



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICO-SOCIALI E MATEMATICO
STATISTICHE

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E MANAGEMENT –
Percorso Internazionale

TESI DI LAUREA MAGISTRALE

**Principi e strategie di city branding: come promuovere il brand e l'immagine di
una città.**

Il caso di Lione e del suo brand ONLYLYON

Relatore: Cecilia Giuliana Casalegno

Primo correlatore: Francesca Zanutto

Secondo correlatore: Stefano Valdemarin

Candidata: Elena Fiando

Matricola: 844491

Anno Accademico 2020-2021

*Ai miei genitori, per avermi insegnato il valore dei sacrifici
e per avermi sempre sostenuta ed incoraggiata
e ad Eugenio, per tutto l'amore che mi dona ogni giorno*

Indice

Introduzione	6
Capitolo 1: Concetti e principi alla base del marketing territoriale	10
1.1 Definizione di marketing territoriale	10
1.1.1 <i>Il marketing urbano-territoriale</i>	12
1.2 Le origini del marketing territoriale: la competizione territoriale	17
1.3 Il concetto di attrattività territoriale	20
1.4 L'oggetto del marketing territoriale: definizione di luogo e territorio	21
1.5 L'identità e la vocazione territoriale	24
1.6 Una questione di reputazione: l'immagine territoriale e la brand image	25
1.7 Il secolo delle città	29
Capitolo 2: Riferimenti teorici del city branding ed evoluzione della materia	34
2.1 Definizione di city branding e letteratura di riferimento	34
2.2 Alle origini del place branding: il corporate branding	40
2.3 Evoluzione della materia: dal marketing dei luoghi al branding cittadino	44
2.3.1 <i>Dal place alla city</i>	45
2.3.2 <i>Dal marketing al branding dei luoghi</i>	47
2.4 Il city branding e la governance urbana	48
Capitolo 3: L'immagine di una città e i city brands	50
3.1 L'immagine dei luoghi	50
3.1.1 <i>La coerenza dell'immagine territoriale</i>	54
3.1.2 <i>L'immagine della città come strumento di marketing mix</i>	56
3.2 La comunicazione dell'immagine della città	57
3.2.1 <i>Il controllo della city image</i>	59
3.3 Il branding dei luoghi	60
3.3.1 <i>Gli ostacoli al processo di creazione di city branding</i>	63
3.4 I city brands	65
3.4.1 <i>Come costruire un city brand partendo dalla brand identity</i>	67
3.4.2 <i>Tipologie di brand e strategia</i>	69
3.5 <i>Classificazione dei city-brands</i>	71
Capitolo 4: Indici di misurazione	77
4.1 GMI City Brand Index	77
4.2 Il Place Equity Index	82
4.3 Il Place Marketing Capacity Index	86
4.4 The Saffron City Brand Barometer	87

4.5 Oltre i ranking	91
Capitolo 5: Il piano di city branding	93
5.1 Il processo di city branding	93
5.1.1. <i>Analisi del territorio, individuazione degli stakeholder e segmentazione del mercato ...</i>	94
5.1.2 <i>Definizione della vision e degli obiettivi</i>	96
5.1.3 <i>Definizione delle strategie e progettazione del piano operativo</i>	96
5.1.4 <i>Controllo e correzione del processo</i>	97
5.2 Stakeholder e target di riferimento	98
5.2.1 <i>Classificazione degli stakeholder.....</i>	100
5.2.2 <i>Requisiti e caratteristiche della partnership</i>	104
5.3 Fattori di successo nei piani di city branding	106
5.4 Errori comuni	112
5.5 Gli strumenti del city branding.....	114
5.5.1 <i>Flagship buildings e design urbano.....</i>	114
5.5.2 <i>Associazione di personalità</i>	117
5.5.3 <i>Eventi.....</i>	118
5.6 Strategie di comunicazione del marchio cittadino.....	119
5.6.1 <i>Social media, relazioni con la stampa e pubblicità</i>	120
5.6.2 <i>Reti di ambasciatori</i>	121
5.6.3 <i>Merchandising</i>	121
5.7 City brand management	122
Capitolo 6: Il caso di Lione e del suo city brand ONLYLYON.....	126
6.1 Un brand unico	126
6.1.1 <i>La fondazione di ONLYLYON.....</i>	129
6.1.2 <i>Organigramma di ONLYLYON.....</i>	132
6.2 Campagne ed azioni di ONLYLYON	135
6.2.1. <i>Le relazioni con la stampa.....</i>	136
6.2.2 <i>Campagne pubblicitarie</i>	136
6.2.3 <i>Strategia digitale.....</i>	138
6.2.4 <i>Eventi internazionali</i>	139
6.2.5 <i>Prodotti derivati: merchandising.....</i>	139
6.3 La rete di ambasciatori ONLYLYON	140
6.3.1 <i>Origini ed evoluzione del network</i>	143
6.3.2 <i>Sistemi di remunerazione degli ambasciatori.....</i>	144
6.4 Successi di ONLYLYON.....	146

Conclusioni	149
Ringraziamenti.....	153
Bibliografia e sitografia.....	154

Introduzione

Questo elaborato nasce da una profonda passione nei confronti delle città, maturata in seguito agli anni di studio e grazie alle esperienze di vita, al programma di doppia laurea ed ai viaggi. Viaggiare e visitare città è sempre stata una mia grande passione, uno stimolo che ho assecondato costantemente negli ultimi anni (fatta eccezione, ovviamente, degli ultimi mesi). Difatti, oltre all'interesse più tradizionale per l'insieme di opere architettoniche, strade, parchi e piazze che caratterizzano una città, mi ha sempre affascinato il rapporto che l'uomo instaura con un determinato spazio urbano, sfaccettatura dunque molto meno evidente e più intrigante della semplice urbanistica: si tratta di scoprire e indagare il modo in cui una popolazione, una comunità di persone, vive un certo territorio.

Mi sono sempre chiesta quali sono i significati che attribuiamo ad una città, e come questi si evolvano sia da un punto di vista storico che geografico. Ma soprattutto, mi sono interrogata su come si formi l'identità di uno spazio urbano, come si costruisce l'immagine di un territorio da comunicare ai differenti tipi di pubblici (turisti, talenti, imprese, investitori, ecc). In base a quali criteri scegliamo infatti di visitare una città piuttosto che un'altra? Perché si decide di localizzare un determinato tipo di servizi in una certa zona, mentre magari un'impresa si insedia in un altro territorio? O ancora, perché, se dobbiamo scegliere, per esempio, tra un lettore DVD prodotto in Giappone e un altro prodotto in Cina, preferiamo quello di origine nipponica? Tutte queste domande mi hanno incuriosita e mi hanno spinta ad indagare su cosa sia l'identità di una città e su come si costruisca un'immagine territoriale in grado di influenzare i comportamenti e le decisioni di consumatori, imprese o investitori.

È affascinante pensare che i centri urbani, realtà così grandi e multifunzionali, molto più complesse rispetto a un prodotto o a un'azienda, riescano ad avere una propria identità e una propria *marca*, capace di comunicare il proprio valore e la sua attrattività. L'identità di una città è infatti un qualcosa di distintivo ed unico: l'identità di ogni città è costruita infatti sull'insieme delle proprie vocazioni, dei propri valori fondanti e tradizioni, nonché dalla storia, ed evolve costantemente, non solo per il comportamento dei suoi abitanti e, più in generale, dei *city users*, ma anche grazie a un insieme di fattori esterni che prescindono dagli stessi cittadini. Le identità delle città sono sottoposte infatti a tutte le influenze ed i cambiamenti che sono portati dai grandi investitori, dalla politica e dai governi, dalle mode e le tendenze e dagli eventi che le caratterizzano.

L'identità e i valori costitutivi di un territorio sono quindi le fondamenta su cui si riflettono e si costruiscono l'immagine e la reputazione di una città, efficaci strumenti di comunicazione che permettono di distinguere – e di far emergere - una determinata città rispetto ad altre mete.

Difatti, negli ultimi decenni, la crescente globalizzazione economica, sociale e culturale ha innescato un processo di competizione tra territori che costringe, oggi, città e regioni a contendersi attenzioni, investimenti, visitatori e talenti. Con la globalizzazione, i limiti territoriali sono scomparsi, le relazioni economiche, politiche e sociali si sono accelerate e la circolazione dei capitali si è spostata oltre i confini nazionali. In questo contesto di competizione globale, l'obiettivo principale delle città è quello di aumentare la loro competitività, in cui il proprio posizionamento e la propria forza attrattiva svolgono un ruolo chiave. Come risultato di questo scenario, le città del mondo si ritrovano costrette a competere le une con le altre per essere un centro di attrazione, sviluppando strategie di successo per migliorare la loro reputazione su scala mondiale. Le diverse città hanno dunque bisogno di differenziarsi ed emergere, e per fare ciò devono guadagnarsi una collocazione nelle menti delle persone, con l'obiettivo di raggiungere un chiaro tratto identitario, uniforme e comune per tutti i pubblici, in modo che possa essere riconosciuto, ricordato e raccontato.

Su ciò si innestano, oggi, le strategie di marketing che, sulla base di tratti specifici e distintivi attribuiti a una città, cercano di costruire una sorta di brand identity del luogo. Infatti, parlando di identità e di immagine, si può subito fare un parallelismo rispetto ai valori fondanti delle marche, che esse siano riferite ad un prodotto, a un'impresa, a una corporazione, o, appunto, a una città. Così come le grandi imprese, aziende e corporazioni che utilizzano il marketing per vendere i propri prodotti a un determinato pubblico, anche le città si servono e soprattutto del branding per creare efficaci strategie di comunicazione della loro value proposition. Un insieme di aspetti quali l'urbanistica, la politica e l'amministrazione pubblica diventano così strumenti strategici per creare un'immagine che possa diventare l'identità di una città, che sarà poi comunicata attraverso i molteplici mezzi forniti dallo storytelling, dall'advertising e dal management.

È proprio questo l'oggetto del city-branding, la disciplina che andrò a trattare in questo elaborato: la creazione di una *city image* a livello internazionale e del suo marchio, rappresentante di una promessa di valori, per incrementare non solo l'attività turistica, offrendo un insieme di attività con il fine di trasformare una città da spazio a luogo di destinazione, ma anche l'attrazione di capitali e imprese. Allo stesso tempo, questa disciplina vuole esaltare il sentimento di appartenenza dei propri cittadini, aumentare e potenziare i benefici economici, andare a scovare e a raccontare proprio quella identità che rappresenta per me motivo di grande interesse: l'identità di una città.

Lo scopo di questo elaborato riguarda dunque l'analisi del concetto di city branding, a partire dalla sua definizione nella letteratura moderna, fino ad arrivare all'applicazione pratica di quanto osservato, osservando ed analizzando le tipologie di city brands maggiormente diffuse e le loro chiavi di

successo. Si tratta di un tema rilevante e attuale, poiché, in un contesto altamente globalizzato come quello odierno, le strategie di place branding e i city brands sono diventati strumenti cruciali per l'attrazione di nuove risorse e capitali, e quindi, indirettamente, per lo sviluppo sociale ed economico del territorio: sempre più spesso, infatti, la reputazione, l'identità e la qualità percepita del luogo determinano dove il talento, il capitale e il turismo fluiscono. La presa di coscienza da parte delle autorità riguardo l'importanza delle strategie di city branding è dimostrata empiricamente dal fatto che nel tempo l'impegno e il budget dedicati a tali iniziative sono aumentati sostanzialmente, così come gli studi sulla materia.

Questa tesi si propone, dunque, di esplorare, analizzare ed evidenziare la funzione che una *city image* ed un *city brand* possono avere sullo sviluppo e sulla valorizzazione di un territorio, facendo riferimento a modelli di successo, italiani ed europei, che hanno portato a un miglioramento concreto e documentato, tramite dati e statistiche, del livello di benessere di un determinato territorio.

La prima parte dell'elaborato sarà dedicata alla definizione dei concetti base del place branding e, più in generale, del marketing territoriale: partendo dalla definizione di luogo e territorio, si spiegherà cos'è e come si forma l'identità territoriale, e perché è così importante la sua definizione al giorno d'oggi. Verrà poi affrontato il concetto di città e si indagherà la relazione che lega gli uomini a determinati territori, e di come questo rapporto cambi e si evolva nel tempo, spiegando perché oggi gli spazi urbani sono diventati così importanti.

Nel secondo capitolo, ci soffermeremo sulla letteratura concernente il city branding e sull'evoluzione delle teorie di product e corporate branding e alla loro applicazione ai luoghi: sarà osservato il significato di brand in generale, studiando se esso possa essere declinato o meno anche ai territori, in particolar alle città, evidenziando analogie e differenze tra place branding, product branding e corporate branding.

In seguito, dopo aver passato in rassegna i principi e le funzioni della *city images* e dei marchi della città nel terzo capitolo, passeremo ai metodi di analisi e monitoraggio delle strategie di city branding, presentando gli indici di misurazione che vengono più frequentemente utilizzati per valutare e classificare le percezioni dei brand delle città. Questi indici, tuttavia, producono dei risultati che non possono essere considerati in maniera assoluta, dal momento che sono calcolati su fattori variabili, come gusti e preferenze delle persone, che difficilmente rispecchiano in toto la complessità della percezione di un paese. In ogni caso, sulla base dello studio di questi ranking si può arrivare a creare una strategia comunicativa dell'identità di una città, che tenga in considerazione la percezione che le persone hanno della stessa, ma anche di quelle con cui compete.

Successivamente, nel quinto capitolo, si osserverà come mettere in pratica tutte queste teorie: si andrà, infatti, ad esaminare come concretizzare un piano di city branding, analizzando gli errori più comuni e le chiavi di successo nelle strategie di city branding, e le tendenze più diffuse, sia a livello nazionale che a livello internazionale (prevalentemente europeo).

Infine, nell'ultima sezione, approfondiremo il caso studio della città di Lione, luogo a cui mi sono particolarmente affezionata in seguito al periodo di mobilità effettuato l'anno scorso, nel quadro del programma di doppia laurea del mio corso di studi. Le strategie di marketing territoriale messe in atto da questa città, e in particolare dall'organismo predisposto alla promozione del territorio lionese, ONLYLYON, si sono distinte a livello europeo e internazionale per la loro efficacia e per i loro risultati. Nel 2019, infatti, Lione è stata nominata Capitale Europea del Turismo Intelligente (insieme a Helsinki), un premio che riconosce una città accessibile, digitale, dinamica e rispettosa del suo ambiente. Inoltre, la città è stata inclusa nella prestigiosa classifica annuale del New York Times: al 36° posto su 52, è la prima città francese nella classifica del 2019, davanti a città come Los Angeles, Perth e Hong Kong!

Capitolo 1: Concetti e principi alla base del marketing territoriale

Prima di cominciare l'analisi delle strategie di promozione territoriale e, più in particolare, di city branding, ho ritenuto doveroso fissare i concetti principali delle tematiche che andremo a trattare in questo elaborato, che sono alla base della disciplina del marketing territoriale: la definizione di luogo e di territorio, la spiegazione di identità e vocazione territoriale, l'origine della competitività territoriale e il concetto di immagine reputazionale e place brand.

Ma, prima di ogni cosa, è necessario dare una definizione di marketing territoriale, e spiegare perché questa disciplina è così importante, nello scenario odierno, per lo sviluppo socioeconomico di una comunità e di un territorio.

1.1 Definizione di marketing territoriale

Possiamo individuare nel marketing territoriale gli stessi principi che guidano le strategie di vendita applicate ai prodotti commerciali. Difatti, il marketing è la disciplina che, attraverso lo studio dei dati di mercato, rileva dati e informazioni utili alla realizzazione di un piano strategico mirato a conseguire un'azione più efficace di produzione, promozione e vendita dei prodotti o servizi ai potenziali consumatori e utenti, nella prospettiva di realizzare un adeguato profitto (A. Bramanti, in L. Biggiero e A. Sammarra, 2002). Il marketing territoriale si fonda sugli stessi presupposti, ma le sue analisi di mercato riguardano, anziché un prodotto fisico, il territorio nel suo insieme: lo scopo di questo studio è aiutare l'ente pubblico locale a definire, promuovere e vendere un insieme di servizi territoriali a potenziali investitori, col fine ultimo quindi di potenziare la propria competitività e di attirare capitali e risorse nel proprio territorio in modo da aumentare il benessere socioeconomico dell'area.

Nel marketing tradizionale, quindi, lo scopo delle analisi di mercato è un'efficiente produzione e promozione dei prodotti o servizi (per soddisfare anzitutto l'interesse degli azionisti e dei dipendenti); quando invece si parla di marketing territoriale, sono gli enti pubblici locali i soggetti predisposti a produrre e vendere la value proposition di un territorio in modo da valorizzarlo e da soddisfare l'interesse collettivo di una determinata comunità civile (S. Latusi, 2002).

Nonostante l'applicazione delle strategie di marketing al territorio sia una disciplina alquanto recente (ricordiamo infatti che lo studio del marketing territoriale ha iniziato a svilupparsi intorno agli anni '90 del secolo scorso) la definizione di marketing territoriale è stata a lungo oggetto di discussione della comunità accademica: studiosi e ricercatori provenienti da diverse branche, urbanisti, sociologi,

economisti, geografi, funzionari della pubblica amministrazione, hanno proposto numerose interpretazioni e definizioni sull'oggetto e sullo scopo di questa materia, nonché sui suoi destinatari e beneficiari finali. Una dimostrazione di questo pluralismo di idee e opinioni è data dal fatto che, ancora oggi, ci sia una grande divergenza sul piano prettamente terminologico: si parla infatti spesso di marketing territoriale, ma anche di marketing locale, city-marketing, marketing urbano, marketing degli investimenti, sviluppo locale ecc.

Si riportano di seguito alcune delle definizioni più largamente condivise e associate al marketing territoriale:

- Il marketing territoriale è definito come l'insieme di attività finalizzate a raccordare la fornitura di funzioni urbane con la domanda espressa dai residenti, dalle imprese locali, dai turisti e dagli altri utilizzatori potenziali del territorio (Van der Meer, 1990).
- Il marketing territoriale rappresenta l'insieme delle azioni collettive poste in atto per attirare in una specifica area o territorio imprese locali e promuovere un'immagine favorevole (Textier e Valla, 1992)
- Il marketing territoriale si occupa di promuovere tutti gli aspetti che determinano il benessere delle persone che vivono in un determinato territorio (Van de Berg e Klaasen, 1990).

Tuttavia, in questo pluralismo di interpretazioni, la definizione che sembra oggi la più adeguata a descrivere lo scopo di questa scienza è quella fornitaci da R. Cercola, professore di economia e marketing all'Università di Napoli, che, nel 1999, afferma che "il marketing è un processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme degli individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini".

Tirando dunque le somme di tutte queste definizioni associate al marketing del territorio, possiamo individuare alcuni tratti comuni:

- La collocazione del processo di marketing territoriale all'interno di un più ampio processo di governance, ovvero della gestione strategica di un'area
- L'interpretazione del marketing territoriale come uno strumento mediante il quale si possono interpretare e gestire le relazioni con gli stakeholder del territorio
- I processi e gli strumenti attivati dalle azioni di marketing territoriali sono di volta in volta pianificati a seconda delle caratteristiche degli stakeholder cui l'azione di marketing si rivolge (R. Cercola, E. Bonetti, M. Simoni, 2009).

Possiamo, infine, distinguere gli obiettivi del marketing territoriale sulla base del loro orizzonte temporale. Gli obiettivi di breve termine del marketing territoriale riguardano la capacità di attrazione di un territorio (intesa come attrazione di turisti, imprese e residenti), mentre, in una visione di lungo periodo, la gestione strategica di un territorio è finalizzata a sviluppare un nuovo insieme di conoscenze, relazioni e risorse volte a sostenere nel tempo la capacità competitiva del territorio stesso rispetto alle altre aree con cui è in competizione.

1.1.1 Il marketing urbano-territoriale

Visto il focus di questo elaborato sul city branding, e, dunque, sul contesto urbano, ritengo necessario soffermarci sulla definizione, più specifica, del marketing urbano-territoriale e dei suoi obiettivi, nonché sulla delimitazione delle caratteristiche del mercato urbano.

Con l'aumentare degli scambi commerciali e degli interessi economici nelle città, e con la rapida crescita demografica delle aree urbane, l'interesse del marketing territoriale ha cominciato ad indirizzarsi sempre di più ai territori cosiddetti urbani, cioè alle città e alle aree metropolitane. A partire dagli anni '90, infatti, a seguito dello sviluppo del contesto di competizione tra territori in tutto il mondo, le città hanno iniziato ad essere considerate sempre più come "prodotti" da veicolare per accrescerne la competitività.

Antonio Foglio, professore dell'Università Bocconi di Milano, prova a raccogliere e a dare diverse definizioni di questa disciplina, tra cui:

“Il marketing urbano-territoriale è l'insieme di tutte quelle attività che consentono a una città di conoscere e valorizzare il proprio patrimonio (sociale, ambientale, economico-produttivo, culturale, artistico, ecc.), e le sue potenzialità, quindi renderlo attrattivo e offrirlo al mercato urbano-territoriale, superando la competizione di altre offerte. Esso concerne la metodologia e il modo di pensare, gestire, pianificare, organizzare, comunicare, promuovere, valorizzare, negoziare e controllare l'offerta urbano-territoriale e d'agire nei confronti del suo mercato, della sua domanda, dei suoi destinatari” (A. Foglio, 2006).

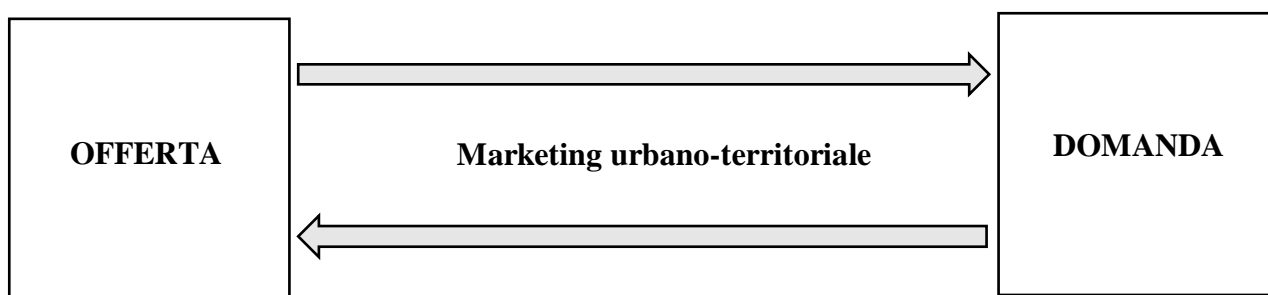
O ancora:

“Il marketing urbano-territoriale è la gestione ottimale dell'incontro tra domanda e offerta, tra ente urbano-territoriale e relativa offerta e destinatario della stessa” (A. Foglio, 2006).

Secondo questa visione di Foglio, il marketing territoriale si pone come un “legame intelligente” tra domanda e offerta, legame costituito da tecniche e metodologie informative, decisionali, operative, comunicazionali-promozionali, con lo scopo di conoscere, riscontrare e comunicare il mercato urbano-territoriale (A. Foglio, 2006).

La figura 1 offre una chiara rappresentazione di questa concezione del marketing urbano-territoriale.

Figura 1: Il marketing urbano-territoriale come “legame intelligente” tra domanda e offerta. Fonte: A. Foglio, 2006.



Il marketing urbano è, dunque, uno strumento il cui fine è riconoscere e sviluppare le risorse messe a disposizione dal territorio urbano, così da costruire un’offerta territoriale ottimale e indirizzata a un target mirato, e coinvolgere e riunire tutti gli stakeholder interessati nel processo di marketing territoriale, in modo da creare sinergie e da coordinare tutte le azioni dei diversi attori sociali ed economici che abitano il territorio. Lo scopo ultimo del marketing urbano concerne, pertanto, la creazione di valore e la promozione dello sviluppo sociale ed economico dell’area urbana d’interesse.

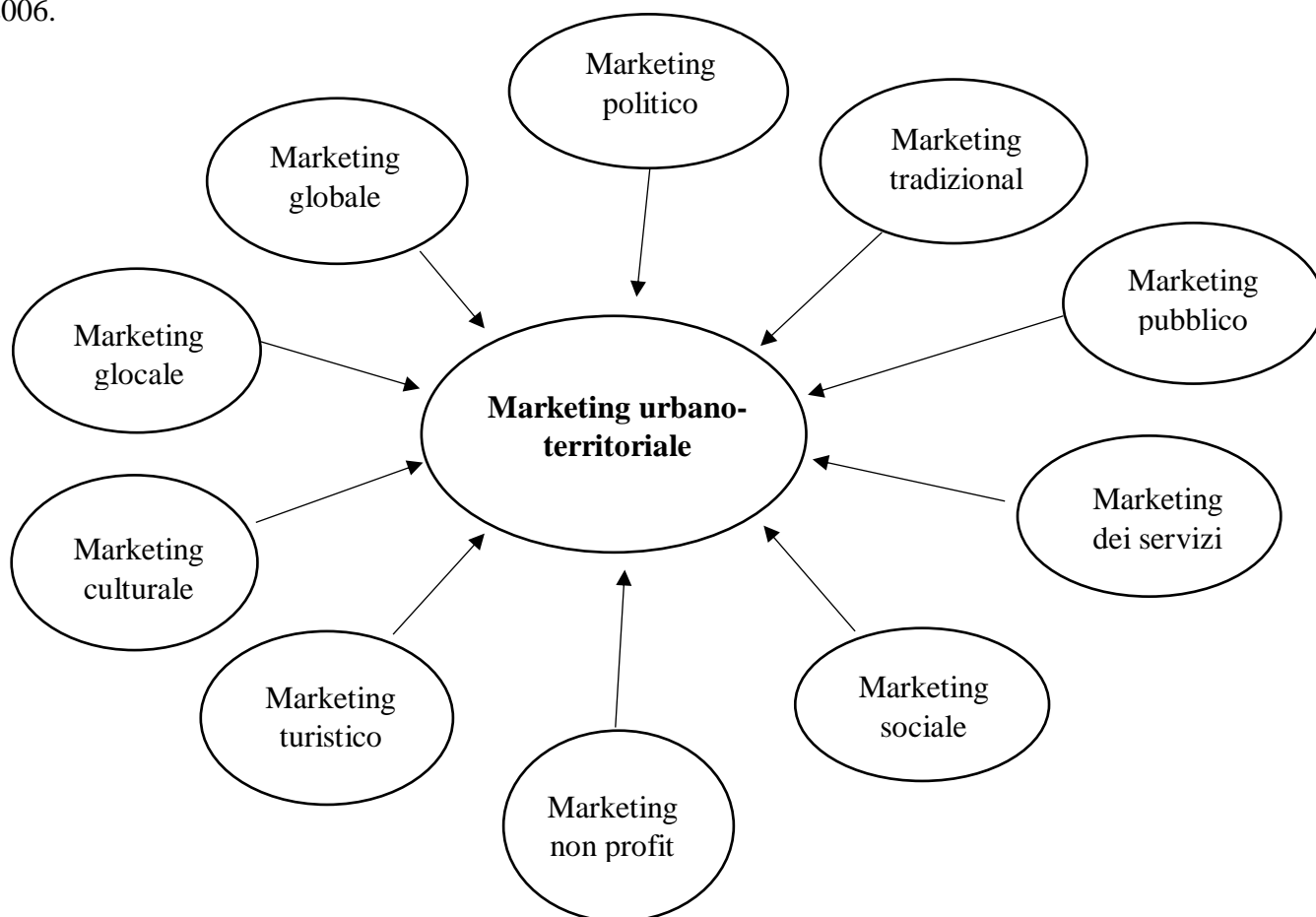
Inoltre, la disciplina del marketing urbano-territoriale è collegata ad altre branche del marketing, le quali trovano una loro, sebbene parziale, applicazione nei contesti cittadini; ciò è dovuto al fatto che l’offerta urbana riguarda diversi settori (si parla, ad esempio, di offerta turistica, offerta culturale, offerta educativa, offerta lavorativa ecc.), e, di conseguenza, il pubblico a cui essa è destinata è molto variegato, richiedendo così un’applicazione ad hoc delle tecniche di marketing.

Tra le discipline coinvolte nel marketing territoriali troviamo le seguenti, così come esposte nella figura 2:

- Marketing tradizionale, in cui il marketing urbano-territoriale ritrova le sue teorie e i suoi schemi di applicazione.
- Marketing pubblico e politico, concernente la presa di decisioni da parte delle autorità amministrative e dei city marketer.

- Marketing dei servizi, dato l'alto numero di servizi che una città deve essere in grado di offrire e, soprattutto, gestire.
- Marketing sociale, la cui utilità risiede negli scopi basilari del marketing urbano, ovvero lo sviluppo e il miglioramento del benessere dei cittadini e di tutta la comunità.
- Marketing non-profit, a cui il marketing urbano-territoriale si ricollega in seguito ai fini e alle modalità analoghe che esso persegue.
- Marketing turistico, indispensabile visto che una delle offerte più importanti del contesto territoriale riguarda proprio l'offerta turistica e, dunque, l'attrazione di turisti.
- Marketing culturale, utile per sviluppare, comunicare e promuovere l'offerta culturale del territorio
- Marketing globale, fondamentale in quanto, come ben ricordiamo, il contesto di competizione in cui si devono posizionare i territori rimane, pur sempre, globale.

Figura 2: Collegamento del marketing urbano-territoriale ad altri contesti di marketing. Fonte: Foglio, 2006.



Per definire al meglio il marketing urbano-territoriale, è necessario identificare i soggetti attori del mercato urbano, definire la tipologia di offerta e individuare i target, ovvero i destinatari di questa offerta territoriale.

I soggetti protagonisti, coinvolti nel processo e nelle azioni di marketing urbano, sono numerosi e di natura variegata: troviamo soggetti istituzionali (enti locali e pubblici), soggetti pubblico-privati come Agenzie di sviluppo territoriale, Ufficio territoriale di marketing, ecc, o ancora enti promotori come Camere di commercio, Centri di ricerca, Università, enti turistici, DMO, sindacati, associazioni locali, ecc.

L'offerta territoriale può essere invece classificata in quattro tipologie:

- Offerta insediativa
- Offerta abitativa
- Offerta turistica
- Offerta di servizi

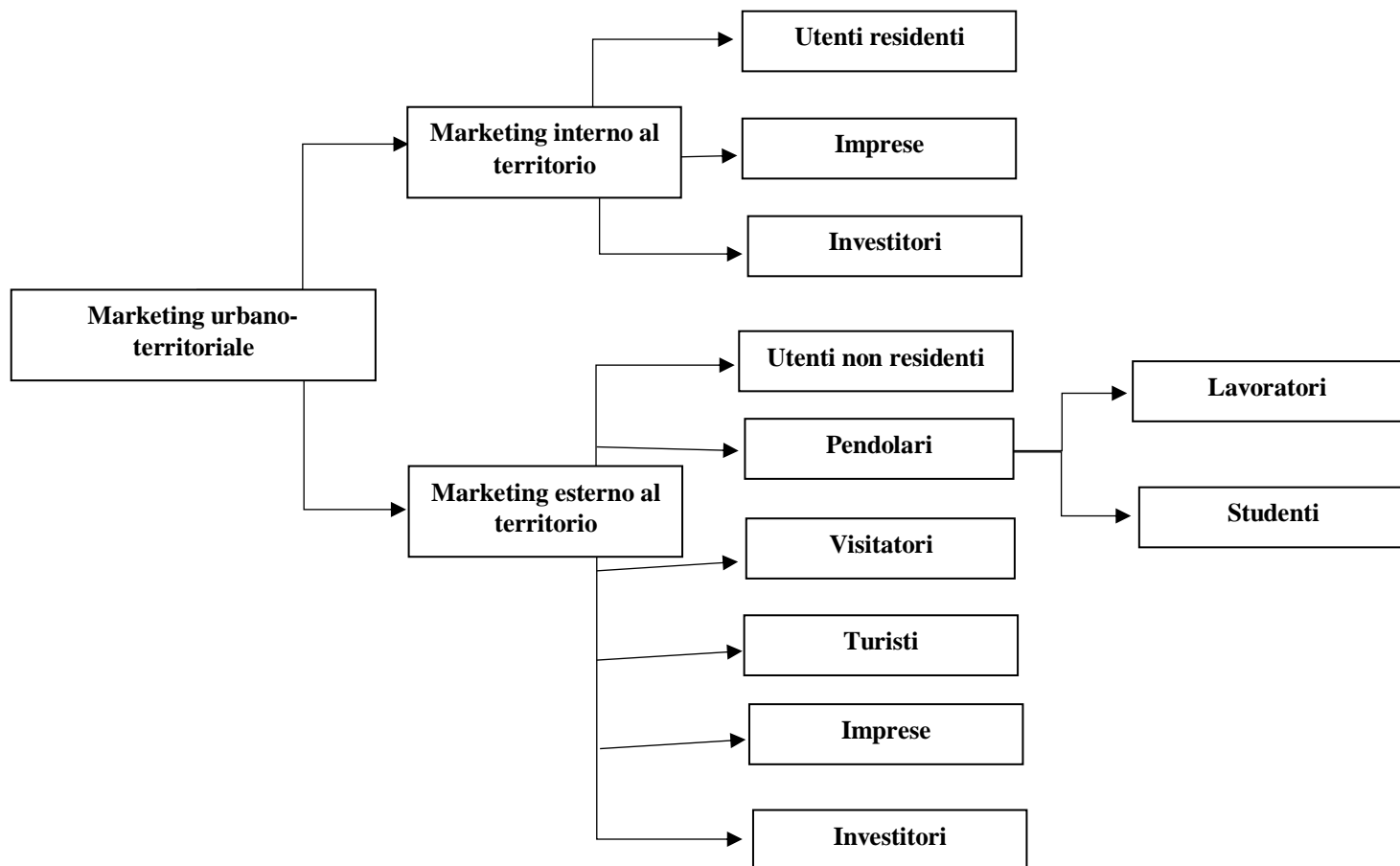
Infine, come destinatari delle politiche e delle azioni del marketing urbano, possiamo annoverare:

- Utenti residenti e non
- Studenti
- Lavoratori
- Turisti
- Imprese (locali, nazionali ed estere)
- Investitori (locali, nazionali ed esteri)

Sulla base di questa segmentazione della disciplina, possiamo distinguere i due indirizzi che segue il marketing urbano-territoriale: il marketing interno al territorio e il marketing esterno al territorio. Il primo è orientato verso la domanda interna alla città, composta prevalentemente da residenti, imprese, investitori: il suo fine riguarda, dunque, la concezione e lo sviluppo di un'offerta territoriale mirata a soddisfare i bisogni e i desideri di questo target "interno" al contesto urbano. Il marketing esterno al territorio (e dunque alla città) si propone, invece, di esaminare la domanda esterna, che comprende le esigenze e gli interessi di individui non residenti (futuri abitanti), turisti, pendolari, talenti (futuri lavoratori), investitori esteri e altri soggetti economici (aziende esterne e estere); questa tipologia di marketing mira, pertanto, a costruire un'offerta territoriale interessante per questi segmenti di pubblico e ad attirare la loro attenzione sul territorio.

La figura 3 riporta una chiara raffigurazione di questi indirizzi del marketing urbano territoriale.

Figura 3: Indirizzi del marketing territoriale. Fonte: A. Foglio, 2006



Come abbiamo visto in precedenza, lo scopo del marketing urbano, così come quello del marketing territoriale (disciplina madre a cui afferisce questo campo di studi) concerne la creazione di valore e lo sviluppo del benessere socioeconomico del territorio in questione. Ciò include obiettivi sia di natura generale, come il supporto all’attivazione e alla gestione di processi di sviluppo dell’area urbana, o ancora come la predisposizione e l’indirizzamento strategico di un progetto capace di rispondere alla domanda, esterna e interna, del territorio, e obiettivi di natura più specifica, come, ad esempio, lo sviluppo di un’offerta turistica mirata ad attrarre un determinato tipo di pubblico o lo sviluppo della cooperazione con altri città e territori da cui ricavare benefici e vantaggi competitivi.

Uno degli obiettivi cardine del marketing urbano-territoriale da ricordare è senz’altro la crescita qualitativa dell’area di riferimento: questa finalità-madre include una serie di obiettivi più specifici, come la crescita dell’immagine e del valore di una città, la crescita del livello qualitativo dell’offerta,

la valorizzazione delle risorse (ambientali, culturali, sociali ed economiche) del territorio, la crescita del livello di soddisfazione della domanda, l'incentivazione dell'imprenditorialità sul territorio e, ultimo ma non meno importante, l'aumento dell'attrattività e della competitività del luogo (A. Foglio, 2006).

Possiamo dunque riassumere gli obiettivi del marketing urbano-territoriale in obiettivi di "sviluppo", volti ad attrarre nuovi residenti, turisti, risorse, talenti, investimenti ed imprese, in modo da rivitalizzare e valorizzare il proprio territorio e da perseguire l'incremento del benessere della comunità territoriale.

1.2 Le origini del marketing territoriale: la competizione territoriale

Lo sviluppo del marketing è stato estremamente influenzato dai processi di globalizzazione che, negli ultimi decenni, hanno innescato una gara di competitività tra aree geografiche: la capacità di attrarre risorse limitate (conoscenze, imprese, turisti, cittadini) può avvenire solo a discapito dei territori concorrenti, ed è fondamentale per garantire lo sviluppo socioeconomico di un determinato territorio. La necessità di governare un territorio adottando logiche strategiche è dovuta quindi, da un lato, allo sviluppo di una competizione sempre più marcata e globale tra territori, dall'altro, dalla necessità di perseguire, congiuntamente alla crescita economica, anche finalità di carattere ambientale e sociale (R. Cercola, E. Bonetti, M. Simoni, 2009).

Tra i fattori che contribuiscono ad alimentare la competizione tra i territori possiamo enumerare innanzitutto lo sviluppo economico, la liberalizzazione del commercio e l'internazionalizzazione delle imprese, che hanno posto i territori in una condizione di perenne competizione per l'attrazione di risorse, capitali e imprese. Un'altra componente determinante per la competizione territoriale è costituita dallo sviluppo dei mezzi di comunicazione e di trasporto, la cui diretta conseguenza è stata il superamento delle distanze e la movimentazione di persone e imprese, che si ricollega al discorso dell'attrazione di capitali, ma anche di cittadini e turisti. Infine, grazie all'innovazione tecnologica e allo sviluppo dei mass-media, la notorietà e l'immagine di un territorio sono diventati importanti fattori di leva per l'attrazione di capitali, aziende e persone. Tutti questi fattori citati possono essere riassunti nel concetto, appunto, di globalizzazione.

Numerosi studiosi hanno cercato di dare una definizione di "competitività territoriale". Andando a ripercorre la letteratura della materia, possiamo far risalire le prime definizioni di "competitività

territoriale” intorno agli anni ‘90, quando Kapitsinis e Metaxas, due ricercatori universitari, formularono due differenti definizioni di questo concetto.

La prima definizione, basata su termini economici e di produttività, afferma che “la competitività territoriale consiste nella competenza nel produrre beni e servizi nel territorio che incontrano il gusto dei mercati locali, nazionali e internazionali”. Secondo questa interpretazione, la competitività territoriale è una risultante della capacità del territorio di individuare il punto d’incontro tra domanda e offerta dei mercati internazionali: ogni territorio si trova infatti di fronte a mercati e consumatori a cui deve essere capace di offrire prodotti e servizi attraenti. Per essere competitivo, dunque, deve essere in grado di modellare la propria value proposition sulla base delle esigenze del mercato, in modo da poter sfruttare e trarre profitto dall’attuale scenario microeconomico. Secondo questa logica, dunque, il territorio è inteso come un soggetto economico al pari di un’impresa: i sistemi territoriali, così come le imprese capitaliste, competono gli uni contro gli altri al fine di trarre e massimizzare maggiori profitti e di aumentare la propria crescita economica.

La seconda definizione, basata invece sulle caratteristiche del territorio, intende la competitività come “l’abilità di un territorio di sfruttare o creare un vantaggio competitivo e di generare uno sviluppo economico sostenibile maggiore di quello dei competitor”. Questa definizione interpreta quindi la competitività territoriale come uno strumento che propende a aumentare il reddito, a migliorare la qualità della vita dei cittadini e, infine, a promuovere uno sviluppo sostenibile dell’area.

Nel 1995 Michael Storper, rinomato geografo urbano e professore universitario, sostiene che un territorio può essere definito competitivo se la sua attrazione di attività economiche non danneggia i propri standard di vita; con questa interpretazione di competitività territoriale, la comunità accademica inizia a entrare in un’ottica di sviluppo sostenibile e responsabile. Anche Edward Malecki, professore di geografia dell’Università dell’Ohio, inquadra la questione in senso sociale, ossia guardando al benessere dei residenti. Nella sua interpretazione di competitività territoriale, infatti, egli fa rientrare obiettivi di sviluppo urbano quali la riduzione della disoccupazione e dell’esclusione sociale, il miglioramento del decoro urbano e il concetto di sostenibilità ambientale. Malecki sottolinea inoltre il bisogno di migliorare i fattori e le risorse che rendono un luogo competitivo e attraente, rimarcando così il concetto di migliorare la propria immagine sulla base delle connotazioni intrinseche del luogo, rimanendo fedeli alla propria identità territoriale, come abbiamo visto nel paragrafo precedente.

A questo punto, per fare un’analisi corretta della competizione territoriale, bisogna innanzitutto specificare la concezione del territorio da considerare, in quanto esso può essere considerato sia come

un contesto socioeconomico, ovvero come un territorio caratterizzato dagli stessi tratti culturali e dal medesimo senso di appartenenza, sia come un'area geografica circoscritta da confini amministrativi-politici.

Secondo Wachsmuth (2016), professore di Urban Planning alla McGill University, il contesto globalizzato in cui si inserisce la competizione territoriale è caratterizzato da quattro fattori:

1. La deindustrializzazione delle vecchie regioni industrializzate a favore dell'industrializzazione di nuove aree specializzate;
2. Lo sviluppo dei mezzi di comunicazione, che ha rivoluzionato il mondo dell'informazione e le comunicazioni. Grazie a queste rivoluzioni. persone e imprese sono diventate in grado di gestire e controllare le loro attività in modo remoto e su scala globale e di conoscere meglio le potenziali aree in cui stanziarsi;
3. La crescita di forme di organizzazione industriale flessibili, che permettono di avere risultati in breve tempo e che quindi rendono molto più veloci le valutazioni di un'azienda in un territorio, spingendo così le persone e le imprese a spostarsi molto più di frequente;
4. La globalizzazione dei capitali finanziari, che da un lato ha incentivato lo sviluppo economico, dall'altro ha legato le economie mondiali permettendo così che una crisi locale abbia ripercussioni su tutto il mondo.

Questi fattori di trasformazione geoeconomica, ponendo in competizione città nate agli angoli opposti del mondo, hanno reso il terreno di competizione globale, generando uno scenario altamente complesso. I tempi di risposta a questi cambiamenti - e condizionamenti - globali devono essere estremamente veloci e efficaci, e lo strumento migliore da utilizzare per valorizzare le città e i territori in un contesto attuale così liquido e dinamico è senza dubbio il marketing. L'economia moderna, infatti, si basa sulle tecnologie dell'informazione e sui servizi, rendendo in questo modo fattori quali la conoscenza, le competenze innovative e la creatività elementi essenziali di competitività, sostituendo così i tradizionali elementi legati fisicamente al territorio.

La diretta conseguenza di questi mutamenti della competitività su scala globale è da ritrovare nella proliferazione, negli ultimi 30 anni, di politiche di sviluppo e di promozione del territorio, sia a livello nazionale che a livello europeo. L'Unione Europea ha infatti emanato delle linee guida per lo sviluppo dello spazio europeo e ha lavorato a documenti di progettazione del territorio e di patti territoriali. Nel 2016, è stata emanata la Urban Agenda for the EU, col fine di promuovere la cooperazione tra UE, stati membri e città per migliorare la qualità di vita, incentivare la crescita e stimolare l'innovazione nelle città europee.

David Harvey, rinomato geografo e antropologo, sostiene che le politiche territoriali possono potenziare la competitività di una città in quanto, grazie ad esse, si migliorano (o, almeno, si cercano di migliorare) le condizioni di produzione: le politiche territoriali mirano a costruire e potenziare le infrastrutture, a migliorare le condizioni finanziarie e a favorire lo sviluppo economico, per esempio emanando sussidi governativi e investimenti. La simultanea applicazione di tutte queste strategie permette così di migliorare l'immagine e il livello competitivo di un determinato contesto urbano-geografico, in modo da accelerare l'attrazione di imprese, turisti, cittadini, capitali, così da apportare una maggiore ricchezza e benessere al territorio.

Infine, la competitività dei territori può essere classificata come diretta o indiretta. La prima fa riferimento al grado di attrattività dell'area, che riguarda, da una parte, la capacità di assicurarsi le risorse scarse, dall'altra, la capacità di saper vendere il proprio prodotto, ovvero il proprio territorio. Parlando di competitività indiretta, invece, si guarda al grado di supporto del territorio nei confronti di persone e aziende che ivi sono insediate: si tratta dunque di migliorare la competitività delle persone e delle imprese che hanno sede in quel territorio, attraverso fattori indiretti che sono in grado di influenzare il comportamento di tali soggetti.

È bene ricordare, infine, che la competizione globale tra sistemi territoriali non ha toccato solo le grandi città, ma ha avuto anche un impatto sui territori di medie e piccole dimensioni. Difatti, le amministrazioni locali di queste aree stanno adottando sempre più frequentemente una logica di integrazione strategica, ovvero logiche di rete, per poter ampliare il proprio "terreno di lavoro", portando così alla creazione di alleanze orizzontali e verticali. In seguito a queste nuove tendenze, si tende a circoscrivere un sistema territoriale sulla base di determinate competenze, proprietà distinte e punti di forza dell'area (si pensi ad esempio agli hub turistici come la zona delle Langhe-Monferrato in Piemonte o ai cluster più tradizionali come la Food Valley in Emilia-Romagna).

In sintesi, quindi, un territorio risulta infatti competitivo quando è capace di affrontare la concorrenza del mercato garantendo, allo stesso tempo, una sostenibilità ambientale, economica, sociale e culturale basata sull'organizzazione in rete e su forme di articolazione interterritoriale (Tardivo et al., 2012).

1.3 Il concetto di attrattività territoriale

Nell'attuale contesto competitivo le regioni competono le une con le altre nell'attrarre principalmente imprese, lavoratori ed investimenti esteri (Tardivo e Viassone, 2009). Proprio per questo, oggi, il

concetto di attrattività territoriale è diventato oggetto di studio da parte di numerosi ricercatori in diversi ambiti.

È importante, tuttavia, attuare un'operazione di distinzione tra il concetto di attrattività territoriale e competizione territoriale, la quale, come spiegato nel paragrafo precedente, include nella sua definizione anche le dinamiche di sviluppo endogeno, l'analisi delle performance macroeconomiche e l'andamento delle imprese del territorio (R. Passeri, C. Mazzi, M. Viassone, 2014).

L'attrattività di un territorio può essere definita come la capacità di quest'ultimo di attrarre uomini, capitali, investimenti ed attività economiche provenienti dall'esterno e di mantenere tali risorse nel lungo periodo, grazie alle sue caratteristiche vantaggiose (Baslé et al., 2003; Begg, 2002).

Per conseguire questi risultati, il territorio deve essere in grado di veicolare flussi di informazioni, tecnologie, capitali, cultura, persone e organizzazioni.

Il concetto di attrattività territoriale riguarda essenzialmente due dimensioni: la dimensione interna e la dimensione esterna. La prima dimensione concerne la capacità del territorio di trattenere cittadini, lavoratori qualificati e imprese attraverso la creazione di ecosistemi ed insediamenti di qualità, in grado di generare coesione sociale, conoscenza e posti di lavoro. Il soggetto della dimensione esterna è invece la capacità di attrazione (e mantenimento) di talenti, investimenti, capitali e turisti: si tratta dunque del riconoscimento a livello internazionale delle qualità territoriali.

Possiamo dunque qualificare come driver dell'attrattività territoriale le seguenti componenti: economia, infrastrutture, imprenditorialità e innovazione, internazionalizzazione, demografia, turismo, ambiente, agricoltura e artigianato (R. Passeri, C. Mazzi, M. Viassone, 2014).

1.4 L'oggetto del marketing territoriale: definizione di luogo e territorio

Il luogo, secondo la definizione più comunemente accettata e condivisa, viene definito come una particolare porzione della superficie terrestre caratterizzata da specificità che la rendono diversa da altri luoghi (E. Bignante, F. Celata, A. Vanolo, 2014). Gli individui attribuiscono infatti diversi significati, molto spesso arbitrari, a una certa area geografica, instaurando così un legame soggettivo con quello spazio. La variabilità e la molteplicità dei possibili significati associati ai luoghi ne rende pertanto difficile la misurazione e la mappatura, rendendo così possibile praticare molte geografie differenti per uno stesso luogo.

I luoghi sono dunque “prodotti” (ossia costruiti ed immaginati) a partire dal rapporto fra spazio e individuo: sono i gruppi umani a riconoscere determinati spazi come luoghi, a investirli di valori culturali e simbolici (E. Bignante, F. Celata, A. Vanolo, 2014).

Quando questo processo di costruzione di senso riguarda uno specifico gruppo umano si usa normalmente il concetto di territorio.

Tuttavia, parlando di territorio, si rimarca una dimensione politica che manca al concetto di luogo: si pone infatti l'accento sul potere di controllare e organizzare lo spazio geografico da parte di determinati soggetti. Non è un caso, infatti, che il termine territorio venga spesso utilizzato con un'accezione politica, proprio per indicare la porzione di terra, delimitata da specifici confini, su cui uno Stato esercita la propria sovranità statale.

Possiamo allora intendere il territorio come uno spazio che viene fatto proprio da determinati soggetti attraverso processi non solo fisici, ma anche culturali, identitari e progettuali (E. Bignante, F. Celata, A. Vanolo, 2014).

Vista la particolare importanza che il territorio riveste per lo sviluppo sociale ed economico di ogni comunità civile, non sorprende che negli ultimi anni siano proliferati numerosi studi finalizzati a trovare modi e strategie efficaci per valorizzare una determinata area geografica. Difatti, si può affermare che l'interesse per il territorio è progressivamente aumentato in concomitanza con lo sviluppo dell'attività umana e, più recentemente, in concomitanza con i processi di globalizzazione che hanno posto città e regioni in competizione per l'attrazione di risorse, rendendo in questo modo il territorio un bene economico valorizzato da paesaggi, storia, arte e cultura.

Il territorio può essere interpretato come un sistema costituito da un insieme di risorse, attori, attività e relazioni, la cui collocazione risiede in uno spazio più o meno chiaramente definito. Congiuntamente a questa dimensione spaziale, bisogna tenere in considerazione anche la dimensione temporale che caratterizza un territorio, in quanto tutte le sue componenti basilari, ovvero gli attori, le risorse, i servizi che offre ecc., si manifestano in un modo fluido nel tempo : il “sistema-territorio” risulta infatti essere una diretta conseguenza della continua evoluzione delle risorse e delle attività presenti in quell'area e delle relazioni che i diversi attori del territorio, che cambiano costantemente, pongono in essere. In quanto entità che si evolve, il territorio può quindi essere considerato come un "sistema vitale" (Golinelli, 2002).

Scomponendo tutti i fattori che concorrono a creare un sistema territoriale, vediamo che esso è costituito da tre componenti fondamentali: gli attori, le risorse e, infine, le attività.

Gli attori che hanno sede in un territorio sono rappresentati da persone fisiche e da organizzazioni più o meno complesse, le cui attività hanno un riflesso diretto sul territorio dove hanno sede. I player di un territorio possono inoltre essere differenziati sulla base del livello di intensità del legame che essi hanno con tale spazio geografico. Il grado di questa intensità può essere descritto su tre livelli: forte, quando un soggetto risiede stabilmente nel territorio, media, quando un soggetto non risiede nel territorio ma ha frequenti e rilevanti relazioni al suo interno, oppure debole, quando un soggetto non risiede stabilmente in un territorio e ha contatti rari.

Parlando invece di risorse, la seconda componente che caratterizza un territorio, possiamo innanzitutto distinguere la loro natura secondo due grandi classificazioni: le risorse naturali, ovvero quelle intrinseche del territorio che non hanno un'origine antropica, come il suolo, l'acqua, la flora e la fauna, ecc., e le risorse storico-culturali, cioè quelle prodotte dall'uomo, ad esempio le infrastrutture, il patrimonio culturale, i parchi.

Le risorse di un territorio si possono inoltre differenziare seguendo altri tre criteri: il grado di complessità, il grado di tangibilità e l'origine. La complessità di una risorsa riguarda i fattori che hanno portato alla sua costituzione e che sono coinvolti nel suo mantenimento ed utilizzazione e l'articolazione delle componenti che la costituiscono. Con il termine "tangibilità di una risorsa" si fa riferimento alla differenza fra risorse materiali ed immateriali, che non è sempre così netta, mentre l'origine classifica le risorse sulla base della loro appartenenza intrinseca al territorio, distinguendo così le risorse che invece sono parte del territorio solo in quanto appartenenti ad un determinato soggetto (ad esempio le imprese).

Per concludere, la terza componente che caratterizza un territorio è costituita dalle attività che si svolgono al suo interno: la natura di tali attività e il modo in cui esse vengono realizzate svolgono infatti un ruolo chiave sullo sviluppo del sistema territoriale. Si possono distinguere tre tipi di attività: le attività standardizzate che tutti i territori, in maniera più o meno simile, offrono (si parla dunque di attività sociali come la sanità, l'istruzione o la sicurezza), le attività produttive ed economiche, e, infine, le attività che sono fortemente specifiche di determinati territori (ad esempio una determinata attività turistica).

Il territorio è però oggi intriso di un insieme molto più ampio di fondamenti che non riguardano solo i fattori fisici, ma che si allarga agli elementi qualitativi provenienti dall'ambito sociale e dai comportamenti degli insediamenti umani sviluppatasi in quel contesto geografico (per esempio, l'educazione civica, il rispetto delle leggi, l'ospitalità). Tutte queste componenti sono determinanti per definire il posizionamento del territorio e dei servizi offerti nella mente degli investitori.

La gestione del territorio riguarda allora il processo decisionale volto a intraprendere azioni ragionate col fine di migliorare e potenziare le infrastrutture e i servizi territoriali per favorire lo sviluppo socioeconomico della comunità civile che abita una determinata area geografica, che concerne quindi la crescita delle industrie, dell'agricoltura e del turismo. Nella vision odierna, si tiene inoltre largamente in considerazione il tema della sostenibilità ambientale: lo sviluppo di un territorio deve svolgersi in modo da non creare squilibri ecologici con le risorse del territorio stesso (e dei territori confinanti).

1.5 L'identità e la vocazione territoriale

L'identità territoriale è un concetto molto ampio e complesso, la cui definizione è spesso controversa e non semplice da dare. In questa trattazione, essa viene intesa come un concetto unificante che esprime la value proposition di un territorio, ovvero l'offerta che un territorio presenta ai suoi possibili fruitori.

L'identità territoriale può quindi essere rappresentata facendo riferimento a un set di associazioni, che implicano una promessa, da parte del territorio nel suo insieme, ai suoi possibili fruitori. L'identità territoriale può essere considerata come il punto di partenza per la creazione di una relazione tra questi due soggetti, poiché incorpora una value proposition che include benefici a carattere funzionale, esperienziale o simbolico (R. Cercola, E. Bonetti, M. Simoni, 2009).

La definizione dell'identità, intesa come chiave di lettura unitaria del territorio, implica quindi una chiara analisi e identificazione delle sue vocazioni, dell'insieme di funzioni che lo compongono e delle specificità della domanda che intende soddisfare. Infatti, il modo di interpretare la dotazione di risorse di un contesto geografico permette di far emergere le diverse peculiarità del sistema territoriale, che sono alla base della sua identità e quindi del suo posizionamento strategico (R. Cercola, E. Bonetti, M. Simoni, 2009).

Secondo questa teoria, dunque il posizionamento strategico di un territorio si fonda sulla chiave di lettura con cui scegliamo di interpretare le sue risorse.

Per spiegare al meglio il significato di identità territoriale, è necessario approfondire e definire il concetto di vocazione territoriale, intesa come modello interpretativo volto a qualificare i significati di un'area rispetto alle diverse risorse che lo caratterizzano. Una vocazione territoriale è composta da quattro elementi costitutivi:

- Uno schema interpretativo, ovvero una visione di sintesi del sistema territoriale che investe e connota le risorse dell'area di un determinato significato
- Un capitale materiale, rappresentante l'insieme delle risorse fisiche di un'area
- Un capitale immateriale, costituito dall'insieme delle risorse intangibili dell'area
- Altre risorse complementari, intese come asset del territorio legati da vincoli di complementarità al capitale materiale o immateriale nelle attività di consumo.

La vocazione assume dunque, da un lato, valenza di elemento di discriminante tra la pluralità di risorse che concorrono al sistema territoriale, dall'altro di elemento semantico sul carattere e sulla peculiarità di un'area (R. Cercola, E. Bonetti, M. Simoni, 2009). Essa alimenta quindi le aspettative dei diversi attori che interagiscono con il territorio, e, allo stesso tempo, svolge un ruolo di indirizzo della loro condotta, ponendosi come link concettuale tra la strategia d'area e la definizione di azioni operative.

In sintesi, possiamo quindi affermare che la vocazione svolge un ruolo di indirizzo: la percezione da parte dei diversi soggetti di una delle possibili filiere di offerta è in grado di focalizzarne gli investimenti verso una specifica direzione condivisa (R. Cercola, E. Bonetti, M. Simoni, 2009).

1.6 Una questione di reputazione: l'immagine territoriale e la brand image

Per ogni identità territoriale che connota un sistema territoriale, vi è una relativa immagine, che viene recepita da differenti tipi di pubblico. L'immagine che gli altri percepiscono di un determinato territorio si trasforma velocemente in quella che viene definita reputazione territoriale, oggetto del place branding. La premessa principale del place branding è infatti l'evocazione, quando si parla di un determinato contesto geografico, di un set di associazioni nella mente degli individui. Anche le esperienze o i racconti, così come desideri e pregiudizi, contribuiscono a influenzare la percezione dell'uomo su un territorio, operando azioni di distorsione della realtà dei fatti e influenzando sulle attese future.

Secondo la teoria di Simon Anholt, uno dei massimi esponenti del city branding, i luoghi rappresentano da sempre dei brand. Infatti, il place brand è il riflesso dell'immagine generale di un luogo: il marchio di un territorio, sia esso una regione, una città o uno stato, rappresenta l'insieme di associazioni, percezioni e idee che si forma nella mente delle persone in seguito alle proprie esperienze dirette ed indirette del luogo. Lo scopo del place branding consiste allora nella creazione

– o rimodellamento – della *place image*, in modo da renderla più positiva e desiderabile, al fine di migliorare la reputazione di tale luogo.

Sempre Anholt afferma che, nella maggior parte dei casi, esiste un divario, sia in positivo che in negativo, tra l'identità effettiva di un territorio e l'identità percepita, che è alla base dell'immagine reputazionale di un luogo. L'opinione pubblica infatti tende a essere spesso molto superficiale e a lavorare per cliché, per stereotipi. Secondo Anholt, si tratta di veri e propri indici di ignoranza, molto spesso legati alla disinformazione, che, però, sono sufficientemente forti da influenzare l'immagine - e, quindi, la percezione - di un luogo, instaurandosi in una maniera profonda e radicale nell'immaginario collettivo. Talvolta, quindi, la reputazione di un luogo può rappresentare un ottimo punto di partenza: talvolta, in altre situazioni, con scopi o stakeholder differenti, questa *brand image* può rappresentare un ostacolo, un *malus*. La percezione che le persone hanno di un luogo influenza, infatti, anche il loro comportamento nei confronti del luogo, sia positivamente che negativamente.

Un esempio lampante di questo “esercizio” di percezione è dato dal famoso *Made in*, tanto caro ad alcune nazioni, tra cui quella italiana. Questo fenomeno, chiamato effetto del paese d'Origine, rappresenta spesso “una scorciatoia per una decisione informata d'acquisto” (S. Anholt, 2007). L'immagine del territorio che si è precedentemente instaurata nell'immaginario collettivo evoca determinati significati - nonché stereotipi - che influenzano in maniera sostanziale le scelte d'acquisto dei consumatori, diventando sinonimo di qualità e affidabilità, o, nei casi negativi, di mediocrità e banalità. Se infatti da un lato *Made in Italy* trasmette immagini di gusto, ricercatezza e alto livello, dall'altro lato *Made in China*, che pur si basa sugli stessi meccanismi, viene percepito come mancanza di qualità, omologazione e scarso valore. È evidente come la reputazione, in questo senso, possa così arrivare ad avere un ruolo alquanto decisivo sul versante economico e sociale di un territorio.

Si evince quindi l'urgenza e la necessità di cambiare l'identità e l'immagine reputazionale, ovvero la percezione, di un luogo là dove essa costituisce un danno e un ostacolo allo sviluppo socioeconomico della comunità che abita quel territorio.

Tuttavia, ciò non è così semplice: la velocità del cambiamento dell'identità di un paese non va di pari passo al cambiamento della sua reputazione nell'immaginario collettivo, in quanto tale immagine, la *brand image*, è straordinariamente robusta, stabile e radicata nella mente dei consumatori. In sostanza, i territori hanno delle *brand images* ma ciò non equivale a dire che essi possano essere brandizzati (S. Anholt, 2010).

Per guadagnare una migliore reputazione di sé, è necessario riuscire a influenzare e a manipolare, attraverso comportamenti e azioni mirate, il modo in cui si viene percepiti. Questo processo deve però essere fatto in modo intelligente, con coscienza, e soprattutto deve riguardare aspetti concreti della realtà, senza agire direttamente sull'immagine stessa. Bisogna infatti costruire una reputazione autentica, fondata sulla propria identità e rimodellata in un'ottica migliore e positiva, evitando dunque di creare da zero qualcosa di completamente estraneo alla propria natura, correndo così il rischio di narrare una storia che non è la propria.

Si può dunque affermare che molti nomi – e immagini – di un luogo sono un tipo di marchio: le persone rispondono a loro come rispondono ai marchi, possono acquisire e perdere valore come i marchi, e in alcuni casi sono anche deliberatamente conosciuti come marchi. Difatti, così come i marchi di prodotto hanno i loro loghi, anche i "marchi" di luogo sono spesso accompagnati da identità visive. Tuttavia, quando la maggior parte delle persone parla di place branding, non intende dare un nome o un simbolo a un luogo, perché i luoghi hanno già dei nomi e molti hanno già dei simboli: si tratta piuttosto di fare qualcosa per migliorare l'immagine della marca del luogo: il place branding è dunque uno strumento utilizzato per rendere i luoghi famosi.

È logico dunque fare parallelismi tra l'immagine della marca di un prodotto o di un servizio, e l'immagine di un paese o di una città o di una regione, in quanto entrambi dipendono in larga misura dalla forza e dal potere di quell'immagine; tuttavia, come gestire o migliorare quell'immagine è una questione molto più complessa, e il confronto tra la pratica commerciale e la gestione dei luoghi deve essere fatto con molta più cautela.

Il sostantivo 'marchio' non è particolarmente difficile da definire nel contesto di prodotti e servizi, finché ci si attiene agli aspetti non psicologici del concetto. Da questa definizione, la maggior parte delle varianti del termine scaturiscono abbastanza naturalmente: un prodotto 'brandizzato' è quello a cui è stato dato un nome o un segno, mentre un prodotto 'unbranded' è quello che rimane senza nome e senza segno. Il 'brand equity' è il valore insito nel nome o nel segno. La 'fedeltà alla marca' è la disponibilità del consumatore a dare la preferenza ai prodotti con quel nome o segno; e così via.

La 'brand image' è l'insieme di credenze o associazioni relative a quel nome o segno nella mente del consumatore. Ciononostante, va sottolineata la confusione che si è creata nel corso degli anni tra questi due concetti, la cui testimonianza è data dal fatto che la parola "marca" sia spesso usata in modo intercambiabile con "immagine di marca", anche se i concetti sono in realtà piuttosto diversi. La prima rientra nel dominio del prodotto e di conseguenza è sotto il controllo del produttore, mentre

l'immagine della marca risiede nel dominio del consumatore, e quindi fuori dal controllo diretto del produttore.

Il branding può quindi essere inteso come la costruzione o la creazione di un senso rafforzato di cultura aziendale o 'missione' all'interno dell'organizzazione (infatti la parola non è spesso usata in questo contesto); o come mezzo con cui il prodotto acquista la sua reputazione. Come vedremo più avanti, è quest'ultimo significato (o presunto tale), che tende a diventare il significato preminente nel contesto del place branding.

La teoria del marchio ha così raggiunto i governi delle città e dei paesi, e lo ha fatto principalmente attraverso due vie: il turismo e il marketing delle esportazioni.

Non è una sorpresa se il turismo ha le connessioni più forti con il marketing commerciale, dato che l'ente turistico è fondamentalmente un'organizzazione di marketing. C'è stato un vivace scambio di buone pratiche tra il marketing commerciale e il "destination marketing" per molti decenni, e in effetti il termine "destination branding" è in uso da almeno un decennio (sebbene sia anche la causa di una considerevole confusione supplementare, è spesso erroneamente confuso con il "place branding" o il "Nation branding").

Si potrebbe andare oltre e sostenere che nessun passaggio dal "settore privato" al "settore pubblico" abbia effettivamente avuto luogo nel caso del turismo, perché esso è già nel business della promozione e della vendita di servizi ai consumatori di massa, sia nazionali che stranieri, nel mercato aperto. Il fatto che i beni o i servizi in vendita siano spesso di proprietà e responsabilità dello Stato piuttosto che di proprietà privata del commerciante è un semplice dettaglio; nella maggior parte delle economie di mercato, il governo fornisce semplicemente un 'marchio' ombrello sui fornitori privati di servizi, destinazioni e attrazioni di proprietà e commercializzati privatamente.

Visto da questa prospettiva, il passaggio dal destination marketing al destination brand è tanto più logico in quanto lo stato o la regione sono generalmente responsabili dell'immagine complessiva del luogo, lasciando la commercializzazione di servizi specifici per l'utente finale agli operatori privati. Se gli operatori privati sono i punti, il compito del governo è quello di unirli nella mente dell'utente finale.

In modo simile al turismo, l'esportazione è un settore che consiste principalmente di operatori privati che commercializzano indipendentemente i propri beni e servizi direttamente ai consumatori, ma con un effetto 'ombrello' fornito dallo stato. Per questo motivo, l'export marketing forma un altro ponte tra lo stato e il settore privato, ed è facile vedere come la competenza nella promozione dei prodotti

di un certo paese porti, attraverso l'osservazione che un'immagine positiva del paese fornisce un potente asset di marca alle esportazioni di quel paese, alla conclusione che l'immagine del paese ha bisogno di gestione proprio come il marchio di una società o di un prodotto ha bisogno di gestione.

Altri settori agiscono in modo simile, come la promozione degli investimenti diretti esteri (la differenza principale qui è che il marketing è esclusivamente business-to-business), con il paese o la regione che gioca il ruolo di marchio "aziendale" al di sopra del livello del singolo fornitore o località; e il settore culturale, dove i servizi sotto forma di sforzo artistico, eventi e intrattenimento sono esportati (o i consumatori stranieri "importati" per goderne), e commercializzati a questi utenti finali.

1.7 Il secolo delle città

Viene da chiedersi, a questo punto, come mai si sia deciso, in questo elaborato, di concentrarsi sullo studio del place branding applicato ai contesti urbani, piuttosto che porre l'accento sulle strategie di marketing di regioni o intere nazioni. Ho scelto di concentrarmi sulle città in quanto ritengo che esse ricoprono un ruolo cruciale, oggi, nello sviluppo geopolitico del mondo: citando Anholt, "le città sono le centrali elettriche delle nazioni". Fin dall'antichità, le città hanno giocato un ruolo chiave nella crescita economica, sociale e politica di una popolazione - basti pensare alle città-stato greche o ai primi agglomerati sumeri, dove si pensa sia nata la scrittura, o, andando più vicino, ai comuni italiani del tredicesimo secolo. Difatti, nello scenario odierno, tra i primi sei paesi con il più alto reddito pro capite al mondo, cinque sono delle città-stato o delle piccolissime nazioni, tra cui Singapore, Brunei e Hong Kong.

Se si pensa al fatto che, nello scenario odierno - e ancor di più nello scenario futuro - la popolazione urbana aumenta sempre di più ogni giorno, calza bene l'affermazione di Michael Bloomberg, ex sindaco di New York, che definisce il XXI secolo come "il secolo delle città", titolo e questione che verrà poi ripreso anche da Giuseppe Sala, attuale sindaco di Milano, nel suo libro, nel quale scrive che "l'inizio del nuovo millennio sta portando alla ribalta le grandi città del mondo come luoghi della sperimentazione del futuro del pianeta e insieme come protagoniste della competizione a livello globale" (G. Sala, 2018).

Ancora, se si guarda al mondo globalizzato in cui viviamo oggi, "la rilevanza della connettività tra nodi all'interno del sistema internazionale è interamente dedicata alle aree urbane. In un mondo globalizzato la capacità di gestire la conoscenza e le informazioni è una risorsa della potenza imprescindibile, e solo le città hanno gli strumenti per poterlo fare" (L. Carota).

Ecco dunque sottolineata l'importanza di studiare e approfondire il tema degli spazi urbani, ed il perché io abbia deciso di indagare, in questo elaborato, il tema più specifico del city-branding, branca particolare ed estremamente importante, oggi, del place branding.

Storicamente la maggior parte della popolazione mondiale risiedeva nelle aree rurali; oggi, dopo due secoli di rapida e massiccia urbanizzazione, la tendenza si è invertita. Parlando di dati, il 2008 ha rappresentato uno storico momento di svolta: gli abitanti delle città sono diventati più numerosi di quelli delle campagne; si è calcolato, infatti, che il 54% della popolazione risieda in centri urbani, mentre solo un 45% è da considerarsi popolazione rurale. Oltre all'incremento naturale della popolazione urbana, ogni giorno decine di migliaia di persone, in tutto il mondo, migrano dalle aree rurali verso le città. Secondo gli attuali ritmi di crescita, si prevede che nel 2050 più del 70% della popolazione mondiale sarà "urbana": ci saranno quindi 6,3 miliardi di cittadini (World Urbanization Prospects, 2018).

A testimonianza della continua espansione di questo fenomeno di urbanizzazione, basti contare il numero di megalopoli (ovvero città con più di 10 milioni di abitanti) che si sono andate a creare negli ultimi decenni : nel 1975 le mega città erano solo tre, New York, Città del Messico e Tokyo; oggi sono più di 20 e fra qualche anno saranno 30, la maggior parte delle quali si trovano nei Paesi in via di sviluppo, aree geografiche in cui la crescita demografica sta conoscendo letteralmente un'esplosione.

La crescita delle città, inoltre, non riguarderà solo il numero di abitanti, ma anche le proprie dimensioni territoriali: si prevede infatti che, entro il 2030, la nuova superficie urbana mondiale sarà pari a 1,5 milioni di chilometri quadrati (si immagina Francia, Germania e Spagna messe insieme). Questa espansione urbana sul territorio ha dato vita a enormi regioni urbanizzate, quali le conurbazioni, che racchiudono un insieme di città più o meno simili, e le aree metropolitane, che vedono una città dominante che traina lo sviluppo e la vita di quel determinato contesto geografico. Queste regioni urbane contano decine e decine di milioni di abitanti, un numero tanto grande quanto quello degli abitanti di uno Stato. Purtroppo, però, spazi così densamente popolati sono estremamente difficili da gestire, traducendosi così in condizioni di vita di degrado per molte città asiatiche ed africane, dove gran parte degli abitanti vive nelle baraccopoli, quartieri avvilenti e privi di servizi. Una delle sfide di questo secolo sarà dunque quella di dotare le città di un'organizzazione sempre più efficiente, che sappia investire risorse, capitali e talenti nella pianificazione degli spazi urbani e sub-urbani e nelle politiche di coesione sociale.

Tra le maggiori cause che hanno portato all'urbanizzazione, l'industrializzazione è sicuramente una delle principali. Numerosi studi empirici dimostrano infatti la correlazione positiva tra l'aumento del PIL nazionale e l'urbanizzazione, a dimostrazione, dunque, del ruolo che gioca lo sviluppo economico del Paese nei processi di crescita della popolazione urbana.

Come abbiamo visto nel precedente paragrafo, le più recenti stime hanno calcolato che entro il 2050 oltre due terzi della popolazione mondiale vivrà in città, determinando così una diminuzione sempre più vaste delle aree rurali a favore delle aree urbane. Questa evoluzione demografica avrà dirette ripercussioni sugli equilibri geo-economici mondiali, spostando il baricentro dei rapporti economici verso territori come l'Asia Meridionale, nella quale già oggi si trovano cinque delle dodici megalopoli mondiali. Queste città saranno il vero motore di sviluppo, che farà crescere il PIL nazionale. Ciò avviene già in Malesia e in Thailandia, dove il 90% del PIL viene prodotto nelle aree urbane: a Singapore e Hong Kong questo valore raggiunge addirittura il 100%. Nonostante ciò, è importante ricordare che una città deve sempre mantenere profonde relazioni con il suo hinterland, per monitorare e ricavare sempre le risorse necessarie al proprio sostentamento e sviluppo.

Passando al continente europeo, emerge che più del 60% della sua popolazione vive nelle aree urbane. Nel 2016 la Commissione Europea ha pubblicato un rapporto sullo stato dell'urbanizzazione dell'Europa e, più in generale, delle città europee: stiamo parlando del rapporto "The State of European Cities 2016". Tra le varie riflessioni presenti all'interno del documento, si analizza anche la composizione demografica della popolazione che abita nei centri urbani, da cui emerge che la maggior parte delle persone che tende a stabilirsi in città è costituita dai giovani, che vedono nei contesti urbani maggiori opportunità di ricevere un'educazione e un lavoro migliore, mentre gli over 65 preferiscono ricercare residenze meno costose e più tranquille, in periferia o in aree rurali. Il rapporto, inoltre, evidenzia le differenze tra le città europee e le loro corrispettive asiatiche: emerge innanzitutto la sostanziale differenza di dimensioni: infatti, le uniche due città europee che superano i dieci milioni sono infatti solo Parigi e Londra. Oltre a ciò, le città europee hanno una densità media molto più bassa delle loro gemelle orientali, con appena 3000 abitanti per km² (contro i 4000-8000 abitanti per km² delle città asiatiche): come diretta conseguenza di questi indici di densità, le città europee risultano essere molto efficienti dal punto di vista delle risorse e dei servizi, come i trasporti pubblici. Un ulteriore dato che emerge dal rapporto è la differenza di crescita del PIL tra le aree urbane e le aree rurali: il PIL delle città europee tende, infatti, a crescere maggiormente di quello prodotto dalle aree rurali, con uno scarto, questa volta, del solo 50% (ricordiamo che nel continente asiatico questa differenza era pari al 150%). La causa di questa accelerazione è da ricercare nei maggiori vantaggi, come innovazione e specializzazione, e nei migliori accessi al mercato che le città

possono offrire, a differenza delle aree rurali dove è più difficile sviluppare il proprio capitale umano e il proprio business. Le imprese, infatti, hanno maggiori opportunità di sviluppo nelle aree urbane e hanno maggiori possibilità di creare economie di scala esterne, condividendo costi, infrastrutture, informazioni, conoscenze e capitale umano.

In sintesi, dunque, per evidenziare il ruolo chiave che rivestono le città nello scenario attuale, possiamo riassumere le loro funzioni principali. Innanzitutto, le città ricoprono un ruolo cruciale per lo sviluppo culturale e artistico di un paese, svolgendo la funzione di un vero e proprio centro di educazione: nelle città risiedono infatti i migliori istituti scolastici e universitari, che si occupano di formare la futura forza-lavoro, e che rendono i centri urbani delle potenti calamite di personale qualificato. Di conseguenza, le città costituiscono un polo di conoscenza e innovazione.

In secundis, grazie alla concentrazione di persone, aziende, lavoro, infrastrutture e servizi di trasporto, le città offrono maggiori opportunità commerciali, alimentando quindi l'attrazione di investimenti e di capitale.

Non bisogna tuttavia dimenticare il ruolo che hanno le città nell'attuale crisi climatica e ambientale. Mentre infatti, da un lato, le città sono da considerarsi più efficienti dal punto di vista energetico rispetto alle aree rurali, in quanto presentano una migliore concentrazione e allocazione delle risorse, dall'altro sono importanti poli di esternalità negative, che contribuiscono ad alimentare l'inquinamento e che scoraggia quindi l'attrazione di potenziali cittadini : ogni città deve dunque tenere in considerazione, nelle sue politiche territoriali, l'aspetto ambientale e il proprio impatto ecologico.

Come già detto in precedenza, nell'attuale contesto competitivo globale le città devono contendersi risorse limitate, sia pubbliche che private. È necessario allora che le città siano sempre più smart, globali e creative (ovvero devono saper accogliere lavoratori e imprese dell'industria creativa e della conoscenza, le quali, generano importanti flussi di investimenti e di crescita economica, combinando talenti e tecnologie), in modo trasformarsi in un "prodotto attrattivo collocato in un mercato" (I. Carota) in grado di guadagnarsi un rilievo a livello internazionale in modo da accaparrarsi le risorse migliori. Questo "compito" delle politiche urbane sembra essere stato spesso sottovalutato dalle città del vecchio mondo industrializzato, mentre, allo stesso tempo, le metropoli dei paesi emergenti hanno ben recepito - e messo in pratica - questo concetto.

In questo contesto di competizione globale e di sfida per le risorse, le tecniche di city branding sembrano essere la soluzione migliore per permettere alle città di ottenere il posizionamento

desiderato all'interno del competitivo mercato territoriale. Secondo lo studioso russo Melović, le città possono infatti essere definite come un prodotto commerciale: adottando questa logica, si può applicare alle città la disciplina del product marketing, creando, dunque, una propria immagine territoriale (la brand image) e usandola per comunicare con i differenti tipi di pubblico e per attirare capitali, risorse ed energie in una determinata città.

A dimostrazione dell'aumento dell'importanza del ruolo delle città nell'attuale scenario geopolitico ed economico, l'attenzione delle strategie di marketing territoriale e di place branding si è spostata sulla dimensione urbana, determinando così lo sviluppo del city branding, disciplina che andremo ad analizzare e ad approfondire nei prossimi capitoli.

Capitolo 2: Riferimenti teorici del city branding ed evoluzione della materia

2.1 Definizione di city branding e letteratura di riferimento

Come abbiamo visto nel capitolo precedente, il fenomeno della globalizzazione socioeconomica che si è sviluppato negli ultimi decenni ha innescato un processo di competizione internazionale tra territori e, più in particolare, tra le città, per l'attrazione di turisti, aziende, capitali e cittadini. Questo scenario competitivo ha imposto l'esigenza di affrontare nuovi temi di discussione, che hanno generato così la nascita di una nuova branca all'interno della disciplina del marketing. Difatti, fin dalle sue origini, questa materia si è sempre concentrata sul mondo aziendale e commerciale, focalizzando la sua attenzione sui prodotti e sui beni materiali, ignorando la possibilità di applicare le proprie strategie e i propri strumenti all'ambito territoriale. Tuttavia, proprio in seguito allo sviluppo della competizione tra i territori e quindi alla necessità di far emergere i luoghi, le amministrazioni cittadine e gli attori della governance urbana hanno iniziato a pensare e ad applicare le tecniche e le strategie di marketing tradizionali ai loro territori, dando vita così alle nuove discipline di place -e city - marketing e branding, prima ancora che queste discipline fossero teorizzate.

Secondo Kasapi e Cela (2017), due rinomate ricercatrici dell'Università di Tirana, esperte in marketing e place branding, non è ancora stata formulata una definizione univoca di city brand, accettata e condivisa pienamente da tutta la comunità accademica, così come quando si parla di tutti gli altri concetti pertinenti al place branding. Per dare una breve dimostrazione della pluralità di opinioni e di definizioni riguardanti il city branding, sono state raccolte nella tabella seguente un elenco di enunciazioni del concetto di city branding.

Tabella 1: Definizione degli obiettivi del city branding, suddivisa per autore ed anno di pubblicazione.

Anno	Autore	Definizione
1999	Nickerson e Moisey	Il city branding consiste nel costruire una relazione tra le persone e l'immagine della città.
1999	Hall	Lo scopo principale del city branding è fornire una strategia di comunicazione coerente e mirata.
2002	Cai	City branding significa scegliere una combinazione coerente di componenti del brand, costruendo e stabilizzando un'immagine positiva della città al fine di ottenere un riconoscimento e una differenziazione come città di destinazione. Gli elementi del brand includono nomi, termini, segni, loghi, design, simboli,

		slogan, o la combinazione di questi; tra questi, la priorità è senz'altro il nome.
2003	Rainisto	Il city branding è uno strumento per aumentare l'attrazione della città; il punto fondamentale è stabilire il riconoscimento della città
2004	Kavaratzis	Il city branding è inteso sia come mezzo per ottenere un vantaggio competitivo al fine di aumentare gli investimenti interni e il turismo, sia come strumento per incrementare lo sviluppo della comunità, rafforzando l'identità locale e l'identificazione dei cittadini con la loro città e attivando tutte le forze sociali per evitare l'esclusione sociale e i disordini
2005	Julier	Il city branding è considerato come il tentativo di creare ed arricchire le qualità di una città
2007	Morgan e Pitchard	Il city branding è uno strumento il cui fine riguarda la ricostruzione e la ridefinizione dell'immagine di una città

Fonte: rielaborazione Kasapi e Cela (2017)

Oltre alla tradizionale letteratura accademica sull'argomento (composta principalmente da riviste specializzate), si sono sviluppati, più recentemente, numerosi contenuti digitali. Uno dei più importanti è sicuramente il noto sito internet The Place Brand Observer (TPBO), una piattaforma di conoscenza e rete globale di specialisti esperti del settore, il cui fine è quello di aiutare investitori, visitatori e talenti a decidere *dove* rivolgere lo sguardo per le loro future azioni e di sostenere i responsabili delle politiche di place branding con intuizioni, esempi e consigli su come rafforzare l'identità della comunità e la reputazione del luogo : TPBO è dunque la principale biblioteca di ricerca e raccolta di casi di studio sul branding e la reputazione dei luoghi, con interessanti interviste di esperti, ritratti di regioni commerciali, città e paesi, e riflessioni sulle ultime tendenze, idee e opportunità. Secondo questo sito, la definizione più pertinente del concetto di place branding è quella proposta da Robert Govers, presidente dell'International Place Branding Association:

“It's the process of discovering, creating, developing, and realizing ideas and concepts for (re)constructing place identities, their defining traits and 'genius loci' and subsequently building the sense of place.

This requires investments in hardware (e.g. infrastructure, buildings), software (e.g. events, stories), orgware (e.g. co-operative organisational structuring) and virtual ware (e.g. symbols and symbolic actions, websites)”

Dall'asserzione di Govers emerge, dunque, che vi sono quattro componenti che costituiscono il processo di place branding, su ognuno dei quali bisogna investire sforzi e capitale: l'hardware, ossia le infrastrutture e le costruzioni di un luogo; il software, cioè gli eventi, le storie e le tradizioni; l'orgware, ad esempio le strutture cooperative; infine, il virtualware, ovvero i simboli, le azioni simboliche e i contenuti digitali.

TPBO classifica, in seguito, gli obiettivi che si propone il place branding:

- Place Making: sviluppo, gestione, politica e innovazione
- Costruire, riconquistare o mantenere la competitività
- Contribuire allo sviluppo sostenibile di un luogo
- Identificare le risorse più forti del territorio
- Costruire e raccontare la storia del territorio
- Costruire una reputazione nel tempo
- Creare un senso di comunità

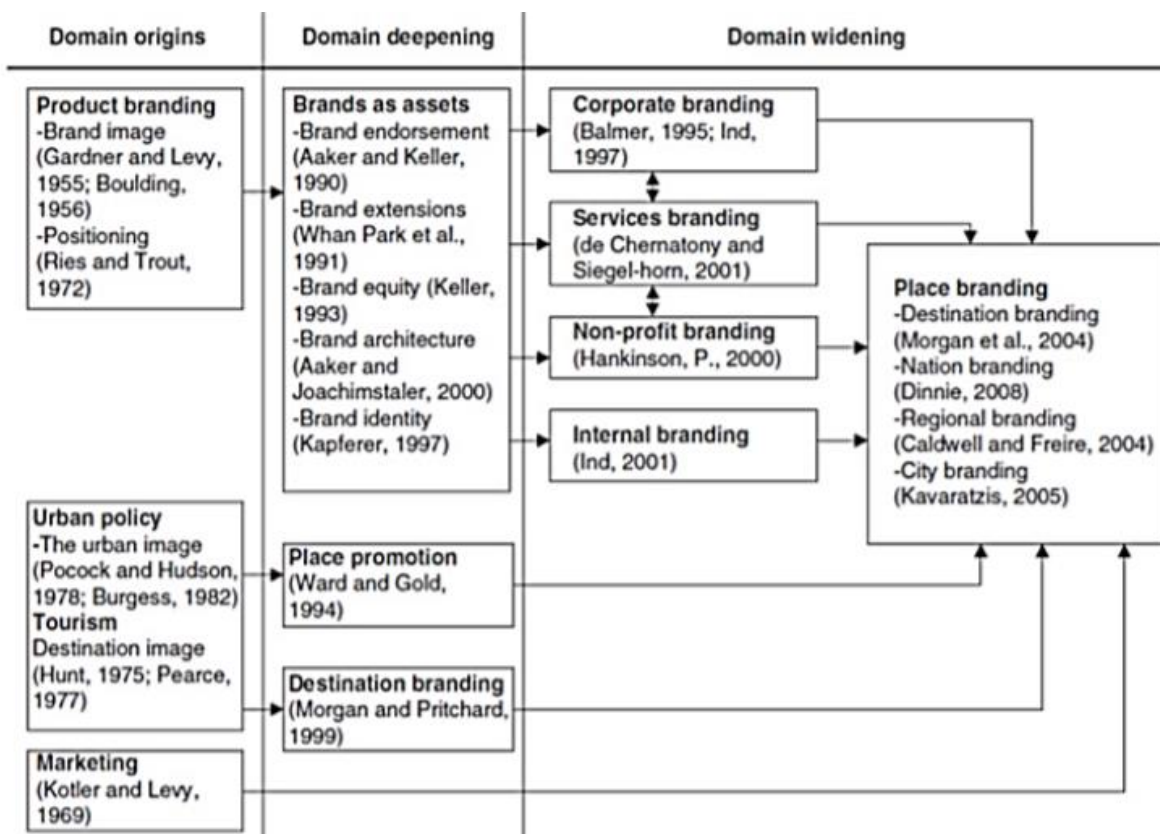
Tutte queste versioni, che rappresentano solo una piccola parte dell'insieme di definizioni presenti nella letteratura, non fanno altro che evidenziare la mancanza di una definizione univoca del City Branding, così come dell'uso della sua terminologia di riferimento: difatti, la produzione letteraria sembra ancora incapace e ben lontana dal concepire una spiegazione globalmente accettata e condivisa di questa branca.

Riguardo la nascita e lo sviluppo dello studio – e della letteratura - del City Branding, si può fare riferimento all'analisi di Sannino (2017). Egli rimarca che fin dall'affermazione dell'urbanesimo nell'Ottocento, le città si sono sempre adoperate per attrarre capitali, investimenti, talenti, ma non solo: hanno saputo creare professioni, mestieri e nuovi posti di lavoro, contribuendo così a sostenere il benessere e a sviluppare la prosperità della comunità urbana, attirando continuamente nuovi cittadini. A dimostrazione di questi sforzi, basti esaminare la crescita della curva demografica dei centri urbani dal 1870 all'inizio del nuovo millennio: alla fine del XIX secolo si contavano circa 160 grandi città con almeno 100mila abitanti, nel mondo; già alla fine del Novecento, gran parte di queste città aveva superato il milione. Non è dunque errato sostenere che vi sia una correlazione positiva tra l'industrializzazione e il processo di urbanizzazione: possiamo difatti asserire che la Rivoluzione Industriale sia stata un importante fattore di sviluppo, se non il motore principale, della crescita delle comunità urbane (e, di conseguenza, dello sviluppo del fenomeno di city branding). È fisiologico, dunque, che, in concomitanza alla crescita delle città e del loro ruolo sempre più rilevante nell'economia moderna, si siano sviluppati gli studi sull'applicazione delle

strategie di marketing alle città, determinando così un aumento della produzione letteraria riguardante il city branding e il city marketing.

Gli studiosi sono ancora in disaccordo riguardo l'anno di pubblicazione del primo articolo sul city branding, poiché agli albori della diffusione di questa disciplina vi era un contesto di confusione e omologazione delle differenti branche del marketing territoriale: sembrerebbe infatti che i primi articoli pubblicati sulla materia, all'inizio degli anni '70 del secolo scorso, non siano che articoli riguardanti il destination marketing, branca del place branding più concentrata sugli aspetti, e sui fini, turistici; si trattava di un insieme di articoli pubblicati in modo isolato e disconnesso. Gli ultimi anni hanno invece visto un'esplosione della bibliografia in riferimento al place branding e al city branding, a tal punto che numerosi autori hanno provato a ordinare e inquadrare le differenti teorie scritte, pubblicando una serie di articoli di *review* della letteratura, contribuendo in questo modo ad arricchire maggiormente la bibliografia di questa disciplina. Tra questi, emerge il lavoro di Kasapi e Cela (2017), il cui studio ha permesso di ordinare e di ricostruire l'evoluzione della letteratura sul city branding e sul destination branding; la figura sottostante rappresenta una chiara sintesi di questo processo.

Figura 4: Genesi ed evoluzione della letteratura sul city branding. Fonte: *Destination Branding: A Review of the City Branding Literature*, I. Kasapi e A. Cela, 2017



Come possiamo vedere dalla tabella soprastante, alle origini di questo campo di studi ci sono le ricerche sul product branding, sulle politiche urbane e sul turismo, e, infine, sul marketing. Il primo ambito, ovvero la disciplina del product branding, viene approfondita attraverso l'analisi del brand, declinato in *brand equity*, *brand architecture* e *brand identity*, mentre lo studio delle politiche urbane confluisce nello sviluppo della materia del *Place promotion*, ossia degli studi sulla promozione dei luoghi. Il campo di ricerca si è poi ampliato, tra la fine degli anni '90 e l'inizio del nuovo millennio, con la nascita degli studi sul corporate branding, sul branding dei servizi, sul branding delle aziende no-profit e sul branding interno. L'insieme di tutte queste aree di ricerca ha portato alla nascita della letteratura sul place branding e sui suoi subordinati, tra i quali emerge il city branding (I. Kasapi e A. Cela, 2017).

Un fattore importante da tenere in considerazione quando si parla di city branding, e più in generale del concetto di place branding, è la multidisciplinarietà della materia. Essa, infatti, coinvolge studiosi afferenti a diverse discipline, che spaziano dalla politica internazionale al management pubblico, dalla geografia al marketing, dalla grafica all'architettura, e molte altre scienze. Questo fenomeno è stato, dunque, studiato sotto innumerevoli prospettive, con diversi metodi e strumenti, ognuno dei quali ha prodotto la propria definizione. Inoltre, si riscontra anche una differenza di oggetto di ricerca tra i diversi studiosi nel campo del place branding, in quanto alcuni preferiscono generalizzare le teorie e studiare il concetto di place in maniera ampia e generale, mentre un'altra parte della comunità scientifica ha preferito soffermarsi su aree territoriali specifiche, come le nazioni (il national branding) e sulle città (il city branding, appunto). Di conseguenza, questo prisma di opinioni e di spiegazioni ha innescato un ampio e complesso dibattito sulla definizione univoca della materia, a cui ancora oggi non si riesce a trovare una soluzione.

Il city branding, come abbiamo precedentemente asserito, può essere considerato come un ramo subordinato della disciplina del place branding, e di conseguenza gli studi concernenti il city branding possono essere applicati generalmente anche al place branding, e viceversa (nonostante, ovviamente, le sottili peculiarità che caratterizzano l'ambiente urbano rispetto alle regioni o alle nazioni intere). Si può dunque sostenere, infine, che la letteratura che tratta il place branding, si riferisce implicitamente anche al city branding.

Dallo studio approfondito della letteratura sul city branding effettuato nel 2012 da Lucarelli e Berg, i quali hanno tentato di riassumere i concetti più diffusi e condivisi della materia attraverso l'analisi di oltre 200 articoli proveniente da differenti raccolte accademiche internazionali, è emerso che:

- Vi sono due approcci differenti alla promozione di una città. Il primo è un approccio improntato sul marketing, che si basa su tecniche di promozione, vendita e distribuzione della città come se fosse un prodotto; l'approccio di branding, invece, mira a creare associazioni ed aspettative sulla città attraverso un insieme di immagini ed informazioni;
- La mancanza di una concettualizzazione e teoria della materia, unita alla mancanza di un accordo univoco della comunità accademica sulle definizioni e sulla terminologia del campo di studi (dimostrata, ad esempio, dall'interscambiabilità dei termini place e city, o ancora marketing o branding).
- Le prime applicazioni del city branding e le rispettive pratiche si sono sviluppate prima ancora che questa disciplina fosse stata teorizzata.
- L'interesse verso questa branca del marketing territoriale è cresciuto esponenzialmente nel tempo. Una dimostrazione della crescita di questo interesse è fornita dall'istituzione di giornali ad hoc, come il Place branding e Public Diplomacy, fondato nel 2004, il Journal of Place Management and Development, del 2008, ecc.
- Una caratteristica fondamentale del city branding è la sua multidisciplinarietà: le materie su cui si concentrano gli articoli sono diverse, tra cui il turismo, l'economia, la sociologia, la geografia, il marketing, l'urbanistica, il management, le scienze sociali e le scienze politiche;
- Negli studi di city branding non vengono esaminate solo le metropoli (la cui tendenza, tuttavia, è predominante), ma anche le città di piccole dimensioni: questi studi possono essere sviluppati sia come case studies isolati, sia all'interno di un più ampio contesto comparativo. La maggior parte delle città esaminate sono collocate in Europa (primariamente nel Regno Unito), seguite poi dai centri urbani del Nord America, dell'Asia, dell'Oceania, del continente africano e dell'America Latina: il fenomeno è stato dunque studiato globalmente. Tuttavia, dagli articoli presi in esame in questo studio, emerge come l'influenza anglo-sassone sia stata predominante nello sviluppo di questa disciplina: più di un terzo delle città analizzate è infatti collocato nel Regno Unito, negli Stati Uniti e in Canada.
- Molti autori della letteratura di riferimento hanno preferito focalizzare le proprie ricerche su singoli casi studio, anziché effettuare studi multipli di natura comparativa, e hanno deciso di utilizzare maggiormente metodi qualitativi, a discapito di strumenti più quantitativi. Ciononostante, con l'evoluzione della letteratura, sono aumentati gli studi concettuali, rivisitativi e multi-metodologici. In sintesi, gli studiosi deducono teorie e spiegazioni in seguito all'analisi dei loro singoli *case studies*. Nel campione di articoli esaminati, infatti, oltre 50, la maggior parte dei quali recenti, hanno proposto dei modelli generalizzati dalle

ricerche, basati principalmente su modelli di marketing esistenti. Molti autori si sono difatti soffermati ad analizzare le analogie tra il place marketing e il corporate marketing;

- Nella letteratura emergono tre differenti prospettive con le quali si può guardare all'oggetto del brand. La prima prospettiva è di tipo spaziale e considera il luogo, oggetto dell'azione di marketing territoriale, come un'area in cui hanno sede differenti elementi e si verificano eventi. La secondo prospettiva riflette una visione di territorio o città di tipo politico, intendendo l'area da "brandizzare" in termini amministrativi. Infine, la terza prospettiva guarda le città e, più in generale, i territori come una comunità, adottando così una visione di stampo sociale.

Anche Kavaratzis (2005) ha condotto uno studio simile a quello di Lucarelli e Berg, al fine di inquadrare i riferimenti teorici del city branding. Nonostante le differenze di prospettive di analisi e degli strumenti utilizzati, sono stati raggiunti risultati analoghi. La parte più interessante della ricerca di Kavaratzis riguarda la raccolta delle similarità dei quadri concettuali in otto categorie, raffiguranti le fasi del processo di branding di un luogo, che andremo a esaminare nei prossimi paragrafi: cultura interna, paesaggio urbano, sinergie tra stakeholder, vision e strategia, comunicazione e opportunità, comunità locali e infrastrutture.

2.2 Alle origini del place branding: il corporate branding

È innegabile che vi siano diverse similarità tra la disciplina del corporate marketing e quella del place marketing. Molti autori hanno infatti studiato e analizzato le analogie tra il corporate marketing e il place marketing. La letteratura di riferimento ha inoltre approfondito la questione prendendo in esame anche altre branche del marketing, come il marketing dei servizi e il product marketing.

Questo stesso dibattito è stato poi declinato anche al campo del branding da molti studiosi. Per citarne uno, Kavaratzis, nel 2005, ha sostenuto che uno dei principali contribuenti al crescente interesse per il place branding è stato proprio il successo del product branding, seguito successivamente dall'arrivo del corporate branding, pratica che riguarda invece la promozione di un marchio intero. Secondo Kavaratzis, infatti, i luoghi possono utilizzare le stesse strategie di marketing messe in atto per promuovere prodotti o marchi in quanto essi posseggono le stesse caratteristiche chiave delle aziende e dei prodotti: l'identità, la differenziazione e la personalità. Di conseguenza, anche i territori, al pari dei prodotti e dei servizi, possono "commercializzati" e promossi attraverso una propria immagine e un proprio brand, al fine di accrescere il loro valore e la loro fama in modo da attrarre turisti, capitali, talenti, ecc.

Tuttavia, prima di continuare questa analisi, ritengo che sia doveroso fare una breve digressione al fine di avere una migliore comprensione degli argomenti e dei concetti su cui disquisiremo in questo paragrafo: product branding, corporate branding e, ovviamente, place branding.

Quando si parla di product branding, ci si riferisce alle tecniche di marketing messe in atto dalle aziende per creare un'immagine specifica di un prodotto nella mente del consumatore, col fine di indurlo a preferire un determinato prodotto a discapito di altri simili. Il product branding si occupa non solo di innescare un sistema di preferenza tra una pluralità di prodotti attraverso la costruzione di un'immagine favorevole e attraente di tali articoli, ma studia anche come creare un determinato bisogno che spinga il pubblico consumatore a desiderare o, meglio, ad *aver il bisogno* di acquistare tale merce. In sintesi, un prodotto è ciò che si vende, il brand è l'immagine percepita del prodotto che si vende, e il branding è la strategia per creare quell'immagine.

Come si può creare un'immagine percepita di un prodotto, si può anche costruire l'immagine di un marchio intero, ovvero l'immagine della compagnia. Ciò è proprio l'oggetto di studi del campo del corporate branding, che si occupa di realizzare piani strategici mirati all'identificazione e alla percezione di un marchio, col fine di indurre i consumatori a scegliere i prodotti di tale marchio rispetto a quelli della concorrenza, chiarendo dunque i valori e i benefici che accomunano tutti i prodotti di tale marchio in quanto appartenenti tutti alla stessa compagnia.

Infine, il place branding concerne l'applicazione delle strategie di marketing ai luoghi. Difatti, così come le strategie di branding mirano ad arricchire un prodotto con un'identità determinata e differenziata, allo stesso modo i city marketer, attraverso le operazioni di place branding, si occupano di costruire e promuovere l'immagine delle città.

Il dibattito odierno in tema di place branding e marketing territoriale riguarda proprio le analogie tra il branding di prodotti e marchi e il branding dei luoghi: la comunità accademica si interroga infatti se i territori, così come le regioni, le città o perfino le nazioni, possono essere considerate alla stregua di beni e servizi, e quindi oggetto di strategie di marketing commerciale. Il primo a dire che i luoghi possono essere oggetto di branding al pari dei prodotti è stato Simon Anholt, nel 2002, suggerendo così che il place branding potesse trarre importanti insegnamenti dalle discipline di corporate e product branding. Qualche anno più tardi, nel 2006, l'autore analizza le differenze tra il product branding e il place branding. Dal suo lavoro risulterebbe che la differenza più consistente tra le due discipline sia proprio l'attenzione data ai messaggi pubblicitari dai consumatori: le persone tendono infatti a prestare molta più attenzione ai messaggi pubblicitari associati ai brand dei prodotti e a cambiare le proprie idee su di essi, mentre la promozione e la comunicazione riguardante i territori

non genera lo stesso livello di interesse e, soprattutto, influenza. Di conseguenza, cambiare l'immagine e la percezione che le persone hanno di un determinato luogo attraverso strategie di marketing e pubblicità risulta essere un'operazione molto più complessa rispetto alla semplice promozione di un prodotto.

Tuttavia, non tutta la letteratura condivide la teoria di Anholt. All'opposto della sua posizione, si trova infatti la tesi di Hankinson, professore ordinario della George Washington University, che sostiene che i luoghi sono entità troppo complesse per essere considerate come dei prodotti; tuttavia, egli riconosce che vi sia una crescente applicazione delle tecniche di product e corporate branding ai luoghi. La sua opinione sull'incompatibilità dei luoghi come oggetto di branding trova un certo riscontro all'interno della comunità accademica, dove molti altri autori condividono l'idea che il place branding sia impraticabile, in quanto i luoghi non sono prodotti e né le autorità pubbliche possono essere considerate come "produttori" di tali prodotti, né i cittadini, e più in generale i city users, possono essere considerati come consumatori. Difatti, la considerazione semplicistica che trasferisce i concetti di identità, posizionamento, differenziazione e personalità dai prodotti ai luoghi, è stata una delle argomentazioni principali del dissenso all'interno della comunità letteraria riguardo all'accostamento tra product branding e place branding. Per altri autori, ancora, in base alle teorie di marketing, è necessario creare un brand – e, di conseguenza, delle strategie di branding – per ogni stakeholder del territorio, dal momento che i luoghi, in particolare le città, si inseriscono all'interno degli interessi di una pluralità di soggetti, dai residenti ai lavoratori, dagli investitori ai visitatori: facendo un'analogia con il product branding, bisognerebbe dunque creare una linea di brand per ogni portatore d'interesse del territorio.

Kavaratzis, nel 2007, pubblica un articolo che si propone di chiarire alcune questioni concernenti la gestione delle città come marchi, che hanno limitato significativamente l'applicazione del city branding. L'articolo affronta direttamente la questione se i marchi cittadini debbano essere trattati come i marchi aziendali, concentrandosi poi sulle similitudini tra corporate e place branding ed estraendo importanti lezioni dai concetti di marketing a livello aziendale. L'articolo contribuisce sostanzialmente alla discussione accademica sul city branding e riempie un vuoto significativo nella letteratura riunendo i frammentati suggerimenti su come il city branding dovrebbe essere implementato. Questo studio di Kavaratzis sulle differenze e similarità tra il corporate e il city branding sottolinea come, a dimostrazione della crescente implementazione di tecniche di marketing aziendale nei piani di promozione delle città, vi sia stata negli ultimi anni una proliferazione di studi che confermano, infatti, che alcune metodologie di corporate branding possono essere adattate e utilizzate per il city branding. Il professore afferma successivamente che il city branding è diverso

dal corporate branding, in quanto l'oggetto della materia, la città, a differenza delle aziende, presenta molte più complessità sotto diversi aspetti: la pluralità e la varietà degli stakeholder, l'impegno civico-politico, e dunque non commerciale, degli amministratori, il fine non solo economico ma anche, e soprattutto, sociale delle politiche di city branding, il numero di organizzazioni che utilizzano il brand. Kavaratzis si inserisce allora nel filone delle teorie di Hankinson (2004), che abbiamo citato nelle righe precedenti. Secondo l'autore, le maggiori differenze tra il corporate branding e il place branding riguardano la coproduzione e il co-consumo del prodotto (ovvero il territorio), la definizione legale dei suoi confini temporali e spaziali, la sovrapposizione amministrativa nella governance del brand e la responsabilità politica che ne consegue. In questo, il corporate branding e il city branding trovano un terreno comune nella loro diversità dal product branding; tuttavia, ciò non significa che il city branding possa essere studiato e messo in pratica come il corporate branding. Tuttavia, l'autore non manca di sottolineare che il place branding possa apprendere numerose lezioni dalle tecniche di corporate branding, per applicarle successivamente ai luoghi. Tra gli elementi di continuità e di somiglianza tra le due discipline troviamo infatti la dimensione multidisciplinare della materia, la pluralità di stakeholder, l'alto livello di intangibilità e complessità, l'elevata considerazione della responsabilità sociale, e, infine, la necessità di una visione di lungo termine. Le somiglianze essenziali sono dunque identificate nel loro carattere complesso e multi-stakeholder e nella loro dipendenza da un'ampia cooperazione che attraversa una città o un'organizzazione.

Kavaratzis, nel suo studio, continua indagando quali tecniche di marketing siano le più adatte da applicare nel campo del city branding, riscontrando nel corporate marketing mix il miglior risultato. Nonostante ciò, l'autore asserisce che il city branding sia molto più complesso del corporate branding, in quanto è molto più difficile costruire e comunicare un'immagine e un'identità unica che rispecchia la totalità dei residenti, e degli stakeholder, della città.

In sintesi, nonostante vi sia un certo numero di analogie tra il corporate e il place branding, non si possono ignorare le enormi differenze tra i due campi, le quali hanno una rilevanza di gran lunga maggiore rispetto alle loro somiglianze, tra cui la responsabilità politica e l'interesse pubblico.

Kavaratzis (2007) individua cinque principi guida che il city branding può ricavare e apprendere dalla disciplina del corporate branding

1. La comunicazione tra gli stakeholder
2. La cultura *brand-oriented*
3. La leadership forte e visionaria
4. Le partnership forti e conciliabili

5. Il coordinamento e l'allineamento dei processi

Emerge dunque che il corporate branding abbia molto da insegnare alle città, anche se bisogna comunque ricordare che i principi e le tecniche del marketing aziendale hanno bisogno di essere riadattate per essere poi applicate ai bisogni specifici dei luoghi e delle città.

La letteratura suggerisce, quindi, l'esistenza di diversi punti di somiglianza tra il corporate branding e il city marketing, che supportano l'intuizione che la struttura per comprendere i city brands è fornita dai corporate brands e dal loro management. Tra queste caratteristiche comuni alle due discipline, possiamo elencare:

- La multidisciplinarietà delle loro radici
- I molteplici gruppi di stakeholders con cui vi è un'interazione
- L'alto livello di intangibilità e complessità
- La necessità di considerare la responsabilità sociale
- La presenza di identità multiple

Di conseguenza, possiamo affermare che il corporate branding e il marketing a livello aziendale hanno una moltitudine di suggerimenti per l'implementazione del marketing all'interno delle città.

Nella seguente tabella, vengono invece elencate le differenze tra il corporate branding e il place branding.

Tabella. 2: "Differenze tra Corporate branding e Place Branding".

PLACE BRANDING	CORPORATE BRANDING
Prodotto/servizio con componenti multipli	Prodotto/servizio monocomponente
Relazione frammentata tra gli stakeholders	Relazione coesa tra gli stakeholders
Maggiore complessità organizzativa	Bassa complessità organizzativa
Esperienziale/edonistico	Funzionale
Orientamento collettivo	Orientamento individuale
Partenariato pubblico/privato	Impresa privata

Fonte: rielaborazione da Kavaratzis, 2007

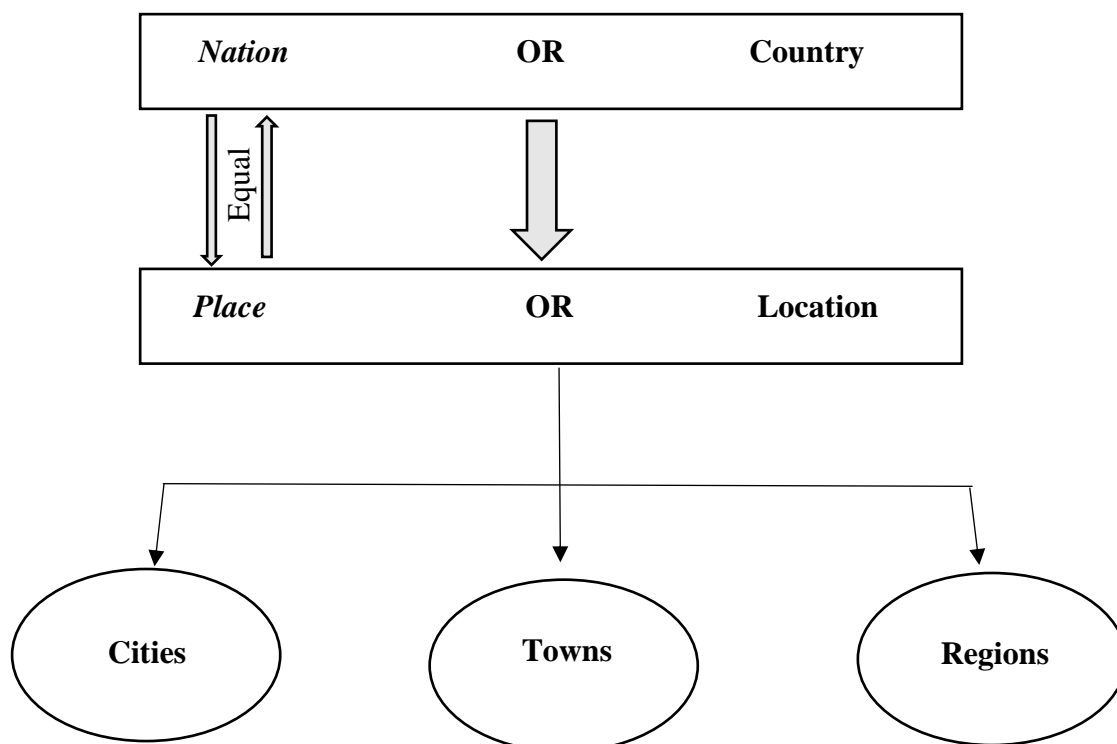
2.3 Evoluzione della materia: dal marketing dei luoghi al branding cittadino

L'evoluzione della disciplina del place marketing in quella del city branding implica due salti cognitivi: il primo, prevede il passaggio dal campo del marketing allo studio del branding, mentre il secondo riguarda l'evoluzione dal concetto più generico di place all'accezione più ristretta di città.

2.3.1 Dal place alla city

Tradizionalmente, gli autori utilizzano più frequentemente il termine *place* nella letteratura in quanto risulta essere più inclusivo per descrivere l'intero campo di studi: non sembra appropriato, infatti, reinventare una nuova disciplina di marketing per ogni singola area territoriale. Hanna e Rowley, docenti della Bangor Business School (Galles), hanno condotto nel 2008 una ricerca sull'uso della terminologia in seno alla letteratura del place branding, in particolare in merito all'accezione delle denominazioni delle aree territoriali. Dalla ricerca emerge che quando si utilizza il termine *destination* (come nel destination marketing o il destination branding) si evoca una dimensione più turistica, mentre col termine *place* si fa riferimento a una scala più ampia e generica, per esempio una nazione (in questo caso, si parla di Nation branding), e, infine, il sostantivo *location* è più appropriato per i territori di una scala inferiore, come appunto le città o le aree rurali. Secondo i risultati della ricerca, i termini ricorrenti con più frequenza nella letteratura dell'argomento sono place e location, mentre il termine city è il meno utilizzato. Nella figura sottostante è illustrata la gerarchia tra il termine place e i sostantivi ad esso connessi.

Figura 5: Gerarchia dei vocaboli associati a "place". Fonte: Hanna e Rowley (2008)



L'immagine mostra chiaramente come la disciplina del city branding sia subordinata alla materia più generica del place branding, al pari del regional branding; al contrario, il Nation branding risulta essere sullo stesso piano del place branding.

Ancora, Kavaratzis delinea cinque categorie per distinguere le varie discipline:

- Il “place of origin branding”, associato alla letteratura sul country of origin
- Il “destination branding”, legato al mondo del turismo
- Il “Nation branding”, che riguarda il processo di branding degli Stati e gli effetti positivi sul turismo e sugli investimenti derivanti da esso
- Il “culture branding”, che riguarda la percezione dei luoghi
- Il “city branding”, concernente la governance urbana

Un'altra ricerca condotta in merito alla confusione dell'uso peculiare di ogni specifico termine è quella di Caldwell e Freire (2004), che, in dettaglio, ricerca le differenze tra city, region e country branding. Per spiegare i risultati dello studio, è necessario aprire una breve parentesi concettuale per spiegare le due dimensioni che costituiscono un brand: la dimensione rappresentativa e la dimensione funzionale. La prima, riguarda la variegata serie di associazioni e significati impliciti che un brand esprime e trasmette nella mente dei suoi utilizzatori; la seconda, invece, si basa sulle associazioni di determinate caratteristiche ai brand (riguarda dunque il grado di correlazione tra l'immagine del brand e la scelta di acquisto di un consumatore, basata unicamente sul nome del brand). Da questa ricerca emerge che i national brands riflettono una dimensione più funzionale, mentre i city e i regional brands sono maggiormente soggetti alla dimensione rappresentativa, in quanto hanno un impatto maggiormente rappresentativo. Ne consegue, dunque, che i fattori che influenzano i brand territoriali differiscono da una scala di territorio a un altro: i city brand saranno, per esempio, più condizionati dai trend e dagli eventi, mentre l'immagine delle nazioni sarà più stabile. Caldwell e Freire teorizzano quindi la necessità di adottare strategie differenti in base all'oggetto del marketing territoriale, che si tratti dunque di una città, di una regione o di una nazione intera.

Nonostante la letteratura sugli studi terminologici della materia, la maggior parte degli autori continua, soprattutto per una questione di praticità, a utilizzare il termine place per descrivere le pratiche sia a livello nazionale, sia a livello regionale o urbano, innescando così un processo di generalizzazione (e di confusione) delle teorie di branding e marketing dei luoghi.

2.3.2 Dal marketing al branding dei luoghi

Il passaggio da marketing a branding dei luoghi è stato spesso oggetto di dibattito nella comunità accademica in quanto diversi autori hanno sostenuto l'impossibilità di "brandizzare" un luogo, dal momento che i territori hanno già un proprio nome e non possono essere marchiati come prodotti. Tuttavia, Anholt, uno dei massimi esperti in materia, smentisce questa teoria sostenendo che ciò accade continuamente: vi sono luoghi il cui nome è stato dato intenzionalmente al fine di "essere venduto" a un determinato target. Il nome Groenlandia, ad esempio, è stato dato per evocare fertilità, o ancora la Liberia, che è stata chiamata così per rappresentare il luogo di libertà degli schiavi. Un altro tipico esempio di nome costruito ad hoc è fornito dalla pratica anglosassone di apporre il termine "New" davanti al nome di una città o di una regione col nome di un luogo già esistente, così da evocarne la familiarità: è il caso di New York, o del New England.

Nonostante le lacune e i dibattiti sull'argomento nella letteratura, il city branding ha iniziato a svilupparsi, spinto soprattutto dal successo delle teorie e delle pratiche di product branding e, soprattutto, di corporate branding. Così, mentre il city marketing si occupa di pianificare e gestire il significato e la rappresentazione di una città (ovvero la sua immagine), il city branding si concentra sulle mappe mentali, e dunque sulle associazioni di immagini e significati, che si formano nella mente dei differenti pubblici nei confronti di una città. Pertanto, non bisogna confondere le pratiche di place branding con le attività di place marketing, nonostante esse abbiano gli stessi punti di riferimento, ovvero l'immagine e la percezione di una città.

In particolare, la disciplina di branding concerne la gestione della reputazione di un luogo: ciò significa occuparsi del nome del luogo, creare un'immagine del posto distintiva e autentica (ovvero basata sull'identità locale) e coltivare la fiducia dei potenziali target. Si può dunque sostenere che il place branding – e quindi anche il city branding – abbia come punto di partenza l'identità di un luogo, da cui parte il processo di costruzione dell'offerta territoriale, a differenza della direzione del place marketing, guidata dalla domanda.

Tuttavia, è importante ricordare che, nonostante siano due discipline differenti, il place branding e il place marketing sono intrinsecamente connessi e complementare, in quanto il place branding è il mezzo attraverso cui il marketing viene informato sull'offerta dei luoghi - ovvero i suoi prodotti – come, ad esempio, le opportunità di investimento, le attrazioni turistiche, le proposte commerciali, le infrastrutture, le opportunità di istruzione e di attrazione di talenti, ecc. Il place branding opera, quindi, sul lato *supply*, modellando l'offerta del luogo e costruendo un'immagine chiara e funzionale basata sull'identità del posto, mentre il place marketing lavora sulla domanda, occupandosi di

individuare i target più appropriati per distribuire al meglio l'offerta territoriale: l'immagine desiderata del brand indirizza dunque le azioni di marketing mirate allo sviluppo del luogo.

In sintesi, dunque, il place marketing utilizza un approccio deduttivo, dall'esterno all'interno, per capire quale immagine di un luogo le persone hanno nella propria mente, mentre il place branding si occupa di influenzare e plasmare quest'immagine, cercando di avvicinarla il più possibile all'immagine desiderata della città che si vuole comunicare al pubblico.

2.4 Il city branding e la governance urbana

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, negli ultimi anni, in seguito alla crescente competizione territoriale su scala globale per gli investimenti interni, per le entrate turistiche e per i residenti, le città hanno iniziato a trasferire sempre più frequentemente le tecniche e le metodologie del marketing nelle pratiche di governo e nella gestione amministrativa dell'area urbana. Il city branding costituisce, infatti, un importante strumento di governance cittadina in quanto fornisce, da un lato, la base delle politiche di sviluppo economico urbano e, allo stesso tempo, rappresenta per i residenti un canale di identificazione con la loro città. In questo senso, è importante fornire un quadro che descriva e chiarisca i processi coinvolti nel City branding per fronteggiare non solo la crescente competizione per le risorse, gli investimenti e il turismo, ma anche per affrontare questioni sociali urgenti come l'esclusione sociale e la diversità culturale dall'altro. Tuttavia, l'applicazione delle teorie di marketing al campo operativo delle città presenta diverse difficoltà e disallineamenti, soprattutto a causa della natura peculiare dei luoghi e, più in particolare, delle città intese come beni commerciabili.

Il contesto in cui il marketing si è sviluppato in seno alle amministrazioni cittadine è da riportare all'ascesa della cosiddetta "città imprenditoriale" e alla commercializzazione dei luoghi. Con l'accezione "imprenditorialità della città" si intende il senso in cui le città vengono gestite in modo molto simile alle imprese, ove le pratiche del governo locale coincidono con quelle che, un tempo, erano caratteristiche delle imprese, come l'assunzione di rischio, l'inventiva, la promozione e, infine, la motivazione al profitto. Come diretta, nonché naturale, conseguenza di tale governo imprenditoriale, si è sviluppato l'uso del marketing all'interno delle amministrazioni cittadine. La sua implementazione, tuttavia, presenta delle limitazioni: innanzitutto, la parziale e limitata conoscenza e comprensione del marketing tra gli amministratori della città, e, ancora, la limitata comprensione tra accademici e professionisti del marketing dei luoghi.

Helbrecht, rinomata geografa dell'Università di Berlino, discute l'importanza della filosofia e dei metodi del city marketing per la governance cittadina e lo sviluppo locale, riconoscendo che il marketing urbano permette un nuovo livello di qualità nella politica di sviluppo locale in termini di completezza, creatività e flessibilità. Difatti, il city marketing risulta essere un approccio strategico ed efficace alla pianificazione pubblica in collaborazione con il settore privato, sottoforma di idee, capitale e conoscenza locale sono mobilitate per la politica locale.

Il city branding è inteso come il mezzo sia per ottenere un vantaggio competitivo al fine di aumentare gli investimenti interni e il turismo, sia per raggiungere lo sviluppo della comunità, rafforzando l'identità locale e l'identificazione dei cittadini con la loro città e attivando tutte le forze sociali per evitare l'esclusione sociale e i disordini. Di conseguenza, il marketing cittadino può anche essere chiamato marketing sociale, in quanto valuta i benefici e i costi di un progetto specifico per tutta la comunità urbana, non solo per i diretti beneficiari o gli utenti dell'azione svolta. Ciò richiede un'indagine dei bisogni dei cittadini e dei gruppi che non possono parlare da soli, una certa flessibilità al cambiamento, una capacità di raccogliere nuove possibilità lungo la strada, e, infine, una valutazione dell'effetto del servizio finito su tutta la città in vista di un successivo miglioramento.

All'interno del contesto del citymarketing, lo sviluppo del marchio della città e la corretta comprensione e trattamento dei suoi componenti hanno la massima importanza per i risultati effettivi e tangibili dell'intera strategia e pianificazione di marketing, e in questo senso hanno la massima importanza per come il marketing della città influenza la vita dei residenti. In questo senso il quadro descritto prima si concentra sul punto più cruciale dell'esperienza dei cittadini con lo sforzo di marketing della città - sul modo effettivo in cui vedono, sentono e percepiscono ciò che il marketing sta facendo per loro. Così facendo, può servire come il centro di un cerchio che può essere ampliato per includere il resto degli obiettivi chiave della città, come l'aumento degli investimenti diretti esteri, la promozione del turismo e la conservazione del suo patrimonio.

Capitolo 3: L'immagine di una città e i city brands

3.1 L'immagine dei luoghi

La letteratura della materia concorda che un ruolo cruciale all'interno del marketing della città è giocato dalla costruzione e dalla comunicazione dell'immagine di una città. L'immagine di una città, infatti, crea effetti positivi in termini di relazioni di scambio con il mercato, di fedeltà dei clienti, di passaparola: risulta, in questo modo, una delle risorse più importanti dal punto di vista strategico per un territorio (Ostillio, 2000). Le finalità delle politiche di image building sono principalmente legate alla necessità del territorio di ottenere fiducia, credibilità, e, più in generale, un'immagine di affidabilità e serietà in termini di efficacia e di efficienza nel soddisfacimento dei bisogni dei city user (Ostillio, 2000). Di conseguenza, l'immagine della città, è diventata una delle componenti fondamentali del mix del city marketing, in quanto efficace strumento di comunicazione aziendale.

Da un punto di vista competitivo, la city image assume un ruolo strategico nel processo di formazione delle preferenze dei potenziali acquirenti del territorio e influisce sulla qualità percepita dal pubblico (Valdani e Ancarani, 2000): l'immagine di un luogo, infatti, influisce enormemente sulla percezione della località stessa e ne determina la vendibilità sul mercato. Per questo motivo, visto l'odierno contesto di competizione territoriale, è di fondamentale importanza, per una città, dotarsi di una buona immagine, in quanto, come abbiamo già visto, la percezione che le persone hanno di essa ha conseguenze effettive e reali sullo sviluppo socioeconomico di tutta la città. Per citare Anholt (2003), "l'immagine e il progresso vanno mano nella mano".

Come introdotto sopra, le immagini di una località sono molto utili per determinare il posizionamento di mercato più appropriato per attrarre i rispettivi target: le città devono costruire un'immagine autentica, basata sulle caratteristiche intrinseche del territorio, come la propria storia culturale e le proprie connotazioni geografiche e sociali, mirata a conquistare il segmento di pubblico desiderato. Dal momento che le azioni city marketing coinvolgono differenti pubblici, sarà necessario, infatti, costruire e sviluppare una serie di immagini, facenti capo alla stessa località, così da catalizzare le aspettative e le esigenze di ogni tipo di target.

Possiamo definire l'immagine di un luogo come la rappresentazione mentale delle idee, impressioni e credenze che una persona ha riguardo quel determinato territorio: la *place image* deriva dalle associazioni e dalle rappresentazioni mentali conseguenti alle esperienze e alle idee delle persone. Si tratta, dunque, di un concetto astratto che implica valori simbolici e soggettivi, in quanto deriva dai significati che una persona attribuisce al luogo in questione. Come conferma la teoria del marketing tradizionale, per ogni prodotto si crea nella mente dei consumatori un insieme di associazioni che

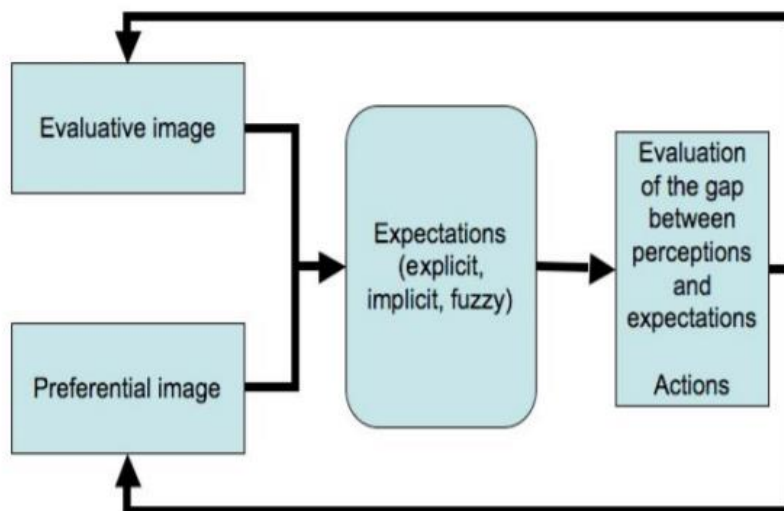
definisce i comportamenti e le scelte d'acquisto nei confronti di tale prodotto. Allo stesso modo, è molto importante costruire una city image efficace e funzionale per orientare nel giusto modo gli atteggiamenti desiderabili da parte dei cittadini e di tutti gli altri attori, sociali ed economici, di una città.

L'immagine di una città – o, più in generale, di un luogo - è costituita da due componenti: la componente valutativa, che riflette le esperienze personali e che vengono dunque recepite come reali, e la componente preferenziale, che riflette invece desideri e preferenze (Bellini, 2005).

L'immagine di una città, inoltre, agisce come un filtro sulla realtà, condizionando la percezione dello spazio, della qualità di vita e dei servizi, del livello di sviluppo locale, e modellando le aspettative, implicite ed esplicite, che gli individui possono avere riguardo a ciò che il territorio può offrire. Questo filtro ha effetti diretti sulla comunicazione: un'immagine positiva, infatti, rafforza la credibilità dei messaggi, mentre un'immagine negativa mina la credibilità dei segnali inviati.

L'immagine sottostante raffigura i meccanismi di percezione e di creazione dei due tipi di immagine che abbiamo descritto sopra, ovvero l'immagine valutativa e l'immagine preferenziale.

Fig. 6: “Immagine, aspettative e meccanismi di feedback”. Fonte: Bellini, 2005



Un'altra definizione di immagine è stata data, alla fine degli anni '90, da Kotler, che ha descritto la city image come “un insieme di credenze, idee, informazioni più o meno mediate che il pubblico ha su un luogo. L'immagine è un prodotto che la mente crea, cercando di elaborare e selezionare informazioni essenziali da un ampio insieme di informazioni su un luogo”. Secondo questa definizione, l'immagine è dunque un costrutto mentale che cerca di sintetizzare le numerose informazioni su una località, derivante dalle percezioni soggettive riguardanti le informazioni stesse.

La letteratura, oltre a produrre differenti proposte di definizione di *place image*, ha distinto anche due diverse tipologie di immagini: l'immagine organica e l'immagine progettata. La prima, chiamata anche immagine naturale, si forma sulla base di informazioni di varia natura, derivanti, ad esempio, dalla cultura popolare, dai media, dall'educazione ecc; il secondo tipo di immagine, l'immagine progettata (cioè indotta), proviene, invece, dalla trasmissione di determinati messaggi pubblicitari e da strategie di marketing mirate alle attività di promozione, inviati sia dalle istituzioni ufficiali sia dalle fonti di natura più commerciale, come, ad esempio, tour operator e DMO.

Come abbiamo visto, l'immagine di un luogo è il prodotto dell'insieme di impressioni di una serie messaggi trasmessi ai differenti target da parte di differenti fonti informative. Gartner, nel '94, distingue cinque tipologie di fonti:

- Fonti informative indotte palesi: sono le forme di comunicazione tradizionali, comprendenti le pubblicità e le informazioni fornite dalle istituzioni. Possono essere classificate in fonti di primo livello, cioè quelle fornite dai mass-media, e fonti di secondo livello, che riguardano invece fonti di natura più commerciali, ad esempio i tour operators.
- Fonti informative indotte non palesi: sono le informazioni diffuse con il ricorso a testimonials celebri in attività promozionali o in articoli, reports, ecc.
- Fonti informative autonome, quali servizi informativi televisivi, film, documentari, ecc.
- Fonti informative organiche: queste sono più particolari in quanto sono del tutto fuori dal controllo istituzionale e quindi incapaci di essere manovrate da parte degli operatori. Si tratta infatti del cosiddetto passaparola, ossia delle informazioni ottenute tramite amici e parenti, grazie alle loro conoscenze o esperienze in merito alla località.
- Esperienza personale presso la località.

Di conseguenza, l'immagine di un luogo può essere classificata in seguito alla fonte che ha veicolato e trasmesso i messaggi che hanno alimentato la genesi dell'immagine stessa. Possiamo, dunque, identificare la cosiddetta immagine primaria, ovvero l'immagine imperniata sulle esperienze personali, e l'immagine secondaria, costruita sulla base di informazioni derivanti da fonti organiche, autonome o indotte.

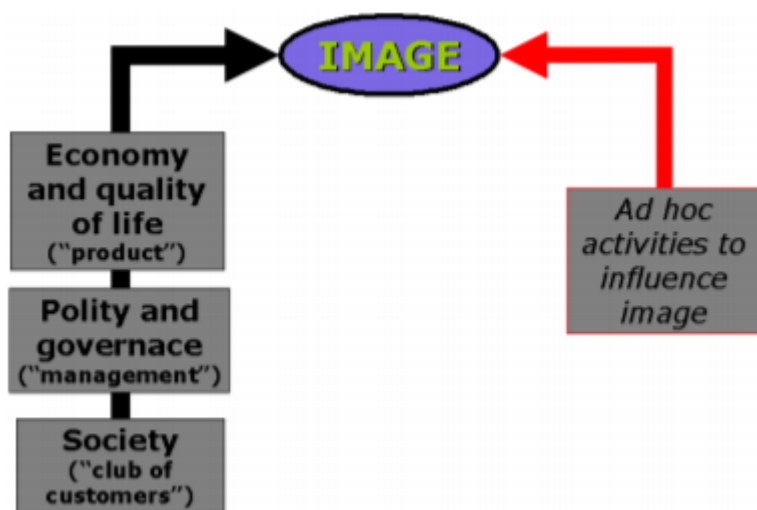
È necessario citare, infine, la tipologia di immagine più diffusa, che costituisce il primo impatto di elaborazione delle idee e delle percezioni che si hanno di un luogo: stiamo parlando dell'immagine stereotipata, definita da Kotler (2004) come "un'immagine ampiamente condivisa, che è fortemente distorta e semplicistica e che determina un atteggiamento favorevole o sfavorevole alla località". Si tratta, in definitiva, di una sorta di generalizzazione. L'immagine stereotipata assume una valenza

maggiormente significativa quando una persona ha poche informazioni sulla località. Il difetto più grande che connota questa tipologia d'immagine è la sua forte radicalità nella mente delle persone: difatti, gli stereotipi sono difficili da cambiare, in quanto forniscono un modo semplice, e spesso errato, di affrontare la complessità territoriale (Gold, Ward, 1994).

La letteratura enuncia che "l'immagine è realtà", cioè l'immagine è determinata prima di tutto dalle qualità e caratteristiche reali del prodotto, dalla sua governance e dalla sua società, ovvero l'insieme degli attori economici e sociali del territorio. Quindi, applicando questa metafora, possiamo dire che l'immagine del territorio è prima di tutto un riflesso:

- del 'prodotto', ovvero delle caratteristiche intrinseche del territorio e del suo sviluppo economico
- della sua 'gestione', con riferimento alla governance dell'area urbana e alle politiche portate avanti dalle istituzioni e dai city marketer
- del suo "club di clienti", cioè degli stakeholder che risiedono e hanno interessi nel territorio (Figura 7)

Figura 7: Fattori che determinano l'immagine di un luogo. Fonte: Bellini, 2005



L'immagine di una città può essere definita, dunque, come il prodotto dell'insieme dei variegati – e spesso contrastanti – messaggi che vengono recepiti ed elaborati nelle nostre menti. Di conseguenza, è possibile affermare che il marketing urbano, così come la geografia, si basa sulle rappresentazioni; ciò permette di considerare non la città in sé in quanto spazio fisico, ma il suo significato in un contesto simbolico e ideologico.

A questa idea si ricollega la distinzione che fa Graham, professore inglese, sulle due “città parallele” che esistono contemporaneamente, si sovrappongono ed interagiscono. L’autore sostiene, infatti, che vi sia un “città esterna”, delineata dagli edifici e dalle strutture architettoniche di riferimento della città, e una “città interna”, ovvero la città che le persone hanno in mente: si tratta di una città “mnemonica” che deriva dall’inclusione sociale, dallo stile di vita, dalla diversità e dal multiculturalismo. La "città interna" può essere dunque descritta come l’insieme degli input che i residenti, e tutti gli altri city-users, ricevono ed elaborano secondo le proprie esperienze e la propria soggettività. Secondo Graham, il punto cruciale per la gestione e il marketing della città è il punto di interazione tra le due città, ovvero la percezione della città che si forma nella mente in ogni individuo che incontra la città. L’immagine della città cambia quindi a seconda delle esperienze e delle priorità dell’individuo. Dalla coesistenza di queste due dimensioni urbane, dall’incontro tra spazio oggettivo e percezione, deriva dunque l’immagine della città. Da ciò consegue che non è la città a dover essere programmata, ma la sua immagine.

3.1.1 La coerenza dell’immagine territoriale

È essenziale, tuttavia, riflettere sulla congruenza (intenzionale o meno) tra la percezione del “prodotto”, cioè la sua immagine, e la realtà del prodotto stesso (nel nostro contesto di studi, il termine prodotto equivale al significato di luogo).

Un rischio evidente è l’iperbole, che è l’esito di una visione superficiale e propagandistica delle attività di marketing e di un uso eccessivo dei razionali della comunicazione non legati a una valutazione realistica dei beni reali dell’area. In questo modo, si creano pericolosi divari tra "immagine" e "realtà" del territorio. L’attributo “pericoloso” fa riferimento al rischio di perdita di credibilità rispetto al territorio e alle sue prospettive di sviluppo che può verificarsi all’interno di quelle comunità di 'clienti' che possiedono buoni canali (sia formali o informali) per condividere informazioni (come i turisti o i grandi investitori industriali).

In altri casi, la generazione consapevole di questa lacuna può essere giustificata dalla volontà di anticipare uno sviluppo che non si è ancora realizzato. Si costruisce l’immagine di un’area del futuro (una città immaginata), verso la quale l’energia e i progetti dei vari attori locali dovrebbero essere proiettati. In altre parole, l’immagine non è utilizzata non per definire una realtà "visibile", ma per creare una situazione ideale in un futuro ragionevolmente vicino, a cui gruppi sociali più o meno grandi vogliono tendere: un’area (città o regione) "migliore", più vivibile e/o più ricca e/o più moderna

di quella che effettivamente è. L'immaginario si sovrappone quindi alla visione che la società e la politica locale prevedono e per la quale si impegnano.

Un divario tra immagine e realtà può emergere anche perché in seguito a una fase di cambiamento del territorio che non è ancora stata completata e, quindi, il suo significato non può essere ancora pienamente percepito. Di conseguenza, l'evoluzione del territorio (la città, la regione) viene fraintesa. In altre parole, situazioni di lock-in politico e cognitivo possono generare immagini stereotipate che si riferiscono a strutture produttive storiche e superate e - cosa peggiore - possono ostacolare le dinamiche innovative che stanno prendendo piede. Queste ultime non saranno riconosciute o saranno liquidate come fenomeni transitori, non credibili e non affidabili.

E', dunque, molto importante la coerenza dell'immagine con l'identità reale di una città: i prodotti che si intendono creare devono rispettare le aspettative del pubblico. In questo senso, le amministrazioni pubbliche e i city marketer possono incontrare un grande ostacolo nel processo di image building. Questo inconveniente deriva dal fatto che, quando si crea e si consolida nel tempo l'identità di un luogo, è poi molto difficile cambiare la percezione che le persone hanno di tale area. È il caso, per esempio, delle città che soffrono di un'immagine datata e non fedele alla realtà odierna, che si è creata e consolidata nel corso di decenni, se non di secoli, come somma di associazioni e percezioni, e che ormai viene custodita nella mente delle persone così com'è: ciò rende, evidentemente, molto complesso il processo di rinnovamento di suddetta city image. In questo contesto, l'azione del city branding si deve orientare più sul brand management che sul rebranding, in quanto è molto difficile azzerare e ricostruire l'immagine che le persone hanno in mente di una determinata città, mentre è più praticabile gestire gli aspetti e le caratteristiche dell'immagine presente in modo da evidenziare i fattori positivi e arginare le fonti di percezioni e associazioni negative.

Oltre al problema di coerenza tra immagine percepita e realtà effettiva del territorio, emerge anche il problema della co-esistenza di differenti immagini associate allo stesso luogo. Difatti, in base alle diverse esperienze, sensazioni, percezioni, idee e gusti del pubblico, può capitare che emergano immagini differenti o contrastanti della stessa località. In questo caso, la difficoltà del processo di image building risiede proprio nella capacità di costruire un'immagine univoca, distintiva e attrattiva per ogni tipologia di target, pur mantenendo salde, all'interno di questa immagine, le caratteristiche del luogo (storia, tradizione, risorse fisiche, ecc.) e la vocazione del territorio, in modo che sia allineata con quella "realtà ideale" che si intende perseguire in una visione di lungo periodo.

3.1.2 L'immagine della città come strumento di marketing mix

Hubbard e Hall suggeriscono che "la manipolazione delle immagini, delle culture e delle esperienze delle città è diventata probabilmente la parte più importante dell'armamentario politico dei governanti urbani e dei loro partner di coalizione nell'era imprenditoriale". Come sostiene Cova, "il lavoro del marketing post-moderno è quello di identificare i significati culturali e le immagini che sono intesi per il prodotto", e continua a confermare che questo "marketing dell'immagine e il branding o la gestione del marchio sono strettamente correlati - il branding è di importanza critica nel marketing post-moderno". Difatti, come afferma Robert Jones, consulente per Wolff Olins, "Un branding di successo può trasformare una città in un luogo in cui le persone vogliono vivere, lavorare, oppure in un posto da visitare."

I significati culturali e le immagini intese e desiderate per la città si trovano, dunque, al cuore del city marketing, in quanto il branding definisce un'identità specifica e più distintiva di un prodotto. Gli studi di branding hanno così alimentato l'applicazione delle tecniche e delle teorie del marketing tradizionale al campo del marketing dei luoghi, osservando che questo processo permette di identificare e unificare una vasta gamma di immagini e di significati attribuiti alla città in un unico messaggio di marketing, ovvero il marchio della città (Kavaratzis, 2004).

Tradizionalmente, l'obiettivo del branding concerne l'aggiunta di valore al prodotto o servizio di base, distinguendolo dai concorrenti, e lo sviluppo di una certa preferenza e fedeltà alla marca. Attualmente, c'è un accordo generale nella letteratura di marketing che il marchio è più di un nome dato a una merce: esso è la rappresentazione dell'intero insieme di attributi fisici e sociopsicologici e credenze associati a tale prodotto, ovvero della sua identità. Tuttavia, secondo Balmer e Greyser, un'organizzazione non ha una sola identità, ma ne ha differenti che possono coesistere contemporaneamente al suo interno. Gli autori raccomandando allora un'efficace gestione di queste identità multiple, al fine di evitare disallineamenti e gap potenzialmente dannosi: la gestione dell'identità, infatti, è inestricabilmente legata alla gestione del marchio.

La creazione di un marchio non è un processo facile, in quanto vi è l'interazione di tre variabili - visione, cultura e immagine - che devono essere allineate e coerenti per creare un marchio forte. Il marchio esprime infatti la missione dell'azienda, i valori fondamentali, le credenze, la comunicazione, la cultura e il design generale. Diversi autori affermano che al centro di un brand c'è un patto esplicito (altri commentatori usano il termine "promessa") tra un'organizzazione e i suoi gruppi di stakeholder chiave. Di conseguenza, il place brand, così come il corporate brand, ha un livello più alto di intangibilità, complessità e responsabilità (sociale), che genera un percorso molto più difficile per la creazione marchio coerente.

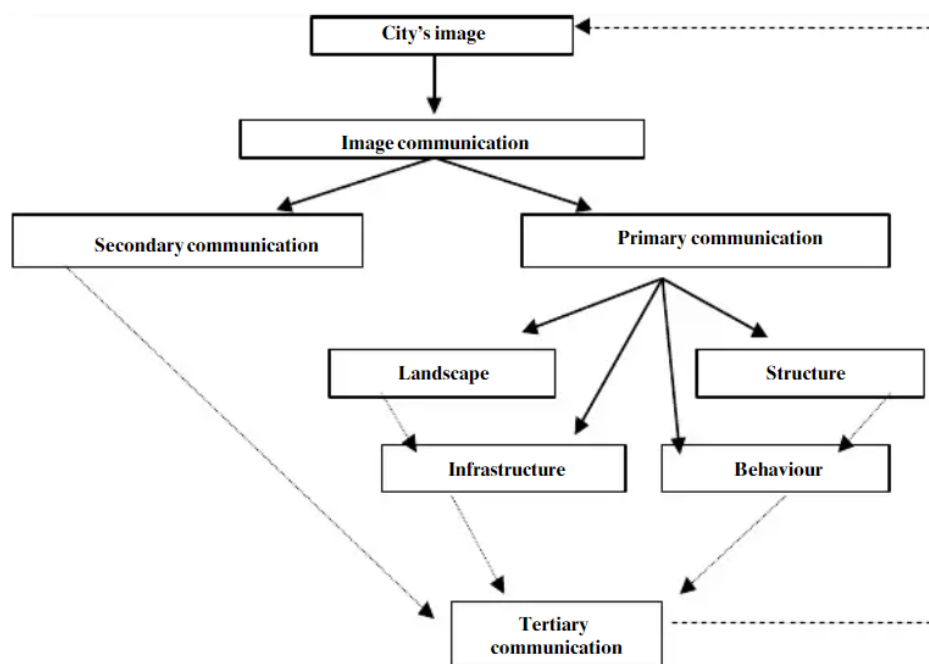
A differenza del marketing territoriale, che negli ultimi decenni ha visto crescere sempre più numerosi studi e articoli su tale materia, la letteratura riguardante il city branding, inteso come strategia di promozione delle località attraverso marchi, è molto scarsa, nonostante la crescente evidenza empirica, nella stampa, che il branding, almeno come concetto, è sempre più applicato ai luoghi. La comunità accademica riconosce, di conseguenza, che c'è un urgente bisogno di una robusta analisi della città intesa come un marchio.

Come i marchi, le città soddisfano bisogni funzionali, simbolici ed emotivi e gli attributi che soddisfano questi bisogni devono essere proiettati in un'unica proposta della città. Di conseguenza, il branding fornisce un buon punto di partenza per il marketing urbano e una solida struttura con cui gestire l'immagine della città. Il city branding si classifica così come un approccio funzionale ed ottimale alla pianificazione – e gestione - dell'immagine della città.

3.2 La comunicazione dell'immagine della città

Le linee guida e i riferimenti teorico-pratici per sviluppare e gestire un brand di una città risultano dall'amalgama e dalla fusione delle misure di city marketing che compongono il marketing mix della città, da un lato, e, dall'altro, delle componenti del brand management cittadino derivate dal trasferimento delle nozioni di branding aziendale al contesto delle città. Gli elementi di base sono rappresentati sotto forma di uno schema che descrive il modo in cui la comunicazione dell'immagine avviene attraverso la scelta e il trattamento appropriato delle variabili (Figura 8).

Figura 8: Comunicazione della città. Fonte: Kavaratzis, 2004



La base di questo schema risiede nell'osservazione che tutti gli incontri con una città avvengono attraverso percezioni e immagini. Si asserisce, dunque, che è l'immagine della città che deve essere effettivamente pianificata e, di conseguenza, commercializzata. Il punto focale del city branding diventa dunque l'interazione dell'"esterno" con la città "interna", come descritte nel precedente paragrafo. Tutto ciò di cui si compone una città, tutto ciò che ha luogo nella città e che viene fatto dalla città, comunica messaggi sull'identità della città. Tutti gli interventi o aree di azione che sono inclusi nel quadro hanno, nel contesto del city branding, sia un significato funzionale che simbolico, che è l'idea principale che differenzia le misure di marketing dalle decisioni di branding.

Dallo schema si vede chiaramente che l'immagine è comunicata attraverso tre tipi distinti di comunicazione, cioè primaria, secondaria e terziaria.

Il primo grado di comunicazione, la cosiddetta comunicazione primaria, riguarda gli effetti comunicativi indiretti derivanti dalle azioni di una città. Essa si divide in quattro grandi aree di intervento:

1. Il paesaggio, ovvero le strategie e le decisioni aventi ad oggetto il design urbano, l'architettura, gli spazi verdi e in generale gli spazi pubblici della città; anche l'uso sempre più popolare dell'arte pubblica è incluso in questa categoria, insieme alla pianificazione del patrimonio. Nel quadro delle 4P tradizionali delle teorie di marketing, questo fattore può essere assimilato alla componente "prodotto".
2. Le infrastrutture, con riferimento ai progetti infrastrutturali sviluppati per creare, migliorare o dare un carattere distintivo ai vari tipi di infrastrutture che sono necessari in una città. Da un lato questa componente concerne il miglioramento dell'accessibilità della città ai vari pubblici, che si tratti dell'accessibilità della strada principale ai residenti, dell'accessibilità dei principali monumenti ai visitatori o dell'esistenza di un aeroporto adeguatamente grande. D'altra parte, si riferisce all'esistenza e alla sufficienza di varie strutture come centri culturali, strutture per conferenze ecc. I progetti infrastrutturali come componente del marchio della città hanno lo stesso significato dell'infrastruttura (luogo come ambiente fisso).
3. La struttura, intesa come la struttura organizzativa del governo di una città, descritta qui come una delle componenti fondamentali dell'identità aziendale. Gli elementi più importanti di questa categoria sono costituiti dalle reti di sviluppo della comunità e la partecipazione dei cittadini al processo decisionale, insieme alla creazione di partnership pubblico-privato.
4. Infine, il "comportamento" della città si riferisce a questioni quali la visione dei leader cittadini per la città, la strategia adottata o gli incentivi finanziari forniti dalla città ai vari stakeholder. Due elementi significativi sono il tipo di servizi forniti dalla città, insieme

all'efficacia della loro fornitura e il numero e il tipo di eventi (come festival e altri eventi culturali, sportivi o ricreativi) organizzati nella città. Si basa sulle competenze, l'innovatività e l'immaginazione di ogni marketer e amministratore comunale per arricchirlo con nuove idee, pratiche e tecniche. Tuttavia, fornisce una base da cui comprendere il processo sfaccettato della costruzione dell'immagine della città e della gestione dei marchi cittadini.

La comunicazione secondaria riguarda invece la comunicazione formale e intenzionale che avviene per lo più attraverso pratiche di marketing ben conosciute come la pubblicità esterna ed esterna, le pubbliche relazioni, il design grafico, l'uso di un logo ecc. È in gran parte lo stesso di ciò che si intende per componente promozionale del marketing mix tradizionale ed è stato finora l'unica variabile di marketing che le città hanno adottato con grande facilità. È importante ricordare che la comunicazione secondaria sia in completo accordo con il resto delle componenti e anche in totale armonia con la realtà della città così come la incontrano i vari pubblici. Difatti, il fattore più importante del marketing urbano è costituito dalla comunicazione dell'identità e dell'immagine di un luogo.

Infine, la comunicazione terziaria si riferisce al passaparola, rafforzato dai media e dalla comunicazione dei concorrenti. È collegata al resto da una linea interrotta (Figura X), poiché non è controllabile dai commercianti.

L'intero processo di branding e la comunicazione primaria e secondaria hanno come obiettivo di suscitare e rinforzare la comunicazione terziaria positiva - specialmente nel caso dei residenti della città, che sono allo stesso tempo il più importante pubblico target del city branding e i più importanti marketers della città.

3.2.1 Il controllo della city image

Il controllo dell'immagine che si intende associare a un luogo è molto difficile da gestire, in quanto la percezione dei luoghi può essere influenzata da diversi fattori, come l'esperienza o le recensioni e i racconti forniti da familiari e amici, ma soprattutto, nello scenario odierno, le informazioni trasmesse dai social media, che manipolano fortemente l'immagine del place brand. Tuttavia, già nel 2006 Anholt sosteneva che il brand non è il messaggio di per sé, ma è il contesto all'interno del quale il messaggio viene recepito (soprattutto se si ragiona in termini di place branding). Ne deriva che il brand di una città funge da "scudo" alle influenze negative, ponendosi come garante dell'immagine di una città. Diversi studi hanno dimostrato infatti che, se la percezione di un city brand è positiva, le brutte notizie riguardanti tale città vengono accolte in modo diverso.

Un ulteriore fattore di manipolazione della realtà, e dunque, della city image, è la creazione di un'immagine stereotipata della città. Lo stereotipo può essere definito come “un'etichetta capace di trasformare un luogo in un simbolo semplificato di un comportamento o di un pensiero” (Avraham e Ketter). Queste etichette diventano caratteristiche iconiche e sono molto difficili da cambiare. L'immagine stereotipata è pericolosa poiché veicola il comportamento dei cittadini, sia in senso positivo che in senso negativo, nei confronti della città, suggerendo al pubblico un'immagine distorta e troppo semplicistica della città. Ad esempio, nel destination branding l'immagine proiettata nella mente dei potenziali turisti condiziona la scelta della destinazione.

3.3 Il branding dei luoghi

Nelle teorie di marketing tradizionali, i marchi facilitano il processo decisionale, poiché identificano, garantiscono, strutturano e stabilizzano l'offerta: in questo senso, il processo di branding è l'azione principale nella strategia di marketing di un'azienda. Parallelamente, il branding può diventare uno strumento potenziale anche per i luoghi, al fine di creare, per ogni determinata area, associazioni e immagini desiderabili. Le città e le regioni di successo attraggono, infatti, nuovi investimenti e creano un circolo di successo positivo, innescando meccanismi di sviluppo endogeno ed esogeno del livello socioeconomico del territorio.

Nel mercato globale, sempre più prodotti vengono introdotti con una chiara place-brand origin. Un marchio di luogo ben scelto rende il prodotto più identificabile per l'acquirente, e porta un valore aggiunto. Nel marketing aziendale è diventata una pratica frequente adottare strategie di co-branding, che presuppongono il trasferimento dell'immagine di un altro oggetto come base per la sponsorizzazione di un nuovo prodotto (per esempio BMW e Louis Vitton, Starbucks e Spotify, ecc.); allo stesso modo, nel marketing territoriale, un'efficace strategia risiede proprio nell'affiancare al prodotto il nome della regione o della nazione di provenienza, così da esaltarne e garantire la qualità di fattura: in questo modo si utilizza l'immagine positiva di una regione e la si trasferisce su prodotti regionali. Esempi di tale tattica, chiamata place-brand origin, sono "orologi svizzeri di qualità", "automobili tedesche", "pelletteria italiana", "birra Guinness di Dublino", “vino francese”, ecc. Il trasferimento reciproco di un'immagine è a volte automatico, e a volte utilizzato appositamente per obiettivi regionali.

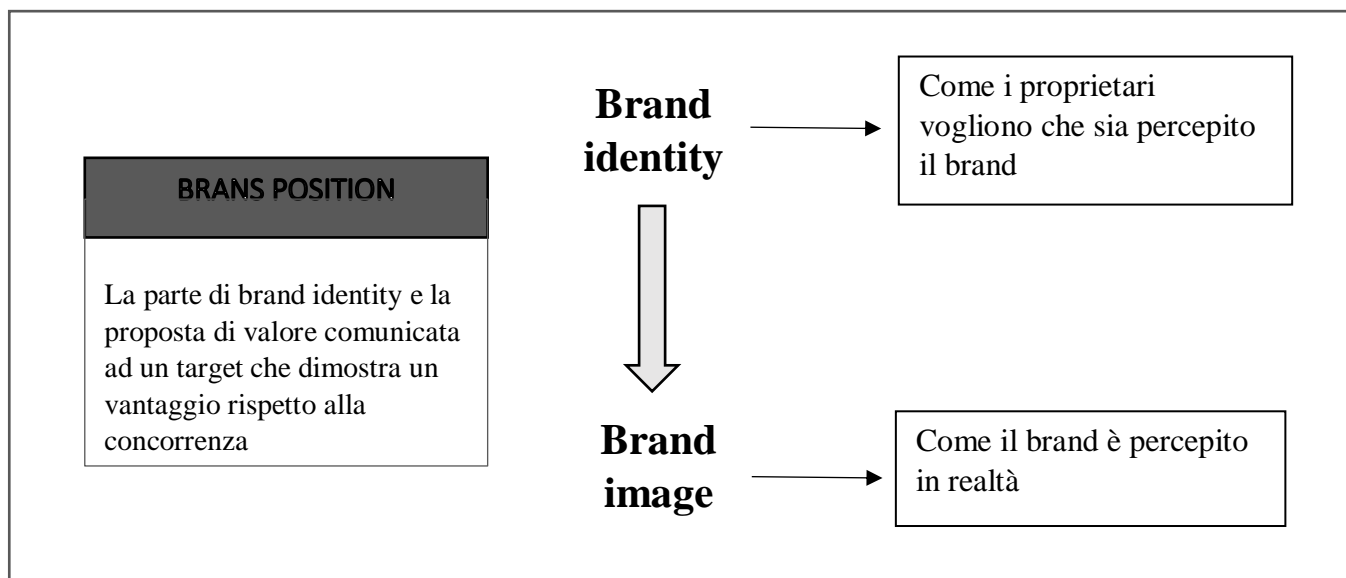
Come abbiamo visto, lo scopo del city-branding è di creare, per la città in oggetto, associazioni e immagini positive e attraenti; di conseguenza, gli elementi fondamentali del city brand sono la brand identity e la brand image. La prima concerne le aspirazioni di percezione del brand, ovvero le

percezioni e le associazioni che i city-manager intendono creare nei confronti della loro città: è lo stato di volontà dell'organizzazione, che costituisce la fase attiva del processo di costruzione dell'immagine. La seconda, invece, è la risultante della somma di idee, percezioni, impressioni che si hanno della città che si crea nella mente delle persone: è, dunque, il riflesso della brand identity. Allo stesso modo, di riflesso alla brand identity, la brand image costituisce la parte passiva nel processo di image building, in quanto, nella sua funzione di rappresentante delle idee, aspettative e sensazioni degli abitanti del luogo, sfugge al controllo diretto del management cittadino.

La definizione delle basi identitarie del brand, ovvero dei valori che costituiscono l'identità di un territorio, è fondamentale nel processo di costruzione dell'immagine della città, in quanto, senza solide basi identitarie su cui costruire e modellare l'immagine della città, il brand perde efficacia e valore.

La figura sottostante rappresenta la relazione tra la brand identity, la brand image e la brand position, ovvero quella parte della brand identity che dimostra il vantaggio competitivo di un determinato city brand.

Figura 9: Relazione tra brand identity, brand image e brand position. Fonte: Rainisto, 2003



Il brand, quindi, deve essere innanzitutto autentico, affinché l'identità comunicata coincida con l'identità reale del luogo.

Una strategia messa sovente in atto per tradurre e proiettare efficacemente la propria brand identity nella rispettiva city image, è la cosiddetta tematizzazione, ovvero un processo di posizionamento del brand. Molte città, infatti, hanno iniziato ad utilizzare delle etichette distintive per dare un'immagine

chiara della propria vocazione e offerta territoriale, così da far emergere il proprio posizionamento nel mercato competitivo globale. Alcuni esempi delle etichette usate più frequentemente sono: città culturale, città dell'amore, destinazione storica, città che non dorme mai, mecca dello shopping, ecc. Viene da chiedersi, allora, se l'etichetta possa diventare essa stessa un brand. La risposta a questa domanda è da ricercare nel contributo che questa tematizzazione apporta al valore della brand identity e alle percezioni che suscita nelle persone: se l'etichetta contribuisce ad aumentare positivamente le associazioni e le impressioni che il pubblico ha di tale luogo etichettato, allora può essere promossa a brand cittadino.

Al pari delle etichette, troviamo la creazione di slogan rappresentativi delle città, che mirano, con frasi brevi ed efficaci, a comunicare la propria brand identity. Nella figura sottostante ritroviamo alcuni tra i più famosi esempi:

Figura 10: Slogan e campagne di place marketing. Fonte: Rainisto, 2003

Stockholm: Inspired in Stockholm	Chicago: Business Capital of America
Singapore: Live it Up Singapore!	Glasgow: An Arts Capital of Europe
Hannover: The City of International Fairs	Budapest: a City with a Thousand Faces
Scotland: Silicon Glen	Amsterdam: Capital of Inspiration
Helsinki-Region: Europe's Magnetic North	Spain: Everything Under The Sun
Berlin: Capital of The New Europe	Copenhagen: Wonderful Copenhagen
St Petersburg: Gateway to the West/East	Hong Kong: City of life / Asia's Word City
Munich: Insurance City Number One in Europe	

Possiamo, dunque, riassumere le funzioni, o meglio i ruoli, che il brand assume nel contesto di city-branding (Hankinson, 2004):

1. Entità percettiva → indica il ruolo di collante che il brand assume nell'unificazione delle percezioni e delle associazioni che si formano nella mente dei destinatari dei messaggi che il brand trasmette; è il ruolo più studiato e più ricorrente nella letteratura.
2. Comunicatore → questa definizione concerne la funzione di comunicazione e rappresentanza del brand. La prima, si riferisce alla diffusione dell'identità della città al pubblico; la seconda, invece,

guarda al fatto che, nel momento in cui il brand viene apposto su uno specifico prodotto, esso indica l'appartenenza a una determinata città: è un concetto molto simile a quello che troviamo nelle teorie di product branding.

3. Relatore → il brand è costituito da un insieme di relazioni tra stakeholder e city-users: il marchio di una città deve mirare alla coniugazione delle esigenze e delle aspettative dei differenti attori sociali ed economici del territorio.

4. Portatore di valore → il brand funge importante catalizzatore del valore del prodotto offerto dalla città, assumendo il ruolo di garante della qualità.

3.3.1 Gli ostacoli al processo di creazione di city branding

Nonostante le dimostrazioni, sia teoriche che empiriche, dell'importanza del city branding, la letteratura dimostra che il fenomeno dei city brands è un concetto di creazione recente e ancora in via di sviluppo. Ciò è dimostrato dal fatto che molte grandi città non hanno ancora creato un proprio brand identitario, né hanno sviluppato alcuna strategia di city branding. I fattori che rallentano l'evoluzione dei city brands sono da ricercare in una serie di limitazioni che ostacolano il loro processo di pianificazione e attuazione.

Uno dei principali problemi in cui si occorre sovente ove si cerca di elaborare una strategia di city branding è costituito dalle identità multiple di una città, da cui conseguono diverse city images. Le città contano, infatti, differenti tipi di pubblico, a ognuno del quale viene destinato un "prodotto": investitori, residenti, turisti, talenti sono tutti destinatari di differenti strategie di marketing, in quanto a ogni target si vuole comunicare un'offerta e una proposizione diversa. Di conseguenza, a causa di queste molteplici sfaccettature dell'immagine di una città, risulta molto difficile creare e sviluppare un brand unico e distintivo, il quale integri in sé tutte le strategie di city marketing indirizzate alla variegata audience urbana.

Un'ulteriore difficoltà, a testimonianza di quanto detto sopra, è l'esistenza di molteplici marche per una stessa città: spesso, infatti, le diverse istituzioni della città (sia pubbliche che private) sviluppano in modo indipendente i propri marchi e li diffondono sui propri siti web, generando in questo modo confusione e incoerenza. In questo modo, viene a crearsi un buco di un'immagine riconoscibile, distintiva e, soprattutto, adottata universalmente da tutta la comunità. È evidente, dunque, la necessità di uno sforzo collettivo di coordinazione per negoziare la creazione di un marchio unico che soddisfi le esigenze e le aspettative di tutti i portatori di interesse della città, che sia espressione dell'intera

comunità e che venga diffuso, lui solo, in tutti i siti web delle istituzioni relative a tale città. Nonostante ciò, diversi studi hanno dimostrato che la maggior parte delle città non disprezza questa presenza di identità multiple, ma che anzi preferisce essere rappresentata da una pluralità di caratteristiche e valori, probabilmente per attrarre un numero più alto e variegato di pubblici, o ancora perché non vogliono rinunciare a certe impressioni e valori che risultano interessanti nella società. Come conseguenza a questa presa di posizione, il city brand si svuota delle sue funzioni, in quanto, vista l'incapacità di creare un'immagine unica della città, esso non è capace né di distinguere né di differenziare tale città.

In sintesi, dunque, è necessario costruire i city brands basandosi su un'unica strategia di marca, che possa essere indirizzata e applicata ai diversi tipi di audience, e che sintetizzi contemporaneamente i valori e le immagini condivise da tutta la comunità, in modo da distinguere e differenziare la città. Inoltre, una volta costruiti i city brands, questi devono adottati da tutte le organizzazioni e gli enti, al fine di evitare la proliferazione di diverse marche, portatrici di confusione e instabilità all'interno del pubblico.

Come abbiamo visto in precedenza, le politiche di city branding vengono costruite e modellate ad hoc a seconda dell'audience a cui intendono indirizzarsi. Dal momento che i target su cui si basano la maggior parte delle strategie di city marketing e city branding sono composti prevalentemente da turisti o investitori, rappresentanti dunque degli interessi economici, i city marketer, nel processo di costruzione dei city brands, tendono a ignorare, o a sottovalutare, le componenti storico-culturali e sociali della città, che costituiscono i valori e i sentimenti che condivide la comunità cittadini. Questo è un grosso errore, in quanto il brand, per avere un valore autentico, deve sempre includere l'identità culturale della comunità, in modo che essa possa riconoscersi in tale marchio.

Infine, un ulteriore errore che si commette sovente nella costruzione del marchio della città è la sua associazione ad uno specifico accadimento sociale o politico. Spesso, infatti, le strategie di city branding si sviluppano sulle linee guida dell'amministrazione e del partito del momento, e vengono poi abbandonate e rimodellate alle successive elezioni o al cambio di partito, proprio con l'intenzione di creare un'immagine di rottura con la vecchia amministrazione. Il problema di questi "cambi di rotta" è la creazione di disfunzioni, in quanto i brand così creati perdono innanzitutto di riconoscibilità e distintività, dal momento che sono basati su interessi politico-economici in cui non si rispecchia tutta la comunità, e in secondo luogo, con questi susseguirsi di cambiamenti, la comunità e i differenti pubblici non hanno il tempo di assimilare e metabolizzare le strategie di marca, le quali richiedono diverso tempo per essere attuate e accettate.

Quindi, per riassumere, affinché un city brand sia efficace, la sua genesi dev'essere indipendente dai cambiamenti politici che possono avvenire nelle amministrazioni locali e devono essere progettati adottando una vision di lungo periodo, in modo che la strategia di city branding sviluppatasi possa durare nel tempo e conquistare una posizione consolidata nella mente dei cittadini e degli altri pubblici. Inoltre, è importante che l'immagine della città si basi sui valori identitari della comunità, quali le tradizioni culturali, la storia, le caratteristiche geografiche del territorio, la demografia, l'economia ecc., in modo che tale immagine possa essere accettata e condivisa dall'intera comunità.

3.4 I city brands

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, nello scenario odierno le città devono affrontare la concorrenza su scala internazionale. Per attrarre abitanti, investitori, imprese e turisti, una città deve essere conosciuta e posizionata sulla mappa globale delle città attraenti. Per questo motivo, le città oggi sono sempre più impegnate in un processo di branding. Nel contesto della concorrenza internazionale, i centri urbani mirano e desiderano differenziarsi dalle altre città. Un chiaro city brands può, in questo senso, aiutare la città a farsi conoscere meglio, sia a livello globale che dai propri cittadini, e quindi ad attrarre nuovi arrivi e investimenti.

Una strategia di city branding è uno strumento essenziale nella creazione di un marchio di città di successo che attrarrà potenziali nuovi arrivi. Un city branding di successo può stimolare:

- Una maggiore competitività, con un conseguente impatto positivo su investimenti, posti di lavoro, abitanti, visitatori ed eventi;
- Maggiori ritorni sugli investimenti in immobili, infrastrutture ed eventi;
- Uno sviluppo coerente della città, poiché gli aspetti fisici, sociali, economici e culturali si combinano per mantenere la promessa del marchio;
- Orgoglio nella città, poiché gli abitanti, le imprese e le istituzioni sperimentano un nuovo senso di scopo e direzione.

Con nuovi loghi e nuove campagne promozionali, il branding e il marketing possono giocare un ruolo importante nello sviluppo della città.

Il city brand presenta due funzioni di base: la prima è quella di attribuire ad una città valori funzionali ed emotivi che la identifichino a livello globale; la seconda concerne, invece, il compito di differenziazione della città dalle altre. Catturando, infatti, lo spirito della città e le sue caratteristiche,

il branding permette a una città di mostrare i suoi punti di forza distintivi, di comunicare un messaggio chiaro e di attrarre investitori, imprese, turisti ed eventi sia a livello locale che internazionale.

Un chiaro marchio cittadino aiuta gli abitanti e le persone altrove a capire il carattere di una città. Per esempio:

- un marchio può aiutare a stabilire una nuova immagine per la città, evidenziando la visione della città per il futuro;
- o un marchio può confermare l'immagine esistente di una città, rafforzando i punti positivi e distraendo quelli negativi.

Concordare una strategia del marchio della città come parte del lavoro di sviluppo del marchio è utile, dunque, per:

- Permettere alle città di sviluppare una visione a lungo termine per sé stesse - pensando a ciò che la città è, a ciò che la città vuole essere e a come vuole arrivarci;
- Aiutare le città a concentrarsi su come desiderano svilupparsi in futuro, incoraggiando le città a pensare oltre la loro situazione attuale per creare nuove opportunità;
- Creare un ambiente dinamico che attragga e trattenga i talenti collettivi o individuali.

Esempio: Città di Genova

Negli anni '80 e '90, Genova ha visto cambiamenti significativi, evolvendo da porto industriale a città di turismo, servizi e tecnologia avanzata. Nel 2007, Renzo Piano, architetto di fama internazionale e responsabile della rigenerazione dell'area portuale di Genova, è stato incaricato di lavorare su una nuova immagine per la città. Egli ha sviluppato l'idea che Genova potesse essere definita come un laboratorio urbano: una città in crescita, che cresce e cambia, che si preoccupa del suo patrimonio storico e artistico, ma che è anche aperta e pronta all'innovazione; una città che cambia con la sua gente attraverso la pianificazione urbana, per renderla un luogo di incontro, crescita e inclusione.

Il risultato è il logo di Genova Urban Lab (figura 11), che è diventato un elemento significativo del branding della città. un design semplice ma evocativo, caratterizzato dalla forte presenza del nome Genova, con un unico colore a significare una comunicazione calda. Lo slogan è di facile comprensione e può essere letto a diversi livelli: da riflesso di una città che cambia e sperimenta nuove dinamiche ad un laboratorio che progetta per le persone con nuove soluzioni urbane.

Figura 11: logo di Genova Urban Lab. Fonte: Urban Center di Genova, 2008



3.4.1 Come costruire un city brand partendo dalla brand identity

C'è uno stretto legame tra il marchio di una città e l'identità e i valori che la caratterizzano. Un marchio è costruito sui punti di forza esistenti di una città: gli elementi che costituiscono la città, come gli elementi visivi, economici, psicologici e simbolici, così come gli aspetti che differenziano la città dalle altre. Queste caratteristiche sono al centro della strategia del marchio, della dichiarazione del marchio e del posizionamento del marchio.

Case study: Brighton

A Brighton è stato fatto uno sforzo significativo per sviluppare un marchio che è strettamente connesso agli aspetti chiave dell'identità della città. Come risultato, sono state sviluppate le linee guida del marchio, compresa una tavolozza di colori che riflette i colori percepiti per evocare le caratteristiche della città:

- ciano: mare, cielo, calmante;
- magenta: cultura, salute, femminilità;
- viola: regale, spirituale;
- nero: elegante, senza tempo.

Il tono di voce che riflette Brighton e i suoi abitanti è definito da una serie di parole chiave:

- energetico: per entusiasmare la gente sulla città;
- personale: parlare come faremmo con un amico;
- libero pensiero: felici di essere noi stessi;
- informale: chiacchierare come faremmo davanti a un caffè;
- diretto: niente gergo, arrivare al punto.

Le linee guida del marchio definiscono anche il tipo di immagini che le organizzazioni devono usare insieme al marchio di Brighton, che possiamo osservare nella figura 12.

Figura 12: Logo Visit Brighton. Fonte: Visit Brighton, sito ufficiale, consultato il 24 Ottobre 2021



Case study: Saragozza

Per rafforzare il suo marchio, la città di Saragozza ha deciso di usare un unico slogan per tutti i suoi destinatari: 'una sfida, una città'. Questo slogan proattivo sottolinea che se hai una sfida, Saragozza è la città che fa per te, e che la città è unita dal modo in cui accoglie la sfida. Questo slogan unico risponde a due esigenze: riunisce i cittadini in uno scopo comune e attira le imprese e gli investimenti a Saragozza.

Figura 13: City brand di Saragozza. Fonte: Eurocities, 2010



Possiamo concludere, dunque, che c'è un legame molto stretto tra l'identità di una città e il suo marchio. Nel migliore dei casi, un city brand riflette i valori e le caratteristiche principali della città. Il messaggio del marchio può anche indicare aspirazioni e prospettive future, mentre allo stesso tempo è radicato nella vera storia della città. Le città devono essere consapevoli del rischio di creare un divario troppo ampio tra il messaggio del marchio e la realtà. Idealmente, le città dovrebbero essere in grado di dimostrare prima una caratteristica, e solo poi dovrebbero comunicarla.

Per avere successo, il city branding è spesso un processo a lungo termine e dovrebbe coinvolgere i principali stakeholder locali, in un processo altamente strutturato. Questo permette a tutti gli stakeholder di assumersi la responsabilità di ogni fase, e permette anche di prendere il tempo necessario per sviluppare un marchio che rifletta veramente l'identità e i valori della città.

3.4.2 Tipologie di brand e strategia

Quando si sviluppa un marchio, le città devono definire una strategia chiara e mirata, compresi i messaggi chiave, gli obiettivi e il pubblico di riferimento. Con un marchio profondamente radicato nell'identità di una città, ci sono diverse opzioni di branding. Per esempio:

- il marchio completamente architettonico: il marchio ha un logo e uno slogan con un significato preciso che crea un'immagine determinata ed è altamente memorabile;
- il marchio propositivo: il marchio è una dichiarazione e una prova del posizionamento della città;
- il marchio nudo: il marchio è la città stessa, e il marketer deve cambiare la percezione che la gente ha della città.

Qualunque sia il marchio scelto, è importante mantenere il messaggio semplice e basato sui veri punti di forza della città.

Esempio di marchio architettonico: città di Monaco

Prima della Coppa del Mondo di calcio 2006, Monaco ha deciso di costruire un marchio di città da utilizzare in vari modi. La città ha iniziato definendo una serie di requisiti per il marchio: per esempio, doveva essere veloce da creare, auto esplicativo, coprire tutte le sfaccettature della città; doveva basarsi su simboli riconosciuti, essere comprensibile per un pubblico internazionale, essere adatto alle relazioni pubbliche e ai rapporti con i media e permettere l'integrazione dei partner. L'integrazione dei partner. Lo slogan del marchio selezionato: "Munich loves you" riflette questi requisiti. Le caratteristiche del design e le immagini sono state poi generate per catturare le caratteristiche principali di Monaco:

- qualità della vita e tempo libero;
- reti eccellenti, economiche e scientifiche;
- ospitalità, tolleranza e una visione cosmopolita;
- dinamica con sport di alto livello

Il marchio (figura 14) è stato utilizzato per promuovere Monaco di Baviera per la Coppa del Mondiale di calcio 2006, per le celebrazioni dell'anniversario della città e per promuovere Monaco come una città internazionale con una politica di sostenibilità. Monaco ha deciso di usare entrambe le versioni inglese e tedesca dello slogan: la lingua locale rende più facile per i cittadini essere parte della

promessa, mentre l'inglese assicura una più ampia comprensione del messaggio e una dimensione internazionale.

Figura 14: City brand di Monaco. Fonte: Eurocities, 2010



Esempio di marchio propositivo: Aarhus

Aarhus desiderava creare un marchio flessibile in grado di trasmettere diversi aspetti della città. Tuttavia, come la maggior parte delle città, ci sono delle sfide da affrontare. Per esempio, il tema generale potrebbe essere: "una città della conoscenza moderna", con diversi sotto-marchi che mostrano che la città è più di semplice conoscenza. Potrebbe essere difficile per un grande gruppo di parti interessate a concordare un unico marchio e un'unica strategia. Se un piccolo gruppo di stakeholder principali prende le decisioni, altri partner possono essere alienati e quindi non sostenere il marchio. Tuttavia, se il gruppo decisionale è troppo grande, decisioni possono richiedere più tempo e il marchio può diventare troppo ampio per creare un impatto sufficiente. Scegliere tra un marchio focalizzato o un marchio più ampio e inclusivo è una sfida che la maggior parte delle città si trovano ad affrontare quando sviluppano il loro marchio.

Esempio di marchio nudo: città di Manchester

Manchester è stata un pioniere nel processo di branding. Nella sua evoluzione da un passato industriale a un presente creativo basato sulla conoscenza, la città ha raggiunto una rinascita con nuovi valori, nuovi eventi e nuove partnership, il tutto sotto una leadership ambiziosa e coerente. L'idea di un marchio nudo si basa sulla comprensione che il marchio di una città è la città stessa: Manchester. Il ruolo del "guardiano" del marchio è capire i valori del marchio e comunicarli efficacemente per cambiare i presupposti e le percezioni che sono associate alla città nelle menti del target pubblico. I valori della città e le promesse del marchio sono incarnati nel nome stesso e possono essere verificati semplicemente camminando per le strade della città, incontrando gli abitanti e facendo affari in città.

Figura 15: City brand di Manchester. Fonte: Pinterest, consultato il 3 ottobre 2021



In sintesi, qualunque sia la strategia del marchio o il tipo di marchio, una città ha bisogno di mantenere la sua promessa di marchio. Un marchio di città può essere costruito su un semplice messaggio che si concentra, per esempio, su un aspetto particolare come il turismo; oppure il marchio può fornire diversi messaggi. In entrambi i casi, è vitale che la città possa fornire i benefici e le esperienze associate al marchio scelto, per mantenere la promessa e assicurare la credibilità del marchio. Per lo sviluppo di un marchio di città, stanno emergendo diversi tipi di strategie di marchio:

- la strategia del marchio ombrello, che fornisce un marchio flessibile che può trasmettere diversi aspetti della città, come i suoi aspetti economici, turistici e culturali;
- la strategia del marchio globale, che consiste in una dichiarazione globale combinata con un posizionamento locale, basato su chiari aspetti locali
- la strategia del marchio globale, che si concentra sul marchio come riferimento globale, come il nome della città, arricchito da elementi di design che riflettono i valori della città, la sua energia, l'impulso e il posizionamento.

Sviluppare una strategia di marca da zero può essere impegnativo. Richiede un programma di comunicazione significativo per riunire le parti interessate prima della creazione del marchio. La pianificazione dei media è un fattore chiave di successo per raggiungere il pubblico target degli stakeholder. Inoltre, devono essere definite, descritte in dettaglio e suggerite per l'inclusione, perché la strategia del marchio riguarda più l'evocazione di un ambiente attraente piuttosto che fornire una serie di chiare promesse. Il vero test per il marchio saranno le sensazioni e le risposte del target mentre sono effettivamente in città.

3.5 Classificazione dei city-brands

Le strategie di city branding sono diventate degli strumenti indispensabili per garantire alle città un ideale posizionamento all'interno dei ranking di competizione territoriale; esse rappresentano, in questo modo, una grande opportunità per il territorio, in quanto sono in grado di catalizzare l'attrazione di persone e capitali, con ricadute positive in termini di sviluppo sociale ed economico

del territorio. Tuttavia, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il processo di costruzione di un logo forte, autentico, in grado di sintetizzare e rappresentare al suo interno tutte le sfaccettature dell'identità della città, è molto difficile. Un buon logo deve possedere caratteristiche funzionali per garantire il desiderato posizionamento della città; esso deve, infatti, possedere una forte capacità di identificazione e di differenziazione, prestando, in questo senso, particolare attenzione alle peculiarità della città in termini di storia, territorio, arte, cultura e tradizione.

Winfield-Pfefferkorn (2005) delinea le caratteristiche che un marchio deve possedere per essere considerato forte e, soprattutto, efficace:

1. Funzionalità → Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, un brand possiede due funzionalità: la prima è quella di identificazione, ovvero la capacità di attribuire ad una città valori ed impressioni che la identifichino a livello globale; la seconda funzione di un marchio è, invece, la differenziazione, ovvero la capacità di distinguere una città dalle altre. Se manca una di queste funzionalità, il marchio risulta inadeguato e anodino. Come nel marketing commerciale, il modo migliore per differenziare la funzionalità è quello di offrire un prodotto superiore.
2. Valore aggiunto → Un brand deve fornire un valore aggiunto nella mente dei consumatori: deve rappresentare non solo le caratteristiche e i reali vantaggi del prodotto, ma deve stimolare, nella mente dei consumatori, delle idee e delle impressioni emotive e inconscienti. Il valore aggiunto apportato dal marchio è indispensabile per la creazione di un senso di fedeltà e lealtà che duri nel tempo.
3. Integrazione → Il marchio della città deve essere in grado di integrare in sé tutte le vocazioni e le identità del territorio, rispecchiando in questo modo tutte le caratteristiche dell'area urbana e della comunità che vi abita, includendo quindi anche tutti gli interessi e le visioni dei differenti stakeholder del luogo.

È importante ricordare che la creazione del city brand non è un processo indipendente, ma deve integrarsi, in modo da essere coerente, con l'intero piano di marketing territoriale. Il processo di costruzione del brand di una città parte innanzitutto dallo studio e dall'analisi preliminare della city image e delle città concorrenti, a seguito dei quali si arriva a definire gli obiettivi e le ambizioni di posizionamento, nazionale e globale, e a formulare una vision di lungo periodo per lo sviluppo della città. Solo dopo queste due prime fasi può prendere avvio il progetto di determinazione della city image che si vuole comunicare e del relativo marchio ad essa associato, tenendo sempre in considerazione l'analisi storico-geografica del territorio e le percezioni degli stakeholder (residenti,

turisti, investitori, associazioni, istituzioni pubbliche ecc.). La costruzione del city brand deve, dunque, essere in linea con il programma di pianificazione dell'immagine istituzionale.

Qui di seguito possiamo osservare alcuni dei city brands di maggiore successo.

Figura 16: City brands. Fonte: Stalman A., 2019



Possiamo distinguere i city brands in tre tipologie. Essi, infatti, nonostante rappresentino tutti l'immagine della città attraverso un simbolo, un segno, un disegno, si differenziano per il valore strategico e comunicativo di questi distintivi d'immagine.

1. La prima tipologia di city brand raggruppa i loghi che definiscono il volto istituzionale di una città richiamando la memoria araldica della città, formati dunque dai segni, rivisitati in chiave moderna, stilizzati e colorati, che rappresentano gli emblemi, gli stemmi, gli edifici storici, le tradizioni visive della città, come, ad esempio, la Torre Eiffel per Parigi, il leone per Venezia, la porta di Brandeburgo per Berlino, la sirenetta per Copenaghen, il giglio per Firenze, il dragone per Hong Kong, ecc.



Figura 17: City brand di Firenze. Fonte: Wikipedia, settembre 2021



Figura 18: City brand di Hong Kong. Fonte: Logok, 2021



Figura 19: City brand di Venezia. Fonte: DomusWeb, 2003

In seguito, la descrizione di alcuni dei loghi più famosi facenti parte di questa categoria.



Il logo berlinese è raffigurato dalla Porta di Brandeburgo stilizzata, simbolo di una città nuova e unita. Sviluppato in seno ad un ampio e complesso programma di pianifica dell'immagine e dell'identità della città, il marchio ha un tono compatto ed allegro.

Figura 20: City brand di Berlino. Fonte: Pinterest, settembre 2021



Il marchio di Lisbona (figura 21), ad esempio, presenta il simbolo della lettera L, iniziale del nome della città, affiancato da colori freschi e allegri, trasmettendo, in questo modo, i valori e lo spirito della città, denotando una certa aria di libertà e di intraprendenza.

Figura 21: City brand di Lisbona. Fonte: Freebie Supply, settembre 2021



La città di Copenaghen, invece, si è dotata dell'immagine dell'iconica sirenetta di Eriksendal come punto focale del logo, ridisegnandola con tratti morbidi e fluidi e apponendo sotto di lei lo slogan "Wonderful Copenhagen". Questo marchio, visibile nella figura 22, accompagna tutte le campagne di informazione e accoglienza turistica.

Figura 22: City brand di Copenaghen. Fonte: Wonderful Copenhagen, settembre 2021

2. Il secondo gruppo di city brands è formato dai marchi che rappresentano l'immagine della città in forma sintetica e visiva, al fine di sottolineare un chiaro servizio o funzione: essi consentono alla città di essere riconosciuta sulla base dei servizi o delle funzioni che propone. Questa tipologia di marchi richiama i classici strumenti di promozione urbana.
3. Infine, il terzo tipo di city brands include tutti quei marchi il cui logo visivo si evolve in "prodotto" per le molteplici azioni di promozione e per le infinite gamme di articoli e merci ad esso associati. Un brand altamente rappresentativo di questa categoria è senz'altro il logo di New York, la cui immagine ricorre in innumerevoli prodotti brandizzati; esso è stato commissionato negli anni '70 dal Department of Commerce di New York all'artista e designer Milton Glaser per promuovere il turismo nella città statunitense, in un momento di decadenza della città in seguito all'aumento del tasso di criminalità. Questo logo viene ampiamente utilizzato oggi nel merchandising della città: possiamo trovare innumerevoli oggetti, venduti principalmente ai turisti, come tazze, magliette, portachiavi, cappelli, borse ecc riportanti tutti questo marchio (figura 23).

Figura 23: Logo I Love NY. Fonte: Wikipedia, settembre 2021



Atri marchi afferenti a questa terza tipologia sono quelli il cui processo di formazione è derivante dalla trasformazione del nome stesso della città in un claim multiuso: è il caso della città di Amsterdam (I AmSterdam), Vienna e Madrid.

I AmSterdam è uno dei primi casi di city branding in Europa e al giorno d'oggi uno tra i più duraturi. Il progetto di re-branding della città fu lanciato nel 2004, in seguito alla discesa della città nei ranking delle città più attrattive a livello di innovazione, turismo, ed economico e dunque alla necessità della città di aggiornare la propria immagine e di ottenere un migliore posizionamento. Il logo della città, come possiamo osservare nella figura 24, è composto essenzialmente da uno slogan, ideato e sviluppato dall'agenzia di comunicazione Kesselskramer.

Figura 24: I AmSterdam, city brand di Amsterdam. Fonte: Logok, settembre 2021



I amsterdam[®]

Il brand si costituisce di due semplici parole che esprimono i valori e le dimensioni chiave della capitale, e che permettono, soprattutto, a ogni individuo di relazionarsi con la città. Dal punto di vista visivo “I am” è evidenziato in rosso: la città mette così in primo piano i residenti, i turisti e le aziende, celebrandone la diversità e la soggettività, coinvolgendoli a pieno nel suo progetto di marketing (M. Cigolini, 2021). Il marchio, infatti, è stato studiato per mettere in rilievo l’”Io” di tutti i city-users, dai residenti ai turisti, dagli studenti ai lavoratori: è un modo per sottolineare l’accoglienza universale della città, indipendentemente dall’attività svolta o dal luogo di provenienza. Si celebra quindi la persona come singolo individuo, cercando di aumentare il suo senso di appartenenza ad Amsterdam attraverso uno slogan unico ma semanticamente aperto (M. Cigolini, 2021).

Capitolo 4: Indici di misurazione

Dopo la fase di creazione del logo, è importante monitorare e controllare i risultati della campagna di city branding, indagando, quindi, come le persone rispondono al di una città (al pari di quanto avviene nel marketing commerciale per misurare il grado di reazione dei consumatori a determinate marche nel momento della scelta d'acquisto).

I ranking dei city brands possono essere uno strumento molto utile per le amministrazioni cittadine per capire come si comportano e come vengono percepiti i propri marchi, soprattutto in relazione ad altri luoghi. Le città, e più in generale i city marketer, possono dunque trarre grandi lezioni dalle classifiche per rimodellare e migliorare la propria policy di city-branding (e, ovviamente, di city-marketing).

Per stilare queste classifiche, possono essere utilizzati diversi strumenti, ovvero indici di misurazione. La letteratura ha partorito numerosi indici di misurazione, ognuno dei quali tiene in conto i parametri funzionali alla propria prospettiva e alla propria indagine: vi sono indici che si basano su dimensioni di stampo più sociale, come l'assistenza sanitaria o la fiducia nelle istituzioni, mentre altri si basano su parametri di tipo più economico. Tra questi, i più famosi, che verranno analizzati nei paragrafi successivi, sono: il City Brand Index di Anholt (denominato anche come Anholt-Ipsos Nation Brands Index), il Place Equity Index di Resonance e, infine, il Place Marketing Capacity Index di Rainisto.

4.1 GMI City Brand Index

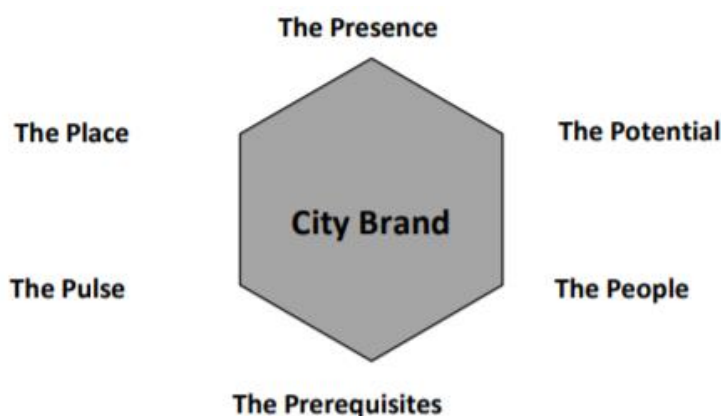
Uno dei più importanti strumenti di misurazione dell'efficacia di un city brand è stato fornito nel 2007 da Simon Anholt, che ha costruito il cosiddetto GMI City Brand Index, o, più semplicemente, Indice di riconoscibilità. Egli, conducendo la sua ricerca interrogando campione di più di 17.000 persone in tutto il mondo sulla loro percezione del patrimonio culturale, politico e umano, sul potenziale di investimento e le attrazioni turistiche di 30 città attorno al mondo, la cui lista è composta per metà da capitali e per metà da città secondaria, ma comunque di elevata importanza. Per condurre questo studio, egli individua e utilizza sei dimensioni (rappresentati, in seguito, nella figura 25):

- The Presence (presenza): fa riferimento allo status e alla presenza della città sulla scena internazionale. In merito a questa dimensione, viene chiesto agli intervistati se le città in questione abbia dato un importante contributo al mondo nel campo della cultura, della scienza o city governance negli ultimi 30 anni.

- **The Place (luogo):** questa dimensione esplora le percezioni che il campione intervistato ha riguardo alle caratteristiche fisiche del luogo (ad esempio il clima o la bellezza paesaggistica).
- **The Pulse (ritmo):** è la dimensione che riguarda il fascino dello stile di vita urbano. Questa sezione esplora, infatti, quanto le persone reputano che le città siano eccitanti e quanto pensano che sia facile trovare cose interessanti da fare, sia come visitatore a breve termine che come residente.
- **The Prerequisites (Prerequisiti):** raggruppa percezioni di base sulla città. Questa sezione chiede alle persone come percepiscono le qualità di base della città: come pensano che sarebbe vivere lì, quanto facile pensano che sarebbe trovare un alloggio soddisfacente e conveniente e a prezzi accessibili, e che cosa pensano dello standard generale dei servizi pubblici - scuole, ospedali, trasporti pubblici, impianti sportivi e così via.
- **The People (Popolo):** è la dimensione che guarda alle caratteristiche degli abitanti della città. Si chiede agli intervistati se pensano che gli abitanti siano calorosi e amichevoli, o freddi e prevenuti nei confronti degli estranei; si chiede loro se pensano che sarebbe facile per loro trovare e inserirsi in una comunità che condivide la loro lingua e cultura.
- **The Potential (potenzialità):** indica le opportunità economiche e educative che una città può offrire ai suoi cittadini, residenti, lavoratori o immigrati. Nel sondaggio condotto per questo studio si richiede al campione di definire il grado di facilità di trovare un lavoro in una determinata città e li si interroga se suddetta città sia un buon luogo per sé e per i propri membri familiari per ottenere un titolo di studio superiore.

È importante sottolineare l'aspetto sinergico tra queste dimensioni: Anholt sostiene, infatti, che se anche uno solo degli aspetti dell'esagono non è in armonia con gli altri, l'intero processo di city branding potrebbe risultare vano.

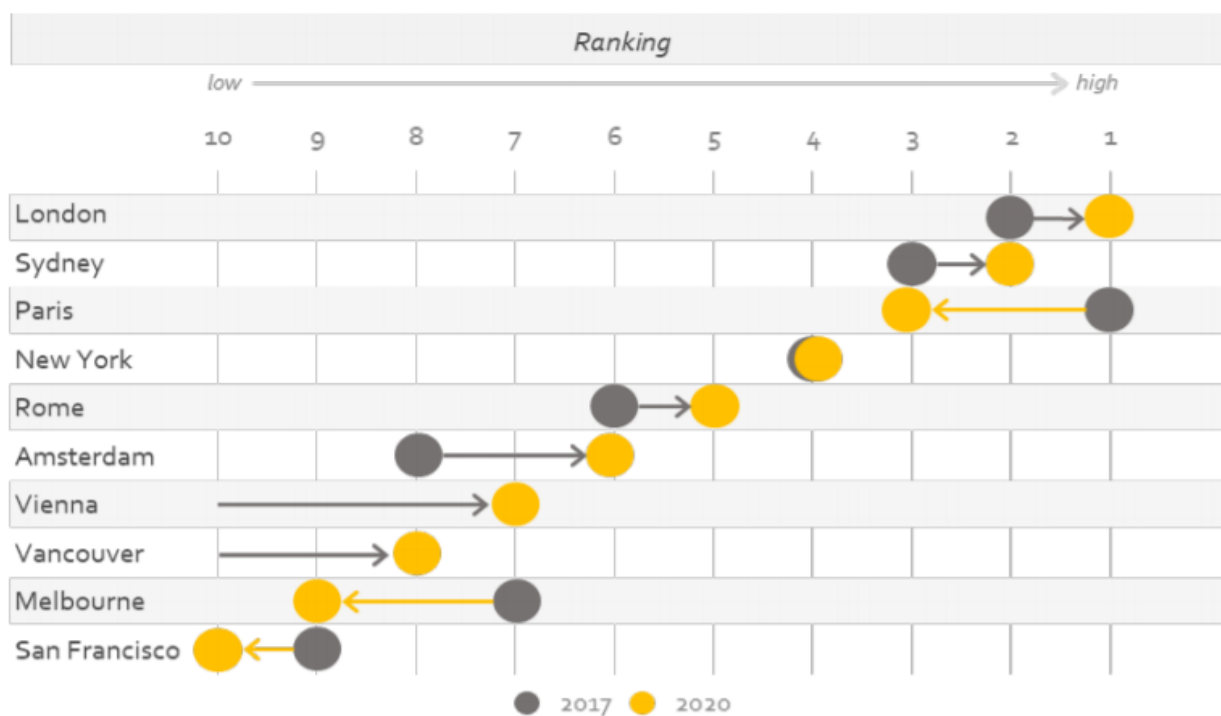
Figura 25: "The City Brand Hexagon" Fonte: Anholt, 2005



Dalla misurazione di queste sei dimensioni è possibile stilare un ranking dei city brand, e, più in generale, delle città più rinomate su scala mondiale. I risultati globali rivelano quali città, e anche regioni, sono più stabili in termini di percezione internazionale, da Vancouver a Singapore, da Houston a Melbourne. Il City Brands Index mostra quanto velocemente alcune città possono cadere mentre altre salgono, allo stesso modo quali città possono essere raggruppate dalla loro immagine condivisa e questa visione regionale ha un impatto sul loro marchio individuale.

Qui di seguito vengono illustrati i risultati dell'indagine condotta nel 2020.

Figura 26: Confronto del ranking delle top 10 città nel 2017 e nel 2020; Fonte: Ipsos, 2020



Come possiamo vedere da questa immagine, Londra si classifica al primo posto nel ranking, con guadagni in quattro delle sei categorie del marchio: Presenza, Luogo, Impulso e Potenziale. Il campione intervistato giudica, infatti, la capitale inglese come una città in cui è facile ottenere un lavoro, portare avanti un'azienda, ricevere un'ottima educazione, essere inseriti nella comunità, usufruire di ottimi servizi e vivere un lifestyle eccitante. Gli unici "difetti" attribuiti a Londra sono costituiti dall'elevato costo della vita, dal pessimo clima e dalla percezione che i suoi abitanti siano poco calorosi ed amichevoli. Per quanto riguarda l'opinione sul marchio di Sydney, la città è migliorata in due delle sei categorie (Presenza e Impulso) per metterla al secondo posto assoluto.

Parigi, invece, scende dal primo posto nel 2017 al terzo posto nel 2020, con perdite in cinque delle sei categorie (Presence, Place, Prerequisite, People e Potential).

Città come New York (#4), Roma (#5), Amsterdam (#6), Melbourne (#9), e San Francisco (#10) mantengono anche quest'anno il loro rango tra i primi posti. Tuttavia, il 2020 introduce nuove città nella top-10. Vienna, che aveva precedentemente occupato il nono posto nel 2011 e nel 2013, ora fa il suo rientro nella top-10, con la sua più alta posizione di sempre: settimo posto: i cittadini del mondo classificano Vienna anche per la sua gente (#5), e i suoi prerequisiti (#8). Vancouver, che si classifica all'ottavo posto nel 2020, è la prima città canadese a classificarsi nella top-10 dal 2013, quando Toronto si classificò all'ottavo posto. Vancouver, nel 2020, viene giudicata per i migliori Prerequisiti; inoltre, il calore delle Persone di Vancouver (#2) e il Potenziale della città (#6) rafforzano ulteriormente il suo marchio.

Si può osservare che le città europee, in generale, si classificano molto bene e generalmente occupano la metà superiore delle valutazioni: Londra, Parigi, Roma e Amsterdam sono nella prima fascia (1-10); Vienna, Berlino, Barcellona, Ginevra, Copenaghen, Monaco e Stoccolma nella seconda fascia (11-20); Madrid, Dublino, Praga e Helsinki nella terza fascia (21-30); Mosca, Varsavia e Basilea nella quarta fascia (31-40); e Istanbul nella quinta e ultima fascia (41-50). Il fascino delle città del vecchio e del nuovo mondo proviene da diverse categorie. Le città europee si classificano meglio nelle categorie Place e People:

- Vienna, Roma, Parigi, Ginevra, Amsterdam e Barcellona sono nella top 10 dei migliori luoghi
- Vienna, Copenaghen, Amsterdam, Londra, Ginevra e Stoccolma sono nella top 10 delle città con le persone più calorose

Anche le città nordamericane hanno immagini robuste e tendono a classificarsi tra le prime 15 della lista: New York, Vancouver e San Francisco sono nella prima fascia (1-10); Toronto, Washington D.C. e Los Angeles nella seconda fascia (11-20); Boston e Chicago nella terza fascia (21-30) e Dallas nella quarta (31-40). Le città nordamericane sono le più classificate nelle categorie Pulse e Potential:

- New York, Los Angeles e San Francisco sono tra le prime 10 per il maggiore impulso
- New York, San Francisco, Vancouver, Toronto e Los Angeles sono tra le prime 10 città con il miglior potenziale

È importante sottolineare, inoltre, il ruolo che i mass-media giocano nella percezione delle città americane: le città come New York e Los Angeles presentano infatti un brand più forte di quello della propria nazione, proprio a causa, anche, dell'immaginario trasmesso dai media.

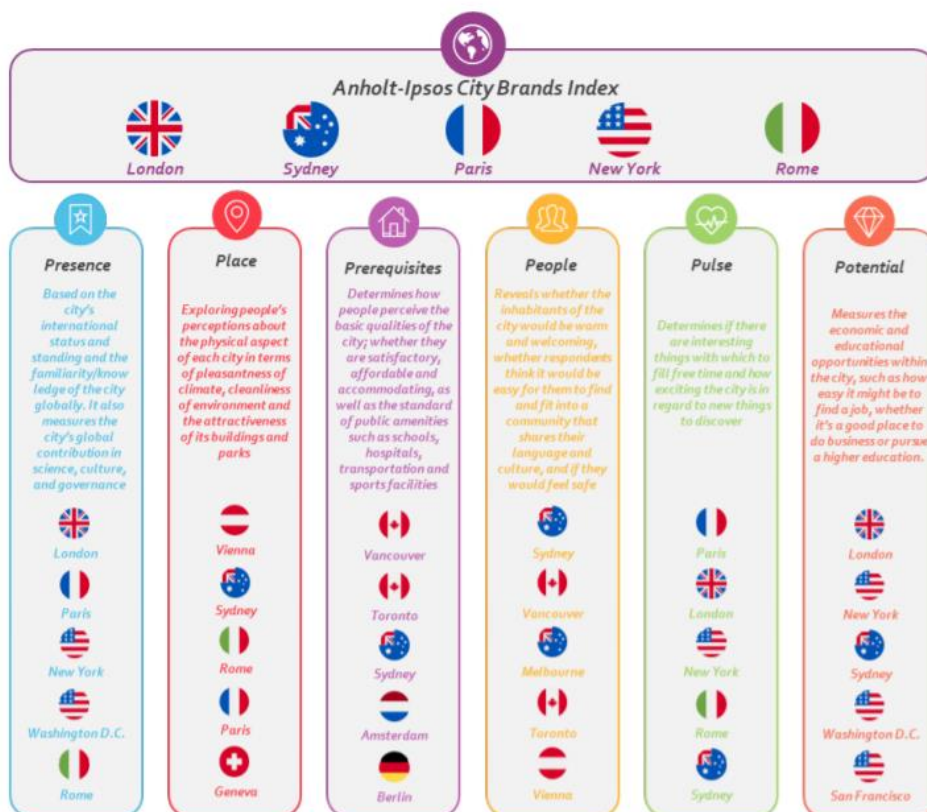
Per quanto riguarda invece le città più “esotiche”, l’Anholt-Ipsos City Brands Index valuta un totale di sei città del Medio Oriente e dell’Africa. Solo Dubai si colloca nella terza fascia (21-30), mentre Johannesburg, Cairo, Doha, Riyadh e Nairobi si collocano nella quinta e ultima fascia (41-50). I punti di forza relativi del marchio di città per Dubai e Il Cairo sono le loro qualità Pulse.

La regione Asia-Pacifico, invece, riceve le valutazioni più divergenti sull’Anholt-Ipsos City Brands Index. Le 12 città di questa regione geografica occupano posizioni in tutti i livelli nel 2020: Entrambe le città australiane, Sydney e Melbourne, si classificano nella prima fascia (1-10); Tokyo nella seconda fascia (11-20); Singapore, Seoul e Hong Kong nella terza fascia (21-30); Pechino, Shanghai e Bangkok nella quarta fascia (31-40); e Taipei, Giacarta e Mumbai nella quinta fascia (41-50). Le città di questa regione sono principalmente riconosciute per la loro presenza:

- Tokyo, Pechino, Sydney e Hong Kong sono nella top 10 per la maggior parte delle presenze.

L’immagine sottostante raffigura una chiara infografica dei risultati dell’indagine.

Figura 27: Infografica dei risultati del rapporto Anholt-Ipsos 2020; Fonte: Ipsos, 2020



4.2 Il Place Equity Index

Anche la società di consulenza Resonance ha proposto una classifica delle Best Cities, valutando una lista di cento città. La ricerca alla base di questa classifica è basata su un sondaggio di 1500 "Mobile Millennials" - americani dai 20 ai 36 anni che hanno viaggiato nell'ultimo anno – che sono stati chiamati a valutare i fattori che considerano più importanti nella scelta di una città per vivere, lavorare o visitare. La valutazione dell'efficacia dei city brand è costituita da sei pilastri di equità del luogo, da cui il nome dell'indice di misurazione, il cosiddetto Place Equity Index. Questo indicatore mira, dunque, a quantificare e valutare la qualità relativa del luogo, la reputazione e l'identità competitiva per le città globali con popolazioni metropolitane di 2 milioni e capitali con popolazioni metropolitane di 1 milione o più, analizzando e confrontando sei fattori chiave utilizzando i dati fonti di dati dettagliate nelle classifiche delle singole categorie.

Queste sei dimensioni sono:

1. **Place** → il primo parametro preso in considerazione concerne le caratteristiche fisico-geografiche del posto e la sua sicurezza. Tra i parametri di questa sezione si elencano:
 - Il meteo: Numero medio di giorni di sole (fonte: National Climatic Data Center, Weatherbase)
 - Il tasso di omicidi (Ufficio delle Nazioni Unite contro la droga e il crimine, UN-Habitat, Eurostat, FBI e fonti di dati nazionali)
 - Luoghi di interesse e punti di riferimento
 - Numero di quartieri di qualità e punti di riferimento raccomandati dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)
 - Parchi e attività all'aperto Numero di parchi di qualità e attività all'aperto raccomandate dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)
 - Infezioni da COVID-19 Numero di casi di COVID-19 per milione (dati a livello di contea, recuperati il 31 luglio 2020) (Centri per il controllo e la prevenzione delle malattie)

2. **Programming** → questa dimensione concerne le attività culturali, artistiche e ricreative che la città può offrire: essa misura i pilastri esperienziali di una grande visita, ovvero cibo, spettacoli, shopping e vita notturna. Questa sezione analizza dunque:
 - Cultura: numero di arti performative e culturali di qualità esperienze culturali di qualità raccomandate dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)
 - Vita notturna: numero di esperienze di vita notturna di qualità raccomandate dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)

- Ristorazione: numero di ristoranti di qualità ed esperienze culinarie raccomandate dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)
 - Shopping: numero di esperienze di shopping di qualità raccomandate dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)
3. **Prosperity** → con questa sezione si intende indagare lo stato economico della città, che include il tasso di disoccupazione, il numero di aziende di successo, il benessere economico dei cittadini, ecc. Si tiene conto di diversi fattori:
- PIL pro capite PIL in dollari USA
 - L' Uguaglianza di reddito, calcolata con l'indice Gini della città (OCSE, FMI, censimento degli Stati Uniti e fonti di dati nazionali)
 - Tasso di disoccupazione
4. **Product** → rappresenta l'insieme delle infrastrutture e delle istituzioni cittadine. Le infrastrutture e le istituzioni di una città plasmano la sua identità attraverso la quantità, la qualità e la reputazione di questi "prodotti". Tra gli indicatori di questo parametro troviamo
- Connettività aeroportuale: numero di destinazioni dirette servite dagli aeroporti della città (Google Flights)
 - Attrazioni: numero di attrazioni di qualità raccomandate dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)
 - Musei: numero di musei e istituzioni artistiche di qualità raccomandate dalla gente del posto e dai visitatori (TripAdvisor.com)
 - Classifica delle università: punteggio della migliore università locale (U.S. News & World Report, Best National Universities)
 - Centro Congressi: dimensioni del più grande centro congressi (sito web ufficiale del centro congressi)
5. **People** → Il capitale umano è spesso la risorsa più preziosa di una città. Per valutare la forza relativa del capitale umano da una città all'altra città, si considera la diversità della popolazione della città. Si misurano pertanto la percentuale di residenti nati all'estero (Eurostat, UN Migration, Organizzazione per la Cooperazione e Sviluppo Economico, Censimento degli Stati Uniti e fonti di dati nazionali) e il livello di istruzione della popolazione, calcolata sulla percentuale della popolazione con un diploma di laurea o superiore (Istituto di statistica dell'UNESCO Statistiche, OCSE, Censimento degli Stati Uniti e fonti di dati nazionali). Secondo le ultime indagini, la città che si classifica al primo posto in questa dimensione è Dubai, la cui popolazione è la più cosmopolita al mondo: l'83% dei suoi residenti nati all'estero, provenienti da 200 nazionalità diverse.

6. **Promotion** → questa dimensione prende in esame la capacità della città di promuovere e raccontare la propria identità e la propria immagine. La capacità di una città di raccontare la sua storia (e di aiutare gli altri a fare lo stesso) dipende da come incentiva e premia la condivisione delle esperienze da parte dei locali e dei visitatori. Il numero e la frequenza della copertura mediatica, degli articoli online, riferimenti e raccomandazioni basate sul luogo influenzano la nostra percezione delle città, che le notizie siano buone o cattive. Oggi, i residenti, le imprese e i visitatori promuovono una città al mondo più di quanto non facciano i commercianti della città o le camere di commercio. Lo studio classifica allora la promozione di una città in base al numero di storie, riferimenti e raccomandazioni condivise online su quella città, tenendo in considerazione anche il numero di recensioni su TripAdvisor, gli Hashtags su Instagram, i Google Trends, il numero di check-in su Facebook, ecc.

Figura 28: Infografica delle sei dimensioni del Place Equity Index. Fonte: Resonance, 2021



Il ranking che ne risulta è basato su una combinazione di statistiche internazionali e sulla sentiment analysis dei contenuti online.

Di seguito, la figura 29 riporta i risultati dell'indagine condotta nel 2021.

Figura 29: Ranking top 10 città. Fonte: Resonance, 2021

RANK	CITY	COUNTRY	PLACE	PRODUCT	PROGRAMMING	PEOPLE	PROSPERITY	PROMOTION
1	London	United Kingdom	20	2	2	18	41	1
2	New York	United States	16	8	1	23	27	2
3	Paris	France	11	3	4	36	5	3
4	Moscow	Russia	3	1	6	12	64	16
5	Tokyo	Japan	1	6	3	134	3	29
6	Dubai	United Arab Emirates	2	94	45	2	31	4
7	Singapore	Singapore	63	26	24	11	13	6
8	Barcelona	Spain	9	12	11	62	84	9
9	Los Angeles	United States	23	15	17	25	136	7
10	Madrid	Spain	21	23	8	46	68	13

Dal rapporto del 2021 emerge che le top 3 città con più di un milione di abitanti sono, in ordine, Londra, New York e Parigi.

La capitale inglese risulta al primo posto per la sua attività di promozione, gestita e organizzata dal London & Partners, un dipartimento cittadino creato appositamente per il marketing del brand Londra, nato in occasione delle Olimpiadi del 2012, e al secondo posto per quella di programmazione, che le ha permesso di raggiungere la cifra record di 31,5 milioni di visitatori nel 2015, con un aumento del 20% rispetto al 2010; Londra viene apprezzata soprattutto per la sua multietnicità, per i negozi di lusso, l'offerta formativa (più di 40 istituzioni scolastiche tra università e college presenti in città) e per la varietà e la raffinatezza dei ristoranti: è la città che genera il numero più alto di recensioni online.

New York, invece, con i primi parametri opposti a quelli della capitale inglese: prima in programmazione e seconda in promozione, grazie agli sforzi e all'attività del dipartimento unico dedicato al turismo e al marketing del brand cittadino, la NYC & Company. New York è, inoltre, la città più stimata per il numero di concerti e show che si svolgono in città, e raggiunge ottimi piazzamenti anche per quanto riguarda la qualità dello shopping e della vita notturna.

Infine, la capitale francese non conta nessuna prima posizione in alcuna dimensione ma ha un ottimo posizionamento per quanto riguarda il prodotto, la programmazione, la promozione e la prosperità della città.

Tra le città italiane, invece, solo tre sono state incluse nella top 100, rispettivamente Roma, all'undicesimo posto, Milano, al ventinovesimo, e, infine, Napoli, alla cinquantaseiesima posizione. Roma presenta ottimi punteggi per quanto riguarda le recensioni su TripAdvisor (si piazza infatti al secondo posto) e per lo shopping; Milano, invece, si classifica al quattordicesimo posto nella categoria Prodotto, soprattutto grazie al numero di musei di qualità (è al ventesimo posto nel mondo) università (#68), centri congressi (#9) e voli diretti (#30). Infine, Napoli città spesso trascurata e sottovalutata, sia dai visitatori internazionali che dai centri di potere italiani, si classifica al quarto posto nella categoria Place, per il suo paesaggio e per i suoi monumenti: il lungomare della città, le spiagge vicine e i parchi sono al settimo posto nella classifica dei Parchi e all'aperto del pianeta. Napoli è stato a lungo associato al crimine e alla mafia, ma il turismo è raddoppiato nell'ultimo decennio e il crimine è sceso di quasi il 50% tra il 2018 e il 2019, secondo fonti locali, con il risultato di una classifica di sicurezza numero 87 per la città a livello globale.

4.3 Il Place Marketing Capacity Index

Anche Rainisto, nel 2003, ha creato il proprio Place Marketing Capacity Index, nel quale vengono combinati i dieci fattori di successo del place marketing e i quattro fattori di capacità (obiettivi raggiunti, implementazione strategica, capacità organizzativa e misure di controllo), che danno complessivamente 40 combinazioni prospettiche.

I dieci fattori di successo del place marketing sono costituiti da:

1. Gruppo di pianificazione
2. Visione e analisi strategica
3. Programmi di attività
4. Identità e immagine
5. Partnership pubblico-privato
6. Leadership
7. Sviluppo locale
8. Mercato globale
9. Unità politica

10. Coincidenze di processo

Ogni fattore di successo riceve un voto derivante dalle prospettive dei fattori di capacità. Il punteggio massimo che si può ottenere è 1.000, quando ogni fattore di successo ottiene il voto 10, e inoltre ottiene il voto 10 in tutte e quattro le prospettive di valutazione.

Attraverso l’assegnazione di un punteggio viene calcolato l’indice, da cui poi si stila la classifica delle città prese in esame.

Figura 30: Place Marketing Capacity Index. Fonte: Rainisto, 2003

PLACE MARKETING CAPACITY INDEX											
PLACE RELEVANCE										Max	
SUCCESS FACTOR	Weight-factors	Presence of Substar		Strategic Deployem		Organising Capacit		Measurement		Score	
		Grade	Score	Grade	Score	Grade	Score	Grade	Score		
		1,0-10,0	0	1,0- 10,0		1,0 - 10,0		1,0 - 10,0			
1. Planning Group	10 0.25									100	
2. Vision & Strategic Analysis	10 0.25									100	
3. Activity Programs	10 0.25									100	
4. Identity & Image	10 0.25									100	
5. Public-Private Partnerships	10 0.25									100	
6. Leadership	10 0.25									100	
7. Local Development	10 0.25									100	
8. Global Marketplace	10 0.25									100	
9. Political Unity	10 0.25									100	
10.Process Coincidences	10 0.25									100	
										100	
Max. Score	100 2, 5	100	250	100	250	100	250	100	250	1 000	

Questo modello di indice di capacità è stato usato in diversi studi di marketing territoriale in Finlandia per confrontare il ranking di varie località riguardo in rapporto alla loro abilità e alla loro capacità di impiegare le strategie e le azioni di place marketing e di place branding.

4.4 The Saffron City Brand Barometer

Un indice di recente elaborazione è il Saffron City Brand Barometer, conosciuto anche come City Tourism Brand Barometer, messo a punto nel 2020 dalla società di consulenza Saffron. Quest’indice esplora i city brands in una dimensione più turistica, indagando quali città hanno costruito i marchi più forti per attrarre turisti da tutto il mondo. Difatti, la maggior parte delle città in competizione per attrarre persone e capitali a livello globale contano sul turismo come parte essenziale della propria economia locale. Il blocco globale all’inizio del 2020 causato dalla pandemia COVID-19 ha fatto sì che la competizione per attrarre turisti a metà e alla fine del 2020 fosse ancora più spietata. Più che

mai, le città oggi devono costruire, gestire e misurare il loro marchio per attirare i turisti nello stesso modo in cui le aziende commerciali lo farebbero per attirare i clienti.

Il Saffron City Brand Barometer è, dunque, uno strumento che esamina e valuta la forza dei marchi turistici per una città. La classifica che si ottiene mira a sottolineare l'importanza per le città di promuovere una grande reputazione come luogo da visitare, esplorare le attrazioni e abbracciare la cultura locale.

Il City Tourism Brand Barometer di Saffron è il risultato di una ricerca quantitativa e qualitativa condotta attraverso un sondaggio globale riguardante oltre cento città, dove è stato interrogato un campione di oltre 1.000 partecipanti. Per garantire una certa utilità e rilevanza di questo rapporto, è stata stilata una lista di 109 città aventi performance significative nel settore del turismo globale. I criteri usati per la selezione delle città sono stati i seguenti:

- Crescita del turismo (crescita delle entrate del turismo come percentuale del PIL)
- Dimensione assoluta del turismo (denaro speso dai visitatori internazionali)
- Dimensione relativa del turismo (entrate del turismo come percentuale del PIL a livello globale e in proporzione alle altre attività che contribuiscono al PIL nazionale)

Alcune città come Milano, Amsterdam, Zurigo, Roma, Washington D.C. e Cusco, nonostante siano note per il turismo globale, non sono state incluse nella lista finale in quanto gestiscono diverse ulteriori attività che contribuiscono al loro PIL in modo più significativo del turismo; altre città, invece, sono state scartate per mancanza di dati. Successivamente, la lista è stata ulteriormente raffinata per includere le destinazioni delle città secondarie (dunque, non capitali) attraverso una ricerca qualitativa, e, infine, è stata bilanciata per garantire una diffusione globale in tutti i continenti.

Per misurare la forza del marchio di ogni città, sono state considerate due unità di misura separate. La prima è il "patrimonio" di una città, vale a dire le caratteristiche che una città ha da offrire, il suo "asset" di risorse e di attrazioni, che sono di fondamentale importanza per il settore del turismo. La seconda misura è quella della reputazione o "buzz", cioè quante persone parlano di una data città e se hanno una percezione positiva o negativa di quella città e se essa sia tenuta in grande considerazione come destinazione turistica. Queste due misure sono state in seguito combinate per creare il ranking dei city brands a livello turistico.

Per misurare il patrimonio delle città sono stati combinati i dati di quattro diverse classi di asset, come dettagliato di seguito. I dati per tutte le classi di attività sono sotto forma di classifiche, trasformate in percentuali utilizzando lo stesso metodo per standardizzare i dati in modo da rappresentare

equamente la posizione di ogni città. Infine, è stato creato un punteggio finale tra 0 e 10 che forma la classifica degli asset della città.

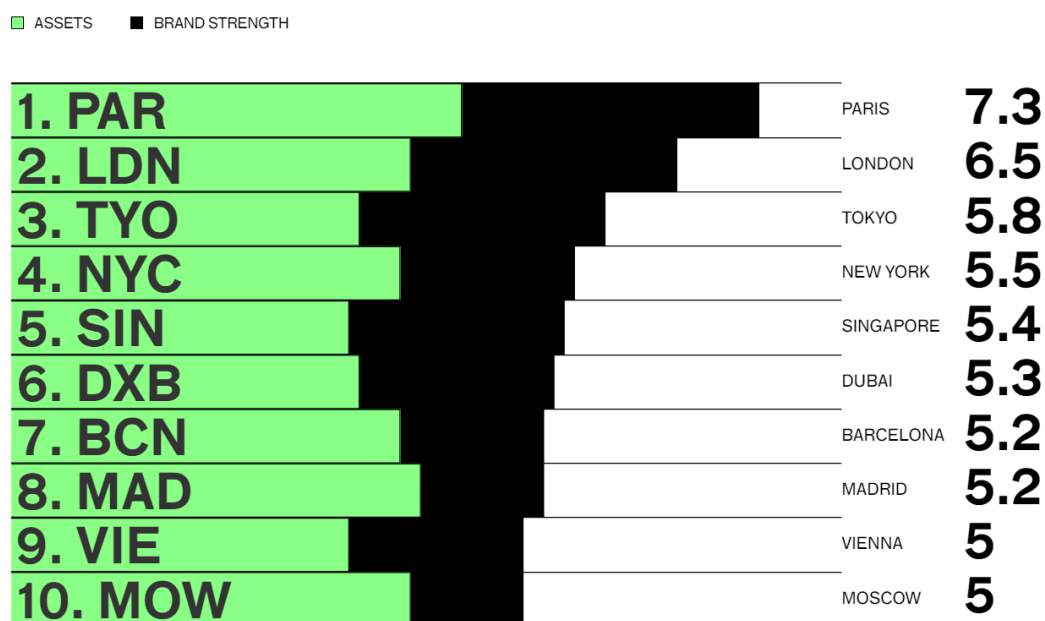
Criteri di valutazione delle risorse:

- Spesa turistica annuale
- Ore annuali di sole
- Punteggio di salute e igiene dal World Economic Forum's Travel & Tourism Competitiveness Index 2019 Edition
- Indice di criminalità
- Numero di attrazioni come riportato da TripAdvisor
- Costo medio di un hotel
- Ranking sul Travel & Tourism Competitiveness Index 2019 Edition del World Economic Forum
- Mercer Quality of Living City Ranking Survey 2019

Per quanto riguarda, invece, la misurazione del cosiddetto 'buzz', ovvero la sensazione e la reputazione che la gente ha di una città, si sono utilizzati dati sia qualitativi che quantitativi: si sono prese in considerazione le percezioni che gli intervistati avevano di una città, il numero di visitatori stranieri in entrata annuali, i risultati di Google Trends e i punteggi dell'analisi "sentimentale" per capire la quantità e la qualità delle conversazioni che circondano ogni città.

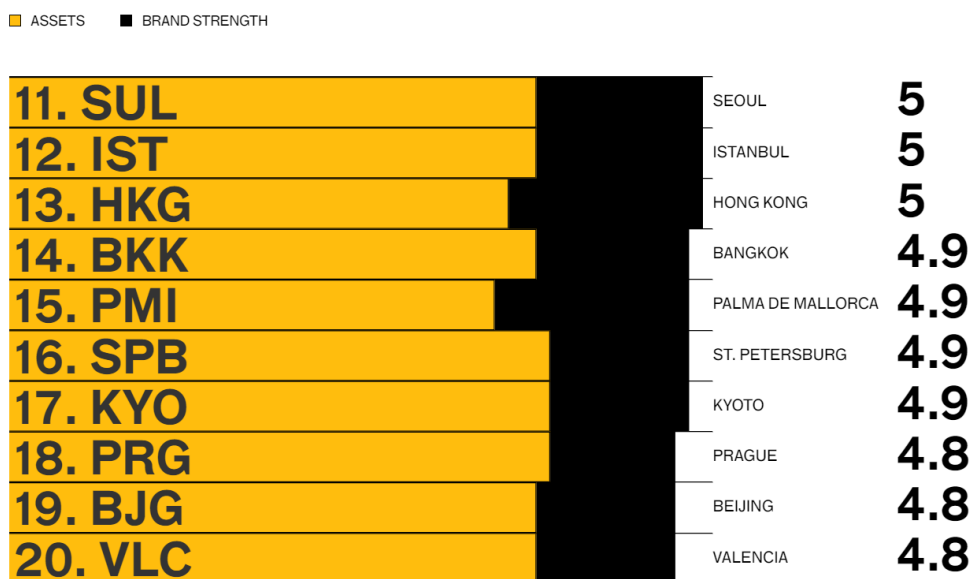
Di seguito, possiamo osservare, nella figura 31, i risultati del 2020 che mostrano la top 10 delle città con i marchi turistici più forti, i cui forti punteggi derivano dal gran numero di risorse e di attrazioni, dal basso indice di criminalità e anche dagli alti livelli di ore di sole annuali, che hanno contribuito a una percezione positiva tra i turisti internazionali.

Figura 31: Top 10 city touristic brands. Fonte: Saffron, 2020



Il report ha stilato una classifica anche delle città con forti marchi turistici che sembrano destinate a sfidare le Top 10 nel prossimo futuro, come possiamo vedere nella figura sottostante. Nel complesso, tali città tendono a ricevere meno visitatori in entrata e hanno un livello di considerazione inferiore come destinazione turistica di punta rispetto a quelle nella Top 10, ma hanno dimostrato di essere promettenti in termini di risorse forti, reputazione positiva e alta qualità della vita. Tra le potenziali città del turismo futuro, Kyoto, Praga e San Pietroburgo si distinguono per il loro alto numero di attrazioni, con Kyoto che supera Tokyo in questo senso.

Figura 32: Top 10 città potenziali del futuro. Fonte: Saffron, 2020



Grazie a questo indice è stato possibile individuare, inoltre, le città non stanno realizzando il loro pieno potenziale quando si tratta di attrarre visitatori. Sebbene, infatti, si trovino ai primi posti per quanto riguarda le risorse, hanno un punteggio di reputazione medio-basso, che ha portato a un posizionamento inferiore a quello che le loro risorse potrebbero suggerire di meritare. Oltre a sfruttare le loro risorse, queste città hanno bisogno di lavorare per costruire percezioni più positive al fine di generare una reputazione più forte e affermarsi come una destinazione top per il turismo. Città come Atene e Siviglia che offrono un ricco patrimonio culturale e un'abbondanza di celebri attrazioni storiche devono impegnarsi di più per entrare in risonanza con i turisti. Investigare perché le percezioni non sono in linea con la loro offerta è il primo passo per identificare le aree di miglioramento e le opportunità per sviluppare marchi turistici più credibili e attraenti.

Figura 33: Top 5 città sotto-promosse. Fonte: Saffron, 2020



4.5 Oltre i ranking

Come abbiamo visto in questo capitolo, i ranking e gli indici di misurazione delle capacità dei brand cittadini variano in maniera sostanziale: vi sono, infatti, da un lato classifiche orientate sulla valutazione di dimensioni legate alla qualità della vita e agli aspetti più sociali di una città (come, ad esempio, il numero di abitazioni di buona qualità, lo stato dell'inquinamento, la disponibilità di cibo e acqua, le politiche legate alla sicurezza e al lavoro, ecc.), dall'altro troviamo ranking costruiti sulla base di parametri basati sul capitale intellettuale e sugli aspetti più economici, mentre ci sono ancora indici – e classifiche – che si focalizzano piuttosto sulla dimensione turistica della città.

Tuttavia, nonostante la proliferazione di tutti questi sistemi di misurazione e di classificazione, la letteratura ha concordato i limiti di questi sistemi di ranking nel tempo (Fiocca, 2011). Difatti, a causa del variegato insieme di fattori e variabili che costruiscono gli indici, della mancanza di standard di misurazione e dell'estrema variabilità del contesto competitivo, questi sistemi di ranking rischiano di

generare confusione e di non fornire, in maniera precisa, il posizionamento reale ed universale di una città.

Ciononostante, non bisogna sottovalutare l'utilità degli indici e delle classifiche che misurano la forza dei city brands: essi, infatti, possono essere molto fruttuosi per migliorare e correggere i piani di city branding e di city marketing. Difatti, il processo di classificazione delle città e i risultati sono sempre più utilizzati nella gestione del marchio della città e dai media. Nel contesto della competizione internazionale tra città, le classifiche delle città possono fornire una guida più accurata alla realtà di una città rispetto alle percezioni personali di una città. Il processo di classificazione può aiutare una città a capire sia il suo posizionamento attuale che la sua direzione futura. In particolare, la classifica delle città può essere utile per:

- fare il benchmarking di pratiche e strategie, per identificare le buone pratiche e fornire ispirazione per il processo di branding;
- identificare nuovi scopi e obiettivi per una città;
- evidenziare nuovi criteri emergenti su cui la città potrebbe bisogno di concentrarsi, al fine di mantenere le promesse del suo marchio.

Capitolo 5: Il piano di city branding

Un numero sempre più crescente di città ha scoperto il valore del branding: infatti, località di primo piano come Londra, Stoccolma, Copenaghen, Amsterdam e Berlino affermano di avere una strategia di city branding. Naturalmente, questi nomi rappresentano solo una piccola selezione di città che hanno adottato una strategia ufficiale di branding; il numero di città che utilizzano le tecniche di place branding in qualche modo è cresciuto costantemente. In questo capitolo, dunque, dopo aver esposto la definizione e gli obiettivi del city branding e dopo aver esaminato le differenti tipologie di city brands, vedremo come mettere in pratica ciò di cui abbiamo discusso nei capitoli precedenti: andremo, dunque, a studiare come si costruisce un piano di city branding.

5.1 Il processo di city branding

Tradizionalmente, i piani strategici di un territorio miravano principalmente al rafforzamento dei suoi "asset" tangibili, come le infrastrutture, le attrazioni e il design urbano; oggi, tuttavia, i piani di marketing sembrano aver preso un altro orientamento, riconoscendo il valore apportato da fattori intrinseci al territorio (i cosiddetti fattori intangibili), tra cui la cultura, l'immagine, le tradizioni, le relazioni sociali, i valori, le conoscenze, ecc.

Le fasi dell'attuazione di un piano di city branding sono molto simili alle tappe che si seguono per costruire i tradizionali piani di marketing; tuttavia, mentre nel marketing commerciale tradizionale un'impresa privata deve mirare al raggiungimento dell'approvazione dei soli gli stakeholder coinvolti, per un ente pubblico è molto più difficile gestire un piano strategico, in quanto esso deve basarsi sul consenso di tutta la sua comunità. Difatti, è importante sottolineare il contesto in cui prende forma e si sviluppa un piano di city branding: la governance urbana. Per assicurare una buona implementazione del processo di city branding, è necessario ricordare che il city branding è parte della governance urbana, o per dirla diversamente, che il city branding non può essere isolato dalla politica della città (Braun, 2011): la comprensione questo contesto è cruciale per mettere il city branding in pratica.

La governance urbana può essere definita come "la serie di meccanismi per strutturare l'azione collettiva, sia da parte del dal governo, da associazioni di imprese o da associazioni che nascono all'interno della società civile" (Healey, 2006). Questa definizione implica, dunque, che sia gli attori pubblici che quelli privati sono coinvolti nel city branding; e, inoltre, che il city branding è un soggetto di decisione politica che non può essere isolato dalla politica e dalle procedure amministrative.

Kotler et al (1999) hanno proposto, per gestire questo contesto politico, l'istituzione di un gruppo di pianificazione (a cui partecipano tutti i pubblici e privati interessati) per supervisionare le politiche di marketing e di politiche di branding. Tuttavia, ciò è più facile a dirsi che a farsi, a causa degli interessi dei soggetti pubblici e privati. Inoltre, nella maggior parte delle città un gruppo di pianificazione non eliminerebbe l'influenza politica sul processo di city branding. Rainisto (2003) ha aggiunto a questa idea del gruppo di pianificazione il concetto dell'unità politica, come condizione imprescindibile per il marketing e il branding del luogo: egli, infatti, afferma che "l'unità politica è necessaria per gestire il processo delle decisioni necessarie in modo razionale e coerente" (Rainisto, 2003). Tuttavia, è evidente che le decisioni politiche possono derivare da un'analisi razionale, ma possono anche essere influenzate dalle emozioni, dai mutevoli interessi di partiti politici, gruppi di interesse ben organizzati, i media e molti altri fattori. Inoltre, l'unità politica è un concetto difficile da raggiungere: la sua realizzazione è l'eccezione piuttosto che la regola e anche se i consigli possono contenere maggioranze politiche stabili, gli accordi potrebbero cambiare su questioni particolari. Inoltre, il marketing e il branding sono processi a lungo termine che di solito durano oltre di funzionari comunali eletti. Mantenere un'unità politica a lungo termine che non sia influenzata dai cambiamenti dei governi delle città non può essere scontato: i professionisti del marketing e i politici devono lavorare duramente per implementare il branding della città in modo tale che i loro che anche i loro eventuali successori sottoscrivano politiche.

Detto ciò, possiamo suddividere il piano di city branding in otto fasi, ovvero:

1. Analisi del territorio
2. Individuazione degli stakeholder e segmentazione del mercato
3. Definizione della vision
4. Definizione degli obiettivi
5. Definizione delle strategie di branding
6. Pianificazione dell'azione di branding, cioè del piano strategico
7. Implementazione e controllo
8. Correzione delle azioni in caso di scostamenti dagli obiettivi

5.1.1. Analisi del territorio, individuazione degli stakeholder e segmentazione del mercato

La prima fase di questo processo, cruciale affinché il piano di city branding abbia solide basi, è la ricerca e la catalogazione delle informazioni concernenti il territorio urbano: essa è cruciale per definire le peculiarità del luogo e il contesto competitivo in cui questi è inserito. Questa fase prevede,

pertanto, la mappatura delle risorse tangibili e intangibili del territorio: le risorse ambientali-paesaggistiche, le attrazioni turistiche, le infrastrutture, le strutture ricettive e ricreative, gli istituti di formazione, la presenza di servizi, i flussi di investimento, il proprio patrimonio culturale, i trend politici, il numero di imprese di successo, ecc. Foglio, nel '99, classifica così le otto prospettive d'indagine del mercato urbano territoriale: sociale, economico, giuridico, tecnologico, culturale, geografico, demografico e politico.

Queste ricerche sul territorio si basano sia su strumenti di carattere quantitativo, come la raccolta dei dati ufficiali riguardanti tutti quei fattori conoscitivi che caratterizzano il mercato urbano-territoriale (ad esempio, le offerte concorrenziali, gli utenti, le prospettive, i vantaggi competitivi, ecc.), sia su metodologie qualitative, volte a definire le percezioni e le impressioni della città che percepiscono i city-users, dai turisti ai residenti agli imprenditori. Il campione di queste indagini deve essere il più ampio e inclusivo possibile, per permettere di aver un ritratto autentico e realistico delle impressioni e delle opinioni globali su tale città; i risultati di queste ricerche diventeranno, successivamente, le basi su cui costruire l'identità e l'immagine della città che si vuole trasmettere, che costituisce la sostanza primaria del brand. Uno strumento essenziale per queste indagini è la sentiment analysis, cioè l'analisi delle opinioni degli utenti sul web, che aiuta a capire come viene percepita la city image in rete.

Le informazioni raccolte in questa fase sono di estrema importanza per il processo di city branding in quanto forniscono un chiaro riflesso dell'identità e del posizionamento attuale della città, permettendo di capire, dunque, non solo il punto di partenza e l'indirizzamento che il piano di city branding dovrà seguire, ma anche come costruire e gestire una comunicazione efficace e credibile del brand.

Dopo aver raccolto tutta questa serie di informazioni, è opportuno effettuare una SWOT analysis per identificare i punti di forza e di debolezza della città, per capire, dunque, su quali attrazioni e asset investire e su quali, invece, bisogna svolgere azioni di correzioni.

Per esaminare invece il livello di competitività del territorio, e dunque il posizionamento della città nei confronti delle città-rivali, risulta necessaria un'analisi di benchmarking. Gli aspetti che si tengono più frequentemente in considerazione in questa analisi comparativa riguardano il livello di efficienza delle infrastrutture e dei servizi, le condizioni dei fattori produttivi, il livello delle condizioni di vita e del benessere della cittadinanza e la forza dell'offerta attrattiva proposta. Dai risultati di questa analisi emergono gli aspetti e i fattori su cui devono lavorare le amministrazioni e i city marketer per differenziare la propria offerta territoriale, così da soddisfare i bisogni e i desideri dei city-users. Allo stesso modo, in questa fase iniziale, è importante definire i target di mercato a cui la strategia di city

branding intende indirizzarsi e gli stakeholder interessati, così da poterli coinvolgere direttamente nel processo.

5.1.2 Definizione della vision e degli obiettivi

Dopo questa prima fase “conoscitiva” del mercato urbano-territoriale e del contesto competitivo, si può iniziare a definire la vision del piano di city branding. La vision rappresenta il posizionamento, nel lungo termine, che la città ambisce a conquistare all’interno del mercato competitivo territoriale. Per definire una corretta vision è indispensabile sapere “ciò che la città desidera”, ascoltando gli interessi e le prospettive di tutti gli stakeholder del territorio, e proiettarla nel lungo termine: ciò significa che il processo di city branding dovrà prescindere dalla vision politica e dalla successione degli amministratori cittadini (e dei partiti) che guideranno la città in futuro.

Una volta stabilita la vision della città, è possibile definire i vari obiettivi da perseguire, sia nel breve che nel lungo termine. È importante ricordare che questi obiettivi devono essere di natura realistica (quindi raggiungibili), basati sulle risorse e sulle potenzialità del territorio, e, soprattutto, devono essere chiari e fissati: nulla genera più confusione - e, di conseguenza, inazione - di vaghezza e irrealtà. Ancora, gli obiettivi devono sempre essere in linea con la vision più generale del piano: gli obiettivi previsti devono trovare, pertanto, un loro collegamento con la missione dell’ente territoriale così da non suscitare disarmonie che si potrebbero riversare negativamente (A. Foglio, 2006). Nella fase di definizione degli obiettivi è necessario, inoltre, costruire una gerarchia di priorità, per evitare che gli obiettivi secondari non prevalgano su quelli primari; generalmente, l’obiettivo primario riguarda la soddisfazione di tutti i city-users.

5.1.3 Definizione delle strategie e progettazione del piano operativo

A questo punto del processo, è possibile definire la strategia di marketing e di branding adeguata al raggiungimento degli obiettivi e, infine, della vision auspicata. Ogni linea strategica deve essere valutata sulla base delle risorse, delle potenzialità e delle capacità organizzative del territorio per attuarla. Bisogna considerare, inoltre, che per ogni obiettivo fissato vi sarà una differente strategia di marketing mix per raggiungere il risultato: se l’obiettivo è di breve termine, verranno implementate tecniche e soluzioni di una durata più corta, mentre, al contrario, se si tratta di un obiettivo a lungo termine, verranno utilizzate strategie più specifiche ed adatte a servire questo orizzonte temporale. Contestualmente, anche la segmentazione del mercato e la tipologia di target mirato influenza la scelta

delle strategie da intraprendere: ricordiamo, infatti, che ad ogni tipologia di cliente (o, meglio, di city-users) corrispondono bisogni ed aspettative diverse, che prevederanno, dunque, piani di azioni e di strategie specifiche e differenti.

Una volta definite le strategie adatte alla realizzazione del processo, la governance urbana può effettuare una prima stesura del piano operativo, definendo le modalità, le tempistiche, gli strumenti operativi, le responsabilità (ovvero l'attribuzione di compiti ai soggetti idonei) e, infine, le risorse economiche. Quest'ultimo punto è di particolare rilievo in quanto è fondamentale definire le risorse finanziarie ed economiche necessarie per il raggiungimento dei singoli individui e le risorse di cui la governance dispone: per effettuare questa comparazione, è necessario fare uno studio di fattibilità del piano, che tenga in considerazione i costi di realizzazione del progetto e le possibili fonti finanziarie da cui reperire le risorse (ad esempio, i finanziamenti delle amministrazioni pubbliche e delle camere di commercio, i finanziamenti comunitari, le sponsorizzazioni, le tasse di soggiorno, ecc.).

In questa fase, in particolare, viene elaborata e trasmessa l'immagine visiva del brand cittadino, attraverso gli strumenti di comunicazione.

5.1.4 Controllo e correzione del processo

Come avviene per ogni piano strategico, è necessario un costante monitoraggio dei risultati e delle evoluzioni del processo, così da correggere la direzione in caso di orientamenti imprevisti o da migliorare continuamente le politiche intraprese: ciò prevede che l'ente urbano-territoriale a capo del progetto sia sempre al corrente della posizione che occupa la propria città all'interno dei mercati dei segmenti di riferimento, e che sia in grado di controllare il raggiungimento (riuscito o mancato) degli obiettivi e di registrare eventuali scostamenti e le cause che li hanno determinati. Tra gli indicatori di controllo più diffusi troviamo la diffusione del logo (calcolato sulla base del numero di utenti che lo utilizzano o del numero di iniziative in cui è presente), i profitti di merchandising, la diffusione del city brand in rete e nei media, l'aumento dei flussi turistici (osservato, ad esempio, dall'incremento dei soggiorni nelle strutture ricettive).

Anche Kavaratzis, nel 2007, ha indagato l'implementazione dei piani di city branding. Attraverso la raccolta e la sintesi di numerose ricerche di differenti autori nel campo di studi, egli ha identificato otto fattori, di tipo più operativo, che caratterizzano le fasi del processo di city branding, così riassunti:

1. Vision e strategia: come abbiamo visto in precedenza, questa fase riguarda la definizione della visione e degli obiettivi per il futuro della città e lo sviluppo di una chiara strategia per realizzarli;
2. Cultura interna: questa fase prevede la diffusione dell'orientamento del brand attraverso la gestione della città e il marketing stesso;
3. Comunità locale: tenendo in elevata considerazione, prima di tutto, le esigenze locali, questa fase riguarda il coinvolgimento dei residenti locali, degli imprenditori e delle imprese nello sviluppo del brand;
4. Sinergie: in questa fase si cerca di ottenere l'accordo e il sostegno di tutte le parti interessate (cioè gli stakeholder) e di offrire loro strumenti di partecipazione bilanciati;
5. Infrastrutture: in questo momento la città deve provvedere alle necessità di base senza le quali la città non può soddisfare le aspettative create dal suo brand;
6. Cityscape e Gateway: questa fase concerne il lavoro e le azioni sull'ambiente fisico urbano, che costituisce un importante fattore di rappresentazione dell'immagine della città e di rafforzamento (o danneggiamento) del city brand;
7. Opportunità: questa fase individua le potenzialità del luogo, cioè le opportunità offerte dal territorio (life-style urbano, buoni servizi, istruzione, lavoro ecc.);
8. Comunicazione del marchio: questa è, forse, la parte più importante di tutto il processo, in quanto senza una comunicazione chiara dell'immagine e del marchio della città, non si può raggiungere la diffusione del city brands su scala nazionale e internazionale, vanificando dunque tutti gli sforzi di attuazione del piano di city branding. Ricordiamo, infine, che la comunicazione deve essere bidirezionale e interattiva, così da coinvolgere maggiormente i destinatari dei messaggi che si vogliono trasmettere e indurli a diventare essi stessi porta-voce di questo marchio cittadino.

5.2 Stakeholder e target di riferimento

Come abbiamo evidenziato nei capitoli precedenti, il processo di branding di un luogo si differenzia dal tradizionale processo di branding commerciale di prodotti o servizi a causa del numero di stakeholder e target di "clientela", che complicano fortemente il processo decisionale. Nel processo di city branding, gli stakeholder possono essere definiti come gli attori sociali ed economici che portano degli interessi nei confronti della città e che traggono un profitto o un vantaggio dalla valorizzazione della città stessa.

Tuttavia, nonostante il crescente interesse della ricerca nel place branding e i conseguenti benefici di tali sforzi, gli studi di ricerca sono ancora limitati per quanto riguarda la definizione dei ruoli delle parti interessate (ovvero gli stakeholder di riferimento) e il loro impegno relativo all'interno del place branding: vi è, infatti, una carenza di studi empirici, nella letteratura della materia, che indagano il legame degli stakeholder all'interno dei processi di city e place branding.

Il ruolo degli stakeholder è cruciale nel processo di city branding, in quanto, come afferma Hankinson "il place branding è un'attività altamente complessa e attività politicizzata che coinvolge più parti interessate che possono avere interessi contrastanti" (Hankinson, 2004). Secondo Papadopoulos, la gestione delle relazioni e degli interessi fra gli stakeholder è estremamente importante poiché i loro interessi, se conflittuali, possono portare all'erosione dell'unità di scopo e del processo decisionale, necessario per costruire marchi forti; al contrario, differenti autori sostengono invece che un forte city brands sia la chiave affinché gli attori del territorio possano comunicare e connettersi (Maheshwari, 2014). Ancora, Foley e Fahy (2004) affermano che la sostenibilità del place branding è legata non solo al messaggio trasmesso ma anche al grado di significato condiviso contenuto nel messaggio trasmesso attraverso il brand, per sottolineare quindi l'importanza della condivisione dei valori e degli interessi di tutti gli stakeholder.

In definitiva, è necessario garantire un coinvolgimento collaborativo e una partecipazione congiunta delle parti interessate, come il governo locale, le autorità, i rappresentanti del pubblico e privato, istituzioni educative, culturali e artistiche, al fine di superare gli interessi conflittuali e di favorire lo sviluppo socioeconomico.

Data la necessità del co-sviluppo del place branding, la maggior parte degli autori riconosce che gli stessi place brands sono costruiti sfaccettati con molteplici parti interessate, che, intenzionalmente o per caso, aiutano a plasmare, co-creare o usare il marchio. Da questa concezione del processo di place branding deriva il concetto di branding partecipativo, che descrive il processo di branding come un dialogo tra le parti interessate e sottolinea che i marchi sono co-creati e non formati attraverso comunicazioni tradizionali (Kavaratzis 2012). Emerge, dunque, che il place branding è il risultato di un impegno multiplo degli stakeholder.

Tuttavia, non sempre gli interessi degli stakeholder coincidono tra di loro: poiché, infatti, una città possiede differenti funzioni, tra cui la funzione abitativa, la funzione lavorativa, o ancora una funzione ricreativa, ne consegue che ogni target di riferimento del mercato, ogni city-users, avrà obiettivi, prospettive, bisogni e desideri diversi. Un esempio di questa divergenza di interessi può essere rappresentato dal conflitto tra il desiderio di una città pulita dal punto di vista ambientale da parte dei

residenti e l'esigenza delle imprese di aumentare le infrastrutture e le attività produttive, e, di conseguenza, le esternalità negative (come l'inquinamento). O ancora, possono emergere dei conflitti interni ai vari gruppi di stakeholder; basti pensare, ad esempio, alle differenze di stili di vita delle differenti generazioni che abitano in città: mentre un residente anziano potrebbe preferire una città più sicura e tranquilla, un residente giovane vorrebbe più locali e attività ricreative, dando una maggiore rilevanza alla vita notturna.

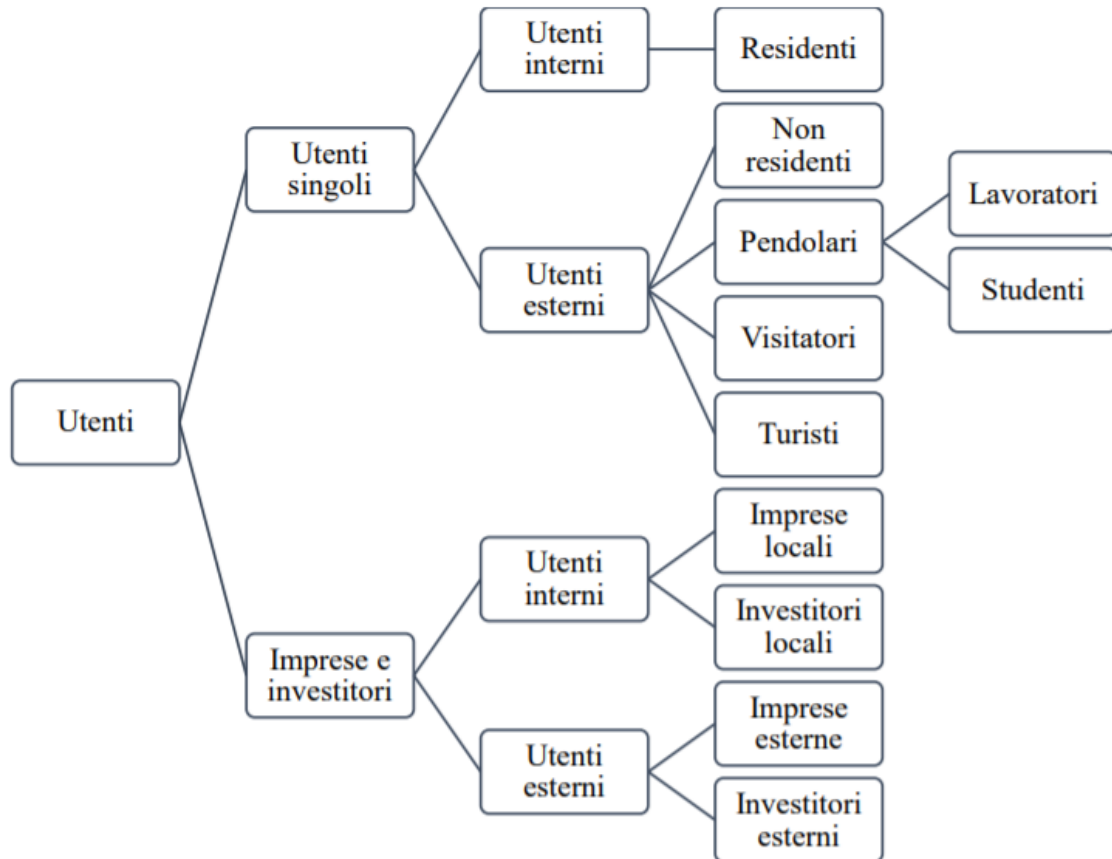
Pertanto, il city branding deve essere in grado, di soddisfare le esigenze e le aspettative di ogni target di mercato, pur restando fedele a una brand identity e a una brand image unica, condivisa, accettata e interiorizzata da tutta la comunità cittadina, che sia essa composta da utenti singoli o da imprese e investitori: da qui nasce, dunque, la sfida più importante – e difficile – del city branding.

5.2.1 Classificazione degli stakeholder

Tradizionalmente, la distinzione dei vari gruppi di stakeholder era polarizzata in investitori/portatori di interessi economici da un lato, e turisti/visitatori dall'altro. Oggi, tuttavia, l'analisi degli attori coinvolti nel processo e nelle decisioni di city branding è ben più approfondita: sono stati identificati, infatti, diversi sottogruppi di target di riferimento e sono stati individuati, allo stesso tempo, nuovi soggetti.

Uno dei primi autori che ha cercato di definire e categorizzare gli stakeholder è stato Foglio, alla fine degli anni '90, che ha delineato una segmentazione degli utilizzatori della città, distinguendo, innanzitutto, gli utenti singoli dagli investitori e imprese. La figura sottostante offre una chiara raffigurazione di questa schematizzazione.

Figura 33: Segmentazione dei city user. Fonte: A. Foglio, 1999



Le due macrocategorie identificate – cioè utenti singoli e imprese e investitori – vengono in seguito distinte e suddivise sulla base della natura degli utenti: essi possono essere esterni o interni al territorio. Vediamo così che gli utenti singoli interni sono costituiti dai residenti, mentre quelli esterni sono rappresentati dai non-residenti, dai pendolari (distinti a loro volta in lavoratori e studenti), dai visitatori e dai turisti. Per quanto riguarda il segmento di stampo più economico, troviamo invece le imprese e gli investitori locali come utenti interni, mentre le imprese e gli investitori esterni andranno a costituire la sub-categoria degli utenti esterni di questo ramo.

L'autore, tuttavia, attribuisce una maggiore importanza agli utenti esterni delle due macro-categorie, in quanto essi possono essere definiti e considerati come la “clientela” della città, ovvero i destinatari delle politiche di city branding in grado di apportare valore e ricchezza economica alla città: i nuovi residenti, ad esempio, apportano nuova forza-lavoro e talenti in città, nonché nuovi stimoli socio-culturali; ancora, i possibili investitori porteranno con sé nuove opportunità di business, di lavoro e di ricchezza per la città.

Difatti, Foglio individua un circolo virtuoso in questa attrazione di risorse: secondo l'autore, maggiore è la capacità della città di attrarre risorse, maggiore sarà il loro valore, maggiore sarà la forza attrattiva della città nei confronti di ulteriori risorse.

Kolter, qualche mese più tardi, individua target di riferimento analoghi a quelli proposti da Foglio, distinguendo, tuttavia, quattro macrocategorie di portatori di interesse coinvolti nel processo di city branding: i policy maker, ovvero i "manager" della città, i residenti, le imprese e i visitatori.

Per quanto riguarda la prima categoria, essa fa riferimento all'amministrazione cittadina che pianifica e gestisce la città al fine di soddisfare ed adempiere agli impegni e ai doveri politici conferitigli dal mandato istituzionale, che riguardano innanzitutto la valorizzazione della città e il miglioramento, nonché sviluppo, del benessere socioeconomico dei cittadini. Il ruolo dei city marketer, nel processo di city branding, è quello di "unificatori" degli interessi dei vari stakeholder: è necessario trovare un consenso condiviso dalla comunità cittadina su cui basare le future azioni di marketing e branding, affinché la campagna abbia riscontri positivi.

I residenti, intesi sia come singoli utenti che come investitori locali, hanno un ruolo importante nel processo di city branding in quanto tale processo influenza la loro fiducia e la loro percezione della città, al punto da condizionare la loro identificazione con il territorio in cui vivono. È importante ricordare, infatti, che un cittadino soddisfatto ed orgoglioso della propria città contribuisce enormemente alla diffusione di un'immagine positiva di tale contesto urbano e a diffondere, dunque, il city brands tra altri soggetti. Per soddisfare questo segmento di stakeholder urbani, è necessario che il piano di city branding massimizzi il livello della qualità di vita della città, a partire dalle infrastrutture, dal miglioramento dei servizi, dell'assistenza sanitaria, degli istituti di formazione, fino allo sviluppo di interessanti attività ricreative-culturali.

La terza categoria di stakeholder individuata da Kolter riguarda invece le imprese, che vengono considerate in ottica di creazione di vantaggi competitivi: a livello territoriale, il fine delle imprese è di ricavare vantaggi dalla localizzazione delle proprie sedi, come, la presenza di infrastrutture, la vicinanza di imprese simili o che partecipano alla filiera produttiva, da cui trarre conoscenza e in cui cercare nuovi talenti (è il caso, ad esempio, dei distretti industriali – i *cluster* – e del cosiddetto spillover tecnologico). Possiamo sostenere, dunque, che una città è tanto più attrattiva per le imprese quanto più questi fattori si traducono in vantaggi competitivi (Kolter, 1999).

Infine, ci sono i visitatori, che, con le loro decisioni sulla località da visitare e la durata di permanenza del soggiorno, contribuiscono ad apportare valore al territorio. In questa categoria di stakeholder emergono i turisti tradizionali, i business-man, i visitatori a breve termine (ad esempio i pendolari),

o ancora i partecipanti a saloni, fiere ed eventi. Le caratteristiche ricercate in una destinazione differiscono dalla tipologia di visitatori: i turisti d'affari, per esempio, hanno bisogno di strutture ricettive dotate di ampie sale conferenze, che siano ben collegate ad aeroporti e stazioni, ecc., mentre il turismo leisure tiene maggiormente in considerazione le attrazioni, naturali, storiche e culturali del territorio. Secondo l'autore, la forza attrattiva di una città nei confronti di turisti e visitatori è il riflesso della sua salute economica e sociale.

Ancora, Maheshwari, professore della Staffordshire University, elabora un'ulteriore classificazione degli stakeholder, in base al ruolo da essi ricoperto nel processo di city branding. Egli distingue due categorie: i creatori del marchio – i *brand creators* -, costituiti dalle agenzie e dalle organizzazioni proattivamente coinvolte nei processi di place branding, tra cui emergono le agenzie di sviluppo regionali, nazionali e comunitarie, il consiglio cittadino, ecc., e i *brand drivers*, di cui fanno parte sia gli utenti coinvolti nella promozione del marchio (che possono anche essere creatori del marchio), sia coloro che contribuiscono a creare l'immagine del brand del luogo: imprese, turisti, residenti, visitatori, enti del turismo, agenzie pubblicitarie, imprenditori, il Governo ecc.

Da questa prima distinzione, è possibile ricavare ulteriori segmenti – e definizioni – degli stakeholder coinvolti nei processi di city branding. I brands creators, infatti, possono essere suddivisi ulteriormente in brand initiator e brand shaper: i primi sono rappresentati dalle autorità di regolamentazione responsabili per sviluppare l'immagine del marchio di un luogo, mentre i secondi sono costituiti dalle autorità e dagli individui responsabili di assicurare lo sviluppo appropriato e la reputazione del marchio della città.

Allo stesso modo, i brand drivers si differenziano in followers e carriers. Come “seguaci” si intendono tutti quei soggetti responsabili dell'effettiva diffusione della brand image, come le agenzie pubblicitarie, gli imprenditori, le camere di commercio, i residenti, i turisti, le agenzie regionali, ecc.; i “portatori” sono invece costituiti dalle autorità che gestiscono l'espansione del marchio nel mercato, tramite, ad esempio, le agenzie turistiche e le DMO: essi mirano ad una esposizione globale del brand.

Secondo Maheshwari, i *followers* tendono a migliorare l'esposizione dell'immagine del marchio del luogo, e sono strettamente associati con gli *initiators* all'interno del gruppo degli stakeholder “brand creators”, mentre i portatori (*carriers*) assicurano l'espansione del mercato del brand in mercati nuovi o inesplorati: essi si allineano strettamente al segmento di stakeholder del brand shaper.

Questa catalogazione degli stakeholder può essere così riassunta nella figura sottostante:

Tabella 3: Classificazione degli stakeholder.

BRAND CREATOR	BRAND DRIVER
Initiator: Consiglio Comunale, Agenzia di city branding, Agenzia per lo sviluppo infrastrutturale, Agenzie per gli investimenti, Commissione Europea	Follower: Agenzie, residenti, imprenditori, investitori, Camera di commercio, visitatori, Agenzia strategica regionale
Shaper: Amministrazione urbana, settore pubblico e privato, agenzie per lo sviluppo economico	Carrier: Agenzie, attività commerciali, imprenditori, istituzioni per il turismo

Fonte: Maheshwari, 2014

La creazione e il modellamento di un marchio di una città comporta, dunque, la partecipazione attiva di gruppi specifici di stakeholder (brand creators), a cui segue, successivamente, il coinvolgimento di un secondo gruppo di stakeholder (i brand drivers). L'autore afferma, inoltre, che le strutture progettate dai brand initiators e dai brand shapers forniscono indicazioni appropriate ai rispettivi followers e carriers per il miglioramento del place brand.

Tale suddivisione degli stakeholder implica diverse conseguenze a livello di city-brand management. Se i principali stakeholder non comunicano efficacemente l'uno con l'altro, ciò porterà a una politica discordante e ad azioni disgiunte. In particolare, l'impatto delle potenziali sinergie tra le parti interessate con potere e interessi diversi è maggiore quando ci sono chiare strategie di comunicazione. In quest'ottica, Anholt (2007) sostiene che, per svolgere un buon processo di place branding, è necessario che tutti i gruppi di stakeholder si impegnino, comunichino efficacemente che abbiano obiettivi comuni. Allo stesso modo, van Gelder (2008) ha commentato la necessità di una partecipazione attiva, di cooperazione e interazione tra pubblico, privato e governance per far sì che il place branding avvenga in modo integrato.

5.2.2 Requisiti e caratteristiche della partnership

Come abbiamo visto, il coinvolgimento di rappresentanti non solo del governo della città, ma del settore privato, del turismo e della società civile, è fondamentale per costruire e mantenere un marchio cittadino di successo. Questo coinvolgimento degli stakeholder deve soddisfare una serie di requisiti:

- partnership: i rappresentanti degli stakeholder devono lavorare insieme utilizzando un approccio di partnership, per garantire l'adesione e la credibilità del marchio;

- leadership: i partner delle parti interessate hanno bisogno di una forte leadership per superare qualsiasi differenza interna e per assicurare il progresso e un efficace processo decisionale;
- continuità: la continuità è fondamentale sia nella partnership che nella leadership, per assicurare una strategia a lungo termine e la durata del marchio;
- visione condivisa: le parti interessate devono condividere una visione per il futuro della città se vogliono formulare una chiara strategia del marchio;
- implementazione basata sull'azione: per implementare la strategia del marchio e creare il marchio, le parti interessate devono concordare un serie appropriata di azioni in ogni fase.

Per la città di Tampere, ad esempio, il coinvolgimento dei principali stakeholder è stato cruciale nel processo altamente strutturato di costruzione del marchio lanciato dalla città nel giugno 2010. Questo processo di sei mesi è strutturato in sei fasi:

- 1) pianificare il processo e nominare i partecipanti;
- 2) analizzare la situazione attuale della regione
- 3) strutturare l'identità del marchio;
- 4) strutturare la strategia di comunicazione;
- 5) progettare il marchio;
- 6) utilizzare il marchio.

Un certo numero di gruppi di lavoro, coinvolgendo i principali stakeholder locali, è stato istituito per lavorare al processo:

- un gruppo di progetto, comprendente rappresentanti della città di Tampere e dell'unità di marketing della sua regione, un'agenzia di consulenza e un'agenzia di comunicazione; questo gruppo gestisce e controlla il processo, con i rappresentanti della regione di Tampere prendono le decisioni finali sul branding;
- un gruppo direttivo per testare e commentare il lavoro online, usando strumenti intranet, e anche in workshop;
- un gruppo di utenti per commentare il lavoro, condividere idee e tenere gli altri informati sul lavoro del marchio;
- un gruppo di influenza per diffondere la parola sul lavoro di branding intrapreso; questo gruppo è composto dai rappresentanti di tutta la società, compresi decisori, uomini d'affari, accademici, rappresentanti della città, politici, artisti e atleti.

Questi gruppi si incontrano almeno una volta al mese e usano vari strumenti di analisi, come il benchmarking, i dati di ricerca e le mega tendenze che guardano ai modi in cui la gente vuole vivere.

I punti più critici in questo progetto sono stati pianificare il processo e decidere quali aspetti da includere o escludere.

Da questo caso studio emerge che lo sviluppo di un marchio cittadino può essere un processo complesso che coinvolge un gran numero di attori locali, ognuno con la propria agenda e la propria visione della città. Un processo strettamente gestito sembra essere un prerequisito per un city branding di successo che tutti i portatori di interesse acquistano. Inoltre, il coinvolgimento attivo delle parti interessate sembra essere particolarmente importante per il successo di un marchio cittadino, in particolare per:

- ❖ assicurare un processo di city branding inclusivo e legittimo;
- ❖ condividere responsabilità e costi;
- ❖ incoraggiare l'impegno a lungo termine e la durata del marchio.

È possibile, quindi, asserire che ci sono diversi modi per costruire un marchio cittadino di successo, a seconda del contesto politico e strutturale locale:

- il processo top-down, dove una visione condivisa concordata è proiettata per la città e le risorse sono adattate gradualmente, passo dopo passo; il processo dall'alto verso il basso gradualmente, passo dopo passo;
- il processo bottom-up, in cui tutti gli aspetti della città che possono servire come ingredienti per il marchio sono raccolti insieme e proiettati;
- il processo di sondaggio, che ricerca ciò che la gente sente la città e proietta gli aspetti più comunemente aspetti più comunemente identificati;
- l'approccio esperto, che lascia lo sviluppo del marchio nelle mani nelle mani di professionisti riconosciuti;
- il processo globale co-prodotto, in cui i cittadini sono impegnati in un pooling di massa di idee che vengono utilizzate per costruire il marchio.

5.3 Fattori di successo nei piani di city branding

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il city branding avviene in un contesto di governance urbana: difatti, il city branding è, per definizione, parte del processo amministrativo e processo politico. Bisogna chiedersi, a questo punto, che cosa implica questo contesto politico nell'attuazione del piano di city branding.

Braun, nel 2011, ha identificato otto fattori che possono (positivamente o negativamente) influenzare l'implementazione del city branding. Tutti questi fattori sono rilevanti a causa del contesto di governance urbana in cui avviene il city branding. I primi quattro fattori riguardano, in maniera diretta il contesto politico-urbano: il punto di vista della maggioranza sul city branding; l'inclusione del city branding nelle priorità politiche; responsabilità politica inequivocabile; e gestione degli stakeholder. Naturalmente, questi fattori non sono rilevanti solo per il city branding, ma alle politiche cittadine in generale. Tuttavia, questi fattori sono particolarmente importanti per rafforzare il significato del city branding in relazione alle politiche tradizionali della città. I restanti quattro fattori si collegano al contesto della governance urbana attraverso scelte strategiche riguardanti la sostanza del marchio e l'approccio alla costruzione del marchio; queste scelte risultano particolarmente rilevanti nel contesto della governance urbana a causa del loro effetto potenzialmente significativo sul progresso dello sforzo di branding della città. Pertanto, gli ultimi quattro fattori riguardano: branding cittadino genuino e credibile; branding cittadino a ombrello contro i sub-brand; co-branding strategico con marchi forti nella città; e l'atto di bilanciamento tra distintività e ampio supporto per il marchio.

Come abbiamo visto, il primo fattore riguarda l'interpretazione del city branding da parte della leadership politica della città e degli altri decisori chiave. In altre parole, bisogna chiedersi se vi sia una chiara visione maggioritaria sull'interpretazione del city branding a livello dei decisori della città. Una visione maggioritaria condivisa sul city branding tra i decisori della città stimola, infatti, un approccio più coerente e integrato al branding, mentre la confusione, i conflitti e la frammentazione ostacolano l'attuazione del city branding.

Il secondo fattore riguarda, invece, le priorità politiche della città. Il governo cittadino neoeletto presenterà il suo programma e le sue priorità politiche per il periodo del suo mandato. Tuttavia, alcune città lavorano anche per sostenere una visione a lungo termine che si estende oltre il mandato di un particolare governo. Includere esplicitamente gli obiettivi del city branding nelle priorità politiche della città, nei programmi e nella visione a lungo termine aiuta significativamente i responsabili del branding. In primo luogo, questo approccio rafforza la posizione del city branding in relazione all'insieme delle altre politiche cittadine. In secondo luogo, se gli obiettivi del city branding sono stabiliti dai funzionari eletti, il branding è salvaguardato dallo status di 'outsider' che potrebbe competere con le politiche ufficiali della città. Infine, l'inclusione degli obiettivi del marchio della città produce un effetto simile alla missione di un firm, stabilendo un limite al tipo di concetti di marchio che possono essere considerati (Park et al, 1986). Basando i concetti di marchio basando i concetti di marchio della città sugli obiettivi inclusi, gli agenti di branding possono minimizzare la potenziale confusione discussa sopra.

Il terzo fattore riguarda la responsabilità politica per il marketing cittadino e il city branding, così come la posizione del city branding e del city marketing in relazione ad altre aree politiche funzionali, programmi e progetti. Van den Berg e Braun (1999) hanno già sottolineato l'importanza della leadership basata sulla competenza formale e materiale nel marketing cittadino e nel branding. Anche Rainisto (2003) e Braun (2008) hanno denotato l'importanza della leadership. Ad esempio, i sistemi politici della maggior parte dei paesi europei hanno bisogno di chiare responsabilità politiche per campi politici separati (per esempio, trasporti, sviluppo economico, istruzione e benessere sociale). In questo modo, i politici eletti possono essere ritenuti responsabili per le loro attività. Questa suddivisione pratica dei campi politici si riflette di solito anche nell'organizzazione dipartimentale dell'amministrazione cittadina. A seconda del sistema politico della città, la responsabilità del city brand potrebbe essere attribuita al sindaco, agli assessori, ai leader del consiglio, o altri potenti stakeholder.

Il quarto fattore concerne la gestione degli stakeholder. Un elemento chiave nella letteratura sulla governance è che molte decisioni, politiche e azioni non derivano soltanto dalle tradizionali procedure di pianificazione del governo: esse nascono almeno in parte da reti strategiche di stakeholder pubblici e privati. La gestione degli stakeholder è un elemento centrale in molte teorie diverse di branding e, opportunamente, figura in modo prominente nei quadri di branding della città così come nei quadri di destination branding. Il city branding è per definizione, infatti, branding in un contesto di rete; quindi, è anche l'azione collettiva di stakeholder pubblici e privati. Questo risuona con il recente dibattito nella letteratura sulla co-creazione del marchio. Inoltre, Hankinson (2004) ha sostenuto che i prodotti della città sono gestiti da una complessa organizzazione di attori del settore pubblico e privato, rendendo il place branding innanzitutto "un processo coordinato piuttosto che un'attività gestita". In pratica, la gestione del city brands è in gran parte una gestione degli stakeholder, che implica decisioni su quali stakeholder includere e durante quale parte del processo di branding, così come l'organizzazione del supporto nella comunità. Le due dimensioni di questo processo - coinvolgere i giusti stakeholder per aiutare a costruire il marchio e orchestrare il giusto coinvolgimento politico per salvaguardare il processo di branding - non sono facilmente separate.

Il quinto fattore riguarda invece l'autenticità dello sforzo di city branding: ci si interroga se il city brand è genuino e credibile. Herbig e Milewicz (1995) hanno sostenuto che i marchi sono segnali di qualità e valore per i clienti: l'obiettivo dei marchi è "creare un significato simbolico che assista il cliente nel processo decisionale". Nel processo decisionale i clienti sperimentano questi segnali creati dal marchio; allo stesso modo, un marchio cittadino invia segnali anche ai (potenziali) clienti. Come ha osservato Kavaratzis (2008), una città comunica non solo attraverso le sue politiche di

comunicazione deliberate (per esempio, relazioni pubbliche, campagne, il Web, e così via), ma anche attraverso il suo paesaggio, le infrastrutture, la struttura organizzativa e il comportamento (degli utenti della città, eventi, servizi, e così via). Kavaratzis (2008) ha chiamato quest'ultima forma di comunicazione primaria e la prima forma di comunicazione secondaria (vedi capitolo 3). Un efficace city branding richiede che la comunicazione secondaria sia in linea con la comunicazione primaria. Il possibile divario tra le affermazioni esagerate nella comunicazione secondaria e i segnali primari della realtà della città potrebbe influenzare negativamente il marchio della città. In altre parole, il city branding deve essere genuino per rimanere credibile.

Il sesto fattore concerne le scelte strategiche fatte riguardo ai destinatari del city branding. Il pubblico a cui si indirizzano le politiche di city branding è costituito da tutte le persone e le organizzazioni che sono importanti per il funzionamento della città. In molti modi, un city branding potrebbe beneficiare delle idee principali che sostengono il concetto di umbrella branding. Diversi autori sostengono, infatti, che dovrebbe essere possibile commercializzare un gruppo di prodotti molto diversi sotto l'ombrello della reputazione del luogo. La parte difficile risiede nell'identificazione dei valori centrali del marchio che comprendano la complessità dell'offerta del luogo. Contrariamente a questa analisi, Braun (2011) sostiene che l'umbrella branding nel caso del city branding non è un ombrello geografico con sotto-marchi per aree geografiche (più piccole) incluse nell'ombrello. Il marchio ombrello della città si riferisce a tutte le persone e organizzazioni che sono importanti per il funzionamento di una città - cioè, tutti i clienti esistenti e potenziali.

Allo stesso tempo, una delle regole di base del marketing è quella di identificare i gruppi target e comunicare direttamente a questo pubblico. La letteratura ha identificato quattro categorie generali di clienti (esistenti e potenziali) delle città: residenti, aziende, visitatori e investitori. Essi hanno scelto di includere l'ultimo gruppo di clienti - gli investitori - esplicitamente. Questo gruppo consiste di investitori professionali come i fondi pensione, società immobiliari, banche, venture capitalisti di rischio, e così via. Essi investono capitale in luoghi e progetti della città, ma non si stabiliscono necessariamente in un particolare luogo. A seconda delle caratteristiche della città, si potrebbero anche aggiungere gruppi di clienti speciali come gli studenti, i pendolari e naturalmente le organizzazioni intermediarie che influenzano le percezioni di questi gruppi di clienti. Questi potrebbero essere gli agenti di viaggio, promotori immobiliari, i media e molti altri. In questa linea di pensiero, le città devono lavorare con sub-brands per particolari target di pubblico per essere più efficaci. Per esempio, il destination branding della città di Amsterdam è diverso dagli sforzi di Amsterdam per attrarre investimenti interni. Questo implica che è più appropriato lavorare con sottomarche per diversi gruppi target della città.

Il settimo fattore riguarda, invece, un'altra opzione strategica nel processo di city branding: utilizzare le opportunità che la maggior parte delle città hanno per il co-branding. Secondo molti autori, infatti, il branding è un processo deliberato di selezione associazioni che aggiungono valore all'offerta. Difatti, i marchi di successo all'interno della città possono essere utilizzati per rafforzare il marchio della città. L'idea è simile al co-branding in cui i commercianti cercano di trasferire le associazioni positive di un partner di co-branding all'altro. Nel caso del city branding, gli esempi potrebbero essere un'università, un club di calcio di successo internazionale calcio di successo internazionale (ad esempio l'impatto del Manchester United sull'immagine sportiva di Manchester), un museo (come l'effetto Guggenheim per Bilbao), o qualsiasi altra azienda, individuo o istituzione con una reputazione positiva e reputazione positiva e affidabile.

Anche senza una strategia di co-branding ci sono già molti collegamenti tra il marchio della città e quei marchi all'interno della città. Questi marchi individuali possono avere successo o meno, e i collegamenti potrebbero essere desiderabili o indesiderabili. Trarre pieno vantaggio dalle opportunità positive di co-branding è una scelta strategica per il marchio della città. Naturalmente, questi marchi devono completare il quadro di branding strategico adottato dalla città, ma questi marchi di successo marchi di successo non hanno bisogno di essere perfettamente 'on brand'. Il punto importante è stabilire (o rafforzare) un legame esplicito tra il marchio della città e i marchi di successo della città, creando così un'associazione positiva per la città. Non solo questa strategia è efficace dal punto di vista dei costi, ma potrebbe anche aiutare ad organizzare il supporto degli stakeholder per gli sforzi di branding della città.

L'ottavo e ultimo fattore è anche inerente alle scelte fatte nel processo di city branding processo: è l'"atto di bilanciamento" che molti professionisti riconosceranno tra la distintività delle scelte di city branding e il più ampio sostegno da parte della comunità cittadina. Difatti, uno dei principali obiettivi del branding è quello di differenziare l'offerta da quella dei concorrenti. I marchi dovrebbero creare differenziazione. Tuttavia, è importante sottolineare che l'immagine desiderata del luogo (marchio) deve essere vicina alla realtà (come abbiamo visto nella quinta ipotesi), credibile, semplice, attraente e distintiva. Questa nozione è anche molto rilevante per il city branding. Tuttavia, il city branding è inevitabilmente un processo che coinvolge un gran numero di stakeholder (vedi Ipotesi 4). Creare un marchio distintivo mentre si incorpora l'input delle parti interessate presenta una delle principali sfide del city branding oggi. Un serio rischio si presenta quando il sostegno cade dietro un marchio cittadino squallido, indifferenziato e compromettente. Tuttavia, sviluppare un marchio forte e differenziato solo con un piccolo gruppo di esperti potrebbe potenzialmente compromettere il sostegno all'iniziativa di branding della città.

Tabella 4: Definizione dei fattori di successo nei piani di city-branding.

1°	Una visione maggioritaria condivisa sull'interpretazione del marchio della città tra la leadership politica della città e gli altri responsabili delle decisioni della città influenza positivamente la messa in pratica
2°	Includere gli obiettivi del city branding nelle priorità politiche, programma e nella visione a lungo termine della città ha un effetto positivo sulla messa in branding nella pratica (
3°	Una chiara responsabilità politica per il city branding aumenta la possibilità di implementazione di successo del city branding
4°	Un'adeguata gestione degli stakeholder influisce positivamente sull'attuazione di una strategia di city branding in modo positivo
5°	Mettere in pratica il city branding richiede che il city branding sia autentico e credibile
6°	Una combinazione di marchi ombrello per tutti i pubblici di riferimento con sotto-marchi per particolari gruppi di clienti della città influenza l'implementazione del city branding positivamente
7°	L'implementazione del city branding è stimolata dal co-branding della città con marchi di successo nella città di aziende, istituzioni, eventi e persone
8°	Mettere in pratica il city branding richiede un equilibrio tra un focus distintivo per il marchio della città e un sostegno più ampio nelle comunità della città

Fonte: elaborazione da Braun, 2011.

In definitiva, questi otto fattori potrebbero servire come linea guida per i responsabili delle decisioni e professionisti del marketing responsabili dell'implementazione del city branding. Inoltre, ci sono implicazioni per il modo in cui il city di branding è coordinato così come per le organizzazioni coinvolte nella sua implementazione. Per quanto riguarda le organizzazioni, è importante notare che essere semplicemente bravi nel marketing non è sufficiente per gli individui che lavorano in queste organizzazioni: hanno bisogno di combinare l'eccellenza nel marketing con la sensibilità di operare in un tale ambiente politico. Ancora, bisogna sottolineare che ogni contesto di governance urbana è diverso da una città all'altra e richiede quindi soluzioni su misura.

Ovviamente, queste scelte sono specifiche del branding e non ad altre politiche cittadine. Tuttavia, le scelte fatte riguardo a questi fattori potrebbero avere un serio impatto sull'efficacia del city branding nel contesto di governance urbana. Da un lato, potrebbero aiutare significativamente l'implementazione del city branding, ma allo stesso tempo, la scelta sbagliata riguardo a questi fattori

potrebbe influenzare negativamente il progresso del processo di branding e a volte anche creare notevoli problemi politici. L'effetto negativo potrebbe accadere specialmente per l'atto di bilanciamento di cui sopra, così come così come per la questione che il city branding sia genuino e credibile.

5.4 Errori comuni

Dopo aver osservato i fattori che conducono le politiche di city branding al successo, è opportuno identificare anche quali sono gli errori che vengono più frequentemente commessi dalle amministrazioni cittadine e dai city marketer. Chiaramente, gli errori più comuni sono spesso il riflesso dell'inosservanza dei fattori di successo che abbiamo analizzato nel paragrafo precedente.

Kavaratzis, nei primi anni 2000, ha iniziato ad indagare sugli errori che si commettono più frequentemente nei processi di city branding, analizzando innanzitutto sul legame tra il Nation brand e i singoli city brands. L'autore, infatti, si interroga se bisogna utilizzare il marchio nazionale come "brand ombrello" nei confronti dei singoli brand urbani, o se la loro identificazione e costruzione sia un processo totalmente distaccato e indipendente dagli altri city brands e, soprattutto, dal Nation brand.

Qualche anno più tardi, nel 2013, Ram Herstein, ricercatore israeliano in marketing e studi urbani, ha condotto, insieme ad alcuni suoi colleghi, uno studio sugli errori più frequenti nelle politiche di city branding, individuandone quattro:

1. La miopia, ovvero la mancanza di una vision – e di una prospettiva – a lungo termine. Molte politiche di city branding, infatti, sono costruite e focalizzate sulla base dell'attuale amministrazione pubblica, che mira a raggiungere risultati in breve termine per dimostrare il successo delle proprie azioni nel corso del loro mandato. Inoltre, la mancanza di una strategia di lungo termine può derivare anche dalla mancanza di partecipazione di tutti gli stakeholder nel processo di decisione della *city image* che si vuole costruire e comunicare. Herstein sostiene che, per superare questo problema, è necessario identificare innanzitutto la natura del problema di percezione dell'immagine della città, così da correggerlo, e successivamente le risorse finanziarie ed umane della città che possono essere incluse nella pianificazione strategica del city brands, tenendo in considerazione i bisogni e gli interessi di tutti gli stakeholder della città.

2. L'assenza di cooperazione tra gli stakeholder e la mancanza di consenso sugli obiettivi da raggiungere. L'autore israeliano evidenzia il fatto che questo errore viene spesso commesso nei confronti dei residenti, i cui interessi e prospettive non vengono adeguatamente presi in considerazione durante il processo di costruzione del city brand. Un esempio di successo in questa prospettiva è stato il coinvolgimento degli abitanti di Pechino durante le olimpiadi del 2008, i quali, per offrire migliori servizi ai visitatori, si sono impegnati per imparare e migliorare le proprie conoscenze della cultura occidentale e della lingua inglese. Per correggere questo tipo di errore è necessario, come prima cosa, identificare un target chiaro, analizzando le caratteristiche socio-demografiche della popolazione, e raccogliere, in seguito, il consenso e le opinioni di tutti i soggetti interessati, così da coinvolgerli attivamente nel processo decisionale.
3. Obiettivi poco realistici e non sostenibili. È importante, infatti, che le città si diano obiettivi chiari, realistici, e, soprattutto, credibili ed affini all'identità del territorio: come abbiamo visto nel capitolo 2, infatti, l'immagine del territorio che viene trasmessa e comunicata deve essere coerente con l'immagine reale dello stesso, e quindi con la sua identità. La soluzione a questo problema risiede nell'identificazione e nell'analisi delle reali risorse della città, così da elaborare un piano di city branding che sia realistico e obiettivamente realizzabile. Ancora, è necessario che vi siano azioni reali e concrete a seguito dell'immagine che si vuole comunicare, affinché essa non risulti come un insieme di parole vuote e di promesse vane.
4. Mancanza di strategie di comunicazione e di commercializzazione del brand. Questo errore fa riferimento all'usanza delle amministrazioni pubbliche di utilizzare solamente i media locali per diffondere l'immagine e il brand della città, senza coinvolgere i media di più ampia visibilità. Chiaramente, per arginare questo tipo di errore, è consigliato servirsi di tutti i canali di comunicazione che abbiano un grosso impatto nella comunicazione del city brand.

Altri autori hanno, invece, individuato come problema frequente nei processi di city branding la scarsa integrazione delle discipline implicate nel piano, come la geografia, l'urbanistica, il marketing, la sociologia, la politica ecc: spesso si finisce per favorire una sola materia e ad adottare la sua prospettiva, senza tener in considerazione gli obiettivi e i precetti delle altre.

O ancora, si è riscontrato che le amministrazioni pubbliche – e tutti gli altri soggetti coinvolti nei processi di city branding – si concentrino troppo sulla formulazione del piano, formalizzando in maniera eccessiva tutto il processo decisionale (rischiando quindi di allungare i tempi, perdere di vista gli obiettivi e i cambiamenti eventuali del contesto), e poi non procedano all'attuazione concreta dello stesso.

5.5 Gli strumenti del city branding

Come abbiamo visto nei capitoli precedenti, le persone danno un senso ai luoghi costruendo la propria comprensione degli stessi attraverso, in primo luogo, percezioni e immagini ottenute attraverso le esperienze personali; in secondo luogo, attraverso varie forme di rappresentazione dei luoghi: film, romanzi, dipinti, notizie e così via; e in terzo luogo, attraverso gli impatti di interventi politici deliberati come la pianificazione e il design urbano. Questi messaggi e impressioni ricevuti sono mentalmente elaborati per permettere la comprensione e l'interazione con l'ambiente (Ashworth, 2009). Il city branding, in questa prospettiva, non è altro che uno strumento per indirizzare questi processi verso un fine – e dunque un'immagine – predefinita. Tra gli strumenti di pianificazione locale che vengono più frequentemente utilizzati troviamo il design e l'architettura urbana (il cui simbolo più evidente è il cosiddetto flagship building, ovvero l'edificio di punta), l'organizzazione di eventi, sia di grande che di piccola portata, e l'associazione di personalità rinomate con il luogo in riferimento.

5.5.1 Flagship buildings e design urbano

L'urbanistica, e più in generale l'aspetto fisico locale, hanno un impatto enorme nell'influenzare le percezioni e le immagini che le persone hanno di un luogo: infatti, le qualità visive di edifici e il design urbano costituiscono un potente strumento per il city branding.

Una delle pratiche più diffuse tra le città è quella di dotarsi di “edifici bandiera”, i cosiddetti flagship buildings: questi sono edifici imponenti e memorabili, costruiti appositamente per entrare nella mente delle persone e per guadagnare un posto nella loro memoria, così da garantire un determinato posizionamento della propria città.

L'idea di costruire un edificio simbolo non è recente: il Colosseo, Roma, il Partenone, Atene e i Giardini Pensili di Babilonia erano tutte strutture ufficialmente progettate non solo ad ospitare funzioni pubbliche distintive ma anche a trasmettere, attraverso la loro stessa presenza, dichiarazioni sui governi che li hanno eretti. Questi edifici furono concepiti, dunque, come portabandiera di politiche e idee molto più generali delle funzioni utilitaristiche che svolgevano. Secondo alcuni studiosi, la riscoperta moderna di questo fenomeno può essere datata alla costruzione del Centro Pompidou (1977) sul Beaubourg. L'edificio, infatti, non era stato concepito solo per ospitare una collezione d'arte moderna, ma più significativamente per proclamare la posizione del governo francese e della nazione francese come colta e progressista e le pretese di Parigi in particolare all'interno delle classifiche competitive delle città del mondo.

Il successo dei flagship buildings è condizionato da due fattori: la straordinarietà, o particolarità dell'edificio, e la paternità di un "archi-star". Riguardo al primo fattore, la letteratura afferma che l'architettura deve essere notevole e degna di nota, poco importa se piace esteticamente: ciò che conta è che l'edificio sia ben visibile e, soprattutto, discusso. Nella sua accezione più semplice può essere solo una questione di altezza: molte città, infatti, competono da sempre per aggiudicarsi il titolo di città con l'edificio più alto. Possiamo identificare il precursore di questa strategia nella città di New York, che si aggiudicò questo titolo con la costruzione dell'Empire State di New York nel 193, con i suoi 381 m). Questa strategia, oggi, sembra fare appello in particolare ai nuovi paesi emergenti che sentono il bisogno di dimostrare il loro arrivo tra i principali attori economici del mondo. La costruzione delle Petronas Towers (1998-452 m), a Kuala Lumpur (Malesia) fu una deliberata dichiarazione sponsorizzata dal governo sulla posizione nel mondo a cui aspirava la Malesia. Qualche anno più tardi le torri malesiane sono state superata dalle Taipei Towers a Taiwan (2004-509 m), e, ancora, dal Shanghai Financial Centre (2008-492 m) e successivamente dal Burj Dubai (2009-c.800 m).

Anche i ponti possono essere considerati come flagship buildings, in quanto sono altamente visibili, solitamente centrali e capaci di esprimere sia estetico che ingegneristico. Ancora una volta non c'è nulla di recente in questo uso dei ponti. Abbondano gli esempi di ponti altamente distintivi, che diventano a lungo termine icone di una città, dal "Ponte delle Catene" di Budapest (1849), il Tower Bridge di Londra (1894) Tower Bridge di Londra (1894), l'"Harbour Bridge" di Sydney (1932), il "Golden Gate" di San Francisco (1937), l'Erasmus Bridge di Rotterdam (1996) al Millennium Bridge di Londra (2002). L'acquisizione di un 'soprannome' popolare, come il gherkin" di Londra, gli "stuzzicadenti" di Berlino, la "macchina da scrivere" di Roma, ecc., può essere un importante segnale di successo nella strategia di posizionamento della città nell'immaginario delle persone.

Ancora, anche la rifunzionalizzazione può essere spesso considerata come uno strumento efficace. Il Faneuil Hall di Boston e il Quincy Festival Marketplace del 1992 ha dato il via a una moda mondiale per il riutilizzo creativo edifici riutilizzati in modo creativo e adattivo come centro per la rivitalizzazione dell'area. Una galleria d'arte ristrutturata in una centrale elettrica (ad esempio il Tate Modern, di Londra) o in una stazione ferroviaria (come il Musée d'Orsay, a Parigi) fanno dichiarazioni attraverso sia la forma che la funzione delle città: l'abbandono di un settore economico e l'abbraccio di un altro. Questo processo di utilizzazione di un edificio simbolo per stimolare un più ampio sviluppo culturale ed economico è a volte conosciuto come 'Guggenheiming', data la propensione di questo museo a collocarsi in edifici moderni distintivi e stimolanti, come a New York (Frank Lloyd Wright, 1959), Las Vegas (Koolhaas, 1980) e Bilbao (Gehry, 1996).

Il secondo fattore di successo concerne invece l'attribuzione dell'opera a un architetto di fama internazionale. Una città con un autentico Niemeyer (Università di Haifa), Rogers (Centre Pompidou, Parigi), Gehry (Guggenheim, Bilbao), o Foster (Reichstag, Berlino) ha acquisito notorietà e status culturale per il luogo solo per questo possesso.

Tuttavia, questi edifici di punta possono generare anche alcuni svantaggi per le città che li ospitano: ad esempio, il loro carattere distintivo e rinomato rende tali strutture obiettivi terroristici attraenti a causa della loro della loro acquisita importanza simbolica e quindi del loro valore pubblicitario.

Un'estensione del flagship building è il più ampio signature design, ovvero l'introduzione di elementi di design pervasivi nell'ambiente accessibile al pubblico. Il design caratteristico può essere trasmesso attraverso un assortimento di edifici correlati, spazi ed elementi del paesaggio stradale, come segnaletica, pavimentazione e arredo urbano che, presi insieme, possono essere considerati come dichiarazioni sul luogo. L'obiettivo, come per le strutture di punta, non è solo un'unità coerente in sé, ma la differenziazione e il riconoscimento. Gli spazi pubblici possono fare, in questo modo, una dichiarazione di identità singolare in modo che l'utente o lo spettatore sappia, quasi inconsciamente, di quale luogo si tratta.

Ancora, un'estensione dell'idea di design urbano è la creazione di un quartiere specifico all'interno di una città che agisce come una funzione di distinzione e posizionamento per la città nel suo complesso. Il luogo tenta, infatti, di acquisire un'immagine e un'associazione attraverso la formazione di un singolo distretto distintivo al suo interno.

Anche questo non è un fenomeno recente. Nel corso del XIX secolo molte città europee raggrupparono in un unico quartiere i servizi culturali sponsorizzati dallo stato, comprendenti musei, gallerie, biblioteche, sale d'esposizione, teatri, sale da concerto e teatri d'opera. Quest'azione di concentrazione dei poli culturali non fu concepita solo per i vantaggi funzionali del raggruppamento spaziale, ma soprattutto per l'impatto promozionale che avrebbe avuto nei confronti dei visitatori e delle altre città. Esempi di questa strategia di creazione di distretti culturali sono il South Kensington a Londra, il complesso del Rijksmuseum di Amsterdam, l'isola dei musei a Berlino: tutti risalgono più o meno allo stesso periodo, e sono affermazioni della città, e del governo nazionale, che vogliono essere viste dal pubblico internazionali come poli di produzione culturale.

Il bisogno percepito e l'uso dell'uso di tali distretti culturali possono ripetersi nel tempo man mano che le città si ri-posiziona. South Bank a Londra, per esempio, era il centro del Festival della Gran Bretagna del 1951 e sede di un certo numero di strutture culturali pubbliche, mentre la città cercava di dimostrare il recupero e il riorientamento del dopoguerra. Cinquant'anni dopo, lo stesso

quartiere è stato rimodellato per esprimere una cultura millenaria postmoderna con il 'London Eye', la Tate Modern, il Millennial Bridge e il rinnovato 'County Hall'.

5.5.2 Associazione di personalità

Nella ricerca di un'identità unica, i luoghi si associano al nome di un individuo nella speranza che le qualità necessariamente uniche dell'individuo siano trasferite per associazione al luogo. Questa tecnica potrebbe essere chiamata 'Gaudi gambit', in merito al notevole successo del personality branding di Barcellona negli anni '80, così che l'immagine della città è ora inseparabile dal lavoro creativo dell'artista.

Alcune personalità si dimostrano più adatte di altre. Gli artisti visivi sono più facili da trattare rispetto a quelli che producono un prodotto non visivo. Quanto più distintivo è il lavoro creativo o più notevole e memorabile è la persona e la vita, più facile diventerà questo branding. Un Gaudi a Barcellona, un Mackintosh a Glasgow, un Dalí a Figueres, un Hundertwasser a Vienna o un Dudok a Hilversum sono immediatamente riconoscibili. Anche se gli artisti visivi sono probabilmente i più adatti, anche i musicisti, come Mozart (Salisburgo), Presley (Memphis), Wagner (Beyreuth), o ancora i gruppi di musicisti correlati, come 'The Mersey Sound' (Liverpool), 'Tamla Motown' (Detroit) e il jazz tradizionale in generale (Memphis/New Orleans) possono essere efficacemente collegati a particolari luoghi. Anche gli scrittori sono abbastanza comuni, specialmente se la scrittura è legata al luogo in qualche modo. Bath di Jane Austin, lo Yorkshire della Bronte, il Wessex di Hardy e simili sono tutti ben noti per non riflettere semplicemente i sensi del luogo ma contribuiscono a plasmarli.

Tuttavia, la distintività e riconoscimento di una persona famosa, associata a un determinato luogo, può portare anche a degli svantaggiosi: ad esempio, che la famiglia Hitler venisse da Braunau, Austria, può non essere visto come un vantaggio dalle agenzie di gestione dei luoghi in questione e la dissociazione luogo-personalità potrebbe rivelarsi molto difficile da ottenere. O ancora, una forte associazione di luogo con un'opera artistica è altrettanto probabile che contribuisca ad attributi indesiderabili quanto desiderabili. La rappresentazione di McCourt di una triste e umida Limerick ('Angela's Ashes', 1996) o le descrizioni delle condizioni di vita in numerosi romanzi industriali "coketown" del XIX secolo (Dickens, Gaskell, Zola ecc.) non sono state accolte con favore dalle città contemporanee in cui erano ambientati. Infatti, il problema del place-branding è stato spesso quello di sfuggire a stereotipi deleteri esistenti e immagini trasmesse da romanzieri e pittori.

È utile ricordare, inoltre, che la valutazione di mercato delle associazioni può anche cambiare nel tempo. Un legame una volta visto come efficace e vantaggioso può diventare meno efficace o meno rilevante man mano che le mode cambiano. Le associazioni luogo-personalità possono sopravvivere a lungo alla loro utilità e tuttavia risultare difficile da alterare o cancellare dalla coscienza del consumatore a breve termine.

5.5.3 Eventi

I luoghi organizzano e sponsorizzano eventi temporanei per ottenere, nel modo più semplice, un più ampio riconoscimento della loro esistenza, ma anche per stabilire specifiche associazioni di marchio (Hall, 1989). Queste associazioni sono in parte collegate al contenuto dell'evento e in parte alla sua organizzazione: si tratta, infatti, sia di identificarsi con l'attività ospitata che di dimostrare la propria capacità di organizzarla. Chiaramente, più grande, più globale e di alto profilo è l'evento, maggiori sono i possibili guadagni del successo o anche le possibili perdite di reputazione associate al fallimento. Tuttavia, è importante ricordare che non tutti gli eventi trasmettono attributi desiderabili: città come Norimberga, Yalta, o Hiroshima hanno un riconoscimento non molto desiderabile a livello mondiale.

Ospitare grandi eventi può avere, dunque, un impatto significativo su una città e sulla sua immagine. Per eventi come i Giochi Olimpici, anche il processo di candidatura stesso riunisce gli stakeholder che sono cruciali per lo sviluppo del marchio di una città. Il successo di un grande evento può aiutare a migliorare la percezione internazionale di una città e generare una consapevolezza positiva.

Questi eventi possono essere ricorrenti o ospitati una tantum. Nella prima categoria rientrano i festival culturali di lunga durata, che generano non solo ritorni economici, ma più in generale sono fondamentali per stimolare la atmosfera e il carattere il luogo, che ottiene così il titolo di "città della cultura". Oltre agli eventi culturali, che costituiscono il tipo di eventi più frequentemente sponsorizzato, ci sono numerose altre possibilità, come eventi sportivi, fiere commerciali, e persino comizi politici e incontri internazionali. Ancora, un tipo particolare di evento è il cosiddetto 'mega-evento', di cui i giochi olimpici estivi e, in misura minore, invernali, sono i rappresentati più noti, data l'attenzione globale dei media e l'interesse del pubblico.

Chiaramente l'impatto è maggiore in luoghi con non solo il più grande bisogno di riconoscimento globale, ma anche con le capacità, non ancora testate, di organizzare tali eventi. Così una Londra o una Parigi guadagnano meno di una Pechino non ancora sperimentata o di una Salt Lake City.

Inoltre, gli eventi offrono anche l'opportunità di comunicare messaggi mirati sulla città e la sua attrattiva a un gran numero di persone nel pubblico target della città. Ad esempio, quando Oslo ha ospitato l'Eurovision Song Contest del 2010, l'emittente ospitante NRK è diventata la prima organizzazione a integrare l'ufficio turistico locale VisitOSLO nella produzione. In stretta collaborazione con NRK e la città, VisitOSLO ha elaborato un programma di eventi sociali per gli artisti, la stampa e le delegazioni dell'Eurovision. Creando il miglior ambiente di lavoro possibile per tutte le persone coinvolte nella produzione, l'evento ha generato un'enorme quantità di copertura stampa positiva in tutto il mondo, sostenendo l'immagine di Oslo come città di contrasti nella cultura e nella natura, e un centro scandinavo di architettura e design.

Tuttavia, ci sono due avvertenze principali, che smorzano qualsiasi convinzione che l'evento sia un percorso semplice per un place branding di successo. In primo luogo, nonostante i successi spettacolari e ben pubblicizzati, è improbabile che i soli eventi abbiano un grande impatto sul marchio di un luogo. La maggior parte degli eventi sono relativamente piccoli e hanno un impatto promozionale poco duraturo. Gli eventi emblematici sono più efficaci come strumenti in una politica strategica, spesso come dimostrazioni che un cambiamento di direzione è già avvenuto e sarà mantenuto attraverso altri strumenti politici. Le istanze di successo di solito mostrano tutte le precondizioni esistenti per il successo. Queste includono un chiaro imperativo economico, un'eccedenza capacità soprattutto di terra, lavoro e servizi di supporto e un ampio consenso di sostegno attivo a livello locale. In secondo luogo, ci sono stati diversi casi in cui gli eventi hanno portato ad un crescente riconoscimento del marchio, che rifletteva però un prodotto "inadeguato": l'organizzazione di eventi in talune città ha dimostrato al mercato territoriale soltanto l'incapacità, la mancanza di risorse e mezzi e i difetti locali della città, come è successo, per esempio, per alcune piccole città che erano state disegnate come Capitali della cultura. Come suggerisce la teoria tradizionale del marketing, quando si ha a che fare con un prodotto di qualità inferiore, risulta maggiormente opportuna concentrarsi in primis sui difetti, tentando di correggerli, e solo dopo questa fase si può passare alla promozione di suddetto prodotto.

5.6 Strategie di comunicazione del marchio cittadino

Una volta che il city brand è stato sviluppato, è necessario promuoverlo e comunicarlo ai gruppi target identificati. Per questo scopo esiste una serie di strumenti, tra cui le relazioni con la stampa, la pubblicità, i social media e le reti di ambasciatori. Poiché la scelta dei media è strettamente legata al messaggio e quindi non è mai neutrale, le città dovrebbero scegliere la loro strategia di comunicazione

con attenzione. Un altro punto è che alcuni target rispondono meglio ai social media, per esempio, mentre altri rispondono di più alle forme tradizionali di pubblicità.

Possiamo dunque riassumere le strategie che hanno più successo in cinque categorie, che approfondiremo nei prossimi paragrafi:

- Relazioni con la stampa
- Advertising
- Social media
- Rete di ambasciatori
- Merchandising

Di seguito sono riportati alcuni esempi di città che hanno utilizzato queste strategie di promozione per raccontare e diffondere nel mondo la propria immagine e la propria identità cittadina.

5.6.1 Social media, relazioni con la stampa e pubblicità

Milioni di persone oggi usano regolarmente i social media come Facebook, YouTube e Twitter, e i numeri sono in costante crescita. Questo può avere un importante impatto su come le città scelgono di comunicare la propria immagine e il proprio brand, cosicché alcune città stanno già capitalizzando le dinamiche dei social media. Per esempio, nell'autunno 2007, Tampere ha invitato i suoi cittadini a partecipare un concorso per creare un video di due minuti su "My Tampere", ospitato su YouTube. L'idea era di evidenziare le loro opinioni ed esperienze e di usare i video per promuovere la città; in totale sono stati caricati cinquanta video, e, successivamente, la giuria ha selezionato quattro vincitori e i più interessanti sono stati trasferiti su un DVD distribuito da Creative Tampere.

Ancora, Tampere è un eccellente caso studio per quanto riguarda le relazioni con la stampa. La città, infatti, ha deciso di sviluppare una fitta rete di relazioni con la stampa per ottenere la copertura della città in riviste e giornali mirati. Nel 2009, con l'aiuto dell'Ente finlandese per il turismo e delle agenzie di pubbliche relazioni, la città ha invitato novanta giornalisti d'oltremare di vari giornali, riviste, radio e stazioni televisive per un viaggio di scoperta tematica di tre giorni. Questi giornalisti sono stati scelti da paesi con voli diretti per l'aeroporto di Tampere. Le agenzie di PR si sono occupate del processo di invito, mentre le compagnie aeree, l'Ente finlandese per il turismo, GoTampere Ltd, il Visit Tampere Region Project e altre aziende hanno condiviso i costi: le visite sono state considerate come un investimento di marketing. Questo approccio si è rivelato estremamente efficace in termini di costi. Con cento organizzazioni di media coinvolte, il messaggio della città ha raggiunto un pubblico di

circa 88 milioni di persone. Il sito l'investimento. L'investimento di GoTampere e Visit Tampere Region è stato del valore di circa 68.000 euro, con un prezzo di 0,07 centesimi per contatto. Se Tampere avesse acquistato l'equivalente spazio mediatico, sarebbe costato circa 310.000 euro

Vilnius, invece, investe in pubblicità pura, sia nei mass media stranieri che attraverso opuscoli stampati, e partecipando a fiere internazionali del turismo. Concentrando le sue campagne sulle principali priorità di marketing della città, Vilnius lavora con riviste di compagnie aeree, riviste di viaggi specializzate, giornali esteri di alto profilo e canali televisivi internazionali. I dati statistici mostrano che il turismo dai paesi in cui Vilnius è fortemente pubblicizzata sta aumentando ogni anno. La città organizza anche visite per tour operator stranieri, operatori turistici e rappresentanti dei media stranieri: ben 340 giornalisti hanno visitato Vilnius nel 2009. Tuttavia, sebbene queste visite siano efficienti dal punto di vista dei costi, i risultati tangibili possono essere lenti a materializzarsi.

5.6.2 Reti di ambasciatori

Come vedremo più avanti, a Lione il programma delle reti di ambasciatori ONLYLYON si basa sull'idea che i cittadini di Lione siano i suoi migliori rappresentanti, e sono quindi il bene più prezioso della città. Combinando gli sforzi individuali di così tante persone, il programma Ambassador della città può fare una vera differenza nell'elevare il profilo di Lione sulla scena internazionale. L'obiettivo del programma Ambasciatore è duplice: aiutare a stimolare l'adesione dei cittadini locali e diffondere la parola a livello internazionale.

5.6.3 Merchandising

Il merchandising può essere usato per diffondere l'immagine della città in tutto il mondo, sotto forma di articoli pubblicitari virali. A Gand, il dipartimento per la promozione della città e lo sport non solo produce materiale di merchandising generale per la città, con lo slogan 'Ghent: So Much City', ma ha anche preso l'iniziativa fornendo alle squadre di servizio della città un supporto di coordinamento amministrativo quando i team di servizio acquistano materiale promozionale specifico del settore, come 'Ghent sport'.

Come abbiamo visto, le città hanno una vasta scelta di strumenti a loro disposizione per promuovere il loro marchio. L'approccio utilizzato sarà definito dal pubblico target e naturalmente dalle risorse disponibili. Un certo numero di tendenze può essere identificato in termini di come le città attualmente promuovono i loro marchi:

- i media tradizionali come giornali, riviste, radio e TV, sono ancora molto presenti nel mix; gli approcci variano dalle tradizionali relazioni con la stampa per ottenere una copertura editoriale in giornali, riviste o canali TV mirati, alla pura pubblicità, fino alla promozione del posizionamento di una città in tabelle di comparazione nazionali o internazionali;
- le reti di ambasciatori aiutano a diffondere i messaggi della città in tutto il mondo e sono anche utili per ottenere il sostegno del marchio dai membri della comunità locale, dando loro lo status di ambasciatori;
- i social media offrono sempre più l'opportunità di comunicare con un pubblico più giovane che può essere più difficile da raggiungere attraverso i media tradizionali;
- gli strumenti di merchandising possono ancora essere un modo molto efficiente di promuovere il marchio della città a un vasto pubblico.

5.7 City brand management

Proprio come una città è in continua evoluzione, così il marchio che riflette quella città deve evolvere nel tempo. Un city brand costituisce un efficace strumento per illustrare lo sviluppo e le dinamiche di una città e allo stesso tempo rappresenta la continuità e la chiarezza dell'identità della stessa. La gestione di un marchio può essere considerata di successo quando il brand riesce ad adattarsi al cambiamento, pur rimanendo fedele alla strategia di city marketing e branding originale.

Il modo in cui i city brands sono gestiti può variare significativamente, a seconda delle organizzazioni geografiche e politiche della città, del partenariato coinvolto nel processo di branding, e del grado di consenso tra le parti interessate. Questo solleva la questione del ruolo della volontà politica e della leadership nel processo di gestione del marchio, come garantire una gestione forte e controllata del marchio, e come le classifiche delle città sono usate in questo processo.

La gestione del marchio della città dipende dalle persone che abitano la città, specialmente i suoi leader: essi possono fornire linee guida, sostenere il concetto di sviluppo e rassicurare i diversi partner. Difatti, per gestire il processo di riunificazione di tutte le parti interessate a sviluppare e mantenere una visione globale della città, è necessaria una rete di leader. Questo include

tradizionalmente sindaci, presidi universitari presidi universitari e alti dirigenti delle aziende e delle associazioni della città. Associazioni: tutti loro sono le persone che garantiranno il mantenimento delle promesse di marketing, e devono godere di una forte leadership politica. Anche i funzionari pubblici devono essere coinvolti da vicino per assicurarsi che i leader politici comunichino il messaggio del marchio nel modo giusto. Inoltre, la continuità della leadership è necessaria per proteggere la strategia a lungo termine del brand e per superare qualsiasi obiettivo politico a breve termine legato alle scadenze elettorali.

Manchester, ad esempio, ha creato un organismo dedicato conosciuto come Marketing Manchester, responsabile della gestione e della promozione del brand cittadino a livello nazionale e internazionale. L'organizzazione mira a posizionare Manchester come una destinazione leader per il tempo libero, l'apprendimento e gli affari per i visitatori nazionali e internazionali: a migliorare la reputazione nazionale e internazionale della città e a promuovere lo sviluppo e la crescita economica sostenibile.

Le città controllano i loro marchi in una varietà di modi. Alcune città permettono a tutti di usare il loro marchio. Per esempio, Ghent (figura 34) permette di scaricare il suo logo da chiunque, dal sito web della città. Altre hanno una politica più restrittiva.

Figura 34: City brand di Ghent. Fonte: Eurocities, 2010



Monaco, invece, autorizza l'uso del suo marchio nella pubblicità aziendale o in eventi specifici, caso per caso. La città di Utrecht (il cui marchio è visibile nella figura 35), ancora, adotta un altro approccio di controllo del marchio, attraverso i suoi eventi mensili gratuiti della "domenica culturale", che sono aperti a tutti: tutti gli artisti che partecipano a questi eventi possono usare il marchio "domeniche culturali" di Utrecht per promuovere le loro attività in questi eventi. In questo modo, la città e alcuni dei suoi stakeholder possono essere promosse in un modo accuratamente controllato, in eventi che sono organizzati e controllati dalla città.

Figura 35: City brand di Utrecht. Fonte: Eurocities, 2010

UTRECHT

La gestione del marchio cittadino può, dunque, essere vista come un delicato equilibrio tra garantire un controllo efficace e incoraggiare l'innovazione e la creatività.

Il successo e lo stile della gestione del city brand dipendono da vari elementi:

- maturità degli stakeholder: la maturità e l'esperienza degli stakeholder della città determineranno la loro capacità di sostenere le necessarie attività pianificate. Un team di stakeholder meno esperto avrà più successo con un approccio di branding limitato e molto strutturato, basato su messaggi semplici e pratici all'interno di un quadro preciso. Nel frattempo, una città con una maggiore esperienza collaborativa sarà in grado di gestire con successo un approccio più complesso, che comprenda, per esempio, una varietà di sub-brands;
- maturità della strategia: in generale, quando le strategie di city branding maturano, possono essere aggiunti con successo dei sotto-marchi (sub-brands), per esempio, per sostenere politiche innovative, o per diversi settori o attività. Questo permette al city branding di rafforzare l'unità di una città includendo un'intera gamma di attività e settori all'interno del posizionamento, della visione e dei valori generali della città. Man mano che la strategia del marchio di una città matura, il marchio di una città può evolvere da una campagna di comunicazione a medio termine a una risorsa a lungo termine che cristallizza l'identità della città;
- l'esperienza del leading team: il leading team deve andare oltre i propri interessi specifici per costruire un quadro generale di riferimento per il marchio, dove ogni politica pubblica può essere sostenuta senza diluire il marchio generale. Il leading team dovrebbe idealmente combinare un'ampia gamma di competenze: da quelle di marketing e comunicazione a quelle organizzative e a una buona comprensione dell'economia;
- ritorno dell'esperienza: è vitale raccogliere e imparare da una valutazione regolare delle attività di branding di una città. È importante essere in grado di misurare il successo di queste attività, al fine di valutarle e migliorarle nel tempo, poiché i marchi dovrebbero essere flessibili e adattarsi alle circostanze mutevoli;
- obiettivi specifici assegnati: i brand manager possono sviluppare e assegnare nuovi obiettivi per il marchio, man mano che la città cambia nel tempo. Nuovi obiettivi del marchio possono sostenere la trasformazione di una città, aiutare a rafforzare la governance della città e rendere

la città più attraente per il suo pubblico di riferimento per il suo pubblico di riferimento migliorando ulteriormente l'immagine della città. I nuovi obiettivi possono anche aumentare la coesione sociale attraverso l'orgoglio della città e generare un nuovo impulso attraverso nuovi progetti ed eventi.

Capitolo 6: Il caso di Lione e del suo city brand ONLYLYON

“Lyon is the place of infinite possibility – where, without any compromise, each of us and each of our businesses can live every one of their lives, fully and happily!”

Jean-Charles Foddis, Direttore esecutivo di ADERLY

Come abbiamo visto nel corso di questo elaborato, le città del mondo si ritrovano in contesto di forte competizione territoriale che le costringe a utilizzare tutti i mezzi possibili per acquisire maggiore visibilità e ottenere una buona ed efficace reputazione positiva a livello locale e internazionale, in modo da aggiudicarsi maggiori risorse ed investimenti. Uno degli esempi più riusciti e rappresentativi delle azioni di marketing territoriale e di city branding è la realizzazione del city brand della città di Lione, Francia, denominato ONLYLYON. Lanciata nel 2007, questa strategia è guidata da ADERLY (Agenzia per lo sviluppo della regione di Lione) al fine di rafforzare la reputazione internazionale di Lione e della regione lionese.

Nei prossimi paragrafi analizzeremo in dettaglio la nascita e il funzionamento di ONLYLYON, e le azioni di promozione territoriale da esso intraprese, con un particolare focus sulla sua rete di ambasciatori – strategia peculiare di marketing territoriale che caratterizza questo organismo. Infine, analizzeremo, attraverso l'utilizzo di dati empirici, come statistiche e report ufficiali, i concreti benefici che le strategie di marketing territoriale e di city branding hanno portato alla città di Lione e alla sua regione.

6.1 Un brand unico

Fin dai primi anni Duemila, la città di Lione ha iniziato a comprendere sempre più chiaramente il contemporaneo contesto di competizione tra le varie metropoli globali e ad agire di conseguenza, impegnandosi decisamente a rafforzare la propria immagine e attrattiva. Nei primi anni 2000 infatti, emerse dallo studio di una famosa società di revisione che la città ristagnava nelle classifiche europee e che la sua identità, così come la sua immagine, appariva troppo dispersiva a causa della molteplicità dei loghi dei suoi *players*. Parallelamente, il marketing territoriale cominciava lentamente a diffondersi tra gli attori e i city marketers francesi, che iniziavano a diventare sempre più consapevoli e sensibili al tema dell'attrattività internazionale. Difatti, il lancio nel 2004 da parte di Amsterdam di un approccio di marketing territoriale integrato o, ancora, il successo dei Giochi Olimpici del '92 a Barcellona, che evidenziò la necessità di collegare i programmi di investimento urbano con il

marketing urbano, hanno influenzato fortemente la presa di coscienza degli attori istituzionali sull'importanza – e sull'efficacia – delle strategie di city marketing.

Così, nel 2007, su iniziativa dell'allora sindaco Gérard Collomb, la città ha promosso la prima iniziativa di marketing territoriale francese, dando vita al marchio ufficiale della città, ONLYLYON. Questo city brand è rappresentato da un grosso leone rosso, che richiama l'etimologia del nome della città, e dal gioco di parole (*cf*r anagramma) che si crea tra il nome della città e l'aggettivo attribuitogli.

Figura 36: Logo OnlyLyon. Fonte: ONLYLYON



Questo city brand può essere classificato sia nella prima tipologia di marchi cittadini, ovvero quei marchi che mirano a richiamare la memoria araldica della città, sia nella terza categoria, dove rientrano i brand il cui logo visivo si evolve in “prodotto” per le molteplici azioni di promozione e per le infinite gamme di articoli e merci ad esso associati.

La città di Lione è riuscita, in questo modo, a costruire la propria identità visiva: l'immagine del leone è chiaramente identificabile e si adatta bene al nome della città. Inoltre, il suo slogan in inglese "ONLYLYON" comprende un appello diretto e comprensibile a tutta la comunità internazionale e permette di arricchire il brand con una serie di avverbi inglesi che finiscono in -ly ((lively, creatively, exceptionally, successfully, ingeniously, proudly, etc.), utilizzabili, in maniera strategica, per descrivere lo stile di vita a Lione

Tuttavia, ONLYLYON non è solo un logo, ma è un vero e proprio organismo di marketing territoriale, che mira al seguente obiettivo: *faire rayonner Lyon sur la scène internationale* (“far brillare Lione sulla scena internazionale”), ovvero rafforzare la reputazione nazionale e internazionale di Lione e sviluppare l'attrattività territoriale di Lione. Questo obiettivo così ambizioso non è il risultato del caso, ma si inserisce in una dinamica in corso fin dai primi anni 90 e che, in modo abbastanza consensuale

dal punto di vista politico (*cf.* il famoso modello lionese di governance territoriale), mira a rafforzare chiaramente il ruolo di Lione come metropoli europea di livello internazionale.

L'approccio di ONLYLYON è trasversale sia nei suoi campi (settori, mercati) sia nei suoi pilastri d'azione (rete di ambasciatori, relazioni con la stampa, strategie digitali ecc.), con la missione di promuovere ciò che rende Lione così unica e particolare - da cui deriva, appunto, il nome e il concept del city brand: ONLYLYON. La strategia di ONLYLYON si articola quindi in tre fasi, così come recita il suo manifesto:

1. *Faire connaître Lyon* (far conoscere Lione alle persone)
2. *Faire aimer Lyon* (far amare Lione alle persone)
3. *Faire venir à Lyon* (far in modo che le persone vadano a Lione)

L'idea è, dunque, quella di attirare talenti, progetti, aziende e turisti. In questo caso, il compito è reso più facile per loro dalle molte risorse della città.

Pertanto, possiamo asserire che questa strategia di marketing territoriale mira a far emergere la città di Lione nell'economia europea e mondiale, capitalizzando la sua leadership nei settori della salute, dell'industria chimica ambientale, del trasporto urbano, del tessile tecnico e del tempo libero digitale, così come i suoi beni storici (turismo, storia, gastronomia, patrimonio). Si basa quindi sulle sue principali leve di attrattiva che sono:

- Diventare un biopolo e formare cluster globali;
- Spingere l'Università di Lione nella Top 30 europea;
- Perseguire la sua ambizione urbana con progetti emblematici;
- Attrarre e mantenere gli opinion leader dell'economia;
- Rafforzare le sue strutture del settore finanziario e terziario per renderlo un hub di livello mondiale;
- Sviluppare il suo potenziale turistico.

Il marchio ONLYLYON è quindi il risultato della strategia di city marketing della città, con l'obiettivo di darsi un'identità forte e di lavorare intorno ad essa attraverso varie campagne promozionali.

È importante sottolineare che la creazione di questo city brand e di questa campagna di city marketing non è un'iniziativa a sé stante, ma, al contrario, si inserisce all'interno del più ampio contesto dell'ADERLY, l'Agenzia per lo sviluppo economico della regione lionese (Agence pour le Développement Economique de la Région Lyonnaise), responsabile del miglioramento dell'attrattiva della regione. Creata nel 1974 con lo scopo di sostenere nuovi investimenti e di assistere e consigliare

le imprese nei loro progetti di insediamento o sviluppo nella regione di Lione, questa organizzazione locale è stata fondata su iniziativa della DATAR (Delegazione interministeriale per la pianificazione territoriale e l'attrattiva regionale), del Grand Lyon (la città metropolitana di Lione) e della Camera di Commercio e dell'Industria di Lione, in collaborazione con il Consiglio Generale del Rodano, il Medef Lyon-Rhône (Movimento delle imprese francesi) e con una serie di imprese locali con forti legami -ed interessi- nel territorio. È evidente, dunque, la complessa rete di attori istituzionali e privati che sostiene la struttura di ONLYLYON: questa dinamica di partenariato senza precedenti, che mescola pubblico e privato, è la firma di un programma risolutamente rivolto al successo collettivo delle sue ambizioni.

Difatti, l'istituzione di ONLYLYON è frutto della scelta strategica di non creare una struttura legale supplementare per il team ONLYLYON, ma di affidarsi alle competenze delle strutture esistenti e ospitare amministrativamente questo team all'interno di Aderly, l'agenzia di sviluppo. Questa scelta ha permesso di muoversi più velocemente, di contare su una rete di partner fondatori immersi nei loro eco-sistemi e di evitare lo sviluppo di lotte intestine su quella che sarebbe stata la governance di una nuova struttura. La scelta di esternalizzare il team di Grand Lyon (Città metropolitana di Lione, *n.d.r.*) in ONLYLYON è stata, dunque, una decisione studiata e lungimirante perché ha permesso una flessibilità nella gestione operativa delle azioni, pur mantenendo un controllo abbastanza stretto attraverso la gestione di questo team da parte della governance ONLYLYON.

6.1.1 La fondazione di ONLYLYON

ONLYLYON conta, dunque, tredici membri fondatori, costituiti da attori istituzionali ed economici di Lione (descritti nella Tabella 5), e dieci aziende partner (Tabella 6), costituite dalle aziende più rinomate della regione, le quali operano con l'obiettivo comune di sostenere lo sviluppo economico dell'area di Lione.

Tabella 5: Membri fondatori di ONLYLYON.

ISTITUZIONE	FUNZIONE
Grand Lyon la Métropole	Incoraggiare l'innovazione e rafforzare l'attrattiva economica dell'area metropolitana di Grand Lyon e stabilire una cooperazione con le istituzioni straniere
CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne	Sostenere le attività internazionali e le esportazioni delle aziende locali
Invest in ONLYLYON	Attrarre investimenti esteri a Lione
ONLYLYON Tourisme	Attrarre turisti e convenzioni internazionali
Ville de Lyon	Sviluppare l'attrattiva della città e migliorare la qualità della vita dei cittadini
Université de Lyon	Attrarre ricercatori e studenti e sviluppare partenariati con università straniere
Lyon Aéroport	Aumentare il numero di voli internazionali per e da Lione
Centre de Congrès de Lyon	Ospitare eventi internazionali, conferenze, convenzioni, congressi e fiere
EUREXPO LYON	Hosting international events, conferences, conventions, congresses and tradeshows
CPME Auvergne-Rhône-Alpes (Confederation of small and medium-sized enterprises)	Sostenere lo sviluppo delle piccole e medie imprese della regione
Chambre de Métiers et de l'Artisanat Auvergne-Rhône-Alpes Lyon-Rhône	Sostenere lo sviluppo di piccoli mestieri e artigiani a livello regionale
MEDEF Lyon-Rhône (Mouvement des Entreprises de France)	Supporting the development and social negotiations of their members
Rhône Le Département	Developing the cultural, educational, transport and social actions of the department

Fonte : S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021

La creazione di ONLYLYON è stato un passaggio fondamentale nello sviluppo della governance del territorio in quanto, prima della sua istituzione, ogni membro fondatore era impegnato nello sviluppo della città, del dipartimento e della regione, ma non esisteva alcun coordinamento tra di loro:

condividavano solo informazioni, contatti e reti informalmente. La fondazione di ONLYLYON ha permesso loro di mettere in comune risorse e competenze comuni per sviluppare, sotto questo marchio unico, azioni congiunte con un impatto più forte sul territorio (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

Tabella 6: Le dieci aziende partner di ONLYLYON

AZIENDA	DESCRIZIONE
EDF (Électricité de France)	Il leader francese nella produzione, trasporto e distribuzione di elettricità
Eiffage	Un leader europeo nella costruzione, immobiliare, nella pianificazione e nell'ingegneria civile
Enedis	Il gestore della rete pubblica di distribuzione dell'elettricità in Francia
GSF Propreté & Services	Un leader francese nell'igiene, nella pulizia e nei servizi associati
JCDecaux	Il leader mondiale della pubblicità esterna, che offre arredi urbani così come trasporti e display di grande formato
Keolis	Un leader internazionale della mobilità condivisa, che opera nel trasporto pubblico
Renault Trucks	Parte del gruppo svedese Volvo, Renault Trucks è una delle aziende leader nel settore dei camion
Rhônexpress	La società che gestisce il servizio di tram-treno, che collega il centro città all'aeroporto di Lione
Sanofi	Un leader mondiale nell'assistenza sanitaria, in particolare nelle cure specialistiche, nei vaccini e farmaci generici
Veolia	Un leader globale nella gestione dell'acqua, dei rifiuti e dell'energia servizi energetici

Fonte : S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021

I partner aziendali si impegnano a fornire un sostegno finanziario all'organizzazione (costituente circa il 17% del bilancio annuale) in cambio di alcuni vantaggi esclusivi: l'esibizione dei propri marchi nelle campagne di comunicazione di ONLYLYON e durante gli eventi organizzati dall'organizzazione -ad esempio, negli eventi organizzati per gli ambasciatori – e l'utilizzo degli spazi

della ONLYLYON Skyroom, una location di prestigio al ventisettesimo piano del grattacielo Oxygène, nel quartiere di Part Dieu, per i propri eventi aziendali. Questi benefits rappresentano un chiaro segnale del coinvolgimento delle aziende nello sviluppo e nella promozione della regione lionese, e generano, così, un ritorno positivo dell'immagine di tali aziende nelle menti dei cittadini e degli attori locali.

La scelta di sostenere ONLYLYON è frutto, quindi, degli orientamenti strategici dell'azienda, e della volontà di essere coinvolti nella trasformazione della città e dalla possibilità di beneficiare dei vantaggi esclusivi di ONLYLYON (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

Per quanto riguarda la ripartizione dei contributi finanziari, tutti i partner aziendali forniscono la stessa quantità di sostegno finanziario. Tuttavia, questo contributo finanziario può sembrare troppo costoso per alcune aziende che desiderano sostenere ONLYLYON; per questo motivo, l'organizzazione considera creare diverse forme di partnership, permettendo alle aziende di pagare importi diversi e contribuire in vari modi a ONLYLYON (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

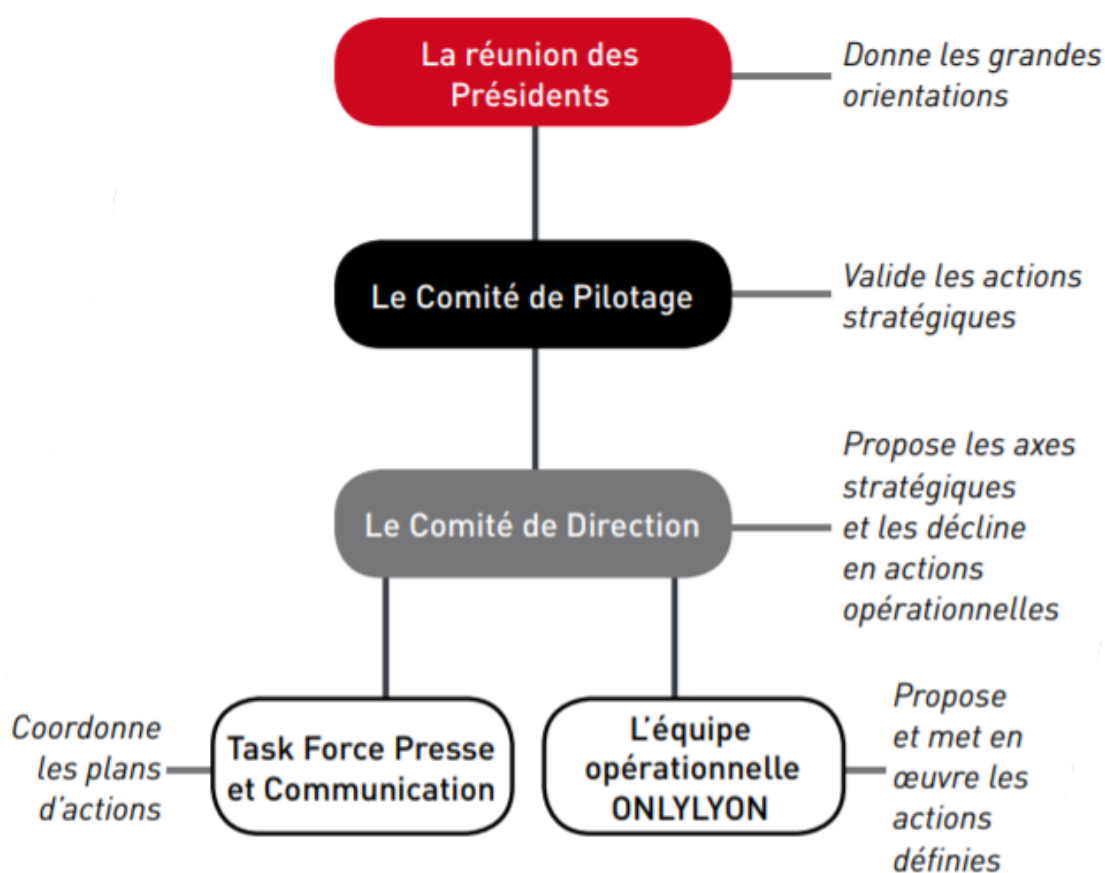
In conclusione, quindi, la creazione del marchio ONLYLYON permette a tutti gli attori sociopolitici ed economici del territorio di condividere le loro risorse per sviluppare azioni comuni con un maggiore impatto sul loro territorio. L'approccio di ONLYLYON mostra che la performance dipende dalla capacità degli attori di lavorare insieme in un quadro efficiente e di fiducia che permette agli attori di rafforzare le loro competenze, ma anche di beneficiare di un approccio trasversale.

6.1.2 Organigramma di ONLYLYON

I ruoli tra i dipendenti di ONLYLYON e gli altri *players* sono chiaramente definiti. Il team operativo di ONLYLYON, composto da dieci persone, è responsabile della gestione e della comunicazione delle attività e dei progetti dell'organizzazione: sostiene le iniziative prese dai membri fondatori e dalle aziende partner, guida la rete di ambasciatori e si occupa di organizzare eventi mensili, chiamati "One and Only", per riunire gli ambasciatori intorno a un tema di attualità legato alla città. La squadra di ONLYLYON si occupa, quindi, di rafforzare l'immagine e la reputazione di Lione sulla scena internazionale attraverso campagne di comunicazione, relazioni stampa, una strategia digitale, la gestione della Sky Room e altre iniziative di portata collettiva. I partner fondatori e le aziende usano e adattano questi strumenti alle loro esigenze. Le agenzie operative come Aderly e l'Ufficio del Turismo lavorano in un quadro coerente in termini di politica del marchio per la destinazione Lione, pur mantenendo la piena autonomia sulle loro azioni nei rispettivi settori di competenza.

Per quanto riguarda l'organigramma della struttura, i presidenti delle istituzioni fondatrici, riuniti due volte l'anno, riaffermano l'orientamento principale di ONLYLYON, mentre il *Comité de Pilotage*, formato dai Direttori dei partner, si riunisce ogni tre mesi per mettere a punto il piano d'azione, e il comitato direttivo, costituito dai rappresentanti dei quattro partner che portano il marchio in maniera permanente, si riunisce ogni mese per convalidare i punti operativi. Infine, i team dei diversi partner si incontrano per area di competenza una volta al trimestre per avanzare con i propri progetti. Anche i partner privati, recentemente integrati nell'approccio, sono attivamente coinvolti nella governance, poiché il loro contributo in termini di contenuto è importante quanto il loro contributo finanziario.

Figura 37: Organigramma di ONLYLYON. Fonte: ONLYLYON



Per quanto riguarda i piani d'azione, il team operativo di ONLYLYON, che integra anche una task force di stampa e comunicazione, stabilisce azioni concrete per sviluppare le attività e i progetti dell'organizzazione.

La tabella 7 presenta la composizione del team operativo e i loro compiti principali.

Tabella 7: Composizione del team operativo e i loro compiti principali.

RUOLO	COMPITO
Program Coordinator	Gestisce i progetti strategici di ONLYLYON sotto la diretta responsabilità del Comitato Esecutivo e assiste il Comitato esecutivo nel follow-up del piano strategico
Partnership Manager	Responsabile delle relazioni con i partner aziendali di ONLYLYON
Communication and Team Manager	Gestisce il team operativo e coordina le azioni di comunicazione
International Network Manager	Sviluppa e gestisce la comunità di ambasciatori in tutto il mondo
Administrative Manager	Responsabile dell'ufficio ONLYLYON e della Skyroom
Press and Publication Relations Manager	Responsabile delle relazioni con i giornalisti
International Event Manager	Organizza e pianifica gli eventi internazionali
Social Media Manager	Gestisce la comunicazione sui social network di tipo BtoC
Community Manager	Responsabile della comunicazione sui social network BtoB

Fonte : S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021

I membri del team operativo di ONLYLYON, altamente qualificati, si occupano dunque di pianificare le azioni di comunicazione, di stabilire le relazioni pubbliche e di sviluppare la presenza nelle reti sociali. Il team sostiene anche iniziative che promuovono la cultura di Lione così come le missioni e gli eventi organizzati dai membri fondatori e partner aziendali.

Infine, per quanto riguarda il capitale finanziario dell'organismo, i membri fondatori istituzionali forniscono tra il 77 e l'82% del bilancio annuale dell'organizzazione. ONLYLYON conta un budget annuale di circa 2 milioni di euro, che è principalmente fornito da Grand Lyon la Métropole (65-68%), Invest in ONLYLYON e CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne (12-14%), e partner privati (16-17%); il resto sono entrate varie, come, ad esempio, l'affitto della Skyroom (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

Questo budget, relativamente basso, è simile al budget di organizzazioni simili, incaricate di sviluppare l'attrattività del territorio. Il budget è dedicato al team operativo e alla comunicazione (comprese le relazioni pubbliche, gestione della comunità e dei social media), alle campagne d'influenza, alle partnership e alla gestione della rete internazionale (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

Possiamo affermare, dunque, che uno dei fattori di successo di ONLYLYON è costituito indubbiamente dalla sua modalità di governance, basata sul modello lionese di avvicinamento e codecisione tra attori pubblici, istituzionali, economici e accademici. e giocatori accademici. Difatti, all'interno di ONLYLYON, organismo di partenariato per eccellenza, il metodo di governance coinvolge tutte le parti interessate e tutti i livelli operativi, in modo che tutti i soggetti coinvolti siano consapevoli degli obiettivi e dei mezzi assegnati alle diverse azioni, così da consentire l'efficienza collettiva sui progetti. In conclusione, i partner fondatori lavorano come una rete e contribuiscono significativamente allo sviluppo della città.

L'organismo di ONLYLYON riflette così la capacità di Lione di lavorare insieme, come testimonia lo slogan "Ensemble, ONLYLYON". Dietro questa potente bandiera ci sono tutti gli attori impegnati a fare di Lione una metropoli attraente e influente in Francia e a livello internazionale: dal 2007, questo innovativo programma di marketing territoriale ha messo in atto una serie di azioni coordinate a Lione e nel mondo per rafforzare la reputazione di Lione.

Come testimonia Franck Delafon, il presidente dell'associazione dei negozianti del centro di Lione, Tendance Presqu'île: " ONLYLYON è un successo perché il marchio è riuscito a riunire attori pubblici e privati. Per lo sviluppo esterno di Lione, tutti sono sotto lo stesso ombrello".

6.2 Campagne ed azioni di ONLYLYON

Per attrarre imprese e investitori, ONLYLYON implementa diverse tecniche, tra cui le relazioni con la stampa, le campagne di affissione globale, l'utilizzo attivo dei social network e la creazione di un network di Ambasciatori della città.

6.2.1. Le relazioni con la stampa

La stampa è stata la prima area strategica ad essere creata quando è stato creato il programma "ONLYLYON". La sua strategia di stampa mira a forgiare una statura mediatica internazionale per Lione, promuovendo la città nei principali media del mondo, in quanto potenti vettori di notorietà e legittimità. Che si tratti dell'organizzazione di eventi stampa internazionali o dell'accoglienza di giornalisti stranieri a Lione, l'ufficio stampa del marchio ha permesso di avviare una dinamica molto forte, sia in termini di numero che di qualità della copertura. Un centinaio di giornalisti sono stati accolti a Lione nel 2014 e più di 200 si sono incontrati in occasione di eventi organizzati a livello internazionale da ONLYLYON.

L'organizzazione, dunque, investe tantissimo nelle relazioni con la stampa, sia locale che internazionale, come The Guardian e CNN. Mentre il famoso giornale inglese ha dedicato un articolo di carattere più turistico-informativo sulla città, celebrandone la bellezza e promuovendo la famosa Festa delle luci che si svolge nel periodo dell'Immacolata, la catena di informazione americana (CNN, n.d.r.) arriva al punto di giudicare Lione "*a supremely qualified rival*", ovvero un rivale supremamente qualificato, di Parigi, nel suo articolo "*8 ways Lyon actually outshines Paris*" (di A. Bourdain, 2017), mettendo in luce tutti i pregi e le attrazioni della città di Lione: la cultura enogastronomica (Lione è infatti riconosciuta a livello internazionale come capitale della gastronomia francese), le sue aree verdi (il meraviglioso Parc de la Tete D'or), la sua tradizione cinematografica (ricordiamo, infatti, che i fratelli Lumière, inventori dei primi cinematografi, erano di origine lionese), e le sue origini romane, come testimonia il suo Teatro Gallo-Romano. Queste relazioni con la stampa producono innumerevoli notizie su Lione ogni anno e generano pubblicità positiva per Lione, rendendo infine Lione più conosciuta in tutto il mondo.

6.2.2 Campagne pubblicitarie

Per quanto riguarda i cartelloni, ONLYLYON ha investito un cospicuo budget di risorse, pari a 1,5 milioni di euro, in campagne di affissione, le quali sono state realizzate sia a livello locale sia a livello internazionale: in Inghilterra, alla stazione St Pancras di Londra e all'aeroporto di Heathrow; in Francia, alle stazioni Gare de Lyon e Gare du Nord di Parigi e all'aeroporto parigino Charles De Gaulle; in Belgio, all'aeroporto di Bruxelles; negli Stati Uniti, precisamente a Boston e a bordo della flotta Air France per il target asiatico; a Milano, in occasione dell'Expo 2015. La campagna era, inoltre, presente anche nelle riviste di bordo di Lufthansa, Easyjet, British Airways e Air France.

Per quanto riguarda la strategia di comunicazione di "ONLYLYON", il marchio sviluppa ogni anno grandi campagne internazionali, online e offline, per rafforzare la visibilità di Lione. Una delle campagne di maggior risonanza è stata quella condotta nel 2018 per il decimo anniversario dell'organizzazione, che recitava: "Si vive solo una volta... Scegli di non scendere a compromessi" (Figura 38). Questa campagna ha portato, inoltre, al montaggio e alla diffusione di un video promozionale, ritrovabile su Youtube (Youtube, 2007), che ha avuto un grande effetto sulla percezione della città. OnlyLyon ha realizzato, inoltre, un corto metraggio intitolato *Le film ONLYLYON: Lyon, la ville idéale pour s'implanter, étudier, innover, créer, vivre !* che si può vedere su sempre su Youtube (Youtube, 2011).

Figura 38: Campagna pubblicitaria Choose not to compromise. Fonte: Aderly



Ancora, dal 2013, la nuova campagna "Addicted to Lyon" presenta i volti cosmopoliti e realizzati di lionesi nativi o adottati che proclamano il loro forte il loro forte attaccamento alla città. Questi ritratti sono arricchiti da una narrazione che spiega le ragioni del loro attaccamento a Lione e il loro unico alla città.

6.2.3 Strategia digitale

ONLYLYON conta una forte presenza e reattività sulle sue reti sociali: difatti, uno degli strumenti più importanti di ONLYLYON per raggiungere un pubblico globale è il suo uso dei social media. A partire dal 2019, ONLYLYON ha oltre 1,6 milioni di follower su Facebook, e centinaia di migliaia di altri su Instagram, Twitter e LinkedIn. Le campagne sui social media sono molto efficaci e redditive per le organizzazioni di city branding come ONLYLYON, in quanto permettono di raggiungere milioni di persone in modo diretto e a un costo molto più basso rispetto alle tradizionali campagne pubblicitarie.

Per esempio, il profilo dell'organismo su Instagram (Figura 39), ha raccolto 150.000 utenti e ha creato il tag #onlylyon, che conta, attualmente, 1.3 milioni di post: cifre da record, se paragonate ai profili delle altre organizzazioni di marketing territoriale delle città con un profilo analogo.

Figura 39: Profilo Instagram ufficiale di ONLYLYON. Fonte: Instagram, 2021



La campagna di ONLYLYON su questo social media si basa principalmente sulla pubblicazione di fotografie della città ad alto contenuto artistico e di elevato valore qualitativo, che mettono in risalto tutti gli edifici, le strade, i parchi e gli angoli (o, come si usa dire in questi casi, gli *spots*) cittadini, in

modo da rendere la città affascinante e attrattiva. Questo genere di contenuti ha un enorme potere sulla psiche dell'osservatore, in quanto riesce a trasmettergli il desiderio inconscio di recarsi anch'egli in quei luoghi. Difatti, da uno studio condotto dalla Schofields Insurance, una società di consulenza inglese, è emerso che circa il 40% dei Millennial sceglie una destinazione turistico in base alla *instagrammabilità* della vacanza. Il criterio più rilevante per la propria scelta è stata proprio la particolare *predisposizione* di un luogo a essere condiviso sui social network, in particolare su Instagram (R. Baptista, 2018). Questa strategia di marketing, chiamata visual storytelling, è cruciale, nel periodo odierno, per creare e rafforzare la brand awareness, e ciò vale sia per i prodotti sia per le città: una buona strategia di visual storytelling è indispensabile per comunicare l'identità, i valori e le opportunità che una città può offrire.

6.2.4 Eventi internazionali

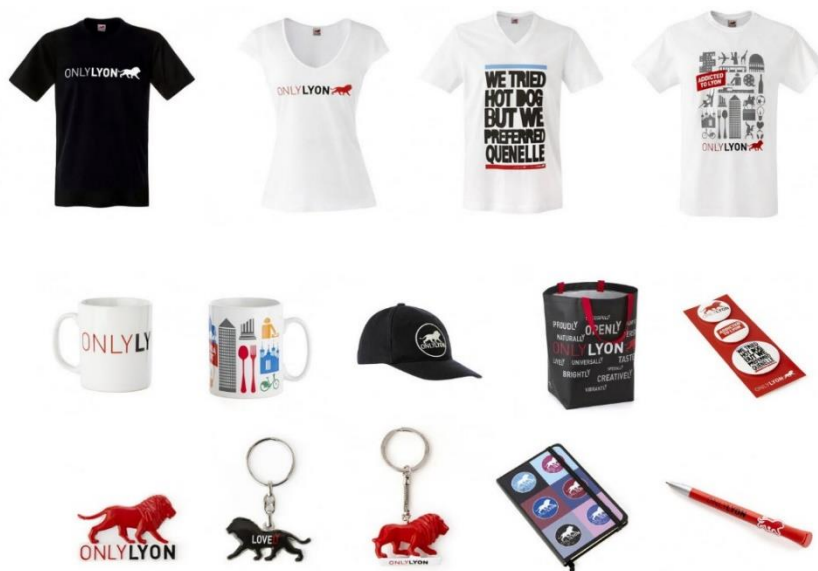
L'organizzazione lionese partecipa a conferenze ed eventi in tutto il mondo per costruire relazioni con i talenti nelle principali città come Tokyo, Montreal, Boston, Dubai e Shanghai. OnlyLyon crede molto nella cultura come vettore di notorietà internazionale: l'organismo, infatti, ha sostenuto tutte le istituzioni culturali di Lione presenti sulla scena internazionale per garantire la visibilità mediatica delle loro operazioni e mobilitare le reti di influenza di Lione in questi paesi. Ad esempio, con l'Orchestre National de Lyon (ONL), in tournée in Cina e Giappone, ONLYLYON ha organizzato una conferenza stampa e una serata privata con gli opinion leader. O ancora, durante un viaggio ufficiale in Nord America, ONLYLYON ha organizzato due eventi per promuovere Lione oltre agli eventi di relazioni con la stampa: il primo, che radunò più di 350 persone, fu a Montreal, in presenza del sindaco di Lione e del sindaco di Montreal, e il secondo a New York, in collaborazione con il Comité Bellecour, che ha riunito 250 persone al New-York Design Center.

6.2.5 Prodotti derivati: merchandising

Come in tutte le metropoli internazionali, il branding dei prodotti derivati è una parte essenziale del marketing territoriale. Che siano considerati come souvenir o come regali d'affari, questo è un tema che ONLYLYON ha ripreso nel 2012 per armonizzare la sua comunicazione e la gamma di prodotti di merchandising disponibili al pubblico. L'organismo di marketing territoriale ha così ampliato la sua gamma di prodotti di merchandising per i residenti e i turisti di Lione e ha sviluppato una nuova gamma di business rivolta a un target economico.

Questi prodotti sono attualmente disponibili in diversi punti vendita locali, ma si prevede, successivamente, l'estensione della distribuzione dei prodotti alla grande distribuzione (Auchan, Leclerc, ecc.).

Figura 40: Merchandising del city brand ONLYLYON. Fonte: Terrasse, 2016



6.3 La rete di ambasciatori ONLYLYON

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, il team di ONLYLYON, al fine di dimostrare tutti gli *atouts* della città, cioè i suoi punti di forza, ha intrapreso diverse iniziative mediatiche e non, così da evidenziare tutti i settori della vita lionese. Tuttavia, la strategia cruciale dell'organismo non risiede né nella sua presenza sui social media, né nelle relazioni con la stampa, ma nella sua rete di ambasciatori: ONLYLYON, infatti, pone al cuore della sua strategia di marketing di ONLYLYON le persone, e ciò rappresenta un vero e proprio punto di svolta per quanto riguarda le strategie di marketing territoriale.

Attualmente, la rete di ambasciatori ONLYLYON conta oltre 27.000 membri (con una crescita annua media di 500 ambasciatori), ed è composta da dirigenti d'azienda, leader di associazioni, attori culturali, ecc. I membri possono essere sia lionesi di nascita, amanti della propria città, sia lionesi di adozione, che hanno un forte attaccamento alla città e che desiderano promuovere e far conoscere Lione nel mondo: ciò che accomuna tutti gli ambasciatori, dunque, è l'amore e l'orgoglio verso la città di Lione, e il loro desiderio di vederla crescere e di promuoverla nel mondo intero.

Gli ambasciatori rappresentano il relè delle notizie di Lione e rilevano le opportunità di collaborazione, contribuendo a promuovere la città e la regione a livello internazionale. Essi possono scegliere le azioni che desiderano sviluppare, per esempio, la promozione delle attività offerte dalla

città, l'invito di personalità alla città e la creazione di relazioni tra gli attori della regione di Lione e altre regioni o paesi. In cambio, gli ambasciatori attivi ricevono ricompense come la "Lyon City Card" (che offre molti vantaggi per visitare la città), il "Red Lion" e biglietti gratuiti per eventi culturali e sportivi, che sono offerti da ONLYLYON, i membri fondatori e le aziende partner.

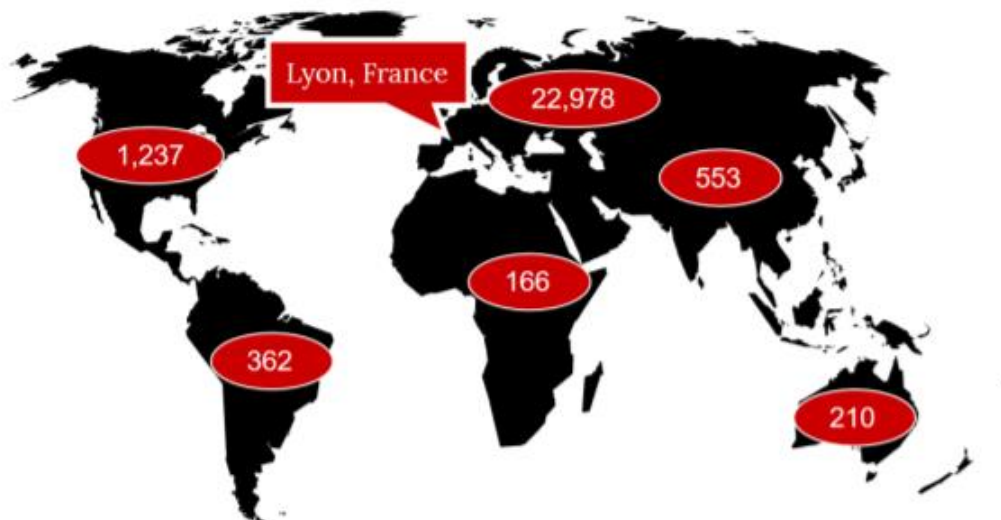
Il 20% degli ambasciatori del network, circa 5.000 persone, risiede all'estero: questi ambasciatori promuovono, dunque, la città di Lione in tutto il mondo. L'organizzazione ha nominato corrispondenti stranieri per animare le comunità di Lione in città come San Paolo, Sydney, Mosca, Boston, Montreal, Bruxelles, Londra, Pechino, New York e Tokyo. Come detto in precedenza, la loro missione consiste anche nell'identificare le opportunità di collaborazione economica, culturale o accademica per la regione di Lione.

In sintesi, come recita il manifesto di OnlyLyon, "Être Ambassadeur ONLYLYON" significa:

- Far raggiungere a Lione una marcia più alta
- Partecipare all'"irradiamento" (le *rayonnement*) della città in tutto il mondo
- Affermare con orgoglio il proprio amore per Lione
- Diventare il portavoce, l'ambasciatore di Lione

La rete di ambasciatori di ONLYLYON è fondamentale per raggiungere il suo obiettivo di promuovere Lione a un pubblico globale: la portata globale degli ambasciatori rende possibile, infatti, la creazione di relazioni personali e professionali che attraggono imprese, investitori e talenti in tutto il mondo. La figura 41 illustra la distribuzione globale degli ambasciatori di ONLYLYON a partire dal 2015.

Figura 41: Mappa dell'Ambassador's Network di OnlyLyon. Fonte: J. Gavelek, K. A. Boenisch, K. F. Coleman, M.T Heinle, P. Bernard Prygocki, 2019



Possiamo identificare i tre obiettivi che i membri della rete di ambasciatori di ONLYLYON sono tenuti a perseguire in questo modo:

1. Aumentare la consapevolezza per Lyon tra gli individui, le aziende, i leader politici e gli influencer. Gli Ambasciatori sono, infatti, incoraggiati a promuovere la forte economia della città, gli audaci progressi scientifici, la ricca storia e la cultura regionale.
2. Attrarre progetti e talenti. Il team di ONLYLYON chiede ai suoi ambasciatori di cercare potenziali opportunità di sviluppo e di aiutarli a entrare in contatto con i decisori chiave per questi progetti.
3. Reclutare nuovi membri, in quanto la visione lungimirante di ONLYLYON ha come obiettivo di espandere sempre di più la propria rete

Tuttavia, è bene ricordare che gli ambasciatori non sono investiti di una "missione" in quanto tale, ma gli si richiede di approfittare della propria posizione, degli eventi a cui partecipano o dei propri viaggi in Francia e all'estero per parlare di Lione e fornire alcuni argomenti alle persone e alle imprese che incontrano per incoraggiarle a conoscere meglio la città e la regione lionese.

Di seguito vengono riportati alcuni esempi delle attività svolte dagli ambasciatori (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021):

- Invitare i visitatori in città, per esempio fornendo informazioni culturali
- Aiutare ad attrarre esperti, talenti e celebrità in città
- Promuovere incontri, incentivi, conferenze ed esposizioni organizzati a Lione attraverso le reti sociali
- Convincere gli organizzatori a scegliere Lione per meeting, incentivi, conferenze e mostre
- Fornire contatti e informazioni ai membri fondatori e ai partner aziendali partner di ONLYLYON
- Aiutare le aziende locali a sviluppare le loro reti in Francia e all'estero
- Aiutare le aziende di altre regioni e paesi a sviluppare le loro reti
- Invitare i giornalisti a scrivere articoli su Lione e sugli eventi che si svolgono nella città
- Stabilire partnership con istituzioni francesi e straniere
- Reclutare nuovi ambasciatori

L'attività degli ambasciatori può, inoltre, essere classificata in tre livelli "stellati", che riflettono le tre funzioni principali di OnlyLyon (L. Burlet, 2016):

- L'ambasciatore a 1 stella deve dimostrare che "ama Lione". Lui/lei agisce esclusivamente su Internet: per esempio, contrassegnando le sue e-mail con il logo ONLYLYON, ritwittando notizie sulla città o pubblicando video promozionali su Facebook.
- L'ambasciatore a 2 stelle deve "far amare Lione" e agire anche "nella vita reale". Per esempio, il manager di un'azienda che mette un video di Lione su una chiavetta USB distribuita ai clienti o che usa il discorso ONLYLYON durante le presentazioni della sua azienda quando parla all'estero.
- L'ambasciatore a 3 stelle deve "portare" congressi, aziende e giornalisti stranieri. Due esempi recenti sono dati dalla direzione di ONLYLYON: l'organizzazione del congresso della giovane camera economica e quello dei dirigenti di Carrefour.

In totale, ci sono state 1000 azioni stellate dal 2016. Per incoraggiare il movimento, ogni anno viene organizzata una serata dove si consegnano i "premi delle stelle e degli eroi" per mettere in mostra sia gli ambasciatori ONLYLYON "più attivi" che "le loro azioni più incisive e creative per promuovere Lione".

Il sociologo e urbanista Alain Bourdin analizza ciò che questo approccio ha portato al marketing territoriale:

"Il metodo degli ambasciatori, di per sé, non è innovativo. Lo abbiamo visto in politica, in particolare con Barack Obama. È l'applicazione al marketing territoriale che è innovativa.

6.3.1 Origini ed evoluzione del network

La creazione del network degli ambasciatori di ONLYLYON si è sviluppata in due fasi. Nel periodo immediatamente successivo alla fondazione di ONLYLYON, il team operativo dell'organizzazione pensò di creare una rete di professionisti e di personalità di spicco (sia economiche che sociali e politiche) di Lione, così da mettere in comunicazione le diverse voci della città: ciò avrebbe permesso (come poi si è effettivamente avverato) di identificare e sviluppare nuove opportunità commerciali e di discutere, tutti insieme, dello sviluppo futuro di Lione. Gli incontri avvenivano a cadenza mensile e si svolgevano, solitamente, in un ristorante, bar o luogo tradizionale. Ciò ha rappresentato una prima – ed efficace – azione volta a mettere in comunicazione tra loro gli stakeholder del territorio, tappa cruciale, come abbiamo visto nei precedenti capitoli, per definire una vision strategica del territorio. Questa rete iniziale di ambasciatori era composta principalmente da cittadini locali, provenienti dall'area metropolitana di Lione; le poche personalità di spicco più internazionali erano rappresentate da ambasciatori che viaggiavano all'estero per motivi personali o professionali.

Dopo aver consolidato questa prima rete di ambasciatori, ONLYLYON ha deciso di sviluppare il proprio network oltre il livello locale, aprendo le candidature per diventare ambasciatori a tutte le persone interessate a promuovere la città di Lione, siano esse di nazionalità francese o internazionale. Così, oggi, chiunque può fare domanda per diventare ambasciatore: è necessario semplicemente inviare la propria domanda di adesione al network sul sito di ONLYLYON e attendere che il manager del network internazionale convalidi la domanda. Una volta ricevuta l'accettazione della domanda, gli ambasciatori ricevono, oltre alla conferma ufficiale per e-mail, delle linee guida sull'attività della membership e degli esempi di azioni che possono perseguire. La missione degli ambasciatori residenti all'estero consiste principalmente nell'identificazione – e, successivamente, nella promozione - di opportunità di collaborazioni economiche, culturali o universitarie per la regione di Lione. Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, oggi si contano all'incirca 5.000 ambasciatori che vivono all'estero. ONLYLYON allora, per organizzare la rete estera del proprio network, ha nominato tredici ambasciatori come corrispondenti locali che uniscono, sviluppano e animano le comunità lionesi all'estero, presenti a San Paolo, Sydney, Mosca, Boston, Montreal, Bruxelles, Londra, Pechino, Canton, Hong Kong, New York, Parigi e più recentemente a Tokyo.

Infine, dal 2018, ONLYLYON ha stabilito una distinzione tra "ambasciatori di città" e "ambasciatori strategici". Gli ambasciatori della città sono persone che vivono a Lione e intraprendono azioni minori. Gli ambasciatori strategici sono ambasciatori locali che compiono azioni importanti e gli ambasciatori internazionali che promuovono Lione all'estero (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

6.3.2 Sistemi di remunerazione degli ambasciatori

È importante sottolineare, a questo punto, che l'attività svolta dagli ambasciatori di ONLYLYON non è pagata: essi agiscono in quanto volontari della città. Tuttavia, l'organismo ha predisposto un sistema di remunerazione, o meglio, di ricompensazione, come riconoscimento per le attività svolte dagli ambasciatori; spesso questi premi vengono pensati in accordo con i membri partner di ONLYLYON, che elaborano e contribuiscono, dal punto di vista finanziario, alla creazione di questi riconoscimenti. Di seguito vengono riportati alcuni esempi di "ricompense" per gli ambasciatori attivi del network (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021):

- Ingresso VIP alla "Foire de Lyon", la terza fiera più grande di Francia con più di 800 espositori (premio offerto da EUREXPO Lione)

- Lyon City Card gratuita, che fornisce l'accesso a musei, monumenti e mostre a Lione, compresi i trasporti pubblici e gli sconti per i centri commerciali (premio offerto da ONLYLYON Tourisme et congrès)
- Il "Red Lion", un premio formale per gli ambasciatori che dimostrano una forte passione per Lione (premio offerto da ONLYLYON)
- Spille, borse, matite e altri articoli a marchio ONLYLYON (ricompensa offerta da ONLYLYON)
- Biglietti gratuiti per concerti, conferenze, film, spettacoli teatrali e competizioni sportive a Lione (premi forniti dai membri fondatori e dai partner)

Gli ambasciatori attivi sono anche invitati ai cosiddetti eventi di networking "One and Only" a Lione o in altre città (in Francia o all'estero). Questi eventi si svolgono ogni mese in diverse località e possono riguardare vari argomenti. Permettono agli ambasciatori attivi di incontrarsi tra loro e con i membri fondatori e i partner aziendali di ONLYLYON, e di raccogliere informazioni su temi legati a Lione (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

Questi eventi, tuttavia, si svolgono principalmente a Lione, dove la comunità di ambasciatori è più numerosa e più forte a livello operativo: la maggior parte delle partnership interne ai membri di network si sviluppa, infatti, proprio a Lione. Nel resto della Francia e nei paesi esteri, invece, gli eventi "One and Only" vengono organizzati dai corrispondenti locali solo dove è presente una comunità attiva di ambasciatori, e, in ogni caso, non avvengono più di una o due volte all'anno. Nei paesi dove vi è un numero limitato di ambasciatori, dunque, mancano queste occasioni di incontro e, ancora più grave, spesso non vi sono corrispondenti locali incaricati di supervisionare e animare la comunità, come avviene, ad esempio, in Italia (nonostante l'elevata interdipendenza sociale ed economica tra i due Stati). ONLYLYON sta cercando di superare questa lacuna, pensando così di attribuire un ruolo più strategico agli ambasciatori risiedenti all'estero.

Gli ambasciatori strategici, inoltre, come riconoscimento per le proprie attività decisive per lo sviluppo della città di Lione, ricevono anche tre inviti ad eventi esclusivi a Lione, con i membri fondatori e i partner aziendali dell'organizzazione.

In generale, gli eventi di networking sono molto apprezzati dagli ambasciatori perché permettono di stabilire relazioni con ONLYLYON, sentirsi parte di una comunità attiva e sviluppare opportunità commerciali. Allo stesso tempo, il team operativo ha l'occasione di incontrare gli ambasciatori, comunicare sui social media e sostenere iniziative che si svolgono a Lione (S. Valdemarin et U. Mayrhofer, 2021).

Inoltre, tutti gli ambasciatori sono costantemente informati riguardo allo sviluppo e alle iniziative di ONLYLYON attraverso la piattaforma dell'organismo, accessibile tramite il sito web di ONLYLYON. Tuttavia, gli ambasciatori non sono solo utenti passivi, che recepiscono solamente le informazioni dalla direzione centrale, ma possono pubblicare anch'essi, sulla piattaforma, contenuti per promuovere le proprie azioni per ONLYLYON e condividere informazioni di contatto. Questo sistema, tuttavia, era considerato all'avanguardia undici anni fa, quando non esisteva ancora tutto il sistema dei social network, ma ora è obsoleto, raramente usato dagli ambasciatori e con capacità di comunicazione limitate. Questo porta, dunque, alla necessità per ONLYLYON di sviluppare una piattaforma innovativa, come un'applicazione mobile, per facilitare e migliorare la comunicazione all'interno della rete degli Ambasciatori e con ONLYLYON.

Oltre alla piattaforma sul proprio sito web, ONLYLYON comunica con gli ambasciatori in altri due modi: e-mail e account di Twitter.

Per quanto riguarda la comunicazione tramite e-mail, queste possono essere inviate, attraverso un'azione di mailing list di massa, all'intera rete o a specifici sottoinsiemi. Tuttavia, questo metodo non sembra molto efficace e in linea con la visione di ONLYLYON poiché, anche se in grado di raggiungere l'intera rete contemporaneamente, queste e-mail sono spesso impersonali e trascurate: ciò rende molto difficile la coltivazione di rapporti personali e specifici tra la rete di ambasciatori e l'amministrazione centrale dell'organismo.

In secondo luogo, l'organismo ha un account Twitter specifico per gli Ambasciatori sotto l'handle @ONLYON_Amb. Tuttavia, questo profilo è completamente pubblico e viene spesso confuso con l'account principale di ONLYLYON dall'audience dei non-ambasciatori, per i quali le informazioni specifiche per gli ambasciatori sono irrilevanti o confuse.

6.4 Successi di ONLYLYON

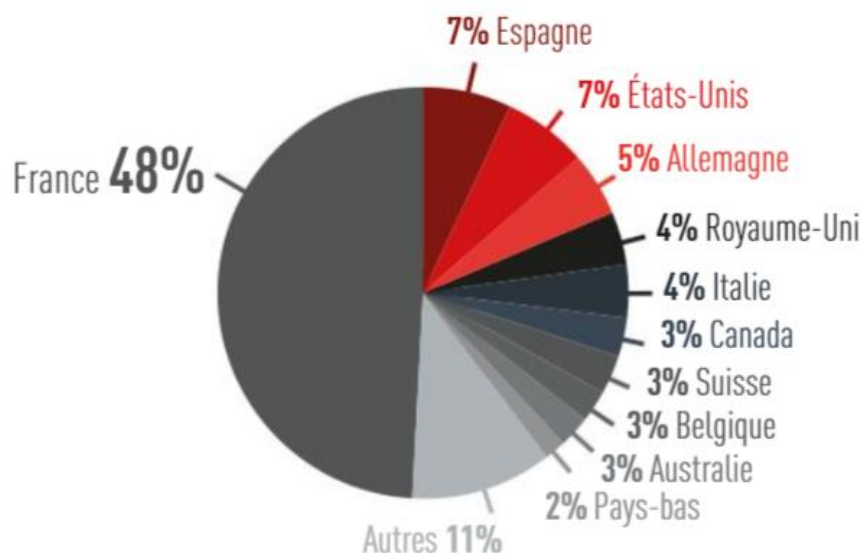
Grazie all'impegno di tutto l'ecosistema intorno a ONLYLYON, la città è riuscita a raggiungere, dopo dieci anni dalla fondazione di ONLYLYON, obiettivi molto ambiziosi.

A livello turistico, Lione è diventata una delle città più attraenti d'Europa: nel 2019, ha vinto il primo posto nel concorso "Capitali europee del turismo intelligente", organizzato dall'Unione europea, e nel 2020, i lettori della famosa rivista americana "Condé Nast Traveller" hanno classificato la città lionese nella Top 10 delle migliori città del mondo, giudicandola come miglior seconda città al mondo (dopo Kyoto)! Ancora, la rinomata guida Lonely Planet indica Lione nelle 10 città europee da scoprire.

Dal lancio di questo programma, Lione ha conosciuto, dunque, un boom del suo appeal turistico: il numero di visitatori stranieri è passato dal 30 al 55% negli ultimi 5 anni. Secondo una delle principali società di revisione, "Ernst&Young", Lione è classificata tra le prime tre europee territori in termini di numero di progetti d'investimento, dopo Londra e Parigi. Nel 2019 (ultimo anno di turismo vero e proprio prima della pandemia Covid-19), la città è arrivata ad accogliere 6 milioni di turisti!

Come vediamo nella figura sottostante, il 52% dei flussi turistici diretti a Lione proviene da Stati terzi, principalmente europei, come Spagna e Germania, ma con una buona percentuale anche di turisti oltreoceano (7% dagli Stati Uniti e il 3% dal Canda). Questi flussi sono alimentati anche per l'apertura dell'aeroporto di Lione a otto nuove destinazioni, che hanno permesso di incrementare il flusso di passeggeri aerei del 6%, per un totale di 11.7 milioni di persone (Fonte: OnlyLyon Report 2019, 2019).

Figura 42: Composizione dei flussi turistici diretti a Lione. Fonte: OnlyLyon Report 2019



Per quanto riguarda, invece, il contributo di ONLYLYON allo sviluppo economico della regione, ONLYLYON e Aderly hanno attirato, negli ultimi dieci anni, 574 aziende, attualmente insediate nella regione lionese. Ancora, secondo l'ultimo report, si contano più di 9 900 lavoratori diretti: ciò rappresenta una creazione netta di posti di lavoro pari all'11% tra il 2009 e il 2018.

Nel 2019 l'Aderly ha cercato di quantificare meglio gli impatti locali delle imprese che ha sostenuto nella loro installazione negli ultimi 10 anni, modellando le loro ricadute economiche (numero di posti di lavoro sostenuti e contributo all'economia) sui territori con lo strumento leader di modellazione economica LOCAL FOOTPRINT®, in grado di modellare i principali flussi monetari dei suoi settori

di attività consolidati, sulla base di statistiche settoriali e locali statistiche locali (produzione, valore aggiunto, acquisti, salari e tasse). Questo studio analizza in modo molto dettagliato dettaglio settoriale e territoriale l'impatto locale e nazionale (Francia) dell'attività di ADERLY e, indirettamente, di ONLYLYON.

Secondo questo studio, dunque, le aziende impiantate nella regione hanno fatturato una cifra pari a 1.340 milioni di euro, con il 40% di questo fatturato generato da aziende con capitale straniero. Ciò ha portato alla creazione di 630 milioni di euro di valore aggiunto nella regione, pari al valore della produzione meno consumo intermedio (Fonte: Aderly Reports 2019).

Tutto ciò ha determinato un aumento del PIL dell'economia francese pari a 2 miliardi di euro, di cui il 66% solo nell'area metropolitana di Lione – Saint Etienne.

Sono evidenti, quindi, i risultati che possono produrre, nel lungo termine, le strategie di marketing territoriale e di city branding: il caso di Lione, e del suo city brand ONLYLYON, ne costituiscono un esempio illuminante.

Conclusioni

Come si è evidenziato in questa tesi, nell'attuale scenario di competizione tra i territori e le città, la neonata disciplina del city branding, e più in generale le strategie di marketing urbano-territoriale, sono diventate fondamentali per il successo internazionale di una città, in termini di immagine, reputazione e percezione delle città stessa. La competizione globale tra le città, come abbiamo visto nei primi capitoli, è dettata in primis dall'evoluzione in senso globale delle relazioni economiche, culturali e sociali tra stati, imprese e individui, che ha posto i territori e le realtà urbane in un contesto competitivo per l'attrazione di turisti, capitali, imprese e talenti.

Di conseguenza, questa crescente competizione ha spronato le città a migliorare costantemente i propri spazi e servizi, al fine di offrire a residenti, imprenditori, investitori, studenti, visitatori e a tutti i potenziali city users il miglior ambiente possibile. Si tratta quindi di un esercizio a 360°, che va molto oltre il destination marketing e la semplice promozione turistica della città, con il solo fine di attrarre turisti : va infatti ricordato che questa competizione nazionale e globale tra territori e spazi urbani non riguarda solo l'attrazione di turisti, ma tocca un insieme di fattori qualitativi coinvolti nel processo di sviluppo socioeconomico del territorio, come la qualità di vita e dei modelli di consumo della comunità civile, il welfare locale, l'ambiente, la diffusione della cultura, la politica a sostegno dell'impresa.

Una volta intraprese tutte queste migliorie, è necessario comunicarle al pubblico locale: l'immagine di una città, e la percezione della stessa che le persone, gli investitori, i turisti, ecc., hanno nella propria mente determinano, infatti, inconsciamente tutte le loro scelte di consumo e di vita. Ne deriva, dunque, che nell'attuale società il successo e il benessere di un territorio risultano imprescindibili dalla gestione del marchio della città e dall'immagine che si vuole comunicare: si tratta di una sfida, ma anche di un'opportunità, che i city marketers devono saper sfruttare.

Tuttavia, come abbiamo visto nel secondo capitolo, le discipline del city branding e del marketing territoriale sono di recente intuizione, pertanto la comunità accademica, nonostante la prolifera letteratura sull'argomento, non ha ancora trovato un accordo unanime sulla definizione delle teorie di place marketing e di place branding. Ancora più controversa, a livello accademico, è la questione dei luoghi e del loro ruolo di brand: ancora oggi, infatti, gli studiosi discutono se un luogo possa effettivamente diventare un marchio, così come inteso dalla teoria tradizionale di marketing. Nonostante le lacune e i dibattiti sull'argomento nella letteratura, il city branding ha iniziato a svilupparsi, spinto soprattutto dal successo delle teorie e delle pratiche di product branding e, soprattutto, di corporate branding.

Come conseguenza diretta di questa discordanza accademica e letteraria sulla definizione di place branding, mancano anche le teorizzazioni sugli applicativi pratici di questa disciplina. Nel contesto attuale, infatti, ogni città sta adattando la propria strategia di marketing urbano-territoriale in base all'esigenza del territorio e alle disponibilità economico-finanziarie dell'amministrazione pubblica e degli altri stakeholder coinvolti, senza seguire dunque delle linee guida identificate – e riconosciute come efficaci - dalla comunità accademica. Ciononostante, se questa mancanza di teorie costituisce una forma di incertezza per i city marketer, allo stesso tempo essa diventa uno stimolo per l'elaborazione di nuove idee e attività di city marketing e di city branding, che, sommate e valutate a seguito dei risultati conseguiti, potranno andare a costituire una prima base pratica e concreta sugli esempi di strategie di city marketing e di city branding.

Come si evince da questa tesi, le strategie di city branding sono fondamentali per comunicare l'immagine di un luogo, in particolar modo per fini promozionali, miranti cioè ad attrarre turisti, capitali o, ancora, futuri cittadini. Tuttavia, è bene ricordare che il city branding può operare solo laddove l'identità della città è ben chiara e definita: alla base di qualsiasi strategia di comunicazione, infatti, vi devono essere contenuti solidi e precisi su cui costruire l'intero piano di city branding. Difatti, come abbiamo sottolineato nel capitolo due, mentre il city marketing si occupa di pianificare e gestire il significato e la rappresentazione di una città (ovvero la sua immagine), il city branding si concentra sulle mappe mentali, e dunque sulle associazioni di immagini e significati, che si formano nella mente dei differenti pubblici nei confronti di una città. Con gli strumenti legati all'*anima* di un luogo, all'identità e all'immagine, si possono creare associazioni favorevoli per un luogo per attrarre nuove imprese e visitatori, aumentando contemporaneamente il valore del luogo. Dunque, nel place branding è centrale il processo di costruzione dell'identità del luogo, alla base del quale vi è l'analisi del territorio, dei suoi assets e delle sue risorse intangibili, che costituisce, pertanto, una fase cruciale nel processo di elaborazione di un piano di city branding. È importante sottolineare, inoltre, l'importanza della coerenza tra l'identità reale del luogo e l'immagine – e, di conseguenza, del city brand – che si vuole comunicare: la congruenza tra queste due componenti determina la credibilità dello *storytelling* della città e dei suoi valori, e contribuisce, dunque, a un'implementazione efficace del piano di city branding della città.

Il marketing strategico implica, dunque, un'analisi strategica, la quale diventa necessaria per indirizzare verso le appropriate strategie di place marketing e branding e i loro programmi di implementazione. Inoltre, anche la capacità organizzativa è cruciale per il successo del marketing urbano-territoriale: ciò significa che bisogna, innanzitutto, identificare e stabilire le risorse finanziarie e umane necessarie per la strategia e gli obiettivi previsti. Questo porta alla questione dell'unità

politica e della coerenza, che pongono grandi sfide per la gestione di un luogo. Come abbiamo visto nel quinto capitolo, il coinvolgimento degli stakeholder nei piani di city branding è fondamentale per garantirne il successo: i loro interessi, se discordanti, possono infatti portare all'erosione dell'attività pianificata, compromettendo così l'intero piano di city branding (o di city marketing). Il caso di ONLYLYON è un esempio positivo in questo senso: come abbiamo visto nel precedente capitolo, l'organismo lionese è riuscito a creare un'intesa tra tutti i partner istituzionali e privati che partecipano al processo di sviluppo e di promozione territoriale, creando legami di collaborazioni e sinergie di successo, che contribuiscono ogni giorno, ognuno con i propri mezzi, alle strategie di city branding della città.

In conclusione, possiamo riassumere così le principali conclusioni che si possono trarre da questa tesi circa le strategie di city branding:

- ❖ La coerenza tra immagine raccontata e identità vera della città è di fondamentale importanza: un city brand forte ed efficace deve racchiudere i valori, le caratteristiche e le aspirazioni reali della città. Il messaggio del brand deve puntare a una prospettiva futura, pur mantenendo le proprie radici nella vera storia della città.
- ❖ Il coinvolgimento degli stakeholder è un elemento cruciale per il successo dello sviluppo del city brand: un'ampia varietà di stakeholder dovrebbe essere coinvolta per assicurare la continuità del progetto e, soprattutto, per avere una visione condivisa degli obiettivi. Allo stesso tempo, è necessaria una chiara leadership in grado di coordinare gli sforzi e le attività di tutti gli attori coinvolti nel piano di city branding, così da assicurare la riuscita del piano e il raggiungimento degli obiettivi. Una volta che il marchio è stato sviluppato, le città possono promuoverlo in numerosi modi: dalle tradizionali relazioni con la stampa, la pubblicità e gli eventi mirati, alla creazione di reti di ambasciatori, all'uso dei social network, alla creazione di un'immagine di marca, di reti di ambasciatori, utilizzando i social media e producendo merchandising su misura.
- ❖ Non esiste una formula unica per il successo: che sia attraverso la tessitura di relazioni proficue con la stampa, o attraverso una campagna digitale sul web e sui social networks, o ancora attraverso l'organizzazione di eventi o attraverso la personalizzazione del design urbano, ogni città deve riuscire a realizzare una strategia di marketing mix mirata al raggiungimento degli obiettivi - individuati con l'insieme di tutti gli stakeholders – ed adeguata alle risorse e agli *assets* del territorio. L'importante, come più volte è stato ripetuto in questo elaborato, è che le strategie utilizzate per la promozione della città siano espressione dell'identità della città stessa.

I risultati del city branding, e delle strategie ad esso correlate, sullo sviluppo socioeconomico di un territorio sono evidenti. Tuttavia, molte amministrazioni locali, soprattutto in Italia, sono ancora scettiche e restie a intraprendere campagne ed azioni politiche in questo senso, a volte sia per mancanza di fondi, sia per una mancanza di visione di lungo periodo. Difatti, mentre vengono privilegiate le strategie di destination marketing, volte sul settore turistico (i cui flussi monetari sono molto più diretti e visibili), le campagne di city branding e di posizionamento territoriale richiedono molto più tempo per raccogliere i propri frutti, cosa che può scoraggiare molti attori sociopolitici che desiderano, invece, raggiungere risultati nel breve termine.

I gestori della *polis* devono essere capaci, dunque, di comprendere questo meccanismo di competizione territoriale e di agire di conseguenza, raccogliendo la sfida che la globalizzazione economica e culturale ha lanciato.

Ringraziamenti

Desidero ringraziare innanzitutto i professori che mi hanno seguita in questo percorso, in particolar modo la mia relatrice, la professoressa Casalegno, e i miei correlatori, la professoressa Zanutto e il professor Valdemarin, a cui va un ringraziamento speciale non solo per avermi aiutata nella stesura di questo elaborato, ma anche – e soprattutto – per essere stato la mia guida nel percorso di doppia laurea a Lione: grazie per tutte le dritte, i consigli e i preziosi suggerimenti che mi ha dato.

Un ringraziamento speciale va anche alle mie compagne di corso con cui ho affrontato questo percorso di doppia laurea: Emma, Lorenza e Lorena. Grazie per essermi state vicine, per il sostegno che ci siamo date a vicenda, per gli incoraggiamenti e per tutto il coraggio che mi avete trasmesso, soprattutto nei primi giorni; ma soprattutto, grazie per il conforto e i momenti di spensieratezza che mi avete regalato, anche nei momenti più difficili di quest'anno. Abbiamo affrontato insieme questa avventura francese, e posso dire con certezza che questa esperienza non sarebbe stata la stessa senza di voi.

Ringrazio anche i miei amici, sia di vecchia data, con cui ho condiviso le scuole e il liceo, sia quelli più recenti, conosciuti proprio nel mio – variegato - percorso universitario. Grazie per tutti i consigli, per le risate, per il sostegno, e per tutti i bei momenti che abbiamo condiviso: sono tutti ricordi che porterò per sempre con me.

Prendo ancora un momento per ringraziare, con tutto il mio cuore, la mia famiglia, ovvero i miei genitori, i miei fratelli Chiara e Giuseppe, per tutto l'amore incondizionato che mi hanno sempre dato; per avermi supportata (e sopportata) per tutto questo percorso universitario, sapendomi sempre consigliare e orientare nella scelta giusta, anche nei momenti più difficili; per tutti i sacrifici che hanno fatto, e per non avermi mai fatto mancare niente. Ogni mio successo è anche un vostro successo. Un grazie sincero, vi voglio tanto bene.

Infine, desidero ringraziare Eugenio, il mio compagno in questa avventura chiamata vita: grazie per essere stato sempre presente, anche nelle situazioni più difficili e buie, e per tutto l'amore che mi dimostri ogni giorno. Grazie, ancora, per avermi sempre incoraggiata a volere il meglio per me, anche quando questo significava allontanarsi: sei riuscito ad essere sempre al mio fianco, anche quando eravamo lontani. Ma più di tutto, grazie per aver creduto in me più che ogni altro: non sarei la persona che sono oggi senza di te. Ti amo.

Bibliografia e sitografia

- Aderly Lyon, sito ufficiale: <https://www.aderly.com/>
- Ahonen M., Saraniemi S. (2008), Destination Branding from Corporate Branding Perspective, disponibile all'indirizzo <https://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Destination%20Branding%20from%20Corporate%20Branding%20Perspective.pdf>
- Amato V. (2010), *La città tra competitività e creatività*, disponibile all'indirizzo http://www.assoporti.it/media/1497/4_introduzionerassegnaeconomica2-2010.pdf
- Andéhn M. et al. (2014), *User-generated place brand equity on Twitter: The dynamics of brand associations in social media*, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 10, No. 2, pp. 132-144, disponibile all'indirizzo <https://www.researchgate.net/publication/261712686>
- Anholt S. (2003), *Branding places and nations*, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/288910489_Branding_places_and_nations
- Anholt S. (2006), *The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities*, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 2, No. 1, pp. 18-31, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/248819191_The_AnholtGMI_City_Brands_Index_How_the_world_sees_the_world's_cities
- Anholt S. (2007), *L'identità competitiva: il branding di nazioni, città e regioni*, Milano, Egea, 2007.
- Anholt S. (2010), *Definitions of place branding – Working towards a resolution*, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-10, disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/article/10.1057/pb.2010.3>
- Ashworth G.J. (2009), *The instruments of place branding: how is it done?*, *European Spatial Research and Policy*, Vol. 16, No. 1, disponibile all'indirizzo <http://esrap.geo.uni.lodz.pl/uploads/publications/articles/v16n1/Gregory%20J.%20ASHWORTH.pdf>
- Ashworth, G. J. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*, Belhaven Press.

- Avraham, E. and Ketter, E. (2008) *Media Strategies for Marketing Places in Crisis Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Baptista R. (2018), *Interior design e posti 'instagrammabili': come i social incidono sul design*, disponibile all'indirizzo <https://www.insidemarketing.it/interior-design-e-social-media/>
- Bayrakdaroglu F. (2017), *Management of a City Brand: An Examination on Three Stakeholders' Attitudes*, disponibile all'indirizzo <https://www.intechopen.com/books/advancing-insights-on-brandmanagement/management-of-a-city-brand-an-examination-on-three-stakeholdersattitudes>
- Bellini, N. (2005), *Territorial Governance and Area Image*, in "Symphonya" *Emerging Issues in Management*, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/227600188_Territorial_Governance_and_Area_Image
- Best Cities, Report 2021: <https://www.bestcities.org/best-cities-report/?r=dXJIYVITb29ZKzBhQ0x6SXZCNFN2QT09>
- Biggiero L., Samarra A. Bramanti A., (2002) *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci Editore
- Braun E. (2011), *Putting city branding into practice*, disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2011.55>
- Bulet L. (2016), *La méthode ONLYLYON ou le buzz territorial*, disponibile all'indirizzo <https://www.rue89lyon.fr/2016/10/03/methode-only-lyon-buzz-territorial/>
- Caldwell N. e Freire J. (2014) *The Differences between Branding a Country, a Region and a City: Applying the Brand Box Model*, *Journal of Brand Management* 12(1):50-61
- Carota L. (2019), *Il ruolo delle città nella geopolitica del XXI secolo*, The Zeppeling, disponibile all'indirizzo <https://www.thezeppelin.org/il-ruolo-delle-citta-nellageopolitica-del-xxi-secolo/>
- Cercola R., Bonetti E. e Simoni M. (2009), *Marketing e strategie territoriali*, Egea, Milano,

- Chambre de commerce et d'industrie de Lyon Métropole, (2020) *Résultats 2019 de l'attractivité de la région lyonnaise : une consolidation prometteuse*, disponibile all'indirizzo https://www.lyon-metropole.cci.fr/jcms/actualites/resultats-2019-de-l-attractivite-de-la-region-lyonnaise-une-consolidation-prometteuse-p_3763143.html
- Chambre de commerce et d'industrie de Lyon Métropole, sito ufficiale : <https://www.lyon-metropole.cci.fr/>
- Chiffres clés du tourisme, Lyon, 2017 file:///C:/Users/utente/Downloads/OT-2017_interactif_sept-2018.pdf
- Cigolini M. (2021), *City branding di Amsterdam: il progetto I Amsterdam*, disponibile all'indirizzo <https://www.rundesign.it/place-branding-amsterdam/>
- Commissione Europea (2016), *The state of European cities*, disponibile all'indirizzo https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/cities-report/state_eu_cities2016_en.pdf
- DomusWeb (2003), Venice: new logo designed by Starck and Thibaut, disponibile all'indirizzo <https://www.domusweb.it/en/design/2003/02/18/venice-new-logo-designed-by-starck-and-thibaut.html>
- Eurocities (2010), *A Shared vision on City Branding In Europe*, disponibile all'indirizzo https://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/EUROCITIES_Brochure_FINAL_web_19Nov10-SMUL_10638.pdf
- Fiocca R. et al. (2011), *Dimensioni di attrattività della città e implicazioni di marketing. Una ricerca sulle percezioni dei potenziali cittadini*, Mercati e Competitività, Vol. 3, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/254414502_Dimensioni_di_attrattivitA_della_cittA_e_implicazioni_di_marketing_Una_ricerca_sulle_percezioni_dei_potenziali_cittadini
- Foglio A., *Il marketing urbano-territoriale: il marketing per città, aree urbane e metropolitane*, organismi territoriali, Milano, Francoangeli, 2006
- Freebie Supply, *Lisboa CM Logo*, disponibile all'indirizzo: <https://freebiesupply.com/logos/lx-lisboa-cm-logo-3/>
- Future Brand Country Brand Index, sito ufficiale: <https://www.futurebrand.com/futurebrand-country-index>

- Garlaschelli L., *Il Marketing Urbano*, disponibile all'indirizzo <https://www.marketingfinanza.com/marketing-urbano-338.html>
- Gartner W. (1994), *Image Formation Process*, Journal of Travel & Tourism Marketing 2(2-3):191-216
- Gavelek J., Boenisch K.A, Coleman K., Heinle M., Bernard Prygocki P. (2019), *Investigating the Development of a Mobile Application for the ONLYLYON Ambassadors' Network*, disponibile all'indirizzo <https://core.ac.uk/download/pdf/225004998.pdf>
- Gigliuto L. (2015), *Come promuovere la città. Strumenti e azioni efficaci di marketing del territorio*, Milano, Francoangeli
- Gold J.R., Ward S. (1994), *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons
- Golinelli C. (2002), *Approccio sistemico e governo del territorio. Il ruolo del project financing*, Milano, FrancoAngeli
- Hankinson G. (2004), *Relational network brands: toward a conceptual model of place brands*, Journal of Vacation Marketing, Vol. 10, No. 2, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/237938252_Relational_Network_Brands_Towards_a_Conceptual_Model_of_Place_Brands
- Hannah S., Rowley J. (2008) *An Analysis of Terminology Use in Place Branding*, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/41125147_An_Analysis_of_Terminology_Use_in_Place_Branding
- Healey P. (2006), *Urban Complexity and Spatial Strategies Towards a relational planning for our times*, The RTPPI Library Series, disponibile all'indirizzo: <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/healey.pdf>
- Herstein R. et al. (2013), *Five typical city branding mistakes: Why cities tend to fail in implementation of rebranding strategies*, Journal of brand strategy, Vol. 2, No. 4, pp. 392-402, disponibile all'indirizzo <https://mcgeekc.files.wordpress.com/2014/10/five-typical-city-branding-mistakes-whycities-tend-to-fail-in-implementation-of-rebranding-strategies.pdf>

- Herstein R. et al. (2013), Five typical city branding mistakes: Why cities tend to fail in implementation of rebranding strategies, *Journal of brand strategy*, Vol. 2, No. 4, pp. 392-402, disponibile all'indirizzo: <https://mcgeekc.files.wordpress.com/2014/10/five-typical-city-branding-mistakes-why-cities-tend-to-fail-in-implementation-of-rebranding-strategies.pdf>
- Instagram, Profilo di ONLYLYON, consultato il 22/10/2021: <https://www.instagram.com/onlylyon/?hl=it>
- Kasapi I. e Cela A. (2017), Destination Branding: A Review of the City Branding Literature, *Mediterranean Journal of Social Sciences* Vol. 8, No. 4, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/319381847_Destination_Branding_A_Review_of_the_City_Branding_Literature
- Kavaratzis M. (2004), *From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*, *Place Branding*, Vol. 1, No. 1, pp. 58-73, disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Kavaratzis M. (2005), Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models, *The Marketing Review*, Vol. 5, pp. 329-342, [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://sv407.oddgeirtveiten.com/wp-content/uploads/2015/12/Kavaratzis-PlaxceBranding.pdf>
- Kavaratzis M. (2007), Cities and their brands: Lessons from corporate branding, *Place Branding and Public Diplomacy* Vol. 5, No. 1, 26–37, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://doi.org/10.1057/pb.2008.3>
- Kavaratzis M. (2007), *Cities and their brands: Lessons from corporate branding*, disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/pb.2008.3.pdf>
- Kotler P. (2004), *Where is place branding heading?*, *Place Branding* 1(1):12-35
- Kotler P. et al. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, The Free Press, NY
- Kotler P. et al. (2003), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey

- La métropole de Lyon, sito ufficiale: <https://www.grandlyon.com/metropole/attractivite-et-tourisme.html>
- Lamy G. (2021), *Attractivité internationale : quel nouveau cap pour Lyon ?*, disponibile all'indirizzo <https://www.lyoncapitale.fr/actualite/attractivite-internationale-quel-nouveau-cap-pour-lyon/>
- Landi S. (2004), *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, disponibile all'indirizzo https://www.academia.edu/24049074/From_city_marketing_to_city_branding_Towards_a_theoretical_framework_for_developing_city_brands
- Latusi, S. (2002). *Marketing territoriale per gli investimenti*. Egea.
- Leadbeater C. (2017), CNN, *8 ways Lyon actually outshines Paris*, disponibile all'indirizzo <https://edition.cnn.com/travel/article/lyon-outshines-paris/index.html>
- Logok, Brand Hong Kong, consultato il 25 settembre 2021, disponibile all'indirizzo <http://logok.org/brand-hong-kong-logo/>
- Lucarelli A., Berg P.O. (2011), *City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain*, *Journal of Place Management and Development* 4(1):9-27
- Maheshwari V. et al. (2014); *Exploring the role of stakeholders in place branding – A case analysis of the “City of Liverpool”*, *International Journal of Business and Globalisation*, disponibile all'indirizzo: <file:///C:/Users/utente/Downloads/ExploringtheroleofstakeholdersinplacebrandingacaseanalysisoftheCityofLiverpool-IJBGVol.13No.1pp.104121.pdf>
- Malecki, E. J. (2007). *Cities and Regions Competing in the Global Economy: Knowledge and Local Development Policies*, *Environment and Planning C : Government and Policy*, 25(5), 638-654
- Melović B. et al. (2017), *City brand building – From city marketing to city branding*, Research Gate, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/321088629_CITY-BRAND_BUILDING_-_FROM_CITY_MARKETING_TO_CITY_BRANDING
- ONLYLYON Annual Report 2018: https://cdn.aderly.fr/uploads/2018/03/Rapport-Annuel-Aderly-2017-GB_plancheBdef.pdf

- ONLYLYON Annual Report 2019: https://cdn.aderly.fr/uploads/2019/04/Rapport-Annuel-Aderly-2018-GB_WEB2.pdf
- ONLYLYON, brochure promotionnelle Addicted to Lyon (2015)
<https://cdn.aderly.fr/uploads/2015/10/brochure-promo-onlylyon-2015-fr.pdf>
- ONLYLYON, Les chiffres clés du tourisme à Lyon en 2019, disponibile all'indirizzo
<https://pro.lyon-france.com/professionnels-du-tourisme/les-chiffres-cles-du-tourisme-a-lyon-en-2019>
- ONLYLYON, sito ufficiale: <https://www.onlylyon.com/>
- Ostillio M. C. (2000), *La comunicazione territoriale in Strategie di Marketing del Territorio. Generare Valore per Imprese e i Territori nell'Economia della Conoscenza* F. Ancarani, E. Valdani (a cura di), Egea, 2000
- Passeri R., Mazzi C., Viassone M. (2014), *Il circolo virtuoso tra regional brand e attrattività regionale: prime evidenze dalle regioni italiane*, disponibile all'indirizzo
<https://journals.uniurb.it/index.php/piccola/article/view/2647>
- [Pietrasik](#) A. (2015), *Lyon city guide: what to see plus the best bars, restaurants and hotels*, The Guardian, disponibile all'indirizzo
<https://www.theguardian.com/travel/2015/apr/25/lyon-city-guide-eurostar-food-wine>
- Pinterest, sito ufficiale; consultato l'ultima volta il 27 ottobre 2021:
<https://www.pinterest.co.uk/>
- Place Brand Observer, sito ufficiale, consultato l'ultima volta il 26 ottobre 2021
- Rainisto S.K. (2003, rivisitato nel 2007), *Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and The United States*, Helsinki University of Technology, disponibile all'indirizzo
<http://bestplaceinstytut.org/www/wpcontent/uploads/2010/10/dissertationRainisto.pdf>
- Région Auvergne Rhône-Alpes, sito ufficiale: <https://www.auvergnerhonealpes.fr/>
- Resonance, Reports World's Best City Brands (2017), disponibile all'indirizzo
<https://www.mos.ru/upload/documents/files/9743/WorldsBestCityBrands.pdf>
- Saffron City Brand Barometer, Report 2020, disponibile all'indirizzo: <https://cbb20.saffron-consultants.com/>

- Sala, G. (2018). Milano e il secolo delle città. La nave di Teseo
- Sannino G. (2017), *City Branding: la top 100 delle città più cool del pianeta*, MGMT Magazine, disponibile all'indirizzo <https://mgmtmagazine.com/city-branding-latop-100-delle-citta-piu-cool-del-pianeta/>
- Sbarbati S. (2017), *Beyond the logo: una tesi sul city branding in Italia e in Europa*, Frizzifrizzi un magazine online di cultura visiva – dal 2006, disponibile all'indirizzo <https://www.frizzifrizzi.it/2017/05/15/beyond-the-logo-tesi-sul-city-branding-italiaeuropa/>
- Stalman A. (2019), *Cities are starting to embrace branding* disponibile all'indirizzo <https://andystalman.com/en/cities-are-starting-to-embrace-branding/>
- Storper M. (1995), *Territorial development in the global learning economy: The challenge to developing countries*, Review of International Political Economy n°1-1995
- Tardivo G., Deandreis M., Ferri M.A., Viassone M. (2012). *Il turismo montano come vantaggio competitivo territoriale*, Torino, Giappichelli
- Tardivo G., Viassone M. (2009). *How attractive are Italian regions for foreign investment? Methodological Approach*, Journal Of Financial Management and Analysis, vol. 22 (1), p. 48-60
- Terrasse Y. (2016), « *Only Lyon* » : *des produits dérivés pour se démarquer*, disponibile all'indirizzo <https://www.leprogres.fr/lyon/2016/05/08/only-lyon-des-produits-derives-pour-se-demarquer-emii>
- Textier L., e Valla J.P. (1992), *Le marketing territorial et ses enjeux*, in Revenue française de gestion, Paris, n°87, pp 45-55
- United Nations (2018), *World Urbanization Prospects 2018*, disponibile all'indirizzo: <https://population.un.org/wup/>
- Urban Center di Genova, sito ufficiale: <http://urbancenter.comune.genova.it/node/565>
- Valdani E., Ancarani F (2000), *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, Milano, EGEA
- Valdemarin S., Mayrhofer U. (2021), *ONLYLYON, The international ambassador network*
- Vanolo A., Bignante E., Celata F. (2014), *Geografie dello sviluppo: una prospettiva critica e globale*, Torino, Utet

- Vanolo, A. (2018). *City Branding: The Ghostly Politics of Representation in Globalising Cities* (Routledge Research in Planning and Urban Design) (1re éd.). Routledge.
- Vanolo A. (2019), *Cities are Not Products*, disponibile all'indirizzo: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/tesg.12385>
- Van den Berg, L., Klaassen, L.H., e Van der Meer, J. (1990) *Marketing metropolitan regions*, International Conference on Marketing Metropolitan Regions
- Van der Meer, J., *The role of city marketing in urban management*, in Euricur Series, n.2, 1990
- Ville de Lyon, sito ufficiale : <https://www.lyon.fr/>
- Visit Brighton, sito ufficiale: <https://www.visitbrighton.com/>
- Volos V. (2020), *London Ranks as the Top "City Brand." Sydney Emerges in Second Place, while Paris Declines from First in 2017 to Third in 2020*, Ipsos, disponibile all'indirizzo <https://www.ipsos.com/en/2020-anholt-ipsos-city-brand-index>
- Wachsmuth D. (2016), *Territorial competitiveness: Lineages, practices, ideologies*
- Wikipedia, *Firenze*, consultata il 30 settembre 2021: <https://it.wikipedia.org/wiki/Firenze>
- Winfield-Pfefferkorn J. (2005), *The Branding of Cities. Exploring City Branding and the Importance of Brand Image*, disponibile all'indirizzo http://www.culturaldiplomacy.org/academy/pdf/research/books/nation_branding/The_Branding_Of_Cities_-_Julia_Winfield-Pfefferkorn.pdf
- Wonderful Copenhagen, sito ufficiale, consultato il 30 settembre 2021: <https://www.wonderfulcopenhagen.com/wonderful-copenhagen/about-us/wonderful-copenhagen>
- Youtube, 2007, Lyon, choose not to compromise | ONLYLYON - The Film; <https://www.youtube.com/watch?v=9AlsYjKT5RU>
- Youtube, 2011, Le film ONLYLYON : Lyon, la ville idéale pour s'implanter, étudier, innover, créer, vivre ! <https://www.youtube.com/watch?v=nhrHSKIL7mk&t=140s>
- Zanutto F. (2012), *L'immagine come fattore competitivo. Geografia, turismo e brand territoriali*, Tesi di dottorato in Geografia Economica, Roma, Università La Sapienza, disponibile all'indirizzo: <https://core.ac.uk/download/pdf/74322564.pdf>