

3.C MODELLI E STRUMENTI DI ANALISI E VALUTAZIONE DEL DESTINATION BRAND SYSTEM: IL CASO PUGLIA¹

1. Introduzione

Il destination branding, come sistema di costruzione e gestione del brand di una destinazione turistica, è un fenomeno relativamente recente (Blain, Levy, & Ritchie 2005; Hosany, Ekinci, & Uysal 2006) che in letteratura non ha ancora portato alla definizione di un unitario modello concettuale di riferimento (Cai 2002, Hsu & Cai 2009). Eppure di brand se ne parla molto, anche se più in termini di comunicazione e descrittivi che sotto forma di azioni e di creazione di brand system. In parte ciò può essere attribuito all'effetto moda a cui sono soggette espressioni come brand, immagine, destination branding ed experience; in parte perché implementare un brand system a livello di destinazione è tutt'altro che semplice e non rispondente a logiche di breve/medio periodo, come spesso la politica impone. Uno dei principali errori interpretativi che ha caratterizzato molte azioni volte a creare o rafforzare i brand territoriali in Italia è stato quello di considerare il destination branding come frutto ed espressione delle politiche di comunicazione, non tenendo conto che la costruzione di un brand si avvale tanto di aspetti funzionali (performance, quantità e qualità dei servizi e giudizi relativi alla qualità, credibilità e superiorità dell'offerta), quanto di aspetti cognitivi (identità, immagine, risposta al brand) e percettivi (risonanza, relazione con il brand, fedeltà, attaccamento, comunità e impegno)², ed è espressione della politica di marketing turistico territoriale. Inoltre, mentre è noto il ruolo dell'immagine della destinazione turistica nel creare un atteggiamento positivo verso la stessa e influenzare le scelte dei turisti prima, durante e dopo la visita (Peroni 2008; Sfodera 2011); è altrettanto noto che la costruzione dell'immagine rappresenta soltanto il punto di partenza e il nucleo per una politica di marca (Cai 2002). L'ambito concettuale di riferimento muove dalla consapevolezza che il turismo si presenta oggi come un settore ipercompetitivo a rischio *commodification* (Sfodera 2011), e identifica il destination branding come un processo ricorsivo, dinamico e adattivo, basato sulla combinazione di più elementi del brand, volto a posizionare la destinazione attraverso il rafforzamento della sua immagine positiva. Tale processo muove dalle definizioni derivanti dalla letteratura generale (Aaker 1996) ed enfatizza il ruolo della costruzione dell'immagine e della sua percezione. È necessario, tuttavia, rimarcare che se da un lato un brand territoriale rilevante

1 A cura di Fabiola Sfodera, Sapienza Università di Roma, già coordinatrice scientifica dell'Osservatorio Regionale sul Turismo della Regione Puglia (2009-2012) e Livio Chiarullo, coordinatore dei piani di ricerca sulla domanda, Ufficio Osservatorio e destination audit - Agenzia Regionale del Turismo Pugliapromozione.

2 Il modello preso a riferimento per l'analisi degli stadi evolutivi, dei vettori di sviluppo e livelli di potenzialità del brand è quello della Customer-based brand equity di Keller in Keller K., Busacca B. e Ostilio M.C. (2005), La gestione del brand, Egea.

costituisce un importante strumento di posizionamento, visibilità e potenziale relazione con la domanda turistica, dall'altro non bisogna dimenticare che le scelte dei turisti sono espressione di processi e di attribuzioni di valore molto articolate, per cui non sempre è il brand che guida la scelta di una destinazione ma possono esserlo anche il prezzo, la varietà dell'offerta, l'accessibilità, l'effetto moda, la reperibilità, ecc. ecc.

La regione Puglia sta attraversando un periodo di forte sviluppo turistico come testimoniano gli incrementi dei flussi registrati negli ultimi anni, evidenziato anche dalla notorietà acquisita nel corso dell'ultimo decennio, soprattutto nel mercato domestico, dalla percezione di un buon rapporto qualità e prezzo e da un'offerta sempre più differenziata e di qualità. Le motivazioni di spinta allo sviluppo turistico in Puglia sono numerose, alcune esogene, congiunturali e strutturali, altre interne e spontanee ma tutte oggetto di analisi e di pianificazione strategica di marketing. Lo sviluppo turistico della Puglia si presenta come uno sviluppo pianificato, non scervro da alcune debolezze, ma sicuramente con il grande vantaggio di aver adottato un approccio sistemico e dinamico alla definizione degli obiettivi, delle strategie e delle azioni di implementazione delle stesse.

2. Il quadro teorico di riferimento

La mancanza di un modello unico di riferimento ha fortemente condizionato la ricerca nazionale e internazionale nel campo del destination branding e del destination brand system³ Oggi diventa fondamentale adottare un approccio che consideri il branding come un processo in grado di valorizzare l'insieme degli asset tangibili e intangibili di un territorio nei confronti di molteplici pubblici di riferimento, in un contesto altamente competitivo (Pastore & Girdali 2012). Un contesto, che associato ai profondi e radicali cambiamenti in atto nell'ambiente socio-economico circostante, necessita di una rilettura secondo logiche diverse e ottiche innovative rispetto al passato, che tengano conto del passaggio dal modernismo al postmodernismo, da un'epoca di ordine, sicurezza e linearità a un'epoca caratterizzata dalla complessità, dall'ambivalenza, dall'incertezza, dalla non linearità e dall'indecidibilità (Bauman 2010, Bauman 2014). L'effetto sulle destinazioni turistiche delle trasformazioni socio-culturali (come un turista eterogeneo e informato, alla ricerca di esperienze, individualista e interconnesso) e tecnologiche-organizzative (tra cui il progresso tecnologico, Internet, la comparsa delle compagnie aeree *low cost*, la globalizzazione, i sempre più frequenti momenti di turbolenza), si manifesta nell'indebolimento delle mete tradizionali e, contemporaneamente, nel successo di nuove mete, spesso pianificate e costruite "artificialmente", il che provoca a sua volta la necessità di un riposizionamento delle mete classiche. Negli ultimi vent'anni si è assistito, infatti, all'ingresso di numerose nuove destinazioni turistiche nel mercato internazionale e mondiale, affiancando così alle attrattive naturali, ambientali, paesaggistiche, culturali e storico-artistiche – che sono dotazione di un territorio e sedimentazione della sua identità, storia, cultura e del suo sviluppo – anche attrattive legate alla qualità e alla varietà della vita turistica, al divertimento e alla percezione di accessibilità di una destinazione, agli eventi, così come alle possibilità di svolgimento di attività di business. Ciò evidenzia come anche territori non dotati di un patrimonio ambientale o storico rilevante, possano investire nel turismo e diventare importanti mete turistiche. Caratteristica di tale scenario diventa,

³ Con l'espressione destination branding si fa riferimento al processo di costruzione del brand mentre con l'espressione brand system si fa riferimento al brand della destinazione turistica, intendendolo come un sistema frutto dell'interazione di varie componenti (architettura del brand, componenti cognitive per il riconoscimento, la conoscenza, il ricordo e la memorizzazione del brand e componenti semantiche che ne sostanziano l'identità, la personalità, la reputazione e, nel caso del turismo, anche il *country of origin effect*) e non semplicemente come la somma del logo, del nome, del jingle e del payoff. Mattiacci A. & Pastore A. 2013, *Marketing*, Hoepli, Milano.

inevitabilmente, la forte ipercompetitività tra le destinazioni, che crea a sua volta l'effetto di "commodification", ovvero una tendenziale standardizzazione dell'offerta turistica (sia in termini di presentazione che di servizi offerti) e una forte pressione sui prezzi (Sfodera 2011, p. 32). Altro fenomeno che caratterizza il turismo oggi è la polarizzazione dei mercati verso diverse fasce di valore che riguardano non soltanto le destinazioni (da quelle di massa fino a quelle esclusive) o le diverse tipologie di servizi (ad esempio di ospitalità) o di offerta (dai pacchetti all inclusive fino ai servizi online in sharing, aste, ecc.), ma anche le esperienze⁴, secondo una gradazione relativa alla tipologia e all'intensità dell'esperienza desiderata piuttosto che rispetto alla sola varietà dei servizi fruibili. In altre parole, la definizione del prezzo e le relative fasce di valore di offerta di una destinazione sono determinate non soltanto dagli aspetti tradizionali (ad esempio location) e cognitivi (ad esempio varietà e ampiezza dei servizi, notorietà, ecc.) ma anche da quelli percettivi e semantici (emozioni, sensazioni, identità, reputazione, ecc.). Diventa, in tale contesto, di fondamentale rilevanza la costruzione o l'implementazione di un destination brand system da parte della destinazione quale strumento sia per la differenziazione dalle altre che di riconoscibilità, garanzia, identificazione e reputazione per la domanda turistica. In molti settori complessi, la marca rappresenta una delle principali risorse per creare e mantenere un vantaggio competitivo e ciò vale anche per il comparto turistico, in cui rappresenta il segno distintivo che identifica la destinazione sintetizzando gli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali ed emozionali che la destinazione trasmette e veicola. Soltanto recentemente si è riconosciuto che il brand ha una sua identità nella mente del turista, che gli attribuisce significato e ne riconosce i valori, e che contribuisce a migliorare e produrre esperienze e suo vantaggio⁵. L'evoluzione dei mercati vede la presenza di un turista postmoderno con identità plurime, che si fa guidare dai desideri, più che dai bisogni di vacanza, che lo portano alla ricerca di esperienze in grado di soddisfarli e, soprattutto, non ha problemi ad abbinare prodotti e servizi di fasce di mercato differenti all'interno della stessa vacanza, purché siano in linea con l'esperienza che desidera vivere ed espressione della propria personalità e del proprio sé.

Ciò si ravvisa in particolar modo in Puglia, come si vedrà successivamente dai risultati della ricerca esplorativa presentata, dove si assiste allo sviluppo di un mercato di alto livello (legato soprattutto al recupero e valorizzazione delle masserie) a fronte di un mercato low cost importante e di un mercato di medio livello in crisi. Sintetizzando, quindi, cambiano continuamente le connotazioni della domanda, con riferimento a variabili sia qualitative (differenziazione delle esigenze, dei modelli di fruizione turistica, delle modalità di aggregazione, di utilizzo delle strutture e dei servizi) che quantitative (diversi segmenti turistici a ognuno dei quali deve corrispondere una specifica articolazione dell'offerta; differenziazione dei mercati turistici, sia nazionali che esteri, sia attuali che potenziali, con conseguenze nella determinazione della percezione delle località nel vissuto dei turisti). A fronte di una complessificazione della domanda, aumentano le implicazioni

4 L'esperienza nella prospettiva accademica si focalizza principalmente sul concetto di comportamento di consumo. La discussione in merito a cosa rende un servizio o un prodotto un'esperienza di consumo è ancora aperta (Csikszentmihalyi 1990; Pine & Gilmore 1998; Poulsson & Kale 2004; Tyan & McKechnie 2009). L'unica certezza condivisa è che l'esperienza non può essere preconfezionata ma si tratta di un atto di co-creazione che coinvolge il turista, le imprese e il territorio ma anche i loro network, espressione di relazioni reali e virtuali (Sfodera 2010, p. 22).

5 L'American Marketing Association ha da poco cambiato la definizione passando da una definizione meramente tecnica e identificativa (i) a una più attuale e rispondente al significato e al ruolo che oggi i brand svolgono nelle scelte e nelle esperienze dei consumatori(ii): (i) <<A name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers>>; (ii) <<A brand is a customer experience represented by a collection of images and ideas; often, it refers to a symbol such as a name, logo, slogan, and design scheme. Brand recognition and other reactions are created by the accumulation of experiences with the specific product or service, both directly relating to its use, and through the influence of advertising, design, and media commentary.>> (Added definition) "A brand often includes an explicit logo, fonts, color schemes, symbols, sound which may be developed to represent implicit values, ideas, and even personality.>>. Fonte: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>

per l'organizzazione dell'offerta (Amodio 2007), nelle sue diverse articolazioni, costretta a confrontarsi con una concorrenzialità sempre più elevata (nuove destinazioni o ampliamento del ventaglio di offerta delle destinazioni classiche). Allo stesso modo, l'offerta di un territorio ha carattere composito ed è costituita da un paniere di elementi materiali (posizione geografica, caratteristiche morfologiche, clima, tessuto produttivo, infrastrutture pubbliche e private, patrimonio storico-artistico, ecc) e immateriali (valori sociali, cultura, spirito del luogo, grado di apertura, livello di benessere, ecc.), che possono essere meglio comunicati dal *destination brand system*.

L'obiettivo finale del destination branding è quello di garantire che il turista – dal momento in cui entra in contatto con le prime informazioni sulla destinazione fino al suo ritorno a casa – sia guidato lungo un percorso cognitivo e percettivo che lo conduca a diventare un sostenitore della destinazione⁶.

La marca di una destinazione, in virtù del vitale ruolo di elemento di vantaggio competitivo svolto nei confronti delle concorrenti dirette e indirette, necessita di un destination branding, inteso come un processo di creazione e management del brand system, in grado di garantire una corretta gestione di tutte le componenti della marca territoriale. Le destinazioni necessitano di identificare i loro punti di forza, di individuare l'essenza che li distingue e le rende uniche agli occhi dei visitatori, e di promuovere costantemente questa essenza. In quest'ottica, la costruzione di un brand si rileva di fondamentale importanza per permettere a una destinazione di veicolare la propria offerta e i propri valori, che le garantiranno una reputazione coerente nel tempo. Da un'analisi della letteratura in materia – il concetto di brand alle destinazioni turistiche è molto recente – si può tentare una sistematizzazione delle varie definizioni di destination brand system per arrivare ad avere un quadro sistematico del ruolo e delle funzioni che questo gioca nella costruzione e nello sviluppo di una destinazione.

La marca territoriale, quindi, si configura quale strumento primario per definire l'identità di una destinazione e comunicarne la proposta di valore, perché le strategie di *branding* creano coinvolgimento, evocano emozioni e guidano i comportamenti dei turisti (Kotler & Gertner 2002). Un destination brand system deve essere radicato nel senso del luogo, deve significare qualcosa per gli stakeholder sia interni che esterni e deve essere credibile.

Clarke (2000) dà una classificazione dei principali benefici derivanti dalla gestione del brand delle destinazioni turistiche: la marca guida la scelta delle destinazioni da parte del turista in un processo di acquisto tipicamente ad alto coinvolgimento per il consumatore; le strategie di *branding* facilitano la comunicazione dei fattori intangibili connessi alla destinazione, altrimenti difficilmente trasferibili; la costruzione di un'architettura comune di branding consente di orientare gli sforzi di integrazione del sistema di stakeholders turistici finalizzati al raggiungimento di obiettivi condivisi; la marca, infine, consente di posizionare in modo unico e distintivo le destinazioni turistiche nella mente dei turisti. Il brand territoriale è quindi "frutto di un continuo e dinamico processo di costruzione nella mente del fruitore del territorio che, pertanto, viene influenzato dalle esperienze, dai ricordi e dai giudizi espressi dagli altri fruitori con i quali entra in contatto" (Pastore & Bonetti 2006). Contatto che avviene in uno spazio reale e virtuale, in cui l'intersezione tra reale

⁶L'*Handbook on Tourism Destination Branding* individua un continuum lungo il quale si sviluppa e completa l'influenza del brand di una destinazione sulle percezioni e i comportamenti dei visitatori in relazione a essa. World Tourism Organization and European Travel Commission (2009), *Handbook on Tourism Destinations Branding*, http://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/4A6D/8D9B/34A9/DC42/3C30/C0A8/0164/30BA/090727_destination_branding_excerpt.pdf.

e virtuale è continua e si autoalimenta⁷, e che non presenta dinamiche temporali definite (può avvenire prima, durante e dopo la presenza nella destinazione e in qualsiasi momento).

Dal punto di vista concettuale la capacità d'espressione di una marca è riconducibile a tre aspetti distinti ma strettamente correlati tra loro: l'identità (*brand identity*), l'immagine (*brand image*) e il posizionamento (*brand positioning*). La *brand identity* rappresenta l'insieme degli elementi espressivi utilizzati dall'impresa per veicolare le credenziali della marca e racchiude al suo interno tutti i fattori che contribuiscono alla creazione della cultura e dei valori aziendali, della sua personalità, della promessa di fondo della marca, che dovrebbero ispirare in modo coerente e stabile nel tempo ogni sua manifestazione espressiva (Arnold 1992). Kapferer oppone il concetto di identità a quello di immagine (*brand image*): l'identità viene "costruita" volontariamente dalla produzione e dalla comunicazione, rappresenta cioè l'immagine desiderata; l'immagine è ciò che consumatori/turisti percepiscono del brand (Kapferer 2004). L'identità, quindi, non può essere imposta ma solo proposta: l'immagine del brand identifica la percezione che il consumatore ha della marca come risultato di un processo interpretativo soggettivo di tutte le informazioni ottenute sulla marca (Aaker 1996). L'identità di marca e l'immagine di marca possono essere molto diverse come in questi anni si è avuto modo di vedere, basti pensare a campagne di comunicazione volte a rappresentare una destinazione e a comunicare valori non corrispondenti all'immagine percepita dalla domanda. Compito di chi gestisce la marca territoriale è, dunque, quello di minimizzare il gap tra l'identità comunicata dalla destinazione e l'immagine percepita dai turisti. Il posizionamento di un brand in un mercato ipercompetitivo fornisce al potenziale turista la bussola per orientarsi tra le alternative esistenti e trovare con più facilità ciò che desidera vivere. La strategia di posizionamento si pone come obiettivo quello di presidiare un preciso spazio mentale nell'immaginario dei consumatori attraverso la definizione di elementi di parità (*point of parity*) e di differenziazione (*point of difference*) che rendono riconoscibile e distinguibile la marca rispetto ai concorrenti (Keller, Busacca & Ostilio 2005).

Hankinson (2004), raggruppando sotto l'etichetta di "core brand" i tre elementi di *personality*, *positioning* e *reality* pone l'accento sull'esistenza di una *destination identity* che contribuisce a definire il *destination brand* attraverso un *network* di relazioni tra gli *stakeholder* territoriali (rapporti con i consumatori, rapporti con i servizi di base, rapporti con le infrastrutture di marca e rapporti e relazioni con i media) che migliorano la realtà del marchio e la brand experience. Nel modello di Hankinson, il successo delle strategie di branding nella gestione del territorio e la co-creazione di valori condivisi della destinazione turistica si sviluppa mediante le relazioni costruite dai responsabili della governance del territorio con quattro distinte macro-categorie di stakeholder: gli individui fruitori della destinazione (*consumers of the destination*), che non considera tali solo i turisti ma anche ad esempio i residenti; i fornitori di servizi infrastrutturali (*infrastructure services providers*), come ad esempio aeroporti, porti, ferrovie, i fornitori di servizi di trasporto interni, i gestori di parcheggi, ecc; i fornitori di servizi turistici primari (*primary services providers*), come ad esempio alberghi, ristoranti, gestori di musei, creatori di eventi culturali, ecc.; gli attori economici destinati a comunicare e trasmettere all'esterno il valore della destinazione turistica (*media and communications players*), come ad esempio le aziende del turismo, le agenzie di comunicazione, le riviste e i giornali di settore, ecc.

Nella definizione del framework teorico di riferimento un breve accenno deve essere dedicato alle politiche di gestione del brand system, ovvero alla consapevolezza che una destinazione può rivolgersi e presidiare più mercati turistici, aree geografiche, fasce di valore, ecc., trovandosi così di fronte alla necessità di gestire un brand portfolio piuttosto che un solo brand. Anzi, appare quasi

⁷ Il reale diviene virtuale per tornare reale: basti pensare alle recensioni online e alla loro capacità di influenzare e/o validare le scelte che altre persone faranno.

impossibile l'esistenza di una destinazione che sia mono prodotto e mono brand. Una tale condizione rappresenta e ha rappresentato finora forse la più importante criticità per le governance territoriali, perché le pone di fronte alla necessità di organizzare e gestire il proprio portafoglio in maniera da non creare sovrapposizioni, confusione e ripetizioni o ridondanze⁸ e, contemporaneamente, di creare sinergie tra i vari brand system, presidiare le esperienze proposte e i canali distributivi e creare valore e attaccamento. Le diverse qualificazioni dei destination brand system che spesso vengono indicate come possibili e alternative soluzioni alla gestione dei brand turistici territoriali (umbrella brand, corporate brand, line brand, family brand), debbono essere viste come l'espressione delle politiche di organizzazione del portafoglio brand / prodotti della destinazione turistica. Le combinazioni possibili che portano alla definizione di tali politiche sono numerose. A tale scopo particolarmente utile può essere una semplificazione che identifica due possibili dimensioni alternative per le quali, da un lato, si considera il brand originario della destinazione (ad es. Puglia) e da questo si sviluppano gli altri sub brand di prodotto (Puglia mare, Puglia cultura, ecc.); dall'altro, invece, ciascun prodotto / linea di offerta diviene un brand (endorsed branding) con una sua denominazione (Gargano, Salento, Valle d'Itria, ecc.) che solo indirettamente viene ricondotto al brand originario (Puglia).

3. Dallo sviluppo turistico al destination brand system: il caso Puglia

Nel turismo parlare di sistema collaborativo appare quasi scontato, significa riconoscere ciò che è sempre stato e cioè che l'offerta turistica è la risultante delle interazioni e dei vincoli posti dalla comunità ospitante, esercitati dall'ente pubblico e sviluppati dai soggetti privati, sia a livello locale di sistema che a livello di interazione globale. Nel momento in cui, anche una soltanto delle dinamiche relazionali che sono alla base della costruzione dell'offerta di una destinazione, viene meno l'intero sistema presenta elevati livelli di criticità. Indubbiamente la mancanza di vision e di pianificazione a fronte di un approccio ancora riduzionistico al turismo, sono tra le principali ragioni del fallimento di molte politiche poste in essere in Italia. Negli ultimi anni è apparso evidente come alcuni strumenti di politica turistica e promozionale si siano dimostrati inattendibili e fuorvianti, al punto che una parte delle discipline che si occupano di previsioni e di rischio li ha messi in discussione. Come si è visto nel caso della Puglia e ciò vale per tutta l'Italia, anche se con proporzioni diverse nelle varie aree, continuare a basare le politiche di sviluppo considerando soltanto i flussi ufficiali e non stimando quelli che non emergono porta alla formulazione di scelte già in origine poco efficaci se non fallimentari. Si parla da tempo di crisi dell'approccio riduzionista (Prigogine & Stengers 1985, Capra 1982, per citarne solo alcuni), che ha portato spesso a distinguere nella definizione degli obiettivi strategici il territorio, dai beni culturali e ambientali e dalla imprese come se non si trattasse di componenti di un sistema complesso ma solo di fattori che nella somma compongono un'offerta. Le componenti, attori o stakeholders del turismo agiscono in maniera autonoma anche all'interno del sistema e il loro comportamento è determinato dai feedback derivanti dalla loro esperienza. In altre parole il turismo è e resta un sistema che oggi riconosciamo complesso in grado di evolvere anche in maniera non lineare e prevedibile, che non può essere spiegato in base all'analisi di singole componenti né considerando il solo comportamento passato dello stesso. E' in quest'ottica che l'Osservatorio

⁸ In questo caso non è solo il turismo e il proliferare di marchi di aggregazioni verticali e orizzontali dell'offerta a dimostrare i limiti e la difficoltà nella gestione di un tale portafoglio, ma si pensi anche ai numerosi marchi nell'ambito dei prodotti tipici, dell'enogastronomia e alle stesse denominazioni controllate, alcuni con valenza nazionale, altri internazionale e quasi nessuno mondiale, che spesso si sovrappongono e generano una significativa confusione nella domanda.

Regionale sul Turismo della Regione Puglia è stato creato e ha definito la sua struttura di attività e il sistema di azioni da porre in essere. Così accanto alle rilevazioni di legge in merito ai flussi e alla dimensione dell'offerta sono state realizzate attività e implementati strumenti di rilevazione, elaborazione e analisi volti a fornire la piattaforma informativa necessaria alla Regione per la definizione delle linee strategiche e dei piani di sviluppo turistico. La Puglia, è infatti, una delle regioni italiane che nell'ultimo decennio è maggiormente cresciuta, sia in termini di domanda che di offerta e attrattività della stessa.

Nell'arco temporale 2000-2012 il tasso di turisticità della Regione è cresciuto del 28%, dato che va letto parallelamente alla stagionalità della popolazione residente (aumentata solo dello 0,5%) e al rilevante incremento dei flussi. Nel decennio considerato, infatti, gli arrivi turistici in Puglia sono cresciuti del 43%, le presenze di circa il 30%. Significativa la variazione degli arrivi e delle presenze degli stranieri che sono aumentati, rispettivamente, dell'84% e del 52%. Aumenta quindi anche il tasso di internazionalizzazione turistica della regione che passa dal 14% del 2002 al 18% del 2012. Tali variazioni nei flussi sono stati accompagnati da una ridefinizione, sia quantitativa che qualitativa, dell'offerta ricettiva. Nel corso degli anni, infatti, l'indice di ricettività è aumentato del 25% e il numero complessivo delle strutture ricettive è quasi triplicato. L'elevata crescita degli alberghi 4 stelle, 5 stelle e 5 stelle lusso associata alla diffusione esponenziale dei B&B provoca una polarizzazione dell'offerta che vede da un lato le strutture ricettive di alta qualità e, dall'altra, un'offerta low cost caratterizzata prevalentemente dai B&B e dagli agriturismi con una conseguente riduzione delle forme di ospitalità di livello inferiore (alberghi 1 e 2 stelle), che invece sono diminuiti di circa 25 punti percentuali. A fronte di un tale significativo aumento dei flussi la Puglia è passata da uno stato di basso livello di notorietà e da una immagine non particolarmente positiva a una delle destinazioni più desiderate, evocative e di cui si parla in Italia e a un buon livello di notorietà nei principali mercati stranieri di penetrazione⁹. Nella Tab. 1 sono riportate in sintesi, le fasi che hanno scandito l'evoluzione della Puglia da denominazione di una destinazione turistica a destination brand system. Nella prima riga descrittiva, a partire dal 2007 al 2013, sono riportate le caratteristiche e il grado di sviluppo del brand system Puglia mentre nella seconda riga sono indicate le azioni individuate come prioritarie a sostegno delle politiche di sviluppo turistico e del brand system.

L'analisi strategica dell'andamento dei mercati di riferimento e di quello quali-quantitativo dei flussi, in relazione agli importanti cambiamenti in atto, ha evidenziato nel 2012 la necessità di approfondire l'evoluzione tanto dell'immagine e brand system della Puglia quanto dell'equilibrio del portafoglio prodotti. Nell'ottica valore centrica – product offering (Mattiacci & Pastore 2013), il destination brand system è in grado di contribuire a rafforzare le strategie e le azioni di marketing management della destinazione, incidendo tanto sull'attrattività della product offering e sul valore e la qualità percepiti, quanto sulla riconoscibilità, sulla efficacia comunicativa e la possibilità di creare comunità e relazioni con i diversi pubblici di riferimento. La mancanza di modelli, metodi e strumenti collaudati di riferimento per la rilevazione e l'analisi del destination brand system, ha condotto alla necessità di approntare e implementare una metodologia di ricerca quali-quantitativa sviluppata secondo più livelli e più fasi.

⁹ Nel 2004 il livello di notorietà della Puglia nei mercati turistici internazionali era decisamente poco significativo (meno di 3 persone su 10 avevano sentito parlare della Puglia – Indagine Doxa, Mercury e Touring per il Dipartimento per lo sviluppo e la competitività del turismo) così come l'immagine della destinazione sia nel mercato internazionale che in quello nazionale. A partire dal 2007 e in maniera evidente nel 2009 (indagini Osservatorio Regionale sul Turismo) si rileva un significativo miglioramento dell'immagine della Puglia, nella direzione che oggi appare e che è stata rilevata dalla prima indagine strutturata in materia di brand. Nel corso degli anni sono stati realizzate diverse iniziative volte ad aumentare la consapevolezza della Puglia come destinazione, a migliorarne l'immagine e le performance da parte degli operatori e stimolare così giudizi e reazioni positive nella domanda (<http://www.agenziapugliapromozione.it/portal/>).

Tab. 1 – Evoluzione del destination brand system Puglia

Fino al 2006*	2007-2009	2009-2012	Dal 2013
Brand inesistente	Prominenza e identificazione del brand e costruzione identità	Riconoscimento e validazione del brand, immagine e performance, spiccate reazioni positive al brand	Credibilità, considerazione, calore, divertimento ecc. (giudizi e sensazioni positive al brand a livello nazionale). Notorietà e credibilità a livello internazionale
La Puglia è mare e mercato domestico.	Apertura mercato internazionale, maggior penetrazione mercato nazionale, avvio politiche di destagionalizzazione.	Offerta esperenziale, nicchie e mercati internazionali e nazionali.	Analisi e riorganizzazione del portafoglio brand / prodotti, sviluppo mercati internazionali.

* il 2006 è considerato l'anno di avvio dell'analisi in quanto anno dal quale si dispone di dati e informazioni strutturate

Fonte: Osservatorio Regionale sul Turismo – Regione Puglia

4. Implementazione di un modello e strumenti per la rilevazione della brand awareness, brand image e stima della brand equity di una destinazione turistica: il caso Puglia

Con l'obiettivo di definire il rapporto tra immagine comunicata e percepita, da un lato, e notorietà del brand Puglia, dall'altro, questo lavoro si è focalizzato sull'analisi della brand awareness, brand image e brand equity della destinazione Puglia. L'indagine, realizzata a cavallo tra il 2012 e il 2013, è stata strutturata in tre fasi: un'analisi del Web (buzz e sentiment analysis) per ascoltare la rete e monitorare le opinioni degli utenti; una fase qualitativa che ha permesso di approfondire perché si va in vacanza, quali siano i driver di scelta che influenzano tale decisione e qual è la percezione turistica della Puglia; una fase quantitativa che ha esplorato la notorietà e le associazioni più ricorrenti legate alla destinazione Puglia permettendo di arrivare a stimare l'equity della Puglia anche rispetto alle altre regioni del Mezzogiorno. In questa sede vengono riportati i principali risultati emersi dalle rilevazioni e analisi sul brand Puglia rispetto al mercato italiano; seppure l'indagine svolta ha riguardato numerosi fattori e anche i principali mercati esteri, bacino di provenienza dei flussi turistici stranieri in Puglia. La scelta è stata dettata dalla volontà di dare un contributo al processo in atto di costruzione metodologica delle politiche di destination branding e alla necessità di ridurre il rischio e migliorarne l'efficacia nei processi implementazione. Ci si è concentrati così maggiormente sulla metodologia di ricerca, sugli strumenti di rilevazione delle caratteristiche del brand system e sulla rilevanza dei risultati per le delle decisioni strategiche.

Per effettuare la buzz e sentiment analysis del Web sono stati scaglionati e analizzati, con il supporto di software specifici, blog, forum, commenti, social network e tutti i contenuti presenti nella rete. E' stata impostata una ricognizione per quantificare il numero di messaggi presenti nel Web relativamente a sei specifici tematismi legati alla destinazione Puglia: arte e cultura; eventi; enogastronomia; religione e spiritualità; mare; sport, natura e benessere. Per ogni tematismo è stata impostata una ricerca ad hoc utilizzando una serie keywords necessarie per contestualizzare e limitare il campo di ricerca al tema di interesse. Per i tematismi "Arte e Cultura" e "Enogastronomia", è stata impostata un'analisi più approfondita dei messaggi che ha permesso di valutare, oltre al dato quantitativo, anche il sentiment con cui questi messaggi sono stati scritti.

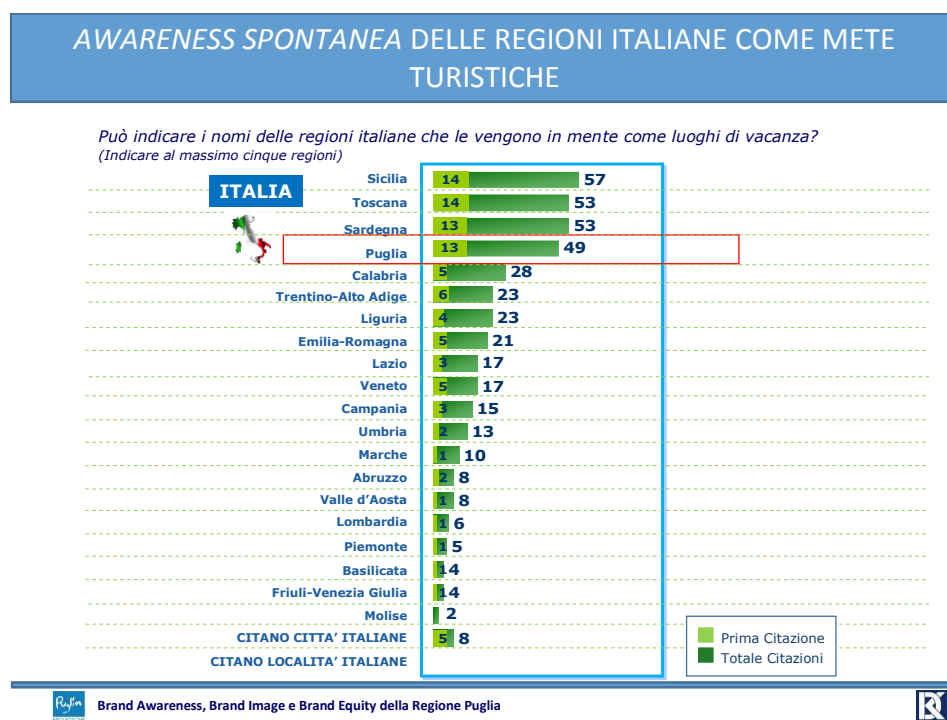
La fase qualitativa è stata strutturata con 4 incontri di gruppo che hanno coinvolto complessivamente 32 soggetti italiani che effettuano ogni anno una vacanza di almeno 10 giorni

continuativi. La metà del campione era già stato in vacanza in Puglia, il restante 50% non ha mai visitato la Puglia (ma non esclude tale possibilità per il futuro). I soggetti, 50% uomini e 50% donne, erano distribuiti in modo equilibrato fra 22 e 55 anni. Il campione prevedeva la presenza di mix di professioni e mix di composizione del nucleo familiare.

Per la fase quantitativa sono stati intervistati 1.000 individui italiani tra i 18 e i 64 anni, che negli ultimi 12 mesi hanno trascorso almeno un periodo di vacanza fuori dalla propria città, soggiornando in sistemazioni a pagamento per un minimo di 4 notti. Le interviste sono state realizzate online con metodologia C.A.W.I. (Computer Assisted Web Interviewing).

I dati fanno emergere come la regione goda in generale di una buona notorietà e anche da un punto di vista turistico possa vantare di buon posizionamento rispetto alle altre regioni italiane. Spontaneamente, le prime regioni italiane che vengono in mente come luoghi di vacanza sono la Sicilia, la Toscana, la Sardegna e la Puglia, che viene citata dal 49% dei turisti intervistati.

Fig. 1 – Rilevazione qualitativa della notorietà della Puglia



Fonte: Osservatorio Regionale sul Turismo - Elaborazione Demoskopea

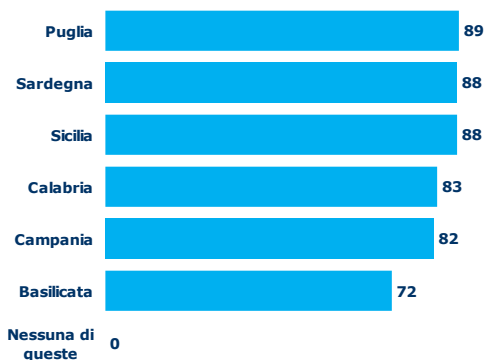
Dopo sollecito del brand Puglia e dei brand delle altre cinque regioni del Mezzogiorno, potenziali competitor presi in esame in quest'indagine, la notorietà complessiva della Puglia raggiunge ottimi livelli, in testa alle altre regioni del Sud. Tutte le regioni indagate raccolgono riscontri positivi; solo la Basilicata è conosciuta come meta turistica da meno dell'80% dei turisti italiani intervistati.

L'ottima notorietà e conoscenza della Puglia è legata in modo particolare al passaparola (35%), all'esperienza personale (23%) e a Internet (19%). Anche le produzioni audiovisive sono considerate importanti nel veicolare l'immagine della Puglia nei turisti italiani.

Fig. 2 – Rilevazione qualitativa della notorietà della Puglia

AWARENESS TOTALE DELLE REGIONI ITALIANE COME METE TURISTICHE (dopo sollecito dei nomi delle regioni)

Quali di queste regioni italiane conosce anche solo per averne sentito parlare?



Brand Awareness, Brand Image e Brand Equity della Regione Puglia

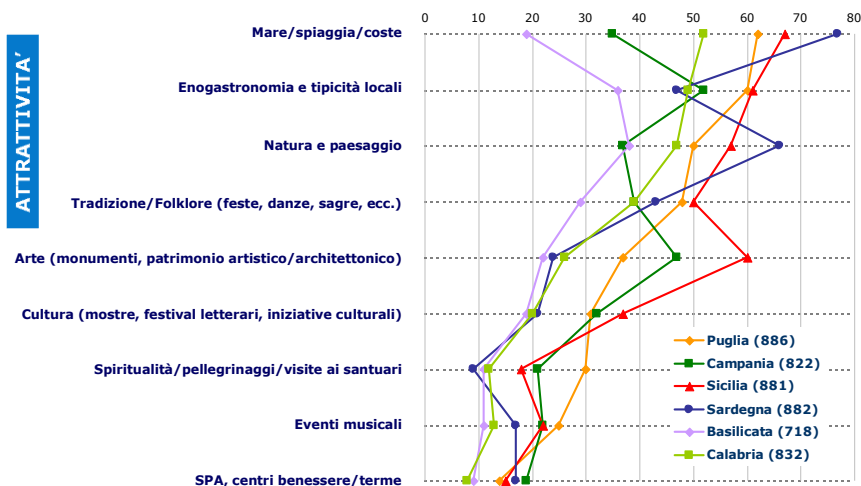


Fonte: Osservatorio Regionale sul Turismo - Elaborazione Demoskopea

Fig. 3 – Associazioni al brand Puglia e ai brand competitor – Attrattività

ASSOCIAZIONE DELLE REGIONI AI SEGMENTI TURISTICI

Qui sotto troverà una serie di caratteristiche che un luogo di vacanza può avere. Per ciascuna caratteristica indichi a quale/i regione/i che Lei mi ha detto di conoscere si adatta maggiormente.



Brand Awareness, Brand Image e Brand Equity della Regione Puglia



Fonte: Osservatorio Regionale sul Turismo - Elaborazione Demoskopea

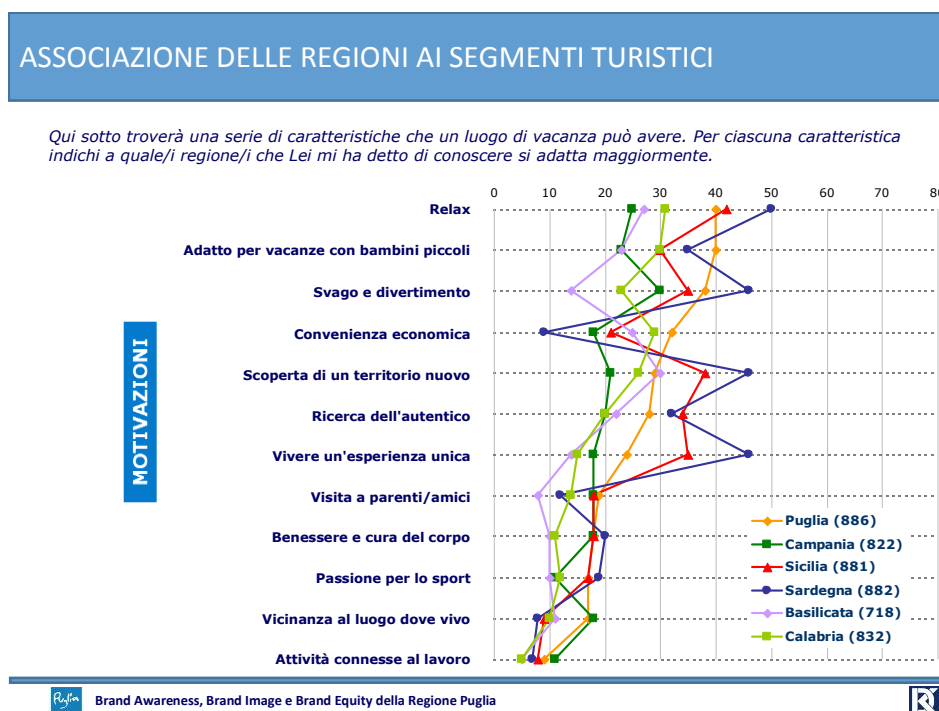
Gli asset più riconosciuti al brand Puglia dal turismo italiano sono il mare, l'enogastronomia, la natura e il paesaggio, la tradizione e il folklore (Figura 3). Prevale ancora (più del 60% degli intervistati), quindi, l'immagine di una regione balneare.

È intorno alla risorsa mare che si costruisce gran parte dell'immagine percepita della Puglia. Un mare descritto dagli intervistati "scenografico" in tutte le sue configurazioni: "di sabbia" o "di scogliera", "famoso" o "segreto", "facile" o "difficile". Un mare estremamente differenziato e per questo considerato adatto alle famiglie, ma anche ai giovani, agli sportivi, ai semplici contemplativi. «Ostuni, Otranto, Porto Cesareo, Gallipoli, Tricase, Pescoluse, Punta Prosciutto; è un mare che a tratti ricorda le Maldive, a tratti le isole greche... tutto disponibile lì». «Io in Puglia quando ci andrò mi aspetto di trovare angoletti di costa dimenticati, posti che in pochi conoscono».

Emerge tuttavia anche un marcato scollamento tra costa ed entroterra. La Puglia viene vissuta come una lunga striscia tutta assegnata al mare che non dialoga con il suo entroterra e le cui risorse e peculiarità spesso sono sconosciute e offuscate dalla notorietà delle aree costiere.

Nel confronto con le altre regioni italiane, si osserva come Puglia sia "al passo" con il suo principale competitor (la Sicilia) sia sulla risorsa mare sia su quella enogastronomica, indicata come il secondo asset intorno al quale il turista costruisce l'immagine turistica della Puglia. I principali presidi gastronomici comprendono le preparazioni tipiche (orecchiette, taralli, latticini, panzerotti ecc), ma anche le materie prime di eccezionale sapidità e l'offerta enoica sempre di qualità. Dopo il mare, quindi, è l'enogastronomia a rappresentare nell'immaginario del grande pubblico la seconda "buona ragione" per programmare una vacanza in Puglia.

Fig. 4 - Associazioni al brand Puglia e ai brand competitor - Motivazioni



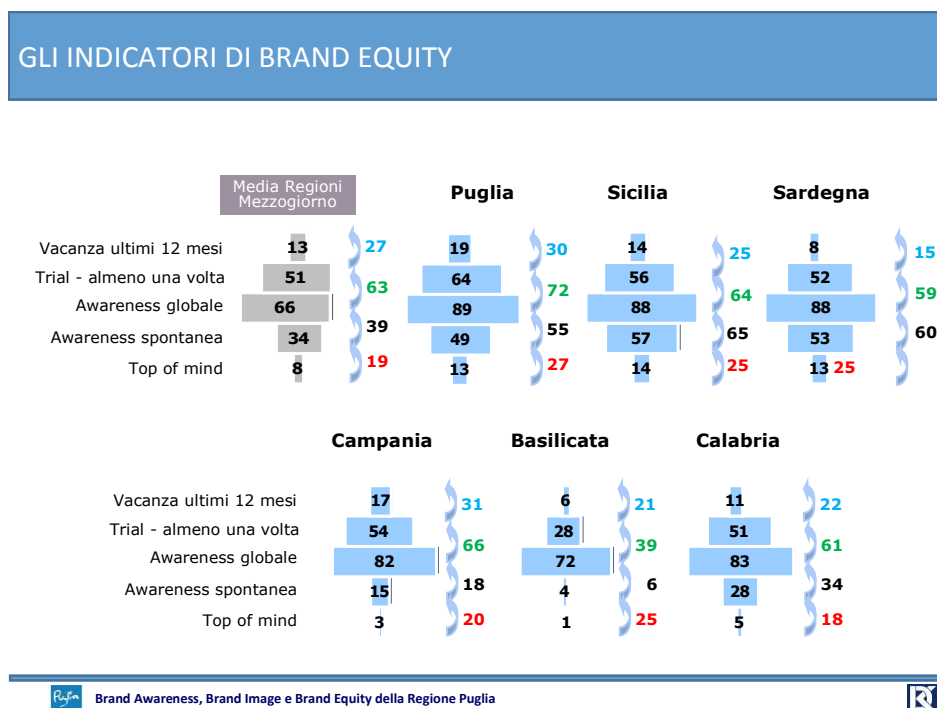
Minore notorietà, invece, è attribuita al patrimonio naturalistico e ancor di più a quello artistico e architettonico, che vengono associati a Puglia da poco più del 30% del campione.

Il relax è la principale motivazione che spingerebbe un turista italiano a trascorrere una vacanza in Puglia. Il benessere e la cura del corpo, la passione per lo sport e le attività connesse al lavoro sono invece tra le motivazioni meno frequentemente associate alla destinazione Puglia. Nel confronto con le altre regioni del Mezzogiorno, la Puglia si distingue positivamente rispetto ai suoi competitor per l'adattabilità come luogo di vacanza alle famiglie con bambini e per la convenienza economica (Figura 4).

Dai dati raccolti emerge come la Puglia non sia solo la regione del Sud maggiormente nota ma è anche quella che è stata visitata almeno una volta per vacanza dal 64% del campione, percentuale più elevata rispetto a quella registrata per tutte le altre regioni prese in esame.

La Puglia è la terza regione più attrattiva del Mezzogiorno (preceduta da Sardegna e Sicilia): il 66% degli intervistati infatti dichiara di essere moltissimo/molto attratto da questa regione. Tale attrattività rende questa regione non solo una possibile destinazione turistica certamente/molto probabilmente visitabile nei prossimi 3 anni (71% del campione) ma anche una località che l'80% degli intervistati raccomanderebbe certamente o molto probabilmente ai propri amici e parenti.

Fig. 5 – Analisi sintetica della qualità del brand Puglia - ITALIA



Fonte: Osservatorio Regionale sul Turismo - Elaborazione Demoskopea

Gli indicatori di notorietà, raccomandabilità, attrattività e il giudizio comparativo con le altre regioni del Sud prese in esame (Puglia risulta maggiormente competitiva da un punto di vista turistico per il 56% del campione), fanno emergere le ottime performance complessive di questa destinazione turistica e del suo brand. Per analizzare l'Equity del brand Puglia evidenziandone

quindi i punti di forza e di debolezza, soprattutto in relazione ai brand competitor, sono stati analizzati quattro indicatori sintetici: retention rate; conversion rate; rilevanza e salienza. *Retention rate* è il rapporto tra esperienza recente e il trial ed esprime la capacità del brand di creare fedeltà oltre il trial. Il *conversion rate* è invece il rapporto tra il trial e l'*awareness* ed esprime la capacità di convertire l'*awareness* in *trial*. La *rilevanza* invece è il rapporto tra notorietà spontanea e notorietà totale, questa esprime la capacità del brand di farsi includere nel paniere delle destinazioni nel momento della scelta. La *salienza*, infine, è data dal rapporto tra notorietà "top of the mind" e notorietà spontanea; ed è un indicatore che misura la capacità del brand di rappresentare la categoria di prodotto (destinazioni turistiche) presso coloro che la conoscono

L'analisi dell'*equity* mette in evidenza come Puglia goda di un'ottima salute (Figura 5): tutti gli indicatori sintetici risultano superiori agli indici medi calcolati su tutte le regioni del Mezzogiorno. La capacità della Puglia di rappresentare la categoria "destinazione turistica" è la più alta tra le regioni del Sud. Buona, anche se inferiore alle due regioni insulari, la "rilevanza". Ottimo il *conversion rate*: la Puglia riesce meglio di tutte le altre regioni analizzate a convertire la conoscenza in "sperimentazione" come luogo di vacanza. Anche la capacità di fidelizzare i propri turisti è più alta della media delle regioni del Mezzogiorno. Buone quindi le performance attuali che tuttavia andrebbero consolidate partendo, così come i dati evidenziano, da una maggiore visibilità e da un listino di offerte maggiormente competitivo e diversificato tale da permettere alla destinazione Puglia di poter essere inserita più frequentemente nel paniere delle destinazioni turistiche italiane.

5. Conclusioni

Dalla breve analisi qui presentata emerge come per la Puglia sia stato avviato, ormai da qualche anno, un importante processo di brand positioning che ha permesso alla regione da un lato di mettere a fuoco l'insieme di attributi legati alla destinazione Puglia; dall'altro di gestire in modo integrato lo sviluppo del settore turistico. Sono proprio in tale direzione che si muovono le recenti azioni di promozione e marketing territoriale che la regione, per mezzo dell'Agenzia Regionale del Turismo Pugliapromozione, ha attivato. Il potenziamento delle campagne svolte all'estero, la valorizzazione del patrimonio enogastronomico, la strategia di comunicazione adottata sia per il mercato domestico che per quello estero, sono solo alcune delle azioni che, grazie anche alla visione integrata e strategica propria della politica di marca, la Regione ha avviato in questi ultimi anni. Il brand, tuttavia, non deve essere pensato unicamente come uno strumento finalizzato ad agire sul processo di scelta del turista, assume infatti, un particolare valore anche nella fase di fruizione della destinazione, proprio durante la permanenza del turista. È questo il momento in cui le promesse di valore che il brand rappresenta devono essere mantenute e gli elementi, tangibili e intangibili, confermati. Solo così il valore della marca potrà agire sui processi di scelta futuri del turista e sulle sue narrazioni, innescando il fondamentale meccanismo del passaparola e l'attaccamento ad esso. L'attaccamento al brand di una destinazione diviene rilevante in quanto attaccamento al luogo che si sostanzia di aspetti cognitivi, affettivi e conativi e si sviluppa secondo più costrutti quali: identità, affetto, legame sociale e soddisfazione, quest'ultimo è anche il moderatore degli altri. L'attaccamento a un luogo modifica il comportamento della domanda rispetto a quel luogo, non solo durante la permanenza ma anche al rientro a casa propria, aumentandone le sensazioni e attivando una vera e propria esperienza di trasformazione (Pine & Gilmore 1998). Questo processo, tuttavia, non è né automatico, né efficace allo stesso modo o allo stesso livello di sviluppo per tutti i mercati di riferimento e decisamente lento, ma in atto. L'analisi condotta consente di giungere alla conclusione che destination brand system Puglia è riconosciuto e che presenta differenti gradi di sviluppo

(identitario, piuttosto che di immagine, performance, giudizi o sensazioni) a seconda dei mercati e delle tipologie di prodotti e alcune criticità. Prima fra tutte la necessità di continuare a rafforzare il processo di costruzione del destination brand system Puglia in maniera coerente come brand originario o umbrella brand. Quindi, avviare azioni di destination brand management a partire dalla definizione strutturata e coerente del brand portfolio che oggi appare in parte organizzato secondo un brand originario e sub brand, rispondendo a una visione complessiva e unitaria della destinazione e della sua offerta (Puglia, Puglia mare, Puglia cultura, ecc.); e, in parte strutturato in brand endorsement autonomi, talvolta di più antica e elevata notorietà, del brand originario a cui indirettamente rinviano (Gargano, Salento, Valle d'Itria, ecc.). Il livello di notorietà a cui sta giungendo il brand system Puglia e alcuni dei brand citati pone la Regione di fronte alla necessità di definire la struttura organizzativa del suo brand portfolio, tenendo conto che la coesistenza di brand originari e sub brand, da un lato, e di brand endorsement e brand di riferimento, dall'altro, presenta alcuni significativi rischi. Infatti, come detto in precedenza, si va incontro al rischio della dispersione dell'efficacia delle azioni e delle risorse utilizzate per il rafforzamento e la notorietà del portafoglio stesso nonché a quello di ingenerare confusione nella domanda e sovrapposizione dei brand nelle sue scelte. A fronte di tali riflessioni di carattere strategico, l'Osservatorio Turistico Regionale, nella sua funzione di strumento a supporto delle decisioni e di monitoraggio, ha previsto la realizzazione di una nuova indagine sulla soddisfazione del turista, sulle determinanti di scelta e sui comportamenti intenzionali nella fase di post-viaggio. La complessità del settore turistico, soprattutto per destinazioni emergenti come la Puglia, rende ancora più importante l'analisi delle componenti al fine di governarne meglio effetti e sviluppi.

Bibliografia

- Aaker, DA 1996, *Building Strong Brand*, The Free Press, New York.
- Amodio, T 2007, 'Turismo e territorio', in: Bencardino, F. & Prezioso, M (a cura di), *Geografia del turismo*, MacGraw-Hill, Milano, pp. 59-94.
- Arnold, D 1992, *The handbook of brand management*, Century Business, The Economist Books.
- Bauman, Z 2010 *Modernità e Ambivalenza*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Bauman, Z. 2014 *Il demone della paura*, Laterza, Roma.
- Blain, C, Levy, SE & Ritchie, JRB 2005, 'Destination branding: Insights and practices from destination management organizations', *Journal of Travel Research*, vol. 43 (May), pp. 328-338.
- Cai, LA 2002, 'Cooperative branding for rural destinations', *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n.3, pp. 720-742.
- Capra, F 1982, *The Turning Point: Science, Society and the Rising Culture*, Flamingo, Londra.
- Clarke, J 2000, 'Tourism brands: An exploratory study of the brands box model', *Journal of Vacation Marketing*, vol. 6, n. 4, pp.329-345.
- Csikszentmihalyi, M 1990, *Flow – The Psychology of Optimal Experience*, Harper & Row, New York.
- Hankinson, H 2004, 'Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands', *Journal of Vacation Marketing*, vol. 10, n. 2, pp.109-121.
- Hosany, S, Ekinci, Y & Uysal, M 2006, 'Destination image and destination personality: an application of branding theories to tourism places', *Journal of Business Research*, vol. 59, n. 5, pp. 638-642.
- Hsu, C & Cai, LA 2009, 'Brand Knowledge, Trust and Loyalty – A Conceptual Model of Destination Branding', *Hospitality & Tourism Management*, ScholarWorks@UMass Amherst, pp. 1-8.

- Kapferer, JN 2008, *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London.
- Keller, KL, Busacca, B & Ostilio, MC 2005, *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano.
- Kotler, P & Gertner, D 2002, 'Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective', *Brand Management*, vol. 9, n.4-5, pp. 249-261.
- Mattiacci, A & Pastore, A 2013, *Marketing*, Hoepli, Milano.
- Morgan, N, Pritchard, A & Pride, R 2006, *Destination branding. Creating the unique destination proposition*, Elsevier, Oxford.
- Pastore, A & Bonetti, E 2006, 'Il brand management del territorio', in 'Le marche collettive per il territorio e i cluster di imprese. Modelli casi e strategie di sviluppo competitivo', *Sinergie*, Rapporti di Ricerca n. 23.
- Pastore, A & Giraldi, A 2012, 'La brand personality dei luoghi di destinazione. Uno studio esplorativo sulla città di Roma', XXIV Convegno annuale di Sinergie *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, 18-19 ottobre 2012 - Università del Salento (Lecce), pp. 221-230.
- Peroni, G 2008, *Fondamenti di marketing turistico territoriale*, Collana di studi e ricerche sul turismo, Franco Angeli, Milano.
- Pine, BJ & Gilmore JH 1998, 'Welcome to the Experience Economy', *Harvard Business Review*, July- August, pp. 97-105.
- Poulsson, BJ & Kale, S 2004, 'The Experience Economy and Commercial Experience', *The Marketing Review*, vol. 4, n. 3, pp. 267-277.
- Prigogine, I & Stengers, I 1985, *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue whit Nature*, Flamingo, Hemmersmith
- Sfodera, F 2011, *Turismi, destinazioni e internet. La rilevazione della consumer experience nei portali turistici*, Franco Angeli, Milano.
- Sfodera, F 2010, *Il marketing esperienziale tra evoluzione e applicazione*, Morlacchi Editore, Perugia.
- Tynan, A & McKechnie, SA 2009, 'Experience Marketing: a review and reassessment', *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n. 5-6, pp. 501-517.

