtroppo, il paesaggio porta le tracce anche dell'urbanizzazione e dello sviluppo massiccio del commercio del vino avvenuto nel secolo scorso. Ne sono un esempio alcuni magazzini e cantine costruiti senza considerare il contesto circostante. Già prima della candidatura del bene alla lista del patrimonio dell'umanità, alcune di queste strutture erano state smantellate per ripristinare i valori paesaggistici. Nel complesso, comunque, il loro impatto non è così significativo da danneggiare in modo imponente le vedute (ICOMOS, 2014).

Grande capacità attrattiva hanno, infine, i numerosi eventi organizzati sul territorio. Molti hanno come elemento centrale l'enogastronomia e i prodotti tipici, e si propongono come una cornice privilegiata in cui fare degustazioni, partecipare a incontri e assegnare riconoscimenti. Ne sono esempi la Fiera Internazionale del Tartufo Bianco d'Alba e Vinum – Fiera nazionale dei vini di Langhe, Roero e Monferrato che si svolgono ad Alba, il Festival delle Sagre e la Douja d'Or – Il Vino al centro che si svolgono ad Asti, e Cheese, evento dedicato a latte e formaggi, organizzato a Bra da Slow Food. Ci sono poi rievocazioni storiche e feste medioevali come il Palio degli Asini di Alba e il Palio di Asti. L'offerta è completata da eventi culturali capaci di portare nei territori di Langhe Monferrato Roero personalità di spicco del mondo della musica, della letteratura, del cinema,... Allo storico festival Monfortinjazz, si sono aggiunti prima Collisioni, poi il Festival della Tv e dei Nuovi Media e infine Attraverso Festival, festival itinerante che coinvolge comuni sparsi su un'area di 180km² con l'obiettivo di unire le colline e di abbattere le distanze.

4.3.2. Mobilità e spostamenti

Gli spostamenti nel territorio di Langhe Monferrato Roero sono complessi se non si dispone di un mezzo di trasporto privato. Se le principali città (Alba, Asti, Bra) sono raggiungibili con diverse soluzioni, la questione si complica per i centri minori. Infatti, manca una rete di collegamenti pubblici frequenti tale da permettere ai turisti di raggiungere facilmente i borghi e le attrattive sparse tra le colline. La situazione cambia se si tratta di periodi nei quali sono in corso manifestazioni ed eventi che attraggono grandi flussi di persone e per i quali vengono organizzati specifici collegamenti.

Alba, Asti e Bra distano circa un'ora di treno dalle stazioni di Torino, alle quali si può arrivare con una delle molteplici linee di alta velocità oppure, con una tratta di autobus,²⁹ dall'aeroporto di Torino Caselle. Sono, inoltre, in progetto il prolungamento della linea ferroviaria Torino-Bra-Alba³⁰ fino all'aeroporto di Torino Caselle e la riapertura della linea Alba-Asti³¹. Ciò testimonia un impegno per il miglioramento dell'accessibilità di questi territori in ottica sostenibile e rappresenta un'opportunità per ulteriori sviluppi turistici. L'altro aeroporto utilizzato di frequente per raggiungere queste zone è quello di Milano Malpensa, collegato tramite combinazioni di treni, oppure di treni e autobus.

Dati gli scarsi collegamenti con autobus e la presenza di una rete ferroviaria non capillare, la scelta di turisti e residenti ricade generalmente sull'automobile. Questo è anche dovuto alla presenza di strade panoramiche che permettono di inoltrarsi tra i vigneti, ma causa problemi alle infrastrutture stradali della zona, già logorate dal traffico pesante. In relazione a quest'ultimo si stanno sperimentando progetti con l'obiettivo di "combine the needs of tourism with those of the wine sector" (Assumma *et al.*, 2022, p.29), ridurre l'impatto ambientale e migliorare la sicurezza stradale.

Inoltre, la presenza di un grande numero di turisti provenienti dall'estero e privi di mezzi di trasporto privati rende necessario ripensare la mobilità, nell'ottica di un superamento del modello basato sull'auto (*Ibidem*). Questo modello causa attualmente anche problemi relativi ai parcheggi. Nei weekend è frequente che i parcheggi a disposizione

²⁹ Da dicembre 2023 dovrebbe essere attivato anche un collegamento ferroviario tra l'aeroporto di Torino Caselle e la stazione di Torino Porta Susa. <http://www.comune.torino.it/cittagora/altre-notizie/21774.html> (ultima consultazione 12/04/2023)

³⁰ <https://www.lastampa.it/cuneo/2023/01/27/news/quel-treno-alba-caselle-che-taglia-fuori-levaldigi-12606399/> (ultima consultazione 12/04/2023)

³¹ <https://www.comune.alba.cn.it/notizie-in-primo-piano/5409-alba-da-settembre-2023-torneranno-i-treni-sulla-linea-alba-asti-inattiva-da-un-decennio> (ultima consultazione 12/04/2023)

nei paesi più visitati siano al completo, con la conseguenza che i turisti posteggiano le loro auto sul ciglio della strada, anche in posti pericolosi. Questi problemi non si riflettono sull'intero territorio ma solo su paesi specifici, al punto che alcuni imprenditori hanno lanciato la provocazione di renderli a numero chiuso, per preservarli e allo stesso tempo ridistribuire meglio i flussi tra i vari borghi³².

Il recente sviluppo del cicloturismo permette di diminuire in parte la pressione provocata dal traffico automobilistico. Sono, infatti, sempre più frequenti le offerte di escursioni guidate in bici che attraversano vari paesi alla scoperta delle attrattive del territorio. Un'altra alternativa sostenibile, che potrebbe essere sfruttata con finalità turistiche, è data dalla rete di sentieri. Spesso i paesi limitrofi sono separati da pochi chilometri e possono essere raggiunti a piedi su sentieri che si sviluppano tra i vigneti con tempi di percorrenza a partire da un'ora.

4.3.3. Flussi turistici e ospitalità

Il territorio di Langhe Monferrato Roero si è sviluppato, dal punto di vista turistico, negli ultimi vent'anni (negli ultimi dieci in alcune zone) (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020). La crescita turistica è, dunque, iniziata prima dell'iscrizione del bene nella lista del patrimonio dell'umanità, avvenuta nel 2014, e si è accentuata dopo l'ottenimento di questo riconoscimento, grazie a una maggiore esposizione mediatica e all'aumento del numero di eventi culturali ed enogastronomici presenti. "Whereas these increasing tourism fluxes undoubtedly constitute an important economic asset for the area, they also open up a set of challenges that need to be tackled carefully, in order to preserve the cultural, environmental and landscape quality of the area" (Assumma *et al.*, 2022, p.31). I recenti sviluppi, infatti, sono avvenuti principalmente in alcune zone, creando, così, una concentrazione disomogenea di turisti e squilibri con i territori circostanti, sia nella distribuzione dei benefici che in quella dei danni. Inoltre, l'aumento complessivo dei turisti ha accentuato i problemi relativi alla mobilità, evidenziando la necessità di trasporti più sostenibili (*Ibidem*).

Nel 2019, ultimo anno prima della pandemia, la zona aveva raggiunto un massimo storico di 546.924 visitatori provenienti da almeno 80 paesi in tutto il mondo e il migliore fatturato della sua storia turistica (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020). Questo

³² https://torino.corriere.it/economia/22_maggio_18/barolo-come-veneziana-numero-chiuso-si-entra-solo-il-biglietto-e4143928-d6d6-11ec-a70e-c4b6ac55d57f.shtml?refresh_ce (ultima consultazione 12/04/2023)

anno viene, quindi, preso come riferimento per valutare l'andamento del mercato. Come si può vedere dai grafici in Figura 4.4, il 2022 ha fatto registrare presenze e arrivi superiori a quelli del 2019, raggiungendo un nuovo massimo storico di 618.894 arrivi (Osservatorio turistico della Regione Piemonte, 2023) e testimoniando, così, una crescita importante del settore e un totale recupero dopo la pandemia. Il tempo medio di permanenza è breve e corrisponde a 2,2 notti (Osservatorio Langhe Monferrato Roero, 2023).

Figura 4.4: Arrivi e presenze negli ultimi dieci anni in Langhe Monferrato Roero



Fonte: Osservatorio Langhe Monferrato Roero, 2023, p.2

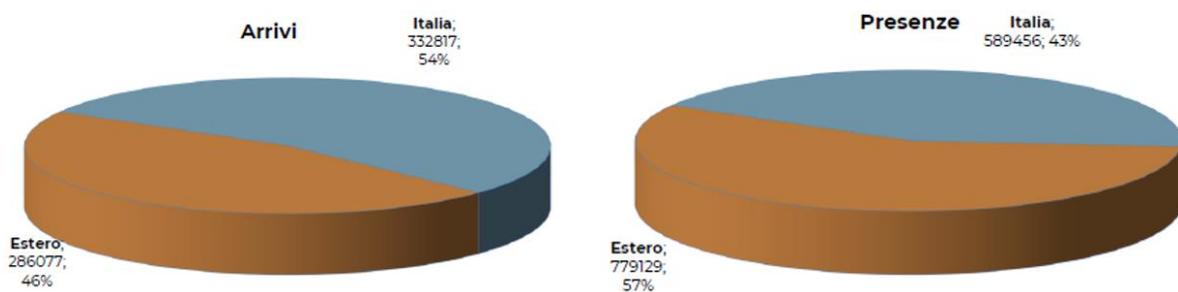
I residenti considerano il numero di turisti come molto elevato. Nonostante ciò, uno studio ha rilevato che, nel complesso, sono poco infastiditi dalla loro presenza e che ritengono che “un aumento del turismo culturale nella zona avrebbe un impatto decisamente positivo” (Rech *et al.*, 2022, p.217). I vantaggi previsti non sono solo economici, ma riguardano anche l'aumento degli eventi organizzati e la possibilità di parteciparvi (*Ibidem*). Per comprendere questi dati, bisogna tenere in considerazione che i turisti si distribuiscono su un territorio molto ampio e solo alcuni borghi, con una pressione turistica rilevante, sperimentano gli impatti negativi del turismo.

“Il periodo con il maggior numero di arrivi è quello autunnale” (Osservatorio Langhe Monferrato Roero, 2023, p.4), e in particolare il mese di ottobre. Questo si spiega con il fatto che l'autunno sia il periodo della vendemmia e della Fiera del Tartufo e rifletta quindi, con la sua offerta, le esigenze del turista enogastronomico. Inoltre, è anche il momento in cui le foglie delle viti cambiano colore, creando un foliage spettacolare. Il lavoro dell'Ente Turismo volto a destagionalizzare i flussi turistici sta, comunque, portando i suoi frutti (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020). Nel 2022, si assiste, infatti, ad “una crescita rispetto agli anni precedenti nei movimenti turistici estivi” e tardo primaverili (Osservatorio Langhe

Monferrato Roero, 2023, p.4). Si può, quindi, affermare, che la stagione turistica in Langhe Monferrato Roero vada ormai da aprile/maggio a novembre.

I turisti stranieri rappresentano quote molto rilevanti del mercato, tanto da superare, per l'anno 2022, i turisti italiani per numero di presenze. Infatti, "la quota estera è del 46% degli arrivi e del 57% di pernottamenti" (Figura 4.5) (*Ibidem*, p.5). I principali mercati di provenienza dei turisti sono Svizzera, Germania, Paesi Bassi e Francia con presenze consistenti anche dagli Stati Uniti. Per quanto riguarda i turisti italiani, più della metà provengono dalla Lombardia o dal Piemonte, quindi da zone vicine ai territori considerati.

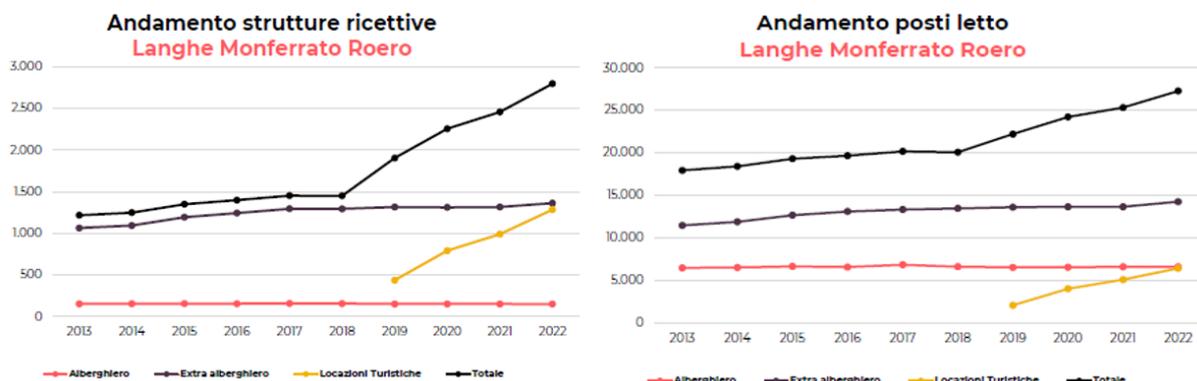
Figura 4.5: Arrivi e presenze turistiche di Italia e Estero in Langhe Monferrato Roero nel 2022



Fonte: Osservatorio turistico della Regione Piemonte, 2023, pp.28-29

Negli ultimi anni, parallelamente allo sviluppo turistico e all'incremento degli arrivi, è aumentata l'offerta ricettiva, trainata da una notevole crescita del numero di strutture adibite a locazione turistica (Figura 4.6). "Negli ultimi 10 anni, il settore ricettivo è cresciuto complessivamente del 24% nelle strutture e del 16% nei posti letto" (Osservatorio Langhe Monferrato Roero, 2023, p.3), fino a raggiungere un numero di 2.666 strutture e di 26.067 posti letto (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022).

Figura 4.6: Trend delle strutture ricettive e dei posti letto negli ultimi dieci anni in Langhe Monferrato Roero



Fonte: Osservatorio Langhe Monferrato Roero, 2023, p.3

4.3.4. Segmenti turistici

La principale tipologia di turismo che si sviluppa in questo territorio è il turismo enogastronomico, caratterizzato dalla ricerca di un contatto con i produttori, dalla visita ai luoghi di produzione e dalle degustazioni. Questo favorisce la conoscenza della cultura e delle tradizioni locali e permette all'agricoltura di essere integrata con il turismo. "Il turismo enogastronomico non significa soltanto ristoranti, vino e cantine, ma è un modello di fruizione turistica più complesso e capace di generare benefici economici di qualità e diffusi in tutta la destinazione turistica" (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020, p.2). Proprio con l'obiettivo di diversificare le zone, le cantine e le aziende agroalimentari che vengono visitate, l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, in collaborazione con altri stakeholder del territorio, ha creato le piattaforme parallele "Piemonte on Food" e "Piemonte on Wine" (Assumma *et al.*, 2022), servizi gratuiti di prenotazione di visite e degustazioni. "Piemonte on Wine" è stata realizzata insieme all'ATL Alexala, ampliando così le proposte disponibili anche al Monferrato alessandrino.

L'Ente Turismo sta lavorando all'attrazione di nuovi segmenti e allo sviluppo di nuovi prodotti turistici incentrati sulle loro esigenze. I segmenti considerati sono Outdoor e bike, Cultura e arte, MICE e wedding, Lusso, Family (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022). Lo sviluppo di questi prodotti potrebbe limitare alcune problematiche legate al turismo come la stagionalità, ad esempio la domanda del settore MICE (acronimo di Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) è presente anche in bassa stagione.

Il turismo outdoor è un segmento in crescita in quanto permette una fruizione lenta e sostenibile del paesaggio, sempre più ricercata. In particolare, in questi territori, è diffuso il cicloturismo con *e-bike*. L'obiettivo è sviluppare un'offerta integrata e unitaria tra i tre territori, ampliando anche l'offerta nel Monferrato (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020). La creazione di una rete di sentieri e itinerari permetterebbe di indirizzare i visitatori alla scoperta di centri minori e punti panoramici meno conosciuti, contribuendo così a diminuire la pressione sui paesi più visitati. Sono, infatti, presenti delle criticità nei centri turistici principali e dunque si stanno cercando soluzioni per ridistribuire i flussi turistici in modo più equo sul territorio e ridurre le problematiche causate dall'*overtourism*.

È anche necessario il miglioramento dell'offerta dedicata a famiglie e bambini, giustificato soprattutto dal numero crescente di famiglie del Nord Europa che scelgono questi territori come destinazione per le loro vacanze estive. Oltre all'offerta incentrata sui

prodotti enogastronomici, per loro è fondamentale fare esperienze all'aria aperta e avere momenti di intrattenimento (Assumma *et al.*, 2022). Ad oggi, però, i servizi e le attività dedicati alle famiglie sono ancora molto limitati. “Lo sviluppo potrebbe andare a valorizzare aree di territorio meno note e frequentate” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022, p.6) e contribuire alla destagionalizzazione dei flussi turistici (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020).

Infine, è rilevante il turismo culturale, comprendente “tutti quegli aspetti tangibili e intangibili derivanti da pratiche sociali, saperi tradizionali e dall'estro creativo e artistico” (Rech *et al.*, 2022, p.209). In seguito alla diffusione dell'economia dell'esperienza, anche il turismo culturale è sempre più orientato alle esperienze. Da questo si può comprendere come il turismo culturale sia strettamente collegato al turismo enogastronomico, da un lato perché l'enogastronomia rappresenta le pratiche e i saperi tipici del territorio, dall'altro perché offre ottime opportunità per lo sviluppo di un turismo esperienziale.

4.4. Il place brand Langhe Monferrato Roero (LMR)

Il grande sviluppo turistico del territorio di Langhe Monferrato Roero è il risultato di un intenso lavoro degli enti che lo gestiscono, volto a strutturare un'offerta di qualità, basata sulle peculiarità locali e in grado di valorizzare adeguatamente le sue risorse di assoluto pregio. Numerose iniziative di protezione del territorio, intensificate dal momento dell'iscrizione dei “Paesaggi vitivinicoli del Piemonte” nella lista del patrimonio dell'umanità, hanno permesso la conservazione dei valori paesaggistici, a loro volta espressione dell'identità del territorio. Infatti, la tradizione agricola e viticola è ben rappresentata dalle colline modellate da filari di viti e noccioli. Langhe Monferrato e Roero sono tre territori collinari con un'identità di base comune, derivante dalla tradizione vitivinicola ed enogastronomica, e caratteristiche uniche che permettono la costruzione di prodotti turistici vari e differenziati.

Nel 2019, la nascita dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero ha portato a “una revisione dell'immagine e dei brand che caratterizzano il territorio, sia in termini geografici che in termini di prodotti turistici” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020, p.10). È stata, quindi, modificata la strategia precedente nell'ottica della costruzione di un unico brand Langhe Monferrato Roero (anche indicato con l'acronimo LMR). Ad oggi, il branding è considerato come una delle *mission* dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero (Ente

Turismo Langhe Monferrato Roero, 2023) e la revisione della *brand identity* è una delle attività previste dal piano attività per il biennio 2023-2024 (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022).

4.4.1. Valori e posizionamento

“Ciò che è importante e strategico per una destinazione turistica è non soltanto il numero dei turisti ma la qualità e il potere di spesa di coloro che visitano il territorio” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020, p.5). Proprio la qualità è il valore fondante del brand LMR. L’obiettivo di questi territori è, infatti, offrire servizi di elevata qualità, così come richiesto dai turisti che li fruiscono (*Ibidem*). Il principale tipo di turismo è quello enogastronomico e i turisti enogastronomici hanno generalmente un alto grado di istruzione e un lavoro ben retribuito. Conseguenza di ciò è il fatto che il segmento enogastronomico sia uno dei segmenti turistici con la spesa giornaliera pro capite più elevata (UNESCO World Heritage List, 2014). Turisti di questo tipo ricercano un’ottima qualità nei servizi e sono attenti alle loro caratteristiche. Langhe Monferrato Roero si propone come destinazione turistica di elevata qualità in grado di soddisfare le esigenze di questi turisti altospendenti. A testimonianza della qualità dell’offerta ambientale e turistica, 12 paesi di questo territorio (Barolo, Bergolo, Canelli, Castagnole delle Lanze, Cherasco, Cocconato, Grinzane Cavour, Guarene, La Morra, Moncalvo, Monforte d’Alba, Neive) hanno ottenuto dal Touring Club il riconoscimento di bandiera arancione.³³

La qualità non è da intendersi unicamente come qualità dei servizi turistici e ricettivi, ma anche come bellezza del paesaggio, certificata dal riconoscimento di patrimonio dell’umanità dei “Paesaggi vitivinicoli del Piemonte”, e qualità dei prodotti alla base dell’offerta enogastronomica locale, altro elemento fondamentale del *place brand*. Questa è testimoniata dai marchi DOC e DOCG ottenuti nel complesso da più di trenta vini prodotti sul territorio (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2023) e dai riconoscimenti dati dall’UNESCO di Città creativa per la gastronomia ad Alba e di patrimonio culturale immateriale alla “Cerca e cavatura del tartufo”, pratica radicata in queste zone. I prodotti tipici come il vino, il tartufo, la nocciola e alcuni formaggi sono parte dell’identità locale e hanno un forte legame con il territorio. Come già sottolineato nel capitolo 2, la presenza di

³³ <https://www.bandierearancioni.it/localita> (ultima consultazione 14/04/2023)

prodotti tipici con origine certificata da marchi di qualità alimentare contribuisce alla creazione di un *place brand*, permettendo di migliorare la reputazione del luogo. Inoltre, questi prodotti vengono associati dai turisti al territorio, trasmettendo loro un senso di autenticità e configurandosi come una rappresentazione tangibile delle tradizioni. Sia la qualità dei servizi turistici che quella dei prodotti contribuisce, quindi, alla creazione di una *brand image* positiva, che dipende in gran parte proprio dall'offerta territoriale.

L'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero ritiene, inoltre, la sostenibilità, declinata in ottica ambientale, sociale ed economica, come un elemento fondamentale per lo sviluppo del territorio. Il valore della sostenibilità non è, quindi, inteso solo "come tutela e difesa del patrimonio ambientale, ma anche come salvaguardia e valorizzazione delle tradizioni, delle tipicità e dei servizi rivolti ai turisti, ma anche e soprattutto ai residenti" (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022, p.5). Tra i valori fondamentali c'è, infatti, anche l'attenzione ai residenti, che non devono essere penalizzati da flussi turistici eccessivi e devono beneficiare degli impatti economici positivi derivanti dal turismo (*Ibidem*). A questo proposito, l'Ente Turismo si impegna a rafforzare anche un'identità comunitaria, tipica delle società rurali e collegata, quindi, al tema dell'enogastronomia e della viticoltura.³⁴

I valori sono sintetizzati nel logo ufficiale dell'ATL Langhe Monferrato Roero e nel suo payoff (Figura 4.7). The Home of BuonVivere rimanda, infatti, a una vacanza all'insegna del relax, nella quale trascorrere momenti sereni e gustare prodotti di qualità. Il payoff rispecchia, inoltre, la vocazione interazionale del territorio, grazie all'uso combinato di italiano e inglese. Il logo riprende il verde e il vinaccio del logo ufficiale del bene "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte" (Figura 4.1), colori della natura e del vino. A questi è aggiunto un'ocra che ricorda la terra. I tre colori sono associati ai tre territori collinari e racchiusi in un pittogramma che richiama le colline e le linee sinuose del logo del bene.

Figura 4.7: Logo e payoff del brand Langhe Monferrato Roero



Fonte: <https://www.visitlmr.it/it> (ultima consultazione 17/04/2023)

³⁴ <https://www.enteturismolmr.it/cosa-facciamo/> (ultima consultazione 16/04/2023)

4.4.2. Il ruolo del brand Unesco

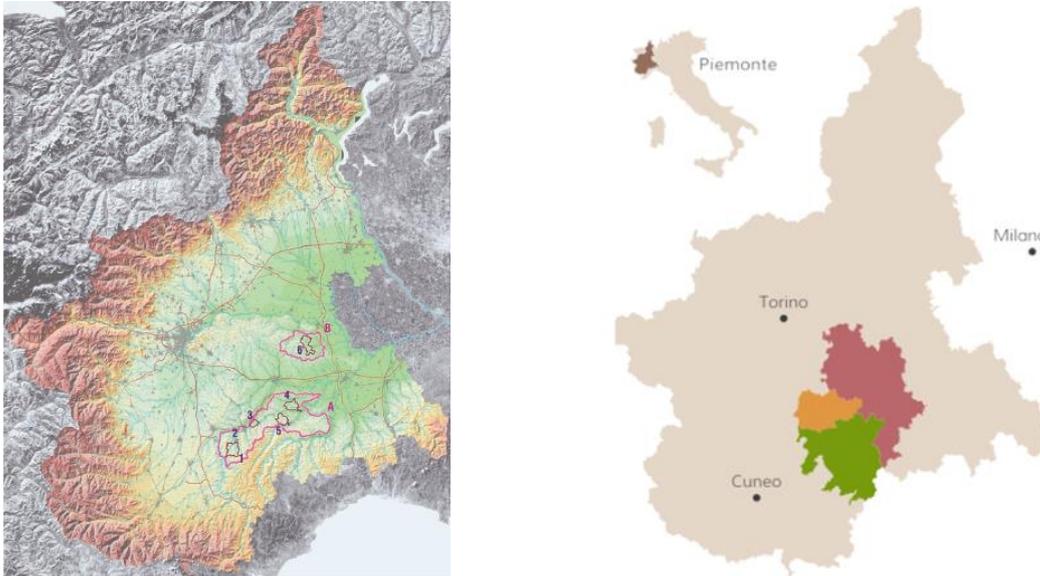
Il riconoscimento di patrimonio dell'umanità conferito ad alcune zone di Langhe Monferrato Roero ha contribuito, nel complesso, a dare prestigio e visibilità, anche a livello internazionale, a questa destinazione, accelerando un processo di sviluppo che era già in atto e che dipende in gran parte dal crescente interesse verso il turismo enogastronomico, offerta principale della zona. Il brand UNESCO è, infatti, un elemento importante in quanto conferisce credibilità a un territorio e certifica l'elevato valore del suo patrimonio. Questo viene utilizzato come strumento di branding territoriale e viene spesso sottolineato nella comunicazione dell'Ente Turismo, caratterizzando il *communicated place brand*. È, infatti, fondamentale metterlo in evidenza affinché possa portare benefici a livello turistico alla destinazione.

È, però, importante sottolineare che né la *core zone* dei "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte", né la più estesa *buffer zone*, coincidono con il territorio di competenza dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero. Innanzitutto, questa ATL non si occupa del Monferrato alessandrino, una parte del quale rientra nei confini del bene UNESCO, sotto la denominazione Monferrato degli Infernot. Inoltre, il territorio di Langhe, Roero e Monferrato astigiano è molto più esteso del territorio iscritto in *World Heritage List* (Figura 4.8). Nonostante ciò, questo non viene sottolineato nella comunicazione, presentando invece i territori di Langhe Monferrato Roero come iscritti alla lista del patrimonio dell'umanità senza ulteriori specificazioni (ad esempio, la seguente frase è presente sulla homepage di VisitLMR "Benvenuto nelle terre in cui i paesaggi sono Patrimonio Mondiale dell'Umanità UNESCO e regalano scorci di poetica armonia"³⁵).

Un ulteriore elemento che potrebbe generare confusione è la differenza tra la denominazione del bene UNESCO ("Paesaggi vitivinicoli del Piemonte: Langhe-Roero e Monferrato") e quella del brand Langhe Monferrato Roero. Nella prima si è scelto di rispettare il tradizionale nome dato a questi luoghi, che associa innanzitutto Langhe e Roero, territori più piccoli e strettamente connessi, per poi accostare ad essi il Monferrato. Nella seconda si è preferito, invece, presentare i tre territori in ordine alfabetico, utilizzando così un criterio universalmente riconosciuto ma allontanandosi dalle consuetudini locali.

³⁵ <https://www.visitlmr.it/it> (ultima consultazione 17/04/2023)

Figura 4.8: Confronto tra le zone comprese nel bene patrimonio dell'umanità, a sinistra e i territori di Langhe Monferrato Roero di competenza dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, a destra



Fonti: a sinistra, UNESCO World Heritage List, 2014 p.19; a destra <https://www.visitlrmr.it/it/territorio-langhe-monferrato-roero> (ultima consultazione 17/04/2023)

È anche importante evidenziare che, accanto all'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, l'Associazione per il Patrimonio dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato si occupa nello specifico delle iniziative che rientrano nei confini del bene. Ad esempio, nelle zone effettivamente comprese nel bene sono presenti cartelli recanti il logo del bene e quello dell'UNESCO, a ricordare la presenza di questo riconoscimento e l'esistenza di questo brand.

Come già precedentemente sottolineato, accanto al riconoscimento dei "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte" come patrimonio dell'umanità, questi territori hanno ottenuto anche l'iscrizione di un elemento intangibile nella lista del patrimonio culturale immateriale e di una città nel network delle città creative. Questi ultimi due riconoscimenti, però, pur facendo parte del *place brand*, sono spesso posti in secondo piano e raramente mostrati nella comunicazione dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero. Rimangono, quindi, nell'ombra dell'iscrizione alla lista del patrimonio dell'umanità e non sono tra gli elementi principali del *communicated place brand* rivolto ai turisti.

4.5. La comunicazione digitale del place brand Langhe Monferrato Roero

Al giorno d'oggi è fondamentale comunicare un *place brand* non solo attraverso elementi fisici ma anche sfruttando le potenzialità del web 2.0, come sottolineato nel capitolo precedente. A questo proposito, l'Ente Turismo riconosce la necessità, per chiunque operi nel settore turistico, di avere una presenza online efficace. Uno degli obiettivi che l'ATL si pone per il biennio 2023-2024, quindi, è quello di una maggiore digitalizzazione, tale da permettere anche la vendita online di servizi come le visite guidate (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022). Una solida presenza digitale è, infatti, cruciale per presentarsi come una destinazione creativa, tecnologica e all'avanguardia.

Il territorio di Langhe Monferrato Roero è presente sul web attraverso numerosi siti web, ciascuno dedicato a uno specifico target, e diversi profili sui social network (*Ibidem*). Questi sono costantemente aggiornati con notizie e informazioni recenti e, di conseguenza, utili. La scelta di essere presenti su molteplici canali digitali e il loro utilizzo continuativo rientrano nel primo livello di comunicazione del *place brand* e contribuiscono alla formazione di una *place image* positiva nella mente degli stakeholder.

Anche la qualità e la quantità di contenuti presenti sui canali ufficiali influenzano, in questo caso positivamente, la percezione dei turisti verso il territorio. I contenuti ufficiali pubblicati sui canali precedentemente citati rientrano nel secondo livello, quello relativo alla comunicazione tradizionale. Questi contenuti fanno strettamente parte del *communicated place brand*, cioè riguardano gli aspetti del territorio che vengono messi in luce in quanto positivi e rilevanti per il target considerato. L'analisi dei contenuti e delle modalità di gestione di alcuni siti web e profili social ufficiali sarà al centro dei paragrafi seguenti.

Il terzo livello è relativo al passaparola, cioè all'*electronic word of mouth*, basato sullo *user-generated content*. In questo rientrano tutti i commenti lasciati dai visitatori sui siti di recensioni, sulle pagine social dell'Ente Turismo e i contenuti (post, storie) pubblicati sulle loro pagine personali, in alcuni casi poi condivisi dall'Ente Turismo sui profili ufficiali. Dal monitoraggio delle recensioni relative all'anno 2022 emerge un *sentiment* complessivo molto positivo verso il territorio di Langhe Monferrato Roero. Questo, infatti, raggiunge un punteggio di 89,5/100, superando il valore relativo all'Italia, che si attesta invece a 86,3 (Osservatorio Langhe Monferrato Roero, 2023). Dato che il passaparola e lo *user-generated content* hanno un grande impatto sulla formazione della *place image* di altri turisti questo valore del *sentiment* è molto importante.

La presenza di un *sentiment* positivo rappresenta l'esistenza di una *place image* positiva nella mente di coloro che hanno lasciato una recensione. Questa *place image* positiva deriva probabilmente sia dall'aver sperimentato servizi e prodotti di qualità, sia dall'aver fatto esperienza di un territorio coerente con il modo in cui viene raccontato e, dunque, con le aspettative create prima del viaggio. Da questo valore del *sentiment* si può, quindi, dedurre che la *place brand identity* di Langhe Monferrato Roero comunicata dai professionisti, le caratteristiche che emergono dallo *user-generated content* e la *place identity* complessiva del luogo siano allineate e corrispondano alla realtà. Questo è un elemento fondamentale per stimolare la creazione di una *place image* positiva nella mente dei potenziali visitatori.

In effetti, le narrative create dai professionisti non sono artificiali ma rispecchiano le tradizioni, i valori e le storie del territorio. Gli elementi alla base del *communicated place brand* sono, infatti, l'enogastronomia e l'elevata qualità di cibi e vini prodotti localmente, la natura e la possibilità di svolgere attività all'aperto, la cultura e gli eventi che si svolgono sullo sfondo di paesaggi e borghi scenografici. Questi tre nuclei corrispondono a quelli che ad oggi sono i tre principali segmenti turistici (enogastronomia, outdoor e cultura), in linea con la *place identity* e con le caratteristiche del territorio. Un ulteriore segmento, in corso di sviluppo e ancora meno presente dei precedenti nella comunicazione digitale ufficiale, è quello del turismo per famiglie e bambini, che riprende l'identità comunitaria del territorio.

4.5.1. I siti web ufficiali

Gli utenti di qualsiasi territorio possono essere divisi in tre grandi segmenti: residenti, imprese e visitatori. Ognuno di questi ha esigenze diverse e quindi è necessario creare strategie di comunicazione mirate per rispondervi. Devono, cioè, essere costruiti *sub-brand* specifici che sono allo stesso tempo differenziati tra di loro e coerenti con i valori basilari del *place brand*. Spesso, quando è una DMO a gestire un territorio che non corrisponde a confini amministrativi, l'unico segmento considerato nella comunicazione digitale è quello dei turisti. Questo, però, non avviene nel territorio di Langhe Monferrato Roero. Infatti, il piano attività per il biennio 2023-2024 dell'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero prevede il miglioramento del sito web di destinazione grazie all'ottimizzazione della *User Interface* e la creazione di un sito web istituzionale (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022), online

da aprile 2023. Questo testimonia la presenza di due *sub-brand* dedicati a target specifici, che rientrano comunque nell'ambito del turismo.

Sono, così, presenti due siti web principali gestiti dalla DMO subregionale. Il sito web ufficiale della destinazione è dedicato al segmento dei turisti e a coloro che ricercano attività ricreative. Ha come obiettivo quello di fornire loro informazioni e stimolarli a scegliere Langhe Monferrato Roero per il loro viaggio. Il sito istituzionale è, invece, pensato "quale strumento di dialogo e comunicazione tra Ente Turismo e operatori turistici locali" (*Ibidem*, p.7). Oltre a chiarire le caratteristiche dell'Ente Turismo, infatti, è rivolto a "tutto il mondo degli operatori territoriali, che ora hanno un nuovo strumento territoriale per conoscere l'andamento dei flussi turistici, le tendenze, il calendario di eventi promozionali e fiere [...] e approfondimenti normativi per gli adempimenti e obblighi"³⁶. Il sito istituzionale si rivolge quindi alle imprese del settore turistico. I residenti rimangono fuori da questa ripartizione, anche se possono rientrare, di volta in volta, nell'una o nell'altra tipologia di stakeholder.

La stessa ripartizione è presente nelle newsletter, anche queste di recente introduzione, alle quali attualmente ci si può iscrivere solo dal sito web istituzionale. Sono presenti tre newsletter: TheHomeofBuonVivere, indirizzata ai turisti; InContatto contenente comunicazioni istituzionali principalmente rivolte ai soci dell'ATL; InFormazione con risorse e opportunità per gli operatori del settore (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022).

Oltre al sito web della destinazione e a quello istituzionale, ci sono poi numerosi siti web specifici dedicati a particolari segmenti di turisti. Questi si configurano come espressione di ulteriori *sub-brand* che rientrano nel brand ombrello LMR. Tra questi ci sono un brand dedicato al segmento del turismo del lusso, LMR Precious, un brand specifico per il turismo del lusso nel Monferrato Astigiano, OroMonferrato, due brand relativi al turismo enogastronomico, Piemonte On Wine e Piemonte on Food³⁷. Il sito web più completo e visitato rimane comunque VisitLMR, cioè il sito della destinazione turistica, che è stato anche il primo ad essere stato creato. Questo verrà ora analizzato in dettaglio.

L'esperienza che l'utente fa sul sito web ufficiale della destinazione influenza la *place image*. Questo deve, quindi, essere costruito su contenuti interessanti e informativi ed essere ben organizzato in modo da lasciare all'utente un'impressione positiva. VisitLMR presenta contenuti di elevata qualità, aggiornati e completi. Nel complesso la consultazione

³⁶ <https://www.enteturismolmr.it/2023/04/13/incontatto-aprile/> (ultima consultazione 17/04/2023)

³⁷ <https://www.enteturismolmr.it/nostri-brand/> (ultima consultazione 18/04/2023)

del sito è abbastanza semplice ma è comunque presente qualche problematica relativa all'usabilità, ad esempio la barra di ricerca non è in posizione evidente nella visualizzazione a grandezza standard. Inoltre, pur essendo complessivamente ottimizzato per i dispositivi mobili, permangono alcuni problemi nella visualizzazione del sito durante la navigazione da smartphone, come una sovrapposizione di scritte durante l'effettuazione di una ricerca nella sezione Esplora LMR. Proprio per migliorare l'usabilità, caratteristica fondamentale nel determinare l'esperienza dell'utente, l'Ente Turismo prevede di ottimizzare la *User Interface*.

I testi sono scritti utilizzando la seconda persona singolare e quindi rivolti direttamente all'utente, facendolo così sentire coinvolto come in un dialogo (ne sono esempi le prime righe della homepage: "Benvenuto in Langhe Monferrato Roero [...] Immergiti nella nostra storia, scopri le nostre tradizioni, assapora le eccellenze, vivi il ritmo del nostro quotidiano e fallo tuo"³⁸). Non sono presenti, però, elementi che permettano una reale interazione, come spazi per lasciare commenti o *chatbot*.

Il sito è strutturato attorno ai quattro nuclei alla base del *place brand* che racchiudono i valori tipici della *place identity*, cioè l'enogastronomia, l'outdoor, la cultura e la famiglia. Sono state, così, create quattro sezioni (aromi e sapori, natura e benessere, arte e cultura, vacanze in famiglia) che vengono utilizzate per categorizzare le esperienze proposte e migliorare la fruibilità del sito (Figura 4.9). Anche il valore della qualità emerge dal sito, sia grazie al design curato e ai contenuti aggiornati e completi, sia grazie al frequente richiamo alle eccellenze del territorio. Inoltre, come già accennato in precedenza, la coesistenza del brand UNESCO con il *place brand* LMR è ben evidenziata nei contenuti.

Figura 4.9: Schermata tratta dal menu di navigazione del sito VisitLMR

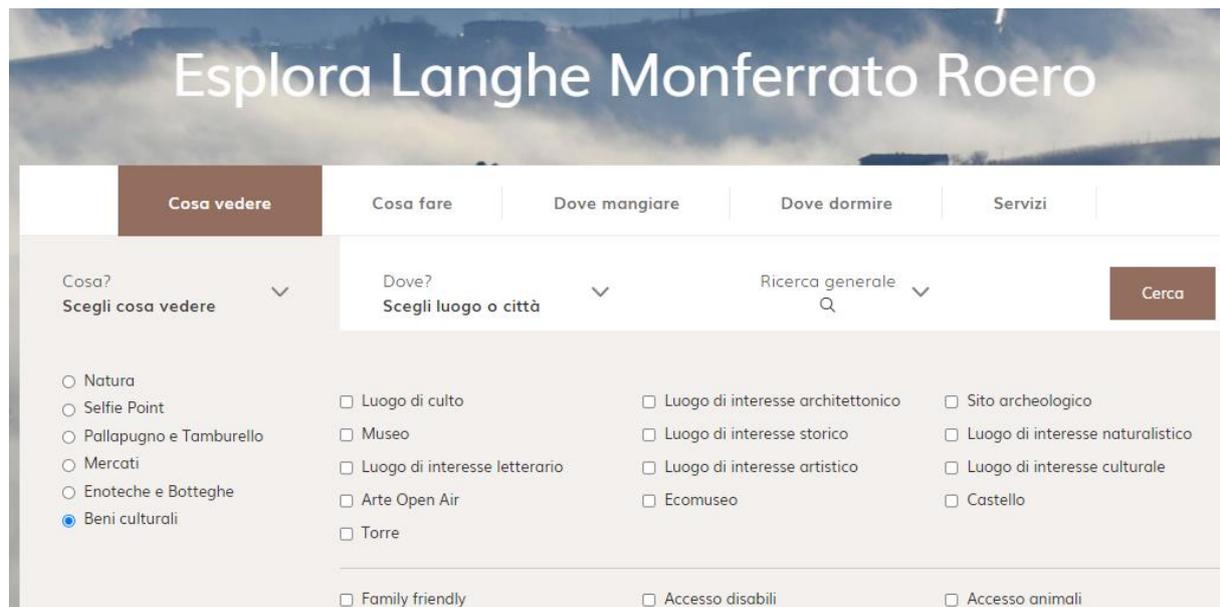


Fonte: <https://www.visitlrmr.it/it> (ultima consultazione 18/04/2023)

³⁸ <https://www.visitlrmr.it/it> (ultima consultazione 18/04/2023)

Interessante è la sezione Esplora LMR (Figura 4.10), costituita come un database di semplice fruizione che raccoglie e cataloga tutte le attrattive e i servizi ricettivi presenti in Langhe Monferrato Roero. Da qui i turisti possono trovare tutte le informazioni di cui hanno bisogno, non solo notizie storiche ma anche indicazioni pratiche come link ai siti ufficiali, prezzi, orari, contatti,... Le informazioni sugli itinerari per i cicloturisti e i trekking sono, invece, raccolte in una sezione a parte.

Figura 4.10: Schermata tratta dalla sezione Esplora LMR del sito VisitLMR



Fonte: <https://www.visitlrm.it/it/esplora-langhe-monferrato-roero> (ultima consultazione 18/04/2023)

Da un'analisi del sito effettuata attraverso la piattaforma di *web analytics* SimilarWeb in relazione all'anno 2023³⁹ emerge che la grande maggioranza degli utenti accede al sito tramite dispositivi mobili e proviene dall'Italia, non riflettendo così, i dati relativi ad arrivi e presenze turistiche. Il traffico è quasi esclusivamente organico, cioè proveniente dai motori di ricerca, o diretto, ossia generato dalla digitazione dell'URL nella barra di ricerca. Non è invece registrata la presenza di un traffico a pagamento, conseguente a inserzioni pubblicitarie. Ciò significa che l'Ente Turismo lavora solo sull'ottimizzazione organica.

All'interno del traffico organico, il traffico *branded*, ovvero proveniente da *keyword* che includono il nome del brand, è molto limitato. La *keyword* visit lmr si posiziona, infatti, fuori dalle prime dieci *keyword* per traffico portato sul sito e questo potrebbe derivare da problemi relativi alla *brand awareness*. In generale, il posizionamento di VisitLMR sulla

³⁹ <https://www.similarweb.com/it/website/visitlrm.it/#overview> (ultima consultazione 18/04/2023)

Search Engine Results Page di Google è debole, in quanto appare tra i primi risultati solamente con *keyword* specifiche e con un basso volume di ricerca. Considerando, ad esempio, alcune *keyword* con un alto volume di ricerca, gli utenti che digitano Alba trovano il sito VisitLMR solo al termine della prima pagina di risultati, cercando il termine Langhe, invece, il sito non compare prima della terza pagina. Questo determina scarsissime possibilità che il sito venga trovato dagli utenti, che si fermano abitualmente ai primi risultati della prima pagina. Da questo appare evidente come il sito VisitLMR abbia un posizionamento sui motori di ricerca non ottimale e sia, quindi, necessario un maggiore lavoro nell'ambito della *Search Engine Optimization* per migliorarlo.

Pur offrendo una grande quantità di contenuti di elevata qualità, il sito web ufficiale di Langhe Monferrato Roero non viene trovato facilmente dagli utenti. Questi potrebbero, quindi, pensare che non ci sia un portale turistico ufficiale o, comunque, che questo non venga gestito in modo adeguato, con potenziali ricadute negative sulla percezione del brand. Anche nel caso in cui i turisti riuscissero a raggiungere il sito, probabilmente lo visiterebbero dopo essere entrati in contatto con un ampio numero di informazioni presenti su altri siti posti in posizione migliore sulla SERP. Questo ha effetti imprevedibili sulla percezione del brand, in quanto le informazioni presenti fuori dalle piattaforme ufficiali non possono essere controllate dall'Ente Turismo. In sintesi, è, quindi, necessario migliorare il posizionamento del sito sui motori di ricerca.

4.5.2. I profili sui social network

“Visit LMR comunica attualmente attraverso Facebook, Instagram, Twitter, YouTube e LinkedIn (ultimo canale dell'Ente aperto a novembre 2022)” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2022, p.9). Questi canali sono utilizzati per fornire informazioni ai visitatori o agli operatori del settore, a seconda della piattaforma considerata, e come supporto al *digital place storytelling*. Quest'ultimo si basa su “persone, avvenimenti, caratteristiche e curiosità del territorio” (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020, p.5) per raccontarlo e metterne in luce i valori. Tutti i profili sui social network sono costantemente aggiornati.

I due profili con il maggior numero di utenti sono quelli su Facebook e Instagram. Il primo presenta contenuti dedicati a turisti, operatori del settore e residenti, rispondendo quindi alle esigenze di target diversi. Accanto ai contenuti spiccatamente turistici sono,

infatti, presenti post che illustrano l'andamento del turismo nel territorio, contenuti relativi alle conferenze stampa di presentazione degli eventi, foto e notizie su manifestazioni pensate per la comunità locale. Il profilo Instagram @visitlmr è, invece, rivolto al target dei turisti e di coloro che ricercano attività ed eventi sul territorio. I due profili verranno analizzati più in dettaglio nei sottoparagrafi seguenti.

I contenuti del profilo Instagram @visitlmr sono prevalentemente incentrati sul fornire informazioni sulle opportunità ricreative e culturali presenti e sui riconoscimenti ottenuti o ai quali il territorio è candidato. Questi post hanno descrizioni abbastanza lunghe ma facilmente fruibili in quanto separate in più blocchi di testo e precedute da un emoji che ne rappresenta il contenuto. Inoltre, i testi si rivolgono direttamente ai visitatori, anche attraverso domande, con l'obiettivo di stimolare l'interazione. Non mancano, comunque, contenuti emozionali che mostrano le bellezze paesaggistiche e sono spesso corredati in descrizione da citazioni celebri. I contenuti riflettono le tipologie di turismo più sviluppate in questi territori e sono quindi incentrati sui temi dell'enogastronomia, della cultura e del paesaggio (Figura 4.11). Rispetto ai contenuti presenti sul sito web, sul profilo Instagram manca un chiaro riferimento alle vacanze in famiglia e viene solo citata la presenza di attività per bambini nella descrizione dei post relativi ad alcuni eventi come Vinum.

Figura 4.11: Esempio di contenuti pubblicati sul profilo Instagram @visitlmr



Fonte: Profilo Instagram @visitlmr (ultima consultazione 18/04/2023)

Lo *user-generated content* viene anche utilizzato per le storie. Generalmente, infatti, queste sono costituite da condivisioni di contenuti pubblicati, innanzitutto, dai visitatori sui loro profili inserendo il tag @visitlMr. Lo *user-generated content* ha un ruolo fondamentale nella formazione della *place image*, in quanto considerato dagli utenti come più affidabile dei contenuti prodotti direttamente dai canali ufficiali. Nel caso del profilo visitlMr, però, i contenuti pubblicati sono filtrati dai professionisti che gestiscono il profilo. Di conseguenza, devono comunque rientrare nel *communicated place brand* previsto e non si discostano molto dai contenuti prodotti interamente dall'Ente Turismo. L'utilizzo dello *user-generated content*, però, permette sicuramente di ridurre le risorse necessarie alla creazione di contenuti. Inoltre, può essere utile per dare importanza ai turisti e per invogliarli a visitare il luogo, scattare fotografie e condividerle con l'Ente Turismo nella speranza di vederle pubblicate come post su visitlMr.

Nonostante i video siano i contenuti migliori da pubblicare sui profili ufficiali, visitlMr presenta in maggioranza post fotografici composti da una singola immagine. Questo potrebbe essere dovuto alla grande quantità di risorse e competenze necessarie a creare video di qualità, ma si riflette negativamente sulla capacità del profilo di coinvolgere i suoi utenti. I video, infatti, generano abitualmente maggiori interazioni rispetto alle foto. Il profilo visitlMr ha un *engagement rate*⁴¹ molto basso, inferiore a 1%⁴². Questo risulta evidente anche dal fatto che, a fronte di oltre 24.000 follower, i post abbiano una media di 160 like e 2 commenti⁴³. Maggiori sono le visualizzazioni dei video: queste superano il migliaio⁴⁴ rimanendo comunque molto limitate. Il profilo, quindi, pur essendo curato nella parte grafica e nei testi, non riesce a coinvolgere a sufficienza i suoi utenti, perdendo così, probabilmente, una grande opportunità per incrementare la loro *brand awareness*.

L'Ente Turismo lavora anche con influencer, content creator e blogger del settore *food and travel* nell'ottica di rafforzare il brand Langhe Monferrato Roero (Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, 2020). In particolare, nel primo trimestre del 2023 si è svolto un progetto di influencer marketing racchiuso dall'hashtag #feelingasti e dedicato alla

⁴¹ L'*engagement rate* è ottenuto dividendo la media dei like e dei commenti ai post per il numero di follower del profilo. Serve a misurare la capacità di un profilo di coinvolgere e interessare il proprio pubblico.

⁴² <https://business.notjustanalytics.com/plus/visitlMr> (ultima consultazione 18/04/2023)

⁴³ *Ibidem*

⁴⁴ *Ibidem*

promozione del Monferrato astigiano e alla valorizzazione dei suoi piccoli comuni⁴⁵. Nata dalla collaborazione tra Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, VisitPiemonte e Regione Piemonte, questa campagna si è svolta in più tappe. Ogni tappa è stata dedicata a una specifica tipologia di esperienze in ambito enogastronomico, culturale o dei viaggi per famiglie e ha ospitato influencer diversi, adeguati al target di riferimento. Questi hanno poi prodotto contenuti pubblicati sui loro profili Instagram per raccontare il territorio e le esperienze vissute (Figura 4.13). Come si può vedere dagli esempi sottostanti, questi contenuti hanno raggiunto molti più utenti e generato molte più interazioni rispetto a quelli pubblicati sul profilo visitlmr, con effetti positivi sia sull'*awareness* che sulla *place image*.

Figura 4.13: Esempi di contenuti prodotti con il progetto di influencer marketing #feelingasti



Fonti: Profili Instagram @cooker.girl, @whereyouneedtobe_, @_notordinaryfamily_ (ultima consultazione 18/04/2023)

Spesso i contenuti pubblicati sul profilo Instagram visitlmr vengono riproposti anche sul profilo Facebook Visit Langhe Monferrato Roero, accanto a contenuti pensati appositamente per questa piattaforma e a condivisioni di post pubblicati da altri enti. In alcuni casi i post pubblicati sui profili Instagram e Facebook di VisitLMR sono identici, ad eccezione delle modifiche su tag e hashtag. Tra questi ultimi sono molto frequenti, anche su Facebook, quelli che rimandano al *place brand*, cioè #LangheMonferratoRoero e

⁴⁵ <https://www.enteturismolmr.it/2023/01/27/feelingasti/> (ultima consultazione 18/04/2023)

#TheHomeofBuonVivere. In altri casi viene modificata l'immagine pubblicata su Facebook per arricchirla di contenuti informativi e renderla conforme agli standard della piattaforma.

I contenuti originali sono pensati per i target ai quali il profilo Instagram non si rivolge, cioè i residenti e i professionisti del settore turistico. Sono incentrati sulla presentazione e sul racconto di progetti e manifestazioni, spesso dedicati a un pubblico locale, anche attraverso raccolte fotografiche pubblicate dopo la loro conclusione, interviste, annunci di conferenze stampa. I contenuti mantengono la stessa impostazione e lo stesso stile di quelli creati per Instagram con testi medio-lunghi divisi in blocchi preceduti da emoji e un tono diretto e amichevole. Questo dà un'impressione di coerenza, sia all'interno del singolo profilo Facebook, sia tra piattaforme diverse, fondamentale per stimolare una *place image* positiva.

Sono, poi, presenti condivisioni di post pubblicati originariamente, ad esempio, dagli organizzatori di eventi, dalla DMO VisitPiemonte, da giornali,... Questi forniscono agli utenti informazioni specifiche e complementari a quelle presenti sui post creati da Visit Langhe Monferrato Roero, come programmi di manifestazioni, dati sui flussi turistici, interviste. Nel complesso, anche i contenuti pubblicati su Facebook sono incentrati sui temi della gastronomia, della cultura e della natura, ai quali vengono affiancati post più istituzionali.

In relazione al profilo Facebook Visit Langhe Monferrato Roero, è necessario analizzare la campagna di marketing "Langhe Monferrato Roero On Air". Realizzata nel 2020, è stata premiata, nello stesso anno, come miglior campagna di marketing ai Travel Food Award⁴⁶ con la seguente motivazione:

“Per aver saputo fare sistema, mettendo insieme ambiti territoriali diversi concepiti finalmente non come competitors, ma complementari, per la loro capacità moltiplicatoria nell'affermare, ancora una volta e con strumenti, concetti e formati innovativi tre eccellenze piemontesi come destinazione di turismo gastronomico, perché uniti si vince”⁴⁷.

Questo premio è stato voluto dal Gruppo Italiano Stampa Turistica e ha l'obiettivo di promuovere i territori che si impegnano a valorizzare il loro patrimonio culturale e gastronomico rispettando l'ambiente e le comunità locali.

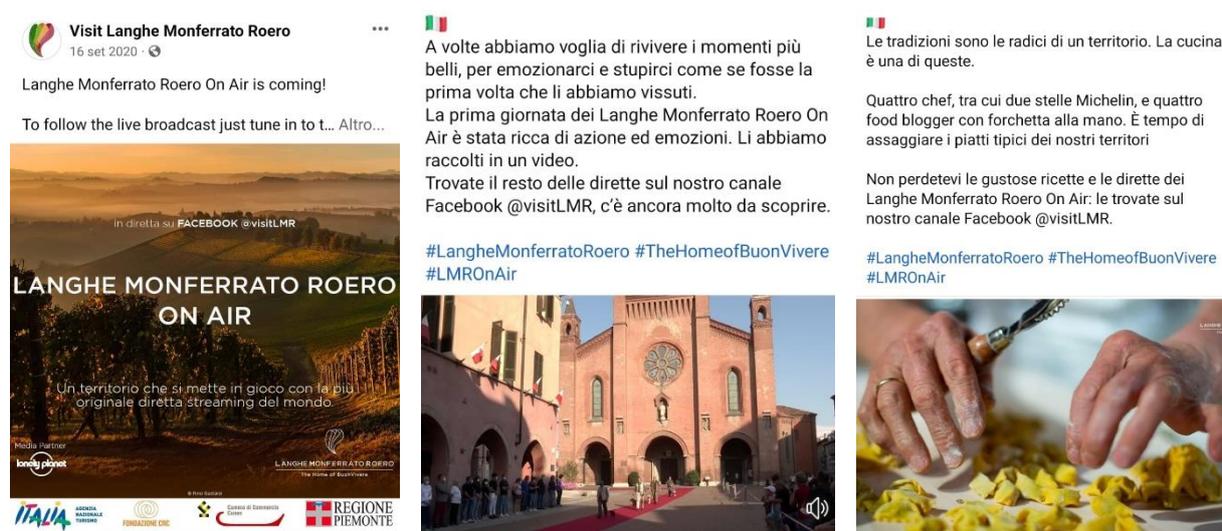
⁴⁶ <https://www.gist.it/i-vincitori-del-premio-gist-travel-food-award-2020/> (ultima consultazione 19/04/2023)

⁴⁷ *Ibidem*

"Langhe Monferrato Roero On Air" è stata realizzata in un momento in cui erano ancora in atto numerose restrizioni dovute all'emergenza Covid e molte persone non potevano viaggiare. L'obiettivo che l'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero si poneva con questa campagna era quello di raccontare i territori in modo innovativo e coinvolgente, invogliando i turisti a recarvisi appena possibile. La campagna, infatti, non solo mostrava le tradizioni locali e i paesaggi ma raccontava anche di un territorio che aveva già riaperto al turismo ed era pronto ad accogliere i visitatori.

Dal 17 al 21 settembre 2020 sono state così realizzate cinque dirette streaming sul profilo Facebook Visit Langhe Monferrato Roero (Figura 4.14) in cui il patrimonio locale è stato presentato attraverso dei giochi e delle competizioni tra esperti di vari ambiti come sommelier, cuochi, trifolai, giocatori di pallapugno. Queste cinque giornate sono state pensate come dei giochi olimpici in miniatura, con una cerimonia di apertura che ha anticipato l'inizio delle vere e proprie gare. Queste si sono poi svolte in diversi luoghi dei tre territori collinari e hanno riguardato attività e prodotti tipici. Ci sono stati, ad esempio, una gara di ricerca del tartufo, una gara di cucina, una di assaggio dei vini, un quiz sui territori sorvolati durante un volo in mongolfiera. Tutte le dirette sono state presentate in italiano e in inglese per rispondere alle esigenze di un bacino di utenza internazionale⁴⁸.

Figura 4.14: Esempi di contenuti prodotti nel periodo di "Langhe Monferrato Roero On Air"



Fonte: Profilo Facebook Visit Langhe Monferrato Roero (ultima consultazione 19/04/2023)

⁴⁸ <https://www.facebook.com/visitLMR>, (ultima consultazione 18/04/2023)

Langhe Monferrato Roero on Air ha avuto un ottimo riscontro di pubblico: le cinque dirette della durata di circa un'ora ciascuna hanno, infatti, ottenuto in media 54 commenti e più di 40.000 visualizzazioni, contribuendo così al miglioramento della *brand awareness*. Inoltre, questa comunicazione innovativa e insolita delle caratteristiche identitarie del territorio ha avuto molto probabilmente impatti positivi sulla *place image*.

In breve, l'analisi dei profili ufficiali della destinazione su Instagram e Facebook mostra l'esistenza di contenuti e iniziative di qualità che hanno un impatto positivo sulla *place image*. I profili sono complessivamente coerenti tra di loro e con i valori del *place brand*, ed esprimono, così, una *place identity* realistica e non artificiosa. Questo è accentuato dal frequente utilizzo dello *user-generated content*, che mostra ai potenziali turisti il territorio filtrato dallo sguardo di altri visitatori. Sono, tuttavia, presenti problematiche che determinano una scarsa influenza di questi profili sulla *brand awareness*. Questa viene comunque incrementata dalle ottime campagne di marketing che l'Ente turismo, affiancato da agenzie di comunicazione, è in grado di implementare su queste piattaforme.

Conclusione

L'elaborato ha mostrato la necessità dell'utilizzo di strategie digitali nella comunicazione del *place brand* di un territorio a vocazione turistica e l'importanza della loro integrazione alle strategie di marketing territoriale tradizionali. I canali digitali sono ormai essenziali nell'ambito della comunicazione dei *brand territoriali*. Questa passa attraverso numerosi elementi, che possono essere raggruppati in tre livelli (luogo fisico, comunicazione tradizionale e passaparola), ciascuno dei quali si sviluppa anche nel mondo digitale. Ognuno di questi elementi contribuisce alla formazione della *place image* nella mente degli utenti e sarà proprio quest'ultima a determinare la scelta della loro destinazione di viaggio. È quindi necessario che, accanto a politiche di marketing territoriale volte allo sviluppo del territorio, vengano implementate strategie di *place branding* finalizzate a migliorare e rafforzare un'immagine positiva del luogo nella mente dei suoi stakeholder.

Questo discorso è stato sviluppato sulla base di tre tematiche: marketing territoriale e *place brand*, digital marketing applicato al turismo e alla comunicazione di un *place brand*, e infine il caso del brand territoriale Langhe Monferrato Roero e delle strategie digitali utilizzate nella sua comunicazione. I temi al centro dell'elaborato sono stati suddivisi in quattro capitoli per ragioni di chiarezza.

I primi due capitoli presentano un inquadramento teorico relativo al marketing territoriale e al *place brand*. Nonostante il concetto di marketing venga principalmente associato all'ambito commerciale, esso può essere esteso anche a settori di applicazione diversi, tra i quali rientra il territorio. La letteratura sul marketing applicato al territorio risulta frammentaria e le prospettive considerate sono molteplici. Analizzando il concetto in un'ottica di marketing, appare chiaro come questo non riguardi unicamente le attività promozionali svolte in un territorio. La finalità del marketing territoriale non è nemmeno quella di utilizzare il territorio e le associazioni che ne derivano per aumentare le vendite di un prodotto, bensì è quella di innescare lo sviluppo economico e sociale di un territorio, gestendone in modo ottimale le risorse, valorizzandone le potenzialità e coinvolgendo tutti gli stakeholder. I suoi obiettivi non sono, dunque, unicamente relativi all'ambito turistico, come potrebbe essere ipotizzato, ma includono anche il soddisfacimento delle esigenze della comunità locale e l'attrazione di professionisti e investimenti. In sintesi, si propone come un mezzo di gestione del territorio a disposizione delle pubbliche amministrazioni, da utilizzare e implementare in partnership con soggetti privati.

Strumento del marketing territoriale, anche il *place branding* presenta un complessivo disaccordo degli studiosi riguardo alla sua definizione e ai suoi contenuti. Se nella pratica si fa coincidere con la creazione di un'identità visiva, le ricerche accademiche si focalizzano, invece, sul tema della *place identity* e sulla possibilità di influenzare la *place image* e il *place brand*. Maggiore consenso è presente in relazione alle definizioni di questi elementi: il *place brand* è da intendersi come insieme di associazioni mentali effettuate dai singoli individui a partire dagli elementi che caratterizzano il territorio e che, complessivamente, formano la *place identity*; la *place image* riguarda il modo in cui questi elementi vengono percepiti.

Le strategie di *place branding* devono essere basate sul contesto territoriale e devono prevedere la collaborazione dei vari stakeholder, tra i quali ricoprono un ruolo cruciale i residenti, nella loro duplice funzione di destinatari e artefici delle strategie di branding. Inoltre, devono prendere le mosse dalla consapevolezza che il *place brand* non sia interamente controllabile da enti specifici e possa evolvere in modi imprevisti.

La misurazione dei risultati di una strategia di *place branding* è molto complessa, sia perché dovrebbe riguardare anche l'analisi di elementi intangibili come le associazioni mentali, sia perché, anche in questo caso, manca un accordo su cosa dovrebbe comprendere e sulle modalità di effettuazione. Sembra, invece, esserci consenso sul fatto che il *place brand* coinvolga elementi di management e di comunicazione. Nei primi rientra la gestione del territorio, al punto che alcuni autori lo considerano uno strumento di pianificazione territoriale; i secondi non includono solo la promozione, ma tutti gli aspetti comunicativi che permettono la cooperazione tra stakeholder e il miglioramento della reputazione di un luogo.

In relazione alla comunicazione, è stato esaminato il tema del *communicated place brand*, ovvero delle diverse versioni del *place brand* che evidenziano solo alcune caratteristiche positive per ogni target. Sono stati, inoltre, analizzati i livelli di comunicazione che influenzano il *place brand* complessivo e la formazione della *place image*, cioè luogo fisico, comunicazione tradizionale e passaparola. Ha un impatto sull'*image* anche la quantità di elementi inclusi nel *place brand*. A questo proposito, è necessario sottolineare come sia i *place brand* troppo semplici che quelli troppo complessi presentino numerose problematiche, e sia quindi necessario trovare un equilibrio tra i due estremi.

Dopo aver chiarito i concetti di base, l'analisi si è spostata sulla relazione tra *place brand* e turismo, parte significativa degli studi sul tema. Generalmente, in ambito turistico, si parla di *destination brand* e non di *place brand*. Tuttavia, questi due concetti non devono essere visti come nettamente separati; al contrario, il primo può essere considerato come parte del secondo e sempre più spesso vengono analizzati in modo congiunto. Tra i due cambia, infatti, essenzialmente il livello considerato: il territorio nel suo complesso per il *place brand*, la destinazione turistica per il *destination brand*.

Proseguendo il discorso sul turismo, è stata esaminata la relazione tra il turismo enogastronomico, i brand territoriali e i brand collegati ai prodotti agroalimentari. In seguito, il focus si è spostato sul ruolo del patrimonio culturale nella costruzione di un *place brand* e, in particolare, sull'importanza dei riconoscimenti di Patrimonio dell'umanità e di Città creativa per la gastronomia dati dall'UNESCO. Questi possono avere ricadute positive e negative sul territorio e sulle decisioni dei turisti e devono essere inclusi nel *communicated place brand* per non diventare invisibili. Ogni territorio che include dei beni iscritti in *World Heritage List*, inoltre, può beneficiare del cosiddetto brand UNESCO, sulla cui esistenza, tuttavia, non tutti gli studiosi sono concordi.

Il terzo capitolo è incentrato sul tema del digital marketing applicato al turismo, settore in cui le innovazioni tecnologiche hanno avuto un impatto enorme, modificando i processi decisionali dei turisti e il modo in cui le destinazioni comunicano. Le *Information and Communications Technology* hanno rivoluzionato tutto il mondo della comunicazione, portando alla nascita del digital marketing e a un'integrazione degli strumenti digitali con quelli utilizzati nel marketing tradizionale. Le nuove tecnologie hanno trasformato anche il comportamento dei consumatori, grazie all'aumento delle informazioni disponibili. Queste possono essere trovate all'interno dei siti web ufficiali dei brand, oppure sui social media sotto forma di *user-generated content*. A questo è collegato l'*electronic word of mouth*, ovvero lo sviluppo digitale del passaparola tradizionale.

Partendo dalla constatazione che il *place brand* possa essere presente nella mente dei target e portare benefici solo se correttamente comunicato, è stata esaminata l'applicazione delle strategie digitali alla comunicazione del *place brand* di un territorio a vocazione turistica. Dopo una breve analisi delle differenze tra branding tradizionale e *digital branding*, l'analisi dei tre livelli di comunicazione di un *place brand* è stata completata sulla base delle innovazioni portate dal web 2.0. Infatti, la *place image* è anche determinata da

elementi digitali, sia da quelli sotto il controllo diretto dalla destinazione, come i siti web ufficiali, sia da quelli creati e condivisi dagli utenti sui social media.

I siti web sono il canale di comunicazione ufficiale della destinazione e dovrebbero includere informazioni destinate ai diversi target. È importante che siano ottimizzati per la visualizzazione da dispositivi mobili e per i motori di ricerca, in modo da poter essere facilmente trovati e consultati dagli utenti. Questo ha ricadute positive sull'esperienza di navigazione e, di conseguenza, sulla *place image*.

Anche i social media devono essere inclusi nelle strategie di *place branding*, in quanto sono una delle principali fonti di informazione consultate dai turisti. Inoltre, i social media hanno un impatto sulla *brand awareness*, sulla *brand image* e sul passaparola. Sono basati sullo *user-generated content*, quindi permettono una grande interazione tra gli utenti e la condivisione di esperienze. Presentano, però, vantaggi anche per le destinazioni, che possono aprire profili ufficiali grazie ai quali attrarre turisti e stabilire con loro relazioni. Le destinazioni devono anche monitorare i contenuti creati dagli utenti per limitare le ricadute negative sulla *place image*. Da questi possono trarre informazioni sulle preferenze dei consumatori e sui punti deboli dell'offerta.

Una tecnica specifica per comunicare i valori del *place brand* e stimolare il senso di appartenenza a un luogo è il *place storytelling*. Utilizzarlo all'interno di strategie di digital marketing e di *place branding* permette di evidenziare il vantaggio competitivo di un territorio facendo leva sulle emozioni. Deve, però, essere utilizzato in ottica sistemica, in modo da far emergere una *place identity* chiara.

L'importanza dell'utilizzo degli strumenti digitali all'interno delle strategie di *place branding* deriva in gran parte dall'impatto che questi hanno nella scelta delle destinazioni turistiche. Infatti, la maggior parte dei turisti consulta recensioni e post sui social media prima di prendere decisioni di viaggio, con l'obiettivo di minimizzare il rischio percepito. I contenuti online non sono rilevanti solo nella prima fase del *travel customer journey*, ma anche nelle fasi successive (*during-travel* e *post-travel*). Specifici utenti dei social media, cioè i *travel influencer*, sono considerati particolarmente affidabili. Questi soggetti sono capaci di orientare le scelte del loro pubblico e, di conseguenza, non è raro che vengano coinvolti nelle campagne di comunicazione delle destinazioni.

Nell'ultimo capitolo i concetti teorici presentati sono stati applicati al caso di Langhe, Roero e Monferrato, territorio in cui è presente il brand Langhe Monferrato Roero. In

particolare, è stata esaminata la presenza, negli strumenti digitali utilizzati dalla DMO subregionale, degli elementi necessari a una comunicazione efficace del *place brand*.

Langhe, Monferrato e Roero sono tre territori collinari, in cui da molti secoli viene svolta un'intensa attività vitivinicola che ha modellato il paesaggio e la società. Questo ha permesso ad alcune zone di essere riconosciute dall'UNESCO come patrimonio dell'umanità sotto la denominazione di "Paesaggi vitivinicoli del Piemonte". La gestione del territorio di Langhe, Monferrato e Roero è molto complessa in quanto, come quella di ogni regione vitivinicola, riguarda numerose esigenze e un ampio numero di stakeholder con interessi diversi. Inoltre, si interseca con le necessità specifiche delle zone iscritte in *World Heritage List*. Per coordinare le attività e gli enti coinvolti nella gestione del bene patrimonio dell'umanità è stata fondata l'Associazione per il Patrimonio dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato. Relativamente a queste zone sono presenti anche specifici piani di gestione e monitoraggio, oltre al Piano Territoriale Regionale e al Piano Paesaggistico Regionale, validi in tutto il Piemonte. Per quanto riguarda la gestione del turismo, due Agenzie Turistiche Locali (ATL) si occupano di parti diverse di questi territori. Nello specifico il Monferrato alessandrino è sotto la competenza di Alexala, mentre Langhe, Roero e Monferrato astigiano sono gestiti dall'Ente Turismo Langhe Monferrato Roero. Quest'ultimo si occupa del *place brand* Langhe Monferrato Roero (o LMR), che quindi non comprende il Monferrato alessandrino.

Negli ultimi vent'anni, il territorio di Langhe Monferrato Roero ha conosciuto un importante sviluppo del turismo, diventato uno dei settori economici fondamentali della zona. La crescita del settore, già in atto prima dell'iscrizione del bene nella lista del patrimonio dell'umanità, si è accentuata grazie a questo riconoscimento e al conseguente aumento dell'esposizione mediatica e del numero di eventi culturali ed enogastronomici presenti. Questi sviluppi, però, si sono concentrati prevalentemente attorno a certi borghi, creando, così, squilibri nella distribuzione dei turisti e, di conseguenza, di danni e benefici. Inoltre, l'aumento dei flussi turistici ha accentuato i problemi relativi alla mobilità, evidenziando la necessità di ripensare le modalità di trasporto nella zona, oggi ancora fortemente basate sull'utilizzo delle auto private. I segmenti turistici maggiormente presenti rispecchiano le principali risorse del territorio, cioè l'enogastronomia, i paesaggi naturali e la cultura. Fondamentale è il turismo enogastronomico, che permette anche una significativa integrazione con il settore agricolo e vitivinicolo. Accanto a questo è presente un'offerta ben

strutturata anche per il turismo outdoor e per quello culturale. Sono necessari, invece, miglioramenti nei servizi dedicati a famiglie e bambini.

Dopo questo inquadramento, necessario a comprendere le caratteristiche del territorio e a delinearne l'identità, l'analisi si è spostata più in dettaglio sul *place brand* Langhe Monferrato Roero, con un focus sui suoi valori fondanti e sul suo rapporto con il coesistente brand UNESCO. Alla base del *place brand* Langhe Monferrato Roero è posto il valore della qualità, da intendersi sia come qualità dell'offerta turistica, che come qualità dei paesaggi e dei prodotti locali. Questo valore è cruciale a soddisfare turisti di qualità, con un alto potere di spesa, come quelli ai quali questa destinazione si rivolge. Altri elementi rilevanti sono la sostenibilità, l'attenzione ai residenti e il senso di comunità. Rientra nel *communicated place brand* anche il riconoscimento di patrimonio dell'umanità ottenuto da alcune zone del territorio Langhe Monferrato Roero.

Il *place brand* Langhe Monferrato Roero è presente online attraverso diversi siti web e profili sui social network, che vengono costantemente aggiornati con contenuti basati sui valori del *brand* e rivolti ai target. Sui profili social ufficiali vengono anche condivisi contenuti pubblicati da altri utenti. Inoltre, vengono sviluppate campagne di influencer marketing volte ad aumentare la *brand awareness* e a presentare le diverse tipologie di turismo che possono essere svolte sul territorio, anche al di là dell'offerta enogastronomica. Punti di forza della comunicazione di questo *place brand* sono, quindi, la presenza su molteplici canali digitali e il loro utilizzo continuativo che integra lo *user-generated content* ai contenuti ufficiali. Positiva è anche la presenza di siti web differenziati per target, in modo da fornire a turisti e operatori del settore le specifiche informazioni delle quali necessitano. Tutti questi elementi contribuiscono alla formazione di una *place image* positiva nella mente degli stakeholder e sono necessari per veicolare l'identità desiderata.

Dall'analisi del sito ufficiale della destinazione VisitLMR, del profilo Instagram @visitlmr e del profilo Facebook Visit Langhe Monferrato Roero sono, comunque, emerse alcune problematiche che dovrebbero essere risolte per massimizzare i benefici di queste piattaforme sulla *place image* e sull'*awareness*. Tra queste rientrano un posizionamento del sito web sui motori di ricerca non ottimale e un *engagement rate* del profilo Instagram molto basso, che non permette miglioramenti significativi relativamente alla *brand awareness*. In particolare, è auspicabile un potenziamento della SEO finalizzato a intercettare i potenziali turisti fin dalle prime fasi delle loro ricerche sulle destinazioni di

viaggio, in modo tale da fornire loro informazioni ufficiali ed evitare che il territorio venga percepito come gestito in maniera non adeguata, con ricadute negative sulla *place image*.

Per ottenere un quadro più completo del caso studio analizzato, sarebbe necessaria anche un'analisi approfondita relativa alla comunicazione tradizionale, alla quale quella online è stata integrata. Inoltre, dovrebbero essere esaminati i canali digitali qui trascurati o solo marginalmente considerati, in particolare il sito istituzionale (appena pubblicato online e ancora povero di contenuti in alcune sezioni) e i profili social presenti su Twitter, YouTube e LinkedIn.

Nel complesso, dalle ricerche effettuate emerge la presenza di un *sentiment* complessivo molto positivo verso il territorio di Langhe Monferrato Roero. Ciò testimonia la presenza di una *place image* positiva nella mente dei visitatori che hanno pubblicato contenuti relativi a questa destinazione. Questo è dovuto in gran parte all'offerta di servizi e prodotti di elevata qualità presenti nel territorio, elemento cruciale nella determinazione dell'*image*. Ciò non può essere creato attraverso strategie di branding, bensì tramite politiche di marketing territoriale orientate allo sviluppo turistico. Un ruolo importante, però, è ricoperto anche dal modo in cui questo territorio viene raccontato online, coerente con l'esperienza che i turisti ne fanno in prima persona. Infatti, la *place brand identity* di Langhe Monferrato Roero comunicata dai professionisti, le caratteristiche che emergono dallo *user-generated content* e la *place identity* complessiva del luogo sono allineate e corrispondono alla realtà. Il *place brand* comunicato attraverso contenuti digitali e la realtà del luogo, quindi, si integrano al meglio per far emergere l'identità di un territorio vitivinicolo che è diventato destinazione turistica senza perdere le sue radici.

Alla luce degli studi esaminati e del caso analizzato, appare chiaro come le strategie di comunicazione digitale di un *place brand* debbano integrarsi profondamente con l'offerta e le caratteristiche di un territorio. Infatti, affinché gli stakeholder abbiano una *place image* positiva è cruciale presentare loro contenuti digitali e informazioni che abbiano un chiaro riscontro nella realtà e che siano coerenti con l'identità locale. Solo in questo modo un *place brand* può diventare un valore aggiunto per un territorio.

Bibliografia

- Almeyda, M., & George, B. (2017). Place branding in tourism: a review of theoretical approaches and management practices. *Tourism & Management Studies*, 13(4), 10-19.
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it?. *Place branding and public diplomacy*, 4(1), 1-6.
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place branding and public diplomacy*, 6(1), 1-10.
- Assumma, V., Bottero, M., Cassatella, C., & Cotella, G. (2022). The vineyard landscape of Langhe-Roero and Monferrato (Piedmont, Italy): challenges and opportunities of tourism. *SPOT Sustainable Spatial Planning of Tourism Destinations*.
- Bassano, C., Barile, S., Piciocchi, P., Spohrer, J. C., Iandolo, F., & Fisk, R. (2019). Storytelling about places: Tourism marketing in the digital age. *Cities*, 87, 10-20.
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11.
- Cafiero, C., Palladino, M., Marciànò, C., & Romeo, G. (2020). Traditional agri-food products as a leverage to motivate tourists: A meta-analysis of tourism-information websites. *Journal of Place Management and Development*, 13(2), 195-214.
- Camatti, N., & Wallington, S. (2022). Co-creation and internal place branding: a case study of Plettenberg Bay, South Africa. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1-10.
- Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., & Kyeremeh, E. (2017). Place marketing, place branding, and social media: Perspectives of municipal practitioners. *Growth and Change*, 48(4), 1012-1033.
- De Carlo, M., D'Angella, F., Friel, M., Quaratino, L., Bottini, L., Gelsomino, A., & Maccioni, S. (2022). Governance del turismo e profilo delle DMO italiane. *Progetto di ricerca dell'Università IULM*.
- De las Heras-Pedrosa, C., Millan-Celis, E., Iglesias-Sánchez, P. P., & Jambrino-Maldonado, C. (2020). Importance of social media in the image formation of tourist destinations from the stakeholders' perspective. *Sustainability*, 12(10), 4092.
- Ente Turismo Langhe Monferrato Roero (2020). *Piano attività 2021-2022*.
- Ente Turismo Langhe Monferrato Roero (2022). *Piano attività 2023-2024*.
- Ente Turismo Langhe Monferrato Roero (2023). *Company profile*.

- Fedulova, S., & Savchenko, M. (2021). Effective branding of the territory as one of the most effective tools in the competition of the regions.
- Govers, R. (2013). Why place branding is not about logos and slogans. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9, 71-75.
- Grzesiak, M. (2015). E-branding vs traditional branding. *Modern Management Review*, 20(22), 89-100.
- Gursoy, D., Del Chiappa, G., & Zhang, Y. (2017). Preferences regarding external information sources: a conjoint analysis of visitors to Sardinia, Italy. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(6), 806-820.
- Hanna, S., Rowley, J., & Keegan, B. (2021). Place and destination branding: A review and conceptual mapping of the domain. *European Management Review*, 18(2), 105-117.
- Hassan, A., & Rahman, M. (2015). World Heritage site as a label in branding a place. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(3), 210-223.
- ICOMOS (2014). "Vineyard Landscape of Langhe-Roero and Monferrato (Italy)". *Advisory Body Evaluation*, 1390.
- Juliaty, H., & Dita, A. (2021). Analysis on the structure and purposes of travel blog posts. *Language Circle: Journal of Language and Literature*, 15(2), 317-328.
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International journal of research in marketing*, 34(1), 22-45.
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going?. *Journal of place management and development*, 1(2), 150-165.
- Kavoura, A., & Bitsani, E. (2013). E-branding of rural tourism in Carinthia, Austria. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 61(3), 289-312.
- Kiráľová, A., & Pavlíčka, A. (2015). Development of social media strategies in tourism destination. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 358-366.
- Kotler, P., & Levy, S. J. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of marketing*, 33(1), 10-15.
- Kumar, N., & Panda, R. K. (2019). Place branding and place marketing: a contemporary analysis of the literature and usage of terminology. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 16, 255-292.
- Lai, S., & Ooi, C. S. (2015). Branded as a World Heritage city: The politics afterwards. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11, 276-292.

- Legge regionale 11 luglio 2016, n. 14., *Nuove disposizioni in materia di organizzazione dell'attività di promozione, accoglienza e informazione turistica in Piemonte.*
- Lian, T., & Yu, C. (2019). Impacts of online images of a tourist destination on tourist travel decision. *Tourism geographies*, 21(4), 635-664.
- Lopes, C., Leitão, J., & Rengifo-Gallego, J. (2018). Place branding: Revealing the neglected role of agro food products. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 497-530.
- Madriz, S., & Tejedor, S. (2020). Analysis of effective digital communication in travel blog business models. *Communication & Society*, 33(4), 75-87.
- Menival, D., & Charters, S. (2014). The impact of geographic reputation on the value created in Champagne. *Australian journal of agricultural and resource economics*, 58(2), 171-184.
- Moro, S., & Rita, P. (2018). Brand strategies in social media in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 343-364.
- Oliveira, E. (2016). Place branding as a strategic spatial planning instrument: A theoretical framework to branding regions with references to northern Portugal. *Journal of Place Management and Development*, 9(1), 47-72.
- Olsson, K., & Berglund, E. (2010). Rethinking place marketing: A literature review. *50th Congress of the European Regional Science Association: Regional Growth and Development in the Creative Knowledge Economy.*
- Osservatorio Langhe Monferrato Roero (2023). *Primo bilancio del Turismo dell'anno 2022.*
- Osservatorio turistico della Regione Piemonte (2023). *Rapporto Statistico del Turismo Anno 2022.*
- Öz, M. (2015). Social media utilization of tourists for travel-related purposes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 1003-1023.
- Pearson, D., & Pearson, T. (2017). Branding food culture: UNESCO creative cities of gastronomy. *Journal of Food Products Marketing*, 23(3), 342-355.
- Pop, R. A., Săplăcan, Z., Dabija, D. C., & Alt, M. A. (2022). The impact of social media influencers on travel decisions: The role of trust in consumer decision journey. *Current Issues in Tourism*, 25(5), 823-843.
- Porter, N. (2020). Strategic planning and place branding in a World Heritage cultural landscape: a case study of the English Lake District, UK. *European Planning Studies*, 28(7), 1291-1314.

- Rauhut, D., & Rauhut Kompaniets, O. (2020). How to measure the impact of place marketing activities: a methodological discussion. *Geografisk Tidsskrift - Danish Journal of Geography*, 120(1), 67-78.
- Rech, G., Mori, L., & Migliorati, L. (2022). Turismo culturale in Langhe, Monferrato e Roero: paesaggio, enogastronomia e letteratura. *TURISTICA*, 31(4), 207-229.
- San Eugenio Vela, J. D. (2013). Place branding: a conceptual and theoretical framework, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 62.
- Skinner, H. M. (2018). Who really creates the place brand? Considering the role of user generated content in creating and communicating a place identity. *Communication and Society*, 31(4), 9-24.
- Taecharunroj, V. (2019). User-generated place brand identity: Harnessing the power of content on social media platforms. *Journal of Place Management and development*, 12(1), 39-70.
- UNESCO (2021). *Operational guidelines for the implementation of the World Heritage Convention*.
- UNESCO Intergovernmental Committee (2021). *Decision of the Intergovernmental Committee: 16.COM 8.B.18*.
- UNESCO World Heritage Committee (2014). *Decision: 38 COM 8B.41 - Vineyard Landscape of Piedmont: Langhe-Roero and Monferrato (Italy)*.
- UNESCO World Heritage List (2014). *The Vineyard Landscape of Piedmont: Langhe-Roero and Monferrato, Executive Summary, Nomination Format Book 1, Nomination Format Book 2, Management Plan*.
- Vuignier, R. (2016). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique., *Working paper de l'IDHEAP 2/2016, Unité Management public et marketing*.
- Warren, G., & Dinnie, K. (2017). Exploring the dimensions of place branding: an application of the ICON model to the branding of Toronto. *International Journal of Tourism Cities*, 3(1), 56-68.
- Wu, G. (2018). Official websites as a tourism marketing medium: A contrastive analysis from the perspective of appraisal theory. *Journal of Destination Marketing & Management*, 10, 164-171.

- Zbucnea, A. (2014). Territorial marketing based on cultural heritage. *Management and Marketing, 12*(2), 135-151.
- Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place management and development, 4*, 40-52.
- Zenker, S., & Braun, E. (2017). Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development, 10*(3), 270-287.
- Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism management, 58*, 15-27.
- Zucchetti, S. (2008). Il marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?. *Liuc Papers, Serie Economia e Istituzioni, 21*(214).

Sitografia

- American Marketing Association – AMA (2017). *Definitions of Marketing. What Is Marketing?*, (ultima consultazione 13/02/2023) <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- American Marketing Association – AMA. *Branding*, (ultima consultazione 06/03/2023) <https://www.ama.org/topics/branding/>
- Associazione Nazionale Città del Tartufo, *Le città del tartufo*, (ultima consultazione 13/04/2023) <https://www.cittadeltartufo.com/citta/>
- Associazione per il Patrimonio dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato, *I paesaggi vitivinicoli di Langhe Roero e Monferrato*, (ultima consultazione 13/04/2023) <https://www.paesaggivitivinicoliunesco.it/>
- Associazione per il Patrimonio dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato (2023), *Verso il nuovo Piano di Gestione dei Paesaggi Vitivinicoli di Langhe-Roero e Monferrato*, (ultima consultazione 17/04/2023) <https://www.paesaggivitivinicoliunesco.it/progetto/verso-il-nuovo-piano-di-gestione-dei-paesaggi-vitivinicoli-di-langhe-roero-e-monferrato/>
- Benna C. (2022), *Barolo come Venezia, a numero chiuso. Si entra solo con il biglietto*, (ultima consultazione 12/04/2023) https://torino.corriere.it/economia/22_maggio_18/barolo-come-veneziam-nu-ero-chiuso-si-entra-solo-il-biglietto-e4143928-d6d6-11ec-a70e-c4b6ac55d57f.shtml?refresh_ce
- Città di Torino (2023), *Da dicembre, in treno all'aeroporto*, (ultima consultazione 12/04/2023) <http://www.comune.torino.it/cittagora/altre-notizie/21774.html>
- Comune di Alba (2022), *Alba: da settembre 2023 torneranno i treni sulla linea Alba-Asti inattiva da un decennio*, (ultima consultazione 12/04/2023) <https://www.comune.alba.cn.it/notizie-in-primo-piano/5409-alba-da-settembre-2023-torneranno-i-treni-sulla-linea-alba-asti-inattiva-da-un-decennio>
- Comune di Alba, *Alba Città creativa per la gastronomia*, (ultima consultazione 13/04/2023) <https://www.comune.alba.cn.it/creative-alba/>
- Consiglio d'Europa, *Itinerari Culturali del Consiglio d'Europa*, (ultima consultazione 17/02/2023) <https://www.coe.int/it/web/cultural-routes/home>

Ente Turismo Langhe Monferrato Roero (2023), *Newsletter Aprile – InContatto*, (ultima consultazione 17/04/2023) <https://www.enteturismolmr.it/2023/04/13/incontatto-aprile/>

Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, *#feeligasti*, (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.enteturismolmr.it/2023/01/27/feelingasti/>

Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, *Cosa Facciamo*, (ultima consultazione 16/04/2023) <https://www.enteturismolmr.it/cosa-facciamo/>

Ente Turismo Langhe Monferrato Roero, *Tutti i brand di Langhe Monferrato Roero*, (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.enteturismolmr.it/nostri-brand/>

Facebook, *VisitLMR*, (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.facebook.com/visitLMR>

Fiori R. (2023), *Quel treno Alba-Caselle che “taglia fuori” Levaldigi*, (ultima consultazione 12/04/2023) https://www.lastampa.it/cuneo/2023/01/27/news/quel_treno_alba_caselle_che_taglia_fuori_levaldigi-12606399/

Gist – Gruppo Italiano Stampa Turistica (2020), *I quattro vincitori del premio GIST “Travel Food Award” 2020*, (ultima consultazione 19/04/2023) <https://www.gist.it/i-vincitori-del-premio-gist-travel-food-award-2020/>

Guida di Google Ads, *Ottimizzazione dei siti web per i dispositivi mobili*, (ultima consultazione 28/03/2023) <https://support.google.com/google-ads/answer/7323900?hl=it>

Instagram, *@_notordinaryfamily_* (ultima consultazione 18/04/2023) https://www.instagram.com/_notordinaryfamily/

Instagram, *@cooker.girl* (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.instagram.com/cooker.girl/>

Instagram, *@visitlmr* (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.instagram.com/visitlmr/>

Instagram, *@whereyouneedtobe_* (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.instagram.com/whereyouneedtobe/>

Jakob Nielsen, Nielsen Norman Group (2012), *Usability 101: Introduction to Usability*, (ultima consultazione 27/03/2023) <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>

Not Just Analytics, *Analisi: @visitlmr*, (ultima consultazione 18/04/2023) <https://business.notjustanalytics.com/plus/visitlmr>

Regione Piemonte, *Agenzie turistiche locali (ATL)*, (ultima consultazione 12/04/2023) <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/cultura-turismo-sport/turismo/sistema-turistico/agenzie-turistiche-locali-atl>

Regione Piemonte, *Le enoteche regionali e le strade del vino*, (ultima consultazione 14/04/2023) <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/agricoltura/promozione-qualita/enoteche-regionali-strade-vino>

SimilarWeb, *Website performance visitlmr.it*, (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.similarweb.com/it/website/visitlmr.it/#overview>

Slow Food, *Chi siamo*, (ultima consultazione 14/04/2023) <https://www.slowfood.it/chi-siamo/che-cose-slow-food/>

Touring Club Italiano, *Bandiera Arancione – Tutte le località*, (ultima consultazione 14/04/2023) <https://www.bandierearancioni.it/localita>

Treccani, *Vocabolario, Territorio*, (ultima consultazione 07/03/2023) <https://www.treccani.it/vocabolario/territorio/>

Ufficio UNESCO, Ministero della Cultura, *La Convenzione per la protezione del patrimonio mondiale culturale e naturale*, (ultima consultazione 14/03/2023) <https://www.unesco.beniculturali.it/la-convenzione-sul-patrimonio-mondiale/>

Ufficio UNESCO, Ministero della Cultura. *Rete delle Città creative*, (ultima consultazione 14/03/2023) <https://www.unesco.beniculturali.it/rete-delle-citta-creative/>

UNESCO Creative Cities Network, *Alba*, (ultima consultazione 13/04/2023) <https://en.unesco.org/creative-cities/alba>

UNESCO, *Vineyard Landscape of Piedmont: Langhe-Roero and Monferrato, Description*, (ultima consultazione 12/04/2023) <http://whc.unesco.org/en/list/1390/>

VisitLMR, *Esplora Langhe Monferrato Roero*, (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.visitlmr.it/it/esplora-langhe-monferrato-roero>

VisitLMR, *L'Ente Turismo*, (ultima consultazione 17/04/2023) <https://www.visitlmr.it/it/lente-turismo>

VisitLMR, *Langhe Monferrato Roero*, (ultima consultazione 17/04/2023) <https://www.visitlmr.it/it/territorio-langhe-monferrato-roero>

VisitLMR, *Langhe Monferrato Roero: The Home of Buonvivere*, (ultima consultazione 18/04/2023) <https://www.visitlmr.it/it>