

## **Autosemantizzazione delle identità locali sulla costa romagnola e loro impatto sulla comunicazione turistica**

Massimo Giovanardi, Giampaolo Proni

**Abstract.** The paper provides a self-reflective account on the problems encountered by the Authors during their research on destination rebranding on the Romagna Riviera. The methodologic approach combines methods typical of socio-cultural marketing with sociosemiotics. The local context comprises a number of small seaside destinations that appear to be quite homogeneous in terms of their built environment and the main products offered. And yet, local stakeholders seem to show a strong self-asserted identity and they struggle in casting a more objective perspective on the semantic values they are supposed to convey to the outside world. This situation causes a number of problems that are presented and critically analysed. Possible solutions include a greater involvement of local stakeholders in the research design process and definition of the research goals, with a view to strengthen the cooperative relationship between the ‘client’ and the academic consultant.

### **1. Il contesto teorico disciplinare**

Questa sintetica indagine si pone all’incrocio di percorsi metodologici e disciplinari che costituiscono le competenze scientifiche degli autori. Si tratta dunque di un approccio interdisciplinare. La comune esperienza in ricerche qualitative desk e field di area sociosemiotica, inoltre, aggiunge un aspetto transdisciplinare. Questo si esplica sia in convergenze metodologiche sia nella condivisione di categorie descrittive. La duplicità dei linguaggi è traccia e programma di questo approccio.

Per quanto riguarda l’inquadramento generale della ricerca sulla quale verte la nostra riflessione, ci siamo rifatti all’approccio socio-culturale al marketing territoriale (Lichrou *et al.* 2008) e alla cosiddetta svolta critica negli studi turistici (Ateljevic *et al.* 2007). La metodologia e il taglio dell’indagine fanno riferimento al campo dell’autoriflessione nell’ambito del business consulting, dove i consulenti scientifici sono considerati attori in grado di riflettere criticamente sulle proprie pratiche (si veda Schön 1983; Noy 2008). Nel contesto specifico del marketing e del branding territoriale, la strada è quella indicata, per esempio, da Kalandides (2011) e Giovanardi *et al.* (2022).

Per la semiotica applicata allo studio dello spazio abbiamo attinto dalle riflessioni in Cavicchioli (1996); Pozzato, De Maria (2006); Proni, Gasperi (2012); Giovanardi *et al.* (2013); Giannitrapani (2013). Per la semiotica dei comportamenti di consumo si può vedere Floch (1988); Pozzato (2002); Mangano (2005); Proni (2012).

Nel complesso l’approccio semiotico adottato è quello di una semiotica pragmaticista che privilegia la progettualità. Di qui, come sbocco della fase analitica, la proposta conclusiva di best practices a soluzione di problemi (cfr. Bonfantini 2021; Proni 2012). Riferimenti a strumenti analitici di scuola greimasiana sono ugualmente presenti.



## 2. Obiettivi dello studio e approccio di ricerca

Alla conclusione di una ricerca qualitativa sul rebranding di una destinazione turistica della riviera romagnola alla quale entrambi abbiamo partecipato ci siamo posti l'obiettivo di una breve rassegna sulle problematiche metodologiche riscontrate, in particolare nella relazione con la committenza e il suo background culturale.

Si tratta quindi di una autoetnografia basata sulla ricostruzione di un resoconto riflessivo di due ricercatori (gli autori) coinvolti in un progetto di consulenza di rebranding turistico.

Abbiamo ritenuto che un approccio socio-semiotico fosse adatto a descrivere le principali sfide che un ricercatore-consulente deve risolvere durante il rebranding di oggetti spaziali complessi come una destinazione turistica.

Il taglio dell'indagine è esplorativo. Non siamo al momento in grado di stabilire che grado di generalizzazione queste problematiche possono avere, ma riteniamo meritevole di verificare l'ipotesi di un'estensione a destinazioni di piccole-medie dimensioni amministrative che abbiano analoghi livelli di autonomia.

Il presente contributo mira comunque a fornire alla comunità di ricerca alcuni spunti per gestire la relazione con la committenza in situazioni di complessità.

## 3. Il contesto della costa romagnola

Il contesto della costa romagnola è caratterizzato da una sostanziale continuità geografica. Da Ravenna, a Nord, fino a Cattolica a Sud, il litorale è sabbioso e privo di grandi foci e di rilievi. La struttura urbanistica e infrastrutturale è ugualmente priva di significative differenze. Le due maggiori realtà urbane, Ravenna e Rimini, rappresentano i nodi stradali e ferroviari più importanti ma le maggiori dimensioni degli agglomerati urbani non influiscono più di tanto sulle caratteristiche del sistema spiaggia-ricettività-extra-alberghiero (cfr. Lynch 1964).

Ciò comporta una scarsa differenziazione nella percezione del turista. Il modello è pressoché modulare: spiaggia, servizi spiaggia, lungomare, strutture alberghiere e extra-alberghiere si dispongono regolarmente su una dimensione mare-terra in fasce parallele. Entrando negli aspetti funzionali, i servizi sono organizzati e gestiti in modo omogeneo: dagli stabilimenti balneari con gli ombrelloni e i bar fino ai negozi di articoli da spiaggia, le sale giochi, le piste per minicar ecc. ci si trova di fronte a modelli d'uso più o meno identici in ogni località. A fronte di una omogeneità dell'offerta, si rileva anche una notevole omogeneità della domanda. La composizione per età, reddito e provenienza dei flussi turistici vede poche variazioni nell'estensione della costa: la Lombardia e la stessa Emilia-Romagna costituiscono i principali bacini di provenienza, mentre i visitatori stranieri si attestano a circa il 20% di quelli complessivi.

A fronte di questa sostanziale omogeneità del sistema turistico troviamo invece nei diversi "lidi" identità fortemente sentite sia negli amministratori che nei residenti. Per fare un esempio, se il confine tra Rimini e Riccione è privo di demarcazioni urbanistiche e geografiche percepibili, la competizione e le problematiche nelle relazioni politiche e amministrative è sempre stata significativa<sup>1</sup>. Le differenze politico-amministrative, a loro volta, si radicano in un'auto-percezione differenziata sentita dalla popolazione residente. Non è questo il luogo per indagarne le origini, ma certamente ha una sua importanza la rete di relazioni spesso personali che strutturano i diversi soggetti collettivi quali partiti politici, settori imprenditoriali, associazioni di categoria ecc. Si tratta di strutture sociali che si formano negli anni della ricostruzione turistica del dopoguerra e si sono evolute nel corso di 70 anni mantenendo una sostanziale impermeabilità agli influssi esterni.

---

<sup>1</sup> Ne è un esempio la controversia, prolungatasi per anni, sulla costruzione del tracciato per il "metro di costa", vedi [www.riminitoday.it/tag/trc/pag/7](http://www.riminitoday.it/tag/trc/pag/7).



Ci troviamo dunque di fronte a un sistema altamente omogeneo per struttura e funzionamento ma frazionato in identità locali differenti.

#### 4. Tre problematiche principali

In questo contesto abbiamo rilevato tre principali criticità tipiche del contesto di ricerca e delle relazioni ricercatore-committente-destinazione. Le abbiamo definite con termini semiotici derivati dal lessico della teoria del testo (cfr. Greimas 1970, 1983; Pozzato 2001).

1. carattere tautologico del discorso (“noi siamo noi”);
2. molteplicità dell’attante committente collettivo;
3. mancanza della sanzione.

##### 4.1. “Noi siamo noi”

La forte auto-percezione di un’identità non implica una chiara strutturazione semantica del discorso identitario. A parte le distinzioni linguistiche di dialetti in via di estinzione, è difficile definire un sistema di opposizioni socio-culturali tra le diverse realtà amministrative della costa. Il discorso diventa per necessità tautologico: un residente di Bellaria va in spiaggia a Bellaria, frequenta più spesso esercizi commerciali di Bellaria ecc., ma in ultima analisi la definizione dell’identità è tautologica: come dire che l’identità di un parigino deriva dal vivere a Parigi.

In sostanza non vi è una differenziazione tra l’identità come vissuto e l’identità come immagine percepita dall’esterno. Nell’analisi della comunicazione d’impresa si direbbe che vi è uno scostamento tra identità e immagine aziendale. La seconda implica, per essere rilevata, la capacità di spostare il punto di vista dalla prospettiva interna a quella esterna.

Nella committenza si ritrova la dialettica di cui sopra: soggetti che si auto-percepiscono come caratterizzati da una forte identità vissuta, ma non riescono a confrontarla con una visione dall’esterno. Questa polarizzazione tra una coesa identità auto-percepita e una scarsa differenziazione etero-percepita rende instabile la base per la progettazione, la gestione e la comunicazione di brand concepts, che per diversi motivi si vorrebbero declinati secondo un posizionamento competitivo.

Lo stesso concetto di posizionamento competitivo diventa indistinto se non si fuoriesce dall’autopercezione. Si potrebbe affermare che questo approccio inside-out è in linea con i suggerimenti più recenti della letteratura sul place branding. Prima si determina quale sia la proiezione simbolica di un territorio che i suoi stakeholder percepiscono come desiderabile nel futuro, poi la si comunica verso pubblici esterni. Le difficoltà si manifestano soprattutto quando, in questo secondo step, si presenta la necessità di identificare benchmark esterni e confrontarsi con lo scenario competitivo. Il problema di uno sguardo “troppo interno” si manifesta a volte anche a monte, quando viene chiesto alle comunità del territorio di articolare la loro visione per il futuro. È davvero possibile immaginare l’identità futura di un luogo se non lo si considera anche in relazione a cornici geografiche più ampie o ad altre città, province e regioni?

In termini semiotici, possiamo analizzare la situazione come un conflitto tra narrazioni che trova la sua origine in una sorta di paradosso. Consideriamo l’identità collettiva locale come una costruzione enciclopedica<sup>2</sup> che include discorsi e pratiche sedimentati e condivisi, depositati nelle micro-culture di famiglie, soggetti culturali, economici, religiosi, politici ecc. In quanto identità locale possiede dei confini geografici, linguistici, culturali ecc. negoziati e presidiati dal racconto collettivo, vale a dire come sono

---

<sup>2</sup> Per il concetto di enciclopedia in semiotica si veda Eco (1984).

percepiti e discorsivizzati nella continuità quotidiana della vita sociale. Questo discorso, proprio in quanto identitario, definisce le frontiere che separano un territorio da quelli confinanti e da quelli più remoti in termini assiologici, differenziali <sup>3</sup>. Si tratta tuttavia di discorsi prevalentemente rivolti all'interno della comunità, con funzione di presidio dell'identità, che proprio in quanto tali escludono una visione dall'esterno. Ovviamente non si tratta dell'unico tipo di discorso che costituisce l'enciclopedia valoriale e pragmatica della comunità. Tuttavia, se la strategia del turismo si nutre della comunicazione dell'identità del territorio, attraverso le istanze che la rappresentano (risorse naturali, prodotti e servizi), è evidente che l'identità comunicata o immagine si confronta con l'identità auto-percepita, vale a dire il discorso endogeno della comunità. A questo punto la richiesta di considerare un posizionamento implica l'adozione di uno sguardo esogeno, dall'esterno. Semioticamente parliamo di punti di vista. Questo sguardo è implicito in un contesto imprenditoriale, dato che l'impresa nasce e opera in un mercato, e la prospettiva competitiva richiede la visione "dall'alto" delle posizioni dell'impresa e dei concorrenti. Non è invece scontato in un sistema di identità territoriali che non hanno mai considerato la differenziazione dell'offerta nel contesto di un sistema più ampio ma hanno prodotto la loro narrazione dall'interno. Per tale motivo vivono la richiesta di un posizionamento come un paradosso. Per semplificare: "Se io so chi sono io, perché devo considerare chi sono gli altri?"

#### 4.2. Molteplicità del committente (destinante)

La seconda problematica emerge dalle caratteristiche della committenza. A una committenza formale, infatti, si associa un nucleo ampio di stakeholder associati nell'interazione con il team dei ricercatori.

Ci si trova come ricercatori con una molteplicità di "client positions", che a sua volta richiede complesse negoziazioni. Queste rendono difficile lo *stakeholder management*, che diventa complesso e incerto. Richiamando il lavoro di Schein (1997), si possono individuare almeno le seguenti posizioni:

1. cliente che paga il conto (primary client, nel nostro caso diverso dalla Pubblica Amministrazione). A differenza di quanto accade nel settore privato, nel quale al primary client viene attribuito un ruolo privilegiato, in questi casi spesso il soggetto che finanzia la ricerca non è di fatto il soggetto "politicamente" primario, ma in realtà funge da "supporto" al vero soggetto committente principale. Esso va pertanto individuato interpretando le posizioni reali nel processo interattivo tra il team di ricerca e gli stakeholder principali coinvolti, in particolare nelle fasi iniziali della contrattazione, che precede e accompagna la progettazione dell'indagine;
2. *stakeholder* principali. Il tessuto di interessi coinvolto nell'attività turistica delle piccole e medie località della riviera è costituito da un gran numero di attori privati e alcuni Enti locali. Gli imprenditori in genere sono rappresentati da associazioni di categoria e alcuni, le cui aziende hanno un peso maggiore nel territorio, intervengono personalmente. Anche in questo caso, la direzione della ricerca deve interpretare la posizione di ogni soggetto rispetto alle sue capacità di influenza, che sono il risultato di variabili diverse: non solo il fatturato del settore o la numerosità dei soggetti rappresentati, ma anche il loro ruolo specifico e persino la personalità dei rappresentanti. Il ruolo delle associazioni dei bagnini, per esempio, ha sulla Riviera Romagnola un rilievo che non dipende solo dal loro potenziale economico ma considera anche la funzione della spiaggia come attrattore primario del modello di turismo locale.
3. *unwitting client*, che ha un interesse diretto ma non sa di averlo. Le relazioni tra i rappresentanti delle categorie e i loro rappresentati sono regolate da consuetudini, relazioni personali e dal grado di partecipazione degli associati. Le deleghe delle strutture dirigenziali delle associazioni non sono sempre formali, ma dipendono da relazioni di politica interna che sono soggette a oscillazioni e cambiamenti.

---

<sup>3</sup> Gli esempi di narrazioni differenzianti sono innumerevoli. Ne ricordiamo uno che ha la forma di un apologo: "Se vuoi sapere dove finisce la Romagna e inizia l'Emilia, cammina verso Bologna e ad ogni casa chiedi da bere. Fin dove ti danno il vino è Romagna, quando ti danno l'acqua è Emilia".

Gli unwitting client per lo più restano nello sfondo nel procedere della ricerca, ma la loro presenza, sia pure indiretta, è semiotizzata dai rappresentanti in maniere varie e spesso vaghe, ma sempre con un obiettivo. Anche in questo caso il ricercatore non può che accettare l'immagine della "base" che viene presentata, non avendo altro mezzo per sincerarsi delle vere posizioni. Problemi connessi a questa dinamica possono emergere nel momento in cui il progetto di ricerca prevede di raccogliere informazioni (interviste, questionari ecc.) direttamente da imprenditori e commercianti.

4. *ultimate client*: rilevante ma scarsamente coinvolgibile (la cittadinanza, la comunità). La cittadinanza e la comunità vengono spesso convocate nel discorso come soggetti identitari ed economici. Esse sono rappresentate dagli stakeholders sotto diversi aspetti: sindaco e assessori sono rappresentanti istituzionali, i rappresentanti di categoria sono delegati secondo l'attività economica o professionale, le associazioni sportive secondo le discipline o le strutture (palestre, piscine ecc.). Diverso ancora è lo statuto del turista, destinatario finale della comunicazione che costituisce l'oggetto della ricerca. Il turista è descritto da ogni stakeholder secondo il profilo col quale entra in relazione, ed è oggetto anche del focus della ricerca. Questi due profili del cliente non sempre sono in armonia, e lo stakeholder che opera direttamente nel turismo spesso ritiene che le conoscenze rilevate dai metodi dei ricercatori siano di qualità inferiore a quelle che la sua esperienza (peraltro a volte notevole) ha consentito di accumulare. Questa molteplicità di committenti, che semioticamente rappresentano i destinatari del percorso narrativo, vale a dire coloro che avviano il Soggetto verso l'Oggetto di valore, cioè il compito da svolgere, non sono sempre concordi, ma spesso intrattengono conflitti latenti, tipici delle relazioni tra categorie. Tipico conflitto degli ultimi anni è quello tra i pubblici esercizi che praticano apertura serale sulla spiaggia e i locali del lungomare e/o della passeggiata che li accusano di rubare clienti.

Malumori da parte dei locali serali destano anche i programmi di animazione degli alberghi, accusati di trattenere gli ospiti nella struttura favorendo il bar interno.

Un'altra tensione sempre presente nella realtà costiera romagnola è quella tra privato e pubblica amministrazione. In genere il privato accusa il pubblico di non fare abbastanza per promuovere il turismo, o di farlo male, vale a dire favorendo, appunto, alcune categorie a danno di altre. Il pubblico, quando replica, critica le pretese eccessive, la mancanza di proposte coerenti.

Un'altra problematica oggetto di discussioni è quella sull'offerta culturale e di intrattenimento, in genere coperta dal budget pubblico, in particolare i grandi eventi come la Notte Rosa (cfr. Giovanardi, Lucarelli, Decosta 2014), che coinvolge l'intera costa, o eventi di portata locale come feste, presentazioni di libri, spettacoli musicali ecc. Location diverse, pubblici giovanili o maturi, eventi da ripetere o da cancellare, vandalismi, rumori contro quiete e silenzio: le tematiche sono sempre ricche di contrasti.

Questo panorama rende difficile per il ricercatore presentare i risultati del lavoro con il crisma di imparzialità che l'indagine implica, perché è presto consapevole che certi risultati sarebbero comunque interpretati come acquiescenze all'uno o l'altro dei maggiori *stakeholder*. Si genera a volte un clima nel quale gli stakeholder paiono avere più il ruolo di presidiare le loro posizioni guardandole da possibili attacchi, che la curiosità di verificare come gli strumenti scientifici possono aiutarli a migliorarle.

#### 4.3. Mancanza della sanzione

Lo schema narrativo canonico, nella teoria semiotica del testo (cfr. Pozzato 2001), propone di dividere ogni testo narrativo in quattro fasi: manipolazione, competenza, performance e sanzione.

Quest'ultima corrisponde al momento nel quale avviene il riconoscimento dell'assolvimento (o del fallimento, e in questo caso è una sanzione negativa) del compito che è stato assegnato al Soggetto nella fase della manipolazione. Nelle favole è il premo finale all'eroe. Se applichiamo lo schema a una ricerca qualitativa field, la sanzione è in primo luogo la conferma delle ipotesi della ricerca condotta attraverso verifiche e, conseguenza di questa, la valutazione ufficiale del lavoro dei ricercatori.



Nella relazione tra committente e ricercatore oggetto della nostra etnografia un altro punto critico è dato proprio dalla mancanza di questa fase, essenziale, in quanto punto di arrivo di ogni indagine scientifica. In sostanza, il complesso sistema della committenza si dimostra il più delle volte incapace o disinteressato a verificare le conclusioni presentate.

Un caso comune, per esempio, è la fine del mandato di un rappresentante istituzionale, quale un sindaco o un assessore, che aveva una funzione di traino nella gestione delle relazioni tra il team e gli stakeholder. Uscito di scena il politico, nessuno si occupa più del report consegnato e discusso. Qualsiasi verifica, allo scopo di smentire o confermare e eventualmente rilanciare il processo, viene cancellata. Ecco che interventi più efficaci potrebbero articolare al loro interno fin dall'inizio alcuni momenti di restituzione e disseminazione "obbligatori", in modo tale da prevenire le possibili restrizioni all'accesso ai risultati di un progetto. Recente è la consapevolezza che per strutturare ricerche coinvolgenti sia necessario "co-crearle" con soggetti non-accademici (cfr. Rinaldi *et al.* 2022).

Quanto alle eventuali proposte di intervento, in questo caso per il rebranding della destinazione, nella migliore delle ipotesi vengono assorbite in una sorta di sabbie mobili costituite dalla natura "colloidale" del sistema, per riemergere, a volte, del tutto trasformate quando non stravolte, nei progetti destinati all'attuazione.

Manca insomma un'attitudine a definire il momento del bilancio e delle misurazioni dell'efficacia delle strategie di comunicazione. La causa è in prima istanza una non maturata metabolizzazione della consulenza scientifica, che perde ogni valore se privata della verifica. In seconda istanza è l'equiparazione di una eventuale inefficacia della strategia a un fallimento, che sarebbe soprattutto politico e dei politici. Si dimentica che la commessa nasce dalla valutazione del committente sulla necessità di un rebranding, a prescindere dalla richiesta di consulenza, che è uno strumento aggiuntivo al quale si fa ricorso proprio per ridurre l'alea dell'intervento. La gestione di un eventuale *default* comunicazionale resta in ogni caso del committente, che sia o meno coinvolto il consulente, e rientra in particolare tra i compiti di un amministratore eletto.

Fallimenti e successi delle campagne si commentano e si valutano invece sottotraccia, nei circuiti del *grapevine*, il parlare informale, e raramente emergono sui media locali.

Notiamo in particolare tre punti critici specifici della carenza di sanzione.

1. Vi è una cronica difficoltà nel trasformare i dati sulle presenze, di per sé non sempre completi ed esaurienti, in un patrimonio condiviso dagli stakeholder allo scopo di farne la base di un dibattito sulle strategie. Nello specifico, è piuttosto raro trovare anche sui media locali riflessioni strutturate e critiche sull'andamento di certe variabili rilevabili nello storico dei dati. Una tra tutte la curva dell'età media dei clienti, o i mutamenti della provenienza;
2. Si rileva una difficoltà nella costruzione di nuovi dati e strumenti di misurazione, in particolare nuove segmentazioni dei pubblici. Per esempio, da decenni si dibatte sulle capacità delle diverse località della costa di attrarre target definiti. L'opposizione classica è tra destinazione orientata alle famiglie e altre orientate ai giovani. Tuttavia, l'attenzione a quella che in marketing si chiama segmentazione è spesso frammentata e a volte solo implicita;
3. Si riscontra a volte una scarsa collaborazione e uno scarso supporto da parte di certe associazioni di categoria, anche nella conduzione pratica della ricerca, quale per esempio la somministrazione di questionari. Emerge un'atavica diffidenza nel mettere "sotto gli occhi" di altri i pareri e i comportamenti dei "propri" clienti, quasi che potessero rivelare il "dietro le quinte" o divulgare segreti aziendali. Parte di questa diffidenza è anche probabilmente legata a un problema ugualmente atavico che è l'evasione fiscale e/o contributiva. Questa posizione si traduce anche in comportamenti ambigui: un'associazione può garantire durante un meeting di progetto una certa collaborazione che poi di fatto si rivela inferiore o nulla, mettendo il ricercatore a sua volta in una posizione imbarazzante. La formalizzazione scritta di *action point* e una strutturazione maggiore del rapporto di collaborazione tra le parti potrebbero in parte lenire questo problema.



In sintesi, il consulente-ricercatore si trova in una posizione paradossale, come “destination executioner”<sup>4</sup> che deve valutare obiettivamente la destinazione senza ricevere un pieno mandato di compiere i suoi carotaggi. La sanzione, o verifica, infatti, è oggetto di un vero e proprio evitamento, che lascia il ricercatore con le spalle scoperte, come se gli esiti dell’indagine prescindessero da un riscontro sul campo. Non è raro che il discorso condiviso dal sistema degli stakeholder avalli l’implicito per cui l’obiettivo di una ricerca non è scoprire dei fatti e ricavarne delle ipotesi ma compiacere il primary client. È evidente che vengono alla luce substrati di un sistema sociale culturale e ideologico nel quale il risultato dell’indagine scientifica non costituisce un terreno comune e indipendente, ma dipende dalle relazioni di potere vigenti nel sistema.

## 5. Conclusioni e raccomandazioni pratiche

La sintesi dei problemi sopra discussi non vuole delineare una panoramica sconcertante, quasi a porre la scritta “Hic Sunt Leones” delle mappe antiche su un settore di ricerca che è invece promettente e di significativa importanza per lo sviluppo del turismo.

L’obiettivo di questa breve autoetnografia è di raccomandare al ricercatore che opera in questo campo o situazioni analoghe di prevedere, nel piano dell’indagine, una riflessione sul proprio ruolo di facilitazione e sui relativi limiti. Il team si deve preparare e predisporre alla gestione politica di posizioni paradossali o ambigue come condizione per la ricerca. E il tutto senza ledere l’etica scientifica dei processi di indagine. In questa ottica, è certamente utile una maggiore negoziazione “a monte” delle aspettative del committente e delle necessità del ricercatore, mettendo nero su bianco i termini di accesso a risorse umane, dati, informazioni, collaborazione. Aspetti che gli stakeholder possono dare per scontati vanno invece precisati nel contratto di consulenza, non per sfiducia ma soprattutto per sottolineare e rafforzare gli aspetti collaborativi. Chiarire ulteriormente i termini di ingaggio è dunque di vitale importanza, anche se a volte questa richiesta potrebbe sembrare una sovra-strutturazione eccessiva agli occhi del committente.

In questi sistemi di committenza territoriale costruiti attorno a una forte identità tautologica e una bassa visione di sé dall’esterno, l’interazione collaborativa può essere una leva per trasformare il committente in un “osservatore partecipante”, rovesciando il rapporto tra l’antropologo e la comunità studiata, allo scopo di far entrare gli stakeholder nel processo di indagine. In questo modo si abbassano le barriere di diffidenza e si costruiscono canali informali di condivisione di dati e informazioni. Il concetto di co-creazione della ricerca e l’esperienza dei colleghi citati nella sezione precedente può fornire sicuramente risorse utili ed efficaci.

Certamente questo approccio non è sufficiente a produrre dati completamente soddisfacenti, ma contribuisce alla maturazione del sistema territoriale come depositario di una competenza nel ruolo di committente che entrerà a far parte dell’identità locale. Anche per questo è importante insistere il più possibile sulla disseminazione dei risultati. Più occasioni, pubblici più ampi, comunicazione più efficace e un’allocazione specifica di risorse nel budget sono in questo essenziali e vanno richieste e ribadite.

Infine, la massima importanza va attribuita a una visione e gestione dei problemi relativi alla cooperazione inter-territoriale e alle idee per stimolare la visione esterna da parte degli stakeholder delle unità geografiche più piccole. Il primo ostacolo che un’azione di branding efficace deve affrontare in questo tipo di struttura territoriale è infatti, come si è visto, la compresenza di identità forti ma riflesse in se stesse. Ognuna di esse, semplificando, ritiene che la strategia vincente consista nel restare immutata e “autentica” più a lungo dei concorrenti. A sua volta, questa visione deriva dalla pretesa di equivalenza tra l’identità e l’immagine comunicata. Potremmo chiamarla “sindrome senese”, luogo nel quale, per una ostinata e peculiare singolarità della storia, questa strategia funziona. Purtroppo, non accade ovunque, in particolare sulla riviera romagnola, nella quale una migliore declinazione semantica delle località appare un obiettivo utile sotto diversi aspetti.

---

<sup>4</sup> Il concetto è derivato dal titolo del famoso libro dello psicoterapeuta Irvin Yalom, *The Love Executioner*.



## Bibliografia

Nel testo, l'anno che accompagna i rinvii bibliografici è quello dell'edizione in lingua originale, mentre i rimandi ai numeri di pagina si riferiscono alla traduzione italiana, qualora sia presente nella bibliografia.

- Ateljevic, I., Pritchard, A., Morgan, N., a cura, 2007, *The critical turn in tourism studies*, London & New York, Routledge.
- Bonfantini, M.A., 2021, *Scritti sull'inventiva*, a cura di M. Ferraresi, P.D. Malvinni, G. Proni, S. Zingale, Milano, Mimesis.
- Cavicchioli, S., 1996, "La spazialità: valori, strutture, testi", in *Versus*, n. 73/74, pp. 3-43.
- Eco, U., 1984, *Semiotica e filosofia del linguaggio*, Torino, Einaudi.
- Floch, J.-M., 1988, "The Contribution of structural Semiotics to the Design of a Hypermarket", in *International Journal of Research in Marketing*, IV, n. 4, pp. 233-252.
- Giannitrapani, A., 2013, *Introduzione alla semiotica dello spazio*, Roma, Carocci.
- Giovanardi, M., Lucarelli, A., Pasquinelli, C., 2013, "Towards brand ecology: An analytical semiotic framework for interpreting the emergence of place brands", in *Marketing Theory*, vol. 13, n. 3, pp. 365-383.
- Giovanardi, M., Lucarelli, A., Decosta, P.L.E., 2014, "Co-performing tourism places: The 'Pink Night' festival", in *Annals of Tourism Research*, n. 44, pp. 102-115.
- Giovanardi, M., Silvagni, M. G., Barbini, F. M., 2022, "The SWOT of Damocles: challenges in shaping inclusive place marketing audits", in *Place Branding and Public Diplomacy*, [www.link.springer.com/article/10.1057/s41254-022-00269-z](http://www.link.springer.com/article/10.1057/s41254-022-00269-z).
- Greimas, A.J., 1970, *Du sens*, Paris, Seuil; trad. it. *Del senso*, Milano, Bompiani 1974.
- Greimas, A.J., 1983, *Du sens II*, Paris, Seuil; trad. it. *Del senso 2*, Milano, Bompiani 1984.
- Lynch, K., 1964, *The image of the city*, Cambridge, MIT press.
- Kalandides, A., 2011, "City marketing for Bogotá: a case study in integrated place branding", in *Journal of Place Management and Development*, vol. 4 n. 3, pp. 282-291.
- Landowski, E., Marrone, G., a cura, 2002, *La società degli oggetti. Problemi di interoggettività*, Roma, Meltemi.
- Lichrou, M., O'Malley, L., Patterson, M., 2008, "Place-product or place narrative (s)? Perspectives in the Marketing of Tourism Destinations", in *Journal of Strategic Marketing*, vol. 16, n. 1, pp. 27-39.
- Mangano, D., 2005, "Pratiche semiotiche: la produzione e l'uso", in *E/C*, [www.ec-aiss.it](http://www.ec-aiss.it).
- Noy, C., 2008, "The poetics of tourist experience: An autoethnography of a family trip to Eilat", in *Journal of Tourism and Cultural Change*, vol. 5, n. 3, pp. 141-157.
- Pozzato, M.P., 2001, *Semiotica del testo: metodi, autori, esempi*, Roma, Carocci.
- Pozzato, M.P., 2002, "La spesa al supermercato. Libertà e destinazione nel tempio contemporaneo delle merci", in E. Landowski, G. Marrone, a cura, 2002, pp. 117-127.
- Pozzato, M.P., De Maria, C., 2006, "Etnografia urbana: modi d'uso e pratiche dello spazio", in *E/C*, [www.ec-aiss.it](http://www.ec-aiss.it).
- Proni, G., Gasperi, D., a cura, 2012, "Alibi. Verso una semiotica del viaggio | Alibi: an Approach to the Semiotics of Travel", *Ocula 12*, marzo 2012, [www.dx.doi.org/10.12977/ocula1](http://www.dx.doi.org/10.12977/ocula1).
- Proni, G., 2012, *La lista della spesa e altri progetti*, Milano, FrancoAngeli.
- Schön, D.A., 2017, *The reflective practitioner: How professionals think in action*, London & New York, Routledge.
- Rinaldi, C., Cavicchi, A., Robinson, R.N., 2022, "University contributions to co-creating sustainable tourism destinations", in *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 30, n. 9, pp. 2144-2166.
- Schein, E.H., 1997, "The concept of "client" from a process consultation perspective: A guide for change agents", in *Journal of Organizational Change Management*, vol. 10, n. 3, pp. 202-216.
- Schön, D.A., 1983, *The reflective practitioner: How professionals think in action*, London, Maurice Temple Smith.