

Event based tourism e strategie di marketing territoriale per lo sviluppo integrato del territorio. La città di Ravello e il suo Festival.

Amelia Porzio

Introduzione

Al giorno d'oggi la competizione tra territori, grandi e piccoli, anche geograficamente molto distanti tra loro, è in aumento a causa dei processi di globalizzazione dei mercati, della diffusione delle nuove tecnologie nel settore dell'informazione e delle comunicazioni, della terziarizzazione dell'economia e della conseguente crescente mobilità di persone, beni e servizi.

In un tale contesto competitivo, i territori e le città, quest'ultime costrette ad affrontare in occidente sin dagli inizi degli anni '70 la cosiddetta crisi urbana, contraddistinta dal fenomeno di allontanamento degli abitanti dal centro cittadino, oltre che da piaghe sociali quali la crescita dei livelli di criminalità e di inquinamento, hanno dovuto puntare su una serie di strategie di marketing territoriale ed urbano per migliorare la loro immagine e differenziarsi dai concorrenti, non solo a livello nazionale ma anche internazionale. Inoltre, negli ultimi anni, la crescente autonomia finanziaria delle città dai governi centrali, con la conseguente necessità di reperire flussi di investimenti sempre maggiori, ha contribuito maggiormente allo sviluppo di politiche di marketing territoriale e urbano.

Il *marketing d'area* può essere definito come l'insieme delle strategie e degli strumenti di marketing utilizzati dai *policy makers* per attrarre risorse e visitatori, oltre che residenti, per trattenere le imprese e le persone che vivono e operano nell'area, per migliorare i livelli di occupazione e di investimenti facendo leva sulle risorse endogene al territorio stesso e/o sull'acquisizione di risorse esogene al fine di creare un vantaggio competitivo rispetto ai territori concorrenti per garantire al territorio stesso e alla collettività uno sviluppo sostenibile e coerente nel tempo¹.

Purtroppo, raramente le città riescono a cogliere le specificità su cui puntare per differenziarsi dai concorrenti. Anzi, nel panorama odierno, l'omogeneità delle immagini da esse trasmesse e percepite dal pubblico risulta spesso lampante. In un tale contesto, le attività turistiche e legate al tempo libero assumono un ruolo di crescente importanza ai fini dell'attuazione di efficaci strategie di posizionamento sul mercato, grazie alla rilevanza che tali componenti dell'offerta urbana oggi rivestono a livello economico, sociale e culturale.

L'*event based tourism*, ovvero il turismo incentrato sulla creazione di eventi, rappresenta oggi una delle nuove strade percorse all'interno delle strategie di sviluppo turistico e in generale di marketing territoriale. Gli eventi, soprattutto se grandi e speciali, concorrono a determinare l'*immagine* della

¹ Van den Berg L., Van der Borg J., Van de Meer J., 1998, *Urban Tourism*, Ashgate, Aldershot, England e L. Cantone.

località dove vengono realizzati e, dunque, possono essere considerati veri e propri elementi di *differenziazione*, tanto più distintivi se basati su tradizioni e cultura locali, in quanto unici e difficilmente imitabili. Gli eventi rappresentano, pertanto, degli elementi distintivi su cui puntare per affermare il “*marchio turistico della località*” e definire il posizionamento competitivo del prodotto territorio nei confronti dei concorrenti.

Tale articolo si pone come obiettivo quello di analizzare le strategie e le politiche di marketing territoriale incentrate proprio sulla creazione di un grande evento, quale il “Ravello Festival”, che ha contribuito nel corso del tempo a costruire l’identità distintiva di Ravello come “Città della Musica” e di esaminare l’evoluzione degli obiettivi strategici della città in un’ottica di sviluppo integrato del territorio.

Ravello e il suo Festival



Ravello è una solitaria e tranquilla cittadina della costiera amalfitana di 2500 abitanti, ubicata a 350 metri sul livello del mare, adagiata su un contrafforte da cui si gode un panorama di incomparabile bellezza. Fu fondata nel VI sec. d.C. e, soggetta per secoli ad Amalfi, ne seguì le sorti condividendone la prosperità. Per la delicatezza delle opere d'arte, tra cui le bellissime ville², la squisitezza delle sue vie e

l'incanto dei giardini è una delle maggiori attrattive della costiera amalfitana e stazione di soggiorno tra le più celebrate d'Italia.

La storia di Ravello si lega indissolubilmente al nome del grande compositore tedesco Richard Wagner, il quale nel 1880 trovò a Villa Rufolo gli spunti per la scenografia del suo ultimo capolavoro: il Parsifal. Negli anni Trenta furono realizzati nella stessa villa dei concerti legati al compositore tedesco, eseguiti dall'orchestra del Teatro di San Carlo.

Vent'anni dopo, nell'estate del 1953, in occasione del settantesimo anniversario della morte di Wagner, l'idea fu ripresa con successo grazie all'impegno dell'Ente Provinciale per il Turismo. Nei giardini di Klingsor vennero realizzati da parte dell'Orchestra del Teatro di San Carlo due concerti dedicati per l'appunto al musicista tedesco. Era nato il Ravello Festival, il più antico festival italiano dopo il Maggio Musicale Fiorentino, con l'obiettivo di *celebrare ogni anno il ricordo del compositore tedesco* con concerti sinfonici da eseguirsi proprio nella villa tanto cara a Wagner.

L'attuale modello interdisciplinare, articolato in otto sezioni tematiche, fu sperimentato per la prima volta nell'estate del 1994 e ripreso definitivamente dieci anni dopo.

Attualmente gli eventi che compongono la rassegna, che si svolge in estate, dal mese di giugno a settembre, sono divisi nelle seguenti otto sezioni tematiche, ognuna delle quali è dedicata ad un grande artista che ha soggiornato a Ravello, traendone ispirazione:

- ◆ Sezione sinfonica, dedicata a Richard Wagner;
- ◆ Sezione tendenze, dedicata a Herbert Lawrence;
- ◆ Sezione cameristica, dedicata a Edvard Grieg;
- ◆ Sezione passeggiate musicali, dedicata a Edward M. Forster;
- ◆ Sezione *cinemusic*, dedicata a Greta Garbo;
- ◆ Sezione arti visive, dedicata a Maurits Cornelis Escher;
- ◆ Sezione formazione, dedicata a André Gide;
- ◆ Sezione eventi speciali, dedicata a Giovanni Boccaccio.

² Villa Rufolo, villa Cimbrone, villa Maria, villa Rondinaia, villa Episcopo, per citarne alcune.

Tuttavia, si è cercato di non perdere il legame con la tradizione e l'originaria vocazione musicale. Infatti, gli eventi di tutte le sezioni trovano il loro punto unificatore in un tema conduttore che varia ogni anno ma che è legato sempre al compositore tedesco, una sorta di wagneriano leitmotiv (ad esempio "Il Gioco" per l'edizione 2006, "La passione" per l'edizione 2007).

Mission e obiettivi strategici del Ravello Festival

Il successo del Ravello Festival risiede nella coerenza tra i valori dell'evento e quello che può essere definito lo "Spirito ravellese". Lo Spirito di Ravello si fonda su uno stile di vita incentrato sulla quiete, sulla crescita spirituale ed intellettuale, sul rispetto e sulla contemplazione del bello, grazie all'immersione del paese in un paesaggio ricco di bellezze naturali, storiche e culturali. Tutto ciò costituisce un vero e proprio patrimonio da proteggere, da trasmettere alle generazioni future e da condividere anche con chi vi soggiorna. Tutti i cittadini si fanno portatori di tali valori che addirittura sono stati racchiusi in un testo adottato dal comune dal 1992. I principi più importanti della "Carta di Ravello" sono:

- Proteggere la quiete e la *privacy* delle persone;
- Valorizzare i monumenti, la flora e la fauna;
- Raffinare la pulizia e l'ordine dei luoghi e delle cose;
- Favorire la crescita culturale propria e altrui;
- Assicurare la qualità dei servizi e l'equità dei loro costi;
- Improntare i rapporti reciproci alla dolcezza delle buone maniere;
- Rispettare le diversità e apprezzare i vantaggi della loro armoniosa convivenza;
- Partecipare attivamente alla gestione esemplare della cosa pubblica;
- Contribuire personalmente all'ulteriore perfezionamento dello Spirito di Ravello.

Tali valori sono diventati fondamento della *mission* del Festival. Il Ravello Festival si propone infatti come "la possibilità di sperimentare e creare un modello di vita fondato sull'introspezione, sulla riflessione, sull'ozio creativo, sull'emulazione solidale, sul confronto, sull'etica, sull'estetica"³. A ciò contribuisce l'immersione totale del pubblico in un'atmosfera gradevole data dalla serenità del paesaggio, dalla dolcezza del clima, dalla forza evocativa dei monumenti, dalla cortesia dei cittadini. Gli eventi della rassegna si svolgono in un clima di quiete e tranquillità che rispetta la *privacy* dei visitatori, ne stimola la riflessione e il godimento spirituale.

Con riferimento agli effetti sul territorio ospitante in termini turistici, la realizzazione di un evento permette di perseguire nel tempo diverse finalità strategiche. Nel caso del Ravello Festival è possibile distinguere gli obiettivi di breve e medio-lungo termine.

Obiettivi di breve termine

1. Miglioramento dell'immagine della città;
2. incremento degli arrivi turistici;
3. incremento della durata dei soggiorni turistici;

³ Così come da statuto (www.RavelloFestival.it).

4. aumento della spesa (effettiva) turistica;
5. incremento delle presenze turistiche straniere e di specifici segmenti di mercato (turismo culturale d'*elite*);
6. maggiori livelli di soddisfazione dei visitatori, passaparola positivo e stimolo alle visite ripetute;
7. effetti economici moltiplicativi diretti.

Obiettivi di medio-lungo termine

1. Consolidamento dell'immagine della città;
2. crescita della notorietà della località a livello nazionale e internazionale;
3. sviluppo e miglioramento di infrastrutture e servizi;
4. valorizzazione e conservazione del patrimonio artistico e culturale locale;
5. effetti economici moltiplicativi indiretti ed indotti.

Il numero degli arrivi turistici e quello della durata dei loro soggiorni sono solo due dei parametri in base ai quali giudicare lo stato di salute del turismo in una determinata area. Gli altri due parametri, i più importanti anche se spesso meno considerati, sono il potere d'acquisto dei singoli turisti e la spesa effettiva che essi effettuano nelle aree di destinazione. Tra il numero dei turisti e il loro potere d'acquisto, spesso vi è un rapporto inverso. Perciò non è detto che la politica giusta sia quella di incrementare indiscriminatamente il numero dei turisti, soprattutto perché Ravello è caratterizzata da "contenitori" poco capienti e molto delicati che possono compensare la scarsa ricettività solo con un'accorta strategia di marketing concentrato o di nicchia, coerentemente alla *mission*⁴.

Infatti, mentre un turismo di massa tende a spendere il meno possibile, spesso crea confusione e inquinamento, scaccia i turisti di qualità, provoca una degradazione dell'ambiente e dell'intero sistema socio-economico, con un turismo d'*elite* aumenta il guadagno economico, diminuisce il caos e migliora lo stile di vita di tutta l'area ospitante.

Pertanto, la strategia vincente è stata partire dai "contenitori" per stabilire la capienza massima tollerata dall'area per poi pianificare un'offerta (tipo di evento) capace di attirare esattamente il numero e il tipo desiderato di turisti, dotati del maggiore potere d'acquisto possibile.

Per Ravello è stata una scelta vincente in termini di flussi *incoming* e come introiti: i suoi turisti spendono di più e i suoi alberghi hanno un alto tasso di saturazione delle camere disponibili⁵.

Si riportano di seguito i dati sulla situazione alberghiera a Ravello⁶:

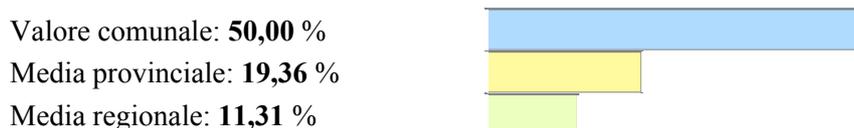
⁴ L'indice di funzione turistica, dato dal rapporto tra il numero dei posti letto e il numero dei residenti, utilizzato nella *carrying capacity analysis* indica infatti un valore piuttosto basso per la città di Ravello (27%).

⁵ Un esempio di successo di tale strategia è l'Hotel Caruso: circa cinque anni fa ognuno dei settanta posti letto di questo albergo costava al turista 100 euro al giorno; oggi ne costa almeno 700. Le presenze sono rimaste uguali ma l'introito è diventato sette volte maggiore.

⁶ www.Ravello.asmenet.it

Alberghi - Posti letto	Istat - Sist	n.	679
Alberghi - Presenze	Istat - Sist	n.	123891
Grado di utilizzazione alberghi	Elaborazione	%	50

E quelli relativi al grado di utilizzazione degli alberghi⁷:



Numerosi studi condotti sugli effetti nel breve e nel medio lungo termine dei grandi eventi hanno dimostrato che l'impatto di un evento sul territorio e la comunità può essere non soltanto positivo ma anche negativo. L'attività turistica incentrata sui grandi eventi, infatti, può arrecare danni ambientali (sovraffollamento, produzione massiccia di rifiuti, eccessiva e sregolata costruzione di case, edificazione di alberghi e altri edifici che contribuiscono a degradare il paesaggio e l'ambiente) ma anche contrapposizioni sociali tra turisti e abitanti a causa della diffusione di valori e stili di vita diversi da quelli tradizionali che possono determinare la perdita del senso di identità dei cittadini. L'esigenza di preservare un luogo incantevole congiunta alla volontà di realizzare uno sviluppo turistico "sostenibile"⁸ ha portato ad un compromesso, cioè ad un'accorta selezione del pubblico, attuando in alcuni casi, ad esempio nella definizione delle politiche di prezzo, delle vere e proprie azioni di de-marketing⁹.

Il *target* di mercato al quale si rivolge il prodotto Ravello Festival è addirittura una nicchia specifica del turismo culturale, quello colto e raffinato, amante della musica classica, delle belle arti e delle bellezze naturali, la cui motivazione a partecipare è data dalla volontà di vivere un'esperienza unica, estetica, fatta di contemplazione e di godimento spirituale.

In genere, il bisogno principale, l'*end benefit* che uno spettatore ricerca nella partecipazione ad un festival è sempre quello simbolico-esperienziale. Tuttavia, utilizzando due dimensioni esplicative, la partecipazione del pubblico (attiva vs passiva) e il tipo di connessione o rapporto che unisce lo spettatore con l'evento (assorbimento mentale vs immersione fisica), è possibile individuare i quattro ambiti dello spettro dell'esperienzialità¹⁰: intrattenimento, educazione, evasione ed

⁷ Ibidem.

⁸ Per *turismo sostenibile* si intende "un turismo capace di durare nel tempo mantenendo i suoi valori quali-quantitativi. Cioè suscettibile di far coincidere, nel breve e nel lungo periodo, le aspettative dei residenti con quelle dei turisti senza diminuire il livello qualitativo dell'esperienza turistica e senza danneggiare i valori ambientali del territorio interessato dal fenomeno" (Centro VIA Italia, 1996-1999).

⁹ Clements M.A. (1989), *Selecting Tourist Traffic by Demarketing*, in "Tourism Management", vol. X, n. 2.

¹⁰ Pine Joseph B.; Gilmore James H., *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas.

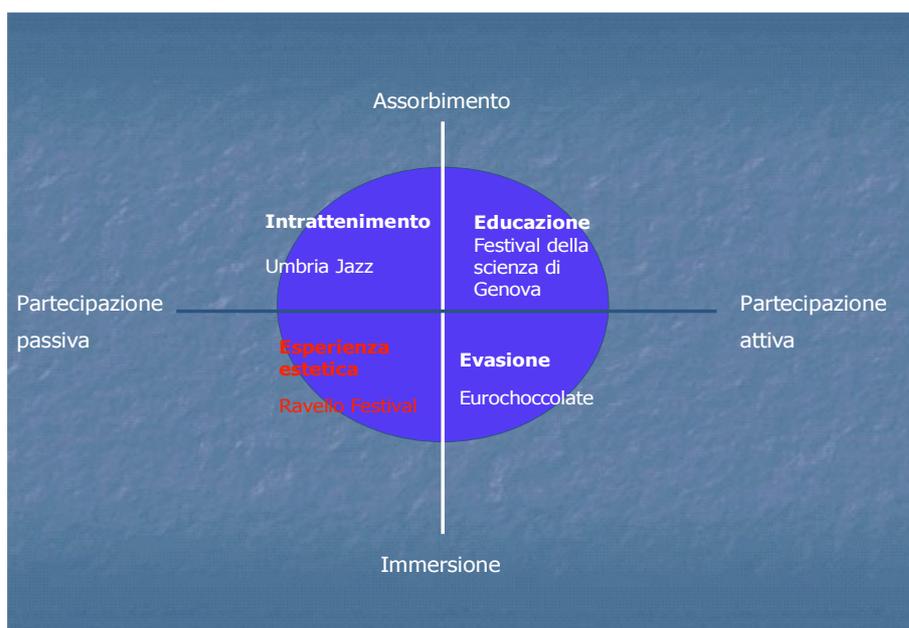
esperienza estetica, in modo da discriminare le varie tipologie di festival e **posizionare** in maniera distintiva il Ravello Festival.

Esperienza di intrattenimento: il pubblico assorbe passivamente l'esperienza con la mente e attraverso i sensi, non potendo però agire né influenzare direttamente l'evento. In questo ambito è possibile collocare la rassegna Umbria Jazz, uno dei più importanti appuntamenti a livello nazionale ed internazionale per gli amanti della musica jazz incentrato sulla realizzazione di concerti e spettacoli nelle strade, nelle piazze, nei teatri e nelle chiese della città di Perugia e dintorni ai quali il pubblico partecipa ascoltando le performance dei grandi della musica jazz.

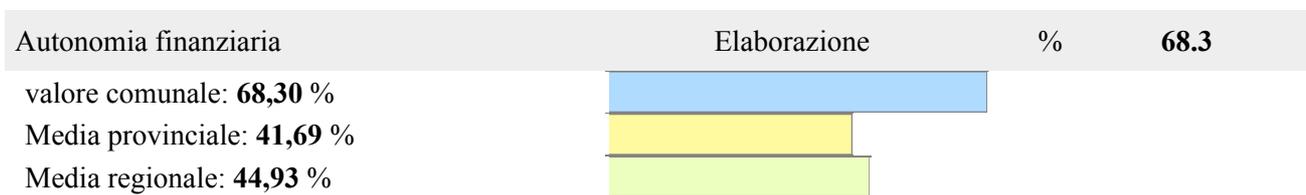
Esperienza educativa: lo spettatore capta l'esperienza con la mente attraverso però una sua partecipazione attiva. Un esempio è il Festival della Scienza di Genova, uno degli eventi più seguiti nell'ambito della divulgazione scientifica europea che adotta un approccio altamente interattivo per veicolare la scienza a tutto il pubblico, specialistico e non, in maniera tale da formare gli spettatori e aumentare la loro conoscenza scientifica.

Esperienza di evasione: lo spettatore è del tutto immerso nell'esperienza, rimanendone coinvolto in maniera attiva. Un esempio è la rassegna Eurochocolate, il festival del cioccolato che si svolge ogni anno a Perugia. Tutta la città sembra trasformarsi in una gigantesca pasticceria all'aperto e il pubblico si trova totalmente immerso in un'atmosfera magica rimanendone coinvolto attivamente grazie ad eventi che prevedono la degustazione di cioccolato.

Esperienza estetica: gli spettatori sono immersi totalmente nell'evento o nell'ambiente ma hanno un'influenza piccola o nulla su di esso, lasciandolo intatto. È il caso dunque del **Ravello Festival**.



Ritornando agli obiettivi strategici, dal punto di vista dell'impatto economico sul territorio l'evento ha determinato effetti positivi in termini di indotto, come si evince dai dati sull'autonomia finanziaria del comune¹¹.



L'immagine dell'evento e della località ospitante

¹¹ www.Ravello.asmenet.it

Partendo dalla *mission* e dagli obiettivi strategici si delinea il posizionamento competitivo del Ravello Festival che permette di identificare i vantaggi concorrenziali sui quali basare la competizione e costruire l'identità distintiva del Festival e implicitamente della città.

Secondo il modello di Gwinner¹², agli eventi sono correlati mentalmente dai consumatori atteggiamenti e attributi che determinano l'immagine dell'evento, la quale si trasferisce automaticamente alla località ospitante. Tanto più tali associazioni mentali sono positive, forti e, soprattutto, uniche, tanto maggiore sarà il vantaggio competitivo dell'area.

Utilizzando una rielaborazione di tale modello è stata definita l'immagine del Ravello Festival, tenendo conto di tre variabili: il **tipo di manifestazione**, le **caratteristiche** intrinseche della stessa e alcuni **fattori relativi alle caratteristiche soggettive degli spettatori** del *target* di riferimento.

1) Tipo di evento

Il Ravello Festival è un *evento culturale* di altissima *qualità* con una spiccata *vocazione musicale*. Affonda le sue radici in tradizioni consolidate e si pone come obiettivo quello di coniugare il godimento da parte dello spettatore di arte cultura e paesaggio, facendogli vivere un'esperienza estetica indimenticabile.

2) Caratteristiche dell'evento, definite tenendo conto di una serie di variabili quali: dimensioni dell'evento e caratteristiche della domanda (bacino di attrazione, numero di visitatori, *target* di riferimento, entità degli investimenti e fonti di finanziamento); pacchetto di attrazioni offerte (eventi in cartellone, servizi complementari, sede); sistema degli stakeholder (soggetti coinvolti nell'organizzazione, sponsor, media).

Il Ravello Festival è un evento di grandi dimensioni. Per l'edizione 2007 si sono avute circa 13.600 presenze¹³. Il bacino di attrazione della manifestazione è nazionale ma con una spiccata vocazione internazionale, essendo la costiera amalfitana di per sé già meta preferita dei turisti stranieri (in prevalenza tedeschi, inglesi ed americani, francesi e negli ultimi anni si nota anche una crescita degli arrivi spagnoli)¹⁴. Secondo i questionari compilati durante il Festival di quest'anno, la provenienza del pubblico è pari al 49% dall'Italia, al 31% dalla Campania e al 20% dall'estero. La vocazione internazionale dell'evento è data implicitamente dal tema wagneriano della manifestazione e dalla scelta di selezionare gli artisti e le orchestre più prestigiose del panorama mondiale. L'edizione del 2007 ha visto coinvolti 800 artisti di ben 14 paesi diversi¹⁵. Il pubblico, di

¹² Gwinner K., 1997, A model of image creation and image transfer in event sponsorship, *International Marketing Review*, vol.14, n.3.

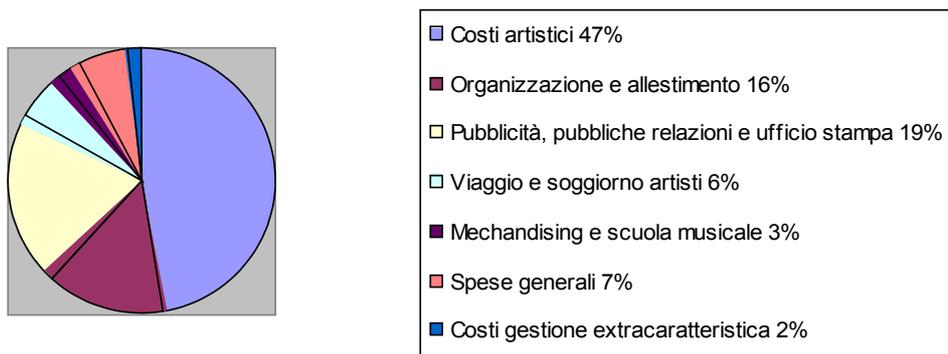
¹³ Per i dati sul pubblico si ringrazia Rossella Carrano, addetto stampa Ravello Festival.

¹⁴ Trimestrale statistico campano 2004.

¹⁵ Tra i nomi: il grande Maurice Béjart e i suoi ballerini dell'Ecole-Atelier Ridra Béjart, i ballerini Roberto Bolle e Alessandra Ferri, la violinista Viktoria Mullova, i pianisti Katia Labèque e Stefano Bollani, il violoncellista Giovanni Collima, l'Orchestra UBS Verbier, composta da oltre 100 musicisti tra i 17 e i 29 anni provenienti da tutto il mondo.

elevato livello culturale, fatto anche di esperti del settore, è prevalentemente adulto. Infatti, sempre secondo i dati 2007, è composto per il 28% da persone fino a 30 anni, per il 48% da persone tra i 30 e i 50 anni e per il 24% oltre i 50 anni. Si tratta, inoltre, di un pubblico fidelizzato che torna a godere dei concerti ogni anno, approfittandone per rivisitare la città e la costiera amalfitana.

Il bilancio del Ravello Festival si aggira intorno ai due milioni e cinquecentomila euro. Le principali voci di spesa sono: costi artistici; spese di pubblicità (pubbliche relazioni, ufficio stampa); costi organizzativi. Il grafico mostra le principali voci di costo in valori percentuali elaborati dal bilancio del 2004.



Le fonti di finanziamento vedono in misura predominante il contributo da parte del Monte dei Paschi di Siena e gli altri contributi pubblici (Regione, Comune, Provincia). La restante parte del fabbisogno è coperta dagli introiti dei biglietti, dagli sponsor, dalla pubblicità, dalle attività di *merchandising* e corsi di perfezionamento musicale, dalle entrate della gestione extracaratteristica.



La maggior parte degli eventi che compongono il cartellone (seminari, incontri con artisti, concerti, esposizioni, passeggiate musicali) vengono realizzati nello splendido scenario di villa Rufolo, dei suoi giardini e dell'ineguagliabile Belvedere (sono previste anche altre *location*, come le altre ville o gli hotel più importanti della città).



L'**immagine di unicità** del Ravello Festival è dovuta anche all'unicità del palco su cui si avvicendano le orchestre e i corpi di ballo, una costruzione arditissima realizzata fuori dal parapetto dei giardini di villa Rufolo su uno strapiombo di ben 15 metri. Il palco "nel vuoto", unico nel suo genere, suggestivo e capace di suscitare grandi emozioni, sembra quasi che si libri nell'aria, come una

nuvola nel cielo, evocando proprio la leggerezza del libero pensiero.

Numerosi sono i servizi aggiuntivi all'attività *core* del Ravello Festival: la possibilità di prenotare e acquistare il biglietto *on-line*, le convenzioni con i ristoranti, il servizio navetta con partenza da Napoli, Sorrento, Amalfi e Postano, la possibilità di avere informazioni dettagliate su come raggiungere la località attraverso diversi itinerari (quello più veloce, quello più panoramico, ecc).

Inoltre, sono realizzate altre attività collaterali che sottolineano la vocazione musicale del Festival e rappresentano un ulteriore elemento di differenziazione, come i "Corsi Campanella" realizzati nella Scuola musicale diretta dal pianista Michele Campanella che permettono agli appassionati e agli esperti di seguire lezioni di perfezionamento musicale con in palio anche delle borse di studio.

L'organizzazione del Ravello Festival vede coinvolti diversi soggetti con interessi convergenti: enti pubblici, imprese, aziende non profit come associazioni di volontariato e fondazioni, che lavorano insieme in occasione dell'evento condividendo risorse e competenze proprio come un'unica impresa virtuale. I soci promotori dell'evento sono la Regione Campania, la provincia di Salerno, il comune di Ravello e la Fondazione Monte dei Paschi di Siena. Dal 2003 l'istituzione della Fondazione Ravello ha ridotto l'incertezza sull'affluenza delle risorse finanziarie e, in accordo con il Comune, ha dato vita al *network* " **Ravello Relais**", una rete internazionale di illustri personalità del mondo dell'economia, del management, della cultura, dell'informazione e dell'arte che si sono impegnate a collaborare con i ravellesi per proteggere l'identità del luogo e valorizzarne i tesori, suggerendo a tal fine proposte utili di volta in volta.

La ricerca degli sponsor e dei media è stata coerente con l'immagine di esclusività, lusso, qualità e tradizione della manifestazione. Tra gli sponsor principali: Poltrona Frau e Mercedes Benz; tra i media partner: la testata nazionale La Repubblica e MusicBox, la tv interattiva di Oliviero Toscani.

3) Fattori individuali dello spettatore, dati dall'insieme delle immagini associate all'evento dal singolo individuo, dalla forza di ciascuna immagine e dalle esperienze passate dell'individuo relativamente allo specifico evento, su cui hanno un'influenza diretta il passaparola e le politiche di comunicazione degli organizzatori.

Nel caso del Ravello Festival lo spettatore ha associato alla manifestazione l'immagine di un evento culturale di **qualità, autentico**, non creato solo e appositamente per i visitatori, ma che è parte

integrante del patrimonio della comunità locale. Pur essendo un evento ricorrente, con un'audience fedele nel tempo, riesce allo stesso tempo ad evocare un'immagine di **unicità**, di una manifestazione che non si può perdere, grazie alla capacità di rinnovarsi ogni anno dovuta ai cambiamenti nel tema, ma soprattutto al richiamo degli artisti prestigiosi e per la peculiarità del luogo, capace di sedurre ogni volta come se fosse la prima.

L'esperienza passata dell'individuo, come in tutti i processi di fruizione di servizi, dipende dal coinvolgimento diretto/osservazione (fortemente soggettivo) e dalle interazioni con gli altri partecipanti e lo staff che creano delle associazioni mentali di tipo mnemonico.

Per il Ravello Festival i partecipanti appartengono a segmenti di mercato omogenei con riferimento alle caratteristiche socio-demografiche e allo stile di vita; ciò non crea disorientamento o confusione nella loro mente, ma suscita stati d'animo di **armonia** ed **equilibrio**. Il personale del Ravello Festival si mostra molto severo nei confronti del pubblico in quanto ha l'ordine di far rispettare rigidamente le regole, soprattutto gli orari di inizio degli spettacoli non permettendo l'ingresso dei ritardatari a spettacolo iniziato, tutto ciò per garantire il massimo godimento dell'ascolto. Questo contribuisce a dare all'evento un'immagine di **serietà**, che stimola comportamenti fondati sul **rispetto**, sull'**ordine** e l'**integrità**.

L'insieme di questi elementi cognitivi e percettivi determina l'immagine del Festival e della città di Ravello, un'immagine coerente con l'identità storica dell'area e con lo "Spirito ravellese".

Posizionamento competitivo di Ravello

A partire dalle **associazioni mentali distintive** legate ai concetti di autenticità, esclusività del luogo, bellezza, qualità, armonia, che costituiscono i principali benefici attesi dai turisti di Ravello e che definiscono il **valore della marca** della destinazione da essi percepito è possibile posizionare in maniera distintiva la città nei confronti dei territori concorrenti che pure hanno puntato sugli eventi per costruire la loro immagine ed affermare il proprio marchio turistico, creando la cosiddetta **identità di marca**. Infatti, l'insieme degli attributi, delle associazioni mentali e dei benefici attesi determina la consapevolezza e la conoscenza della marca che stimolandone il riconoscimento ed il ricordo permettono al cliente potenziale di inserire Ravello nell'area evocata, cioè nell'insieme delle località considerate come possibili alternative durante il processo di acquisto¹⁶.

Considerando gli attributi distintivi dell'offerta dei territori concorrenti e i principali benefici ricercati dai clienti *target* sono state costruite delle "mappe di posizionamento" che permettono in maniera chiara ed esplicita di individuare la posizione occupata nel mercato dalla città di Ravello.

		Tipo di turismo	
		Culturale	Business
Dimensioni dell'area	Piccole	Ravello	Trieste
	Grandi	Napoli	Milano

		Ambito di localizzazione	
		Nazionale	Internazionale
Vocazione dell'area	Musicale	Ravello	Salisburgo*
	Teatrale	Bibbiena**	Avignone***

¹⁶ Romano D., 1998, Immagine, marketing e comunicazione, Il Mulino, Bologna e Keller K.L., 1993, Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity, Journal of Marketing, 57.

* Per l'esistenza del museo del Teatro, unico esempio del genere in Italia, e per il Centro Studi sulla Scenografia. La città è nota per il teatro d'opera di tradizione barocca, fulcro del Festival Barocco.

** Città della musica nota in tutto il mondo per aver dato i natali a Mozart, famosa per il suo Festival che sin dal 1920 anima l'estate proponendo concerti e opere di amplissimo repertorio e per il Mozarteum, una delle più rinomate accademie di musica dell'Austria e dell'Europa intera, che dedica annualmente grandi manifestazioni in onore del compositore.

*** Per il prestigioso Festival del Teatro che viene realizzato sin dal 1947.

		Ambito di localizzazione	
		Nazionale	Internazionale
Genere musicale	Musica classica	Ravello	Vienna *
	Musica contemporanea	Milano **	Budapest ***

* Capitale europea della musica classica perché vi hanno operato i grandi maestri come Strauss, Schubert, Beethoven, Mozart. Ogni giorno vengono eseguiti concerti nei più famosi teatri d'opera.

** Per il Festival Milano Musica incentrato sulla musica contemporanea.

*** Per lo Sziget Festival, evento incentrato sulla musica pop, rock, metal, blues, hip hop, reggae, afro, world music, folk, elettronica.

		Rilevanza del paesaggio	
		Ampia	Ridotta
Atmosfera del luogo	Rilassante	Ravello	Modena*
	Eccitante	Viareggio**	Arezzo***

* Per il Festival della Filosofia.

** Famosa in tutto il mondo per il suo Carnevale.

*** Per Arezzo Wave, festival di musica rock che si tiene sin dal 1987.

Le strategie di comunicazione e di *branding*

L'immagine di Ravello è trasmessa al pubblico di riferimento in maniera implicita attraverso le politiche di comunicazione¹⁷ che gli organizzatori mettono in atto per il Festival, coerenti con le caratteristiche dell'evento e il *target* di riferimento.

Trattandosi di un appuntamento a periodicità costante e di nicchia non sono necessari ingenti investimenti per una campagna di persuasione e di attrazione, ma le attività di comunicazione sono soprattutto focalizzate sul ricordo e sull'immagine dell'evento. Infatti, all'interno del *communication-mix* hanno un peso maggiore la comunicazione istituzionale¹⁸ e le pubbliche relazioni data la possibilità, attraverso tali strumenti, di fornire informazioni più dettagliate, di raggiungere specifici segmenti di appassionati e, soprattutto, di attirare l'attenzione dell'intera comunità.

Importante è l'attività svolta dall'ufficio stampa. Per l'edizione 2007 è stata affidata la comunicazione nazionale ed estera a due diversi uffici stampa, in modo da concentrare gli sforzi in modo mirato. Il Festival è stato presentato con una conferenza stampa presso la sede della Regione Campania a Napoli, alla presenza del presidente Bassolino, e a partire da quella data sono stati inviati periodicamente dei comunicati stampa sui preparativi dell'evento inaugurale e delle newsletter alla mailing list per promuovere gli eventi in programma e, naturalmente, creare attesa presso il pubblico. Grazie alla gestione di un *database*, infatti, è possibile realizzare strategie di *direct marketing* per fidelizzare il pubblico.

L'ufficio stampa nazionale ha provveduto alla promozione della *kermesse* su periodici, quotidiani, tv e radio nazionali, quello estero sui *media* internazionali. Inoltre, l'organizzazione Ravello Festival ha un settore della comunicazione espressamente dedicato alla promozione in Campania, in Costiera Amalfitana e a Ravello che provvede all'affissione di manifesti, striscioni, locandine e alla distribuzione del materiale promozionale presso aziende di soggiorno e turismo e strutture ricettive. L'identità distintiva del Ravello Festival è trasmessa anche attraverso una forte campagna di *branding*, realizzata facendo leva sul nome della rassegna e creando un marchio a cui sono associati i valori legati alla lunga tradizione della manifestazione e che, pertanto, rappresenta il mezzo per comunicare una serie di messaggi che si connettono alla risonanza dell'immagine storica dell'evento, assumendo un significato distintivo per il pubblico.

Il marchio del Ravello Festival apparve per la prima volta nel 1994 insieme alla struttura interdisciplinare della manifestazione. L'idea era di creare qualcosa di moderno ma contemporaneamente legato alla tradizione della città. Infatti, fu ripreso il grifo rappresentato nei

¹⁷ Per le informazioni sulla comunicazione si ringrazia nuovamente Rossella Carrano.

¹⁸ Si pensi che dal 2006 il Ravello Festival è sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica.

mosaici del pulpito del Duomo, stilizzato e circoscritto in un cerchio entro il quale era contenuta la scritta RAVELLO FESTIVAL. Nel 2003, quando ritornò definitivamente la versione multidisciplinare, fu bandito un concorso nazionale per l'immagine grafica della manifestazione, vinto dall'artista Pietro Amos e dallo Studio Manabò di Salerno.

Da allora il marchio del Ravello Festival è semplicemente un grifo di color giallo, senza più il cerchio, che evoca le solari atmosfere mediterranee della Costiera Amalfitana.



Facendo leva sul marchio è stata effettuata un'intensa attività di *merchandising* attraverso un servizio di *bookshopping* grazie al quale è possibile acquistare poster, cataloghi, libri, cd e attraverso la creazione di una *boutique* alla quale è legata la realizzazione di una linea di abbigliamento e di accessori moda (borse, t-shirt) con la collaborazione di importanti marchi del *made in Italy* conosciuti in tutto il mondo, raffinati, di qualità e di lunga tradizione, come ad esempio CONTE OF FLORENCE. L'idea alla base della *boutique* è quella di rendere l'esperienza del Ravello Festival ancora più totalizzante, di poterla "indossare" ogni giorno, di sentirsi parte di una comunità e divenire portatori universali dello "Spirito di Ravello".

Evoluzione degli obiettivi strategici e del posizionamento competitivo

Nella stagione invernale il turismo nella città di Ravello cade in una sorta di letargo a causa dell'intemperanza del clima che impedisce la fruizione di musica all'aperto e per la limitata capienza delle sale al chiuso. Più grave, durante tutto l'anno, è la situazione della ricettività convegnistica. La crescente domanda di aziende ed enti che vorrebbero realizzare *meeting* e conferenze a Ravello, data l'unicità del luogo, si scontra con un'offerta limitata di infrastrutture. Pertanto, negli ultimi anni "La città della musica" ha deciso di intraprendere una nuova condotta strategica: lanciare un "programma di qualità" 365 giorni all'anno, con l'obiettivo di **destagionalizzare i flussi turistici e allungare il ciclo di vita della destinazione turistica**¹⁹.

Il fulcro del progetto è rappresentato dalla costruzione di un *auditorium* capace di accogliere degnamente concerti di musica, eventi culturali, seminari, convegni e *convention* durante tutto l'anno a cui poi si aggiungono interventi strategici nel campo delle:

- ◆ **infrastrutture** (costruzione di un *terminal bus* tra il Comune di Ravello e quello di Scala, costruzione di ascensori e scale mobili per giungere nel centro storico della città, realizzazione di parcheggi multipiano, ristrutturazione di tutto il sistema illuminotecnico, realizzazione di strutture sportive al coperto, realizzazione di un piano regolatore urbano);
- ◆ **formazione** (recupero dei saperi tradizionali e degli antichi mestieri, formazione di operai edili specializzati nell'utilizzo di materiali disponibili in loco; formazione di esperti di marketing territoriale per valorizzare le risorse del luogo e promuovere l'immagine di Ravello tramite anche mezzi multimediali; formazione nel campo musicale per la realizzazione di un'orchestra stabile dell'*auditorium* formata da giovani talenti prioritariamente di Ravello; percorsi formativi rivolti a giovani del posto per tecnici di registrazione altamente qualificati per curare le produzioni discografiche derivanti dalle attività dell'*auditorium*);
- ◆ **regimi di aiuto alle imprese** (finanziamenti al comparto turistico alberghiero ed extralberghiero per incentivare la modernizzazione delle attività e dei servizi offerti e l'introduzione di figure professionali innovative come *sommelier*, *receptionist*, *hostess*).

La realizzazione dell'*Auditorium* permetterà di attrarre flussi di visitatori lungo tutto l'arco dell'anno e di non perdere il preziosissimo segmento del **turismo business**. Evitando che vi sia un picco di presenze nei mesi estivi a cui fa riscontro la quasi totale cessazione dell'attività turistica nella stagione invernale, con la conseguente chiusura degli alberghi e la sotto-utilizzazione di

¹⁹ Tale volontà si inserisce nell'ambito del PIT Ravello "Città della Musica", un piano di sviluppo locale e di progettazione integrata territoriale siglato nel 2003 che vede coinvolti Regione, Provincia, Comune ed altri soggetti locali di rilievo (soggetti economici e parti sociali) come la Fondazione Ravello e che gode di un finanziamento europeo di circa 10milioni di euro. La linea guida del PIT è stimolare un'offerta turistica di qualità, imperniata sulla passione per la musica, sulla riqualificazione del luogo e sulla volontà di mantenere intatto il legame con il passato che nonostante l'innovazione tecnologica in vario modo promossa ed auspicata concorre a rendere Ravello un luogo unico in Italia.

strutture costosissime, si potrà alimentare l'economia del territorio durante tutto l'anno, dando lavoro continuativo a tanti giovani del posto. Inoltre, la realizzazione dell'intero progetto permetterà lo sviluppo di tutta una serie di **attività economiche** legate alla gestione degli spazi, degli eventi, delle attrezzature, delle infrastrutture e dei servizi.

Anche per la realizzazione dell'*Auditorium* Ravello ha ricercato la massima coerenza della nuova struttura con l'immagine estetica ed etica del territorio, nel rispetto dello "Spirito ravellese".

La realizzazione del progetto è stata affidata ad uno dei più grandi architetti mondiali, Oscar Niemeyer²⁰, la cui architettura si caratterizza per lo stile solare, la presenza della linea curva e il colore bianco, in perfetta sintonia con l'area amalfitana. Inoltre, la scelta di affidarsi ad un grande nome è in linea con la storia di Ravello, fatta da sempre di presenze importanti in ogni campo delle arti. Niemeyer è universalmente riconosciuto come un genio dell'architettura del nostro tempo, un suo progetto realizzato a Ravello sarà già di per sé un grande e ulteriore richiamo per un pubblico di qualità, che apprezza le cose rare. L'obiettivo di Niemeyer è stato creare un'opera architettonica non troppo costosa, semplice ma ardita al tempo stesso, capace di inserire nel paesaggio un segno inconfondibile ma non dissonante, un riferimento visivo per chiunque guardi Ravello da lontano.

La sala avrà una capienza di 500 posti, l'area per l'orchestra e per il *foyer* spoggerà arditamente nel vuoto proprio come il palco di Villa Rufolo.

Purtroppo, pur trattandosi di un progetto di altissima qualità, fortemente auspicato dagli stessi ravellesi data l'importanza dell'opera per Ravello e l'intera costiera amalfitana, e sebbene il progetto abbia ottenuto tutte le autorizzazioni richieste dalla legge, la costruzione dell'*Auditorium* ha dato vita ad uno scontro tra fautori ed oppositori, con un susseguirsi di ricorsi e sentenze.

In ogni modo, i lavori dell'*Auditorium* sono iniziati nel 2006 e ad oggi si prevede che l'opera sarà terminata entro ottobre 2008.

²⁰ Il brasiliano Oscar Niemeyer, nato nel 1907, ha progettato oltre 500 edifici costruiti in tutto il mondo ed è l'unico architetto che ha progettato un'intera capitale, Brasilia. Insieme a Le Corbusier ha firmato il palazzo delle Nazioni Unite.

Il nuovo *brand* Ravello

L'architettura della marca della città di Ravello progettata dai responsabili della *governance* del territorio si va delineando in maniera più complessa a partire dal Ravello Festival e considerando tutte le altre risorse del territorio (ambientali, storiche, culturali), le competenze distintive, i servizi turistici offerti.

Mediante il modello concettuale qui utilizzato²¹, sono stati definiti i sei elementi costitutivi della nuova identità di marca di Ravello (*Ravello brand identity*):

- . **Visione**, che si basa sui principali fattori strategici di sviluppo futuro dell'area, nella percezione degli stakeholder locali. Tale dimensione è data dal piano di sviluppo integrato PIT Ravello "Città della musica".
- . **Cultura**, che si fonda sulle caratteristiche distintive di Ravello, con riferimento alla presenza di siti culturali (le bellissime ville), alle bellezze paesaggistiche, al Festival e alle tradizioni gastronomiche del luogo (ad esempio la produzione del limoncello) che rappresentano l'essenza della marca e il cuore della proposta di valore della destinazione.
- . **Personalità**, che deriva dallo stile di vita, gli atteggiamenti e i comportamenti dei turisti "storicamente" presenti nell'area e dalla cortesia, empatia e disponibilità delle persone del luogo. La personalità della marca Ravello può essere rappresentata:
 1. da un turista di cultura elevata, amante della musica classica e delle bellezze paesaggistiche, interessato a vivere un'esperienza di visita unica, caratterizzata da una forte partecipazione emotiva;
 2. da un residente e un erogatore di servizi turistici genericamente cortese e disponibile, fortemente motivato alla trasmissione e alla diffusione dei valori culturali del luogo;
 3. dai tratti tipici di personaggi storici legati all'area, quali Wagner o gli altri personaggi storici che hanno fatto soggiorno a Ravello.

Tali fattori possono essere sintetizzati attraverso un personaggio umano o fantastico (*character*) che racchiuda i valori della destinazione. La città di Ravello ha già da tempo utilizzato la figura di una donna che si libra nell'aria, un angelo in volo ma senza ali, leggero come il vento, come il pensiero che rievoca proprio l'atmosfera magica di Ravello, rilassante, fatta di contemplazione.



²¹ Si è fatto riferimento al modello proposto da RISITANO M. (2006) – “The role of destination branding in the tourism stakeholders system. The Campi Flegrei case”, paper proposed for *IV INTERNATIONAL DOCTORAL TOURISM AND LEISURE COLLOQUIUM*, Barcellona, 3 Maggio.

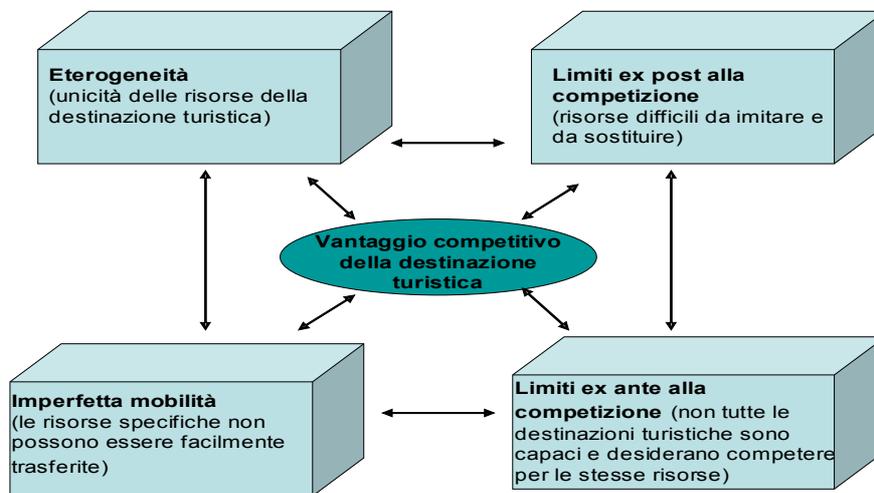
- **Nome**, che nel caso analizzato è dato dalla denominazione d'origine dell'area, "Ravello", nome che nel tempo ha sviluppato associazioni cognitive forti, uniche e distintive rispetto alle destinazioni concorrenti, che ne determina la notorietà in tutto il mondo e implicitamente richiama i valori del luogo.
- **Loghi e simboli**, utilizzati per stimolare la consapevolezza della marca di una destinazione turistica e comunicare in modo distintivo la proposta di valore. Nel caso di Ravello rappresentano dei simboli Villa Rufolo ed il panorama che si gode dal suo ineguagliabile Belvedere, con il palco nel vuoto. In futuro probabilmente lo sarà anche l'*Auditorium*.
- **Slogan**, ovvero una breve frase che i responsabili della *governance* del territorio costruiscono per trasmettere l'identità del luogo ai turisti target e che rappresenta la *reason why*, ovvero il motivo principale per il quale il turista dovrebbe scegliere tale destinazione turistica piuttosto che un'offerta concorrente. Per non creare confusione nella mente dei potenziali clienti si potrebbe far ricorso al vecchio slogan "Ravello città della musica".

Conclusioni

Il Ravello Festival rappresenta un esempio di successo di *event based tourism*.

Nel caso di Ravello il vantaggio competitivo del prodotto della destinazione turistica (*tourist destination produc - TDP*) si basa innanzitutto sull'unicità delle risorse, (culturali, storiche, paesaggistiche) che pone l'area in una situazione di monopolio naturale, e poi sulla realizzazione di un grande evento che funge da attrattore²².

Le risorse di una destinazione turistica possono condurre a tre tipi di rendite: quelle ricardiane, tipiche di destinazioni turistiche che implementano strategie di volume (ad esempio Roma e Berlino); quelle shumpeteriane che derivano dall'abilità di innovare il prodotto della destinazione turistica e di sfruttare la minore elasticità al prezzo della domanda attuale e potenziale (è il caso di Ravello che non può perseguire strategie di volume ma deve intraprendere una strategia di nicchia a causa del limite fisiologico del territorio che non consente di ospitare grandi masse di turisti e di aumentare la dimensione della capacità ricettiva oltre una soglia sostenibile) e quelle paretiane che si distribuiscono tra i possessori della risorsa e la stessa destinazione turistica, tipiche di città che creano dei grandi attrattori locali (ad esempio il Parco Disneyland a Parigi).



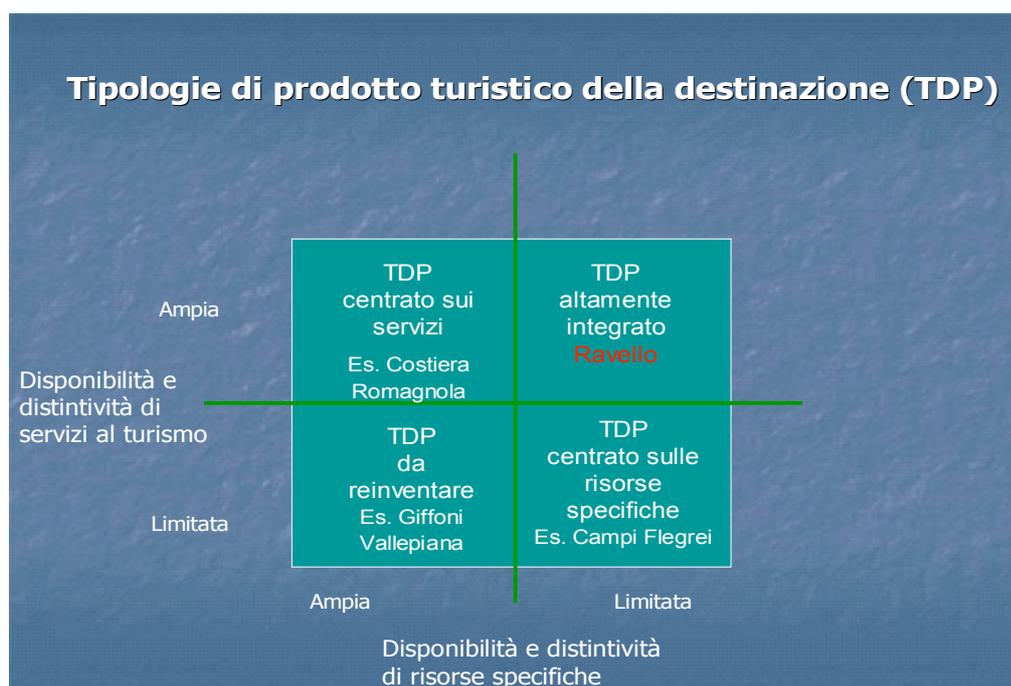
I limiti ex post alla competizione sono dati dalla circostanza che le risorse di Ravello su cui si fonda il vantaggio competitivo sono difficili da imitare grazie anche a dei meccanismi di isolamento dati

²² Per tale analisi si è utilizzato il modello concettuale delle "pietre angolari" del vantaggio competitivo di Peteraf utile per riconoscere la relazione esistente tra le risorse di un territorio e la tipologia di vantaggio competitivo che ne deriva (PETERAF, M.A., 1993, "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14 (3), rielaborato in Cantone L., Risitano M., Testa P. (2005), "Heterogeneity of contextual resources and destination branding management. The Campi Flegrei Case", paper presented at Conference Sinergie-Cueim "Heterogeneity, Diversification and Performance", Cosenza, 7-8 July.

dalla capacità degli attori di governo del territorio di sviluppare risorse immateriali, ovvero capitale di conoscenza e relazionale, difficile da comprendere e da imitare dalle altre destinazioni turistiche. Si pensi ad esempio al PIT Ravello “Città della Musica” che ha dato vita ad una fitta rete di relazioni interne tra gli *stakeholder* locali per realizzare le sinergie necessarie alla progettazione integrata del territorio e al “Ravello Relais”, network mondiale di personalità con competenze eterogenee che collaborano alla tutela e allo sviluppo di Ravello.

La terza fonte del vantaggio competitivo è l'*imperfetta mobilità* delle risorse specifiche poiché le risorse storiche, paesaggistiche e culturali di Ravello e, dunque, lo stesso Festival ipoteticamente potrebbero essere anche riprodotti altrove ma senza la possibilità di ricostruire i legami con la tradizione, la cultura, i personaggi del luogo che restano fortemente legati al territorio in cui hanno avuto origine. Infine, l'ultima fonte del vantaggio competitivo è data dai *limiti ex ante* alla competizione, ovvero se tutte le destinazioni turistiche perseguissero il vantaggio competitivo allo stesso modo i costi di acquisizione delle risorse su cui tale vantaggio si basa aumenterebbero al punto da rendere economicamente svantaggioso per ciascuna destinazione il perseguimento di un efficace processo di valorizzazione dell'area.

Considerando la disponibilità distintiva di un territorio di risorse specifiche (paesaggio, bellezze naturali, tradizione, storia, patrimonio artistico e culturale) e di servizi al turista (infrastrutture, alberghi, ristoranti, punti informativi), la città di Ravello si è posta come obiettivo quello di identificarsi nel tempo come un prodotto della destinazione turistica altamente integrato, dove l'evento non rappresenta l'unico attrattore dell'area (come ad esempio il Festival del cinema per ragazzi di Giffoni Vallepiana) ma si inquadra in un'offerta ben più ampia.



Ravello si identificherà, pertanto, come un'area turistica di eccellenza caratterizzata da risorse specifiche altamente distintive, infrastrutture necessarie e servizi turistici qualificati, una destinazione turistica altamente esperienziale.

Come si è visto, la città si propone di migliorare ulteriormente la qualità dell'offerta culturale attraverso la creazione di una vera e propria rete territoriale e di sistemi integrati sul territorio in grado di moltiplicare, qualificare e diversificare l'offerta di strutture e servizi per la fruizione, anche mediante ausilio di sistemi informatici²³.

Il sistema di prodotto allargato si va così configurando:

◇ **Servizio di base**, dato dal *mix* delle esperienze che il cliente ricerca nella fruizione del *TDP* e che rappresenta il motivo principale del viaggio. Può essere ricondotto a tre domini di offerta:

1. cultura (presenza di siti storici importanti quali le ville);
2. paesaggio e natura;
3. eventi (Ravello Festival, meeting, congressi, ecc).

◇ **Servizi supplementari necessari**, che facilitano l'accesso e la fruizione del servizio di base, ovvero la ricettività, i servizi informativi *on-site* ed *on-line*, i trasporti, i parcheggi.

◇ **Servizi supplementari differenzianti**, che hanno un elevato impatto nel differenziare il *TDP* rispetto a quelli concorrenti nella misura in cui soddisfano in modo univoco i bisogni dei clienti target. Si pensi all'artigianato locale, molto sviluppato e caratteristico (produzione di ceramiche artistiche decorate a mano); ai negozi specializzati nel settore alimentare (produzione del "Limoncello"); alle strutture sportive; all'esistenza di centri studio importanti a livello locale, come la scuola "Lisa Mascolo" per la formazione di manager culturali, o addirittura a livello europeo, quale il Centro Universitario Europeo per i Beni Culturali, dotato di una ricca biblioteca, attivo nell'organizzazione di corsi di formazione, convegni relativi al settore culturale; all'esistenza della scuola di perfezionamento musicale.

Il prestigioso Festival internazionale di musica classica ha fatto sì che Ravello fosse nota in tutto il mondo quale "Città della musica". Ora la sfida di questo piccolo paese, gioiello per l'intera umanità, è puntare su uno sviluppo integrato del territorio offrendo un prodotto della destinazione turistica altamente integrato come fattore di differenziazione e distintività nei confronti degli altri territori concorrenti su cui basare il proprio vantaggio competitivo.

Tale processo sarà possibile solo integrando in un unico sistema tutte le risorse, materiali ed immateriali, le attività e le organizzazioni dell'area e aggregando intorno alla *mission* della destinazione turistica le competenze dei diversi *stakeholder* presenti nel territorio ravellese.

²³Esiste già in città un sistema di "totem informatici" denominato " Ravello città d'arte cultura e musica".

Bibliografia

Cantone L., Risitano M., Testa P. (2005), "Heterogeneity of contextual resources and destination branding management. The Campi Flegrei Case", paper presented at Conference Sinergie-Cueim "Heterogeneity, Diversification and Performance", Cosenza, 7-8 July.

Clements M.A. (1989), *Selecting Tourist Traffic by Demarketing*, in "Tourism Management", vol. X, n. 2.

Gwinner K., *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*, International Marketing Review, vol.14, n.3, 1997.

Peteraf, M.A., "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, vol. 14, (3), 1993.

Pine Joseph B., Gilmore James H., *L' economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas.

Risitano M., "The role of destination branding in the tourism stakeholders system. The Campi Flegrei case", paper proposed for *IV INTERNATIONAL DOCTORAL TOURISM AND LEISURE COLLOQUIUM*, Barcellona, 3 Maggio, 2006.

Romano D., 1998, *Immagine, marketing e comunicazione*, Il Mulino, Bologna e Keller K.L., 1993, *Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity*, Journal of Marketing, 57.

Trimestrale statistico campano 2004.

Van den Berg L., Van der Borg J., Van de Meer J., *Urban Tourism*, Ashgate, Aldershot, England, 1998.

www.RavelloFestival.it

www.Ravello.asmenet.it