

Anno Accademico 2016-2017

## *Patrimonio culturale e identità dei luoghi: un binomio vincente per la competitività territoriale.*

Obiettivo del presente elaborato di tesi è stato quello di evidenziare come la competitività degli attori che operano in un territorio dipenda strettamente dal patrimonio culturale e dall'identità del luogo stesso, concetti ben sedimentati in letteratura, ma che necessitano ancora di validazione empirica.

Pertanto, nella prima parte del presente lavoro vengono illustrati alcuni riferimenti teorici riguardo al concetto di identità e a quello di paesaggio, entrambe nozioni complesse e polisemiche, i cui significati possono essere pienamente compresi solo adottando un punto di vista multidisciplinare. In merito all'**identità** vengono riportati alcuni punti di convergenza sui quali concordano le principali discipline che se ne sono occupate, dall'antropologia alla psicologia e alla sociologia: si tratta di un concetto che richiama allo stesso tempo l'idea di uguaglianza e quella di differenza, è un costrutto in costante divenire e mai dato per sempre, è un processo che ha natura sociale, sviluppandosi nell'interazione con gli altri membri del gruppo di cui si è parte. Per quanto riguarda la nozione di paesaggio, se ne è messa in luce la centralità all'interno della geografia, che ne ha esplorato a fondo sia la dimensione oggettiva e "materiale" – il suo essere un insieme di elementi fisici – sia quella soggettiva e "immateriale", legata alla sfera dei valori e significati ad esso attribuiti. Proprio questa sua ambivalenza ne fa un oggetto di studio affascinante quanto complesso, difficilmente imbrigliabile secondo criteri analitici, specie per quanto riguarda gli aspetti relativi alla **percezione**. A questo proposito, si è sottolineato come tale relazione possa essere studiata muovendosi su due piani differenti: individuale, in termini di percezioni individuali, e collettivo, in termini di rappresentazioni sociali. Infine, vengono proposti alcuni approcci teorici attraverso i quali è possibile legare luogo, paesaggio e identità: muovendosi dai contributi offerti in questo senso dalla psicologia ambientale. Ho illustrato cosa possa essere il luogo nella psicologia ambientale, quale relazione non solo sotto dell'aspetto fisico degli spazi ambientali ma anche degli aspetti psicologici come regolatori del rapporto tra le persone e l'ambiente socio-fisico, quindi il luogo inteso nella sua complessità (Canter, 1977). Lo studio degli ambienti umani (ed alle percezioni che suscitano) si costruisce attorno all'interazione di tre componenti proprie di qualsiasi assetto ambientale-umano (Canter, 1977):

- Le caratteristiche fisiche;
- Le attività economiche che si svolgono al suo interno;
- Le rappresentazioni cognitive che caratterizzano gli *stakeholder* che si relazionano con l'ambiente.

Le valutazioni della persona circa il luogo sono sempre correlate sia agli obiettivi sociali (connessi alla pratica dell'interazione sociale) sia quelli fisici (accessibilità spaziale, funzionalità delle strutture e comfort).

**Il luogo** risulta più conosciuto e più familiare, per cui viene ricordato nei dettagli entrando a far parte di una soggettività, propria o altrui (diventa “luogo di qualcuno”), mentre i non luoghi rimangono stereotipati e anonimi. Se uno spazio non è identitario e storico ma è anonimo e impersonale, esso diventa un cosiddetto “Non luogo”.

Le persone classificano gli spazi in cui vivono e agiscono utilizzando queste valutazioni.

Ho descritto secondo diversi autori come viene riconosciuta l'identità di un luogo.

**L'identità di luogo** è dunque definita come un insieme di **cognizioni** riferite al mondo fisico nel quale la persona vive, con il passato ambientale al centro di tali cognizioni; in particolare, il passato ambientale non è esclusivamente una traccia degli ambienti, ma comprende le **percezioni, positive e negative**, circa quel determinato ambiente; queste cognizioni riguardanti l'ambiente comprendono anche le norme sociali, i comportamenti e le regole ad esso associati.

Dopo aver illustrato le diverse teorie sull'ambiente e i luoghi, illustriamo ciò che determina **l'attaccamento ad un luogo**. Esso può essere ricondotto allo studio delle dinamiche affettive, ovvero dei sentimenti, emozioni, stati d'animo che in misura più o meno consapevole l'individuo sperimenta nei confronti dei luoghi in cui nasce, vive e agisce. Tutti noi infatti abbiamo avuto un rapporto affettivo, positivo o negativo, nei confronti di diversi luoghi del passato, del presente e anche del futuro.

**La *place heritage***, composta di beni immateriali quali “le pratiche, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, le abilità...” (Convenzione UNESCO per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale) e fatta allo stesso tempo di tutti quei beni definiti materiali, come i monumenti, le costruzioni, le opere d'arte, i manoscritti, i libri, *etc.*, (Convenzione dell'Aja) viene con chiarezza definita “ricchezza di un luogo e della relativa popolazione” (def. Wikipedia). Tale evoluzione non può che essere pensata anche in relazione alla globalizzazione, che mette sempre più in evidenza la necessità di distinguersi e, quindi, a sua volta, la necessità di ritornare a scoprire ed evidenziare le proprie unicità, i propri fattori di distinzione. Come dichiara Carta “il territorio diventa un palinsesto di segni del passato sovrapposti gli uni agli altri, cancellati e ritrovati [...]. Le comunità si trasformano nel corso della storia, producendo informazioni, stratificazioni e

sostituzioni; ma alcuni elementi permanenti del palinsesto restano costanti a fare da fondamento al giudizio e al riconoscimento dell'identità. Occorre ritrovare queste invarianti e adattare alle situazioni e condizioni contemporanee ed è su questo patrimonio di specificità [...] che si può fondare un efficace e sostenibile processo d'innovazione del territorio, che può diventare fonte di identità collettiva e strumento di comunicazione tra generazioni e di massimizzazione delle opportunità”.

Continuo in questo primo capitolo ad identificare i vari concetti che poi dimostrerò essere alcuni legati ed influenzabili a vicenda e altri invece che non si influenzano affatto. Quindi il legame **tra Identità e immagine** la prima informazione di ciò che si è (identità) la seconda è di ciò che appare (immagine).

L'immagine quindi è il risultato di un'azione finalizzata al miglioramento della percezione di un soggetto. Dovendo poi affrontare il concetto di Immagine di un luogo si è passati ad approfondire i concetti di Brand e *branding* sia di un luogo che di un 'azienda. Il **brand** (marca) territoriale è «un nome, termine, segno, simbolo, disegno o combinazione di essi usati per identificare i prodotti o servizi o il territorio stesso. Si tratta in sintesi dell'insieme dei valori che ne caratterizzano l'immagine o ciò che di essa noi percepiamo. Il **branding** (gestione della marca) è il processo di progettazione, pianificazione e comunicazione del nome e dell'identità, al fine di costruire e gestire la reputazione. Attraverso le attività di *branding* si cerca di minimizzare il divario tra identità del luogo e l'immagine del luogo, a partire dalle scelte di posizionamento della marca stessa di quel territorio. Il *branding* del Paese deve ovviamente essere legato al Paese stesso per creare un'immagine nazionale che sia insostituibile e irriproducibile. I Paesi definiti ricchi sfruttano a pieno le attività di *branding* per connettersi direttamente con il consumatore; i Paesi poveri e in via di sviluppo, invece, di solito non si occupano di *branding*, allontanandosi così dal consumatore e dal suo potere economico. La marca è tanto importante per prodotti e aziende quanto lo è per un luogo. Il **national brand** e la sua reputazione colpiscono il modo in cui sia gli abitanti che i turisti vedono la nazione stessa, il modo in cui si comportano e come reagiscono nei confronti di ciò che viene prodotto in quel luogo, influenzando quindi il progresso economico, politico, sociale e culturale. Quando decidiamo di comprare un prodotto, in questo caso il nostro prodotto è il trasferimento in un'altra città o di andare in vacanza in quel luogo(prodotto), il nostro processo di scelta si affida alle percezioni che abbiamo del Paese e da quello che ci trasmette il suo *brand*.

La funzione che l'immagine di un luogo svolge sulle decisioni di acquisto dei turisti e in definitiva emerge come le attività di *branding*, la nozione di *brand* e il *country of origin effect* siano tutti applicabili al mercato turistico.

Si tratta di un prisma ideale che rappresenta le diverse sfaccettature di una marca. Le sfaccettature riguardano sia l'esteriorità (elementi fisici, relazione e riflesso) che l'interiorità della marca (personalità, cultura e mentalizzazione):

- **elementi fisici:** l'insieme delle caratteristiche oggettive ed esteriori associate alla marca;
- **personalità:** il carattere della marca, il suo essere associata a caratteristiche tipiche dell'uomo;
- **relazione:** il rapporto tra *brand* e consumatori;
- **cultura:** il sistema di valori che la marca ingloba in sé stessa derivante dagli oggetti/servizi che produce. Un *brand* può evocare il paese d'origine, oppure il know-how e la tecnologia che possiede;
- **riflesso:** il modo in cui i clienti di un *brand* si identificano con le caratteristiche del *brand* stesso;
- **mentalizzazione:** come il consumatore si sente attraverso l'uso della marca e nel nostro caso nella visita e nella scelta di un territorio

Tutte le facce del prisma formano un'unica struttura indissolubile. Questa struttura pone le sue basi sul principio secondo il quale la marca non esiste se non comunica.

La *place image*, o immagine del luogo, è «la percezione del luogo che esiste nella mente del consumatore e può o meno essere in armonia con la *brand identity*»<sup>H1</sup> vedremo infatti nella rappresentazione dei risultati che tale requisito non risulterà verificato .

Il secondo capitolo è stato strutturato sullo studio della *corporate reputation* e della *place reputation*, ovvero in che modo si costruisce la reputazione di un'azienda e quali sono i pilastri da utilizzare e validare.

La reputazione è invece il risultato di un lungo, paziente, difficile - e sempre a rischio - lavoro di rafforzamento del consenso profondo, da costruire nel tempo a favore di un'organizzazione o di qualunque soggetto che ha la missione di relazionarsi positivamente con altri. La visibilità finalizzata all'immagine si può "comprare" la reputazione è un processo lungo che coinvolge più *stakeholder*.

La reputazione di una persona o di un'organizzazione o di un luogo è un prodotto comunicativo derivante dall'interazione tra l'organizzazione e i suoi interlocutori o *stakeholder*: tutti coloro che possono influenzare consumatori, utenti, investitori, fornitori. Sono pertanto in qualche modo gli *stakeholder*, come intermediari verso il grande pubblico, a fissare il contenuto valoriale della reputazione, cioè normalmente a crearla o a distruggerla.

La teoria degli *stakeholder*: la legittimazione sociale coincide con la reputazione • Secondo Edward *Freeman, fondatore (1963)* di questa teoria, l'impresa ha bisogno di una legittimazione sociale,

cioè del riconoscimento del suo ruolo positivo nella società. Teoria applicabile anche al contesto territoriale • Gli stakeholders chiunque „può influenzare o essere influenzato” dall’attività dell’organizzazione. Si tratta di: associazioni di interesse, partiti, sindacati, stampa ecc. • Tutti insieme diventano soggetti “attivi”, cioè partecipano al processo di formazione degli obiettivi d’impresa.

**La reputazione è vantaggio competitivo** per *Fombrun*, fondatore del Reputation Institute, l’organismo più autorevole in ambito internazionale sul tema della reputazione ([www.reputationinstitute.org](http://www.reputationinstitute.org)) l’interesse degli studi attuali sulla reputazione dipende principalmente dall’influenza che questa esercita sulla competitività dell’impresa, intesa come capacità generativa di un vantaggio nei confronti della concorrenza e potenziale di attrazione di nuovi clienti e di fidelizzazione di quelli esistenti.

Il termine reputazione, spesso, viene usato al singolare ma in realtà è un costrutto multidimensionale che riflette una pluralità di metri di giudizio dei diversi interlocutori (Cavazza, 2005). Non esiste cioè una sola reputazione, ma essa si diversifica a seconda dei portatori di interesse cui si riferisce, ognuno ha infatti diverse esigenze, diversi interessi e diversi criteri di giudizio. Si è poi parlato di capitale relazionale è lo stock di fiducia, fedeltà e lealtà che deve essere accumulato per poter accrescere la propria capacità competitiva e il proprio valore di mercato nel tempo” La reputazione dipende dalla consistenza reale e la durata nel tempo del capitale relazionale. Dopo aver individuato i pilastri ai fini della misurazione della reputazione ho analizzato quella che può essere la competitività di una marca e quella di un territorio sempre ai fini delle relazioni che nelle mie ipotesi di ricerca ho voluto dimostrare.

Il World Economic Forum definisce la competitività come «l'insieme delle istituzioni, delle politiche e dei fattori che determinano il livello di produttività di un Paese». Il livello di produttività, a sua volta, regola il livello di prosperità che una certa economia può raggiungere e determina anche i tassi di rendimento ottenuti dagli investimenti. Gli investimenti andranno poi a determinare il tasso di crescita dell’economia stessa. In pratica un’economia competitiva è quella che riesce a crescere più velocemente nel tempo. Il World Economic Forum analizza la suddetta competitività proprio attraverso **il Global Competitive Index**, esaminando i suoi **12 pilastri**:

- **istituzioni**: il quadro giuridico e amministrativo all'interno del quale gli individui, le imprese e i governi interagiscono per generare ricchezza. E’ importante lavorare in un ambiente istituzionale sano e leale per far fronte alla recente crisi economica e finanziaria. La qualità delle istituzioni influenza gli investimenti e le decisioni e svolge un ruolo chiave nel modo in cui le società distribuiscono i benefici e sopportano i costi delle strategie di sviluppo. L’atteggiamento del governo nei confronti dei mercati e l’efficienza delle sue operazioni sono

molto importanti al fine di evitare elevati costi economici per le imprese, di rallentare il processo di sviluppo economico e prevenire la cattiva gestione, garantendo il mantenimento degli investitori e la fiducia dei consumatori;

- **infrastrutture:** se adeguate, garantiscono l'efficace funzionamento dell'economia, perché determinano la localizzazione delle attività economiche e il tipo di attività che possono svilupparsi all'interno di un paese. Le reti infrastrutturali integrano il mercato riducendo la distanza tra i Paesi e sono un prerequisito delle comunità meno sviluppate per l'accesso all'economia. Inoltre sono un modo sicuro e tempestivo per ottenere beni o servizi, far circolare i lavoratori e consentire un flusso rapido di informazioni;
- **ambiente macroeconomico:** l'economia cresce in modo sostenibile solo se il contesto macro è stabile, cioè quando il governo è in grado di fornire servizi in modo efficiente, quando non ci sono deficit di bilancio che limitano la capacità di reagire ai cicli economici, quando i tassi di interesse non sono eccessivi;
- **salute e istruzione primaria:** cattive condizioni di salute comportano costi significativi per le imprese, i lavoratori malati sono spesso assenti o operano a livelli più bassi di efficienza. Bisogna perciò investire nella fornitura di servizi sanitari. Questo pilastro prende in considerazione anche la formazione base ricevuta dai lavoratori per capire che il vincolo che rappresentano per lo sviluppo del business;
- **istruzione e formazione secondaria:** un'istruzione di qualità superiore è fondamentale per le economie che vogliono superare i semplici processi di produzione e risalire la catena del valore. L'attuale sistema economico impone ai lavoratori di eseguire compiti complessi e adattarsi rapidamente ad un ambiente in continua evoluzione. Questo pilastro misura i tassi di iscrizione secondaria e terziaria e il grado di formazione del personale;
- **efficienza del mercato dei prodotti:** per garantire un mercato efficiente e quindi la produttività aziendale, è indispensabile che ci sia una concorrenza leale. In questo modo si garantisce alle imprese più proficue la produzione di beni richiesti dal mercato. L'ambiente migliore per lo scambio di merci richiede però un minimo di intervento da parte del governo. L'efficienza del mercato dipende anche dalle condizioni della domanda, costringendo le aziende a essere più innovative e orientate verso il cliente;
- **efficienza del mercato del lavoro:** il mercato del lavoro deve essere flessibile, deve garantire incentivi per i dipendenti, deve promuovere la meritocrazia sul luogo di lavoro e deve essere equo nel contesto tra uomini e donne. Questi fattori sono fondamentali perché hanno un effetto positivo sulle prestazioni dei lavoratori;
- **sviluppo del mercato finanziario:** la crisi economica e finanziaria ha messo in evidenza il

ruolo centrale del settore finanziario, il quale deve essere capace di utilizzare le risorse per scopi più produttivi e per i progetti imprenditoriali o di investimento con alti tassi di rendimento. Gli investimenti, un settore bancario affidabile e una valutazione approfondita e accurata del rischio sono le chiavi del mercato finanziario;

- **tecnologia:** è il pilastro che misura l'agilità con cui un'economia adotta tecnologie esistenti per migliorare la produttività delle sue industrie. Pone particolare enfasi sulla capacità di sfruttare al meglio le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle attività quotidiane e nei processi produttivi per aumentare l'efficienza, l'innovazione e permettere la competitività;
- **dimensione del mercato:** la dimensione del mercato colpisce la produttività poiché grandi mercati consentono alle imprese di sfruttare le economie di scala. Nell'era della globalizzazione i mercati internazionali hanno sostituito i mercati nazionali e questo tipo di apertura commerciale ha un effetto positivo sulla crescita economica;
- **raffinatezza del business:** le pratiche commerciali sofisticate sono favorevoli ad una maggiore efficienza nella produzione di beni e servizi. Sono due gli elementi presi in considerazione: la qualità delle reti aziendali di un paese e la qualità delle operazioni e strategie individuali delle imprese. Vengono giudicate quantità e qualità dei fornitori locali e la loro interazione al fine di accrescere l'efficienza e l'innovazione nei processi e nei prodotti e al fine di ridurre le barriere all'ingresso per le nuove imprese. Si tratta in definitiva di attività e strategie di *branding*, marketing, distribuzione, processi produttivi avanzati e produzione di prodotti unici e sofisticati;
- **innovazione:** i progressi tecnologici sono alla base di molti dei guadagni di produttività delle economie. Di recente la rivoluzione digitale ha trasformato non solo il modo in cui le cose vengono fatte, ma anche le possibilità in termini di prodotti e servizi. L'attività innovativa deve essere sostenuta sia dal settore pubblico che da quello privato in modo tale da mantenere il vantaggio competitivo. Il pilastro analizza la presenza di istituti di ricerca scientifica che possono generare le nuove tecnologie, la collaborazione tra le università e l'industria, la tutela della proprietà intellettuale.

Dopo aver elencato e descritto i 12 pilastri del Global Competitive Index è importante sottolineare che questi non sono indipendenti, ma anzi si rafforzano a vicenda e spesso una debolezza in un settore ha un impatto negativo sugli altri. Inoltre il Global Competitive Index attribuisce un diverso peso ai pilastri in base alla fase di sviluppo economico in cui si trova il Paese, sebbene tutti i 12 pilastri siano fondamentali per tutti i Paesi. Per implementare questo concetto, i pilastri sono organizzati in tre sottoindici (requisiti di base, esaltatori di efficienza, fattori di innovazione e raffinatezza), ognuno dei quali viene analizzato in ogni stadio di sviluppo assumendo in base a questo uno specifico peso.

Il ruolo del **brand territoriale** è quello di rappresentare, quindi, le componenti di offerta della destinazione turistica e veicolare il messaggio ai destinatari.

Nel terzo capitolo ho descritto a fondo quella che è la metodologia di ricerca utilizzata.

L'immagine della nazione, oltre ad essere rilevante per l'impatto che può avere sui singoli *brand* di prodotto, può svolgere un ruolo determinante **nell'attrazione di flussi turistici**. L'immagine deve essere il risultato finale della somma delle idee, pensieri ed espressioni che una persona ha di un posto percepita dai potenziali utenti, perché è solo attraverso la valutazione di questa immagine che si riesce a comprendere come la destinazione proposta si colloca sul mercato, qual è la sua posizione competitiva.

Gli investimenti degli *stakeholder* in un luogo attraggono turisti e creano business per le attività commerciali. Lo studio analizza il ruolo dell'identità e della *heritage* di un luogo quali vettori di attrazione turistica, sviluppando la competitività del luogo e i suoi operatori commerciali, guidandone l'immagine e la reputazione.

L'approccio metodologico alla ricerca sul campo ha prediletto una impostazione quantitativa, che poggia essenzialmente sulla formalizzazione matematica e sull'utilizzo di modelli statistici, con l'obiettivo di prevedere e controllare gli eventi attraverso la proposizione di teorie in grado di rispondere al requisito dell'osservabilità, ovvero alla possibilità di effettuare esperimenti oggettivi e riproducibili. L'approccio quantitativo, infatti, mira alla definizione di leggi e modelli oggettivi, atti a spiegare ed interpretare i fenomeni studiati. In tale alveo, è stato concepito il modello concettuale che l'analisi sul campo intende validare e che propone la competitività, sia dei territori che degli operatori che vi operano, come dipendente dalla reputazione di un luogo, a sua volta funzione della *place image*, alimentata dalla *place identity* e dalla *place heritage*.

In dettaglio, sono state poste le seguenti *research question*:

Q1) Quali fattori influenzano positivamente la *place image*?

Q2) Quali fattori influenzano favorevolmente la *place heritage*?

Q3) è possibile individuare una relazione positiva tra *place branding*, *place heritage* e *place reputation*?

Q4) Quali sono le principali influenze sulla competitività di marca (*place branding*) e sulla competitività del *retailer*?

In altre parole, la ricerca si propone innanzitutto di individuare i fattori che hanno più probabilità di avere un'influenza pertinente con una *place image* favorevole, a partire da una *place heritage* forte con un'identità ben riconosciuta. L'identità di luogo è in gran parte legata ai concetti di formazione comunitaria, perché riconosce che gli spazi geografici non uniscono solo una comunità insieme, ma piuttosto evidenziano legami sociali che rappresentano la formazione della comunità.

Ciascun costrutto del modello si poggia su item derivati da studi accreditati in letteratura, cui è stata applicata una *confirmatory factor analysis* per misurarne la validità interna.

Al fine di indagare le relazioni illustrate, poi, sono state coinvolte due categorie di *stakeholder*, di cui si è inteso indagare le percezioni, ovvero turisti e dipendenti. La raccolta dati è stata condotta all'interno di uno dei più famosi *department store* a livello mondiale, ed identificato nell'immaginario collettivo quale vera e propria attrazione turistica. Nell'indagine sono stati coinvolti 300 soggetti maggiorenni; tuttavia sono state ritenute valide 265 interviste (tab. 1).

Tali osservazioni sono state trattate attraverso un modello di equazioni strutturali a due stadi (Anderson and Gerbing, 1988; Hair et al., 2006).

Il modello di equazioni strutturali è un modello stocastico nel quale ogni equazione rappresenta un legame causale, piuttosto che una mera associazione empirica. Nel primo stadio, il modello di misurazione specifica come le variabili latenti sono misurate attraverso le variabili osservate e serve per determinare i caratteri di tale misurazione. Come accennato, la validità dei costrutti è stata testata attraverso la *confirmatory factor analysis* (CFA), che ha fornito un adattamento accettabile. L'affidabilità, invece, è stata valutata con l'alfa di Cronbach.

Il modello strutturale, interveniente nel secondo stadio, specifica invece le relazioni causali tra le variabili latenti e serve per determinare gli effetti causali tra i costrutti attraverso le equazioni di regressione (equazioni strutturali, appunto) (Anderson and Gerbing, 1988).

I risultati ottenuti suggeriscono, dunque, che la *heritage* di un luogo è un fattore chiave per la competitività sia dei distributori che del territorio, attraverso la sua immagine e la reputazione. Lo studio presenta implicazioni importanti per l'ampliamento della letteratura in materia, lo sviluppo ulteriore della teoria e l'implementazione di più attrattive pratiche commerciali.

In particolare, utilizzando le teorie di cui sopra, lo studio si spinge oltre l'attuale letteratura per identificare il rapporto che collega *place identity*, *place heritage*, *place image*, reputazione e competitività.

La *place identity*, misurata attraverso gli item *philosophy*, *personality*, *positioning* (Melewar et al., 2016), richiama un concetto basato sul tempo (Balmer, 2017), che ne identifica un carattere distintivo di continuità, autostima e auto-efficacia e di identificazione (Ginting e Rahman, 2016).

Oggi, molte strategie di *place branding* sono orientate a sviluppare un'identità unica e distintiva nella mente dei loro *stakeholder* (Foroudi et al., 2016) attraverso il miglioramento della qualità della vita e il grado di felicità, il tutto a beneficio della *place image*. Sorprendentemente, poi i risultati indicano che la *place identity* non ha il capacità di influenzare la *place image*.

Nella stessa direzione, la *place heritage* individua una costruzione sociale e temporale basata principalmente sulla storia. Le sue determinanti, come teorizzato di Hakala et al. (2011), sono considerate in grado di influenzare direttamente la *place image*, influenzando positivamente le percezioni degli *stakeholder*. Dunque la *place heritage* rafforza, insieme alla reputazione, la competitività del *brand* del luogo e del *retailer*. Tuttavia, nella ricerca non sono validati i risultati inerenti la correlazione tra *place identity* e *place heritage*.

La significativa **relazione tra reputazione e competitività** (in termini di brand e retailer), invece, rivela che se i dipendenti e i clienti percepiscono favorevolmente il territorio e le loro aspettative sono soddisfatte, e se lo stesso luogo ha una reputazione favorevole, esso ha un impatto sulla competitività del marchio e del rivenditore (Harrods). Questo studio valida l'idea che la solidità dell'immagine del luogo ed una reputazione adeguata possono contribuire a sostenere una posizione forte degli operatori commerciali in un mercato competitivo. Come previsto, poi, l'analisi sul campo ha dimostrato che la competitività del marchio è positivamente influenzata dalla competitività dei rivenditori.

Il valore dello studio proposto, infine, risiede nel tentativo di esaminare empiricamente le relazioni illustrate nel modello concettuale, ad oggi ancora poco esplorate sul campo, fornendo pratiche implicazioni manageriali per l'accrescimento della competitività dei *retailer*