



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Il Marketing Territoriale
e la valorizzazione locale attraverso
il City Branding**

**Territorial Marketing
and local enhancement through
City Branding**

Relatore:
Prof. Temperini Valerio

Rapporto Finale di:
Fronzi Alessandro

Anno Accademico 2023/2024

INDICE

Introduzione.....	5
--------------------------	----------

CAPITOLO 1 - Il Marketing Territoriale

1.1 Definizione e Obiettivi di Marketing Territoriale.....	7
1.2 L’Evoluzione della Disciplina	11
1.3 Sviluppo Locale come Strategia.....	14

CAPITOLO 2 – Il City Branding

2.1 Il Marketing per le Città.....	22
2.2 I Valori del Brand	23
2.3 Approcci Teorici al Place Branding.....	26
2.4 Applicazioni di City Branding.....	31

Conclusioni.....	37
-------------------------	-----------

Bibliografia.....	38
--------------------------	-----------

Sitografia	40
-------------------------	-----------

INTRODUZIONE

Il lavoro che verrà presentato nasce dal duplice interesse che nutro nei confronti delle analisi di mercato legate alla disciplina del marketing e alle strategie di promozione e sviluppo dell'immagine di un territorio.

I due concetti vedono riunirsi in maniera ottimale nello studio del Marketing Territoriale; questo si propone di elaborare piani votati alla valorizzazione e differenziazione di un territorio, evidenziando quelle che sono le sue caratteristiche uniche e creando, grazie a queste ultime, un vantaggio competitivo e una conseguente crescita dell'economia locale.

In primo luogo, verrà definito il Marketing Territoriale nella sua interezza, mettendo a disposizione alcune nozioni fondamentali, utili per comprendere l'argomento in maniera chiara ed efficace.

Dopo aver indicato i principali obiettivi che la materia intende conseguire, sarà mostrato il processo evolutivo che la disciplina ha affrontato negli anni e, successivamente, verranno segnalati i metodi e le operazioni che contraddistinguono una corretta progettazione di strategie di marketing per il territorio.

Perciò, attraverso una attenta analisi delle tecniche, degli strumenti e della storia del Marketing Territoriale, si vuole evidenziare l'impatto positivo che esso provoca ad una località, città, regione o paese, a livello sociale ed economico.

La seconda parte conclusiva della relazione vedrà trattare le teorie del Place Branding, del City Branding e il suo legame diretto con lo sviluppo territoriale; spostando il focus anche sul concetto di brand/marchio e portando alcuni esempi concreti su come questo strumento abbia generato vantaggi competitivi per alcune grandi città.

L'obiettivo dell'elaborato, concludendo, è quello di dare una visione panoramica dei suddetti assunti e sottolineare l'importanza della promozione di un territorio in un mercato sempre più globalizzato, competitivo e complesso.

CAPITOLO 1

IL MARKETING TERRITORIALE

1.1 Definizione e Obiettivi di Marketing Territoriale

“Il Marketing è l’insieme di attività, istituzioni e processi volti alla creazione, alla comunicazione e allo scambio di offerte che hanno valore per acquirenti, clienti, partner e la società in generale”¹.

Partendo da una nozione formale di Marketing, possiamo ora concentrarci su un approccio più specifico della materia che, nel nostro caso, si specializza sulla valorizzazione del territorio.

Possiamo definire, quindi, il Marketing Territoriale come quell’attività specifica sia di raccordo di azioni collettive finalizzate alla promozione e sviluppo delle attività presenti sul territorio, che di rappresentazione di opportunità, i quali contesti istituzionali, imprenditoriali, sociali ed economici possono offrire a potenziali iniziative in grado di inserirsi in modo coerente all’ambiente territoriale oggetto dell’azione².

Questa particolare applicazione ci permette di studiare e definire quei piani strategici diretti alla valorizzazione di un territorio, attraverso la promozione di

¹ <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> American Marketing Association-*Definitions of Marketing (2017)*

² Zucchetti S. – *Il Marketing Territoriale: una leva per lo sviluppo?* Luic Papers, n.214, Serie Economia e Istituzioni 21, 2008

un'immagine che renda attrattiva la nostra realtà sia a livello di benessere sociale, coinvolgendo direttamente i cittadini, che economico, tramite il richiamo di nuovi investitori e il potenziamento delle imprese già localizzate.

Parliamo, perciò, di strategie diversificate con l'obiettivo di offrire beni, servizi pubblici e infrastrutture efficienti, oltre che all'avanguardia.

Tutte le azioni, svolte attraverso la cooperazione degli enti preposti alla loro applicazione, mirano al raggiungimento di molteplici traguardi:

- migliore qualità della vita, tramite l'offerta di servizi e opportunità, sia lavorative che culturali, rendendo più competitiva la località oltre ad aumentare la coesione e il benessere sociale;
- attrazione di investitori, stimolando il loro interesse attraverso la promozione di potenziali vantaggi economici e infrastrutturali e favorendo, quindi, flussi positivi di entrate;
- richiamo di consumatori, turisti e possibili nuovi residenti, incoraggiando la visita e, talvolta, la permanenza grazie a continui miglioramenti a livello di offerte locali;
- miglioramento dell'immagine del territorio, adottando delle campagne promozionali e di marketing innovative e interessanti per il pubblico, anche attraverso le strategie di City Branding;
- coinvolgimento attivo degli stakeholders, creando un clima favorevole allo sviluppo sostenibile del territorio anche grazie alla cooperazione e fidelizzazione delle imprese e dei cittadini.

Osservati gli obiettivi principali perseguiti dal Marketing Territoriale, risulta importante mostrare quali sono gli attori coinvolti nelle azioni della materia.

Partiamo col dire che, una maggiore complessità del sistema territoriale, rispetto al classico marketing aziendale, rende più difficile la determinazione di soggetti e operazioni che hanno un ruolo attivo nelle responsabilità e nei meccanismi decisionali, oltre che ai relativi ambiti di competenza.

Le principali problematiche derivano da: un elevato numero di soggetti che hanno competenze e responsabilità sulle attività di marketing territoriale; una loro diversità rispetto alla mission e relativi piani di azione; deboli, o addirittura assenti, legami gerarchici o di collaborazione tra gli attori³.

Risulta di fondamentale importanza, perciò, creare un sistema in grado di cooperare unitamente, al fine di minimizzare la comparsa di ostacoli nella definizione dei ruoli e delle competenze degli agenti.

Elencando brevemente, i soggetti che sono sempre coinvolti nelle azioni di Marketing Territoriale sono: le agenzie di marketing e di sviluppo economico-turistico; gli enti e gli assessorati di competenza (turismo, urbanistica, infrastrutture ecc.); le Camere di Commercio e i consorzi; le università e relativi centri di ricerca.

È evidente, inoltre, come il concetto di “Territorio” sia di fondamentale importanza per una corretta interpretazione della materia.

Ad esso, può essere ricondotta una duplice visione: la prima, più “statica”, è legata alle caratteristiche fisiche e geografiche intrinseche della zona presa in

³ Caroli M.G. – *Il Marketing Territoriale: Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2006

esame, con conseguente possibilità di trarne vantaggi in favore della loro unicità naturale (alcuni territori, negli anni, grazie a condizioni naturali “privilegiate”, sono riusciti a mantenere una certa stabilità economica e finanziaria, a differenza di altri che, al contrario, hanno dovuto attraversare periodi di crisi proprio a causa di condizioni, questa volta, avverse); la seconda considerazione, più “dinamica”, fa riferimento sia agli enti locali-territoriali e istituzionali, con funzione di far rendere al meglio tutte le opportunità che è in grado di offrire il territorio, sia a quei soggetti che saranno poi i fruitori di tali funzioni, ovvero i residenti, i primi interessati a far sì che il luogo in cui vivono punti al migliore livello di qualità della vita, benessere e sviluppo sostenibile⁴.

In sintesi, intendiamo il concetto di Territorio come: una zona con caratteristiche demografiche, sociali, economiche e culturali tali da influire attivamente nella determinazione di valore positivo proponibile ad attuali e potenziali utilizzatori ed investitori.

Concludendo, il Marketing del Territorio rappresenta una leva importante per lo sviluppo di una località a patto che, ogni determinante facente parte dello studio delle strategie e delle funzioni della materia, sia opportunamente pianificato e svolto in prospettiva sia di breve, che di lungo periodo.

⁴ Rizzi P., Scaccheri A. – *Promuovere il Territorio. Guida al Marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2006

1.2 L'Evoluzione della Disciplina

Nel primo decennio del XXI secolo le imprese hanno dovuto affrontare difficili sfide che hanno messo a rischio la prosperità finanziaria e persino la loro sopravvivenza, in un ambiente economico sempre più competitivo; il marketing ha svolto un ruolo chiave nell'affrontare tali sfide⁵.

Così come il Marketing nella accezione più generica, anche la sua particolare applicazione alla promozione del territorio ha vissuto dei cambiamenti e delle modificazioni nel tempo; questi possono essere ricondotti sia a motivazioni storiche, che geografiche, che, soprattutto, socioculturali.

Se inizialmente l'approccio alla valorizzazione territoriale era visto in maniera pragmatica ed esclusivamente applicabile a contesti concreti, solo successivamente è emerso e si è sviluppato in sede accademica come una disciplina teorica, anche se pur sempre di matrice pratica⁶.

Storicamente, i primi approcci ad una imperfetta forma di Marketing Territoriale, se così si può definire, risalgono al periodo coloniale in Europa, con le prime strutture occupazionali e riorganizzative di territori geograficamente e fisicamente utili; passando per l'imperialismo, quando, anche con le pubblicazioni sui nascenti giornali di Stato, venivano pubblicizzate nuove località come risultati di attività militare. Nel XIX secolo anche in Nord America si possono riscontrare attività promozionali che puntano al richiamo di nuovi investitori e futuri residenti.

⁵ Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. – *Marketing Management 14/E*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2012

⁶ Baker M.J. – *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising 3/E*, London, Macmillan, 1998

Tornando al vecchio continente, durante i due grandi conflitti bellici del Novecento, si assiste ad un rallentamento della crescita alle operazioni di sviluppo del territorio; successivamente, invece, verranno proposte le prime vere forme di Marketing Territoriale, con l'obiettivo di attrazione turistica tramite la valorizzazione paesaggistica e culturale. Molti paesi e città, infatti, trovarono nel marketing una leva da sfruttare come possibilità di creazione di valore economico, per tentare di rientrare da un periodo di crisi post-bellico⁷.

Se, in principio, il Marketing Territoriale veniva considerato prevalentemente come metodo votato alla promozione di risorse turistiche, in seguito, con l'espansione del turismo e una sempre più decisa globalizzazione, questa non risultava più sufficiente.

I paesi iniziarono ad adottare strategie mirate alla differenziazione territoriale, basate sulla creazione di una identità regionale che poteva facilmente distinguersi dalle altre zone competitors e, così facendo, attirando potenziali investitori esterni e sempre più visitatori.

Dagli anni Duemila ad oggi, hanno assunto rilevanza fattori come l'esperienza vissuta e il ricordo che si vuole lasciare al "cliente" (detto Marketing Esperienziale); divengono molto rilevanti elementi come il valore del benessere sociale trasmesso, il coinvolgimento diretto tra cittadini e visitatori, la presenza di attività ludiche e di svago e l'offerta di esperienze formative, uniche e tipiche del luogo.

Infine, una menzione andrebbe fatta per le tecnologie e i social network: questi, chiaramente, hanno reso più semplice e immediato il contatto tra il territorio e

⁷ Gold J.R., Ward S.V. – *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Son Ltd, 1994

potenziali clienti investitori interessati, così come più efficace la promozione locale tramite canali multimediali, favorendo l'interazione e l'interesse del pubblico alla nostra regione-prodotto.

Riassumendo, risulta interessante studiare l'evoluzione della materia nel tempo: l'esperienza accumulata negli anni ci permette di analizzare quelli che sono stati e quelli che, in futuro, potrebbero affermarsi come elementi rilevanti e determinanti per un ulteriore avanzamento nelle politiche di Marketing Territoriale.

Una corretta previsione di fattori sociali, ambientali e geopolitici, che potranno impattare positivamente o negativamente sul nostro territorio, rende possibile agli enti locali programmare piani strategici flessibili e pronti all'uso in casi di evenienza.

1.3 Sviluppo Locale come Strategia

La sempre più impattante globalizzazione ha spinto i paesi, le regioni e i comuni ad intensificare le proprie capacità di attrazione, con l'obiettivo di massimizzare il valore del proprio territorio di competenza e, di conseguenza, accrescere i flussi economici positivi che derivano da tali applicazioni.

L'attrazione di nuovi investimenti imprenditoriali esterni deve procedere di pari passo con la capacità di generazione e stimolazione dell'impiego di mezzi efficaci ed efficienti delle imprese locali.

Premessa per definire un piano di marketing territoriale è sicuramente quella di adottare una strategia basata sull'individuazione delle risorse dell'area che risultano distintive e uniche.

Compito del piano strategico è, quindi, definire come gli attori e gli enti locali dovranno impiegare le risorse territoriali, attraverso le proprie competenze, al fine di ottenere vantaggi competitivi nell'ambiente in cui operano.



Fig. 1: personale rielaborazione da Grant R.M. – *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, 1991

Elencando, le principali azioni per una corretta elaborazione di un piano strategico di Marketing Territoriale sono:

- Analisi del Territorio: vantaggi, svantaggi, caratteristiche demografiche e sociali;
- Studio dei Bisogni e dei Problemi che caratterizzano la zona considerata;
- Definizione degli Obiettivi da raggiungere: sia questi di carattere puramente economico, che turistico;
- Segmentazione della Domanda e Orientamento dell'Offerta;
- Posizionamento e Comunicazione al pubblico;
- Azioni di Monitoraggio e Valutazione dell'operato.

La consapevolezza di quelli che possono risultare i punti di forza e di debolezza del nostro territorio è fondamentale; riconoscere i potenziali elementi di differenziazione ci permette di elevarci e distinguerci dai concorrenti, costruendo attorno a questi fattori dei piani strategici studiati e mirati alla loro migliore utilizzazione⁸.

Uno strumento, fondamentale nelle programmazioni strategiche di marketing, che rende possibile portare alla luce quelle che sono le variabili più significative per le imprese circoscritte nel nostro territorio, è la SWOT Analysis⁹.

Questo sistema schematizza elementi dell'ambiente interno, come forze (Strengths) e debolezze (Weaknesses), e dell'ambiente esterno, opportunità (Opportunities) e minacce (Threats).

⁸ www.albanologia.unical.it/ProgettoArberPollino/piano_coordinato.html Università della Calabria - Dipartimento di linguistica

⁹ Lipparini A. – *Economia e Gestione delle Imprese*, Il Mulino, 2007

Se da un lato, questo schema, favorisce la risaltazione di punti di forza e debolezza, oltre all'evidenza di potenziali minacce e opportunità, dall'altro, i limiti dell'analisi, stanno nella mancanza, talvolta, di oggettiva evidenza dei fattori, col rischio di classificare gli elementi in maniera decontestualizzata e, di conseguenza, poco utile ai fini di una corretta pianificazione strategica.

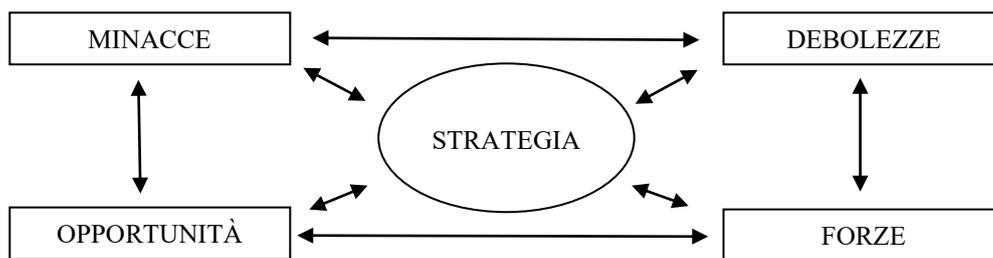


Fig. 2: da Silvestrelli S., Bellagamba A. – *Fattori di competitività dell'impresa industriale: un'analisi economica e manageriale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017

Abbiamo visto come il Marketing Territoriale sia incentrato sullo studio del territorio e sul mercato degli investitori; da questi possono essere rilevati dati utili a realizzare piani strategici di marketing, grazie ai quali, gli enti pubblici locali, saranno facilitati nelle loro azioni di promozione e vendita di un insieme di servizi territoriali a potenziali investitori, col fine di creare nuovi mercati interni attraverso l'attrazione di imprese precedentemente non presenti e/o potenziare la competitività di imprese già esistenti nel territorio.

Sotto questo punto di vista, una distinzione fra la tradizionale applicazione del marketing e quella, invece, specializzata sul territorio può essere basata sull'oggetto di studio delle due metodologie: se nel primo caso la produzione e la vendita di beni e servizi da parte dell'impresa hanno lo scopo di soddisfare

l'interesse degli azionisti, nel secondo, gli enti locali pubblici, promuovono l'offerta territoriale al fine di valorizzarlo sia a livello di soddisfazione economica, che sociale.

Approfondendo, possiamo affermare che, le tendenze di marketing, sono direttamente collegate a strategie che mirano all'internalizzazione, allo sviluppo o al decentramento di attività economiche e settori produttivi nella regione presa in esame: è opportuno elaborare piani che stabiliscono se sia adeguato potenziare e ampliare la presenza di determinate attività imprenditoriali, così come mantenerle o ridurle di numero.

È determinante anche il coordinamento tra le funzioni, i mezzi e i soggetti che operano direttamente sulla sfera di azioni di marketing, con il fine di generare valore positivo da offrire poi ad individui ed investitori locali.¹⁰

Concentrandoci ora maggiormente sul mercato degli investitori, all'analisi dei bisogni e dei problemi, segue il momento di elaborazione del percorso strategico, tramite il quale, il territorio, mira al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo prestabiliti.

La pianificazione strategica ha il compito di stimolare e promuovere la crescita in un'ottica di lungo periodo, a differenza dei classici programmi di amministrazione locale in periodo di campagna elettorale.

¹⁰ <https://www.powerzine.it/il-marketing-territoriale-come-leva-di-sviluppo/> Conti E. – *Il marketing territoriale come leva di sviluppo*

Una classificazione delle politiche di Marketing Territoriale, principalmente legata ad azioni di tipo economico e commerciale, può essere la seguente¹¹:

- politiche locali di tipo microeconomico; a loro volta riconducibili a:
 - politiche regionali del lavoro;
 - politiche regionali di sostegno alle attività produttive.
- politiche locali di tipo macroeconomico; in particolare:
 - politiche fiscali e commerciali;
 - controllo locale delle politiche macro-nazionali.

Inoltre, è fondamentale in un piano strategico la cooperazione tra i vari attori che operano sul territorio, sia enti locali (come regioni, province, comuni) che associazioni di categoria o meno (sindacati, cooperative, fondazioni), attraverso le giuste direttive della governance locale.

La strategia di marketing prende il via una volta eseguita una attenta e corretta segmentazione della domanda, basata sulla scelta di una posizione competitiva, tenendo conto delle possibilità interne del territorio. Saranno favoriti interventi sistematici sulla zona esaminata per garantire un'offerta quanto più possibile differenziata, facendo crescere il grado di soddisfazione di più tipologie di utenti. L'attrazione di investimenti esterni è una azione che richiede specifici criteri di analisi per la sua interpretazione e si può distinguere in due categorie: la prima, che punta ad attrarre sul territorio iniziative di nuovi investitori esteri, la seconda, invece, mira ad estendere dei nuovi piani operativi da parte di investitori esterni ma già in qualche modo presenti sul territorio in diverse attività.

¹¹ Armstrong H., Taylor J. – *Regional economics and policy*, Blackwell, Oxford, 2000

Questa manovra si distingue per la capacità di portare nel territorio nuove attività produttive e per ampliare la presenza di attività già localizzate ed efficienti, incrementando così il valore aggiunto che esse creano al territorio.

Dopo aver definito gli obiettivi di marketing, analizzato la domanda e l'offerta territoriale, oltre alle offerte concorrenti, si passa alla fase del posizionamento e orientamento strategico.

Mantenendo il focus principalmente sul mercato degli investitori, possiamo affermare che, in primis, l'offerta proposta dal piano strategico, dovrà rivolgersi a quei soggetti il cui impatto sul nostro territorio sarà più determinante e positivo.

L'orientamento dell'offerta territoriale, perciò, sarà indirizzata a privilegiare i segmenti della domanda capaci di apportare risorse, sia materiali che immateriali, primariamente rilevanti per lo sviluppo del territorio; è necessario, quindi, scegliere categorie di domanda utili a livello territoriale, prevalentemente nell'ambito del mercato costituito dalle imprese¹².

Il posizionamento strategico è determinato dalle caratteristiche che distinguono la nostra offerta territoriale dai concorrenti presenti nello stesso mercato.

Sostanzialmente vuole collocare il servizio o prodotto, sul piano della percezione del consumatore, nel migliore dei modi possibili.

Il valore positivo che si vuole trasmettere passa attraverso l'offerta di aspetti che il cliente privilegia per soddisfare i propri interessi.

Nel caso del territorio, però, non è sempre semplice e immediata la scelta del posizionamento strategico, causa maggiore rigidità e lentezza al cambiamento di

¹² Rullani E., Vicari S. – *Sistemi ed evoluzione nel management*, Rizzoli, 1999

un sistema economico territoriale, a differenza di un qualsiasi prodotto o servizio preso singolarmente. Spesso, di conseguenza, la scelta non si focalizza tanto sull'individuazione di un'area cognitiva e preferenziale per il consumatore, quanto più sulla descrizione del territorio e come esso dovrà essere percepito dal mercato¹³.

Assieme al posizionamento, anche la comunicazione svolge un ruolo di estrema rilevanza per una corretta strategia di marketing. Quest'ultima definisce le modalità di diffusione che l'organizzazione adotta per comunicare informazioni alla clientela.

L'obiettivo è attirare l'interesse di un più ampio ventaglio di investitori e visitatori possibili, tramite i mezzi e i metodi più efficaci, oltre alle giuste tempistiche.

La comunicazione può avvenire sia in modalità "tradizionale" (pubblicità su TV, radio e giornali; mostre, eventi e fiere), che digitale (social media, siti web, promozioni online, e-mail marketing).

Definiti tutti i passaggi che illustrano il nostro piano strategico di Marketing Territoriale, questo verrà adottato e applicato in situazioni concrete. Seguiranno, infine, azioni di valutazione e monitoraggio dei risultati, tramite la raccolta di feedback o l'analisi di indicatori quali: numero di visitatori, incremento o meno di investimenti, livello di soddisfazione dei residenti.

¹³ Caroli M.G. – *Il Marketing Territoriale: Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2006

Possiamo, in conclusione, affermare che: la gestione strategica del territorio richiede, partendo dal patrimonio di risorse e competenze territoriali, il superamento delle sole logiche competitive, il raggiungimento di accordi tra attori pubblici e privati, investitori e imprenditori, locali e non, al fine di creare una visione condivisa e stimolare la cooperazione e partecipazione di tutti questi soggetti al piano complessivo strategico¹⁴.

¹⁴ Bellini N. – *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, FrancoAngeli, Milano, 2002

CAPITOLO 2

IL CITY BRANDING

2.1 Il Marketing per le Città

Parlando di Marketing Territoriale abbiamo visto che, così come per le aziende, in costante competizione tra loro, anche per i paesi e per le città, risulta importante attrarre nuovi clienti e capitali. Le località tendono a conformare strumenti e strategie, messe in atto principalmente in ambiente commerciale, per soddisfare investitori, residenti e visitatori.

Così, i concetti di promozione e valorizzazione sono stati applicati all'ambiente cittadino, definendolo City Marketing. Quest'ultimo, anche se differisce leggermente per obiettivi e metodi strategici, è trasversalmente legato ad un altro approccio fondato sul progresso locale: il City Branding.

Le due materie hanno il compito di collaborare in ottica sia di breve che di lungo periodo, dove le campagne prettamente strategiche della prima possono legarsi in maniera sinergica alla gestione dell'identità e dell'immagine di una città, tipica della seconda.

Il City Branding è, quindi, un nuovo approccio strategico, di tipo prevalentemente comunicativo, facente capo a due concetti strettamente collegati al marketing: il Brand e il Place Branding.

2.2 I Valori del Brand

L'American Marketing Association definisce il Brand come un qualsiasi tratto distintivo, ad esempio un nome, un design, un termine o un simbolo, che identifica dei beni o dei servizi. Questo, legato al marketing, permette la creazione di strategie usate da aziende al fine di promuovere un marchio in un determinato mercato.

Il termine “Brand” (o marca) può essere accostato a numerosi soggetti e oggetti, quali: aziende, enti, associazioni, prodotti/servizi, partiti politici, personaggi famosi e, come nel nostro caso, territori.

Gli elementi che contraddistinguono una marca da un'altra non si limitano a quelli già citati, di tipo principalmente visivo e “concreto”, ma sono anche l'insieme di fattori più “astratti”, che contribuiscono a creare, nei consumatori, determinate percezioni e sensazioni rispetto a un prodotto e alle sue prestazioni¹⁵.

Il Brand, anche se intangibile, è un'unità determinante nel rapporto tra venditore e consumatore, in grado di creare valore aggiunto al bene proposto, senza che abbia a che fare obbligatoriamente con la qualità o il funzionamento dello stesso bene o servizio.

Di norma, infatti, nel processo di scelta, la marca arriva prima del prodotto tangibile, in quanto il consumatore possiede le capacità di riconoscere i valori trasmessi dal brand, con i quali ha instaurato un rapporto temporale di fiducia.

Tra le varie forme di brandizzazione, uno strumento che assume particolare rilevanza è sicuramente quello dell'immagine del marchio, o Brand Image, inteso

¹⁵ Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M. – *Principi di marketing 17/E*, Pearson Italia, 2019

come la modalità in cui il cliente pensa ad un prodotto o, nel caso del nostro approfondimento, ad una città.

È stato ampiamente dimostrato come, una corretta ricerca ed esposizione dell'immagine del brand, sia un indicatore importante nelle strategie di attrazione di potenziali clienti, investitori e turisti.

Come già accennato, anche i luoghi, così come le aziende, le imprese o i singoli prodotti, possono disporre di una Brand Image e questa costituisce una variabile decisiva per la valorizzazione territoriale, in quanto, come afferma Kotler, è “l'insieme delle convinzioni, delle idee e delle impressioni che una persona ha nei confronti di un oggetto”.

Un insieme di elementi che, riepilogando, racchiudono nel Brand immagini, significati, valori e sensazioni, tali da distinguerlo dai competitors in un determinato mercato.

“Il tuo brand è ciò che la gente dice di te quando non sei nella stanza”¹⁶.

¹⁶ Bezos Jeff, Amazon's CEO – *Brand Definition*

2.3 Approcci Teorici al Place Branding

A questo punto, approcciarsi alla teoria del Place Branding risulta naturale; questa è la strategia attraverso il quale, un territorio, si vuole posizionare in maniera favorevole nelle menti dei consumatori, creando la propria “Value Proposition” tramite una rete di collegamenti fondata sull’espressione visiva, comportamentale e verbale di un luogo¹⁷.

In sostanza, si vogliono sviluppare e creare idee per definire l’identità locale della zona considerata, mediante investimenti mirati in diversi settori strategici: esperienziali, infrastrutturali, visivi e organizzativi.

Nel dettaglio, tale materia, comprende i temi del Nation Branding, del Region Branding e del City Branding.

Il legame con lo sviluppo del territorio, promosso attraverso strategie di Marketing Territoriale e City Marketing, è evidente; queste, assieme, si propongono di attrarre quanti più individui possibili, sia investitori che turisti, andando ad accrescere il valore complessivo del paese, regione o città esaminata.

Al giorno d’oggi le città sono entrate in un estremo stato di competizione, il che le rende essenzialmente obbligate a distinguersi dalle concorrenti.

L’internazionalizzazione del commercio e del turismo le ha spinte a divenire esse stesse un prodotto “vendibile” nel mercato e questo può avvenire attraverso la loro brandizzazione.

¹⁷ Zenker S., Braun E. – *Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management*, Journal of Place Management and Development, Vol. 10, No. 3, 2017

Così facendo, le città riusciranno ad intercettare persone e capitali valorizzando le loro peculiarità, sia tangibili che intangibili¹⁸.

A tal proposito, sta sempre più assumendo valore, a livello di ricerca e sviluppo strategico, il City Branding, considerato ora come un ambito di studio multidisciplinare e internazionale.

In questo approccio, i classici meccanismi persuasivi studiati per la formulazione di un brand aziendale, vengono applicati alla dimensione urbana. Non sempre, però, traslare le peculiarità di un prodotto ad una città, risulta adeguato: quello cittadino è un sistema decisamente complesso e sottintende la formulazione di strategie ad hoc per una corretta applicazione di marchi, capaci di racchiudere in essi l'essenza della località.

Molte città, perciò, hanno compreso il valore del proprio marchio e, in una certa misura, le modalità di gestione e progettazione dello stesso¹⁹.

Di conseguenza, anche il numero di studi e ricerche che prendono in considerazione le regole tramite cui le città si identificano, formulano e comunicano le loro qualità è cresciuto rapidamente.

In particolare, si può notare come questa tendenza abbia seguito una crescita esponenziale negli ultimi venti anni e, a sostegno dei numeri, vi è la conferma di tale propensione anche grazie alla nascita, dal 2004 a seguire, di alcune testate giornalistiche che affrontano proprio come principale tematica di studio il Place e il City Branding (*"Place Branding and Public Diplomacy"* nel 2004, *"Journal*

¹⁸ <https://medium.com/@lombardini22/place-branding-non-solo-logo-c0927a16b4be> D'Alessio D. – *Place Branding: non solo Logo*

¹⁹ Merrilees B., Miller D., Harrington C. – *Multiple stakeholders and multiple city brand meanings*, European Journal of Marketing, Vol. 46, No. 7/8, 2012

of Place Management and Development” nel 2008, *Journal of Town and City Management*” nel 2010 sono alcuni esempi)²⁰.

Ad un aumento bibliografico del Place e City Branding seguirà una crescita negli investimenti relativi allo sviluppo strategico dei due ambiti sottoscritti.

A livello europeo, nel 2005, la città di Madrid distribuì a ventotto città facenti parte dell’Economic Development Forum del network di “Eurocities”, dei questionari relativi alle iniziative di marketing adottate nel proprio territorio.

L’obiettivo ultimo di tale inchiesta fu quello di acquisire quante più informazioni possibili in vista dell’incontro che venne tenuto proprio quell’anno su “Strumenti per la competitività urbana: attrattività delle città e strategie di marketing”.

Tra i vari risultati ottenuti spicca, per il nostro interesse, il dato relativo ai fondi destinati ad iniziative di city marketing (compreso il branding) tra le città esaminate.

I valori variano da €130,000 a €10 milioni, dove la discrepanza in questo ampio range è dovuto anche alla differenza di dimensione e popolazione delle città interrogate²¹.

Sarà allora facile ipotizzare che, a distanza di un ventennio circa, questi valori saranno addirittura cresciuti e si registrerà un importante aumento del numero di progetti di City Branding in Europa.

²⁰ Lucarelli A., Berg P.O. – *City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain*, Journal of Place Management and Development, Vol. 4, No. 1, 2011

²¹ Seisdedos G. – *State of Art of City Marketing in European Cities*, 42nd IsoCaRP Congress, Istanbul, 2006

È quindi evidente che il City Branding sia divenuta una attività importante per tutte le città che vogliono intraprendere un percorso di sviluppo territoriale; ciononostante, l'applicazione di questa teoria non è esente a critiche. Esse si estendono tra varie tematiche: dall'inadattabilità delle strategie di gestione del marchio ai luoghi (come si domanda Blichfeldt B.S. in *Unmanageable place brands?*, 2005), all'illegittimità democratica del place branding (tema esposto da Eshuis J. & Edwards A. in *Branding the City: The Democratic Legitimacy of a New Mode of Governance*, 2013), passando per motivazioni legate a difficoltà di applicazione del metodo, causa diversi contesti istituzionali e ampia scelta dei target da intercettare²².

In ogni modo, i modelli di Place e City Branding, coadiuvati da corrette strategie di Marketing Territoriale, hanno favorito una concreta affluenza di investitori e turisti in alcune importanti città.

Sotto questo punto di vista, può capitare che le città possano attivarsi in maniera decisa in concomitanza di eventi con rilevanza mediatica e globale molto importante, come, ad esempio, quelli sportivi; è il caso di Barcellona che prenderemo a campione.

Nel 1992, la città catalana, ebbe l'occasione di ospitare i Giochi Olimpici che furono la scusa, e al tempo stesso l'incentivo, per definire dei processi di analisi territoriali e, in particolare, accrescere il suo ruolo come località di attrazione turistica. Attraverso processi di pianificazione strategica, gli enti preposti riuscirono ad elaborare corrette vie per affrontare al meglio l'imminente evento, con l'obiettivo di rendere la città più attraente e vivibile possibile per il vasto

²² Braun E., Eshuis J., Klijn E.H. – *The effectiveness of Place Brand Communication*, Cities, Vol. 41: 64-70, 2015

numero di visitatori che sarebbero giunti. Grazie ad una corretta analisi della situazione, assieme alla definizione di strategie commerciali (come la vendita di determinati prodotti e la creazione di loghi e immagini riconoscibili), la città riuscì nell'intento. L'ottima promozione, che perdurò negli anni merito la continua valorizzazione e brandizzazione locale (organizzazione di eventi nazionali e internazionali; rinnovamento continuo della Brand Image), creò attorno al nome di Barcellona un'aura tale da renderla ormai riconosciuta a livello globale come meta turistica. Da quegli anni in poi, l'affluenza del pubblico ha seguito valori crescenti ed ora, la città, si piazza tra le prime 10 più visitate d'Europa (14 milioni di turisti: ultimo report 2024 da *Euromonitor*).

2.4 Applicazioni di City Branding

In questo ultimo paragrafo verranno presentate delle soluzioni di City Branding che alcune grandi città hanno elaborato e applicato al proprio contesto territoriale.

Ricapitolando gli aspetti teorici, quando parliamo di brandizzazione cittadina, intendiamo un insieme di attività volte a costruire l'identità di un territorio delimitato, attraverso la definizione di un logo e di una immagine coordinata, con obiettivi di promozione e aumento della competitività nei confronti di altre città.

La finalità di una attività di branding è riuscire a trovare un elemento comune che riesca a riassumere diversi fattori e renderli attrattivi. Infatti, il City Branding, non è soltanto un logo o uno slogan inteso come strumento prettamente visivo, bensì l'unione di essi a storia, simboli, valori, racconti e dettagli tipici del nostro ambiente.

La comunicazione attraverso il racconto della città si evolve in una proposta di valore rivolta ai target di riferimento che, come già detto nei precedenti paragrafi, si ritrovano nei turisti, negli investitori, negli attuali e potenziali residenti.

La forma di City Branding probabilmente più famosa e riconosciuta a livello globale è il caso del marchio “I ♥ NY” per la città di New York. Il simbolo, ideato da Milton Glaser negli anni '70 del Novecento, rielaborando un vecchio lavoro di Charles Moss, riscosse immediatamente un grande successo in quegli anni.

Questo rappresenta senza dubbio uno dei primi lavori associato ad operazioni di marketing cittadino tanto che, ad oggi, potrebbe sembrare, secondo alcuni, “debole” e di poco valore; la realtà, però, ci dice altro. Innanzitutto, chiunque si trovi davanti questo design, sarà sempre in grado di associarlo alla città statunitense, svolgendo quindi ottimamente la sua funzione di marchio, e, in secondo luogo, esso va ricondotto alla realtà del periodo in cui è stato lanciato. Questi furono anni di crisi per la città, la sua considerazione, a livello di stile di vita, subì molti danni in conseguenza dell’elevato tasso di criminalità e corruzione, oltre ad una amministrazione locale non adeguata a comunicare un’immagine positiva della città. I turisti, causa brutta reputazione, iniziarono ad evitare la città di New York come meta di svago e gli investitori furono disincentivati nel legarsi economicamente ad essa.

Una efficace campagna pubblicitaria, condotta principalmente dal nuovo brand cittadino e azioni politiche efficienti, riuscirono a risollevarlo il nome di New York. Il logo fu un immediato successo e divenne motivo di orgoglio per i cittadini. L’utilizzo del simbolo del cuore rosso fu una trovata innovativa per l’epoca; universalmente riconosciuto come segno distintivo per indicare l’amore, la sua applicazione comunica un messaggio di solidarietà per la città americana.

Diverse sono state le rappresentazioni che derivano direttamente da questa campagna di brandizzazione: rimanendo sulla realtà di New York, il logo, è stato rielaborato e riutilizzato durante periodi bui, come quello dell’attentato dell’11 settembre o del disastro causato dall’uragano Sandy, con nuove immagini che trasmettevano dolore, ma anche amore e forza dei cittadini nella volontà di riprendersi e ridare luce alla città, assieme a campagne di sensibilizzazione e

raccolta fondi; al di fuori degli Stati Uniti, non è passato inosservato l'impatto positivo che ha riscosso tale brandizzazione, tanto che, diverse città e capitali, decisero di riproporre a loro volta il proprio slogan, grazie all'ottima comunicazione visiva e al facile superamento di barriere linguistiche reso possibile dall'indimenticabile cuore rosso.

Oggi, "I ♥ NY" è di proprietà del New York State Department of Development e contribuisce con 30 milioni di dollari l'anno allo sviluppo turistico dello stato attraverso strategie di merchandising e sponsorizzazioni²³.

Un altro esempio di City Branding di successo è quello adottato dalla città di Berlino nei primi anni Duemila.

Anche in questo caso la città ha dovuto far fronte a diverse problematiche, ricondotte a precedenti storici e politici, che hanno messo a dura prova la gestione dell'aspetto attrattivo locale. Innanzitutto, Berlino è sempre dovuta vivere all'ombra dei gravi accadimenti storici delle guerre mondiali e, fino al crollo del Muro dell'89, il pensiero comune associato alla capitale tedesca era sempre legato a questioni belliche. A seguito di un grave declino demografico negli anni Novanta e a segnali che vedevano affievolire l'immagine della città come grande metropoli globale, l'amministrazione locale decise di prendere in mano la situazione e ricostruire una adeguata Brand Image di Berlino.

Attraverso continue campagne di rebranding, che vedevano la capitale proporsi come "città creativa", si arrivò al 2008 con la proposta finale del logo "*be*

²³ <https://www.pasquariellopubblicita.it/city-branding/> Studiopasquariello – Via Marco Corner 21, Vicenza

Berlin”. Questo rappresenta la combinazione di tre elementi che creano un coordinato forte e capace di dare vita ad una nuova immagine che scansa le vecchie percezioni negative: affianco al nome della città (“Berlin”), viene inizialmente posto il termine inglese “be”, (volto a creare un senso di appartenenza al luogo) e, tra i due, un simbolo raffigurante in maniera stilizzata la Porta di Brandeburgo (struttura iconica della città), tutto seguendo i classici colori della bandiera della capitale.

Le campagne di promozione, assistite dalla brandizzazione, seguivano obiettivi come l’accettazione della diversità e l’educazione interculturale, volte a cancellare definitivamente i fantasmi del passato. Inoltre, attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini ad iniziative sociali e proattive, come l’incoraggiamento a proporre nuove idee e slogan per la città, si riuscirono a trasmettere i valori ricercati dalla campagna: inclusività, accettazione delle diversità etniche e religione, promozione del nuovo, creatività e arte, gioventù. Il City Branding di Berlino è riuscito a rendere la città nuovamente una attrazione per visitatori, una ottima metropoli in cui stanziare ed un polo per nuovi business ed investimenti²⁴.

L’ultimo caso che vorrei portare alla luce, prima di trarre le conclusioni finali, è relativo ad una situazione italiana, quella di Bologna.

Questa realtà ha deciso di intraprendere un percorso di brandizzazione non tanto in seguito ad un periodo di crisi politica o sociale, bensì per motivi legati alla difficoltà di comunicazione dei valori locali al di fuori dell’ambiente cittadino.

²⁴ <https://www.rundesign.it/place-branding-berlino/#:~:text=Lo%20slogan%20%E2%80%9Cbe%20Berlin%E2%80%9D%20nel,un%20nuovo%20spirito%20di%20unione>. Run Design branding agency – Viale Monza, Milano

Bologna, difatti, possiede un insieme di ricchezze storiche e culturali uniche, oltre ad una ottima posizione geografica, che però non esauriscono l'identità della città; caratteri intangibili come la vitalità sociale, la marcata partecipazione alla vita politica dei residenti, il forte senso di appartenenza alla città, nonché il legame alle tradizioni culturali e gastronomiche (tipiche del “bel Paese”) devono essere obbligatoriamente trasmesse a tutti.

Così, nel 2013, nacque il progetto “*è Bologna*”, attraverso una duplice sfida nell'affrontare lo studio di una potenziale identità visiva per la città: da una parte, riunire in un unico marchio i numerosi dettagli e percezioni della città, dall'altro, rendere questo sistema visivo coerente e forte, tale da creare uno strumento efficace e capace di valorizzare e comunicare tutte queste qualità.

Graficamente il progetto comprende l'elaborazione e la decodificazione di un alfabeto di segni astratti, dove ogni ideogramma è associato ad una lettera dell'alfabeto. Questi tratti non sono casuali, ma riprendono forme riconducibili alla realtà storica bolognese, come i mattoni mosaici, la croce della bandiera o la stilizzazione circolare della cinta muraria. Il vantaggio che si trae da queste raffigurazioni è la possibilità di generare qualsiasi associazione a Bologna tramite la sovrapposizione, in trasparenza, delle varie “lettere”, seguite dallo slogan fisso di “*è Bologna*”.

Il progetto finale venne definito dalla giuria del concorso di “*Bologna City Branding*”, che selezionò proprio il nostro progetto come opzione vincente, “un sistema di identità dinamico e aperto in grado di innescare processi partecipativi con tutta la popolazione bolognese, i visitatori e le sue istituzioni”. Sempre per quanto espresso durante il concorso, la città non viene più proposta

esclusivamente come spazio fisico, piuttosto come somma di storie, idee, visioni, individui e aziende che si ritrovano come protagonisti al centro del processo comunicativo. Ulteriore vantaggio, infatti, è l'apertura a chiunque della possibilità di creare il proprio brand attraverso l'apposito sito reso pubblico (ebologna.it).

In conclusione, si vogliono attirare persone da tutto il mondo dando una immagine di Bologna come una città accogliente, aperta e innovativa in cui si ha la possibilità di vivere esperienze autentiche ed instaurare relazioni umane e sensoriali con l'ambiente vissuto; è bello immaginare che l'insieme dei segni e concetti lasciati dai cittadini, dai visitatori e dagli stakeholders generi un racconto collettivo e genuino della città italiana²⁵.

²⁵ <https://www.basiq.it/portfolio/bolognacitybranding/> via documentazione da Urban Center Bologna

CONCLUSIONI

Concludendo, questo elaborato ha l'obiettivo di mostrare e rendere quanto più evidente possibile l'importanza della valorizzazione di una determinata zona. Attraverso gli approcci teorici e le giuste strategie di Marketing Territoriale siamo in grado di dimostrare come una realtà locale sia in grado di accrescere la propria fama al di fuori dei suoi confini. Abbiamo inoltre evidenziato come tali approcci siano in continua evoluzione, dove l'impegno degli enti territoriali sarà, perciò, anche quello di rimanere in costante aggiornamento ed essere pronti ad eventuali cambiamenti geopolitici e sociali.

Le teorie di Place e City Branding ci hanno dato una ulteriore dimostrazione di come la promozione possa portare giovamento ad una città; tramite la sua brandizzazione si è riusciti ad andare oltre alla sola espressività geografica, che comunque rimane importante, per giungere ad una immagine mentale capace di imprimere nelle persone valori, conoscenze, abitudini e significati più astratti rispetto ai tipici caratteri culturali e storici del territorio.

I luoghi sono ormai divenuti attivatori e creatori di valore, superando talvolta la "semplicità" dei patrimoni locali e statici, per abbracciare una visione più dinamica e aperta al cambiamento, venendo incontro alle esigenze dei residenti e accrescendo la capacità di attrazione di capitali e visitatori.

Tutto ciò può avvenire attraverso corrette strategie di valorizzazione dell'immagine del territorio.

BIBLIOGRAFIA

Armstrong H., Taylor J. – *Regional economics and policy*, Blackwell, Oxford, 2000

Baker M.J. – *Macmillan Dictionary of Marketing and Advertising 3/E*, London, Macmillan, 1998

Bellini N. – *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, FrancoAngeli, Milano, 2002

Bezos J., Amazon's CEO – *Brand Definition*

Braun E., Eshuis J., Klijn E.H. – *The effectiveness of Place Brand Communication*, Cities, Vol. 41: 64-70, 2015

Caroli M.G. – *Il Marketing Territoriale: Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano, 2006

Gold J.R., Ward S.V. – *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley & Son Ltd, 1994

Grant R.M. – *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, 1991

Kotler P., Armstrong G., Ancarani F., Costabile M. – *Principi di marketing 17/E*, Pearson Italia, 2019

Kotler P., Keller K.L., Ancarani F., Costabile M. – *Marketing Management 14/E*, Pearson Italia, Milano, Torino, 2012

Lipparini A. – *Economia e Gestione delle Imprese*, Il Mulino, 2007

Lucarelli A., Berg P.O. – *City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain*, Journal of Place Management and Development, Vol. 4, No. 1, 2011

Merrilees B., Miller D., Harrington C. – *Multiple stakeholders and multiple city brand meanings*, European Journal of Marketing, Vol. 46, No. 7/8, 2012

Rizzi P., Scaccheri A. – *Promuovere il Territorio. Guida al Marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, FrancoAngeli, Milano, 2006

Rullani E., Vicari S. – *Sistemi ed evoluzione nel management*, Rizzoli, 1999

Seiseddos G. – *State of Art of City Marketing in European Cities*, 42nd IsoCaRP Congress, Istanbul, 2006

Silvestrelli S., Bellagamba A. – *Fattori di competitività dell'impresa industriale: un'analisi economica e manageriale*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2017

Zenker S., Braun E. – *Questioning a “one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management*, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 10, No. 3, 2017

Zucchetti S. – *Il Marketing Territoriale: una leva per lo sviluppo?* Luic Papers, n.214, Serie Economia e Istituzioni 21, 2008

SITOGRAFIA

<https://medium.com/@lombardini22/place-branding-non-solo-logo-c0927a16b4be>

D'Alessio D. – *Place Branding: non solo Logo*

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> American Marketing Association- *Definitions of Marketing (2017)*

<https://www.basiq.it/portfolio/bolognacitybranding/> via documentazione da Urban Center Bologna

<https://www.powerzine.it/il-marketing-territoriale-come-leva-di-sviluppo/> Conti E. – *Il marketing territoriale come leva di sviluppo*

<https://www.pasquariellopubblicita.it/city-branding/> Studiopasquariello – Via Marco Corner 21, Vicenza

<https://www.rundesign.it/place-branding-berlino/#:~:text=Lo%20slogan%20%E2%80%9Cbe%20Berlin%E2%80%9D%20nel,%20nuovo%20spirito%20di%20unione.> Run Design branding agency – Viale Monza, Milano

www.albanologia.unical.it/ProgettoArberPollino/piano_coordinato.html Università della Calabria - Dipartimento di Linguistica