



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in
Marketing e comunicazione

Tesi di Laurea

Fattori chiave e tendenze di city branding nella pianificazione urbana.

**Prospettive di applicazione alla
cittadina di Jesolo.**

Relatore

Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Laureanda

Martina Ferro

Matricola 853201

Anno Accademico

2018 / 2019

Indice

Introduzione.....	1
 CAPITOLO 1 Principi di city branding	5
1.1 Definizione generale e letteratura di riferimento.....	5
1.2 La competizione territoriale.....	11
1.3 Il ruolo delle città.....	17
1.4 Evoluzione del marketing: dal corporate branding al place branding	21
1.5 Dal place marketing al city branding.....	25
1.5.1 Dal place alla city.....	25
1.5.2 Dal marketing al branding dei luoghi	28
1.5.3 Brand, identità, immagine e stereotipi di una città	32
 CAPITOLO 2 Il piano di city branding	41
2.1 Il processo di branding	41
2.2 Un adeguato marketing mix	46
2.3 Stakeholder, target di riferimento e gestione della governance urbana.....	48
2.4 Errori comuni nei piani.....	56
2.5 Come misurare i risultati	59
 CAPITOLO 3 Strategie e tendenze nei piani di city branding	65
3.1 Elementi chiave e fattori di successo emersi dalla letteratura	65
a) Vision credibile e di lungo termine.....	69
b) Cooperazione tra settore pubblico e privato e tra città	70
c) Strumenti più utilizzati: pianificazione urbanistica e infrastrutturale, eventi e logo	72
3.2 Tendenze del city branding.....	85
x) L'importanza del ruolo dei cittadini e degli user generated content	86
y) Attenzione alla sostenibilità ambientale	92
z) Nicchie del turismo	95

CAPITOLO 4 Analisi comparata degli elementi chiave e delle tendenze nei piani di città	101
4.1 Metodo di analisi e limiti.....	101
4.2 Le grandi città internazionali.....	102
4.3 Le città italiane	118
4.4 Discussione.....	132
 CAPITOLO 5 Prospettive di applicazione alla cittadina di Jesolo	143
5.1 Il city branding per una piccola città balneare.....	143
5.2 Un piano di city branding per Jesolo	144
5.2.1 Panoramica sulla cittadina di Jesolo	144
5.2.2 Evoluzione dell'immagine di Jesolo	151
5.2.3 Soggetti coinvolti, identità e vision	155
5.2.4 Analisi qualitative di performance del territorio.....	158
5.2.5 Analisi SWOT e obiettivi principali di city branding.....	161
5.2.6 Elementi chiave e tendenze di city branding a Jesolo.....	169
 Conclusioni.....	175
 Sitografia e bibliografia	179

Introduzione

Questo elaborato si propone di esaminare il concetto di city branding, a partire dal punto di vista teorico, fino ad arrivare all'applicazione pratica di quanto osservato. Si tratta di un tema rilevante e attuale, perché, in un contesto altamente globalizzato come quello odierno, la competizione territoriale sta crescendo in modo evidente sia a livello nazionale che a livello internazionale. Proprio per questo, una delle sfide che i luoghi del mondo stanno affrontando è quella di aver maggior controllo sulla propria identità e reputazione, due elementi che per tempo sono stati ignorati dalle governance territoriali.

In questa circostanza sono emersi due recenti rami del marketing territoriale: il place marketing e il place branding. Il concetto di marketing territoriale è stato sottovalutato per molto tempo, tanto da essere addirittura represso da alcuni studiosi scettici. Per questi ultimi è stato ancora più ostico il ragionamento che ha portato all'avvento del branding applicato ai luoghi, dato che esso è comunemente associato al mondo product e corporate. All'opposto, Simon Anholt, uno dei massimi esponenti del city branding, è convinto del fatto che i luoghi rappresentino da sempre dei brand. Infatti, il place brand rappresenta l'immagine generale di un luogo, ovvero quell'insieme di associazioni mentali che risiede nella mente delle persone. Il place branding costituisce un insieme di azioni deliberate messe in atto al fine di modificare e migliorare tale immagine.

Numerosi autori hanno manifestato molto interesse verso questo tema a partire dagli ultimi decenni, facendone uno degli argomenti più in voga e dibattuto nelle riviste di marketing. Si cercherà di approfondire l'evoluzione della produzione letteraria e di capire meglio quale sia il suo legame con l'implementazione pratica delle strategie di branding.

Il place branding è un fenomeno che riguarda tutte le dimensioni territoriali. In principio sono state le nazioni a sentire il bisogno di intervenire sulla propria reputazione e immagine. Alcuni celebri progetti di nation branding sono stati messi in atto dalla Spagna, dalla Finlandia, dalla Malesia e dagli Emirati Arabi. Un ulteriore passo in avanti è stato fatto dalle regioni, che hanno cercato di valorizzare la propria identità attraverso il region branding, come hanno fatto il Queensland in Australia, l'Oresund tra Danimarca e Svezia e il Quindío in Colombia. Con l'aumento dell'importanza del ruolo delle città, l'attenzione si è spostata sulla dimensione urbana, di conseguenza il concetto di place branding è stato specificatamente declinato in city

branding. Il presente lavoro si concentra sul progresso teorico-pratico e sull'applicazione dei principi proprio del city branding.

Un tema dunque di recente affioramento, che ha subito un'accelerazione mediatica a causa della maggior cognizione della sua rilevanza da parte delle governance urbane. Secondo Kotler (2003) sono poche le città che vivono momenti di crescita forti e continui, dunque le autorità sono diventate man mano consapevoli dell'importanza delle strategie di city branding. Ciò è dimostrato dal fatto che nel tempo l'impegno e il budget dedicati a tali iniziative sono aumentati sostanzialmente. Difatti, la crescente competizione sprona 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 utilizzatori della città il miglior ambiente possibile. Insomma, nulla a che vedere con la semplice promozione turistica della città, con il destination marketing e con la sola attrazione di turisti.

L'importanza del tema del city branding ha colpito l'attenzione dapprima delle grandi città internazionali, ma sta attualmente mobilitando anche le amministrazioni delle città di minori dimensioni, comprese quelle italiane. Il grado di applicazione e successo delle strategie di city branding è molto vario a seconda delle zone geografiche. In linea generale, da una parte la situazione dell'Europa Occidentale, del Nord America e di certe zone del Nord-Est Asiatico e del Medio Oriente è molto avanzata. Dall'altra, in America Latina, Africa, Asia Meridionale ed Est Europa le città non hanno potuto sperimentare particolari strategie di city branding, soprattutto a causa dell'arretratezza della loro offerta strutturale. Il confronto tra i piani elaborati dalle grosse città internazionali e dalle città italiane permette di mettere in luce le principali attinenze e dissimilarità che legano i vari progetti di city branding stranieri e nazionali. Di conseguenza, si cercherà di capire quale sia la posizione delle città italiane nei confronti delle pratiche di city branding.

Dall'analisi teorica e dal confronto dei piani, nasce anche la curiosità di approfondire quali siano le prospettive di applicazione a una città di dimensioni ridotte come Jesolo, una tra le più frequentate località balneari venete. Nonostante la recente affermazione della letteratura sul city branding, gli autori si limitano principalmente all'analisi di città di grosse dimensioni. Uno dei primi ad intervenire nell'ambito del city branding per piccole città è stato Baker. A partire dai suoi studi si redigeranno le linee guida alla base del processo di city branding per la cittadina di Jesolo. È interessante vedere come una città di questo genere e di queste dimensioni si sia avvicinata alla progettazione strategica del proprio territorio, ma si sia finora concentrata esclusivamente sulla sua promo-commercializzazione turistica. Lo scopo è quello di cercare di

programmare un percorso di city branding per Jesolo, mettendo in atto gli insegnamenti ricavati dalla letteratura e dalle esperienze di successo delle grandi città.

La struttura della tesi si articola in cinque capitoli. Il primo capitolo si occupa di individuare i principi alla base del city branding, iniziando dalla non semplice definizione del campo di studi e proseguendo con la costruzione di un quadro riassuntivo della letteratura finora elaborata in merito al place e al city branding. Il capitolo procede con l'approfondimento di due concetti a supporto delle discipline, ovvero la competizione tra territori e l'importanza del ruolo giocato dalle città. Dopodiché, si passa allo studio dell'evoluzione del ramo e di alcuni dei suoi elementi distintivi, tra i quali i concetti di identità, immagine e stereotipo.

Il secondo capitolo tratta la costruzione del piano di city branding, con particolare approfondimento delle fasi del processo e di un coerente marketing mix. L'attenzione si sposta successivamente sui soggetti coinvolti nell'elaborazione del piano e sui suoi destinatari. In seguito, si evidenziano gli errori comunemente praticati dalle città e i metodi di misurazione e controllo dei risultati delle performance del city brand.

Il terzo capitolo riguarda l'estrapolazione di tre elementi chiave e tre tendenze del city branding emersi dalla letteratura, ovvero una serie di approcci al processo e di strumenti di implementazione alla base dell'esecuzione del progetto di city branding. La cernita di questi soli sei elementi non sarà facile, ma sarà di fondamentale importanza per le analisi svolte nelle sezioni successive.

Il quarto capitolo entra nel vivo dell'elaborato, perché riguarda l'analisi dei piani strategici di city branding redatti da città internazionali e italiane. Città selezionate sulla base della loro propensione all'elaborazione di una strategia di city branding e, per quanto riguarda le città internazionali, sulla base della loro distribuzione geografica e dei riconoscimenti ottenuti dai loro progetti. Il confronto tra i piani e l'osservazione della presenza dei fattori critici e delle tendenze emerse dalla letteratura permettono di trarre delle conclusioni per quanto concerne il progresso della disciplina pratica del city branding.

Grazie alle lezioni tratte dall'analisi critica dei piani di city branding delle città internazionali e italiane, è possibile stilare l'ultimo capitolo dell'elaborato. L'attenzione qui si sposta sulle prospettive di applicazione delle strategie di city branding alla cittadina di Jesolo. Un progetto che va al di là delle strategie di marketing e promozione turistica della destinazione balneare già elaborate da anni e che guarda, invece, al soddisfacimento di tutti gli stakeholder. Si è dunque cercato di trovare un modo per carpire come rappresentare la vera identità della cittadina e tradurla in un'immagine attraente per tutte le tipologie di target.

CAPITOLO 1

Principi di city branding

1.1 Definizione generale e letteratura di riferimento del city branding

Il fenomeno della globalizzazione socioeconomica che ha investito il mondo negli ultimi decenni ha significativamente aumentato la competizione tra i territori a livello sia nazionale che internazionale. Questo contesto ha fatto emergere nuovi temi di discussione, che hanno portato alla nascita di un nuovo ramo del marketing. Fin dalle sue origini, questa disciplina ha rivolto l'attenzione al mondo aziendale e commerciale, ignorando la possibilità di applicare le proprie strategie e i propri strumenti all'ambito territoriale. Nel momento in cui i luoghi hanno sentito il bisogno di spiccare per sfruttare i benefici ricavabili da una buona immagine, le tecniche di place marketing e place branding sono state applicate ancora prima di essere teorizzate.

Kasapi e Cela (2017) sostengono che, quando si tratta di definire il concetto di city brand, così come gli altri concetti pertinenti al place branding, non viene ancora raggiunto il consenso tra gli studiosi. Sul solo concetto di city branding sono state raccolte diverse versioni di definizione, riassunte nella Tabella 1:

Tabella 1: Definizioni e spiegazioni del fenomeno del city branding da parte di diversi autori.

Fonte: rielaborazione da Kasapi e Cela (2017)

Anno	Autori	Definizione / Spiegazione
1999	Nickerson e Moisey	Il city branding consiste nel costruire una relazione tra le persone e l'immagine della città.
1999	Hall	Il fine principale del city branding è fornire una strategia di comunicazione coerente e mirata.
2002	Cai	City brand significa scegliere una combinazione coerente di elementi del brand, stabilendo un'immagine positiva, al fine di guadagnare riconoscibilità e differenziazione come destinazione.
2003	Rainisto	Il city branding è un metodo per aumentare l'attrattività della città; il punto fondamentale è l'identificazione della città.

2004	Kavaratzis	Il city branding è riconosciuto come mezzo sia per raggiungere il vantaggio competitivo, al fine di accrescere gli investimenti interni e il turismo, sia per raggiungere lo sviluppo della comunità, il rafforzamento dell'identità locale e dell'identificazione dei cittadini con la propria città e l'attivazione di tutte le forze sociali per evitare l'esclusione sociale.
2005	Julier	Il city branding è considerato un impegno nel creare e arricchire le qualità della città.
2007	Morgan e Pitchard	Il city branding è molto più della semplice promozione di un luogo, infatti viene usato da alcune città per ricostruire e ridefinire la loro immagine.

Kavaratzis e Ashworth (2004) affermano che il place branding non è altro che la semplice applicazione del product branding ai luoghi. Come sarà esaminato in seguito, questa affermazione fa parte di un ampio dibattito che vede contrapposte diverse correnti di pensiero. Oltre alle riviste specializzate nel settore del place branding, di recente sono emersi numerosi contenuti digitali. Nel campo di studi è noto il sito internet *The Place Brand Observer*, che raccoglie le ricerche e le opinioni di un insieme di specialisti del settore. Secondo questo sito, la definizione migliore del concetto di place branding è quella data da Govers e Go nel 2009: è un processo di scoperta, creazione, sviluppo e realizzazione di idee e concetti, utile a ricostruire l'identità di un luogo, i suoi tratti distintivi e la sua essenza (gli autori usano i termini *genius loci*) e utile, di conseguenza, a costruire il senso del luogo. Ciò avviene attraverso gli sforzi e gli investimenti nell'*hardware*, ossia nelle infrastrutture e nelle costruzioni, nel *software*, ovvero negli eventi e nelle storie, nell'*orgware*, per esempio nelle strutture cooperative e, infine, nel *virtualware*, ovvero nei simboli, nelle azioni simboliche e nei contenuti digitali.

Tutte queste versioni, che sono una minima parte di quelle presenti nella letteratura, confermano il fatto che uno dei problemi principali del city branding consiste proprio nella sua definizione e nell'uso della terminologia. La produzione letteraria sembra ancora agli albori e ben lontana dal riconoscere una definizione univoca del campo di studi.

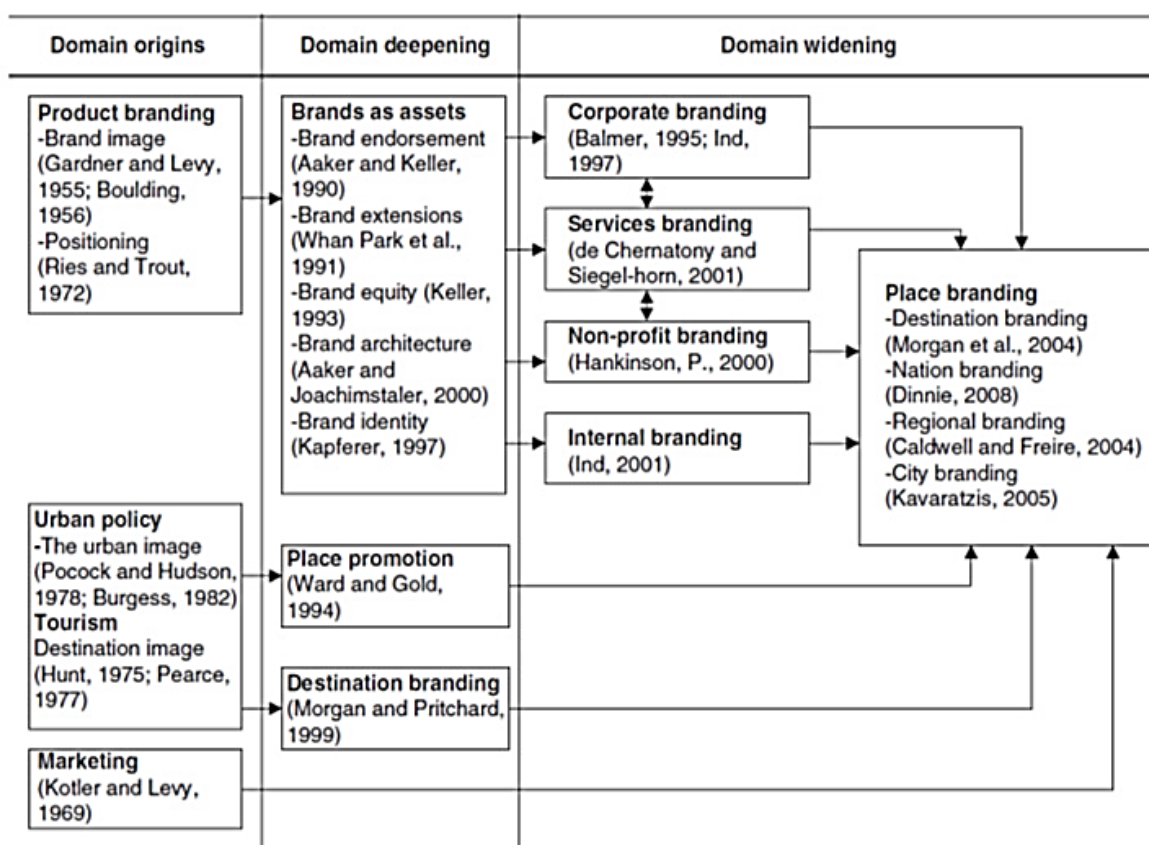
Sebbene tali dottrine siano relativamente recenti, Anholt (2006) afferma che i nomi di tutte le città rappresentano da sempre dei brand. Kasapi e Cella (2017) scrivono che le attività di city branding iniziarono negli Stati Uniti già nell'800, focalizzandosi soprattutto sulla promozione e sulla vendita del luogo a seguito di politiche urbane a favore del turismo. Sannino (2017) esamina il fatto che dall'affermazione dell'Urbanesimo, avvenuta intorno al XIX secolo, i

conglomerati urbani hanno iniziato ad attrarre capitali, investimenti, hanno creato professioni, talenti, posti di lavoro, che hanno contribuito a sostenere la prosperità e il benessere della comunità urbana. Lo sviluppo del fenomeno del city branding probabilmente è anche merito dell'industrializzazione.

Attraverso l'implementazione delle pratiche di place marketing e place branding, la produzione letteraria è aumentata. Gli studiosi sono discordi in merito all'anno di pubblicazione del primo articolo sul city branding. Intorno agli Anni '70 del XX secolo sono stati redatti diversi articoli riguardanti il destination branding, un subordinato del place branding a cui la maggior parte degli autori attribuisce un fine maggiormente turistico. Si tratta di articoli pubblicati in modo isolato e disconnesso. Negli ultimi vent'anni la letteratura è esplosa, tanto che ultimamente molti articoli sono stati pubblicati per mettere ordine e inquadrare le teorie scritte.

Kasapi e Cela (2017) hanno recentemente cercato di ordinare la letteratura sul city branding e sul destination branding. Lo studio ha portato alla ricostruzione dell'evoluzione della letteratura che ha predisposto la nascita della disciplina del place branding. La Figura 1 sintetizza questo processo e mostra gli autori principali che hanno trattato ciascun argomento. Alle origini di questo campo di studi ci sono le ricerche sul product branding, sulle politiche urbane, sul turismo e sul marketing. La materia del product branding viene approfondita attraverso l'analisi del brand, inteso come bene intangibile dell'azienda, mentre quella delle politiche urbane porta allo sviluppo degli studi sulla promozione dei luoghi e sul destination branding. Il campo di ricerca del branding si è ampliato con la nascita, dalla fine degli Anni '90 del XX secolo, 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.

Figura 1: fasi di sviluppo delle discipline del place branding. Fonte: Kasapi e Cela (2017)



A complicare il quadro generale sul city branding c'è la multidisciplinarietà della materia. Essa, infatti, coinvolge gli studiosi nel campo del marketing, dell'architettura, della politica internazionale, della grafica, del management pubblico e di molte altre scienze. La ricerca sul city branding è stata oggetto di costanti dibattiti tra questi studiosi, che hanno esaminato il fenomeno con metodi, strumenti e spiegazioni empiriche differenti. La varietà delle prospettive da cui le discipline in esame vengono analizzate è ampia. Inoltre, alcuni autori hanno preferito generalizzare le teorie e parlare di place, altri hanno concentrato i loro studi su aree territoriali specifiche, dalle nazioni alle città.

Questo lavoro si concentra sull'applicazione della disciplina del city branding, che è considerata consensualmente da tutti gli studiosi come ramo subordinato del place branding. Come sarà meglio specificato in seguito, dalla letteratura si può comprendere che gli studi del city branding possono essere applicati generalmente al place branding e viceversa. Ovviamente, vi è qualche peculiare sfumatura che caratterizza il ruolo delle città rispetto a quello delle regioni o delle intere nazioni, ma in genere si può affermare che, se la letteratura si riferisce al place branding, si riferisce implicitamente al city branding.

Lucarelli e Berg (2012) hanno compiuto uno studio approfondito sulla bibliografia sul city branding, che, a differenza degli altri, analizza un ampio campione di 217 articoli di diverse raccolte accademiche internazionali. I due autori hanno esaminato i paper sulla base di sei fattori: dati bibliografici, metodologia usata, fondamenti empirici, quadro concettuale, elementi del branding e risultati. Dallo studio è emerso che:

- si possono distinguere due approcci differenti della promozione di una città. L'approccio improntato sul marketing, ovvero quello basato sulle tecniche di promozione, vendita e distribuzione della città come se fosse un servizio, e l'approccio di branding, che accorpa le informazioni sulla città allo scopo di creare associazioni e aspettative sulla stessa;
- il problema maggiormente discusso dai vari ricercatori è la mancanza di concettualizzazione e teoria nel campo di studi. Solo per citare alcuni degli autori che hanno trattato il problema: Hall nel 1997, Hankinson nel 2001, Kavaratzis nel 2004, Anholt nel 2005, Bianchini e Ghilardi nel 2007 e Skinner nel 2008. Questa incertezza è collegata a quella della ricerca della terminologia adatta per il settore, di cui ha ampiamente trattato Pike nel 2002. La maggior parte delle volte i ricercatori trattano il tema attraverso il termine marketing, piuttosto che con la parola branding, probabilmente per la concezione più recente di quest'ultimo termine. Infatti, con l'evoluzione delle ricerche i termini place marketing e city marketing sono stati sempre più sostituiti da place branding e city branding;
- la maggior parte della letteratura concorda sul fatto che le pratiche di city branding sono nate antecedentemente agli studi teorici sulla disciplina. Tra i sostenitori più celebri di questa tesi ci sono stati Millington et al., Olins, Dinnie e Papadopoulos;
- i predecessori del city branding sono stati esaminati nelle opere seminali di Lynch già nel 1960, Kotler and Levy nel 1969, Pearce nel 1977, Pizam et al. nel 1978, Proshansky nel 1978 e Burgess nel 1982;
- il dibattito sul city branding è presente in diversi testi, ma sotto prospettive diverse: Ashworth e Voogd nel 1990 ne esaminano la pianificazione, Kotler e molti altri guardano l'aspetto marketing-manageriale, Van den Berg e altri utilizzano un approccio urbanistico, Harvey, Hall e Hubbard sottolineano l'aspetto della governance e delle politiche pubbliche e, infine, Lefebvre e Lash e Urry sono indirizzati sull'aspetto sociologico;

- la crescita di interesse verso il campo di ricerca è stata esponenziale nel tempo. L'istituzione di giornali ad hoc (Place branding e Public Diplomacy nel 2004, Journal of Place Management and Development nel 2008, ecc.) è tuttora sia una causa che una conseguenza di questo aumento di interesse. Se nel 1988 in un solo articolo si parlava di city branding, nel 2008 la letteratura raggiungeva un picco di oltre 30 opere annuali;
- la multidisciplinarietà è una peculiarità del city branding. Gli articoli provengono da oltre 80 giornali differenti, anche se la maggior parte proviene da pochi giornali del settore. Le materie su cui sono concentrate le riviste sono l'urbanistica, il turismo, il marketing, la geografia, il management, le scienze sociali, le scienze politiche, l'economia, il retailing, la sociologia e, in misura minore, la psicologia e i beni culturali;
- gli articoli controllati citano più di mille città. Alcuni articoli sono singoli case study, altri sono comparativi di più casi. Le città esaminate sono sia metropoli che piccole città. La maggior parte sono collocate in Europa (primariamente nel Regno Unito), seguono il Nord America, l'Asia, l'Oceania, l'Africa e l'America Latina. Ciò implica che il fenomeno è stato studiato globalmente. Il materiale rivela che l'influenza anglo-sassone è stata predominante: il 35% delle città analizzate è collocato nel Regno Unito, negli Stati Uniti e in Canada. Le città più studiate sono Londra, Manchester, Glasgow e Barcellona. Infatti, la letteratura si focalizza principalmente sulle metropoli, ma negli ultimi anni vi è una forte tendenza nell'esaminare anche le città di dimensioni minori;
- riguardo alle metodologie, tra gli autori c'è la tendenza a fare affidamento sui case study singoli, piuttosto che sugli studi comparativi o multipli. Inoltre, gli autori preferiscono i metodi qualitativi a quelli quantitativi. Ciononostante, l'evoluzione della letteratura ha portato all'aumento degli studi concettuali, rivisitativi e multi-metodologici. In genere, i ricercatori ricavano concetti e teorie generalizzando i propri case study. Oltre 50 articoli, specialmente recenti, hanno proposto dei modelli generalizzati dalle ricerche, la metà dei quali è basata su modelli di marketing esistenti (dal corporate, service o product marketing). Molti autori hanno guardato alle analogie tra il place marketing e il corporate marketing;
- la ricerca sul city branding può essere suddivisa secondo tre filoni emergenti: analisi della produzione del brand (come creare e gestire un brand, come organizzare e governare il processo di branding), analisi dell'appropriazione del brand (ricezione, uso e consumo del brand e interpretazione del processo di branding) e analisi critica dei city

brand e dei processi di city branding (fattori positivi o negativi per l'economia, la società e l'ambiente culturale);

- vi sono tre prospettive da cui è possibile osservare l'oggetto da "brandizzare". La prima prospettiva è spaziale e considera come soggetto un luogo, una destinazione o un'area in cui si trovano oggetti e si verificano eventi. La seconda prospettiva guarda alle città, alle regioni e ai territori in termini amministrativi. La terza prospettiva si basa su un concetto di città come comunità.

Kavaratzis (2007) compie una ricerca simile al fine di definire il quadro teorico del city branding e arriva a risultati analoghi a quelli dello studio di Lucarelli e Berg (2011). È evidente che gli elaborati esaminati differiscono nelle prospettive di analisi e negli strumenti utilizzati. Alcuni fondamenti, invece, li accomunano, come ad esempio la concezione della multidimensionalità del city branding e alcuni elementi chiave. Ciò che è più interessante della ricerca di Kavaratzis è che raccoglie le similarità dei quadri concettuali in otto categorie, che possono essere viste come le fasi del processo di branding di un luogo. Gli otto elementi fondamentali del city branding individuati sono: vision e strategia, cultura interna, comunità locali, sinergie tra stakeholder, infrastrutture, paesaggio urbano, opportunità e comunicazione. Questa teoria sarà analizzata con più precisione in seguito.

1.2 La competizione territoriale

Tra le tante conseguenze apportate dal fenomeno della globalizzazione c'è anche l'aumento della competizione tra i sistemi territoriali. Nel mondo globalizzato odierno, ogni luogo deve competere per guadagnarsi la sua fetta di consumatori, turisti, aziende, investimenti, capitali, rispetto e attenzione. Di conseguenza, per ogni territorio diventa necessario disporre di un'efficace strategia competitiva in modo da definire il suo ruolo nel mondo.

Kapitsinis e Metaxas (2012), hanno individuato una definizione di competitività territoriale basata su termini economici e di produttività e un'altra basata sulle caratteristiche del territorio. La prima è stata data nel 1999 da Lever e Turok e 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; questa propensione simultaneamente aumenta il reddito, la qualità della vita dei cittadini e promuove lo sviluppo sostenibile. La seconda definizione è stata data da D'Arcy e Keogh nello stesso anno; la competitività è l'abilità di un

territorio di sfruttare o creare un vantaggio competitivo e di generare uno sviluppo economico sostenibile maggiore di quello dei competitor. Nel 1995 Reinert dichiara che un territorio compete al fine di aumentare la propria qualità della vita. Due anni dopo Storper sostiene che un luogo è competitivo se attrae attività economiche senza abbassare i propri standard di vita. Anche Malecki nel 2002 inquadra la questione in senso sociale, ossia guardando al benessere dei residenti. In questo caso, rientrano all'interno delle strategie di sviluppo urbano obiettivi come la riduzione della disoccupazione, del degrado urbano, dell'esclusione sociale, l'aumento della sostenibilità ambientale e del decoro urbano. Lo stesso autore nel 2004 sposta l'attenzione sul miglioramento dei fattori che rendono il luogo attraente dal punto di vista degli investimenti e dell'immigrazione di talenti. Tuttavia, una prospettiva eccessivamente ampia del concetto di competitività tende a svuotarlo. Eppure, focalizzarsi sugli investimenti, tralasciandone le conseguenze sociali, riflette un'ottica orientata solamente al mercato, mentre, concentrarsi sulle buone azioni sociali porta ad allontanare le azioni dal campo politico, trascinandole sulla mera retorica (Amato, 2010).

Affinché sia fatta un'analisi corretta della competizione territoriale, è necessario specificare la concezione di territorio da considerare. Un territorio può essere circoscritto da confini amministrativi o da confini socioeconomici. Il presente elaborato analizza le dinamiche di branding intraprese dalle città, quindi, ad un primo sguardo, considera il territorio dal punto di vista amministrativo. Nonostante ciò, la concezione che si tenderà ad osservare è quella socioeconomica, che comprende il territorio caratterizzato dalla stessa cultura, dal medesimo senso di appartenenza e dai legami continuativi con la stessa realtà.

Il territorio, per una parte degli studiosi, può essere valutato come un soggetto economico a sé stante, addirittura come un'impresa. Difatti la competizione territoriale si basa sull'assunto che i luoghi, come le imprese capitaliste, competono l'uno con l'altro per massimizzare i loro profitti e la loro crescita economica. Ogni territorio si trova di fronte a mercati e consumatori a cui deve essere capace di offrire prodotti e servizi attraenti. Non tutti gli autori accettano il paragone tra territorio e impresa; Kapitsinis e Metaxas (2012) hanno raccolto le tesi degli autori che negano l'esistenza della competizione tra luoghi. Secondo Lovering la competizione ha senso solamente tra le unità commisurabili impegnate in attività commisurabili, perché le loro performance sono stimabili attraverso degli standard. Per Krugman è illogico pensare alla competizione tra territori perché essi non hanno un peso determinante nella performance delle imprese, non possono "uscire dal mercato" e il loro sviluppo è fine a sé stesso, non avviene ai fini della competizione. Per di più, secondo Krugman la competitività diventa un'ossessione pericolosa se applicata ai territori.

Il fatto che le persone attribuiscono peculiarità diverse ai luoghi, ai loro abitanti e ai prodotti da essi provenienti, è noto da molto tempo ed è evidente in ogni cultura. Schooler nel 1965 è stato il primo a dimostrare che le persone hanno un'immagine forte e radicata dei luoghi e a sottolineare il potere del made-in e del country of origin effect. Nei vent'anni successivi sono stati pubblicati più di venti articoli riguardanti questo campo di studi, che può essere considerato come uno degli antecedenti del place branding. Fino alla prima metà degli Anni '90, gli studi erano interessati soprattutto a scoprire che cosa pensassero i consumatori dei prodotti provenienti da uno specifico luogo. Successivamente alcune ricerche hanno guardato il problema dalla prospettiva dell'offerta. Il country of origin effect è diventato l'argomento più studiato nella storia del marketing internazionale.

L'affacciarsi di mercati emergenti, il terrorismo, le crisi economiche e la globalizzazione in generale hanno intensificato estremamente la competizione globale e, di conseguenza, le attività di place branding. Parecchi sono i fattori che contribuiscono ad alimentare la competizione tra territori. Tra tutti vi sono: la notorietà e l'immagine, l'innovazione tecnologica, l'internazionalizzazione delle imprese, lo sviluppo economico, la liberalizzazione del commercio, lo sviluppo dei mezzi di comunicazione e trasporto, l'evoluzione sociale e dei consumi, il superamento delle distanze e la movimentazione di persone e imprese. Tutti fattori che possono essere riassunti nella già citata globalizzazione.

La logica concorrenziale è insita nei luoghi da quando si sono affermate le prime civiltà. I luoghi si sono promossi, specialmente per attrarre il turismo, sin dall'antichità. Ad esempio, nell'Antica Roma i proprietari di Ostia promuovevano le loro ville in affitto ai nobili romani. Il place branding sistematico e inteso in termini contemporanei è un fenomeno recente, perché nel tempo è maturata l'idea che un'area sia prima di tutto un polo economico. I tradizionali strumenti di pianificazione e gestione dei territori si sono rivelati obsoleti nel governare i problemi posti dalla competizione territoriale. Il marketing, il branding in particolare, rappresenta uno strumento a cui i territori in futuro dovranno fare ricorso in modo crescente. I territori, soprattutto le città, oggi competono nel creare il miglior ambiente per l'attrazione delle risorse necessarie a mantenere la propria crescita.

Per Wachsmuth (2016), già dai primi Anni '80 del XX secolo il motivo principale che ha spinto le autorità politiche europee e nord-americane a sviluppare politiche di sviluppo territoriale è l'intensificazione della competizione territoriale, soprattutto dal punto di vista dell'attrattività degli investimenti. Le politiche territoriali di sviluppo, infatti, sono lo strumento essenziale che permette di organizzare e governare le strategie di risposta alla competizione territoriale. Il discorso del problema, della minaccia, della sfida riguardante questo fenomeno crescente è

diventato sempre più pervasivo, tanto che alcuni autori hanno iniziato a riferirsi alle politiche urbane attraverso un approccio imprenditoriale. Nel 1999 Van der Berg e Braun hanno dichiarato che le città europee si sono rese conto che le politiche urbane sono necessarie per fronteggiare la competizione territoriale dagli Anni '80 del XX secolo. Molti autori hanno addirittura parlato, ricevendo qualche critica, di guerra economica tra le città, che ha trasformato la situazione geoeconomica globale. In sintesi, si può dire che gli studiosi e le autorità politiche si siano convinti e abbiano accettato unanimemente che la competizione interlocale sia diventata un fatto ineluttabile nel trascorso delle città nell'era della globalizzazione. Le aree urbane non hanno altra scelta se non quella di adeguarsi al motto "*compete or die*" o correranno il rischio di recarsi seri danni economici.

La competizione va inserita all'interno di un contesto globale caratterizzato da quattro fattori (Wachsmuth, 2016):

- la deindustrializzazione delle vecchie regioni industrializzate a favore dell'industrializzazione di nuove aree specializzate;
- le rivoluzioni dell'informazione e della comunicazione, basate sullo sviluppo di nuove tecnologie di comunicazione. Queste rivoluzioni hanno permesso alle persone e alle imprese di gestire e controllare le loro attività in modo remoto e su scala globale e di conoscere meglio le potenziali aree in cui stanziarsi;
- la crescita di forme di organizzazione industriale flessibili, grazie alle quali ci vogliono pochi anni affinché l'investimento iniziale stanziato da un'azienda sia ripagato; in questo modo, le imprese rivalutano molto prima i benefici della produzione in quel determinato territorio. Di conseguenza, le persone e le imprese si spostano molto più di frequente;
- la globalizzazione dei capitali finanziari, che permette alle crisi locali di avere conseguenze gravi anche dall'altra parte del mondo e ha incentivato lo sviluppo economico generale.

Questi fattori di trasformazione geoeconomica hanno imposto nuove pressioni in particolar modo alle città del vecchio mondo industrializzato, che sentono sempre di più la necessità di studiare politiche territoriali strategiche.

Considerando la competizione nata tra città posizionate ai poli opposti del pianeta, si comprende che il campo di battaglia è davvero globale. Ciò prospetta uno scenario estremamente complesso e turbolento. I tempi per rispondere ai condizionamenti globali devono essere alquanto rapidi e il marketing ha tutti gli strumenti necessari per supportare la valorizzazione

delle città e di tutti i territori. Nell'economia moderna, basata sulle tecnologie dell'informazione e sui servizi, i fattori di competitività coincidono sempre meno con gli elementi fisicamente legati al territorio e sempre più con la conoscenza, la creatività e le competenze innovative.

A fronte di questi mutamenti della competitività su scala globale, si sono sviluppati grandi cambiamenti anche nelle politiche di sviluppo a livello europeo e nazionale. Ad esempio, sono state emanate linee guida sullo sviluppo dello spazio europeo, riforme sui fondi strutturali con l'Agenda 20, è stata ampliata l'UE attraverso l'inserimento dei Paesi dell'Est Europa, è stata spinta l'emanazione di documenti di progettazione del territorio e di patti territoriali. Nel 2016 il Ministero degli Affari Europei ha emanato la *Urban Agenda for the EU*, il cui scopo è promuovere la cooperazione tra gli stati membri, la Commissione Europea e le città al fine di incentivare la crescita, migliorare la qualità della vita e stimolare l'innovazione nelle città europee. Il diffuso senso di panico che ha travolto le autorità politiche e gli addetti alla pianificazione urbana si è manifestato attraverso la proliferazione delle politiche di promozione dei territori degli ultimi trent'anni.

Secondo Storper e Walker (1989), la competitività dei territori può essere debole o forte. La prima è orientata alla riduzione dei costi e alla redistribuzione delle risorse, mentre la seconda trasforma le condizioni di produzione introducendo nuove tecnologie e nuove divisioni del lavoro. Le politiche territoriali neoliberali o difensive tendono ad avere un approccio debole, ovvero abbassano il costo degli investimenti per attrarre nuovi capitali. Al contrario le politiche di stampo socialdemocratico o offensive utilizzano un approccio forte basato sulle risorse socioeconomiche, come la capacità innovativa, la collaborazione, la qualità dei servizi e la competenza dei lavoratori. Secondo gli studi di Harvey del 1989, le politiche territoriali possono potenziare la competitività di una città migliorando le condizioni di produzione per specifici prodotti, creando infrastrutture per il turismo, per il tempo libero e per la ricettività, migliorando le condizioni finanziarie ed emanando sussidi governativi e investimenti per favorirne lo sviluppo economico. Normalmente le politiche territoriali cercano di migliorare la posizione di una città attraverso la simultanea applicazione di tutte le strategie descritte.

La competitività dei territori può essere classificata anche come diretta o indiretta. La competitività diretta rappresenta il grado di attrattività dell'area, nonché l'abilità nel garantirsi le risorse scarse e nella vendita del proprio prodotto, inteso come il territorio stesso. La competitività indiretta rappresenta la capacità del territorio di supportare la competitività delle persone e delle imprese insediatevi attraverso diversi fattori capaci di influenzare il comportamento di tali soggetti. Infatti, un territorio ben valorizzato deve saper migliorare la competitività delle persone e delle imprese che hanno deciso di insediarsi.

Diversi organi hanno prestato molta attenzione alla misurazione della competitività tra i luoghi del mondo attraverso l'elaborazione di indici e sistemi di benchmarking. Un ruolo chiave ha avuto il World Economic Forum, che ha costruito degli indici e delle classificazioni attraverso la raccolta di dati statistici nazionali. Per quanto riguarda le città, le problematiche di misurazione sono maggiori, per la difficoltà di raccolta dei dati e di definizione dei confini metropolitani. Negli ultimi anni si è cercato di migliorare l'aspetto della standardizzazione dei metodi di raccolta dei dati statistici.

Nonostante la numerosità delle politiche territoriali, vi è un'evidenza empirica ridotta sul loro funzionamento effettivo. Per di più, alcune analisi critiche hanno insinuato che il loro effetto sia addirittura regressivo e disfunzionale in termini economici, politici e amministrativi. Molto spesso, ad esempio, le iniziative intraprese da tali politiche implicano l'elargizione di sussidi alle aziende, che non comportano una redistribuzione degli investimenti e una riallocazione efficiente delle risorse pubbliche. Chesire e Gordon, due studiosi che sostengono l'inutilità delle politiche territoriali, nel 1995 sono arrivati ad affermare che la maggior parte delle risorse impiegate nella competizione territoriale è solo un puro spreco. Altri autori sostengono che le autorità competenti nel tempo abbiano dato maggior importanza agli investimenti di breve termine piuttosto che a quelli di lungo termine, andando a discapito della città e dei suoi residenti. In più, i vantaggi dati da queste politiche di breve termine sono venuti meno quando sono state diffuse politiche analoghe in città similmente posizionate. Un altro aspetto negativo delle politiche territoriali è l'aumento della polarizzazione dei territori; le politiche hanno contribuito a creare delle enclaves globalmente connesse e tecnologicamente avanzate che generano solamente limitati effetti nei territori circostanti. I più critici sostengono che questa polarizzazione dell'avanguardia possa minare la stabilità microeconomica e arrivare a creare conflitti. In particolare, le politiche neoliberali, quelle che adottano un approccio difensivo di abbassamento del costo degli investimenti, si sono dimostrate disfunzionali. Esse aggravano i problemi fiscali al posto di alleviarli e aumentano le disuguaglianze gerarchiche cittadine. Anche le forme offensive delle politiche nutrono qualche dubbio: intensificano lo sviluppo di alcune zone a discapito di altre, sono politicizzate e replicate dai luoghi circostanti, così da annullarne gli effetti. Un altro problema riguarda la mancanza di un coordinamento nazionale delle politiche territoriali messe in atto dalle città, che mette a rischio la coerenza e incentiva la duplicazione delle medesime strategie.

Nonostante ciò, se si guarda la scena occidentale, è evidente che gli amministratori pubblici abbiano investito ingenti risorse di tempo e denaro per il perseguimento di strategie competitive per i loro territori con sempre maggiore frequenza e convinzione. Le nuove sfide della

competizione impattano in modo crescente anche sui territori di medie e piccole dimensioni. Lo scenario attuale ha fatto emergere dei trend che stanno trasformando i sistemi di governo locale soprattutto di queste aree. Difatti, è piuttosto frequente l'affermazione di logiche di rete, ovvero dell'integrazione strategica di piccoli territori al fine di ottenere massa critica su cui lavorare. Vengono di conseguenza privilegiate le diverse forme di alleanze orizzontali e verticali. Inoltre, si convalidano sempre di più le differenze territoriali, che sottolineano le competenze, le proprietà distinte e i punti di forza della determinata area.

I numerosi problemi sopradescritti hanno portato allo sviluppo di una disciplina apposita capace di governare e controllare i processi di valorizzazione della competitività dei territori: il place branding. In un clima di intensa competizione, l'immagine diventa un elemento strategico e decisivo. Il territorio deve essere il migliore possibile per vivere, per insediarsi un'impresa e per competere. Tutti i fattori che favoriscono la sostenibilità ecologica, sociale, infrastrutturale ed economica di un territorio sono oggi influenti e spendibili nel gioco della competizione.

1.3 Il ruolo delle città

Per Leon Battista Alberti erano la grande casa di tutti, per Anholt (2006) sono le centrali elettriche delle nazioni, per tanti rappresentano uno status symbol, le città oggi hanno un ruolo cruciale nello sviluppo geopolitico del mondo. Fin dalle loro origini sono state riconosciute come elementi chiave della crescita economica, sociale e politica della popolazione globale. Le loro funzioni vanno oltre a quelle abitative, produttive, terziarie e amministrative. La città è simultaneamente il luogo in cui i cittadini risiedono, il posto in cui le persone lavorano, una meta di destinazione per le persone che vogliono visitarla e un luogo di opportunità per le persone che vogliono investirvi, ma non solo.

Giorgio La Pira, politico e docente italiano, in un discorso tenuto a Venezia nel 1954 per l'Assemblea dei Comuni d'Europa, espone con chiarezza l'importanza del ruolo delle città. Per La Pira, dalla città le persone traggono perfezione e misura e proprio la città definisce le persone che vi si radicano. Se l'uomo viene sradicato dalla città, ne nasce una crisi e la soluzione alla crisi dell'epoca stava proprio nelle città. L'autore prediceva che nella riedificazione delle città sarebbe risieduto il futuro. La città è "espressione architettonica, religiosa, sociale, culturale, economica, della comunione che unisce gli uomini gli uni agli altri ne fa una famiglia operosa di fratelli" (La Pira, 1954).

Una definizione celebre di città è data da Max Weber, secondo il quale il termine deriva da *oikos*, che costituisce una combinazione dei concetti azione e luogo; la città è il luogo in cui si scambiano servizi e merci ed è collocata all'interno di un ampio mercato (Melović et al., 2017). La definizione geografica di città è resa sempre più difficile dalla costituzione di aree metropolitane sempre più vaste. Generalmente il termine città viene usato per indicare un territorio non rurale. Secondo l'Eurostat, una città è un'unità locale amministrativa in cui la maggioranza della popolazione vive in un centro urbano di almeno 50mila abitanti. In base al grado di urbanizzazione si distinguono tre tipologie di aree residenziali: città, cittadine (o aree suburbane) e aree rurali. Con area urbana si intende la somma tra la prima e la seconda tipologia. Tuttavia, i confini amministrativi delle città non corrispondono più alla realtà fisica dello sviluppo urbano, dunque risultano necessarie innovative forme di governance più flessibili. Per molto tempo le città sono state viste come una fonte di problemi; oggi sono riconosciute per il loro potenziale economico, sociale e ambientale. Le politiche urbane, infatti, prima si concentravano sui problemi della povertà, della criminalità e del degrado, mentre oggi hanno ampliato i loro scopi.

Storicamente la maggior parte della popolazione mondiale risiedeva nelle aree rurali; oggi, dopo due secoli di rapida e massiccia urbanizzazione, la tendenza è invertita. Il tasso di urbanizzazione mostra differenze rilevanti tra le aree geografiche del mondo. Il Nord America è la regione più urbanizzata (l'82% delle persone vive in città), seguita dal Sud America (81%). In Asia circa la metà della popolazione vive in aree urbane, mentre in Africa si arriva al 43% (Nazioni Unite, 2018). È previsto che, per il 2050 circa, il 66% della popolazione globale risiederà nelle città, che diventeranno di conseguenza sempre più grandi e necessiteranno di un'organizzazione sempre più efficiente; i Paesi dovranno conferire un impegno sempre maggiore nelle politiche di pianificazione delle città. Khanna, durante lo Smart City Expo World Congress 2014 di Barcellona, ha detto che una città può avere successo in uno Stato che non ne ha, ma nessuno Stato di successo può esserlo senza una città di successo (Carota, 2019). Secondo lo stesso esperto, le relazioni diplomatiche tra i Paesi sono già state alterate dalla presenza delle grandi città. La connessione tra queste ultime ha ridotto la capacità delle nazioni di organizzare e controllare la loro fitta rete di relazioni. Secondo Carota, tutte le grandi città europee sono molto più vicine tra loro di quanto non lo siano con le proprie periferie.

Sassen nel 1991 ha coniato il termine "città globale", che non intende definire una città di grandi dimensioni, ma una città con forte potere e influenza. L'aumento dell'importanza attribuita alle città globali espone i Paesi al rischio della gestione delle risorse (idriche, sanitarie, energetiche, di sicurezza). Per questo, si parla spesso delle smart city, quelle città intelligenti in grado di

autosostenersi attraverso l'uso degli strumenti dell'IoT (Internet of Things) per la raccolta di dati da utilizzare per organizzare le risorse efficientemente. La crescita dell'influenza del ruolo delle città porta a un altro potenziale problema: la decentralizzazione e la frammentazione del potere. Le città, sempre più autonome, potrebbero indebolire la sovranità statale chiamando a sé prerogative che oggi posseggono le nazioni. Tutti i Paesi che riusciranno a fronteggiare il crescente ruolo delle città potranno sfruttarne i vantaggi, mentre quelli che non ne saranno in grado potrebbero subire delle pesanti destabilizzazioni.

Un dato empirico che dimostra la crescente domanda di vita urbana è stato evidenziato dal Dow of Cities, ossia l'indice che misura l'aumento del valore delle abitazioni nelle aree centrali delle città metropolitane. Dal 2000 i prezzi nei centri urbani sono aumentati del 50% in più rispetto a quelli delle periferie. Ciò riflette il crescente valore di mercato che la popolazione attribuisce al lifestyle urbano. Le abitazioni hanno lo stesso ruolo che le azioni hanno per una S.p.A., perché il prezzo che gli acquirenti sono disposti a pagare per una casa in una determinata città riflette il valore del luogo e le relative aspettative. L'aumento dei prezzi è sia un indicatore del valore della vita in centro città, sia un promemoria della carenza di città (Cortright, 2018). Nonostante ciò, tra i maggiori problemi delle città ci sono quelli legati alle case: sono più costose, più piccole e più affollate rispetto a quelle nei territori rurali. Inoltre, i cittadini ritengono di vivere in un luogo meno sicuro rispetto ai residenti delle aree suburbane.

L'industrializzazione è stata una delle maggiori cause che ha portato all'urbanizzazione. Nell'articolo di Siddiqui (2017), è riportato che studi empirici dimostrano la correlazione positiva tra l'urbanizzazione e l'aumento del PIL nazionale, a conferma del ruolo economico determinante delle città. Negli stati asiatici, la produttività è superiore di almeno il 150% nelle aree urbane rispetto a quelle non urbane. Per il continente asiatico, le città sono diventate il motore dello sviluppo. È stato previsto che entro il 2030, le regioni in via di sviluppo saranno composte più da territorio urbano che rurale ed entro il 2050 i due terzi dei loro abitanti vivrà in città. Ciò comporterà uno spostamento degli equilibri economici mondiali verso territori come l'Asia Meridionale, che già oggi conta cinque delle dodici megalopoli globali. L'articolo del The Asian Age continua dicendo che una gran parte del PIL nazionale viene prodotto nelle città. In Malesia e Thailandia, per esempio, il 90% del PIL viene prodotto nelle aree urbane; a Singapore e Hong Kong si arriva chiaramente al 100%. Anche i Paesi meno urbanizzati come il Bangladesh e lo Sri Lanka arrivano ad una quota del 65%. Nonostante ciò, una città deve avere fitte relazioni con il proprio hinterland per ricavarne le risorse necessarie al suo sostentamento.

Passando al continente europeo, si scopre che più di due terzi della sua popolazione vive già nelle aree urbane. Le città europee, come dimostrato dal documento *The State of European Cities 2016*, sono relativamente piccole: solo Parigi e Londra possono essere considerate delle *megacity* con una popolazione di appena 10 milioni di abitanti. Inoltre, le città europee hanno una densità media di 3000 abitanti per km², che le rendono molto efficienti dal punto di vista delle risorse e dei servizi, come i trasporti pubblici. Al contrario, le città americane sono scarsamente popolate (1600 abitanti ogni km²), mentre quelle asiatiche lo sono troppo (4000-8000 abitanti ogni km²). Il rapporto dimostra che le persone oggi tendono a stabilirsi in città per avere maggiori opportunità; i giovani cercano un'educazione e un lavoro migliore. Se si aggiunge il fatto che gli over 65 tendono, invece, a cercare una residenza meno costosa, è evidente che l'età media dei cittadini tende ad abbassarsi.

Il PIL delle città europee tende a crescere del 50% in più rispetto a quello delle aree rurali. Ciò è dovuto al fatto che le città offrono maggiori vantaggi: innovazione, specializzazione e accessi migliori al mercato. Esse concedono maggiori opportunità di sviluppo alle imprese; queste ultime hanno la possibilità di condividere costi e infrastrutture, collaborare tra loro e creare reti per condividere informazioni e acquisire conoscenze.

La Commissione Europea riconosce fermamente diversi ruoli fondamentali delle città. Innanzitutto, esse svolgono un ruolo fondamentale per lo sviluppo culturale e artistico; sono centri di educazione: ospitano i migliori istituti scolastici e universitari, formano la forza lavoro del futuro e attraggono persone qualificate. Di conseguenza, le città sono anche centri di conoscenza e innovazione.

In secondo luogo, le città offrono maggiore accessibilità grazie alla concentrazione delle persone, del lavoro, delle attività commerciali e ai frequenti servizi di trasporto pubblico. Nonostante ciò, dovrebbero migliorare sotto l'aspetto della mobilità sostenibile. Esse, infatti, hanno un ruolo cruciale nell'impegno volto a limitare l'impatto del cambiamento climatico.

Le città sono più efficienti dal punto di vista delle risorse: coprono una superficie minore e hanno un kilometraggio di strade inferiore rispetto alle aree rurali in proporzione al numero di abitanti. L'alta densità di cemento, però, aumenta le esternalità negative dell'inquinamento e scoraggia i potenziali cittadini, quindi ogni città dovrebbe provvedere alla progettazione di ampie zone verdi sparse in tutti i distretti.

In un contesto competitivo come quello attuale, le città hanno dovuto assumere il ruolo di imprenditrici alla ricerca di risorse private e pubbliche. Alle città è richiesto sempre più di essere smart, globali e creative. Con quest'ultimo termine ci si riferisce alle città caratterizzate da una forte presenza di lavoratori negli ambiti della creatività e della conoscenza, che portano con

loro investimenti e crescita economica. La città assume un ruolo creativo nel momento in cui combina talento, tecnologia e tolleranza. La città, infatti, deve sapersi trasformare in un prodotto attrattivo collocato in un mercato. Questo compito sembra essere stato trascurato per molto tempo dalle città del vecchio mondo industrializzato e, allo stesso tempo, sembra essere preso molto sul serio dalle metropoli dei Paesi emergenti. Il modello europeo di sostenibilità nella crescita urbana è oggi in pericolo per alcuni fattori: i cambiamenti demografici (spopolamento, intensa suburbanizzazione, invecchiamento generale della popolazione), la stagnazione economica, la disoccupazione, la disparità dei redditi, l'emarginazione sociale, l'espansione urbana (la bassa densità dei nuovi stanziamenti mina la sostenibilità territoriale). Di conseguenza, le tecniche di city branding sembrano essere riconosciute dalla quasi totalità delle autorità pubbliche come la migliore soluzione per posizionare e riposizionare le città al meglio nel mercato competitivo territoriale.

Per Melović et al. (2017), nel processo di branding la città assume un ulteriore ruolo, quello di prodotto. Da questo punto di vista, Ashworth ha alimentato molto la letteratura definendo la città come un prodotto formato a sua volta da diversi prodotti, ossia le sue aree. Più specificatamente, è un prodotto in continua trasformazione e mai finito. Seguendo questa logica, molti studiosi si sono scontrati: chi sostiene che le città possano assumere il ruolo di prodotto sostiene anche che ad esse possa essere applicata la disciplina del product marketing, mentre gli altri studiosi la pensano all'opposto.

1.4 Evoluzione del marketing: dal corporate branding al place branding

Molti autori hanno alimentato il dibattito che indaga sulle similarità tra il corporate marketing e il place marketing. La letteratura spesso si è spinta oltre, andando ad analizzare anche altri rami del marketing, come il product marketing e il marketing dei servizi. Lo stesso dibattito è stato posto da molti autori sul particolare campo del branding.

Kavaratzis nel 2005 afferma che la popolarità e il successo del product branding e soprattutto l'arrivo del corporate branding, che si estranea dalla fisicità del prodotto, sono stati i principali contribuenti dell'interesse per il place branding. Un anno dopo, lo stesso autore specifica che i luoghi posseggono le caratteristiche chiave delle aziende e dei prodotti, ossia l'identità, la differenziazione e la personalità, di conseguenza, possono essere gestiti al fine di massimizzarne il valore, l'immagine e la fama. All'opposto, Hankinson inizialmente obietta

che i luoghi sono troppo complessi per essere considerati come dei prodotti, ma riconosce la crescente applicazione del branding ai luoghi. Secondo alcuni il place branding dovrebbe essere impraticabile, perché i luoghi non sono prodotti, le autorità pubbliche non sono produttori e gli utilizzatori non possono essere considerati come consumatori. Nonostante ciò, è evidente che il place branding è ed è stato consapevolmente o inconsapevolmente praticato. Ogni brand cerca di arricchire un prodotto con un'identità determinata e differenziata e, in sintesi, è ciò che fanno i city marketer con le città. I concetti di identità, differenziazione, personalità e posizionamento vengono trasferiti dai prodotti ai luoghi. Come è stato già accennato, questa considerazione semplicistica ha trovato diverso dissenso da parte della comunità letteraria. La troppa complessità dei territori effettivamente negherebbe l'applicabilità dei concetti di product e corporate branding ai luoghi. Per certi autori, addirittura, la città, che rappresenta i propri residenti, lavoratori, investitori e visitatori, dovrebbe creare un brand per ogni portatore d'interesse, seguendo la logica delle linee di brand e delle linee di prodotto.

Secondo Saraniemi e Ahonen (2008) il primo ad affermare che il place branding potesse trarre degli insegnamenti dal corporate branding fu Anholt nel 2002. Quest'ultimo, nel 2006, esamina le differenze tra il product e il place branding. La differenza più consistente sarebbe l'attenzione data ai messaggi pubblicitari; le persone sono disposte a dare molta più attenzione ai messaggi pubblicitari associati ai brand dei prodotti e a cambiare le proprie idee su di essi, mentre con la promozione riservata ai luoghi non si arriva allo stesso interesse e livello di influenza. Di conseguenza, la pubblicità e il marketing applicato ai luoghi non potranno facilmente cambiare l'immagine che le persone hanno di una città. Secondo Anholt (2006), quello che non potrà mai fare il marketing è far sembrare positiva una pessima città, perché questo è il ruolo dedicato alla propaganda, che è tanto dispendiosa quanto inefficace.

Kotler, Keller, Kellingbeck e Trueman sono tutti d'accordo sul fatto che i luoghi possano rappresentare un brand al pari dei prodotti e dei servizi e per questo dovrebbero seguire la logica del product marketing (Rainisto, 2003).

Kavaratzis (2007) esprime il suo parere sulle differenze e similarità tra il corporate e il city branding. Già nel 2004 lo stesso autore afferma che l'implementazione delle tecniche di marketing aziendale è rispecchiata dal crescente numero di studi, che conferma che alcune metodologie del marketing possono essere adattate e usate per il city branding. Nel lavoro del 2007, innanzitutto, Kavaratzis esamina le caratteristiche del corporate brand e ne ricava la conclusione che sono completamente differenti da quelle del product brand. Dopodiché, ragiona sul fatto che il city branding è diverso dal product branding, perché è molto più complesso sotto diversi punti di vista: la diversità degli stakeholder, il numero di organizzazioni che utilizzano

il brand, il controllo limitato sui prodotti e i numerosi gruppi target a cui si rivolge. L'autore trova conferma nelle teorie di Hankinson (2004); le maggiori differenze riguardano la co-produzione e il co-consumo del prodotto, la definizione legale dei suoi confini temporali e spaziali, la sovrapposizione amministrativa nella governance del brand e la responsabilità politica che ne consegue. Pertanto, il city branding e il corporate branding sono simili nell'essere dissimili dal product branding. Ciò non implica, però, che un city brand possa essere trattato al pari di un corporate brand.

Da certi punti di vista, il corporate branding offre molte lezioni per l'applicazione del branding ai luoghi. Tra le caratteristiche comuni delle due discipline ci sono: le radici multidisciplinari, il numero cospicuo di stakeholder, l'alto livello di intangibilità e complessità, l'elevata considerazione della responsabilità sociale, il numero sostanzioso di diverse identità con cui hanno a che fare e la necessità di un approccio di lungo termine.

Kavaratzis (2007) specifica che il corporate marketing mix è sicuramente più adatto al city branding, a differenza delle 4P del classico product marketing mix. Le 6C del corporate marketing, che saranno analizzate in dettaglio in seguito, possono essere riassunte così: carattere, cultura interna, comunicazione, percezione del brand, persone e promessa.

Nonostante ciò, si può dire che il city branding sia ancora più complesso del corporate branding, perché, ad esempio, è molto più difficile trasmettere un'immagine e un'identità unica e coerente per una città rispetto a un'azienda. Kavaratzis cita Ashworth, che nel 2006 afferma che le città hanno molte similarità con le aziende, ma queste somiglianze hanno meno rilevanza delle differenze, tra cui la responsabilità politica e l'interesse pubblico. Trueman (2007) identifica le similarità nell'incorporazione delle persone, della comunicazione, degli stakeholder e della promessa all'interno degli strumenti di marketing. Tra le differenze individuate da Trueman ci sono la maggior complessità del city branding, il fatto che il marketing pubblico non richiede alcuno scambio reciproco e la non chiarezza sulla proprietà del brand. Kavaratzis (2007) riporta i cinque principi guida necessari al city branding ricavati dal corporate branding forniti dal collega Hankinson: la leadership forte e visionaria, la cultura orientata al brand, il coordinamento e l'allineamento dei processi, la comunicazione tra gli stakeholder e le partnership forti e conciliabili. In accordo con i risultati delle ricerche sopracitate, si può affermare che le città hanno molto da imparare dal corporate branding, anche se i principi vanno riadattati alle caratteristiche specifiche dei luoghi.

Secondo Ashworth e Voogd (1994) l'emergere di queste teorie sull'adattamento del corporate marketing alle città, è dovuto allo sviluppo delle specifiche discipline del marketing delle organizzazioni no profit, del social marketing e dell'immagine marketing. Anche secondo Rainisto

(2003) il place marketing ha avuto bisogno di sviluppare tre nuovi concetti di marketing: il marketing delle organizzazioni no profit, il marketing il cui scopo è migliorare il benessere dei consumatori e della società e il marketing non associato a un prodotto fisico. D'altronde, il city marketing raccoglie tutte le tecniche e le metodologie della disciplina del marketing tradizionale, ma per implementarle nelle città in modo efficace bisogna riadattarle, di conseguenza è nato un nuovo ramo della disciplina.

Saraniemi e Ahonen (2008) esaminano le similarità tra il corporate branding e il destination branding, quel ramo del place branding improntato sulla prospettiva turistica. Le destinazioni turistiche tendono a essere considerate maggiormente come dei prodotti, sebbene molto complessi, formati da servizi e aziende. Il corporate branding viene spesso assimilato al city branding, ma nel destination branding questa similitudine viene applicata raramente. Se si considera il prodotto turistico, ovvero la destinazione, come un insieme di servizi, è facile intuire che la disciplina che probabilmente più si avvicina al destination branding è quella del service branding. Quest'ultima ha molte caratteristiche in comune a sua volta con il corporate branding, di conseguenza anche per il destination branding si possono ricavare degli insegnamenti dal corporate branding. I valori enfatizzati nella letteratura sul corporate branding possono appartenere anche alle destinazioni; in entrambi i casi, il brand deve essere collegato a dei valori condivisi da tutti gli stakeholder. Gnoth ha puntualizzato che i destination brand differiscono maggiormente dai product brand, perché non appartengono a nessun proprietario esclusivo. Gli autori hanno individuato anche alcune differenze tra i corporate brand e i destination brand. Innanzitutto, se nelle aziende è possibile licenziare i dipendenti che non seguono i valori aziendali, le autorità pubbliche non hanno questo potere con i propri cittadini e le aziende che non vogliono cooperare nel processo di branding. In secondo luogo, i politici e i cittadini possono essere scettici nell'attrarre ulteriore turismo, infatti la relazione che si instaura tra una destinazione e un turista è totalmente differente da quella tra un'azienda e i suoi clienti. Inoltre, le imprese hanno come fine ultimo quello di massimizzare i profitti e non sono tenute a perseguire obiettivi sociali e culturali, mentre le autorità a capo di una destinazione devono primariamente pensare ai problemi sociali, culturali e politici dei cittadini. Un ulteriore problema aggravato nei luoghi è quello della trasmissione dei valori fondamentali, perché se non sono radicati nel territorio non potranno mai rappresentarlo.

È ampiamente evidente che sulla complessità del place branding tutta la letteratura si trovi d'accordo. Questo ha però portato gli studiosi a porsi qualche dubbio in merito all'applicabilità e all'utilità dei brand dei luoghi. Nel marketing contemporaneo il branding è centrale, perché integra tutti gli elementi strategici. Applicare il corporate branding ai luoghi richiede che tutta

l'organizzazione sia posta sotto un unico brand in modo che ogni prodotto possa beneficiare della sua immagine e al fine di trasmettere messaggi coerenti. In questo senso, i place brand somigliano ai brand ombrello aziendali. Oltretutto, richiedono di associare al luogo delle storie che vadano oltre alle semplici immagini spettacolari del posto. Le storie vanno fatte in loco, devono raccontare gli interventi di pianificazione e design, gli sviluppi infrastrutturali, l'organizzazione, in particolare nelle città. Come i corporate brand, devono saper trasmettere informazioni funzionali, emozionali, relazionali e strategiche. Solo in seguito queste storie possono essere comunicate attraverso lo stile del luogo e le attività promozionali. Inoltre, è possibile esaminare i city brand utilizzando metodi convenzionali di analisi dei brand (come l'AC²ID test) a condizione che venga attribuito un peso specifico ai diversi stakeholder, ovvero alla varietà degli utilizzatori, dei proprietari, dei prodotti in gioco, degli obiettivi e dei benefici dei consumatori. Le città possono essere viste come dei brand complessi in costante cambiamento, meno definibili e più complessi dei brand aziendali.

1.5 Dal place marketing al city branding

1.5.1 Dal place alla city

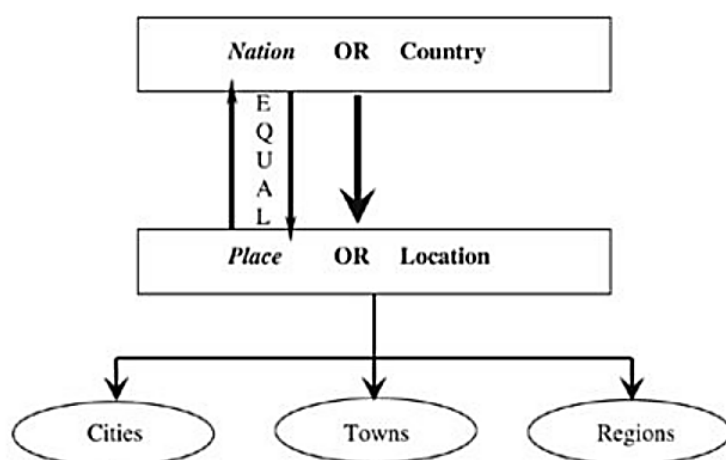
Il passaggio dal place marketing al city branding implica due evoluzioni: quella dal marketing al branding e quella dal luogo generico alla città.

Come è già stato detto, il city marketing è semplicemente una sottocategoria del place marketing, così come il city branding lo è per il place branding. In un messaggio mail inviato da Kotler nel febbraio del 2003, in cui lo studioso afferma di pensare di essere il primo ad accostare i termini “place” e “marketing”, Kotler dice di utilizzare il termine place, invece di confinare le varie sottocategorie che lo compongono, tra cui il city marketing, perché con place le ricopre genericamente tutte. Di conseguenza, è intuibile che le teorie del place marketing siano riconducibili anche al city marketing.

Vuignier (2016) aggiunge in merito che solitamente gli autori hanno deciso di utilizzare il termine place perché è il più inclusivo nel descrivere l'intero campo di studi. Ovviamente vengono usati anche specifici appellativi in base ai territori in oggetto, come city branding, ma non sembra appropriato riconoscere un nuovo tipo di marketing per ogni singola area territoriale.

Hanna e Rowley (2008) hanno condotto una ricerca proprio in merito alla terminologia utilizzata nella letteratura del place branding. Generalmente si suppone che il destination branding denoti la dimensione turistica di un luogo di dimensioni non specificate. Quando si parla di location branding aumenta la confusione; gerarchicamente una nazione può equivalere ad un generico “place”, così come, in scala minore, una location definisce un luogo come una città, una cittadina o un’area rurale. La Figura 2 illustra la gerarchia tra il termine place e i termini ad esso associati. Dall’immagine si sottintende che il city branding sia una categoria subordinata al place branding, a differenza del nation branding, che è posto sullo stesso piano.

Figura 2: gerarchia dei vocaboli associati a "place". Fonte: elaborazione da Hanna e Rowley (2008)



Dalla ricerca delle autrici è emerso che il termine “city” è il meno utilizzato nella letteratura, mentre i più utilizzati sono “place” e “location”, e che negli studi sul turismo spicca “destination”. La maggior parte degli studi specifici riguarda le nazioni e quindi il “country branding” o “nation branding”.

Come è ben evidente, la terminologia inerente al campo di studi è molto varia. Skinner (2008) cita i cinque filoni della letteratura fatti da Kavaratzis per distinguere le varie discipline: il “place of origin branding” è legato alla letteratura sul country of origin, il “destination branding”, come è stato già detto, riguarda il marketing del turismo, il “nation branding” parla degli effetti positivi del processo di branding delle nazioni, sia nel turismo che negli investimenti, il “culture/entertainment branding” contribuisce al miglioramento della percezione dei luoghi e, infine, il “place/city branding”, è legato alla gestione delle città e di altri luoghi definiti.

Sebbene vi sia molta confusione sull’uso peculiare di ogni specifico termine, l’uso di un city brand o di un country brand comporta delle differenze. La ricerca di Caldwell e Freire (2004)

cerca le differenze tra il country, region e city branding. Nello studio viene applicato il Brand Box Model di Chernatony e McWilliam alle discipline del place branding. Questo modello esplora le dimensioni funzionali e rappresentative di un brand e permette di capire se ci siano o meno differenze nella valutazione del country brand, del region brand o del city brand (tutti appartenenti alla stessa nazione) in quanto destinazioni.

Innanzitutto, bisogna premettere che i brand sono costituiti generalmente dalla combinazione di due dimensioni. La dimensione rappresentativa permette ai suoi utilizzatori di esprimere qualcosa di sé stessi, perché esso porta con sé una serie di significati e associazioni implicite. La dimensione funzionale si basa sul fatto che gli utilizzatori associano determinate caratteristiche ai brand. Il solo nome permette al consumatore di prendere una decisione rapida sulle caratteristiche del prodotto di quel brand. I destination brand che tendono ad avere una dimensione maggiormente rappresentativa sono descritti dalle seguenti affermazioni: la destinazione in qualche modo rappresenta le persone che l'hanno frequentata, le persone sono contente di poter raccontare ai loro conoscenti di essere andati in quella destinazione, le persone vorrebbero andare in quella destinazione perché si sentirebbero associate a un determinato gruppo di persone. Invece, i destination brand maggiormente funzionali seguono le seguenti asserzioni: le persone vanno in quella destinazione non per la sua immagine, ma per le sue reali peculiarità; le persone non vanno in quella destinazione per essere associate a un determinato target di persone, ma per la capacità del luogo di creare esperienze piacevoli; infine, quando si pensa a quella destinazione si pensa alle caratteristiche del luogo piuttosto che al tipo di visitatore che lo frequenta.

Detto ciò, i risultati dello studio dimostrano che i brand nazionali hanno una dimensione maggiormente funzionale rispetto ai brand regionali e urbani. Viceversa, le città e le regioni hanno un impatto maggiormente rappresentativo. I fattori, quindi, che influenzano i brand urbani e regionali sono diversi da quelli che influenzano i brand nazionali. Ad esempio, i city brand sono più condizionati dai trend, dalle promozioni e dagli eventi, mentre le nazioni hanno un'immagine molto più stabile. Di conseguenza, città, regioni e nazioni dovrebbero utilizzare delle strategie differenti.

Malgrado ciò, la letteratura tende, per una questione di praticità, a generalizzare le teorie sul marketing e sul branding dei luoghi utilizzando il termine generico place per sottintendere tutte le pratiche consuete sia a livello nazionale che a livello locale.

1.5.2 Dal marketing al branding dei luoghi

Nonostante le evidenze, alcuni autori mettono ancora in discussione il passaggio dal place marketing al place branding, perché hanno ritenuto inadeguata la possibilità di “brandizzare” un luogo. Anholt (2010), ragionando sul destination branding, dimostra che la transizione dal destination marketing al destination branding sembra essere più che logica. Secondo gli oppositori, i luoghi posseggono già un nome e non vengono quindi marchiati come i prodotti, di conseguenza, è inappropriato paragonare il nome di un luogo a un marchio. Secondo Anholt, questa argomentazione fallisce su due fronti: vi sono molti prodotti il cui marchio è il frutto del semplice nome del produttore e, al contrario, vi sono luoghi che sono stati intenzionalmente chiamati in un certo modo per essere venduti a un determinato target. È il caso, ad esempio, della Groenlandia, il cui nome doveva evocare fertilità, o del Venezuela, che dovrebbe essere una piccola Venezia, oppure della Liberia, che doveva rappresentare il luogo della libertà per gli schiavi. Un altro tipico esempio di nome di luogo costruito è tipicamente anglosassone ed è costituito dall'apposizione della parola *new* a un luogo già esistente. È il caso della Nuova Zelanda, di New York o del New England. Questa semplice apposizione è stata usata per creare un'associazione con un luogo maggiormente familiare e civilizzato. Il nome Pakistan, invece, è stato costruito ad arte attraverso l'acronimo delle regioni del Medio Oriente del Punjab, Afghanistan, Kashmir, Valle dell'Indo, Sindh, Turkharistan, Afghanistan e BalochistaN. Questi sono solo alcuni esempi che però dimostrano empiricamente che il passaggio dal place marketing al place branding è del tutto ragionevole.

Detto ciò, il passaggio dall'uso delle mere e semplici promozioni all'uso di una combinazione di strumenti di pianificazione di marketing e branding è ancora in fase di svolgimento. Il processo di branding, in particolare, qualche anno fa ha intrapreso la sua applicazione sebbene la letteratura fosse ancora acerba.

Il place marketing è stato facilitato dagli sviluppi teorici condotti nel marketing tradizionale. Come è stato già argomentato, il passaggio dal marketing al branding è stato spinto dal successo dell'uso del product branding e soprattutto dal successo del corporate branding. Il city marketing parte con il presupposto di costruire, comunicare e gestire l'immagine di una città; si può dire che sia la pratica consapevole e pianificata della significazione e della rappresentazione della città stessa. Ma queste ultime pratiche sono anche il punto di partenza del city branding.

Per capire la differenza tra il marketing e il branding dei luoghi, bisogna sottolineare che, generalmente, le persone costruiscono un'immagine e danno un senso ai luoghi nelle loro menti

attraverso tre mezzi: la fisicità del design paesaggistico, il modo in cui loro o gli altri utilizzano il posto e il modo in cui il luogo è rappresentato, ad esempio, dai media. L'interazione con un luogo può infatti avvenire attraverso l'esperienza diretta, l'influenza dell'ambiente esterno e la rappresentazione data dai media. È ampiamente riconosciuto che le persone hanno un ideale dei luoghi formato da immagine e percezione; il place branding si concentra proprio su questi ultimi elementi. Le mappe mentali, che le persone creano nelle proprie menti, sono l'oggetto di investigazione del place branding. Gestire i place brand permette di influenzare le mappe mentali costruite dagli individui a favore del presente e del futuro di uno specifico luogo (Kavaratzis e Ashworth, 2005).

Il sito web *The Place Brand Observer* è chiaro: non bisogna confondere il place marketing con il place branding. Prendendo spunto da un'intervista sottoposta a Robert Govers e da un suo articolo accademico, vengono esplorate le differenze tra le due discipline. Il place branding riguarda la gestione della reputazione; nello specifico, ha il compito di far conoscere il nome del luogo, co-creare un'immagine distintiva, credibile, autentica, significativa e memorabile e coltivare la fiducia dei potenziali target. Il place branding parte dall'identità del posto e si orienta verso l'offerta, mentre il marketing è guidato dalla domanda. Un approccio improntato sul marketing applicato al branding potrebbe addirittura far fallire il processo per tre ragioni.

La prima si basa sulla psicologia ed è già stata accennata: la percezione degli individui è fatta di una rete di associazioni mentali influenzata da milioni di informazioni ricavate da esperienze, amici, parenti, media e cultura popolare. In particolare, le associazioni mentali riguardanti i luoghi sono influenzate da interferenze politiche, sociali, storiche e culturali e da ricordi di eventi, catastrofi, celebrazioni, così come dai prodotti che provengono da quel luogo. Le persone, quindi, fanno riferimento a queste associazioni mentali ogni volta in cui pensano a quel determinato posto. Non è pensabile, però, che una persona possa tenere chiuso il "cassetto delle associazioni mentali"; la rete di percezioni è sempre sedimentata nella mente delle persone. L'unica cosa che il marketer, solo attraverso il branding, può sperare di fare è di aggiungere associazioni positive nelle mappe mentali o deviare le associazioni preesistenti verso la direzione voluta. Non è possibile influenzare il target al fine di farlo reagire in modo positivo ai prodotti e servizi correlati al luogo, perché le persone tendono già ad avere associazioni mentali sedimentate. Pensare che una semplice campagna di marketing sia in grado di cambiare le associazioni mentali negative di un individuo verso una città è troppo ambizioso. Le semplici comunicazioni di marketing, per molti studiosi, non sono lo strumento più appropriato per il branding, perché la reputazione va guadagnata attraverso azioni strategiche.

In secondo luogo, ogni volta che un luogo crea il proprio brand corre il rischio di ignorare la sostanza di cui è già composto: i suoi residenti, gli attori privati e pubblici e la società in generale. Al fine di evitarlo è necessario costruire il brand basandosi sull'identità locale. Il place branding coinvolge il maggior numero possibile di attori pubblici e privati al fine di ottenere il consenso e l'impegno da parte della comunità. Un approccio di marketing tenderebbe a ignorare troppo il gran numero di stakeholder coinvolti. La prima domanda a cui risponde il marketing riguarda l'identità del consumatore e i suoi bisogni; questo quesito non è appropriato nel place branding, perché quest'ultimo persegue troppi obiettivi e target diversi.

Il terzo motivo si collega al secondo e riguarda il bisogno di cooperazione interlocale e intra-locale di cui necessita il place branding. L'approccio di marketing al branding potrebbe essere controproducente, perché potrebbe abbassare l'efficacia e l'efficienza del processo di branding andando a impedire la cooperazione per favorire la competizione.

Il sito *The Place Brand Observer* conclude dicendo che il place branding funge da strategia, il cui scopo è di informare il marketing sui prodotti offerti dal luogo, come il turismo, le opportunità di investimento, le opportunità commerciali e l'attrattività di talenti. Il place branding dovrebbe essere usato come bussola strategica del marketing.

Naturalmente non sono discipline slegate. Il place branding pensa a come il turismo, le opportunità di business e l'export possano contribuire a costruire un forte corporate brand per il luogo ed è legato all'identità del luogo stesso. Il marketing si occupa di pensare quali siano i target dell'audience più appropriati, al fine di sviluppare la giusta offerta e distribuirla al meglio, ma ciò non avviene a livello strategico. La strategia è studiata dal branding, il marketing offre i suoi strumenti tattici per implementarla. Di conseguenza, il place branding è chiaramente legato al place marketing, ma è allo stesso tempo un campo separato di studi e pratiche (Govers, 2011).

Anche secondo il *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, il place branding è una strategia composta da tecniche di marketing e di altre discipline. Secondo Rainisto (2003), invece, la relazione è opposta: il branding è uno strumento del place marketing, perché integra tutti gli elementi strategici in un'unica formula di successo.

Anholt nel 2010, ancora prima di Govers, afferma che non bisogna confondere il place marketing con il place branding. Vuignier, nel 2016, dopo aver esaminato più di mille articoli sulle discipline, conferma che il termine branding non può essere usato come sinonimo di marketing. Secondo una definizione del marketing, il branding fa parte del marketing; è un suo strumento che si occupa di immagine, percezione, associazioni mentali e reputazione.

Nonostante le differenze, il termine place branding viene spesso usato sistematicamente come sinonimo di place marketing. Dalle ricerche di Vuignier (2016) emerge che la maggior parte degli autori americani preferisce utilizzare il termine place marketing; solo una parte ristretta precisa le differenze con il branding. Con il tempo ci si è sempre più riferiti al termine place branding, ma i due sostantivi vengono ancora usati dalla maggior parte degli autori come sinonimi intercambiabili. L'autore ragiona sul fatto che, dopotutto, le azioni di branding implicano azioni di marketing e viceversa. Sia il marketing che il branding dei luoghi richiedono la comunicazione e la promozione di campagne ed eventi ed entrambi richiedono strumenti di miglioramento della qualità del posto. Da un punto di vista letterale, il branding si differenzia dal marketing, perché il suo obiettivo finale è quello di creare un brand. Di conseguenza, la maggior differenza sta nel concetto di creazione di un'immagine e di un'identità. Il branding mira a creare associazioni emozionali e psicologiche, che si allontanano molto dalle associazioni funzionali e razionali che crea il marketing. Ciò implica che l'immagine di brand desiderata è ciò che indirizza le misure di marketing per lo sviluppo del luogo. Il branding è lo step successivo, se non l'ultimo, del processo di marketing.

In merito a ciò, Martinez (2012) esplica le fasi del processo integrato di trasformazione e promozione territoriale. La prima fase riguarda la pianificazione e la gestione della strategia; essa implica la partecipazione della pubblica amministrazione e di tutta la società al fine di far diventare il luogo un posto migliore in cui vivere e lavorare. Questa fase prevede la pianificazione e la rigenerazione urbanistica, la costruzione di infrastrutture e il sostegno dei valori del territorio. La seconda fase riguarda il marketing, ovvero il processo di sviluppo e comunicazione dell'offerta del luogo e il riconoscimento dei suoi target di riferimento. L'ultima fase è costituita dal branding del luogo, ossia dalla creazione di un brand che ne segua l'identità. Bisogna aggiungere che una gran parte delle città tende ad affermare di aver intrapreso progetti di city branding dopo aver solamente fatto la comunicazione di una campagna promozionale. Da questo punto di vista, il place branding effettivo richiede politiche e strategie, non solo le semplici comunicazioni di marketing.

Per Kavaratzis (2004) il branding, infatti, è di vitale importanza nel marketing moderno. Il branding va aggiunto alla lista degli strumenti di sviluppo che hanno portato il marketing tradizionale ad avvicinarsi al city marketing. Allo stesso tempo, il place branding è un elemento ed uno strumento del marketing e del place management.

Hospers (2004) aggiunge che per capire bene la differenza tra le discipline basta guardare all'etimologia dei termini: marketing deriva da "market getting", quindi, il suo punto di partenza è il mercato. Branding significa marchiare qualcosa. Il place marketing si occupa di

capire quale immagine di un luogo abbiano le persone nella loro mente (approccio dall'esterno all'interno), mentre il place branding cerca di influenzarla andando ad avvicinarla il più possibile all'immagine che il brand vorrebbe dare di sé (approccio dall'interno all'esterno). Inoltre, se il city marketing privilegia i target esterni alla città, il city branding tiene conto maggiormente dei target interni.

1.5.3 Brand, identità, immagine e stereotipi di una città

Data la forte competitività odierna, per una città avere una buona immagine è tutto, perché la percezione che una persona ha di essa ha conseguenze effettive sull'economia e sulla società di tutta l'area urbana. Oggi, l'immagine e il progresso vanno mano nella mano (Anholt, 2003).

Il problema è che molti politici, statisti e legislatori confondono spesso il significato del termine brand con la semplice creazione di un logo e spesso non distinguono tra il city branding, la promozione turistica e l'identità visiva della città. Secondo Anholt (2010) la questione della terminologia in questo campo di studi è controversa e uno dei termini più complicati sembra essere proprio "brand". La teoria in merito al branding tradizionale può essere usata come una metafora per il place branding. D'altronde moltissimi autori, nelle parti introduttive delle loro ricerche citano la nota definizione di brand data dall'American Marketing Association: *"a brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers"*.

Quando si è arrivati al punto di dare una definizione di place brand, la letteratura ha trovato definizioni di natura più olistica rispetto al semplice sviluppo di un logo. Nel 1998 Ritchie e Ritchie hanno proposto la seguente definizione, che sottolinea gli aspetti dell'identificazione, della differenziazione, dell'esperienza e della promessa: *"... a name, symbol, logo, word mark or other graphic that both identifies and differentiates the destination; furthermore, it conveys the promise of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; it also serves to consolidate and reinforce the recollection of pleasurable memories of the destination experience"*.

Nel city branding il brand assume quattro ruoli differenti: il brand come entità percettiva, come comunicatore, come relazione e come aumentatore del valore (Hankinson, 2004). Il primo ruolo è quello analizzato in modo predominante nella letteratura e riguarda l'insieme di associazioni percepite dall'utilizzatore che il brand crea intorno a sé. Il brand assume il ruolo di comunicatore nel momento in cui viene rappresentato e apposto su un prodotto per rappresentarne l'appartenenza a una specifica città. Questo concetto si avvicina maggiormente

a quello teorizzato nella letteratura sul product branding. Allo stesso tempo, il brand è un comunicatore perché diffonde l'identità al pubblico. Il brand è concettualizzato anche sotto forma di insieme di relazioni. Il brand è considerato in questo caso come una personalità in grado di avere una relazione con l'utilizzatore. Questo rapporto si instaura tra i bisogni fisici e psicologici dell'utilizzatore e le caratteristiche funzionali e simboliche del brand. L'ultimo ruolo del brand è quello che gli permette di incrementare il valore del prodotto offerto dalla città, assumendo la posizione di garante della qualità.

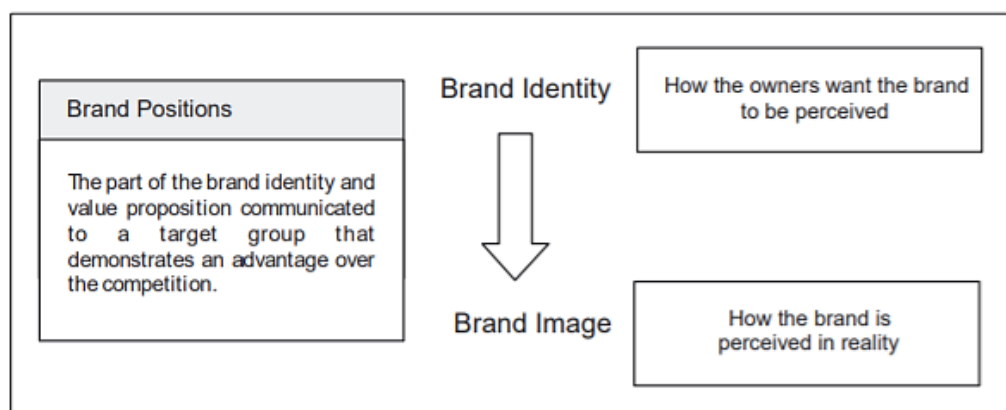
Per Kavaratzis (2004), il punto cruciale di cui si occupa il city branding è l'incontro tra la "città esterna" e la "città interna". Quella esterna è rappresentata dai principali edifici e dai punti di riferimento fisici della città. Quella interna invece si riferisce alla città che le persone hanno in mente, comprende i concetti di inclusione, lifestyle, multiculturalismo. La sua immagine cambia a seconda delle esperienze e delle priorità dell'individuo. Queste due dimensioni urbane coesistono e dalla loro integrazione nasce la percezione della città. L'immagine della città è data dall'incontro di realtà, spazio oggettivo e percezione. Non è la città a dover essere programmata, ma la sua immagine. L'immagine della città necessita di essere pianificata e conseguentemente di essere comunicata e inserita nel mercato. Tutto ciò di cui la città è composta e tutto ciò che fa contribuisce a creare la sua immagine.

Gestire il city branding è molto complesso, perché esso dà equa importanza alla percezione e alla realtà. La prima preoccupazione del marketer, infatti, deve essere assicurare che il prodotto rispetti le aspettative. Molte città soffrono di un'immagine datata, pregiudizievole e non vera; ciò accade perché l'immagine custodita nella mente delle persone è nient'altro che la somma di associazioni create nei decenni, se non secoli, precedenti. Ciò rende molto difficile cambiare la percezione delle persone. Da questo punto di vista è più adatto parlare di brand management piuttosto che di rebranding, perché le persone hanno già un'idea in testa che va gestita per essere cambiata.

Il branding dà l'opportunità di associare la città a immagini desiderabili, pertanto gli elementi fondamentali del city brand sono la brand identity e la brand image. La brand identity rappresenta la volontà del luogo e la parte attiva del processo di costruzione dell'immagine; indica come si vuol far percepire il brand e le associazioni che il management vuole creare e mantenere. Le associazioni a loro volta implicano una promessa al potenziale consumatore. Invece, la brand image è la somma di idee, impressioni e percezioni della città nella mente delle persone, nonché il riflesso della brand identity. Rappresenta ciò che le persone pensano, sentono e si aspettano dal luogo, quindi costituisce la parte passiva del processo di city branding, incontrollabile direttamente dal management urbano. La scelta dei valori che modellano

l'identità è decisiva per l'emergere di un'immagine desiderata originale e non copiabile. Nemmeno un'eccellente comunicazione di marketing avrà successo nel creare un'immagine precisa se le basi identitarie del brand, come i valori e la sostanza trasmessi, sono vaghe (Rainisto, 2003). La Figura 3 rappresenta il legame relazionale tra la brand identity, la brand image e la brand position, ovvero quella parte di identità che rappresenta il vantaggio competitivo di un determinato city brand.

Figura 3: relazione tra brand identity, brand image e brand position. Fonte: Rainisto (2003)



Il concetto di identità ha creato qualche problema nella letteratura. Da una parte, i luoghi possono avere molteplici identità, dall'altra possono avere un'unica identità costituita da molteplici sfaccettature. La brand identity per altri è considerata come un'identità ombrello che può incorporare e dare un senso ai brand subordinati dei diversi settori.

Trueman et al. (2004) esaminano un quadro teorico al fine di identificare e migliorare le problematiche di performance dei city brand. Dalla letteratura sul corporate brand hanno appreso il test AC²ID, creato da Balmer, al fine di risolvere i conflitti percettivi e l'incoerenza dei messaggi comunicati da una città. Il test si concentra su cinque aspetti della brand identity (da cui deriva il nome del test):

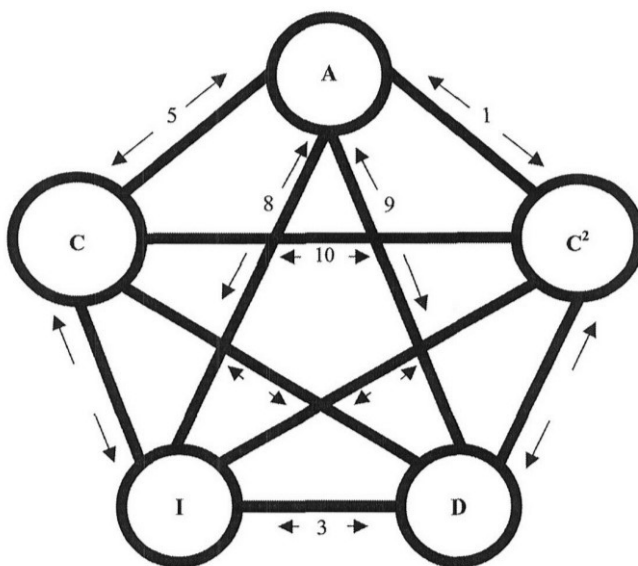
1. l'*Actual identity* (A). L'identità reale è rappresentata dalla storia, dalla struttura fisica, dai valori interni, dai comportamenti dei residenti e degli imprenditori, dalla loro esperienza e dalle loro osservazioni in merito ai servizi e alle infrastrutture. In sostanza ciò che le persone vedono e sentono della propria città;
2. la *Communicated identity* (C). L'identità comunicata si riferisce all'insieme delle comunicazioni fatte dalla città. Come verrà approfondito in seguito, tra le comunicazioni ufficiali e controllabili, si trovano la comunicazione primaria, che è data dai prodotti e dai servizi offerti, e quella secondaria, formata dalla promozione e dalle

attività di PR. La comunicazione non ufficiale riguarda i messaggi terziari, ovvero il passaparola;

3. la *Conceived identity* (C^2). L'identità concepita è rappresentata dalla reputazione, dall'immagine e dalla percezione del city brand. Rappresenta il risultato incontrollabile della strategia promozionale;
4. la *Ideal identity* (I). L'identità ideale rappresenta la posizione ottimale che la città vorrebbe raggiungere nel mercato a cui appartiene. Essa dipende da diversi fattori, come l'ambiente di business, i trend di settore e le nuove tecnologie;
5. la *Desired Identity* (D). L'identità desiderata è rappresentata dalla vision dell'insieme degli stakeholder.

Le dieci relazioni che si instaurano tra i cinque profili di identità sono sintetizzate dalla Figura 4.

Figura 4: relazioni tra le diverse prospettive del concetto di identità. Fonte: Trueman et al. (2004) da Balmer (2001)



Il confronto tra queste sfaccettature del concetto di identità permette di arrivare a qualche conclusione. Innanzitutto, il brand deve essere onesto al fine di far combaciare l'identità comunicata con quella reale. In secondo luogo, la numerosità degli stakeholder deve essere indirizzata e concentrata per costruire la giusta identità ideale e incoraggiare l'appropriazione del brand. Il terzo punto riguarda gli sforzi necessari per cercare di togliere quelle etichette negative date dai media che vanno ad influenzare l'identità concepita dalle persone. Infine, sono

necessarie moltissime ricerche per cercare di capire quale sia il pensiero di tutta la comunità in merito ad un'unica identità desiderata.

Molto spesso l'immagine che una città vuole dare di sé non corrisponde al messaggio ricevuto dalle persone. Infatti, il messaggio deve passare tra quelli dei competitor, che possono influenzare il processo di ricezione, soprattutto se la campagna di comunicazione non è basata sui valori fondanti del territorio. Il riposizionamento di una città non avrà mai successo se l'identità non rispecchierà la realtà.

Al fine di tradurre e proiettare la brand identity nella brand image, molte città etichettano loro stesse nel panorama mondiale per dare un'immagine chiara e attrattiva di sé come destinazioni turistiche e luoghi di residenza, attraverso un processo di posizionamento del brand chiamato tematizzazione. Il successo di questo processo deriva dalle caratteristiche della città, dallo sfruttamento dei suoi potenziali e dalle reazioni date da residenti, turisti e altri stakeholder. Alcuni esempi delle etichette più usate sono: città culturale, destinazione storica, città viva 24 ore su 24, città futuristica, paradiso dello shopping, città dei festival. Attraverso la selezione o la combinazione di alcuni di questi temi, le città sono in grado di proiettare un'immagine chiara di loro stesse, così da posizionarsi nel mercato competitivo globale. Un'etichetta può essere elevata a brand se contribuisce ad aumentare la brand equity e se è associata positivamente alla percezione dei residenti (Chan, 2019).

Hong Kong è uno degli esempi più importanti in merito al processo di tematizzazione. Negli anni questa metropoli ha deciso di etichettarsi in diversi modi, fino ad arrivare a scegliere tre temi: città verde, smart city e città creativa. Dai risultati dello studio condotto da Chang (2019), emerge che l'etichetta di smart city apporta un valore maggiore e più stabile rispetto alle etichette di città verde e creativa.

Secondo Gartner (1993) ci sono diversi fattori che influiscono sulla percezione dei luoghi: l'esperienza, il passaparola dei conoscenti, le informazioni date dai mass media e i messaggi di marketing il cui intento è notoriamente commerciale. La complessità del controllo dell'immagine dei place brand è aumentata con l'arrivo dei social media. Le persone sono portate a condividere le proprie storie ed esperienze e i social media sono diventati il veicolo perfetto per farlo. È abbastanza chiaro che l'immagine che ne esce è difficilmente manipolabile. Anholt (2006) afferma che un brand non è un messaggio, ma il contesto stesso in cui il messaggio viene ricevuto, soprattutto se si parla di city branding. Il brand ha la capacità di rendere la reputazione della città resiliente alle influenze negative ed è una sorta di assicurazione per l'immagine della città. Difatti, è stato dimostrato che le brutte notizie riguardanti una città vengono apprese in modo diverso se la percezione associata al brand

urbano è positiva. Spesso gli eventi associati alle città sono eventi catastrofici, come gli attentati, ma le persone non cambiano il proprio parere sulla sicurezza della città a seguito di questi eventi se non vengono colpite in prima persona. Ad esempio, l'assassinio del Primo Ministro e del Ministro degli Esteri svedesi, non hanno completamente distrutto la brand image di Stoccolma. La reazione da parte del pubblico sembra essere stata quella di pensare che l'eccezione conferma la regola; anzi, forse lo shock generale ha ancora più fortificato l'immagine sicura della città svedese.

È molto difficile separare l'immagine del luogo da quella dei suoi membri, così come quella della nazione da quella delle sue città. Nel primo caso, i place brand possono essere influenzati dai loro leader (Obama-USA), partner (Beckham-Palma di Dubai) e media (Elvis Presley-Memphis) molto più di come lo sono i corporate brand (Govers 2011). In secondo luogo, alcune città hanno un brand che eclissa quello delle loro nazioni, il che comporta una focalizzazione della ricchezza verso di esse. È il caso ad esempio della Repubblica Ceca e della sua capitale Praga.

De Noni et al. (2018) hanno condotto uno studio in merito alla relazione che si crea tra gli stereotipi e le esperienze dirette nella città di Milano, che permette di comprendere quanto gli stereotipi possano influire sull'immagine di una città. La city image include sia la percezione data dalle esperienze sia quella stereotipata. Lo stereotipo differisce dalla city image, perché suggerisce un'immagine ampiamente diffusa, distorta e semplicistica, che incentiva le persone a comportarsi positivamente o negativamente verso la città. La brand image, invece, è una percezione molto più personale che può variare da individuo a individuo. L'immaginario dato dai media o dal passaparola influenza molto - e soprattutto - la percezione delle persone che non vi hanno ancora vissuto esperienze dirette. L'aspetto stereotipato cattura la mente del consumatore dandogli un'immagine iniziale, mentre l'aspetto esperienziale è alimentato dalle azioni concrete. Di fatto, l'attitudine di una città ad attrarre turisti più che imprenditori dipende inizialmente dalla percezione stereotipata della città.

Secondo Barnes et al. (2014) le impressioni ricavate da esperienze e stereotipi sono strettamente connesse tra loro. Ad esempio, nel destination branding, l'immagine proiettata nella mente dei potenziali visitatori motiva la scelta o meno della destinazione, mentre la combinazione delle esperienze condiziona il loro livello di soddisfazione, la loro intenzione a ritornarvi e il modo in cui parleranno agli altri della meta.

De Noni et al. (2018) citano le due strategie implementabili per migliorare l'immagine negativa di una città analizzate da Avraham e Ketter nel 2013. Le strategie che seguono un approccio "cosmetico" si limitano a rinnovare l'immagine della città senza risolvere il problema che ne

causa una visione negativa. Viceversa, i progetti strategici prevedono azioni concrete che cercano di cambiare la realtà della destinazione. Inoltre, Avraham e Ketter definiscono uno stereotipo come un'etichetta capace di trasformare un luogo in un simbolo semplificato di un comportamento o di un pensiero. Queste etichette diventano caratteristiche iconiche e sono molto difficili da cambiare.

De Noni et al. (2018), come annunciato, hanno condotto uno studio sulla percezione di Milano da parte di cittadini di 12 città europee e di cittadini italiani, al fine di analizzare il gap tra la percezione stereotipata e quella esperienziale per la città di Milano. La ricerca è basata su nove fattori: la qualità del sistema sanitario, la qualità dei servizi sociali, la qualità dell'educazione, il livello di sicurezza percepito, la qualità dell'ambiente, la qualità della cultura, il livello di capacità turistica, il livello di sviluppo economico e il livello di internazionalizzazione della città.

Milano si posiziona terza nella classifica generale e al di sopra della media sul livello di sviluppo economico e sulla qualità dell'ambiente. Buoni punteggi, ma al di sotto della media, sono riservati per la qualità della cultura, il livello di capacità turistica e il livello di internazionalizzazione. Gli aspetti critici riguardano il livello dell'educazione, la qualità dell'assistenza sanitaria, i servizi sociali e la sicurezza. In generale, il campione di italiani ha mostrato una percezione più ottimistica rispetto al campione straniero. Gli italiani sostengono che i punti forti di Milano sono la qualità dell'educazione, l'internazionalizzazione e la qualità dell'assistenza sanitaria (in contrasto con i risultati stranieri). Solo la qualità dell'ambiente e la capacità turistica hanno riscontrato valori maggiori negli stranieri rispetto a quelli attribuiti dagli italiani.

A confermare le aspettative in merito alla percezione stereotipata ed esperienziale, ci pensano i risultati della ricerca. La percezione ricavata dopo un'esperienza ha raggiunto valori migliori rispetto alla percezione ricavata dagli stereotipi sia per il campione italiano che per quello straniero. Probabilmente, ciò è dovuto a una comunicazione di brand sbagliata o inefficiente. Allo stesso tempo, il passaparola non è abbastanza per colmare questa mancanza. Però, nemmeno i valori percepiti dopo un'esperienza sono ottimi; l'immagine generale di Milano e le sue debolezze andrebbero migliorate e tradotte nuovamente. La non-conoscenza di Milano da parte dei cittadini europei è probabilmente dovuta al fatto che non sia una metropoli tipicamente turistica, ma che attrae i suoi visitatori attraverso contesti differenti.

Alla luce dello studio svolto, per Milano è necessario svolgere un profondo intervento sulla comunicazione del city brand per colmare il divario tra la percezione ricavata dall'esperienza o dagli stereotipi. È necessario implementare politiche chiare e mirate finalizzate alla crescita

dell'impressione generale della città a livello soprattutto internazionale. Gli eventi come l'Expo, la settimana della moda e le fiere di design sono molto importanti per raggiungere l'obiettivo di migliorare la reputazione della città. Anche le nuove tecnologie e i social media possono essere d'aiuto. La comunicazione del city brand deve essere trasformata e rimodellata per imprimere una percezione migliore nella mente delle persone a livello globale.

CAPITOLO 2

Il piano di city branding

2.1 Il processo di branding

Dopo aver esaminato da diverse prospettive i concetti attinenti al city branding, il processo deve essere reso concreto e attuativo.

Tradizionalmente il piano strategico di un territorio si basava sul rafforzamento dei suoi aspetti tangibili (design urbano, infrastrutture, servizi e attrazioni). Tuttavia, oggi vi è consenso nell'affermare che nel processo di pianificazione e gestione strategica del city brand bisogna ricorrere esplicitamente anche ai fattori intangibili che lo costituiscono (valori, relazioni sociali, conoscenza, informazione, immagine). Gestire un piano strategico è molto più difficile per un ente pubblico, rispetto che per un'impresa privata. Il piano strategico non può infatti avere successo se non viene raggiunto il consenso. Per implementare un buon piano, il management cittadino deve creare dei sistemi in grado di raccogliere informazioni, pianificare le attività di mercato in base alle risorse e ai target e monitorare l'intero processo di city branding. Di conseguenza, possono essere analizzati opportunità e rischi del settore al fine di creare una *unique selling proposition* adatta alla città.

Accorpendo diversi studi, è chiaro che il processo di city branding, come nel piano di marketing tradizionale, si suddivide in fasi così distribuite:

- Analisi del territorio.
- Individuazione degli stakeholder e segmentazione del mercato.
- Definizione della vision.
- Definizione degli obiettivi.
- Definizione delle strategie di branding.
- Definizione di un piano operativo.
- Implementazione e controllo.

Il piano di city branding, come avviene generalmente in ogni classico piano di marketing, deve partire dall'analisi del territorio urbano. Questa fase richiede la mappatura del patrimonio culturale e imprenditoriale, delle risorse attrattive, dell'offerta di eventi, delle infrastrutture turistiche o meno, dei servizi presenti sul territorio, delle strutture ricettive e ricreative, dei flussi turistici e di investimenti, delle attività di comunicazione precedentemente svolte, dei trend

politici ecc. Secondo Foglio (1999) i contesti d'indagine del mercato urbano-territoriale sono: economico, sociale, tecnologico, culturale-professionale, giuridico-legislativo, di mercato, geografico-territoriale, demografico e politico.

L'analisi del territorio prevede anche le ricerche di carattere quantitativo e qualitativo e la raccolta di dati ufficiali sulla percezione della città da parte dei residenti e dei visitatori in primis. Le indagini conoscitive sulla percezione della città vanno condotte sul maggior numero possibile di portatori di interesse e servono per definire l'identità della città, ovvero la sostanza primaria del brand. Le analisi si svolgono principalmente attraverso gli strumenti digitali. La sentiment analysis, ovvero l'analisi delle opinioni degli utenti nel web, è fondamentale per capire la brand image della città in rete. Invece, tra le tecniche qualitative più usate ci sono i focus group sui testimoni rappresentativi delle varie categorie (associazioni economiche e culturali, albergatori, imprenditori, guide turistiche, esperti, docenti, studenti, ecc.).

Le percezioni raccolte sono oggetto di discussioni tra i vari stakeholder e sono prese in considerazione all'interno delle scelte del piano di sviluppo cittadino, perché forniscono informazioni centrali sul posizionamento attuale della città e indirizzano un eventuale riposizionamento di successo. La pluralità delle narrazioni implicite ed esplicite sulla città rappresenta una parte della materia prima da interpretare per costruire una comunicazione credibile, efficace e pertinente. I risultati delle ricerche portano all'individuazione dei tratti identitari in cui la città si riconosce. Le informazioni ricavate sono per di più utilizzate successivamente per indirizzare la comunicazione e la gestione del brand. Va sottolineato che la ricerca e l'analisi interna ed esterna vanno portate avanti per tutto il processo per creare e mantenere una connessione con tutto il pubblico di riferimento.

L'analisi del territorio urbano permette di mettere nero su bianco le peculiarità del luogo e il contesto competitivo in cui è inserito. Per scegliere le attrazioni della città su cui concentrarsi viene svolta una SWOT analysis. Essa mira a sostenere le scelte e razionalizzare il processo decisionario. In più, nei regolamenti comunitari viene richiesta nelle diagnosi territoriali per la valutazione dei programmi. L'esame della posizione occupata dalla città all'interno del mercato competitivo e dei suoi fattori di attrattività rispetto alle città rivali viene svolta attraverso un'analisi di benchmarking. Tra i criteri di confronto maggiormente esaminati ci sono il livello di efficienza dei servizi e delle infrastrutture, i costi di utilizzazione del territorio urbano, le condizioni dei fattori produttivi, lo stato dell'offerta territoriale e il livello delle condizioni di vita. In questa fase iniziale, inoltre, bisogna puntare sulla differenziazione per creare la propria offerta attrattiva. I prodotti offerti dalla città devono essere creati da zero o migliorati in modo

da soddisfare i bisogni degli utilizzatori; è questo uno dei momenti in cui la realtà deve combaciare con l'aspettativa.

Contestualmente, è necessario stabilire quali siano i segmenti di utilizzatori e portatori di maggior interesse della città in modo da farli intervenire e partecipare direttamente al processo. Dopodiché si può procedere con la definizione della vision. La vision nel place marketing rappresenta come la città intende posizionarsi nel lungo termine nel mercato competitivo territoriale. La vision richiede la consapevolezza di ciò che la città desidera, deve essere stabilita dall'insieme di tutti gli stakeholder e deve essere proiettata nel lungo termine. È il traguardo che la città vuole raggiungere e per questo deve essere oggettivamente raggiungibile. Va evidenziato che la strategia e gli obiettivi del city brand non vanno confusi con la vision politica della città; a differenza di questa, i city brand non hanno la possibilità di cambiare in base alle amministrazioni cittadine.

La sequenza che prevede la definizione della vision e successivamente quella dei progetti, per alcuni autori, non è necessariamente unidirezionale e sequenziale. Ad esempio, i piani strategici di Lodi, Piacenza e Cremona hanno dato priorità alla progettualità e successivamente hanno ricostruito la vision e gli obiettivi che giustificano i progetti riscontrati. A prima vista questa sequenza sembra portare alla confusione, ma in realtà permette di assumere una duplice connotazione bottom-up: nasce dalle necessità degli stakeholder e deriva dai progetti concreti. Ciò permette di far emergere un alto grado di partecipazione e coesione (Rizzi, 2008).

Una volta stabilita la vision della città, è possibile definire i vari obiettivi da perseguire. Essi possono avere orizzonti temporali, importanza e specificità differenti. Il piano dovrebbe spingere verso l'efficienza e la gerarchizzazione dei bisogni e degli obiettivi sui quali dovrebbe prioritariamente intervenire. L'obiettivo primario in genere è quello di soddisfare tutti i gruppi di utilizzatori della città.

Ne segue la formulazione di un'adeguata strategia di marketing e branding che esprima ogni aspetto delle leve del marketing mix. Ogni alternativa strategica deve essere ben esaminata per capire se ci siano effettivamente le risorse e le capacità organizzative per attuarla o meno. Va scelto con attenzione il posizionamento e il settore di mercato in cui la città vuole competere collegando i bisogni degli utilizzatori alle capacità della città di soddisfarli. Questa scelta inciderà molto sul successo della città, perché ad ogni nicchia di mercato corrispondono strategie competitive differenti.

La governance a questo punto è pronta per la stesura di un piano operativo con la definizione delle modalità, delle attribuzioni ai responsabili idonei, delle tempistiche e delle risorse economiche necessarie per il raggiungimento degli obiettivi. Deve essere svolto, infatti, uno

studio di fattibilità operativa del piano, che contenga la stima dei costi di realizzazione dei progetti e le possibili fonti finanziarie da cui reperire le risorse. Tra le fonti finanziarie più utilizzate si possono trovare le tasse di soggiorno, i finanziamenti da parte delle amministrazioni pubbliche e delle camere di commercio, le sponsorizzazioni e le royalty del merchandising. In questa fase operativa si procederà con la progettazione concreta attraverso gli strumenti operativi di cui dispone la città. In particolare, viene elaborata e trasmessa l'immagine visiva del city brand attraverso gli strumenti di comunicazione. È arrivato quindi il momento di avviare il piano, cosicché le attività di city branding possano iniziare.

Il piano operativo richiede un costante controllo, che permette di misurare i risultati ottenuti e aggiustare la strategia. Alcuni indicatori di controllo dei risultati attesi dei progetti potrebbero essere: la diffusione del logo (numero di operatori che lo utilizzano, numero di iniziative in cui è presente), la rilevazione della presenza sul web del city brand, i profitti di merchandising, l'incremento delle narrazioni, la diffusione del city brand da parte dei media, l'aumento del numero e della durata dei soggiorni nelle strutture ricettive e l'aumento del numero delle iniziative e degli eventi. La governance deve essere in grado di valutare le prestazioni in un'ottica di miglioramento continuo delle politiche intraprese e di formazione di report dei risultati ottenuti.

Una visione più operativa e strumentale del piano di city branding si trova nello studio di Kavaratzis del 2007, in cui l'autore cerca di ricostruire un quadro generale sul city branding citando i ricercatori più influenti del campo. Ogni autore, come è stato già spiegato, ha guardato l'argomento dal proprio punto di vista; nonostante ciò, è possibile assimilare diversi elementi degli studi, che sono stati riassunti da Kavaratzis sotto forma di otto fattori. Se si osservano bene, questi elementi possono essere visti come le fasi del processo di city branding:

1. Vision e strategia, di cui è già stato precedentemente scritto.
2. Cultura interna, ovvero viene diffuso l'orientamento del brand attraverso gli strumenti di marketing interno e gli altri strumenti posseduti dal management della città.
3. Comunità locale. In questa fase si dà priorità ai bisogni locali, si coinvolgono i cittadini, gli imprenditori e le attività nello sviluppo e nella diffusione del brand.
4. Sinergie, che significa accogliere il consenso e il supporto da parte di tutti gli stakeholder e offrire loro strumenti di partecipazione bilanciati.
5. Infrastrutture. Con questa fase la città deve essere in grado di provvedere alla soddisfazione almeno dei bisogni primari dei propri utilizzatori. Se ciò non avvenisse, la città non potrebbe appagare le aspettative espresse dal brand.

6. Paesaggio urbano e porte di accesso. In questa fase bisogna lavorare sull'ambiente fisico urbano, che deve essere capace di rappresentare la città e influenzare positivamente il city brand.
7. Opportunità. È il momento di sfruttare le opportunità che possono presentarsi per gli individui, come il lifestyle o la possibilità di fruire di determinati servizi, e per le imprese, come quelle organizzative e finanziarie. Le opportunità offerte dal luogo rappresentano le sue potenzialità.
8. Comunicazione del city brand, che si discosta dalla semplice promozione, perché agisce in una logica bidirezionale e interattiva in grado di ottenere feedback e instaurare un dialogo con i destinatari. La comunicazione nel processo di city branding è stata ampiamente analizzata dallo stesso autore (2004), che ne distingue tre livelli:
 - il primo livello è rappresentato da azioni che non hanno primariamente e intenzionalmente uno scopo comunicativo, ma che hanno conseguenze comunicative che influenzano l'immagine della città. Questo livello è costituito da quattro aree di intervento: strategie paesaggistiche (urban design, architettura, ampliamento delle aree green) e patrimonio artistico, progetti infrastrutturali (progetti di costruzione, miglioramento o riposizionamento di infrastrutture varie, miglioramento dell'accessibilità ed esistenza di servizi), struttura organizzativa e amministrativa (modifiche alla strutture di governo, misure di partecipazione degli stakeholder) e atteggiamento generale (vision, strategia adottata, incentivi agli stakeholder, servizi offerti, organizzazione di eventi);
 - il secondo livello è costituito dalla comunicazione formale e intenzionale, ovvero dai classici strumenti di marketing, come campagne promozionali, PR, logo e presenza sui media. Viene regolarmente confusa con l'intero processo di branding. Due elementi sono fondamentali: il fatto che ci sia qualcosa di interessante da comunicare e che la città abbia le competenze per comunicarlo;
 - il terzo livello si riferisce al passaparola, rafforzato dai media e dai competitor. Il concetto chiave del passaparola è che non può essere controllato e governato dai marketer. In questo caso i residenti sono il pubblico più importante e i veri marketer del processo. Vi rientrano le storie raccontate dai media, dai visitatori e dai residenti, le campagne di comunicazione delle città concorrenti, i giudizi degli opinion leader e degli influencer e il passaparola. Ogni processo di city branding dovrebbe svilupparsi recuperando le narrazioni raccontate dalle persone interne ed esterne alla città stessa. Spesso si parla di narrazioni implicite

negli atteggiamenti e nei comportamenti verso e nella città, se sono raccontate dai residenti e dagli utilizzatori, mentre di narrazioni esplicite se fatte dai visitatori.

2.2 Un adeguato marketing mix

Il processo di city branding appena esaminato potrebbe già rappresentare il mix adeguato di strumenti a disposizione del city marketer utile a ricevere la giusta risposta da parte del mercato. Ma per alcuni autori anche a livello di place marketing le leve strategiche sono riconducibili a prodotto, prezzo, promozione e distribuzione. Con prodotto si intende il bene città con tutte le sue componenti tangibili e intangibili. Con il prezzo si intendono tutti gli elementi economico-finanziari dei prodotti offerti dalla città; vi rientrano il costo della produttività, il prezzo dei biglietti per le attrazioni turistiche, il costo del lavoro e il costo della vita. Per distribuzione si intendono le azioni di produzione e consumo della città (utilizzo del trasporto pubblico, fruizione dei servizi di accesso anche virtuali, ecc.). Infine, con promozione si considerano tutte le azioni di comunicazione e costruzione del city brand (Rizzi, 2008).

Una visione più evoluta del place marketing afferma che, viste le similarità tra il place branding e il corporate branding, il corporate marketing mix sembra più consono al city marketing piuttosto che le classiche 4P associate al product marketing (Kavaratzis, 2007). Il corporate marketing mix è stato studiato da Balmer e Greyser (2006) ed è formato da sei leve, le 6C, che possono essere così adattate per il city marketing:

1. *Character*: il carattere, ovvero la somma di asset tangibili e intangibili, attività, mercati serviti e filosofia. Rappresenta tutti i fattori che distinguono una città dall'altra;
2. *Culture*: la cultura (o personalità), formata dalle sensazioni dell'insieme degli utilizzatori della città in quanto utilizzatori della stessa. Queste percezioni derivano dai valori, dalle opinioni in merito alla città, dalle sue radici storiche e patrimoniali. Gli utilizzatori (residenti, lavoratori, investitori, ecc.) definiscono sé stessi in quanto parte integrante della città. La cultura crea il contesto in cui gli individui interagiscono tra loro e con i visitatori esterni;
3. *Communication*: la comunicazione, si riferisce ai vari canali utilizzati per comunicare con gli utilizzatori interni ed esterni;

4. *Conceptualisation*: la percezione che hanno del city brand gli utilizzatori e gli stakeholder, che influenza la visione e il comportamento all'interno della città;
5. *Constituencies*: le persone. Il city marketing riconosce che gli individui possano appartenere a più gruppi di stakeholder. Il successo della città dipende dall'incontro delle volontà e dei bisogni di tutti questi gruppi;
6. *Covenant*: la promessa, ovvero le aspettative associate al city brand. La promessa permette al brand di ricevere la fiducia da parte dei target.

Kavaratzis (2007) ha inoltre raccolto le opinioni di diversi studiosi in merito a uno specifico city marketing mix, ovvero sulla combinazione di misure di marketing necessarie alla città per raggiungere la strategia desiderata. Per Ashworth e Voogd è la combinazione di strumenti promozionali, strumenti spazio-funzionali, strumenti organizzativi e misure finanziarie. Per Kotler il mix ideale è dato da design, infrastrutture, servizi di base e attrazioni. Per Hubbard e Hall il mix adeguato è formato da pubblicità e promozione, rinnovamento fisico su larga scala, arte e monumenti, mega eventi, rigenerazione culturale e partnership tra settore pubblico e privato.

Trueman e Cornelius (2007), invece, hanno costruito una cassetta degli attrezzi che include le 5P del place branding. Il primo elemento del kit è *Presence*, che si riferisce all'apparenza della città; ad essa vengono associati i seguenti strumenti: le icone simboliche (come la Tour Eiffel), l'identità ordinata e multilivello e la visibilità. Il secondo fattore è *Purpose*, che si riferisce ai confini esistenti all'interno della città, come quelli sociali o quelli che si instaurano tra la parte centrale e gli altri quartieri. Vengono gestiti attraverso: la distinzione dei distretti, che facilita l'associazione tra il brand e gli specifici quartieri, la proprietà del brand, che può divenire un elemento di orgoglio cittadino, la società intesa nella sua multiculturalità, che è fonte di idee e prospettive differenti e i canali di comunicazione, che devono essere chiari e coerenti. Il terzo elemento della cassetta degli attrezzi è *Pace*, ossia il ritmo, la velocità con cui il luogo risponde alle sollecitazioni interne ed esterne. Il suo strumento di manovra principale è la collaborazione tra settore pubblico e privato, che mitiga e bilancia la diversità degli interessi. Il quarto fattore è dato dalla *Personality*, ovvero dalla somma di *Presence*, *Purpose* e *Pace*. È molto simile alla *Presence*, quindi viene gestita attraverso la trasformazione della percezione del paesaggio, che permette di controllare e valutare gli aspetti fisici della città. Infine, c'è *Power*, ossia il potere del cambiamento, il cui strumento principale di gestione è il rafforzamento della presenza e della fiducia del brand.

2.3 Stakeholder, target di riferimento e gestione della governance urbana

Come è stato già sottolineato, uno dei fattori che differenzia maggiormente il place branding dal product marketing è l'esistenza di un sostanziale numero di portatori di interesse e target di "clientela", che rende il processo maggiormente complesso. Generalmente i target di riferimento dei primi processi di city branding si dividevano in turisti/visitatori da una parte e investitori/business dall'altra. Ad oggi, non solo questi due gruppi si sono diversificati in numerosi sottoinsiemi, ma è stato sempre più necessario considerare anche nuovi soggetti. Tra questi in primis c'è la popolazione locale (Urban Center Bologna, 2015).

Gli stakeholder del processo di city branding sono coloro che sono portatori di interessi rilevanti nei confronti della città e traggono vantaggio dalla valorizzazione della città stessa. Quest'ultima assume valore in funzione della sua capacità di soddisfare gli interessi economici e socioculturali degli stakeholder. Secondo Kotler et al. (1999), il processo di city branding e rebranding è rilevante per quattro gruppi di stakeholder:

1. il management della città, formato dai cosiddetti policy maker, perché l'immagine influenza l'allocazione delle risorse e la legislazione. Questa categoria pianifica e gestisce la città per conto degli stakeholder e, sebbene non riceva beneficio dalla soddisfazione di interessi specifici, dovrebbe essere portata alla valorizzazione della città in virtù del mandato conferitole. L'interesse primario dell'amministrazione cittadina è quello di ricevere il consenso da parte degli stakeholder e per farlo deve riuscire ad aumentare l'attrattività della città;
2. i residenti, perché il processo influenza la loro identificazione con la città, la loro percezione verso l'ambiente in cui vivono e rafforza la loro fiducia. Considerando i loro interessi economici, essi hanno la necessità di trovare posizioni di lavoro convenienti e coerenti con le loro competenze. Inoltre, gli imprenditori residenti hanno interesse nello sviluppo redditizio della loro attività, mentre i proprietari di immobili hanno l'interesse che questi ultimi incrementino il loro valore nel tempo. Per quanto concerne, invece, gli interessi socioculturali di cui sono portatori, è logico ipotizzare che cerchino nella città il miglioramento e la massimizzazione del livello della qualità della vita, sotto le prospettive salutarie, ambientali, relazionali, culturali e ricreative. Uno dei punti fondamentali per costruire una strategia di successo è l'analisi dei bisogni dei residenti. I residenti che hanno un atteggiamento positivo verso la città trasmettono l'unicità del city brand agli altri soggetti. Secondo uno studio di Bayrakdaroglu (2017), i residenti

sono influenzati positivamente nei confronti della città dalle bellezze naturali, dai legami sociali e dalle attività culturali e commerciali in essa presenti. In particolare, la pulizia generale dell'ambiente, le aree green e ricreative svolgono un ruolo importante;

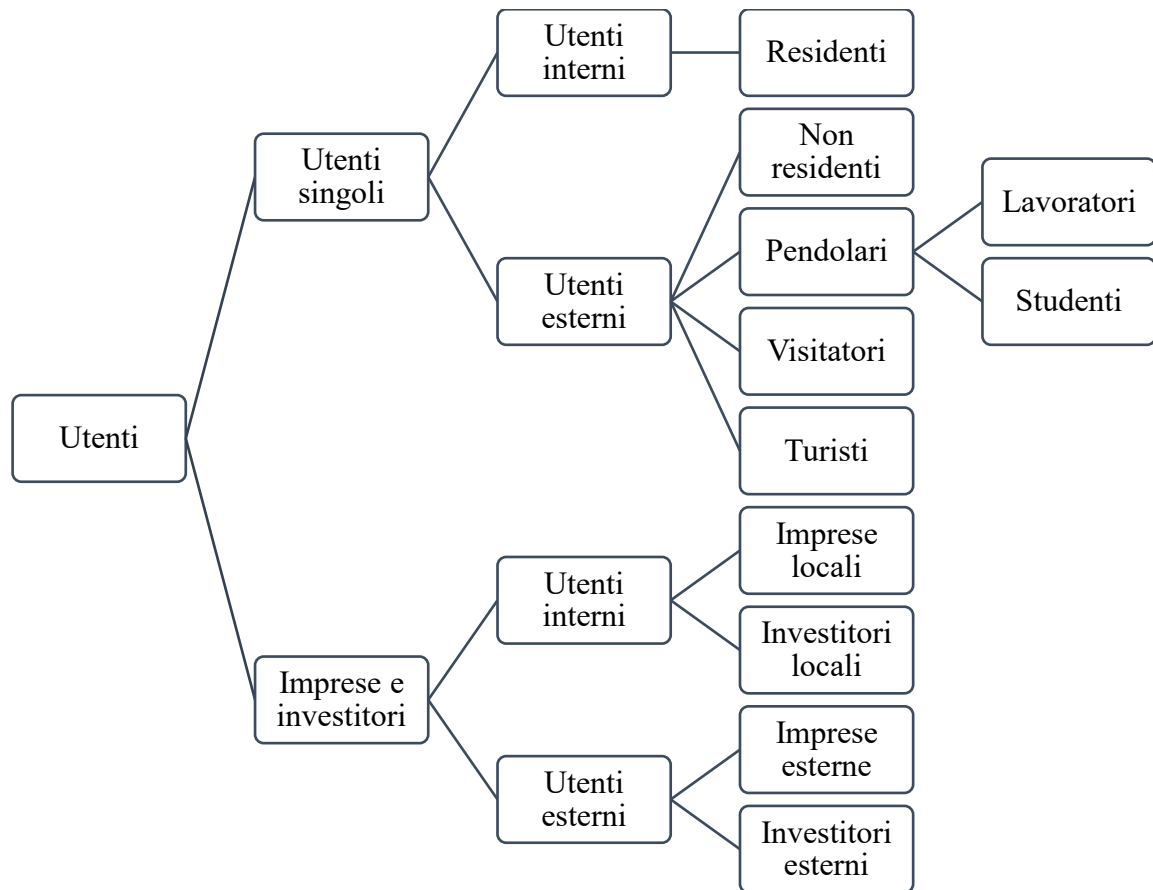
3. le imprese, perché il processo è capace di incentivare la costruzione del loro vantaggio competitivo. La necessità prioritaria delle imprese è la ricerca di vantaggi localizzativi ed economici in generale. Di conseguenza, la presenza in città di reti, nodi di comunicazione e infrastrutture, la prossimità delle altre imprese della filiera produttiva, la presenza di forza lavoro professionale e di consumatori con ampio potere d'acquisto sono di primaria importanza. La città è tanto più attrattiva per le imprese quanto più questi fattori si traducono in vantaggi competitivi. I city brand, i corporate brand e i product brand sono legati dall'influenza che i prodotti e le aziende hanno sui territori e viceversa. Alcune aziende, ad esempio, sono delle imprese bandiera e una fonte di orgoglio e stima per la città. Dinnie (2003) afferma che le aziende e i luoghi in cui si collocano imparano e cercano benefici uno dall'altro. I luoghi tendono a diventare brand, mentre le imprese tendono a diventare istituzioni pubbliche. Siccome entrambe puntano alla stabilità e alla prosperità, l'interesse delle imprese e delle città è sotto certi aspetti simile. Parte del city branding riguarda l'uso delle qualità dei prodotti dei produttori locali al fine di creare associazioni positive con il luogo. Secondo lo studio di Bayrakdaroglu sopracitato, gli imprenditori sono maggiormente influenzabili dal punto di vista delle bellezze naturali, delle opportunità di business e networking e dei servizi governativi;
4. i visitatori, perché il city brand influisce sulla decisione di visitare o meno la città e su altre scelte, come la lunghezza del soggiorno (Herstein et al., 2013). Con visitatori si possono intendere sia i turisti che i visitatori d'affari che fruiscono dei beni e dei servizi offerti dalla città. Fanno parte dei visitatori i partecipanti a fiere e conferenze, i visitatori a breve termine (anche quotidiani), le persone che fanno scalo in città all'interno di un viaggio più lungo e quelle che si trattengono a lungo per visitare tutto il territorio circostante. Il potere della città di attrarre visitatori è uno degli indicatori della salute economica e sociale della città. Secondo la letteratura sul turismo, la città intesa come luogo di visita prende il nome di destinazione, da cui appunto discende la disciplina del destination branding. Le caratteristiche che i visitatori ricercano in una città variano a seconda del motivo della loro permanenza. I benefici che cercano i visitatori sono classificabili secondo cinque livelli gerarchici. Nel primo di questi, il visitatore guarda agli attributi tangibili e misurabili della città; nello step successivo esso dà attenzione ai

benefici ricavabili dalla città. Nel terzo livello il visitatore si concentra sui benefici psicologici ed emozionali ricavabili dalla visita, mentre nel quarto guarda ai valori che gli vengono trasmessi dalla città. Infine, il quinto livello si concentra sul capire quale sia la principale caratteristica del city brand. Indipendentemente dai vari motivi di visita, la spesa dei visitatori contribuisce direttamente o meno al sostenimento della città. Pertanto, l'obiettivo è aumentare il numero di visite e prolungarne la durata, perché ogni visita marginale permette di ridurre il loro costo unitario. Inoltre, non bisogna dimenticare che, se un visitatore è particolarmente soddisfatto della visita, potrebbe trasformarsi in un potenziale residente. Nello studio di Bayrakdaroğlu, si evince che i visitatori sono positivamente influenzati da: accessibilità alla città, bellezze naturali, opportunità di business e networking, legami sociali, attività culturali e commerciali e dai servizi governativi. L'unica variabile dello studio che non influenza significativamente il loro atteggiamento è il trasporto locale.

Esiste una linea sottile che divide gli stakeholder dai segmenti di clientela della città, infatti gli stakeholder e i target di riferimento in alcuni casi coincidono; un residente dovrebbe essere tanto interessato a valorizzare la propria città e a essere un ambasciatore del city brand, quanto a trovare soddisfazione nella fruizione dei servizi da essa offerti. Inoltre, c'è una sorta di circolarità tra city user interni ed esterni, tra la partecipazione degli stakeholder e la soddisfazione dei target di riferimento, che si tradurrebbe in un continuo aumento del valore della città. Se una città è attrattiva, attrae molto il pubblico di riferimento e aumenta per questo la soddisfazione degli stakeholder.

Sebbene Foglio abbia pubblicato i suoi studi sul marketing urbano-territoriale nel 1999, quando il termine city marketing non era ancora diffuso, il suo schema di individuazione degli attori del processo (Figura 5) sembra essere tuttora attuale.

Figura 5: segmentazione dei city user. Fonte: elaborazione da Foglio (1999)



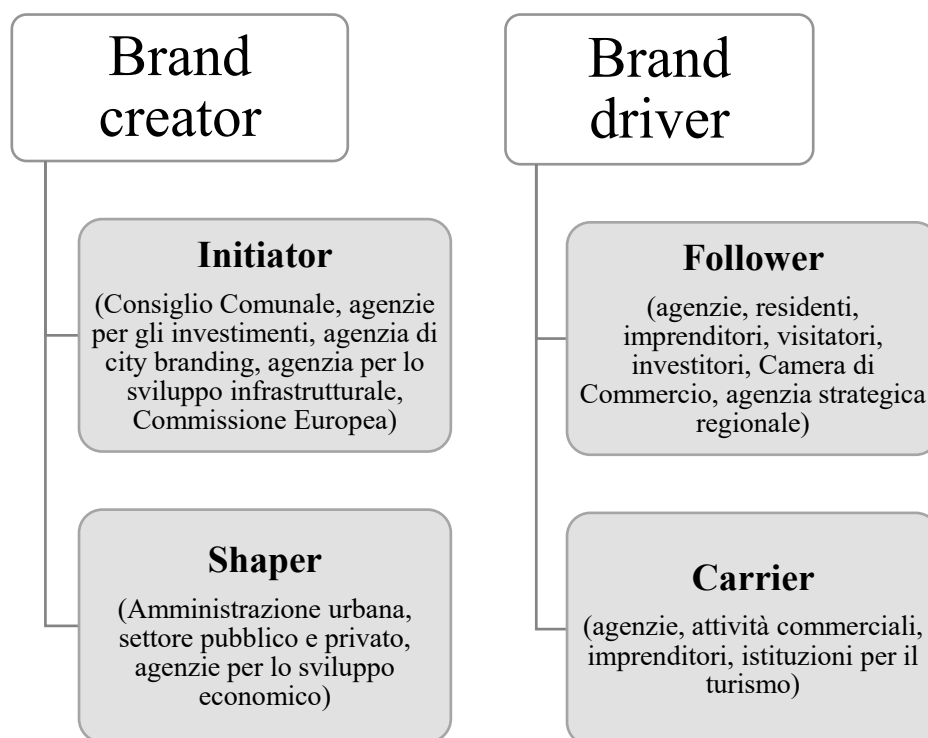
La determinazione dei city user di Foglio (1999) distingue innanzitutto tra le macrocategorie di utenti singoli ed imprese-investitori. Ogni categoria a sua volta viene suddivisa in base agli utenti interni ed esterni. Alcuni dei soggetti analizzati da Foglio coincidono con gli stakeholder esaminati da Kotler, ma l'autore enfatizza l'importanza dei city user esterni, ovvero di quei soggetti che possono essere considerati come i "clienti" delle città. Un ruolo importante è giocato dai potenziali residenti, che decidendo di insediarsi in città conferiscono nuove capacità lavorative, nuove competenze e nuovi stimoli socioculturali. Una categoria che si pone in mezzo tra i residenti e i non residenti è costituita dalle residenzialità prolungate, ovvero quelle di studenti universitari e lavoratori specializzati. Un ruolo cruciale, non citato da Kotler, è quello degli investitori, che si occupano di far confluire capitali e risorse verso le città, garantendone la loro valorizzazione. Tanto più la città è in grado di attrarre risorse, tanto più esse assumono valore, di conseguenza, tanto più valore assumono tali risorse, tanto più la città è in grado di attrarne ulteriori.

Tra le potenziali imprese esterne che possono venire a produrre in città ci sono le multinazionali; spesso la città offre loro dei pacchetti di incentivi e facilities in modo da aumentare la propria attrattività.

Tra i compiti del city marketing e city branding ovviamente c'è anche quello di favorire la permanenza dei pubblici interni, che potrebbero trovare convenienza nell'insediarsi in altre città.

Un'altra interessante classificazione degli stakeholder dal punto di vista del ruolo ricoperto è stata fatta da Maheshwari et al. (2014), che li distinguono in due gruppi: i *brand creator* e i *brand driver*. Nella prima categoria rientrano tutte quelle agenzie e organizzazioni attivamente coinvolte nel processo di place branding. Nel caso di Liverpool, esaminato nel paper dagli autori, i soggetti proattivi sono: il consiglio comunale, l'agenzia che si occupa dell'attrazione di investimenti, quella che si occupa delle campagne di city branding e, in misura minore, l'agenzia che si occupa dello sviluppo infrastrutturale, il settore pubblico e privato e la Commissione Europea. A loro volta i *brand creator* si dividono in *brand initiator* e *brand shaper*, in base al loro ruolo; dei primi fanno parte le autorità responsabili dello sviluppo del brand, mentre dei secondi fanno parte i soggetti che si assicurano che il brand sviluppi la giusta reputazione e importanza. La seconda macrocategoria è formata da soggetti che hanno un ruolo non ben definito, tra i *brand user* e i co-creatori dell'immagine della città. Questi soggetti rientrano nei *brand driver*, ovvero coloro che aiutano indirettamente nella creazione della brand image. Questa categoria include i residenti, gli imprenditori, i visitatori, l'agenzia strategica regionale, le agenzie pubblicitarie e turistiche, il settore privato, il Governo nazionale, i politici cittadini e molti altri stakeholder non specificati. Anche i brand driver si suddividono in segmenti: i *follower* sono responsabili dell'effettiva diffusione della brand image; i *carrier* sono coloro che espandono il city brand efficacemente attraverso il mercato, come le imprese e le agenzie turistiche. Le suddivisioni descritte da Maheshwari et al. (2014) sono sintetizzate nella Figura 6.

Figura 6: classificazione degli stakeholder in base al ruolo ricoperto nel processo di city branding. Fonte: elaborazione da Maheshwari et al. (2014)



Spesso gli interessi degli stakeholder risultano essere conflittuali tra loro. Ognuno ha le proprie necessità, priorità e aspettative; la ragione sta nel fatto che la città è contemporaneamente un luogo in cui vivere, in cui lavorare, da visitare. Ogni gruppo consuma una parte degli stessi attributi della città con diverse aspettative e obiettivi. Ad esempio, i residenti chiedono città sempre più pulite e sostenibili dal punto di vista ambientale, ma questo può scontrarsi con l'interesse delle imprese di aumentare il numero delle infrastrutture e delle attività produttive. È capitato che i commercianti e gli imprenditori non fossero d'accordo con l'etichettatura della città come "città della cultura", perché non rappresentativa della forte espansione commerciale dell'area urbana. I conflitti possono generarsi anche all'interno dello stesso target, in quanto una città multiculturale potrebbe aver a che fare con residenti con bisogni socioculturali differenti. Oppure, i visitatori anziani potrebbero voler beneficiare di una città altamente sicura, mentre quelli più giovani potrebbero dare maggiore importanza a una vivace vita notturna. Ancora, restando nella categoria dei visitatori, quelli d'affari cercano hotel forniti di sale conferenze e attrezzature idonee a svolgere meeting aziendali, mentre i visitatori turisti decidono il proprio hotel in base alle attività per il tempo libero.

La complessità della comunicazione e la gestione di un brand nei confronti di target così diversi ha imposto un ripensamento dei modelli organizzativi tradizionali.

La governance è uno dei temi più complessi per il city branding. A partire dagli Anni '90 del XX secolo, la governance ha subito un cambiamento: il passaggio da una pianificazione territoriale di tipo vincolistico a una pianificazione territoriale di stampo strategico. L'obiettivo della governance oggi è il miglioramento della performance della città, mentre un tempo era quello conformativo. Compare da qui l'esigenza che il processo di pianificazione venga costruito a partire da un accordo tra gli attori locali. Perciò, la pianificazione strategica costituisce un forum di rappresentazione degli interessi locali e coordinamento delle azioni e delle interazioni dei soggetti locali, nonché uno strumento di formazione del consenso sugli obiettivi strategici. Ne conseguono la necessità di avere strumenti di compensazione per risolvere eventuali conflitti in fase di attuazione del piano e l'esigenza di prendere decisioni sulla base di approcci negoziali (e non razionali come nelle aziende). Pertanto, la governance urbana può essere intesa come un processo di coordinamento, grazie al quale i diversi attori tentano di raggiungere gli obiettivi nati dalla loro interazione strategica. Ogni governance urbana presuppone flessibilità e differenziazione nelle modalità di organizzazione e gestione. L'innovazione nella governance urbana consiste proprio nella capacità di concertazione (Tocci, 2007).

Ciononostante, le città, anche se di grosse dimensioni, non sono sempre in grado di attivare i giusti meccanismi di governance. Ci sono città che per questioni conflittuali strutturali, sociali e politiche non hanno la possibilità di organizzare le azioni collettive. Inoltre, l'OECD ha constatato che esistono problemi sul fronte della frammentazione istituzionale, dei confini amministrativi delle aree urbane, della scarsità delle risorse a disposizione delle amministrazioni e della carenza di trasparenza nei processi decisionali.

La governance urbana può essere esaminata attraverso due dimensioni di integrazione, una interna e l'altra esterna. Secondo la prima, la governance deve essere in grado di integrare gli interessi di tutti gli stakeholder, le organizzazioni pubbliche e private che operano allo scopo di formulare politiche e strategie comuni. La dimensione esterna riguarda la capacità della città di rappresentare sé stessa e portare avanti la propria strategia nei confronti di istituzioni, imprese e soprattutto competitor. In quest'ultima ottica, le amministrazioni urbane dovrebbero cercare di implementare strategie di posizionamento sulla scena internazionale, promuovere partnership con altre organizzazioni e migliorare la qualità della città.

Secondo la Commissione Europea, alla base di una buona governance ci sono cinque principi: l'apertura, la responsabilità, la partecipazione, la coerenza e l'efficacia. In particolare, mantenere la coerenza non è facile data la molteplicità di stakeholder in gioco e alla governance è richiesto proprio di trovare il modo per indirizzare i messaggi verso un'unica direzione. Fino

a qualche anno fa, le iniziative e le comunicazioni ai visitatori, agli investitori e ai residenti erano trasmesse da varie strutture tra loro scarsamente integrate e poco efficaci. Negli ultimi anni la tendenza è quella di far nascere uniche organizzazioni in grado di integrare tutte le attività di city branding verso i pubblici esterni e interni. Sono nate quindi le Destination Management Organization (DMO), che hanno il ruolo di promuovere la città come destinazione turistica, di gestire, coordinare, integrare e sviluppare le iniziative turistiche e di comunicare una city image condivisa, originale, attrattiva e riconoscibile. Gli obiettivi della DMO non si fermano al solo marketing, essa include quelle attività di sviluppo e difesa della competitività e della qualità dei servizi. Inoltre, la DMO è in grado di incoraggiare le relazioni tra le imprese turistiche locali, di diffondere i benefici derivanti dal turismo, di fare da intermediario tra gli interessi del settore turistico, dei residenti e della politica e di migliorare la qualità della vita attraverso azioni di supporto. Le fonti di finanziamento di queste organizzazioni possono essere ricavate dalle amministrazioni comunali attraverso le imposte di soggiorno turistico, i ricavi da merchandising e da servizi e pubblici e altri finanziamenti pubblici e privati. Alla DMO spesso vengono accompagnati altri tipi di organizzazioni, che si concentrano sulla popolazione residente. Come è stato detto, il coinvolgimento attivo dei cittadini è fondamentale nel processo di city branding. Ad esempio, a Bologna è stato istituito l'Urban Center, il cui primo scopo è stato quello di informare la cittadinanza in merito ai progetti di trasformazione fisica della città. A questo obiettivo si è aggiunto quello di dialogo e coinvolgimento dei cittadini in merito alle scelte sulla trasformazione. L'Urban Center stimola e informa i cittadini sulle iniziative urbane di miglioramento del territorio cittadino. Nel caso di Bologna, le iniziative rivolte ai cittadini hanno incontrato l'interesse anche dei pubblici esterni; la mostra permanente dei progetti è diventata anche una meta per i visitatori, ai laboratori progettuali e workshop partecipano anche varie delegazioni nazionali e internazionali, gli eventi di riscoperta dei quartieri interessano molto anche ai visitatori e, infine, le scelte future sulla città interessano anche al pubblico esterno. L'Urban Center di Bologna ha seguito attivamente la fase di costruzione e gestione del city brand in accordo con la DMO. In particolare, la città di Bologna ha messo in atto un concorso internazionale di idee per un nuovo logo per la città a cui hanno partecipato più di 500 esperti della comunicazione e del design provenienti da 17 Paesi di tutto il mondo.

Dal punto di vista dell'attrazione degli investimenti esterni, molte città hanno provveduto a costituire apposite agenzie di marketing territoriale. Nei Paesi anglosassoni questo fenomeno è attivo da diversi decenni; in Italia parte verso la fine degli Anni '90, ad esempio con InvestiaCatania.

In ogni caso, l'assegnazione dei compiti a più soggetti specializzati è coordinata da un organismo di governance gerarchicamente a capo del processo di city branding.

2.4 Errori comuni nei piani

Come è stato più volte rimarcato, il fallimento di alcune azioni di marketing tradizionale applicate alla pianificazione e alla promozione dello sviluppo urbano, ha portato alla ricerca di nuovi approcci di marketing. Nonostante ciò, anche gli strumenti appositamente adattati al city marketing hanno riscontrato degli insuccessi.

I primi piani strategici italiani annotano spesso insufficiente capacità attuativa dei progetti, soprattutto per l'incongruità con i piani di bilancio degli enti e degli attori locali e per la difficoltà di realizzazione dei meccanismi partecipativi (Rizzi, 2008).

Herstein et al. (2013) hanno condotto uno studio sui cinque errori tipici del city branding. Gli autori hanno infatti riscontrato che nonostante molte città si impegnino nel city branding, sembra che molti obiettivi delle campagne non vengano effettivamente raggiunti. Lo studio è suddiviso in due parti: la prima esamina la percezione del city brand da parte dei residenti di otto città israeliane, mentre la seconda analizza il processo di branding attuato dalle città esaminate. I cinque errori comuni nel processo di city branding e rebranding e le relative soluzioni sono:

- miopia, ovvero la mancanza di una prospettiva di lungo termine nella pianificazione. Ne consegue che ci si concentra più sui bisogni dell'amministrazione, piuttosto che in quelli degli stakeholder. Una visione miope risulta anche dalla mancanza di ricerca per la determinazione dell'immagine della città percepita dagli stakeholder.

Tra gli esempi di cattiva gestione del city brand in questo senso ci sono Gerusalemme (etichettata come "città della cultura", nonostante le sue importanti risorse storiche e religiose e i suoi problemi prioritari) e Liverpool (etichettata come "centro di conoscenza", anche se l'innovazione e la conoscenza non sono così praticate e i turisti continuano a percepirla famosa per il calcio e per i Beatles). All'opposto, una delle città che si è distinta è stata Tel Aviv, che ha avuto la consapevolezza da subito di dover intraprendere un progetto di lungo termine.

La soluzione al problema della miopia nella pianificazione strategica è l'identificazione della natura del problema, delle capacità finanziarie e delle risorse umane della città.

Uno dei consigli degli esperti è quello di passare da una logica di prodotto a una logica di marketing focalizzata sui bisogni dei pubblici di riferimento della città;

- mancanza di obiettivi condivisi e di cooperazione degli stakeholder. La maggior parte delle volte questo errore è commesso nei confronti dei residenti, che non vengono adeguatamente presi in considerazione nel processo di city branding. Dallo studio israeliano emerge che spesso gli stakeholder non vengono nemmeno identificati.

Le città che si sono distinte nella formulazione di strumenti adeguati di coinvolgimento degli stakeholder sono Tel Aviv, che ha consultato i residenti, i visitatori, gli imprenditori e altri interessati durante tutto il processo, e Pechino, i cui residenti, in occasione delle Olimpiadi, hanno giocato un ruolo importante imparando l'inglese e la mentalità occidentale per migliorare i servizi di accoglienza e ospitalità. Al contrario, gli autori hanno esaminato come bad practice due città statunitensi, ovvero Chicago, che ha perso l'occasione di ospitare le Olimpiadi del 2016 proprio per non aver saputo coinvolgere i residenti e non aver garantito le giuste infrastrutture e Città del Minnesota, etichettata come "città del buon vivere", anche se cittadini e visitatori non riconoscono questo merito.

È possibile correggere questo tipo di errore definendo accuratamente il target, basandosi su caratteristiche demografiche e psicografiche al fine di identificare una linea guida tematica che possa raccogliere la voce di tutti i gruppi;

- minimizzazione del processo. Tra le best practice annoverate dagli autori c'è la città danese di Alborg, che ha impiegato cinque anni per lanciare il proprio nuovo brand. Invece, Milano e Città del Messico si sono imbattute in questo tipo di errore. Milano, in particolare, ha sottovalutato il processo, perché non ha avviato alcun dialogo tra gli stakeholder e ha fallito nell'etichettarsi come città sostenibile e dell'arte contemporanea. La soluzione a questo tipo di problemi è assicurare un dialogo aperto tra tutti gli stakeholder durante tutto il processo di branding;
- mancanza di focalizzazione su una posizione di mercato realistica e sostenibile. Molte città si sono posizionate con successo in alcune nicchie di mercato, come New York nello shopping, Francoforte negli affari, Boston negli studi universitari, Las Vegas nel divertimento, La Mecca nella religione, New Orleans nella musica, Firenze nell'arte, ecc. All'opposto, questo errore è stato compiuto da tutte le città israeliane presenti nello studio, tranne da Tel Aviv e Holon. Tutte le altre città hanno infatti scelto un posizionamento che non ne rappresenta realmente l'atmosfera. Al contrario, nel caso di Tel Aviv e Holon l'etichetta scelta ("città che non si ferma mai" la prima e "città dei

bambini” la seconda) soddisfa i residenti, che hanno orgogliosamente aiutato ad incrementarne la diffusione.

La soluzione a questo problema è collegare le caratteristiche dei residenti alle risorse fisiche e umane della città. Bisogna infatti evitare che i vertici cittadini decidano l'identità della città basandosi sulla semplice intuizione;

- mancanza di comunicazione e commercializzazione del brand. Questo errore viene compiuto spesso perché vengono presi in considerazione solo i media locali e non quelli di più ampia visibilità, come è accaduto in otto città israeliane. Anche in questo caso hanno avuto successo Tel Aviv e Holon, perché hanno lavorato sui tre livelli di comunicazione.

La soluzione è quella di utilizzare tutti i canali media che usino un tipo di comunicazione interpersonale, che ha un grosso impatto nel comunicare genuinamente la città.

Anche Kavaratzis (2007) analizza i problemi più comuni dei processi di city branding. Uno dei problemi riscontrati è il legame tra il nation brand e i singoli brand urbani. Non è ancora ben chiaro se il brand nazionale debba essere trattato come un brand ombrello per quelli urbani o se debbano essere costruiti indipendentemente uno dagli altri. Dopodiché, una delle tendenze negative ha spinto la teoria e la pratica a concentrarsi sulle tematiche inerenti al solo turismo, che è solo una delle priorità per una città. Inoltre, vi è una scarsa integrazione tra le discipline interessate al city branding, come il marketing, l'urbanistica e la politica urbana; la maggior parte delle città fallisce nell'integrazione delle tre dimensioni e finisce per focalizzarsi solamente su una o due di esse. Morgan sostiene che il city branding sia ormai in una fase matura, perché stanno emergendo approcci più critici e che scrutano nuovi aspetti socioculturali e politici, il che complica ancora di più il problema dell'integrazione delle varie discipline. Un altro problema che i vari autori tendono a sottolineare fermamente è dato dalla confusione tra la strategia di branding e le semplici attività promozionali.

Dal punto di vista pratico, il piano strategico non è privo di rischi. L'eccessiva formalizzazione dei processi potrebbe portare alla perdita di vista degli obiettivi, alla mancata considerazione dei mutamenti del contesto e alla reale efficacia o necessità delle azioni. Inoltre, si corre il rischio di trasformare gli obiettivi in routine e, di conseguenza, di dare per scontato sia gli obiettivi che gli strumenti di realizzazione degli stessi. In più, un pericolo è quello di trasformare il monitoraggio dei risultati in un'ispezione, che si limita a constatare e non migliora il processo. Un altro errore spesso commesso dalle amministrazioni urbane è la millantata partecipazione di tutta la popolazione urbana, che maschera una semplice comunicazione unilaterale di decisioni assunte univocamente. Infine, vi è il pericolo che la

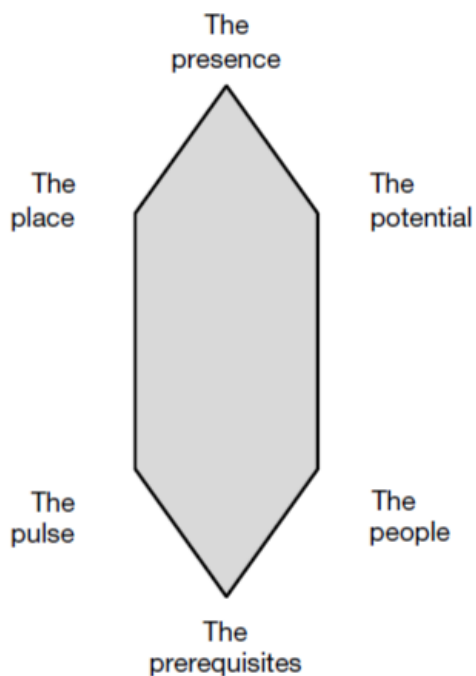
governance concentri gli sforzi più sulla formulazione del piano che sull'attuazione concreta dello stesso.

2.5 Come misurare i risultati

Dato che l'oggetto del city branding non è la città stessa ma la sua immagine, si rende necessario misurare quanto essa risulti attrattiva, sia a livello generale che a livello di percezione dei singoli fattori.

Il più famoso degli indici utilizzati per misurare la forza di un city brand è il *GMI City Brand Index* di Anholt (2006). L'autore parte dal presupposto che quando le persone pensano alle città, considerano inizialmente gli aspetti pratici della vita urbana e si concentrano su problemi come i trasporti, il traffico, l'inquinamento, il clima, il costo della vita, i servizi, le attività ricreative, la sicurezza e le attività culturali. Il GMI City Brand Index si basa sulla figura di un esagono, i cui angoli corrispondono ad un componente del city brand (Figura 7).

Figura 7: l'esagono alla base del GMI City Brand Index. Fonte: Anholt (2006)



I componenti dell'esagono sono:

- la presenza, ovvero il posizionamento e lo status del city brand a livello internazionale. Rappresenta la familiarità delle persone verso la città, il motivo per cui essa è

riconosciuta famosa, il contributo da essa fornito in termini culturali, scientifici o governativi;

- il posto, ossia la percezione degli aspetti fisici della città, la bellezza estetica e la piacevolezza del clima cittadino;
- il potenziale, cioè le opportunità economiche e educative che la città offre ai visitatori, alle imprese e agli immigrati. Questo fattore esprime quanto sia facile o difficile trovare un lavoro o quanto sia profittevole insediarsi un'azienda. Inoltre, rappresenta la possibilità per i suoi cittadini di ottenere un'educazione di alto livello;
- l'impulso (o il battito), ovvero l'attrattiva del lifestyle cittadino. Questa componente considera quanto sia eccitante vivere in una determinata città e quanto sia facile trovare cose interessanti da fare;
- le persone, perché le persone fanno la città. Questo elemento riguarda la calorosità e la disponibilità dimostrata dagli abitanti, la facilità da parte di un estraneo di entrare nella comunità e il senso di sicurezza che si riscontra in città;
- i prerequisiti, cioè la percezione che hanno le persone dei servizi base offerti dalla città. Vi rientrano le aspettative sulla qualità della vita, sul costo della vita e sugli standard dei servizi pubblici.

Se anche uno solo degli aspetti dell'esagono non è in sinergia con gli altri, l'intero processo di city branding potrebbe risultare vano.

Anholt (2006) ha condotto una ricerca su trenta città del mondo, in modo da testare il suo GMI City Brand Index. Lo studio ha portato ad alcuni risultati interessanti in merito alla forza di alcuni city brand e agli stereotipi di cui soffrono alcune città. Londra si classifica al primo posto del ranking. Nonostante la città sia famosa per gli affari finanziari, poche persone la associano ad essi; piuttosto riconoscono l'importanza della famiglia reale. Viene considerata 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. Londra risulta scarsa solamente nel costo della vita, nel clima e nell'ospitalità delle persone. Nel suo insieme, la capitale inglese è abbastanza sopravvalutata, sintomo di un brand molto forte. Tra le altre aree urbane della classifica meritevoli di una menzione c'è Amsterdam, una delle città maggiormente vittima dei suoi cliché (prostituzione, droga, tulipani, mulini). Allo stesso modo, Berlino è famosa per le sue infrastrutture all'avanguardia, ma lo è altrettanto per l'ospitalità dei suoi abitanti e per la figura di Hitler. Le città americane, come New York e Los Angeles, hanno un brand più forte di quello della nazione, grazie anche all'immaginario trasmesso dai

media e dai prodotti che le rappresentano. Parigi, la seconda classificata, viene associata alla moda, ma non al cibo e la sua icona più famosa è la Torre Eiffel. Per quanto concerne l'Italia, Roma e Milano si collocano in modo coerente con il posizionamento della nazione (bene nel *soft side*, peggio nelle infrastrutture, nella politica e nella finanza). Milano è principalmente famosa per il fashion e Roma per il Vaticano. Per quanto riguarda le infrastrutture, i servizi e la finanza, Milano è molto sottovalutata, sintomo di un brand debole. Le città italiane hanno le potenzialità per occuparsi maggiormente del city branding, ma non si impegnano nel farlo. Infine, Lagos (capitale della Nigeria) risulta essere tra le peggiori città della classifica in tutte le categorie. Questo avviene perché è la città meno conosciuta delle trenta considerate e soffre del cosiddetto “*continent brand effect*”, ovvero è associata al debole brand Africa.

Da questi risultati si evince che le città indagate possono prendere spunto dalla classifica per correggere la traiettoria dei loro progetti di city branding e per capire quanto sia ancora lunga la strada da percorrere per conquistare una buona immagine.

La società di consulenza Resonance ha stilato il proprio sistema di misurazione dei brand cittadini, il *Place Equity Index*, che si basa su sei parametri. Anche qui entra in gioco il luogo, un fattore che comprende l'inquinamento, il clima, la disponibilità di aree green, la sicurezza e le attività ludiche. Il secondo elemento è la programmazione; l'attenzione è rivolta sulle attività culturali, artistiche e ricreative (shopping, ristoranti, vita notturna). Il terzo parametro è la prosperità, ovvero il benessere economico dei cittadini, il tasso di disoccupazione, il numero di aziende di successo e tutti quei fattori che influenzano lo stato economico della città. Il quarto elemento della misurazione è il prodotto, inteso come l'insieme delle infrastrutture e delle istituzioni cittadine (università, musei, aeroporti, ecc.). Il penultimo parametro riguarda le persone; nell'indice stilato da Resonance prende in considerazione la percentuale di residenti nata all'estero. Infine, l'attenzione si sposta sulla promozione, considerata come la capacità della città di raccontare la propria storia. Il ranking che ne risulta è basato su una combinazione di statistiche internazionali e sulla sentiment analysis dei contenuti online. Da questa classifica emerge che la *top 3* delle città con almeno un milione di abitanti è formata da Londra, Singapore e New York. Fanno parte della *top 100* anche tre italiane: Roma (ventesima), Milano (ventiseiesima) e Napoli (ottantatreesima) (Sannino, 2017).

Anche Rainisto (2003) ha creato il proprio *Place Marketing Capacity Index*, nel quale i suoi fattori di successo (citati precedentemente) vengono combinati con quattro variabili di capacità (obiettivi raggiunti, implementazione strategica, capacità organizzativa e misure di controllo). Attraverso l'assegnazione di un punteggio viene calcolato l'indice. Da esso, Rainisto è riuscito a stilare una lista delle differenze sulle pratiche di place marketing messe in atto dalle città degli

Stati Uniti e del Nord Europa. La prima differenza sta nel fatto che i principali Paesi europei dispongono di agenzie nazionali di investimento, che possono aiutare e coordinare le attività di attrazione degli investimenti. Il place marketing europeo è inoltre meglio finanziato, poiché i governi sono più inclini a concedere finanziamenti rispetto alle controparti statunitensi, sostenitrici dell'ideologia del libero mercato. Poche organizzazioni statunitensi hanno le risorse necessarie al marketing internazionali e i progetti vengono coordinati dagli uffici di sviluppo statale. Nonostante ciò, negli USA, le città si sono accorte prima dell'importanza dell'immagine come strumento di comunicazione. In Europa è stata data maggiore importanza ai contenuti pubblicizzati, piuttosto che alla costruzione dell'immagine, e la privatizzazione delle industrie ha rallentato spesso lo sviluppo economico. Nonostante ciò, l'espansione europea ha dato vita a nuove dinamiche di competizione, che hanno avvantaggiato chi ha saputo rispondere ai cambiamenti. In Europa i fattori di attrazione soft, come imprenditorialità e educazione, sono diventati più importanti di quelli hard. In più, essa si concentra sull'attrazione di investimenti diretti esteri, mentre le città statunitensi si concentrano soprattutto sul mercato domestico, vista la grande dimensione. In generale, data la grande diversità di cultura, mobilità e risorse, le città europee affrontano sfide su scala e portata maggiori di quelle statunitensi.

È chiaro dunque che una gran parte degli esperti abbia cercato di dare il proprio contributo nella costruzione di un proprio indice di misurazione. Anche qui, come nell'intero campo del place branding, le prospettive e gli scopi di indagine sono stati vari. C'è chi ha inserito nel proprio indice dei parametri di misurazione maggiormente sociali, come l'assistenza sanitaria, l'assistenza agli anziani e la fiducia nelle istituzioni. Nel 2013, Zenker, Petersen e Aholt hanno costruito il *Citizen Satisfaction Index*, che misura la percezione di una città attraverso l'urbanistica, la diversità, le opportunità di lavoro, l'economicità, la natura e il divertimento. Numerose politiche hanno una visione più orientata alla qualità della vita (abitazioni di buona qualità, politiche ambientali riguardanti cibo, acqua, inquinamento e protezione paesaggistica, politiche legate alla sicurezza e al lavoro). Altri hanno preferito costruire indici di misurazione basati sul livello di capitale intellettuale, andando ad analizzare la quota di conoscenza sulla crescita della città. Altri ancora si sono focalizzati sull'aspetto turistico del city branding.

Malgrado la numerosità di tutti questi indici di misurazione della forza dei city brand, in accordo con Fiocca et al. (2011), i sistemi di ranking hanno dimostrato nel tempo i loro limiti. Sebbene il loro scopo sia quello di formulare una classifica in grado di evidenziare i fattori di eccellenza e di miglioramento di una città, l'estrema variabilità dell'ambiente competitivo, l'utilizzo di numerose variabili e la mancanza di standard di misurazione tra le città, li rendono uno strumento non ancora capace di fornire una descrizione precisa del posizionamento di una città.

Se si prendono in considerazione le classifiche annuali stilate da Italia Oggi, da Il Sole24Ore, da Mercer o da Cushman & Wakefield, è possibile notare che il posizionamento di una città come Milano risulti disomogeneo. Per di più, come è stato ampiamente esposto, i fattori di eccellenza e criticità variano da ranking a ranking, soprattutto se si confrontano classifiche nazionali e internazionali.

I limiti di tali classifiche non devono tuttavia indurre a pensare che il confronto tra città e territori sia inutile, soprattutto dal punto di vista della pianificazione di interventi di miglioramento e correzione dei progetti di city branding. È più logico affermare che i ranking debbano essere migliorati con l'aggiunta di altri elementi, come l'importanza della percezione e degli stereotipi, le motivazioni di confronto e i segnali di miglioramento che emergono dai confronti.

CAPITOLO 3

Strategie e tendenze nei piani di city branding

3.1 Elementi chiave e fattori di successo emersi dalla letteratura

Lo scopo di questo terzo capitolo dell'elaborato è innanzitutto quello di valutare quali siano gli elementi chiave di successo e le tendenze riscontrate nella letteratura sul city branding. Dopodiché, l'obiettivo del prossimo capitolo sarà quello di esaminare diversi piani strategici di città internazionali e italiane, al fine di comprendere se siano rispettati o meno i principi espressi dalle ricerche teoriche e quali città eseguano i progetti di city branding in modo più efficace.

Gli elementi chiave e le tendenze sono rappresentati da un insieme di approcci al processo e strumenti di implementazione. Da questo punto di vista, il processo di city branding può essere percepito come una ricetta, in cui le fasi di preparazione e gli ingredienti sono alla base dell'esecuzione del piatto.

Come è emerso dalla letteratura, molti ricercatori hanno creato le proprie formule di successo per permettere alle città di affrontare al meglio il city branding. Infatti, il place branding necessita sempre di idee fresche e di nuovi strumenti, perché le pratiche contemporanee non sono sempre in grado di rispondere alle sfide di questa competizione. I margini di miglioramento delle pratiche continuano a rimanere ampi.

Secondo il Comune di Bologna, il fattore critico primario che porta il progetto di city branding al successo è la consapevolezza espressa da parte di tutti gli attori coinvolti della necessità di uno strumento unico e condiviso per la definizione e la promozione dell'identità della città. In altre parole, un progetto di city branding non ha successo se la città non si rende conto di aver effettivamente bisogno di un progetto di city branding. In mancanza di questa consapevolezza il rischio è la mancata collaborazione degli attori e il conseguente fallimento del progetto.

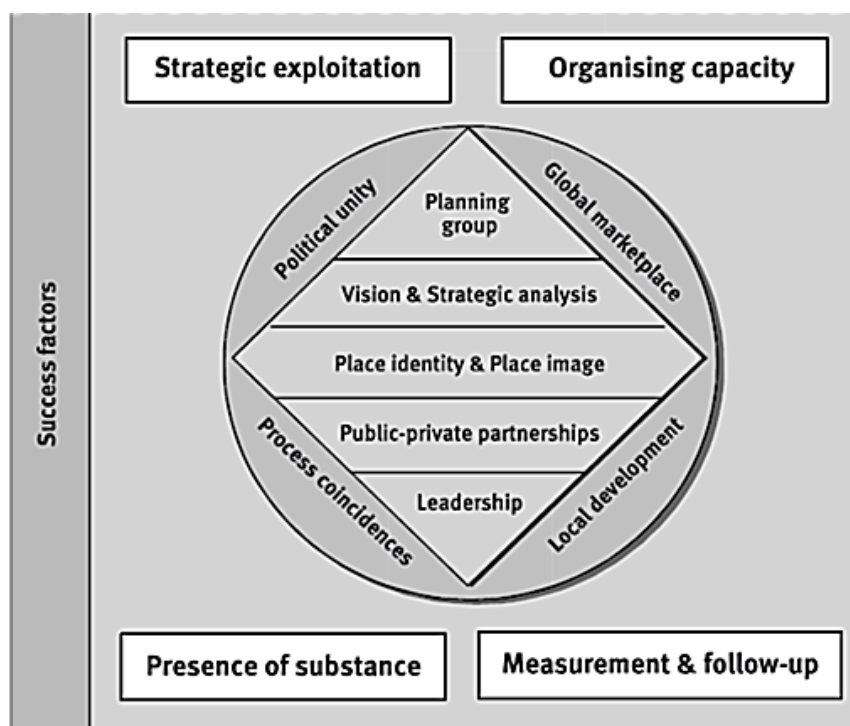
Nel 1999 Kotler et al. elaborano una lista di azioni che massimizzano il successo dello sviluppo di un luogo in Europa nel XXI secolo. Innanzitutto, i luoghi devono stabilire una visione strategica e un processo di pianificazione orientato al mercato. I luoghi devono adottare un marketing genuino e pulito e devono aumentare la qualità dei loro servizi. I luoghi hanno bisogno di competenze comunicative, promozionali e di adattamento alle condizioni mutevoli. Inoltre, devono fare maggior affidamento sul settore privato per l'implementazione dei loro

progetti. Infine, ogni luogo deve contare sui propri tratti distintivi per creare il proprio processo differenziato e deve garantire le giuste risorse per sostenere il processo una volta avviato.

Rainisto (2003) ha dedicato un ampio elaborato alla valutazione dei fattori critici di successo per il place marketing. Secondo questo autore, i fattori che rendono una città attrattiva e di successo si dividono in due categorie: i fattori forti e quelli deboli. Tra la prima categoria ci sono la stabilità economica, la produttività, i costi, il concetto di proprietà, i servizi e le reti di supporto, le infrastrutture di comunicazione, la location strategica e i programmi di incentivi. Alla seconda categoria compaiono lo sviluppo di nicchie settoriali, la qualità della vita, le competenze professionali, la cultura, il personale, il management, la flessibilità e il dinamismo, la professionalità del contatto con il mercato e il clima imprenditoriale. I fattori forti non sono in grado di costruire da soli un vantaggio competitivo solido, ma allo stesso tempo non si può ambire a raggiungere il successo in tutti i fattori per non intaccarne l'efficienza. I fattori deboli stanno man mano diventando sempre più importanti, perché sono difficilmente replicabili. Difatti, gli elementi fisici non possono costituire un messaggio identitario da soli, ma hanno bisogno di associazioni mentali basate sui fattori deboli. Negli anni, però, è evidente che molte città si siano limitate a guardare principalmente alla loro trasformazione fisica.

Rainisto nel 2007 rivede la sua opera *"Success factors of place marketing"* del 2003 e raffigura il processo attraverso una struttura teorica di tre dimensioni (Figura 8).

Figura 8: struttura teorica del place marketing/branding. Fonte: elaborazione da Rainisto (2007)



Gli elementi posizionati nella parte centrale, all'interno del rombo, rappresentano il cuore pulsante del place branding e sono: il gruppo di pianificazione (l'organo responsabile della pianificazione e dell'implementazione del processo), l'analisi strategica, la vision, la place identity e la place image, le partnership tra il settore pubblico e il privato e la leadership (capacità del management di condurre il processo di city branding, formulare la giusta strategia e ottenere il potere organizzativo). Questi elementi rappresentano le capacità organizzative che una città può attivamente mettere in gioco. Lo sfruttamento strategico dei problemi posti nel nucleo centrale è essenziale; la parte strategica rappresenta la parte più impegnativa del processo, però senza di essa il progetto fallirebbe.

Gli elementi posti lungo i quattro lati del rombo rappresentano le sfide poste dall'ambiente competitivo. Essi sono: l'unità politica, il mercato globale, lo sviluppo locale e le coincidenze di processo. In dettaglio, l'unità politica è un fattore necessario per gestire le decisioni durante il processo in modo razionale e coerente; gli elementi di successo subordinati a questa categoria possono essere la gestione dei conflitti, delle esternalità negative e del potere decisionale. Lo sviluppo locale implica che le amministrazioni cittadine pensino globalmente e agiscano localmente. Le attività che rientrano nello sviluppo locale sono, ad esempio, l'innovazione e la tecnologia, lo sviluppo dell'ambiente e dei valori immateriali e la produzione knowledge-based. Il mercato globale interviene nel processo facendo aumentare sempre di più la competizione. Le coincidenze di processo sono definibili come eventi inaspettati, apparentemente delle opportunità o dei rischi, che hanno un ruolo attivo durante il processo. Esse possono essere sia positive che negative; ad esempio, per i membri dell'UE l'entrata di un nuovo Paese può dimostrarsi un fattore positivo per la creazione di un mercato più ampio, ma può essere anche un rischio se aumenta troppo i costi di gestione. Nelle città, le esternalità negative dello sviluppo assumono un ruolo cruciale nella pianificazione strategica del processo di city branding, quindi è consigliabile chiedersi prima che parta il processo quali conseguenze esso possa avere e progettare un piano di riserva.

I fattori circostanti, ovvero l'implementazione strategica, la capacità organizzativa, la sostanza raggiunta e la misurazione e il perfezionamento, sono gli ingredienti che derivano dal contributo manageriale e dal know-how. Tutti gli elementi segnalati dall'autore sono connessi e integrati tra loro. Difatti, il management deve avere capacità organizzativa per progettare la strategia e per implementarne i programmi, ma per farlo ad essa va accompagnata anche l'unità politica. La sostanza rappresenta il livello di sviluppo che è stato raggiunto per mezzo, ad esempio, della capacità organizzativa. In più, senza le misure di controllo e perfezionamento nessun

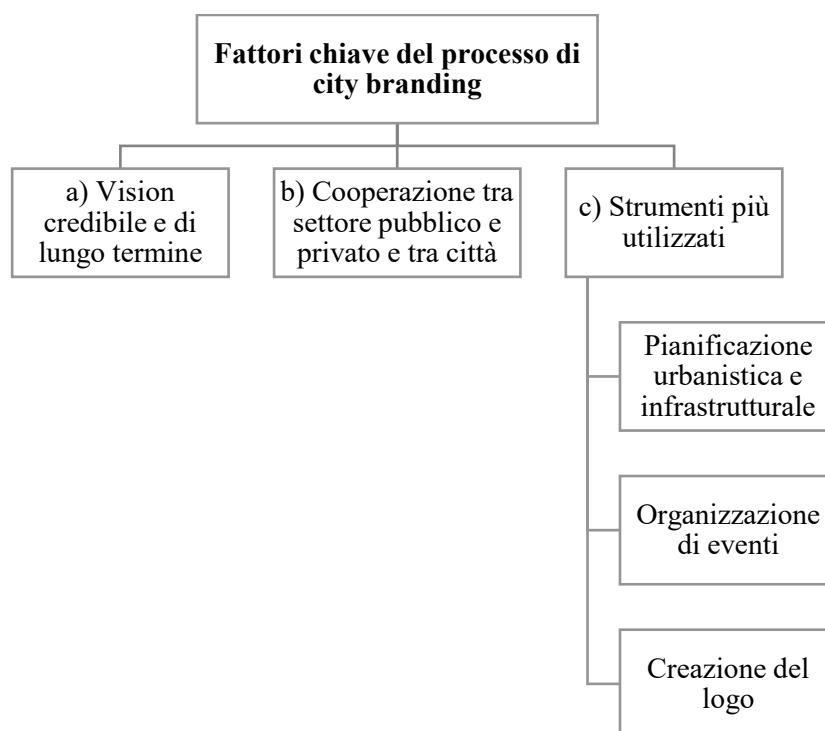
programma potrebbe avere successo. La capacità organizzativa è fondamentale e implica che siano stanziati le giuste risorse umane e finanziarie. A questo discorso si collegano i concetti di unità politica e di coesione.

Rainisto fa delle raccomandazioni rivolte alle iniziative pratiche di place branding. Il posizionamento e la differenziazione sono fattori cruciali per il successo del luogo, così come la suddivisione della “clientela” in target. Rainisto sottolinea l’importanza dell’approccio di lungo termine e delle cooperazioni, di cui si tratterà nel dettaglio in seguito. Altrettanto rilevanti sono i concetti della coerenza e dell’unità politica (intesa come metodo in grado di far prendere decisioni condivise in merito alla place identity) e di una forte leadership. L’autore scrive che è importante iniziare il processo di place branding attraverso una SWOT analysis, in modo da comprendere le sfide strategiche e le capacità effettive del luogo. Non bisogna dimenticare che dopo l’analisi strategica bisogna essere capaci di implementare concretamente i progetti. Ciò può avvenire solamente se si sviluppano le giuste competenze organizzative e manageriali. Per di più, devono essere stabilite le risorse finanziarie adeguate; basti pensare che le città del Nord Europa (con almeno un milione di abitanti) per sviluppare un buon progetto di city branding necessitano di circa due/tre milioni di euro all’anno.

Nonostante la numerosità di tutte queste raccomandazioni, Rainisto conclude affermando: “*The best practices in place marketing and branding have not yet appeared, and only a place's imagination sets the limits as to how innovative place marketing programmes can be created*” (Rainisto 2007).

Volendo sintetizzare in tre fattori i vari punti di vista, gli elementi che risultano attualmente fondamentali nei processi di city branding sono riassunti nella Figura 9:

Figura 9: schematizzazione dei fattori chiave del processo di city branding emersi dalla letteratura



a) Vision credibile e di lungo termine

Tra i principi del place branding individuati da Anholt (2003), il concetto di verità veste un ruolo predominante. Uno dei compiti del city branding è assicurare la comunicazione di un'immagine reale e contemporanea della città. Devono essere tenute in considerazione le aspirazioni della location, ma la vision deve essere credibile, efficace, avvincente e soprattutto sostenibile nel tempo. Il city branding è un processo complesso, eppure una strategia risulta efficace solo se è semplice e diretta.

Consensualmente gli autori sottolineano l'importanza di un approccio di lungo termine. L'implementazione della vision richiede tempo, sforzi, giudizio e pazienza. L'impegno deve essere mantenuto lungo tutta la curva di esperienza e l'aiuto di consulenti potrebbe essere utile. Il riposizionamento di un brand nazionale può durare anche 10-15 anni e per le città la tempistica si abbassa di poco. Chiaramente ogni situazione è soggettiva in base alla percezione della città, all'immagine che si vorrebbe conquistare e all'impegno che la governance vuole sostenere. I programmi operativi sono facili da imitare, ma la costruzione dell'immagine richiede tempo ed è difficile da copiare. Il punto di differenziazione deve essere trovato e deve essere comunicato mantenendo la credibilità.

È normale avere delle grosse aspirazioni, ma è importante garantire una brand identity reale. Sebbene essa possa essere ambiziosa nel lungo termine, il posizionamento deve essere credibile nel breve termine per essere effettivo.

b) Cooperazione tra settore pubblico e privato e tra città

Tra le raccomandazioni di Rainisto (2003), la prima riguarda l'importanza della cooperazione tra la città e le imprese, perché entrambe influenzano l'immagine dell'altra. Tra l'altro, è stato riscontrato che un gruppo di pianificazione che comprende anche i rappresentanti dell'imprenditoria crea programmi di place branding di maggior successo. Dopodiché, l'autore raccomanda le collaborazioni tra settore pubblico e privato al fine di stimolare un equilibrato sviluppo economico del luogo. Insieme alle competenze di leadership, le collaborazioni tra pubblico e privato sono la sfida maggiore per i progetti di place branding.

Lo sviluppo delle città si confronta con sfide che necessitano delle partnership tra il settore pubblico, le aziende e i soggetti come le università. Generalmente in Europa le aziende locali vengono coinvolte poco nei processi di city branding, a differenza degli Stati Uniti, in cui da decenni i progetti vengono governati da un mix di rappresentanti provenienti dai diversi settori. Ciò è dovuto anche dal fatto che le città non ricevono le stesse entrate fiscali delle città europee, quindi il fenomeno delle collaborazioni con il settore pubblico si è sviluppato precocemente.

L'amministrazione non è sempre in grado di affrontare i progetti di maggior portata e le partnership permettono di portare a termine gli obiettivi. Le aziende private e le istituzioni apportano conoscenze, innovazione e capacità organizzative indispensabili per sopravvivere alla competizione territoriale. Le collaborazioni consentono di integrare il know-how e le risorse dei partner a un costo irrisorio. Il settore privato contribuisce soprattutto negli aspetti decisori del processo, mentre quello pubblico ha le giuste competenze per stimolare, offrire servizi e guidare gli altri soggetti. Le università e gli istituti di ricerca mettono a disposizione le loro conoscenze e i loro strumenti di ricerca.

La cooperazione tra il settore pubblico e quello privato non è priva di tensioni e problemi. Questi ultimi si concentrano principalmente sull'ambiente e sul mercato immobiliare. Le aziende si sono pian piano rese conto che l'imprenditorialità non è insita nell'amministrazione; esse non ritengono che la partecipazione ai processi di city branding sia un loro dovere anche se riconoscono di essere di grande aiuto. Per di più, le aziende attuano le loro attività di marketing senza considerare il fatto che anche l'ambiente sociale cittadino vi influisce e vi dovrebbe partecipare. Soprattutto in ambito europeo, le collaborazioni di questo tipo sono una

delle più grandi sfide. Esistono per questo dei centri di ricerca e consulenza che mirano a fornire alle amministrazioni sostegno per la gestione dei progetti, che presumono la cooperazione tra il settore pubblico e quello privato.

La cooperazione dovrebbe aumentare anche dal punto di vista intersettoriale. Ad esempio, le agenzie di attrazione turistica e quelle di attrazione degli investimenti dovrebbero attuare progetti in collaborazione tra loro.

Infine, una singola città potrebbe aver bisogno di far parte delle strategie di marketing e branding di un territorio più ampio, come una regione o un'area metropolitana, al fine di attirare la giusta attenzione da parte di investitori e aziende. Le alleanze tra città sono uno strumento per sopravvivere; numerose città stanno costituendo, insieme alle cittadine circostanti, un territorio più ampio allo scopo di intraprendere azioni comuni di cross marketing. La competitività di una città non è necessariamente a scapito del successo di un'altra città, anzi le buone performance di una potrebbero avere ripercussioni positive anche sull'altra appartenente alla stessa rete. Le strategie di city branding devono considerare l'interdipendenza che sta nascendo tra le città; le relazioni inter e intra-metropolitane sono in rapida evoluzione. Il vantaggio competitivo potrebbe essere costruito più efficacemente valicando i confini delle singole città. La cooperazione diversifica le risorse e le competenze, favorendo i meccanismi di resilienza delle città, e aggrega risorse finanziarie. La scala ottimale per vincere la competizione territoriale va oltre ai confini amministrativi.

Proprio come nel corporate marketing, la coopetizione tra città concorrenti consiste in un comportamento ibrido che si pone tra la cooperazione e la competizione. Nonostante l'approccio competitivo sia marcato, per il city branding è una prospettiva sempre più realistica, dato il quadro cooperativo e di rete che si sta sviluppando oggi. La coopetizione è il modello di comportamento più adatto principalmente per quei territori caratterizzati da piccoli centri urbani, che aggregandosi formano un'adequata massa critica per conquistare la fama. La governance ha la possibilità di attraversare i confini amministrativi per cercare di offrire un prodotto più attraente legato da elementi identitari condivisi.

Un elemento chiave, principalmente per le piccole città (ma non solo) è il brand interterritoriale. In Italia è stato creato il brand MiTo, un brand culturale che coinvolge le città di Milano e Torino. Tra i due poli industriali è evidente la competizione, che con il brand si è tradotta in coopetizione estesa al settore culturale. Le due città non sono mai riuscite a portare a termine gli obiettivi ambiziosi che si erano poste per risollevare le loro economie, ma hanno implementato comunque alcuni progetti culturali. In Germania è stato sviluppato un brand per le Ruhr Metropolis, ovvero un insieme di 11 città e 42 cittadine minori, allo scopo di avviare

una trasformazione economica della regione attraverso le attività culturali. Le città tendono a sottolineare le loro interconnessioni attraverso gli strumenti di comunicazione per rendere visibili il loro impegno nelle collaborazioni. Talvolta la governance di questo tipo di cooperazioni è data da schemi collaborativi guidati dalle autorità pubbliche, altre volte da partenariati tra pubblico e privato. Ad esempio, il brand interterritoriale costituito per la Greater Louisville Community (che coinvolge 25 contee di due stati statunitensi) è stato sviluppato attraverso la cooperazione di governi statali, istituzioni per lo sviluppo, corporazioni e associazioni volontaristiche, enti educativi e culturali. Gli accordi alla base di queste collaborazioni possono essere anche molto complessi; non è facile bilanciare i pay-off per i partner concorrenti.

Un vantaggio della collaborazione interurbana è l'opportunità di sviluppare campagne di comunicazione internazionali di qualità e a un costo minore di quello che avrebbero dovuto sostenere i singoli partecipanti. Un ulteriore vantaggio è la possibilità di offrire un prodotto e un'esperienza coerente nell'intero territorio coinvolto. Tuttavia, ci sono anche delle forze che possono minare la sostenibilità dei brand interterritoriali nel lungo periodo. Tra queste, ci sono le sfide poste dall'avanzare lento e dispendioso dei progetti e la percezione artificiale del brand da parte degli attori interni. Infatti, il livello di credibilità, attenzione e visibilità del brand interterritoriale deve essere mantenuto elevato in modo costante.

c) Strumenti più utilizzati: pianificazione urbanistica e infrastrutturale, eventi e logo

L'analisi della letteratura ha portato alla conclusione che tra gli ingredienti più utilizzati per raggiungere gli obiettivi di city branding ci sono tre strumenti principali: la pianificazione urbanistica e infrastrutturale, l'organizzazione di eventi e la creazione del logo.

Pianificazione urbanistica e infrastrutturale

Tra i componenti chiave più citati che formano la città-prodotto, vi è l'ambiente urbano e paesaggistico, composto da elementi spaziali e infrastrutturali. È importante che questo costituente sia curato in modo continuativo, perché forma la prima impressione degli utilizzatori urbani. Per controllare la costruzione, la salvaguardia e la manutenzione dell'ambiente cittadino lo strumento più utilizzato è la pianificazione urbanistica. Ad oggi, attraverso il rapido processo di urbanizzazione, è divenuta di fondamentale importanza. La pianificazione urbanistica dice molto del carattere e dell'anima della città. La governance del city branding non ha il potere di

predisporre direttamente il piano urbanistico, ma costituisce un valido mediatore nell'indicazione di carenze, difetti e omissioni.

È evidente che le attrazioni architetture e paesaggistiche giochino un ruolo rilevante all'interno del processo di city branding, sia per quanto riguarda il benessere dei cittadini, sia per quanto concerne l'interesse dei visitatori. La silhouette della città nel city branding può essere paragonata al packaging nel product branding. Sebbene l'esteriorità non rappresenti l'essenza del prodotto, il suo ruolo è fondamentale nell'influenza delle decisioni di acquisto.

La pianificazione urbanistica venne attuata a Parigi già all'epoca di Napoleone III, che nel 1853 riscontrò gravi lacune nella progettazione urbana precedente. Venne quindi interpellato un famoso architetto dell'epoca, Haussmann, il cui compito fu lo sviluppo di un piano urbano per la riqualificazione del centro della capitale. Un altro esempio longevo è quello di Chicago, in cui nel 1909 venne stilato un piano per la preservazione dell'area circostante il lago. Esso prevedeva la progettazione del paesaggio della zona, che tutt'oggi resta una delle maggiori attrazioni della città. Sfortunatamente, nell'ultimo secolo non tutti i leader hanno avuto una visione così avanzata dell'importanza delle città e della loro pianificazione urbanistica. Le città che hanno maggiormente beneficiato di queste nuove prospettive progettuali sono state quelle create da zero, come Brasilia, costruite da architetti e progettisti allo scopo di renderle attrattive e stimolanti.

I pianificatori hanno un controllo rilevante sull'apparenza estetica della città e spesso ricorrono ai cosiddetti *flagship building*, ovvero quelle costruzioni che diventano un simbolo per la città. I flagship building non sono un'idea recente, basti pensare al Colosseo, al Partenone e ai Giardini di Babilonia, costruiti più per rappresentare il potere che non per le loro funzioni pubbliche. Più recentemente, nel 1977, Parigi ha eretto il Centre Pompidou non solo per ospitare la collezione di arte moderna, ma anche per proclamare il posizionamento della Francia come polo artistico e culturale.

I flagship building hanno successo se rispettano due requisiti. Il primo è che l'architettura deve essere evidente e significativa; non importa che l'estetica piaccia a tutti o meno, l'importante è che spicchi tra il paesaggio urbano e che se ne parli. È per questo che per decenni le città si sono contese il primato per l'edificio più alto o per il ponte più avveniristico. Spesso, quando viene riconosciuta l'importanza nell'immaginario delle persone di questi edifici, vengono anche soprannominati (il cetriolo di Londra, la graffetta di Rotterdam, ecc.). Nella maggior parte dei casi, i flagship building vengono costruiti a partire da zero, ma certe volte anche dei restauri hanno avuto successo, come nel caso del Tate Modern a Londra o del Musée d'Orsay a Parigi.

Questi due esempi, in particolare, simboleggiano l'abbandono di un settore economico, quello industriale, per la nascita di un altro, quello artistico.

In secondo luogo, assume un importante valore il creatore del flagship building. L'architetto deve essere rinomato, tanto da essere considerato una *archistar*. Le qualità estetiche e funzionali dell'edificio sono, in confronto, quasi irrilevanti.

I flagship building hanno quasi sempre una funzione pubblica, perché solo le amministrazioni pubbliche hanno accesso a ingenti risorse e permessi per la loro costruzione e promozione. Molto spesso assumono la funzione di gallerie d'arte o di rappresentanza del governo. In questo senso, l'Unione Sovietica ha utilizzato moltissimo l'architettura come espressione della sua ideologia politica. Nonostante ciò, c'è qualche esempio anche di flagship building con funzioni private, come il Lloyds Building di Londra, sede dell'omonima compagnia assicurativa.

Il processo di stimolazione dell'economia attraverso la costruzione dei flagship building viene detto "*Guggenheiming*", termine derivante dall'abitudine del museo di essere ospitato in futuristici edifici.

Esistono anche dei rischi nella costruzione di "cattedrali nel deserto", ovvero di edifici molto evidenti dal punto di vista estetico, ma che non hanno nessuna capacità nel comunicare qualcosa e nel trasmettere benefici alla città. Nonostante si notino molto, è improbabile che ciò basti per renderli di successo per il processo di city branding. Questi edifici hanno contribuito all'aumento del turismo culturale di breve permanenza, ma non hanno dato i loro effetti nel miglioramento delle attività culturali e nello sviluppo economico in generale. I flagship building di successo in ogni caso non sono sufficienti al city branding e devono essere abbinati ad altre politiche.

La costruzione dei flagship building non è priva di svantaggi. Negli ultimi anni la notorietà e la simbolicità di questi edifici è diventata addirittura controproducente: essi sono divenuti dei punti di attrazione di pericolosi attacchi terroristici., quindi devono essere dei veri e propri sorvegliati speciali. Un altro problema dei flagship building è la loro durabilità; essi sopravvivono alle politiche a cui sono abbinati. Se hanno troppo successo sarà difficile cambiare le ideologie che rappresentano, o sostituire un vecchio edificio con uno più moderno. È il caso della Torre Eiffel a Parigi, che difficilmente sarà sostituibile da qualsiasi altro simbolo. La città ci ha provato parzialmente nel 1990 con la costruzione dell'Arco del distretto commerciale di La Defense, ma non ha riscontrato un particolare successo.

Un'estensione dei flagship building è il *signature design*, ovvero il design che esprime l'identità visiva della città. Può essere rappresentato da un insieme di edifici residenziali particolari, spazi ed elementi urbani correlati, come la segnaletica, la pavimentazione stradale e l'arredo urbano.

Lo scopo non è solo la coerenza nel design urbano, ma anche la differenziazione e la riconoscibilità. Il signature design ha maggior successo se incorpora modernità, innovazione o se richiama il patrimonio culturale. Il problema di questi strumenti è l'originalità: essere originale comporta dei rischi, che vengono spesso minimizzati attraverso l'emulazione di progetti di successo di altre città. Spesso il signature design viene applicato a dei determinati quartieri, in modo da caratterizzarli e specificarne la funzione, perché le città cercano di ricavare una determinata immagine attraverso la modellazione di un singolo quartiere. Molte città europee hanno raggruppato nel tempo molte delle loro attrazioni culturali (musei, teatri, librerie) in determinati distretti, come nel caso dell'Isola dei Musei di Berlino (Ashworth, 2009). La designazione di "quartieri culturali" riflette la tendenza contemporanea di distinguere spazi sociali differenti all'interno delle città. Si presume che tali identificazioni portino allo sfruttamento di complementarità, sinergie ed economie di agglomerazione. Si ritiene che l'arte pubblica all'interno dei quartieri culturali sia in grado di rafforzare il distretto, l'identità locale e incoraggiare la creatività e l'innovazione. Anche in questo caso, però, questi quartieri funzionano solo se fanno parte di un processo di adattamento sensibile al contesto e non di una replica seriale di altri casi di successo.

Oltre agli edifici, un'altra parte del paesaggio urbano è formata da attrazioni naturali, come fiumi, parchi, baie e monti, da attrazioni culturali, ovvero monumenti e centri storici e da attrazioni ricreative, come stadi e palazzetti sportivi (San Siro a Milano, Madison Square Garden a New York, Wembley a Londra, ecc.). La protezione ambientale e la salvaguardia del patrimonio culturale fanno parte della pianificazione urbana.

Agli elementi sopracitati si aggiungono anche le infrastrutture. La competitività di una città è spesso vista come la disponibilità di risorse e servizi a supporto dell'innovazione. Secondo il nuovo approccio di sviluppo, le risorse scarse sarebbero quelle di tipo cognitivo e istituzionali, piuttosto che quelle di tipo materiale e finanziario, sebbene molto importanti. La competitività di una città deriva più dai fattori distintivi che sostengono la produzione locale e dai servizi che sostengono il know-how. Per assecondare i bisogni del sistema locale, la competizione ha sottolineato la necessità di dover potenziare l'accessibilità e le piattaforme logistiche di ogni città, attraverso interventi sostanziali di costruzione o miglioramento delle infrastrutture urbane. Con infrastrutture approssimativamente si intende l'insieme dei sistemi di trasporto (strade, parcheggi, ferrovia, metropolitana, aeroporti, porti, ecc.), dei servizi che permettono l'accesso alla città, come ponti e gallerie, dei servizi di diffusione dell'energia elettrica, dell'acqua e dei sistemi fognari.

La letteratura tende a suddividere le infrastrutture in materiali e immateriali, economiche e sociali, a rete e puntuali. Le sopracitate infrastrutture rientrano nelle infrastrutture materiali, ovvero nel complesso insieme di beni, soprattutto pubblici, la cui fruizione è aperta a tutti. Si tratta di infrastrutture immobili, indivisibili, insostituibili e polivalenti. Invece, i servizi alle imprese rientrano tra le infrastrutture immateriali; vi fanno parte l'organizzazione di fiere, gli incubatori di impresa, i parchi scientifici, i consorzi di ricerca, la diffusione della banda larga, la diffusione delle ICT (Information and Communication Technology). Proprio queste ultime nell'ultimo decennio hanno creato grosse aspettative. Le reti tecnologiche rientrano nei beni competitivi collettivi locali e permettono di dare luogo a una forma virtuale di prossimità e a una forma evoluta di convivenza, ossia di condivisione di esperienze e linguaggi. Le ICT rappresentano oggi un fattore abilitante all'avvio di un processo di crescita sia per la città che per i suoi utilizzatori.

Senza infrastrutture moderne ed efficienti, la vita dei cittadini e il funzionamento delle imprese sono minati tanto da poter ostacolare la competitività della città. Perciò, ogni città cerca di trovare una soluzione ai problemi infrastrutturali e di ammodernare continuamente i propri servizi. Ad esempio, Vienna offre la possibilità di raggiungere l'aeroporto attraverso la linea metropolitana da moltissime stazioni e permette di effettuare il check-in e consegnare i bagagli direttamente alla propria fermata. Gli esempi nel mondo sono moltissimi, soprattutto dal punto di vista del miglioramento dei trasporti attraverso soluzioni innovative.

È chiaro che le infrastrutture rappresentano un tassello fondamentale nella costruzione di una buona immagine a livello globale. Le città a cui vengono riconosciuti un sistema di infrastrutture e l'elargizione di servizi efficienti hanno maggior possibilità di sviluppo, miglioramento della propria competitività e massimizzazione degli sforzi di city branding.

Lo studio di De Nisco (2010) dimostra che il design esterno (estetica dell'illuminazione, dell'arredo urbano, colore degli immobili, ecc.) e interno (estetica dei ristoranti, dei negozi, dei luoghi di intrattenimento), la sistemazione e la funzionalità degli spazi cittadini (pulizia delle vie, condizioni dei mezzi di trasporto, numero dei parcheggi, stato delle strade) influenzano direttamente la percezione della qualità dei servizi offerti dalla città e il comportamento d'acquisto dei consumatori, in termini di desiderio di permanenza e intenzioni di acquisto. Il rinnovamento estetico ha quindi un ruolo fondamentale nei processi di sviluppo economico e sociale delle città. Basti sapere che i risultati di tutte le ricerche concordano nel ritenere che l'ambiente trasmette degli stimoli capaci di suggestionare la percezione e il comportamento dei consumatori. Inoltre, il giudizio sulla qualità dei servizi viene fortemente influenzato dal design del supporto fisico utilizzato per la loro erogazione. A sua volta, la qualità del servizio influenza

direttamente l'intenzione di acquisto e il desiderio di permanenza nel luogo. De Nisco (2010) evidenzia l'importanza del coinvolgimento e della collaborazione del soggetto sia pubblico che privato. La sistemazione degli spazi è infatti di competenza del primo soggetto, mentre il design interno è di competenza del secondo.

Organizzazione di eventi

Il secondo strumento presentato è tra i più trattati dai ricercatori: l'organizzazione di eventi. A partire dagli Anni '90 del XX secolo si è registrato un interesse scientifico per gli eventi e ancora oggi questo interesse è in via di sviluppo. La capacità delle città di attrarre eventi è divenuta un elemento importante tanto quanto la capacità di attrarre talenti. Le città organizzano e sponsorizzano eventi al fine di ottenere fama e stabilire specifiche associazioni mentali. Queste ultime derivano dal contenuto dell'evento e dalla capacità dell'amministrazione di ospitarlo. Ovviamente più grande, globale e prestigioso è l'evento e maggiore è la possibilità di miglioramento o peggioramento della reputazione della città.

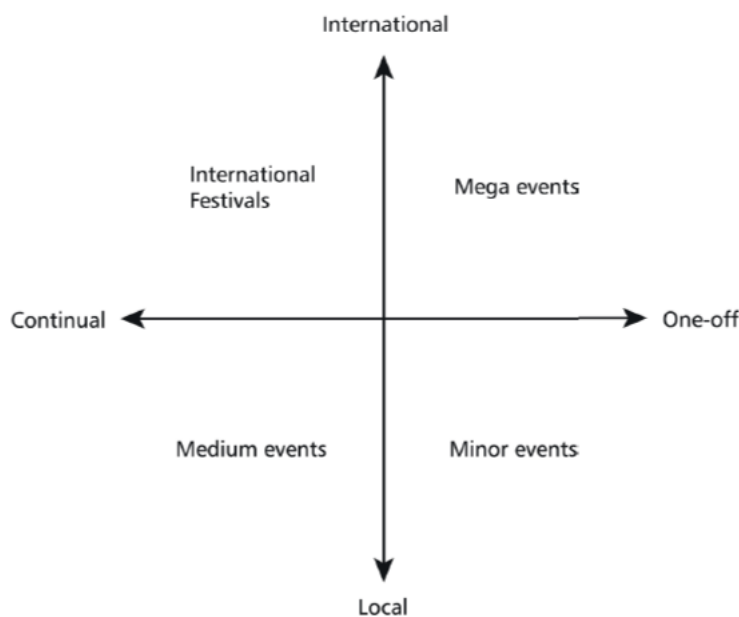
A causa dell'eterogeneità degli eventi urbani, la letteratura non ha prodotto un'univoca ed esaustiva classificazione. Come mostrato nella Figura 10, a seconda della longevità (asse delle ascisse) e della dimensione dell'evento (asse delle ordinate), gli eventi per il city branding si suddividono in quattro macrocategorie (Berger e Herstein, 2013):

- mega eventi, come le Olimpiadi. Vengono definiti da Ritchie nel 1987 come quegli eventi importanti che servono ad accrescere la consapevolezza, l'immagine e l'economia di una destinazione nel breve o nel lungo periodo. Nel 2005 Getz aggiunge che producono elevati livelli di turismo, copertura mediatica, prestigio e impatto economico (Quintano et al., 2014). I mega eventi implicano un ridisegno della città e delle sue infrastrutture, una mobilitazione di ampie somme di denaro, il coinvolgimento di media globali e sponsorship rilevanti e portano al generale cambiamento dell'immagine della città. Le città che si impegnano nell'organizzazione di un mega evento devono essere consapevoli dell'investimento a lungo termine che stanno compiendo, infatti, l'evento in sé è solo uno degli step di un processo di city branding molto lungo. I mega eventi attraggono persone da tutto il mondo e la città ha una singola opportunità per approfittare dell'esposizione mediatica per fare bella figura;
- eventi/festival internazionali, che attraggono persone da tutto il mondo anno dopo anno. Essi richiedono il coinvolgimento di media internazionali e nazionali, finanziamenti da parte degli organi locali e nazionali e sponsorizzazioni nazionali e internazionali. Per avere successo, la città deve creare un collegamento tra le sue risorse e il tipo di evento;

la città non dovrebbe mai copiare un festival già associato a un'altra città, soprattutto se l'evento non rispecchia il suo spirito e le sue peculiarità;

- eventi di media dimensione, che attraggono persone a livello nazionale e locale anno dopo anno. Esempi tipici di questo tipo di eventi sono le maratone, i festival musicali e culturali. Per pubblicizzarli le città ricorrono a media e a sponsorizzazioni nazionali. Per avere successo la città deve assicurarsi di garantire ogni anno almeno lo stesso livello di qualità e offrire al visitatore nuove esperienze e forme di intrattenimento;
- eventi minori ospitati dalle piccole città che vogliono differenziarsi da quelle circostanti. Questi eventi sono rivolti ai visitatori locali e ai residenti, quindi richiedono pubblicità sui media locali e sponsorizzazioni da parte di aziende e associazioni della città. La loro principale funzione è quella di intrattenere i residenti, aumentarne l'orgoglio e celebrarne le tradizioni. Alcuni esempi di eventi minori possono essere le corse podistiche, le parate e le mostre locali.

Figura 10: classificazione degli eventi in base alla loro longevità e dimensione. Fonte: Berger e Herstein (2013)



Secondo gli stessi autori, a loro volta questi eventi si suddividono in base alle tematiche su cui vengono sviluppati: ci sono eventi basati sullo sport, su persone o personaggi celebri, sull'arte cinematografica o teatrale e sulla cultura.

Il mega evento basato sullo sport più celebrato dal city branding è quello dei Giochi olimpici. Ormai la maggior parte delle città non guarda più le Olimpiadi attraverso la sola prospettiva dello sport, ma le considera un'opportunità per il city branding. La competizione per ospitarle

esplode nel 1984, quando per la prima volta la città ospitante, Los Angeles, attesta un ingente ritorno economico. Esse permettono di mostrare l'identità della città al mondo intero, quindi vengono usate strategicamente per attirare l'attenzione e la visibilità globale. Un tipico esempio di best practice per quanto riguarda lo sfruttamento dei Giochi olimpici è costituito dalla città di Barcellona, che ha ospitato la manifestazione nel 1992. Se oggi si pensa a questa città, i primi input riguardano il sole, l'allegria, la squadra di calcio. Però, prima dei Giochi olimpici, Barcellona non aveva una spiaggia e la sua costa era deturpata da edifici industriali semidistrutti. Oggi tutto è cambiato, l'area è stata bonificata, riqualificata e progettata secondo un'ottica di modernità ed efficienza. I benefici ricavati dalle Olimpiadi hanno permesso a Barcellona di diminuire almeno della metà la disoccupazione, aumentare del 15% le infrastrutture stradali e del 17% quelle fognarie, incrementare del 78% le aree verdi, attirare enormi quantità di investimenti privati e pubblici, richiamare il 105% in più dei visitatori e farle guadagnare una posizione stabile nella *top 5* delle città europee. Un caso analogo è stato quello delle Olimpiadi di Londra 2012, che, in sintesi, ha rafforzato l'economia britannica di circa 9,9 miliardi di sterline (Melović et al., 2017).

Di conseguenza, la recente notizia che vede Milano e Cortina come ospitanti delle Olimpiadi Invernali 2026 è stata accolta con gioia e orgoglio dalle comunità. Secondo il quotidiano *Libero*, che riprende due studi dell'Università Bocconi e dell'Università Ca' Foscari, l'indotto previsto per l'assegnazione della manifestazione sportiva varrà circa 4 miliardi di Euro. Per ogni euro investito si prevede un ritorno di 2,7€, il che porterà ad avere un saldo positivo di 868 milioni, senza contare gli introiti dati dalla mobilitazione di atleti e spettatori. Si stima che i Giochi creeranno più o meno 36mila posti di lavoro e rafforzeranno il comparto turistico, già florido in queste zone. La rassegna, tra il 2020 e il 2028, avrà un'incisione sul Pil di 2,3 miliardi. Il costo previsto è di 1,9 miliardi, leggermente inferiore a quello delle Olimpiadi Invernali di Torino 2006. Gli importi di costo maggiori sono rivolti alla gestione generale dell'evento e ai sistemi di sicurezza, mentre per le infrastrutture saranno dedicati circa 346 milioni di Euro. È chiaro che, sebbene l'assegnazione sia già di per sé un trampolino di lancio per il brand italiano, l'Italia dovrà dimostrarsi all'altezza di un mega evento di così ampia portata e prestigio (Gonzato, 2019).

Se l'evento sportivo è invece un festival internazionale, la priorità dell'organizzazione deve essere quella di trasformare il visitatore partecipante in un fan che ha la sensazione di tornare a casa ogni anno. Per assicurare una partecipazione costante agli eventi sportivi di medie dimensioni è necessario migliorarli ogni anno, mentre per gli eventi minori bisogna puntare sull'orgoglio locale e sull'impatto positivo sulla comunità.

Con riferimento agli eventi basati su persone o personaggi celebri, i mega eventi (nomina del Papa, celebrazioni della famiglia reale) implicano la progettazione di infrastrutture adatte e di ingenti investimenti, soprattutto dal punto di vista della sicurezza. Dalla prospettiva dei festival internazionali, sono famose le rassegne dedicate a Gaudì a Barcellona o a Sherlock Holmes a Londra; per supportare questi eventi è necessario costruire musei dedicati e negozi di souvenir. Negli eventi di minori dimensioni è importante trasmettere al pubblico un'atmosfera eroica e commemorativa.

Gli eventi basati sui film o sul teatro più celebri sono le Mostre del Cinema, ma non solo. Questa categoria comprende anche il fatto che un film o una serie TV sia ospitata dalla città.

Gli eventi culturali riguardano il cibo e ogni tipo di arte, tra cui la musica, la danza, la pittura, la letteratura e la moda. Un megaevento culturale consente di tramandare il successo della città e della manifestazione attraverso film e libri e permette di attirare visitatori anche successivamente alla sua conclusione. Ne è un esempio il Festival di Woodstock, entrato nella leggenda tanto da attirare migliaia di visitatori a distanza di quarant'anni. Gli eventi culturali devono riflettere l'anima della città; Milano, sotto questo punto di vista, ospita la Settimana della Moda, che rappresenta appieno il lifestyle urbano e ha permesso di incoronare il capoluogo lombardo come "città della moda" per eccellenza.

Al di là della classificazione di Berger e Herstein (2013), importanti eventi appartengono anche ad altri ambiti. Negli ultimi anni stanno assumendo sempre più importanza i convegni (di cui si tratterà in seguito) e gli eventi basati sul marketing e la comunicazione (presentazione di prodotti, visite di autorità, seminari di formazione). Un caposaldo degli eventi sono quelli storici e popolari (carnevali, feste popolari, rivisitazioni storiche, ecc.).

Sebbene la classificazione degli eventi abbia dominato la letteratura, è interessante osservare che si è passati dalla considerazione della loro grandezza alla considerazione del loro significato e della loro portata simbolica. Oggi si riconosce appieno che la finalità principale degli eventi è generare sulla città una serie di ricadute positive stabili in termini economici, turistici, infrastrutturali e identitari. La ricerca è stata guidata soprattutto dallo studio degli impatti economici (ritorno economico, occupazione) e degli impatti socioculturali degli eventi (orgoglio, conoscenza del territorio, senso di appartenenza, inclusività). Le narrative dominanti degli eventi all'interno delle strategie di city branding sono l'autenticità delle esperienze e degli spazi urbani e il cosmopolitismo, ovvero la connessione della città con le tendenze globali. Il contributo degli eventi alla competizione urbana sembra portare a un livello qualitativo maggiore, perché essendo strettamente legati al contesto territoriale, rappresentano un'esperienza al di fuori della quotidianità tanto per il visitatore, quanto per il residente. Questi

due tipi di soggetti vengono infatti considerati i principali *impacted end user*. Il visitatore turista produce due risposte comportamentali di grosso impatto per le città ospitanti: l'intenzione di far ritorno nella città e la volontà di raccomandarla agli altri. I fattori cognitivi dell'immagine di una città, come la qualità dell'esperienza, le attrazioni e il valore percepito, sono direttamente correlate al passaparola.

Una delle tendenze che si sta articolando negli ultimi anni e che sottolinea l'importanza della partecipazione dei residenti, è l'organizzazione di eventi *off*. Come si evince dalla ricerca di Rieffly, questo particolare tipo di eventi è composto da iniziative indipendenti che hanno origine dal basso e che possono rappresentare occasioni innovative di incontri con le forme artistiche e creative. Tra gli esempi più celebri di eventi off troviamo il Fuorisalone di Milano, che accompagna l'evento ufficiale del Salone del Mobile.

Creazione del logo

Il terzo strumento chiave presentato è l'elaborazione del logo cittadino. Come è stato già accennato, uno degli errori più comuni nella formulazione di un piano di city branding è sminuire l'intero processo attraverso la mera promozione della città. Il problema nasce dal fatto che i policy maker si basano sulla definizione letterale di brand, inteso come nome o simbolo che identifica e differenzia i prodotti di un'azienda. Alcune amministrazioni cittadine incentrano i loro sforzi solo nella parte visiva del brand e quindi nella realizzazione di un logo da apporre semplicemente nei luoghi e nel materiale di interesse turistico. Hankinson nel 2001 ha affermato che nella peggiore delle ipotesi il place branding fornisce differenziazione attraverso l'uso di simboli e loghi. Sebbene il termine branding abbia il significato letterale di "marcare" attraverso il posizionamento di un brand su un prodotto, è stato già precedentemente esplicitato l'ampio significato che si cela dietro a questa parola. Dunque, senza indugio si può affermare che il city branding va oltre alla semplice formulazione di un marchio o di un logo rappresentativo del territorio urbano, ma si può altrettanto dire che il logo è considerato uno degli strumenti più utilizzati dalle amministrazioni cittadine nei progetti di city branding. La maggior parte delle governance continua a spenderci ingenti somme di denaro, di impegno e di tempo.

Nonostante ciò, molti autori sostengono addirittura la relativa insignificanza dei loghi e degli slogan. Per i brand commerciali i loghi e gli slogan sono relativamente importanti per permettere al consumatore di riconoscere i prodotti affrontando dei processi decisionali di acquisto brevi. Per il city branding le cose sono differenti; l'obiettivo è gestire le associazioni di immagine del brand. La comunicazione aziendale cerca di suggerire ai propri utenti una

marca con valori e caratteri indipendenti da quelli delle persone che compongono l'azienda fisicamente. Il place brand deve essere una rappresentazione dell'identità di un luogo; deve essere aperto, flessibile e partecipativo, deve rappresentare la volontà dei cittadini. Molti luoghi sono già associati ad una specifica immagine, quindi perché creare un logo? Per di più, è difficile immaginare che il controllo dell'uso del logo con i diversi pubblici possa fare così tanto la differenza nel generare la reputazione e la conoscenza del luogo.

Secondo Govers (2013) è ingenuo pensare che un logo possa influenzare la reputazione delle città, perché la percezione che ne deriva è difficilmente manipolabile, soprattutto da strumenti come loghi e slogan. Inoltre, i luoghi sono costituiti da identità totalmente contrastanti, quindi riassumerle in un semplice logo può essere estremamente controverso, fino ad arrivare ad aspre critiche e rivolte da parte degli stakeholder. Certe volte l'immaginario di una città è talmente forte da non aver bisogno di un'etichetta visiva. È questo il caso di Londra, i cui numerosi simboli rischierebbero di far passare inosservato qualsiasi logo.

Malgrado ciò, ai loghi viene riconosciuto anche qualche merito, se così non fosse non si spiegherebbe il loro successo. Creare dei loghi e slogan in alcuni casi ha significato aumentare la professionalità dell'immagine veicolata. Essi possono inoltre generare uno slancio nel sensibilizzare il pubblico sulla conoscenza della città. Sono la strategia e la sostanza gli elementi che fanno del place branding un'azione concreta.

La pratica ha però insegnato che le cose vanno diversamente; i loghi e gli slogan vengono introdotti senza alcuna idea chiara di cosa debbano significare. Di conseguenza, il coinvolgimento da parte degli stakeholder resta basso e il logo diventa semplicemente un simbolo da apporre sulla carta intestata.

Due casi celebri di city brand sono "I Amsterdam" e "I love NY" (Figura 11 e Figura 12), che non sono diventati famosi per il loro particolare design, ma perché rappresentano ciò di cui le persone sono orgogliose e ciò in cui si sentono coinvolte. In questi casi di successo l'equity del brand viene portata direttamente dalle persone, il logo rappresenta solo uno strumento che la concretizza. Molti luoghi hanno provato a imitare lo slogan "I love ...", ma hanno fallito. Non è il simbolo in sé a costruire la reputazione, ma esso può diventare un'icona che contraddistingue una reputazione già esistente.

Figura 11: brand della città di Amsterdam.
Fonte: pinterest.com

I amsterdam®

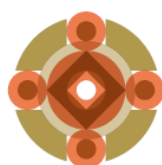
Figura 12: brand della città di New York.
Fonte: dunn.it



Govers (2013) conclude spiegando la “regola della T-shirt”: se dopo aver apposto il nome della città in una maglietta il pubblico è disposto a pagarla più di 25 dollari, allora il semplice naming (o logo) potrebbe generare engagement e avere un impatto sui social media. Se così non fosse, è necessario iniziare a pensare a una nuova strategia di lungo termine.

Numerose città, come nel caso della già citata Bologna, hanno deciso di coinvolgere il pubblico esterno nella realizzazione del design del logo attraverso l’indizione di un concorso aperto a tutti. Il caso di Bologna è molto interessante, perché ha portato alla scelta del primo brand generativo per una città, che rappresenta la dinamicità, l’innovazione e la sua apertura. I designer hanno sviluppato un alfabeto formato da diversi simboli geometrici riconducibili all’architettura urbana. Attraverso questi segni concentrici è possibile comporre qualsiasi parola relativa alla città, consegnando così a tutti i soggetti la possibilità di contribuire alla realizzazione dell’identità visiva della città. Ogni risultato grafico è accompagnato dal payoff “è Bologna”, che permette di fortificare i tratti utili a identificare la città (Figura 13). Il sistema di scrittura è stato implementato attraverso una piattaforma online che permette a tutti di partecipare alla narrazione della città attraverso l’inserimento della propria parola. La proposta è stata accolta positivamente per la sua particolarità e capacità di coinvolgimento, ma è stata allo stesso tempo criticata per la scarsa capacità di identificazione e riconoscibilità.

Figura 13: alcuni esempi di parole scritte attraverso l'alfabeto di segni studiato per il logo generativo di Bologna.
Fonte: Urban Center Bologna (2015)



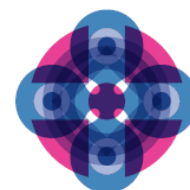
Cultura
è Bologna



Sostenibilità
è Bologna



Cura della città
è Bologna



Innovazione civica
è Bologna

È andata peggio alla città di Firenze, che ha indetto un concorso pubblico dalla consegna generica che richiedeva di allontanarsi dal classico simbolo del giglio e di far esplodere la creatività. Tra le cinquemila proposte è stato scelto un simbolo dal design semplice, per nulla rappresentativo, che ha sconcertato tutti, a partire dal sindaco che non l'ha apprezzato e utilizzato. Inoltre, il logo sembra essere del tutto simile a quello della città di Praga (Figura 14).

Figura 14: i loghi delle città di Firenze e Praga a confronto. Fonte: wired.it



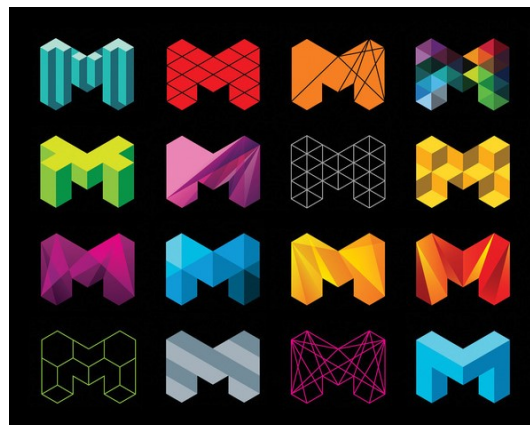
Al di là di altri casi di insuccesso, dettati soprattutto da una cattiva impostazione e gestione dei progetti, sono molti i casi celebri e di successo di loghi cittadini, a partire dall'iconico "I love NY". Il già citato "I Amsterdam" è stato uno dei primi a dare il via alla formula "Io sono ...", molto diffusa tra i city brand. Il caso di "be Berlin" è molto simile per quanto riguarda il messaggio partecipativo che viene comunicato. Ogni cittadino di Berlino, inoltre, ha la possibilità di inviare mensilmente un testo, che, se scelto, diventa il messaggio della città.

Un sistema componibile simile a quello di Bologna è stato elaborato con successo per la città di Porto (Figura 15). Il logo è formato da 70 forme che richiamano le tradizionali piastrelle *azulejos* della città, che possono essere combinate tra loro intorno alla semplice parola Porto. Anche Melbourne ha saputo concentrare le sue mille sfaccettature nel logo. Esso rappresenta una M, che viene riempita con colori e forme moderne a seconda della situazione d'uso (Figura 16).

Figura 15: logo della città di Porto. Fonte: behance.net



Figura 16: varie declinazioni del logo della città di Melbourne. Fonte: behance.net



Ai loghi si accompagnano non di rado dei payoff, che formano spesso dei giochi di parole con il nome della città, come nel caso di Copenaghen, che gioca sul fatto di essere *open* (C-open-agen). Lussemburgo invita a prendere l’iniziativa con il suo payoff “Let’s make it happen”, Genova invita a scoprirla piano piano con “More than this” e via dicendo.

L’importante è che il logo trasmetta un’immagine immediata, riconoscibile e memorabile e soprattutto che trasmetta un messaggio veritiero e rappresentativo dello spirito cittadino. Milton Glaser, ideatore di “I love NY”, ha detto in un’intervista “*No logo can represent the complexity of a city, but it should try not misrepresent it*” (Sbarbati, 2017).

3.2 Tendenze del city branding

Lo scopo di questa sezione dell’elaborato è cercare di prevedere quali saranno le tendenze in merito ai progetti di city branding: verso quali nuove traiettorie sta andando il city branding?

C’è da sottolineare che pochissimi autori hanno cercato di elaborare delle previsioni, soprattutto per il fatto che si sono limitati alla teorizzazione delle pratiche già messe in atto. Prevedere le tendenze di un fenomeno è sempre una questione ardua, perché, per quanto il metodo utilizzato sia basato su studi e ricerche, esso non può non essere privo di limiti. In un contesto concorrenziale e veloce come quello della competitività territoriale diventa ancora più difficile prevederne gli sviluppi. A rendere più ardua la situazione c’è il fatto della relatività delle tendenze; vi è consenso tra gli studiosi italiani sul fatto che le città italiane siano un passo indietro nella gestione del city branding rispetto a molte colleghe globali. Dunque, alcuni

elementi chiave di prassi in alcune metropoli, possono tradursi in tendenze da seguire per altre città. Se poi si considerano le dimensioni delle aree urbane, le disuguaglianze in merito all'avanguardia delle pratiche aumentano ulteriormente.

Malgrado tali limiti, l'esame della bibliografia ha portato alla selezione di tre tendenze in atto nel mondo del city branding raccolte nella Figura 17.

Figura 17: tendenze in atto nel mondo del city branding



Secondo il principio precedentemente spiegato, i fattori rientrano nella categoria delle tendenze anche se sono già in atto in diverse metropoli. Ciò che è emerso dalla letteratura è il costante aumento dell'importanza di questi elementi, che li renderà imprescindibili anche da parte delle città di minori dimensioni.

x) L'importanza del ruolo dei cittadini e degli user generated content

Uno dei punti sul quale i ricercatori hanno trovato il consenso unanime è che gli utilizzatori della città hanno un ruolo chiave, se non predominante, nell'elaborazione della sua immagine. Nel marketing partecipativo i marketer non possono possedere il completo controllo del brand, quindi gli stakeholder possono influenzarne il significato. Nel corporate branding i consumatori formano delle brand community, nelle quali influenzano e co-creano l'immagine del brand. Una brand community è un insieme di persone, senza confini geografici, formato da ammiratori del brand. Sono la partecipazione, l'esperienza e lo scambio di informazioni tra gli stakeholder a rendere dinamica la brand identity e a influenzare la strategia di branding. Allo stesso modo, il processo di city branding avviene attraverso le interazioni messe in moto dagli stakeholder, soprattutto quelli interni.

In particolare, il concetto di *experience* con il tempo è diventato sempre più importante, tanto che Hankinson nel 2009 ha scritto che un posto per avere successo deve offrire esperienze

distintive, avvincenti, memorabili e gratificanti. Anche Anholt (2010) ha sottolineato che l'esperienza è la chiave del place branding. Il senso di appartenenza che cresce in una comunità dovrebbe essere basato sulle esperienze nate dall'interazione tra i cittadini.

In primo luogo, gli utilizzatori da considerare più importanti sono gli abitanti della città. La collaborazione dei cittadini è ineluttabile al giorno d'oggi e, per risultare di successo, si deve basare su alcuni requisiti. La formazione del brand richiede il supporto e la cooperazione dei residenti, ma ciò è influenzato dalla percezione che hanno dell'impatto del turismo. Perciò prima di fare city branding è necessario ridurre i problemi che generano la percezione negativa del turismo e creare un atteggiamento positivo verso di esso. Più la comunità è legata alla propria città e maggiormente essa è sensibile agli impatti negativi del turismo, perché i residenti sono più coinvolti nell'ambiente in cui vivono. Inoltre, maggiore è tale coinvolgimento e maggiore è il legame e l'impegno che il residente instaura con il city brand. Generalmente più un cittadino percepisce l'impatto negativo del turismo e più si può dire che sia attaccato al brand (Chuang, 2015).

Un altro prerequisito per il successo del city branding attraverso la partecipazione dei cittadini è sviluppare una forte strategia di branding interna, che faccia "vivere il brand". È importante creare le condizioni per costruire un brand basato sul senso di appartenenza e identità del luogo (Govers, 2011).

Il ruolo chiave dei residenti nel city branding può essere considerato anche sotto l'aspetto più concreto dell'ospitalità. Alcune città, come Parigi o Berlino, hanno una buona posizione a livello di ranking globali, ma soffrono di un giudizio negativo in merito all'ospitalità dei residenti. Quest'ultima può essere migliorata attraverso dei programmi di educazione (Melović et al., 2017).

Nella letteratura sono stati distinti tre ruoli dei residenti: essi sono una parte integrata del city brand, ambasciatori del city brand e sono dei cittadini. Quest'ultimo ruolo implica che partecipino alle attività cittadine e contribuiscano nella formazione delle decisioni politiche. La sfida per il management sta nel capire come e quanto i cittadini debbano e possano partecipare alle attività di city branding. Un processo di inclusione dei residenti prevede la definizione dei componenti chiave della città e l'articolazione della loro visione condivisa, al fine di creare consenso da parte degli stakeholder. Il processo presume l'implementazione dei progetti suggeriti dai residenti stessi. Ovviamente non tutti i cittadini possono essere inclusi nei progetti allo stesso modo. I residenti possono essere categorizzati in base al loro coinvolgimento nei progetti in quanto partecipanti che: si limitano ad ascoltare, ascoltano e danno informazioni, vengono consultati, intervengono nell'analisi e nell'organizzazione dell'ordine del giorno,

concorrono nel raggiungimento del consenso negli elementi strategici principali e, infine, partecipanti direttamente coinvolti nelle decisioni politiche e strategiche finali.

L'inclusione dei cittadini – e non solo – nei processi di city branding è perfettamente collegata allo sviluppo delle nuove tecnologie. I nuovi media sono uno strumento democratico, accessibile, interattivo e privo di confini geografici. Ciò ha reso il city branding ancora più partecipativo e creativo. Lungo l'ultimo decennio, gli sviluppi tecnologici che hanno segnato il web, gli user generated content e gli strumenti mobile hanno dato voce alle persone, nella loro veste di cittadini e di visitatori. Questo li rende dei veri e propri co-creatori dell'immagine della città e dei veicoli della realtà cittadina. Le tecnologie digitali hanno permesso alle persone di far parte delle strategie di city branding secondo livelli differenti:

- brand analisi e concettualizzazione, attraverso ricerche, consultazioni e votazioni sui social, sui siti, sui forum e sulle app. È questo il caso della campagna “be Berlin”, il cui progetto ha lo scopo di identificare le impressioni e i valori colti dai berlinesi sulla città attraverso i social media e i sondaggi online;
- brand experience/expression, attraverso la promozione del city brand online, la condivisione dei contenuti, la creazione delle community. Una delle esperienze di questo tipo più riuscite è dell'account Twitter svedese “Curators of Sweden”, in cui ogni settimana un cittadino è chiamato a condividere contenuti sulla sua vita, compresi lavoro e passioni. Un altro progetto è “Play Melbourne Live” che utilizza Periscope, un'app per il live streaming, per mostrare la città;
- distribuzione e valutazione del brand attraverso la stesura di recensioni e consigli, anche diretti a modificare la strategia in atto. Un meccanismo di questo tipo è stato attuato a Jun, una piccola città spagnola, che ha messo a disposizione dei propri cittadini un account Twitter per comunicare direttamente con il sindaco (Hereźniak, 2017).

I social media diventano uno strumento di contatto per i vari utilizzatori della città. Essi rappresentano sia una sfida che un'opportunità in termini di gestione del city brand. Permettono agli utenti di prendere il controllo dell'immagine del brand, ma allo stesso tempo permettono alle amministrazioni di coinvolgere direttamente gli utenti nella sua co-creazione e innovazione. I social media hanno cambiato completamente il modo in cui viene modellato il processo comunicativo, perché il destinatario da passivo si è trasformato in un rispondente attivo, che partecipa e crea contenuti. Quelli più utilizzati, come Facebook, Twitter e Instagram funzionano secondo logiche molto differenti, quindi anche i risultati, in termini di influenza del city brand, sono eterogenei. La letteratura si è concentrata in particolare sull'analisi del sentiment ricavabile da Twitter. In questo social, le informazioni viaggiano in base alle relazioni

che l'utente instaura. Attraverso l'analisi semantica e tematica, Andéhn et al. hanno osservato la percezione della città di Stoccolma da parte degli utenti di Twitter. I risultati della ricerca dicono che la brand equity generata dagli utenti dimostra la tipica volatilità delle associazioni legate al brand che si formano nei social. La possibilità di tracciare i risultati in tempo reale permette di capire l'associazione di tendenza in atto in un preciso istante, quindi è stato possibile quantificare il livello di transitorietà dei concetti. Le associazioni più transitorie riguardano gli eventi; concetti come "Abba", "Bieber", "Rihanna" e "Pride" coincidono con particolari avvenimenti accaduti nel periodo di analisi. La loro influenza è limitata e fugace, ma allo stesso tempo è molto preminente in quel breve lasso di tempo, tanto da aumentare significativamente la visibilità e la rilevanza della città. Concetti più persistenti sono "Svezia", "svedese" e "sindrome" (termine legato alla Sindrome di Stoccolma). Quest'ultimo concetto rappresenta una sovrapposizione semantica e inferisce nell'immagine di Stoccolma indirettamente. Il risultato generale dello studio è il fatto che la user generated brand equity rappresenta una genuina e naturale manifestazione del city brand da parte dei suoi utilizzatori. La governance dei progetti di city branding dovrebbe considerare il city brand come un fenomeno frammentato sul quale non può avere il pieno controllo, perciò dovrebbe puntare sulla formazione del senso di appartenenza alla brand community grazie a un forte dialogo con gli utenti. I social media sono piattaforme che permettono ai singoli individui di formare una comunità e creare contenuti sul city brand. I turisti fungono da veri e propri opinion maker, quindi integrare i loro contenuti nella strategia di city branding è l'opzione più saggia. I viaggiatori di tutte le età ormai raccolgono informazioni in merito alla città di destinazione tramite il web e in modo affine vi condividono anche le loro esperienze. I visitatori diventano così dei travel blogger e travel influencer non professionisti co-creatori delle informazioni.

Nel destination branding, in cui i visitatori hanno un ruolo predominante rispetto ai residenti, i contenuti generati dai visitatori sui social media sono la sfida maggiore per i marketer di oggi. La rivoluzione digitale ha colpito tutta l'esperienza di viaggio. Prima di partire il visitatore tende a documentarsi dalle storie delle altre persone, durante il viaggio egli diventa un vero e proprio reporter della propria esperienza (grazie ad esempio alle Instagram Stories) e dopo il viaggio la sua influenza continua attraverso i commenti, le recensioni e la diffusione di informazioni. La percezione dell'autenticità del contenuto creato da un altro utente è sempre più di fondamentale importanza per un turista. Gli user generated content appaiono la frontiera più evoluta del contenuto credibile. Nel contesto del turismo, tra le mega tendenze del futuro prossimo si parla sempre dell'evoluzione dei canali social e della crescita dell'e-generation (Oliveira e Panyik, 2014).

Non solo i social media però hanno un'influenza determinante sul city brand. Sebbene sembrano ormai datati, i travel blog coprono ancora un ruolo importante. Dai diari personali, alla raccolta di informazioni, queste piattaforme sono sempre considerate molto più credibili rispetto ai contenuti di marketing tradizionali. L'ultima frontiera dell'era digitale sembra essere lo sfruttamento della realtà virtuale, in cui ogni persona è rappresentata da un avatar che può interagire e muoversi liberamente all'interno di una piattaforma tridimensionale. Non è difficile immaginarsi un futuro in cui potremo visitare una destinazione turistica attraverso la realtà virtuale.

La produzione di user generated content è un'indicazione preziosa del coinvolgimento delle persone verso il city brand. Spesso però, ha uno scarso impatto positivo a causa del feedback negativo o provocatorio di una gran parte dei commenti online. Inoltre, il successo o il fallimento in rete di un city brand dipendono principalmente dalla qualità del feedback lasciato da persone influenti nel mondo social, come le celebrità e gli influencer. Proprio per questo la governance del brand dovrebbe individuare questi soggetti e comprendere anche il loro punto di vista (Lim et al., 2012).

In un recente articolo, Hudak (2019) esamina il DST (il Digital Storytelling), ovvero l'insieme delle storie individuali registrate e condivise dalle persone attraverso i vari media. Il DST permette ai cittadini di segnalare i problemi della comunità, indirizzare dei cambiamenti sociali e preservare la cultura locale. Inoltre, dà voce ai residenti, agli operatori e alle organizzazioni del territorio, permettendo a diverse prospettive di emergere. Di conseguenza, il DST incoraggia un processo di place branding inclusivo e informato. Il DST, che si presenta spesso come un filmato, una clip audio, un media interattivo o un contenuto sui social media, massimizza l'esperienza delle persone attraverso il racconto di storie reali che producono un coinvolgimento immediato dell'audience. Il DST ha il potere di unire gli individui e le comunità attraverso la condivisione di obiettivi comuni e il confronto su sfide comuni; introduce nuove idee di coinvolgimento sociale, celebra le risorse e i punti di forza e costruisce un'identità comune e un forte senso di appartenenza. Per sfruttare al meglio questo strumento, le istituzioni pubbliche possono predisporre dei facilitatori per la produzione di contenuti narrativi. Questi facilitatori possono organizzare workshop o raccogliere le storie individuali e combinarle in modo da formare un unico punto di vista che riassume l'identità dell'intera comunità. Un esempio di questo genere è il documentario "Big Stories, Small Towns", che raccoglie le narrazioni autobiografiche di persone che hanno vissuto nelle diverse comunità di Australia, Cambogia, Malesia, Papua Occidentale e Indonesia. I facilitatori hanno incoraggiato i residenti a discutere e riflettere su tematiche come l'amore, la famiglia, il lavoro, la storia, i sogni e il

loro senso di appartenenza alla comunità. Questo progetto ha vinto numerosi premi ed è stato studiato come pratica collettiva di storytelling. È stato scoperto che le storie digitali hanno creato una nuova immagine del luogo radicale e comunemente condivisa che ha facilitato lo sviluppo della comunità. I contenuti personali incoraggiano il dialogo tra i membri della comunità e creano un senso di rappresentanza che migliora la loro volontà di impegnarsi.

Una ricerca di Bruni et al. (2017) ha scoperto che un'opportunità per le città che si è presentata negli ultimi anni è costituita dal gruppo dei *digital nomad*, una classe molto creativa della popolazione. I digital nomad rappresentano una via di mezzo tra i turisti e i cittadini, perché sono persone che hanno passato anni della loro vita a lavorare per un'azienda spostandosi in diverse città. Vengono spesso descritti come cittadini e ambasciatori del mondo e hanno, per questo, il potere di diffondere l'identità e i valori di una città grazie alla loro caratteristica di essere nomadi.

Circa il 20% della forza lavoro mondiale non ha una posizione di lavoro standard dal punto di vista della stabilità geografica. Inoltre, il 53% dei giovani europei è propenso a lavorare e vivere all'estero, quindi il fenomeno dei digital nomad sarà sicuramente crescente. Il Washington Post ha stilato una lista di tre elementi che influenzano le decisioni di spostamento dei digital nomad:

1. possibilità e opportunità di connessione per mantenere i legami con l'azienda e i propri clienti;
2. qualità delle infrastrutture IT dell'area;
3. alfabetizzazione informatica dell'area di lavoro.

Per la loro natura, i digital nomad non hanno l'esigenza di creare un proprio senso di appartenenza in una specifica città; questo è uno dei motivi per cui essi non sono inseriti spesso nella letteratura sul place branding. In più, lavorano all'interno di un network che si dirama al di fuori del territorio e governato da relazioni virtuali. I digital nomad fanno parte della classe creativa; essi non contribuiscono direttamente ad attrarre nuovi soggetti creativi, però rappresentano uno stimolo per lo sviluppo della città portando con loro la cultura del luogo.

I digital nomad possono dare il loro contributo al city branding grazie alle loro caratteristiche chiave: restano in una determinata città per un medio periodo di tempo, tendenzialmente rispettano la sostenibilità, l'ambiente e i residenti e trovano il sostegno economico nel loro lavoro online. È la loro natura creativa a dare il massimo contributo culturale, scientifico ed economico alla città. Attraverso i loro rapporti possono condividere conoscenze e know-how, diffondere informazioni sul luogo, spargere i valori dei suoi residenti e modificare di conseguenza la percezione del luogo.

In conclusione, i contenuti degli utilizzatori della città, siano essi i residenti, i visitatori, i digital nomad o ogni altra persona, dovrebbero essere sfruttati per influenzare i potenziali utilizzatori. Gli user generated content dovrebbero essere utilizzati per fornire messaggi autentici riguardo alla città e il sentiment delle discussioni online dovrebbe essere costantemente monitorato e ascoltato per sviluppare e migliorare l'immagine della città (Lim et al., 2012).

Ciò che serve per affrontare questa tendenza è la consapevolezza dell'importanza dei contenuti generati dagli utenti e lo studio di nuove modalità di coinvolgimento che stimolino gli utenti a creare contenuti positivi sulla città.

y) Attenzione alla sostenibilità ambientale

L'attenzione verso la sostenibilità ambientale è un fattore in atto da parecchio tempo, ma la sua importanza e il suo valore aumentano di giorno in giorno. L'esplosione della crisi del cambiamento climatico e della plastica negli oceani è ormai un argomento quotidiano sulla bocca di tutti i politici e dei comuni cittadini. Le differenze locali delle problematiche ambientali impongono soluzioni personalizzate e la tendenza europea è di considerare le città come le unità territoriali più idonee a gestire le politiche. Tuttavia, è necessario un coordinamento globale di base che sensibilizzi sui problemi ambientali anche al di fuori del proprio territorio locale. Lo sviluppo incontrollato di una città può ripercuotere le sue conseguenze ambientali anche sulle altre città e sulle loro generazioni future. Secondo il rapporto Brundtland (Nazioni Unite, 1987), si parla di sviluppo sostenibile quando la crescita soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità di soddisfazione di quelli delle generazioni future. Inoltre, lo sviluppo è sostenibile se soddisfa i bisogni di tipo primario di tutte le popolazioni contemporaneamente, garantendo ad esse di realizzare le proprie aspirazioni a una vita migliore. La diminuzione delle risorse non rinnovabili non deve impedire alcuna opportunità per le generazioni del futuro. Lo sviluppo urbano oggi è senza dubbio sensibile ai temi dell'ecologia, ma dovrebbe sapervi coniugare sviluppo economico, equità sociale e governance istituzionale.

Tra i determinanti che influiscono maggiormente sulla percezione dei city brand e sulla loro posizione nei ranking di valutazione, la qualità dell'ambiente e la presenza di aree green sono quasi sempre menzionate. È per questo che la maggior parte delle città cerca di distinguersi su questi temi e di etichettarsi come "città green". Quest'ultimo termine si trova in relazione con il fenomeno dell'industrializzazione della città, perciò bisogna cercare di abbandonare l'idea che questi due elementi non possano andare di pari passo. Anzi, le città imprenditoriali

dovrebbero sforzarsi ad attuare miglioramenti dal punto di vista della sostenibilità ambientale anche nell'ottica di incrementare la propria competitività. Secondo l'OECD le città con condizioni ambientali migliori risultano maggiormente attrattive; a loro volta, le città più attrattive hanno maggiore capacità di mettere in atto soluzioni alle problematiche della sostenibilità. L'OECD non vuole però far passare l'idea che la sostenibilità sia un costo per le città e che solo le più ricche possano perseguirla. La miglior soluzione è quella di sviluppare politiche imprenditoriali caratterizzate nella loro essenza dalla sostenibilità ambientale. Nonostante ciò, questa convivenza in molti casi è forzata e conflittuale; alcuni attori premono in una direzione e altri in quella opposta. L'idea che vivibilità (come la chiama l'OECD) e competitività siano complementari è abbastanza illusoria; è chiaro che le regole ambientali più stringenti sono in contrasto con molte delle politiche orientate allo sviluppo a tutti i costi. Le due prospettive non sembrano né strettamente correlate, né altrettanto sovrapposte, ma sono fondamentalmente collegate tra loro.

Le città europee e del Nord America perseguono gli obiettivi di sostenibilità attraverso l'adozione di strategie formali, ovvero attraverso la sottoscrizione di accordi internazionali o la partecipazione a meeting di rilievo. È evidente che per le città la sensibilità ambientale rappresenta un messaggio potente da lanciare attraverso i progetti di city branding (Amato, 2010).

Secondo la Dichiarazione di Rio del 1992, il modo migliore per sviluppare una politica ambientale è assicurarne la partecipazione a tutti gli attori interessati, compresi i cittadini. Ciò implica che le informazioni in merito all'ambiente urbano debbano essere pubbliche e trasparenti. Pertanto, la sostenibilità dell'ambiente urbano deve essere concretamente espressa attraverso indicatori, che devono essere definiti in modo partecipato. Numerosi studi e progetti hanno cercato di stabilire questi indicatori. Sono state considerate come variabili di analisi: governo e gestione urbana, urbanistica e design, mobilità e trasporti, produzione edilizia, ambiente naturale, consumi sostenibili e salute. Esistono anche dei contro-indicatori da valutare; considerando il trasporto pubblico devono essere presi in considerazione anche la copertura del servizio, il prezzo del biglietto, il numero di operatori, la redditività aziendale e le scelte tecnologiche. In ogni caso non esiste un modello di sostenibilità e di controllo della stessa valido per ogni città. La valutazione delle politiche urbane deve riguardare sia i loro risultati che i loro impatti, che sono molto difficili da individuare per il lungo orizzonte temporale che ricoprono per manifestarsi (Bianco, 2007).

Il Global Green Economy Index e il Siemens Green City Index hanno stilato ranking annuali sulla percezione e sulla performance della sostenibilità ambientale delle nazioni e delle città.

La reputazione migliore è posseduta dalle città dei Paesi del Nord Europa, che vengono affiancati dalla Nuova Zelanda e dall'Islanda quando si parla di performance concrete. Nel dettaglio, si distinguono Copenaghen, Stoccolma, Amsterdam, Oslo e Berlino. Il gap tra la reale performance e la reputazione di Paesi come Sud Africa, Brasile e Messico dimostra la difficoltà nel comunicare i progressi e l'impegno verso la sostenibilità. Al contrario Cina e Stati Uniti hanno una reputazione migliore rispetto alle performance effettive.

Non c'è un modello da seguire per etichettare una città come "verde" e caratterizzare il suo brand all'insegna della sostenibilità. Ogni città deve pensare alla strategia migliore per sé stessa, ai suoi stakeholder, alla relazione tra il suo brand e quello della sua nazione, alla differenziazione strategica con le altre città, a come gestire e comunicare la sua *green identity*. La dimensione della sostenibilità è oggi fondamentale soprattutto per la velocità del ritmo con cui la popolazione si sta sensibilizzando e accorgendo dei problemi ambientali. Le città che si occuperanno nel prossimo futuro dello sviluppo di strategie green accompagnate dalle giuste strategie di comunicazione saranno ripagate da riconoscimento, investimenti e incrementi nel turismo (Go e Govers, 2012).

Un progetto di city branding orientato alla sostenibilità dovrebbe puntare a incentivare un comportamento sostenibile sia nei cittadini che nei visitatori. La tendenza alla sostenibilità vede coinvolti attivamente anche i turisti attraverso le nuove forme di turismo sostenibile. Il turista responsabile è una persona che non ha trovato ancora una precisa definizione nella letteratura; è un individuo interessato alla dimensione ambientale in quanto contemplatore della natura e delle culture tradizionali. In più, è attento a minimizzare gli effetti negativi del suo passaggio sia per il contesto naturale, sia per quello sociale e a sostenere la protezione dell'ambiente urbano. Le città possono rispondere a questa tendenza grazie allo sviluppo di nuovi prodotti turistici dalla forte identità locale e caratterizzati dall'alto livello di sostenibilità (Calzati e De Salvo, 2012).

Il modo più facilmente comunicabile per una città per dichiararsi green è quello di ampliare le aree verdi della città. La rapida urbanizzazione ha spesso bandito le aree verdi, oppure le ha limitate nelle zone periferiche o confinate all'interno di spazi circoscritti. Lo strumento della pianificazione urbana è utile a ripensare all'incremento disseminato di tutte queste aree e alla costruzione di infrastrutture green. È stato dimostrato che le città con ampi spazi verdi godono di un vantaggio competitivo. È il caso di Seoul, le cui iniziative green (autobus elettrici, riapertura di un fiume precedentemente interrato) hanno incrementato fortemente il valore economico degli immobili, promosso la sostenibilità delle aziende sudcoreane, aumentato l'occupazione e attratto nuovi investimenti. Se una volta i cittadini desiderosi di vivere

circondati dalla natura dovevano accontentarsi di vivere nelle aree periferiche o suburbane, oggi la loro richiesta è di avere tutto a portata di mano. La vecchia divisione che vedeva contrapposti il lifestyle urbano e la natura deve essere superata ad ogni costo se si vogliono attirare i cittadini del domani. La natura si sta piano piano riappropriando dei territori urbani anche grazie alle nuove tecnologie e a nuove visioni (Braiterman, 2011). Considerando l'Italia, la progettazione urbanistica secondo l'ottica green ha dettato le regole di costruzione del Bosco Verticale di Milano. Questo complesso è formato da due palazzi residenziali caratterizzati dalla presenza di più di duemila elementi arborei distribuiti sui loro prospetti. Questo progetto ha ricevuto numerosi riconoscimenti e premi internazionali.

Al fine di sviluppare un progetto green per la città, giocano un ruolo chiave le partnership, che coinvolgono le autorità locali, il settore privato e tutti i gruppi interessati. Per il city branding improntato sulla sostenibilità, è cruciale concentrarsi prima di tutto sul branding interno. Altri accorgimenti riguardano la necessità di impegnarsi nel lungo termine e di raccogliere tutti i fondi necessari per attuare i progetti.

È evidente che la città ricava solo dei benefici dall'incremento degli spazi verdi. Gli spazi verdi fungono anche da punti di incontro e relazione; avere semplicemente una vista su uno spazio verde giova sulla salute e sul benessere del cittadino. La silvicoltura urbana contribuisce direttamente alle agende climatiche e alla resilienza delle città. Gli spazi verdi implicano emozioni, esperienze speciali e mistiche e sono associati a una serie di valori simbolici (Konijnendijk, 2010).

Il city branding e la competizione territoriale hanno le potenzialità per promuovere il concetto della sostenibilità. La sostenibilità è uno strumento per il city branding tanto quanto il city branding è uno strumento per la sostenibilità. Allo stesso tempo, alcuni autori sottolineano il fatto che la sostenibilità non debba essere più una scelta per le autorità pubbliche. Una delle più grandi sfide dei nostri giorni è che le città mantengano le promesse in merito alla sostenibilità.

z) Nicchie del turismo

Per Anholt (2006) l'aspetto turistico è quello più importante, perché la prima esperienza delle persone in una nuova città è quasi sempre nelle vesti di turista o visitatore d'affari. Se in tempi passati il problema principale delle amministrazioni era quello di attrarre i visitatori, oggi è sempre più importante soffermarsi sulle motivazioni che spingono il visitatore a venire in città. Intercettare i desideri che stanno a monte della visita in città è una consuetudine poco praticata, ma che sta permettendo a certe città di comprendere meglio il mercato e di trovare la propria

posizione sostenibile. La differenziazione spesso porta le aziende a coprire i settori di nicchia, ovvero quei particolari mercati che la concorrenza non ha ancora raggiunto in massa. Le nicchie nascono come spazi ristretti, sia dal punto di vista dell'utenza che dei ricavi, ma con il passare del tempo possono diventare di tendenza ed evolversi rapidamente in mercati molto redditizi.

Il fenomeno dei settori di nicchia è una tendenza anche nel mercato turistico. Alcune nicchie del turismo si sono già espanse abbastanza da attirare l'attenzione della maggior parte delle città, mentre altre particolari sono ancora occupate da pochi concorrenti.

Tra i settori già sviluppati, soprattutto in Italia, dal punto di vista turistico ci sono quello enogastronomico, quello culturale e quello religioso. Quest'ultimo, si è sviluppato secoli fa e oggi le agenzie di viaggio offrono pacchetti personalizzati e adatti ad ogni tipo di consumatore. L'offerta vede soggiorni in monasteri, cammini, pacchetti concentrati sull'arte sacra e itinerari spirituali. Visto il richiamo costante dei luoghi religiosi, le città stanno instaurando degli accordi con le Diocesi per la valorizzazione e la promozione del patrimonio ecclesiastico. Il turismo spirituale è in aumento grazie ai viaggiatori che hanno il desiderio di scoprire le altre culture, soprattutto quelle orientali. Per sfruttare le opportunità di questo tipo di turismo, la tendenza è quella di renderlo più ampio e leggero, in modo da renderlo accessibile anche ai non praticanti e ai credenti di altre fedi desiderosi di un'esperienza esistenziale (Cugini, 2019). Il turismo religioso rientra nel turismo culturale, altro caposaldo dell'economia delle città. Il turismo culturale continua a mantenere un andamento crescente grazie all'incremento del livello culturale delle persone, all'aumento del reddito, alla frammentazione dei periodi di vacanza e alla tendenza a ricercare l'identità della meta. Altrettanto ampia è la tendenza diffusa del turismo enogastronomico, settore in cui l'Italia assume un ruolo predominante. Il cibo è una delle porte di accesso più utilizzate per conoscere un territorio e, sebbene sia collegato maggiormente alle realtà rurali, anche le città hanno le potenzialità per soddisfare il visitatore contemporaneo (attraverso le visite ai mercati, ai ristoranti storici e ai luoghi di produzione). Le possibilità di sviluppo per questo settore sono date principalmente dall'incremento di interesse da parte della generazione dei Millennials e dei media e dalla crescita dell'attenzione verso il cibo salubre e di qualità.

Una delle tendenze più sentite dalle città è quella del turismo MICE, ovvero del turismo dedicato ai visitatori d'affari che si recano in una città per assistere a meeting, conferenze, convegni e mostre dedicate a particolari tematiche. Questi eventi si occupano principalmente di temi economici, scientifici, medici e professionali in genere. Oltre a favorire lo sviluppo e lo scambio di idee e conoscenza, generano indotti economici sulla città e ne promuovono un'immagine autorevole e innovativa. I dati italiani delineano un settore solido, che classifica

l'Italia al quinto posto mondiale per numero di meeting internazionali. Il comparto vede gli hotel di lusso come sede preferita per gli eventi aziendali, seguiti dai centri congressi, che ospitano soprattutto eventi organizzati dalle associazioni. Le sedi fieristico-congressuali ospitano le manifestazioni di più ampia dimensione e di maggior rilievo internazionale. L'interesse delle istituzioni pubbliche verso il settore MICE sta aumentando, ma solo grazie a investimenti mirati si arriva a raggiungere un alto livello di internazionalizzazione. Non bisogna scordare che, se una volta i visitatori si limitavano a compiere il loro dovere, oggi stanno crescendo considerevolmente le attività pre e post congresso. Queste attività devono essere esperienze autentiche e stimolanti, che creano momenti di dialogo e confronto tra i partecipanti. Quelle più di moda riguardano le degustazioni, i tour guidati, le mostre d'arte, il wellness e tutte le attività di team building. Inutile dire che queste attività permettono di far conoscere meglio la città ospitante al visitatore, che diventa così un ambasciatore e un influenzatore della sua immagine. In questo modo, il turismo leisure si unisce con il turismo business; da questa unione è stato coniato il termine "*bleisure*". Una città dovrebbe promuoversi come ospitante degli eventi MICE innanzitutto per l'indotto economico che queste iniziative apportano sul territorio. In secondo luogo, questo comparto permette di mitigare le limitazioni stagionali del turismo, infatti il picco degli eventi si registra tra aprile e giugno e tra settembre e novembre, periodi notoriamente di bassa stagione. A ciò si collega il fatto che questo settore permette di attirare visitatori in modo alternativo al classico turismo leisure; visitatori di miglior qualità, che mediamente spendono almeno il doppio rispetto ai viaggiatori di svago. Un'altra motivazione che dovrebbe spingere le città a concentrarsi su questo comparto è che il visitatore MICE è un potenziale visitatore leisure del futuro. Ulteriormente, più una città attrae eventi, più è destinata ad attrarne, sviluppando così un circolo vizioso in grado di promuovere la città a livello globale. Infine, aprire la propria città al turismo MICE consente di diversificare il rischio di rimanere intrappolati nelle crisi dei comparti leisure e di reagire in modo resiliente alle sfide del mercato. Alcune città stanno iniziando a comprendere che lo sfruttamento di alcune loro particolari potenzialità potrebbe diventare la loro fonte principale di vantaggio competitivo. Tra le nicchie in via di sviluppo e di maggior tendenza c'è il turismo sanitario. Questa declinazione del turismo nasce dal fatto che, soprattutto negli Stati Uniti e in Europa, molte persone hanno iniziato a spostarsi per trovare cure mediche adatte, a causa principalmente dei tempi e dei costi di quelle domestiche. Queste motivazioni mobilitano molte più persone di quanto si possa immaginare. Ad ogni città o Paese viene associata una procedura medica peculiare: il Sud Africa si dimostra il miglior posto in cui risolvere i problemi maxillo-facciali, il Brasile continua da anni a rendere celebri i propri chirurghi estetici, l'India è ai massimi vertici per le sostituzioni di valvole

cardiache. E ancora, la Croazia è famosa per le sue cure odontoiatriche, mentre Bangkok è la metà perfetta per le operazioni di transessualità. La mobilitazione delle persone a fini medici avviene anche all'interno di uno stesso Paese. In Italia è stato riscontrato che i due terzi delle operazioni svolte nelle città del Nord sono effettuate su pazienti provenienti dalle città del Sud. La privatizzazione delle aziende sanitarie e la velocizzazione dei tempi di ricovero hanno aumentato le opportunità per alcune strutture ricettive, che possono accogliere gli accompagnatori e i pazienti per periodi di tempo più lunghi con strumenti di assistenza adeguati. Gli Stati Uniti presentano molti di questi hotel paraospedalieri. Ad alimentare questo turismo contribuisce anche la legge; basti pensare a tutte quelle persone che si spostano all'estero per poter avere accesso alle pratiche di fecondazione assistita o di eutanasia.

Il mercato del turismo di nicchia cresce ogni giorno di più arricchendosi di sfumature sempre più particolari. È il caso del turismo pop, che ha apportato venti milioni di visitatori a Graceland nel giro di vent'anni e che lega i Beatles a Liverpool, gli Abba a Stoccolma e Bob Marley a Kingston. È nato da poco anche il turismo industriale, che vede la mobilitazione di visitatori alla scoperta di stabilimenti e headquarters. Tra le nicchie più bizzarre c'è il necroturismo, che riguarda la visita dei cimiteri, in quanto patrimonio culturale e monumentale e luogo di riposo di celebrità. Il Père-Lachaise di Parigi, il cimitero in cui riposano personaggi come Molière, Wilde e Jim Morrison, conta oltre tre milioni di visitatori all'anno (Faroldi, 2019).

Il territorio italiano vede di tendenza anche il wedding tourism, che vede turisti arrivare da tutto il mondo per sposarsi. Si parla di un mercato formato da circa 8mila eventi all'anno, 440 milioni di euro e 1,3 milioni di presenze. Tra le destinazioni più amate dai novelli sposi ci sono le città toscane, Venezia, Amalfi e Roma. L'interesse per questa nicchia è crescente, tanto da vedere organizzate due fiere dedicate agli operatori a Bologna (Buy Wedding in Italy) e Roma (Borsa del Matrimonio In Italia) (Marcelli, 2019). Invece, per le lune di miele delle coppie LGBT (e per il turismo LGBT in generale) la città al momento più in voga è Tel Aviv.

Un nuovo trend in espansione del turismo leisure è quello dedicato agli ultrasessantenni. Secondo alcuni, i cosiddetti *Baby Boomers* saranno la forza finanziaria del futuro prossimo del turismo. Le città europee, mete predilette per i pensionati statunitensi e asiatici, dovrebbero iniziare a interessarsi da subito alle preferenze di questi viaggiatori attenti, esigenti e generosi (B.A., 2019). Altrettanto in espansione è la forma del cicloturismo, che solo in Italia crea un giro d'affari di 7,6 milioni di euro all'anno. Secondo i dati di Legambiente, in cinque anni il comparto ha visto crescere i propri utenti del 41%, anche se l'Italia si dimostra ancora immatura dal punto di vista delle infrastrutture dedicate.

Focalizzarsi su mercati così circoscritti potrebbe sembrare a prima vista penalizzante, ma rinunciare alla quantità per specializzarsi su una nicchia particolare del target nella gran maggioranza dei casi ripaga. Concentrarsi su un piccolo settore permette di qualificarsi e diventare leader in quella determinata offerta turistica, di cambiare immagine e riqualificarsi, di spiccare e affacciarsi su nuove opportunità (Turismo&Innovazione, 2017).

CAPITOLO 4

Analisi comparata degli elementi chiave e delle tendenze nei piani di città

4.1 Metodo di analisi e limiti

Come è stato già descritto, la grande maggioranza dei paper presenti nei giornali dedicati al place branding si basa su case study, che raccontano le *best* o le *bad practice* del settore. La presente sezione mira a sviluppare un'analisi critica dei piani di marketing e branding attuati finora da città internazionali e italiane. Per farlo è stato ritenuto opportuno ricercare il materiale autentico elaborato dai soggetti preposti ai progetti di city marketing e city branding. Il limite principale derivante da questa scelta è l'accesso stesso ai materiali elaborati dalle amministrazioni urbane. Parlando infatti di documenti di natura strategica, le governance non rendono facile l'accesso ai piani. Di conseguenza, per molte città è facile trovare elaborati teorici che ne studiano i comportamenti principali, mentre risulta difficile reperire online la pianificazione ufficiale dei progetti. Questo avviene presumibilmente per alcune ragioni. Innanzitutto, le amministrazioni non hanno ancora massimizzato il livello di trasparenza; probabilmente ciò è dovuto al fatto che le città soffrano delle pressioni imitative. Finché ogni città non avrà compreso che l'imitazione delle strategie di marketing e branding non porta ad alcun beneficio, le città che hanno sviluppato le proprie saranno restie nel divulgarle. In secondo luogo, ciò che frena dal trovare documenti ufficiali sul city branding online è l'inesistenza stessa del materiale. Questo problema nasce dal fatto, più volte sottolineato, che le città spesso tendono a sottovalutare le strategie di branding e a soffermarsi principalmente sulle questioni relative al turismo, senza elaborare piani che coinvolgano anche gli altri utilizzatori. Pertanto, è molto più facile imbattersi in piani di destination marketing piuttosto che di city branding. Se questa caratteristica è prevedibile nei piani delle città italiane, che si stanno aprendo al mondo del city branding in questi tempi, è sorprendente che altre città globali concentrino i propri sforzi di pianificazione semplicemente sul fattore del turismo. Tuttavia, la maggior parte dei piani di sviluppo urbani prevede ampie misure a favore dei residenti e delle aziende, dunque molto spesso le città elaborano piani di city branding senza rendersene nemmeno conto. Ciò si

riscontra ancor di più nei piani strategici elaborati dalle città metropolitane italiane, che possono essere considerati come un atto di avviamento al city branding.

Il confronto tra i diversi piani presenta qualche limite. Il primo riguarda la dimensione delle città; se le città internazionali possono essere considerate più o meno alla pari, il confronto tra il contesto globale e quello italiano risulta più utopistico. In secondo luogo, un limite del confronto riguarda la contemporaneità dei piani. Sebbene siano stati tutti pubblicati in tempi recenti, alcuni hanno già superato i tempi di scadenza degli obiettivi, mentre altri sono in corso d'opera.

4.2 Le grandi città internazionali

A differenza delle città italiane che, come sarà esposto in seguito, seguono una certa linea per quanto riguarda la documentazione, con le città internazionali è più difficile trovare delle affinità. A livello globale è più usuale trovare piani propriamente di city branding, perché molte metropoli hanno avviato dei processi di posizionamento strategico. Allo stesso tempo, la gran parte delle metropoli più famose, come Londra o New York, non hanno avviato una pianificazione di city branding in tempi recenti, probabilmente per il fatto che godono di una reputazione positiva radicata da molti decenni. Inoltre, la maggior parte di queste città tende a frammentare la pianificazione strategica in base ai singoli progetti. Le città che sono state prese in considerazione, invece, sono state scelte proprio per la presenza di una determinata documentazione riferita alla modificazione della propria immagine a livello internazionale. Per decidere a quali città fare riferimento, sono state viste anche le classifiche internazionali e le premiazioni che valutano il successo dei city brand. In più, si è cercato di diversificare il più possibile la posizione geografica delle città, in modo da valutare, in fase di discussione, eventuali peculiarità sorte a causa dei diversi ambienti.

I documenti esaminati sono delle città di Helsinki, Singapore, Melbourne, Tokyo, Mississauga e Tel Aviv; sei città che hanno subito un'importante crescita negli ultimi anni proprio grazie al loro impegno nella pianificazione strategica e nel posizionamento del loro brand.

Figura 18: logo della città di Helsinki. Fonte: Città di Helsinki



La capitale finlandese ha elaborato la propria strategia di city marketing per il quinquennio 2016-2020. Helsinki e le altre città del Nord Europa sono riconosciute come le metropoli più avanzate del continente, infatti sono quelle che hanno avviato per prime i processi di valorizzazione della propria immagine. Il piano di marketing della città si basa sul progetto “*Helsinki Brand Concept*”. La visione della città per il 2020 è di diventare una città di persone, incontri e azioni d’impatto, perché i maggiori contribuenti alla formazione del brand Helsinki sono i cittadini. Helsinki riconosce che uno dei suoi punti di forza risiede nel senso di comunità, che la rende un posto ideale per vivere, studiare, avviare un’impresa e da visitare. Questo è confermato dalle misurazioni in merito alla qualità della vita. La capitale, però, desidera superare i propri limiti e diventare un posto migliore.

La città ha condotto innanzitutto una ricerca per capire quale sia la sua reputazione a livello globale, quali siano i suoi punti di forza percepiti e quali la differenzino. Helsinki sa che non potrà costruire da zero la propria immagine attraverso il marketing e la comunicazione e che ognuno contribuisce nel suo piccolo a creare il brand della città. Inoltre, la città ha stabilito che il brand concept aiuterà a guidare ogni tipo di attività, dalla creazione di eventi all’erogazione dei servizi. Per farlo, la governance chiede l’aiuto e la partecipazione di tutti i suoi residenti, che devono essere considerati persone innovative e creative da parte del resto del mondo. Helsinki vuole essere ricordata come la città dei contrasti: velocità e pace, scienza e arte, creatività e affari, capitale umano e tecnologico, una città che valorizza ogni diversità. Gli abitanti sono persone che hanno l’attitudine a risolvere i problemi attraverso le soluzioni più avanzate. Di conseguenza, la città punta a diventare il fulcro della conoscenza e dell’innovazione. Helsinki è conosciuta per la sua offerta di expertise, di alti livelli di formazione e per il suo supporto al ruolo delle famiglie. Le ricerche hanno dimostrato che i residenti sono motivati nel contribuire con il proprio impatto positivo sul mondo, di conseguenza la città ha scelto lo slogan “*One Hel of an Impact*”. Helsinki è la miglior città per le persone e le aziende che vogliono lavorare per un mondo migliore. I punti di forza della città

stanno nel modo in cui i cittadini riescono a diffondere il capitale intellettuale e sociale (uguaglianza, accessibilità, benessere, tecnologia, connessione, fusione tra natura e città). Uno dei segreti della città è la presenza di una ricca varietà di distretti che rappresentano la cultura urbana. I requisiti per incrementare il vantaggio competitivo di Helsinki stanno nella cura della qualità della vita, dei servizi pubblici e delle infrastrutture, nella resilienza ai cambiamenti e negli investimenti per la partecipazione. Le pietre miliari su cui si basa il brand sono: essere una città smart e funzionale ed essere una città in trasformazione, perché il cambiamento permette di aprirsi a nuove opportunità e idee.

Helsinki è una città che non pensa solo ai suoi residenti, bensì anche ai turisti, ai visitatori d'affari, agli studenti e al resto dei finlandesi. Ognuno di essi può vivere l'esperienza di sentirsi al pari di un residente. La città è conosciuta per la funzionalità, la sicurezza e il dinamismo, che si traducono nella routine più avanzata al mondo. Per quanto riguarda il mondo business, Helsinki si propone come una realizzatrice di sogni. I punti di forza da questo punto di vista risiedono nella capacità di collaborazione, nello spirito imprenditoriale del territorio, nella capacità di attrarre i migliori talenti, negli standard di vita, nelle tecnologie avanzate e pulite e nell'alto livello di digitalizzazione.

La reputazione del brand Helsinki viene sviluppata ogni giorno attraverso qualsiasi esperienza in città, dall'uso dei trasporti pubblici alla partecipazione a eventi. Ognuno può contribuire attraverso i canali digitali, i social media, i servizi, i contatti, la comunicazione. La personalità di Helsinki viene riassunta da: dinamismo e ispirazione, valori, mente aperta, orgoglio e diversità. L'identità visiva deve comunicare non solo i punti di riferimento della città, ma anche l'unicità, la genuinità e l'atmosfera della città.

La promessa che Helsinki si impegna a mantenere è di porsi come partner, i cui valori e le cui competenze permettono di sviluppare nuove idee e sperimentare senza alcun ostacolo. Per arrivare a raggiungere la propria visione, la città necessita di nuove attività di marketing e comunicazione in linea con i valori del nuovo brand. La comunicazione deve essere umana, accattivante e deve focalizzarsi sulle esperienze.

Le azioni concrete che la città deve attuare riguardano la rimozione dei fattori che ostacolano incontri e azioni d'impatto, la coerenza dei contenuti di comunicazione e lo sviluppo di ulteriori metodi di comunicazione sulle attrazioni turistiche e sull'attrazione di nuove startup. Per massimizzare la propria reputazione, Helsinki provvede già con lo sviluppo di attività di marketing internazionale, l'offerta di spazi e servizi a favore di eventi e manifestazioni e il miglioramento dei servizi digitali.

Helsinki è consapevole del fatto che la sua storia e la sua natura geografica non offrano una ragione sufficiente per visitarla, dunque deve puntare sulla cultura urbana e sulla qualità della vita. Le ricerche hanno dimostrato che la burocrazia è uno dei punti a sfavore della città, quindi la città deve accelerare i processi e l'integrazione delle risorse. Inoltre, la città ha bisogno di offrire una vita più colorata e vibrante per attrarre più persone e talenti. Vanno creati spazi vivi, aperti e diversificati.

Da questa visione della città, nasce la strategia di marketing 2016-2020. Nel piano vengono presi in considerazione sia gli obiettivi che gli indicatori di performance:

Tabella 2: obiettivi e indicatori di performance della strategia di marketing di Helsinki. Fonte: elaborazione dati da Città di Helsinki (2016)

Obiettivo	Indicatore di performance
Costruire una visione futura e fortificare l'orgoglio locale: creare contenuti ambiziosi insieme ai residenti, alle attività commerciali e ai partner, invitare gli abitanti a essere entusiasti della propria città incoraggiandoli a creare un legame profondo con essa, evidenziare le caratteristiche differenti dei distretti e lo sviluppo della cultura urbana, creare strumenti di marketing concreti (archivio di foto, video e presentazioni).	Questionari per cittadini e attività commerciali, valutazione di funzionalità e usabilità degli strumenti di marketing, monitoraggio dei media.
Aumentare la consapevolezza e l'attrattiva: incoraggiare le persone a creare un rapporto più emozionale con la città, aumentare la conoscenza della città nel mondo comunicandone l'eccellente identità.	Questionari per target internazionali selezionati e monitoraggio dei media
Rendere i servizi e le esperienze più accessibili e attrattivi: fornire info sugli eventi in lingue diverse oltre al finlandese, rinnovare l'offerta digitale di servizi, analizzare come le persone fisicamente scoprono e usufruiscono di servizi ed esperienze, evidenziare e pubblicizzare strade e luoghi di interesse.	Metriche sull'esperienza dell'utente nel selezionare i canali digitali e fisici di incontro, feedback da partner e organizzatori sugli strumenti di marketing.
Azioni per supportare l'impatto locale e internazionale del brand Helsinki: avere un ruolo attivo come facilitatore dell'avanguardia della città, supportare nuove idee, rimuovere gli ostacoli e incoraggiare i cittadini a dare il proprio contributo con il lavoro e nel tempo libero, far percepire l'organizzazione cittadina come un partner proattivo per il futuro della città.	Partecipazione degli stakeholder con azioni di supporto al brand e relativi risultati.

A questi obiettivi chiave vengono aggiunti degli obiettivi addizionali:

- per lo sviluppo economico: attrarre nuovi business e professionisti dei settori chiave; attrarre attività di ricerca, sviluppo e innovazione che creino lavoro di alta competenza; raggiungere la posizione di miglior centro europeo per startup e diventare la città più business-friendly d'Europa; invitare più conferenze, meeting e delegati internazionali. Gli indicatori di performance più adatti sono l'utilizzo della card della città e delle statistiche sul turismo, lo sviluppo di nuovi indicatori per startup e la crescita degli affari;
- per il turismo e gli eventi: aumentare il profitto dal turismo, aumentare i giorni di pernottamento, attrarre più eventi internazionali, aumentare il numero di visite da parte di crocieristi e diventare la città di scalo più interessante per gli asiatici. Tra gli indicatori ci sono l'utilizzo della card, le statistiche sul turismo e gli eventi e i sondaggi sull'immagine internazionale.

I gruppi target a cui rivolgersi e il messaggio chiave ad essi rivolto sono:

1. cittadini: offrire servizi accessibili, attraenti e di alta qualità, supportare il benessere della comunità e la diversità, sviluppare una cultura di dialogo aperta e di partecipazione, comunicare le trasformazioni della città, incoraggiarne lo sviluppo partecipato e sviluppare un'organizzazione che aiuti a creare una quotidianità ancor più all'avanguardia;
2. soggetti economici (autorità e vertici aziendali locali e globali, esperti, potenziali imprenditori e startup): evidenziare incontri e azioni che hanno un impatto sulla crescita della città, enfatizzare il fatto che Helsinki sia la culla di molte idee innovative, evidenziare la forza lavoro dei professionisti e la presenza di reti di ricerca che coinvolgono università e altre organizzazioni. Inoltre, evidenziare la presenza di infrastrutture all'avanguardia e incentivi alla ricerca, sottolineare l'affidabilità e la reputazione del popolo finlandese, la tassazione ragionevole e la facilità di accesso alla capitale da Asia ed Europa. Per le startup, ribadire che la città è come un laboratorio e che l'ambiente di business è molto attraente, affermare che è una delle città migliori per bilanciare la carriera con la vita familiare e che ha un'atmosfera d'ispirazione. Sottolineare che l'educazione finlandese è una delle migliori al mondo;
3. turismo ed eventi internazionali (visitatori giornalieri, viaggiatori che pernottano, viaggiatori in scalo dall'Asia, crocieristi): evidenziare i contrasti affascinanti di Helsinki, le unicità della città, le identità dei singoli distretti e la cultura urbana autentica.

Gli strumenti di marketing da utilizzare saranno: gli ambassador (residenti e opinion leader internazionali), lo storytelling, gli eventi, le location per incontri, lo sviluppo urbano, le iniziative locali e internazionali per il marketing congiunto, la visibilità del brand nell'ambiente urbano, il rinnovo dei canali digitali e degli strumenti di marketing e branding.

Singapore

Figura 19: logo della città di Singapore. Fonte: Singapore Committee on the Future Economy



La strategia di marketing e branding della Città-Stato di Singapore viene elaborata nel 2016 dal Tourism Board. Di conseguenza, questo documento prevede azioni maggiormente improntate sul destination branding. Il piano serve infatti come punto di riferimento per l'industria turistica della città, ma viene affiancato da molti altri documenti che delineano il futuro dello sviluppo della città. Tra questi troviamo il *Draft Master Plan 2019*, il progetto del piano sull'uso del territorio che indirizza lo sviluppo fisico della città in un orizzonte temporale di circa 10-15 anni. Per ricostruire una strategia di city branding che veda coinvolti i diversi stakeholder della città si affianca anche il *Report of the Committee on the Future Economy*, che prende in considerazione la visione di essere pionieri nell'economia del futuro.

Il piano di marketing istituito dal Tourism Board afferma che l'industria turistica di Singapore ha subito una forte evoluzione negli ultimi anni, ma, allo stesso tempo, la competizione mondiale è incrementata enormemente. La vision della destinazione Singapore è di costruire, grazie ai suoi punti di forza, un marketing veloce e creativo, capace di ispirare e di raggiungere risultati concreti.

Per formulare il nuovo piano, la città ha analizzato l'evoluzione del destination marketing, fino ad arrivare a stabilire tre strategie di branding:

- 1) raccontare la grande storia di Singapore, quindi rivedere il brand Singapore e creare una brand story che abbia radici profonde nell'identità storica e culturale della città. Aumentare le collaborazioni con agenzie e partner per elaborare la storia attraverso più punti di vista. Fare una campagna mirata e sostenuta sulla brand story per i prossimi anni raccogliendo gli investimenti necessari. Anche se la campagna sarà globale, sono

consentite sfumature a seconda dei vari mercati. La campagna sarà composta da contenuti ricchi, specifici, alternativi e in diverse forme;

- 2) suddividere il pubblico a cui raccontare la giusta storia. Ciò significa distinguere il pubblico in profili attraverso le preferenze di viaggio, il reddito e i dati demografici: working millennials, famiglie con figli piccoli, pensionati intraprendenti, viaggiatori d'affari. La città desidera inoltre ampliare il portfolio rafforzando la posizione nei mercati asiatici emergenti;
- 3) migliorare l'emissione della storia del brand e personalizzare gli strumenti di marketing a seconda dei target. È necessario costruire un centro di analisi e management dei dati per conoscere estremamente bene i target e costruire un centro che aggregi contenuti e servizi da distribuire per capire come ripartire le storie. In più, Singapore si pone l'obiettivo di consentire ai residenti e ai visitatori di raccontare le proprie storie attraverso il passaparola. Pertanto, bisogna educare i residenti con le giuste informazioni e dar loro le giuste piattaforme per distribuirle (accesso ai social media ufficiali, connessione tra residenti e visitatori con gli stessi interessi). È necessario continuare a sperimentare nuovi canali per pubblicizzare la città e seguire i nuovi trend.

Vengono istituiti dei sistemi di monitoraggio per tenere traccia dei risultati.

Nel piano di marketing Singapore prevede anche una revisione del proprio logo, che da “*Uniquely Singapore*” è passato nel 2010 a “*YourSingapore*”. Il logo ha il compito di trasmettere il fatto che ogni visitatore può personalizzare la sua esperienza in città e comunicarla agli altri, ad esempio attraverso i social media. Lo step successivo è di ricostruire un logo capace di trasmettere la grande storia e cultura di Singapore adattabile anche ad altri contesti oltre che a quello turistico. Il nuovo payoff è diventato “*Passion Made Possible*” e sottolinea lo spirito imprenditoriale e caparbio dei singaporiani.

Interessante è l'approccio che verrà dato ai contenuti, che saranno classificati in tre categorie. Quelli di tipo *hygiene* sono contenuti funzionali ed evergreen destinati a chi ha già cercato informazioni sulla città. Gli *hub* cercano di coinvolgere le persone interessate che potrebbero diventare potenziali utilizzatori della città attraverso temi di rilevanza attuale. Infine, gli *hero* hanno il compito di ispirare i disinteressati per invogliarli a conoscere meglio la destinazione. I contenuti saranno realizzati anche in real time in base ai trend emersi nei mercati di interesse. L'importante è che venga creata una connessione emotiva tra l'audience e la città attraverso lo storytelling.

Per quanto riguarda il Draft Master Plan 2019, si può dire che esso attualmente sia ancora una bozza progettuale, ma la strategia è già ben delineata. Il piano si concentra sulla progettazione

di quartieri inclusivi, sostenibili, con ampi spazi verdi e ricchi di servizi. Inoltre, prevede l'ammodernamento dei luoghi già esistenti e la previsione degli spazi per le esigenze future. Continueranno a essere sviluppati ambienti vivibili e inclusivi adatti alle persone di tutte le età. Saranno creati nuovi servizi accessibili, nuove opzioni abitative e spazi ricreativi, studiati per fornire una qualità di vita superiore. La pianificazione permetterà di creare un'economia più forte, grazie al ripensamento degli spazi atto alla crescita delle aziende attuali e potenziali. Saranno potenziate le infrastrutture, le porte di accesso alla città e i nodi industriali. Inoltre, verranno formulate politiche di incentivazione all'innovazione e alla crescita.

La città punta a sviluppare una mobilità conveniente, sostenibile e piacevole; ciò significa ampliare i trasporti pubblici e renderli accessibili a tutti e sfruttare le nuove tecnologie per il trasporto delle merci e delle persone. Singapore mira a diventare la città del futuro, resiliente ai cambiamenti climatici e attenta al consumo delle risorse. Difatti, la città è in prima linea nelle discussioni ambientali, tanto da aver elaborato il *Climate Action Plan*. Sebbene i terreni siano limitati, saranno studiati dei metodi innovativi per ottimizzare lo spazio per soddisfare tutte le esigenze degli utilizzatori.

Invece, nel report per l'economia del futuro la vision della città si sposta e va a toccare gli interessi degli stakeholder economici, quelli su cui probabilmente la città conta maggiormente. La vision di Singapore è di diventare un pioniere della generazione futura. La governance dovrebbe essere coordinata, inclusiva e reattiva; la città dovrebbe essere connessa al resto del mondo e continuamente in trasformazione. Le persone dovrebbero alimentare competenze sempre nuove e le imprese dovrebbero essere innovative e dinamiche. Gli obiettivi per raggiungere questa prospettiva sono: approfondire e diversificare le connessioni internazionali, acquisire competenze specifiche, rafforzare le competenze innovative e di crescita aziendali, costruire forti capacità digitali, sviluppare una città dinamica e ricca di opportunità, implementare il progetto di trasformazione industriale e stabilire partnership di sviluppo.

Sebbene i frutti di una strategia di city branding si vedano nel lungo termine, la città ha già ottenuto eccellenti risultati. Il ranking annuale di Resonance classifica il suo brand al secondo posto tra quelli globali e riconosce che poche città hanno ottenuto tanto in così poco tempo. Il passaggio da un ambiente coloniale, politicamente instabile, povero di risorse e privo di competenze ad una capitale del talento, degli investimenti e dell'innovazione è avvenuto in circa cinquant'anni.

Figura 20: logo della città di Melbourne. Fonte: Città di Melbourne



Melbourne è già stata citata in merito alla strategia di sviluppo del suo logo, ma la città non si è concentrata solo su quello. Nel 2015 la città ha deciso di rinfrescare il piano *Future Melbourne* che era stato sviluppato nel 2008. È nato quindi il *Future Melbourne 2026 Plan*, che enuncia le aspirazioni della città e fornisce obiettivi comuni agli stakeholder per i dieci anni successivi. La prima fase è stata quella di raccolta delle idee, un invito a tutti a manifestare le proprie, che poi sono state analizzate e sintetizzate nella vision della città. Nel 2026 Melbourne vuole essere una città sostenibile, inventiva, inclusiva, dinamica e fiorente. Gli obiettivi della città si fondano sui suoi punti di forza che la vedono come una delle città più vivibili al mondo. Melbourne in futuro desidera essere una città:

- attenta all'ambiente e alla sostenibilità. L'ecologia urbana deve essere gestita come un insieme dinamico in modo da bilanciare le interdipendenze tra flora e fauna, microclimi, ciclo dell'acqua e le sue infrastrutture artificiali;
- per le persone, dunque una città accogliente, accessibile, conveniente, inclusiva, sicura e coinvolgente. Ogni cultura e diversità potrà coesistere e sarà celebrata. La città sarà disegnata per e dalle persone, con spazi di qualità e family friendly;
- creativa, ovvero che incoraggia l'innovazione e l'iniziativa. La sua reputazione consentirà di attrarre pionieri e talenti dell'industria creativa che contribuiscano alla prosperità della città;
- prosperosa, ossia una città internazionale apprezzata dalle persone e dalle aziende, connessa al mondo, sicura, flessibile, attrattiva, ricca di eventi (sportivi e congressuali), un luogo perfetto da visitare;
- fondata sulla conoscenza, che supporta un ottimo sistema educativo e di ricerca, un sistema di collaborazioni tra enti di ricerca e aziende per creare una forza lavoro competente. La città vorrebbe diventare un leader nell'educazione lungo tutto il corso della vita delle persone;

- connessa localmente e globalmente, in cui si muovono persone e merci efficientemente. Melbourne punta ad essere una città in cui ci si può spostare tranquillamente a piedi, in bicicletta, grazie a trasporti pubblici integrati e tecnologici;
- democratica, una città leader nell'uso dell'approccio partecipativo alle decisioni. Ogni voce verrà ascoltata attraverso dialoghi aperti con i cittadini, grazie anche alle tecnologie dell'informazione e all'open data;
- che gestisce il cambiamento preservando la sua identità storica e culturale. Il cambiamento sarà gestito attraverso le nuove tecnologie IT, la pianificazione urbanistica e l'educazione delle persone;
- in cui l'influsso aborigeno viene preservato e valorizzato.

Nel 2013 Melbourne ha pubblicato la sua strategia di marketing per il periodo 2013-2016. A differenza di altre città ricche di monumenti e ambienti paesaggistici particolari, Melbourne deve cercare di puntare sulle esperienze vivibili in città. Gli obiettivi di marketing sono:

- diventare la fonte di contenuti freschi attraverso la creazione di campagne di marketing, del sito e dei canali social;
- usare e condividere contenuti ricchi che riflettano la città e sottolineino la tradizione e la forza di essa;
- sviluppare l'identità di marketing in linea con l'M-brand;
- aiutare i business locali a partecipare alla strategia di marketing della città.

La campagna di city marketing punta sui “*Melbourne Moments*”, ovvero le attività quotidiane lontane dall'ordinario: cibo, vita notturna, arte, eventi e festival, musica live, shopping, sport. I contenuti ispirativi saranno tratti direttamente dalle persone che li hanno vissuti e saranno condivisi attraverso strumenti digitali. La campagna sarà sempre marchiata attraverso l'M-brand. Gli scopi della campagna sono di accrescere l'offerta di eventi e business attraverso il coinvolgimento diretto di chi vive la città, rivedere gli investimenti sui media per aumentare il ritorno delle visite e migliorare il sito in modo da permettere ai business locali di partecipare alla creazione di contenuti.

La promessa che vuole trasmettere la città è che ogni visita lascerà al visitatore una storia che meriterà di essere raccontata. Gli sforzi di marketing di Melbourne le hanno permesso di raggiungere i primi posti della classifica globale in merito alla promozione del city brand.

Tokyo

Figura 21: logo del brand Tokyo Tokyo. Fonte: Tokyo Metropolitan Government



Sebbene Tokyo sia una delle metropoli più popolate del mondo, ha deciso di attuare una strategia di crescita per vincere la competizione globale tra città. L'annuale classifica stilata dall'agenzia Resonance la posiziona come l'ottava città con il miglior city brand.

L'autorità metropolitana di Tokyo ha sviluppato la sua vision per il 2020 nel 2014, con lo scopo di rendere Tokyo la città migliore del mondo. Il piano *Creating the Future* delinea gli obiettivi e le politiche da intraprendere per lavorare sulla realtà e sull'immagine della città. Il 2020 è un anno particolare per la città, perché ospiterà la XXXII Olimpiade, che viene considerata come un punto di transito verso la Tokyo del futuro. I Giochi olimpici vengono valutati quindi come la prima strategia di branding della città. I giochi saranno organizzati in modo da mettere gli atleti al primo posto, rispettando i canoni della sostenibilità ambientale, includendo tutta la città e dando una particolare attenzione all'aspetto della sicurezza. Grazie alle Olimpiadi, Tokyo desidera abbattere le barriere in città, coltivare la cultura dello sport e promuovere il suo patrimonio. La seconda strategia consiste nell'evoluzione delle sue infrastrutture, soprattutto quelle dei trasporti per le persone e per le merci. Per lo sviluppo urbano saranno utilizzate in particolar modo le risorse ICT. La terza strategia prende il nome di "*Omotenashi*", ovvero lo spirito dell'ospitalità tipico dei giapponesi. Grazie ad esso, all'arte e alla cultura, Tokyo vuole continuare ad incrementare il numero dei visitatori stranieri. La partecipazione di migliaia di volontari alla realizzazione dei Giochi olimpici dovrebbe esporre al mondo l'*Omotenashi* e rendere la città famosa per la sua accoglienza e per il volontariato. La quarta strategia della vision di Tokyo 2020 riguarda la sicurezza, che consiste sia nella mitigazione dei danni dovuti a eventi atmosferici e naturali disastrosi (tsunami, terremoti, tifoni), sia nella protezione delle persone da crimini e pericoli. La quinta strategia parla di una città a supporto delle persone per quanto concerne la salute, il welfare e la vita in generale, soprattutto quella dei bambini. In merito alla sesta strategia, la città sostiene di voler diventare una città globale leader nella competizione mondiale. Viene data quindi una spinta all'ambiente imprenditoriale per attrarre investimenti, talenti e conoscenza dal resto del mondo e fare di Tokyo la miglior città per far crescere un'azienda e il maggior centro finanziario asiatico. Per migliorare sotto quest'ultimo punto di vista, la città ha in programma una profonda collaborazione con il centro finanziario

della città di Londra. Viene data importanza alla crescita della reputazione di città dell'innovazione e al supporto allo sviluppo delle nuove tecnologie per le aziende. La città mira a essere contemporaneamente il fulcro del business internazionale, una destinazione turistica coinvolgente e una città dal lifestyle urbano distintivo. Tokyo punta a evolvere sotto il profilo urbanistico, sociale, educativo e delle relazioni internazionali. La settima strategia concerne la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Tokyo vorrebbe essere smart dal punto di vista energetico alimentando l'uso dell'idrogeno e delle tecnologie rinnovabili del settore e vorrebbe ospitare un evento internazionale basato sulla sostenibilità ambientale. Inoltre, è data molta importanza all'armonia della città con la natura e al ripensamento delle infrastrutture per una popolazione sempre più anziana. Infine, l'ultima strategia riguarda lo sviluppo dell'area Tama e della porzione di città che si sviluppa nelle isole. Queste zone saranno valorizzate attraverso i loro punti di forza e aiutate a crescere.

Nel 2016 Tokyo ha redatto anche un *Action Plan* per il periodo 2017-2020, grazie al quale la città mira a sviluppare le tre facce della città (una città sicura, diversa e smart) e a creare la Nuova Tokyo. Quest'ultima è basata su tre affermazioni: una città in cui tutti possono vivere in pace, coltivare speranze e avere una vita dinamica, una città sostenibile che continua a crescere e una città che brilla nel mondo e che guida lo sviluppo del Giappone.

La città periodicamente pubblica il *Tokyo Tech Book* allo scopo di diffondere le tecnologie sviluppate per la città e per migliorarne il posizionamento.

Dal punto di vista del destination branding, la città ha fatto un gran lavoro attraverso la creazione di un nuovo logo e slogan per la città: *Tokyo Tokyo Old Meets New* (Figura 21). Una ripetizione del nome della città che sta a indicare che non si può visitare la stessa Tokyo due volte, la città è in continua evoluzione e coniuga perfettamente la tradizione secolare con l'innovazione. Il valore esperienziale che la città è disposta a offrire consiste nelle attrazioni quotidiane, nelle persone, nei fatti che la compongono. I valori su cui si basa il brand Tokyo, e di conseguenza la città, sono:

- l'unicità. Tokyo è il luogo in cui la tradizione e l'avanguardia coesistono;
- l'eccellenza. Tokyo è il luogo in cui ogni cosa è innovativa e sofisticata;
- la dinamicità. Tokyo è la città palpitante in costante cambiamento;
- l'ospitalità. Tokyo è la città straripante di spirito di accoglienza, amicizia e sincerità;
- il comfort. Tokyo è il luogo in cui ogni cosa è al sicuro, curata, utile e in cui ogni esperienza è piacevole.

All'interno del sito dedicato a Tokyo Tokyo sono raccolte una selezione di articoli, interviste, foto, video che raccontano la città e le esperienze da essa offerte. Le storie riportano principalmente curiosità sull'arte, il divertimento, la natura, il cibo, la cultura e l'architettura della città. La sezione è collegata ai principali social media istituzionali e alla guida ufficiale di viaggio.

Le iniziative per lo sviluppo urbano di Tokyo sono descritte nel Libro Bianco Urbano “*City View Tokyo*”. La città è in continua trasformazione e il settore pubblico e quello privato sono uniti nello sviluppo di molti progetti. Questi hanno l'obiettivo di far accrescere i centri per gli affari, adattare la città agli spostamenti a piedi o in bici, a una logistica efficiente e renderla attrattiva per i turisti.

Mississauga

Figura 22: logo della città di Mississauga. Fonte: Città di Mississauga



Questa città si trova in Canada e la sua esperienza è riconosciuta da molte autorità come una delle best practice sul city branding degli ultimi anni. Ha infatti ricevuto il premio per il miglior sviluppo strategico e creativo di un nuovo city brand da parte dei *Transform Awards North America* ed è stata menzionata ai *City Nation Place Awards*.

Mississauga è attualmente la sesta città in ordine di grandezza del Canada. È una città molto giovane, istituita solo nel 1974. In appena 40 anni ha più che triplicato la sua popolazione e oggi ospita ben 62 delle aziende nella top 500 di Forbes. Il 52% della sua popolazione è nata all'estero e questo si riscontra nella diversità di culture e lingue che la compongono. Per mantenere il livello di prosperità, la città ha presentato nel 2014 il suo piano di city branding. Il city brand comunica una città vivace, diversificata e aperta al mondo e il motivo per cui è perfetta per vivere, lavorare, studiare e da visitare. Gli ingredienti alla base del suo city brand sono l'accoglienza verso le culture di tutto il mondo, uno stile di vita legato alla natura e la possibilità di cogliere infinite opportunità. Le caratteristiche del brand aiutano a definire come la città si pone: in modo aperto e coinvolgente (accogliente e di supporto), efficace (focalizzata

sulle soluzioni), palpitante (colorata, dinamica e coraggiosa), collaborativa (aperta alle partnership e co-creativa) e ottimista (positiva e orientata al futuro).

Il processo di city branding è partito da due tipi di analisi. Il primo riguarda gli strumenti e le risorse della città; il secondo concerne l'esame di casi studio di city branding (Edmonton, Ottawa, Vancouver, Boston, San Francisco, Dublino, Stoccolma, ecc.). A queste analisi si aggiungono delle interviste a esperti internazionali del campo e agli stakeholder della città, dei questionari ai residenti e alle imprese e dei workshop per comprendere la reputazione del city brand. È emerso in particolare che la città doveva migliorare dal punto di vista dello sviluppo del centro cittadino, della mobilità e della congestione, aumentare le attività per anziani e migliorare le attività ricreative. Le fasi del processo consistono nella creazione di un nuovo logo e dell'identità visiva del brand, nel lancio della strategia, nella pianificazione interna, nella creazione di un incubatore di idee, nel supportare il brand con strumenti di marketing e comunicazione, nel creare partnership esterne e nel monitorare le performance. Tutte le tattiche di promozione devono essere allineate e coerenti. Inoltre, residenti, visitatori e stakeholder devono essere forniti degli strumenti necessari per condividere le loro esperienze a Mississauga. Il piano prevede le iniziative per i successivi 4 anni, ma la strategia di branding è a lungo termine (40 anni circa). Gli obiettivi del piano di city branding sono:

1. promuovere e migliorare l'immagine e la reputazione della città attraverso lo sviluppo di una nuova brand story;
2. sviluppare il brand sulla base di ricerche qualitative e quantitative e attraverso il coinvolgimento della comunità, in modo da renderlo autentico;
3. implementare la nuova identità della città attraverso la trasmissione di un'immagine coerente e chiara;
4. promuovere il brand attraverso strumenti tradizionali e le esperienze all'interno della città;
5. incoraggiare i residenti e gli stakeholder a diventare ambasciatori del brand.

Il piano prevede le tempistiche, le risorse finanziarie, i modi di raggiungimento degli obiettivi e le metriche di controllo.

Il report intitolato *“Our Future Mississauga – Growing our Brand”* riassume il processo. La vision della città è di diventare una città connessa, assicurare la prosperità dei giovani, degli adulti e degli immigrati, completare i quartieri, coltivare imprese creative e innovative e promuovere una vita sostenibile. Inoltre, la città mira a ispirare il mondo come città creativa e innovativa, composta da una comunità dinamica, sicura e connessa, che celebra le proprie ricchezze naturali e che è orgogliosa di aver scelto come casa Mississauga.

La città è guidata da un piano strategico di lungo termine costituito dai seguenti pilastri:

- mobilità e sviluppo di una città orientata agli spostamenti. Ciò significa sviluppare sistemi di trasporto sostenibili, affidabili e convenienti alternativi all'automobile;
- inclusione di giovani, adulti e immigrati. Ciò avviene attraverso la fornitura di servizi accessibili e abbordabili che trattengono e attraggono tutte le generazioni e culture;
- connessione tra distretti, che devono essere accessibili e percorribili con ogni mezzo e a piedi in tutta sicurezza. Le aree urbane devono offrire uno stile di vita ricco di attività sociali, artistiche e culturali. Devono quindi essere creati ampi spazi pubblici in cui celebrare le tradizioni e le diversità della città. Inoltre, la città mira a costruire e migliorare le proprie infrastrutture e a mantenere alti livelli di sicurezza;
- prosperità delle aziende creative e innovative. Ciò include la formazione di nuovi talenti, l'attrazione di aziende innovative, lo sviluppo di infrastrutture adatte e il mantenimento di alti livelli di qualità della vita. In più, la città intende creare partnership tra istituti di formazione e ricerca per incentivare l'innovazione;
- sostenibilità ambientale, soprattutto nella vita di tutti i giorni. Per far ciò è necessario incoraggiare il senso di responsabilità e aumentare le misure di conservazione dell'ambiente naturale.

Tel Aviv

Figura 23: logo della città di Tel Aviv. Fonte: Tel Aviv Government



Una delle città più in voga del momento dal punto di vista turistico è Tel Aviv, il centro urbano più grande di Israele. Negli ultimi anni la sua crescita è esplosa facendola diventare una delle città più all'avanguardia del Medio Oriente. Tutto ciò è avvenuto perché la città ha iniziato a sviluppare una forte strategia di sviluppo e di branding. Dal 1989 Tel Aviv si etichetta con lo slogan “*Tel Aviv Nonstop City*”, un brand che manifesta lo spirito dinamico, innovativo e creativo della città. I valori su cui si basa l'identità della città sono il pluralismo culturale, l'apertura, la libertà di pensiero, l'innovazione in tutti i campi e l'energia creativa. Dal 2012 la governance ha adottato un'altra etichetta, ovvero quella di “*Startup City*”, una città all'avanguardia aperta a tutti in cui sviluppare nuove idee e progetti. Finora si può dire che la

pianificazione di branding abbia dato i suoi frutti. Tel Aviv è riconosciuta tra le città più giovanili e dinamiche del mondo: ha le migliori feste, è hipster, gay friendly, connessa e sempre al passo con le ultime tendenze. Un ambiente ricco di istituti di ricerca e in cui hanno sede più di 1500 aziende hi-tech, di cui il 70% è composto da startup.

La mission di Tel Aviv degli ultimi anni è stata migliorare la reputazione del brand Tel Aviv in quanto *nonstop city* e *startup city* e posizionare la città come *global city*. La crescente immagine della città ha portato a un incremento sostanziale del turismo. Nel 2014 erano già state sviluppate nuove infrastrutture turistiche, erano state esplorate nuove nicchie del turismo (come il turismo LGBT e il turismo digitale) ed era stato ampliato il turismo domestico. Gli obiettivi per il 2015-2016 prevedevano un aumento del numero degli hotel e dei visitatori, l'avvio di una strategia in collaborazione con la città di Gerusalemme (*Two Sunny Cities. One Break.*) e con il settore pubblico e privato. Per raggiungere questi obiettivi è stata attuata una campagna internazionale di promozione che ha toccato anche l'Italia (sesta classificata nel ranking della provenienza dei turisti).

Per quanto riguarda l'ambiente imprenditoriale, la città è stata promossa come smart city ed è stata la destinazione di numerosi investimenti internazionali a favore delle startup. È inoltre la meta di numerosi studenti stranieri, ma la città vuole impegnarsi ad accrescere sempre di più tutti questi aspetti collaborando con gli stakeholder pubblici e privati, promuovendo eventi business internazionali e diffondendo l'identità di Tel Aviv nel mondo accademico internazionale.

Il piano strategico del 2015-2016 prevede la realizzazione di un territorio metropolitano che includa le città vicine a Tel Aviv, la promozione della città come porta di accesso dell'economia israeliana, l'attrazione di tre nuovi gruppi target (turismo bleisure, studenti esteri e i city break). La vision della città è di rientrare tra le 20 migliori città globali.

Tel Aviv considera il coinvolgimento delle persone nei processi di sviluppo urbano come un elemento fondamentale. La città cerca di creare un clima di collaborazione tra residenti, imprese, settore terziario e amministrazione pubblica. Grazie all'uso delle ultime tecnologie, che consentono di diffondere la conoscenza, la creatività e la condivisione, mira alla prosperità economica. Le risorse ICT consentono di gestire efficientemente ed efficacemente la città, di aumentare il livello della qualità della vita e quello della sostenibilità. Tel Aviv punta da anni a essere una delle più avanzate smart city. Una città per residenti di tutte le età, caratterizzata da un'offerta educativa di qualità, da equità, pluralismo e solidarietà. Tra i punti fermi della città ci sono: il bilanciamento tra la preservazione del patrimonio culturale e la costruzione di edifici all'avanguardia, un prudente uso del suolo, la conservazione di ampi spazi verdi e il

miglioramento delle condizioni ambientali. Il concetto di smart city per Tel Aviv comprende anche fattori come la sicurezza, la mobilità, la sanità e il mercato. Il fulcro della strategia smart riguarda il coinvolgimento delle persone attraverso i social media, le app e gli open data.

In sostanza, Tel Aviv non ha scelto di creare semplicemente un brand visivo attraverso un logo e uno slogan, ma ha applicato una strategia di city branding completa di strumenti e approcci. Questa strategia ha già dato esiti positivi, ovvero l'aumento degli investimenti, del turismo, dell'export, dell'attrattività per talenti e potenziali residenti, ma continua a essere monitorata e aggiornata.

4.3 Le città italiane

Le città italiane che sono state prese in considerazione sono Roma, Milano, Torino, Bologna, Venezia e Rimini. Non è stato semplice trovare riferimenti a piani propriamente di city branding, ma la legislazione italiana prevede uno strumento che ricalca più o meno le caratteristiche del processo di city branding, ovvero il piano strategico di sviluppo. Dal 2014 il piano strategico è obbligatorio e regolato dalla legge per tutte le città metropolitane del territorio italiano. Le città analizzate, tranne quella di Rimini, sono capoluoghi a capo di un'area metropolitana, ovvero di un insieme di comuni, che in quasi tutti i casi coincide con la provincia. Nel ridisegno dell'assetto locale istituzionale, la Città metropolitana rappresenta la dimensione del livello intermedio europeo, ottimale per promulgare le politiche di sviluppo locale. Tuttavia, in Italia si tende a lavorare sulle questioni di marketing territoriale a livello regionale. Infatti, tra i casi di place branding italiani più menzionati dagli studiosi ci sono il Trentino, il Friuli-Venezia Giulia e la Puglia. La necessità di attivare linee di azione che scavalchino i confini amministrativi pertinenti al comune centrale nasce già negli Anni '50 del XX secolo, quando Torino e Milano sono chiamate a elaborare piani intercomunali. Le città metropolitane entrano ed escono dalle agende politiche nel corso degli anni fino alla Legge Delrio del 2014, in cui sono riconosciute come enti territoriali di area vasta.

Il piano strategico è uno strumento di indirizzo che riassume le funzioni della città metropolitana, individua le linee di sviluppo progettandone una visione integrata rivolta al futuro. La sfida è quella di trasformare questi enti nel motore di sviluppo dell'Italia. Con l'entrata in vigore della Legge Delrio (legge 56/2014), le città metropolitane si trovano obbligate a predisporre un piano strategico, anche se i piani strategici delle grandi città non

sono nuovi nello scenario italiano. Una delle prime a elaborarlo è stata Torino, che lo ha scelto come strumento di miglioramento del proprio posizionamento competitivo europeo; lo stesso è stato fatto anche da Bologna. A luglio 2018, le città metropolitane che ne hanno adottato uno sono Milano, Firenze, Genova, Torino, Venezia e Bologna. Roma (Città metropolitana di Roma Capitale) ha avviato il processo di redazione definitivo del piano e ne ha predisposto una visione strategica dettagliata. Lo statuto ordina l'adozione e l'aggiornamento annuale di piani strategici triennali. Non è normata la loro articolazione per lasciare spazio alle peculiarità delle diverse città, anche se un documento di indirizzo ne ha guidato la formazione.

In sintesi, dunque, in Italia il piano di city branding può essere ricondotto ai piani strategici. Infatti, solo Bologna ha redatto un piano di city branding, che però, come sarà approfondito in seguito, riguarda solo la pianificazione della generazione del logo per la città.

Vengono qui esaminati i piani strategici previsti dalla legge delle città metropolitane di Roma Capitale, Milano e Venezia, quelli volontari della Città metropolitana di Bologna e dell'area di conurbazione di Torino e, infine, quello della città di Rimini.

Città metropolitana di Roma Capitale

Figura 24: logo istituzionale della Città metropolitana di Roma. Fonte: Città metropolitana di Roma



Roma riconosce di aver iniziato la pianificazione strategica in ritardo rispetto alle altre città europee, che già negli Anni '80 del XX secolo avevano adottato questo metodo innovativo di programmazione dello sviluppo. Il recupero è ostacolato dalle grandi crisi mondiali attuali (climatica, energetica ed economico-finanziaria), ma la sfida è stata affrontata con un disegno unitario di sviluppo. La visione strategica del Piano di sviluppo per Roma Capitale indica con chiarezza i progetti e le azioni indispensabili per la sua crescita e lo sviluppo della sua reputazione a livello internazionale. Il Documento di Programmazione Finanziaria del triennio 2009-2011 affrontava 5 obiettivi strategici fondamentali: amministrazione a favore dello sviluppo e amica dei cittadini, sviluppo e riordino del sistema infrastrutturale e della mobilità con una forte attenzione alle periferie, attenzione alla partecipazione e all'inclusione di tutti i membri della comunità, essere capitale della qualità, della formazione, della ricerca e della cultura e internazionalizzazione di Roma. La capitale punta sullo sviluppo sostenibile, sulla

solidarietà, sulla coesione sociale e sulla sensibilità ambientale. La Commissione per il futuro di Roma Capitale ha individuato delle azioni che riguardano:

1. promuovere la qualità del territorio;
2. potenziare la mobilità integrata e sostenibile;
3. sviluppare le infrastrutture;
4. potenziare l'istruzione di qualità;
5. sviluppare la ricerca e l'innovazione;
6. valorizzare le culture;
7. promuovere e qualificare il turismo e i turismi;
8. sostenere l'economia del tempo libero;
9. ridurre il disagio sociale e tutelare le fasce deboli;
10. realizzare una nuova politica per la casa;
11. promuovere la qualità della vita;
12. realizzare nuovi distretti produttivi;
13. promuovere la vocazione internazionale;
14. rendere Roma competitiva in Europa.

La nuova visione di Roma Capitale è sintetizzata nella definizione “Porta dei Tempi”. Roma può ambire a questo titolo perché nel mondo è sinonimo di eternità e rispetto dei valori, è uno snodo storico, culturale e geografico e raccoglie sapere, competenze da valorizzare e accrescere. La logica di questa visione ha portato alla definizione dell'architettura del piano strategico: il primo livello corrisponde agli obiettivi strategici, il secondo individua 12 temi progettuali di riferimento e il terzo riguarda i progetti pilota di ciascun tema. La Figura 25 riassume i tre livelli:

Figura 25: architettura del Piano strategico di Roma Capitale. Fonte: Città metropolitana di Roma (2018)



La pianificazione si divide in tre fasi: diagnosi del sistema socioeconomico locale, sviluppo dei processi partecipativi e confronto delle strategie, attuazione, monitoraggio e aggiornamento del piano. Il processo si fonda su tre prerequisiti: costruzione del partenariato interistituzionale, costruzione di partnership progettuali, partecipazione pubblica degli attori economici, sociali e culturali (Università, Camera di Commercio, Banca Europea, Unindustria, Confartigianato, associazioni di rappresentanza, esperti, ordini professionali e cittadini).

Come da statuto, il piano prevede strumenti finanziari e strumenti di accelerazione, ovvero di promozione internazionale, primo fra tutti il city marketing. In particolare, Roma intende dare enfasi alle persone e alle loro aspirazioni, alla vocazione del territorio, alle aspettative e ai progetti che rafforzano il senso di appartenenza alla città. Il processo di city marketing segue una traiettoria classica che parte dall'analisi del contesto territoriale e arriva alla comunicazione e al monitoraggio dell'immagine della città. Il city marketing punta a sostenere e comunicare

la capacità competitiva di Roma derivata dall'attuazione del piano strategico. Di recente è nato *Futouroma*, un percorso dalla governance partecipata che guida la città verso un piano strategico per il turismo fondato su sostenibilità, accessibilità e tecnologie digitali. 150 rappresentanti del tessuto economico della città si sono riuniti in un brainstorming, da cui è emersa la necessità di dover sintetizzare le mille anime della città in un'unica identità. Gli interventi strutturali per migliorare la reputazione della città confluiscono nel piano strategico, che dovrebbe essere in fase di presentazione a fine settembre 2019. Di conseguenza, il territorio romano è pronto a concretizzare il suo impegno nella pianificazione di branding in un futuro prossimo.

Città metropolitana di Milano

Figura 26: logo istituzionale della Città metropolitana di Milano. Fonte: Città metropolitana di Milano



Recepita la legge 56/2014, Milano ha costituito la propria area metropolitana ed elaborato un piano strategico per il periodo 2016-2018. I principi ispiratori di questo piano sono la vocazione internazionale, la competitività, l'attrattività, l'innovazione, la sostenibilità ambientale, la cooperazione e la compartecipazione tra soggetti. Il Piano strategico propone di valorizzare la vocazione plurima e integrata dell'area metropolitana attraverso sei strategie sulle quali la città è chiamata a sviluppare politiche, progetti e partnership con soggetti pubblici e privati. Il Piano strategico della Metropoli di Milano ha una natura fortemente programmatica e di breve periodo (tre anni, come stabilito dallo statuto).

La prima parte del piano riguarda l'analisi del contesto urbano dal punto di vista quantitativo, ambientale, urbanistico, infrastrutturale e cooperativo. La parte successiva descrive gli approcci e gli orientamenti strategici del piano. Tra questi spicca l'approccio inclusivo, che sottolinea l'importanza della partecipazione e della comunicazione. L'approccio è sperimentato su tre fronti: confronto tra tutti i Comuni dell'area metropolitana, coinvolgimento delle rappresentanze socioeconomiche e realizzazione di discussioni pubbliche. Il piano a partire da una mappa delle idee indica sei strategie di sviluppo sulle quali elaborare i progetti:

1. agilità e performance, che si traducono in semplicità ed efficienza. L'obiettivo è di diventare una città vicina ai propri cittadini e alle imprese. Per farlo è necessaria una riorganizzazione completa del sistema di gestione della città;
2. creatività e innovazione, ovvero puntare su Università, ricerca e formazione per migliorare l'aspetto produttivo peculiare della città e la competitività delle imprese del territorio. La strategia include la stimolazione del trasferimento delle conoscenze, degli incubatori di ricerca, delle startup, del co-working e della sharing economy;
3. attrattività e apertura al mondo, che significa saper valorizzare tutte le sfaccettature che compongono la città per attrarre e trattenere investimenti ed eccellenze, anche attraverso partenariati internazionali e multi-stakeholder. Fondamentale è il rafforzare il brand Milano, definire un posizionamento dinamico della città e una narrazione chiara di sé stessa;
4. intelligenza e sostenibilità. Milano punta a essere smart, una città competitiva grazie alla chiave della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. La città intende focalizzarsi sull'inclusione, sull'incremento delle aree green e delle pratiche ecologiche (da menzionare quelle sul food partite con l'Expo 2015);
5. velocità e integrazione, ossia connessione, accessibilità, mobilità integrata e servizi sharing. Milano vorrebbe promuovere lo sviluppo di reti di comunicazione e delle infrastrutture digitali e sviluppare l'intermodalità;
6. coesione e cooperazione tra territori e soggetti. La collaborazione intercomunale consente di garantire standard prestazionali adeguati dei servizi. La città aspira alla solidarietà, alla limitazione delle disuguaglianze sociali, spaziali e di genere.

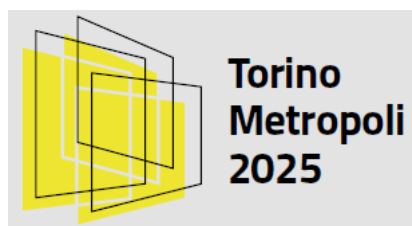
La progettualità è suddivisa in base alle zone che formano la Città metropolitana di Milano, ognuna delle quali ha caratteristiche e necessità peculiari. Nonostante ciò, è evidente la spinta generale a operare in forma cooperativa.

Le leve di cambiamento su cui punta la città sono la ridefinizione dei modelli di governance, la riconfigurazione delle modalità di approvvigionamento delle risorse e la riorganizzazione interna.

Il piano prevede ovviamente la predisposizione delle adeguate risorse finanziarie in un apposito Documento Unico di Programmazione, che traduce le strategie in un linguaggio economico-finanziario. Ogni anno gli obiettivi sono oggetto di verifica attraverso l'attività di monitoraggio e aggiornamento.

Area di conurbazione di Torino

Figura 27: logo istituzionale Torino Metropoli 2025. Fonte: Città di Torino



A differenza delle altre città che sono state spronate dalla legislazione, Torino ha redatto piani strategici a partire dal 2000 in modo del tutto autonomo. L'ultimo di questi piani è stato pubblicato nel 2015 (dopo quasi tre anni di lavoro), a poca distanza quindi dall'entrata in vigore dell'obbligatorietà del piano strategico per le aree metropolitane. Il piano volontario non segue le linee guida che accomunano quelli delle altre città, a partire dall'orizzonte temporale, che Torino (e la sua conurbazione) stabilisce di ben dieci anni: la sua visione si spinge fino al 2025. Comunque, va sottolineato che la Città metropolitana di Torino ha approvato anche il piano strategico triennale previsto dalla legge analogamente alle altre città sottoposte alla Legge 56/2014.

Data l'esperienza peculiare di questa città, si è scelto di analizzare il piano volontario redatto nel 2015. Esso è il frutto di un complesso lavoro di concertazione tra gli attori locali, che attraverso un processo inclusivo, ha sintetizzato la visione futura della città. Torino si pone come “città delle opportunità”, attraente per le persone ed efficiente per il mondo delle imprese. Anche questo piano parte dall'analisi del contesto territoriale, delle sue trasformazioni negli anni, dei suoi punti di forza e dell'identità della città. I pilastri della nuova fase di cambiamento che la città intende perseguire sono la dimensione metropolitana, la centralità delle imprese, della ricerca, dell'innovazione e dell'università e il rinnovamento della PA. Costruendo nuove strategie, Torino mira a posizionare il suo territorio a pari livello delle altre metropoli europee. La costituzione dell'area metropolitana costituisce per Torino un'opportunità di crescita collaborativa e integrata. Alla cooperazione interterritoriale si affianca quella interistituzionale e quella tra il settore pubblico e quello privato, ritenuto il protagonista della fase di sviluppo. Secondo il piano, la Torino del 2025 sarà vitale, connessa al resto del mondo, in crescita, inclusiva, aperta alle iniziative di tutti, dinamica e promotrice del cambiamento. Per diventare la “città delle opportunità”, gli obiettivi sono:

- la crescita degli investimenti locali, nazionali e internazionali;
- il mantenimento, l'insediamento e la crescita di imprese e attività economiche;
- la crescita dell'occupazione a tutti i livelli;

- l'incremento della ricerca scientifica e dell'innovazione tecnologica;
- l'efficientamento dei servizi pubblici;
- la crescita del capitale umano qualificato e l'attrazione di talenti;
- la valorizzazione della cultura, della creatività e del turismo;
- l'incremento della qualità della vita e dell'inclusione sociale.

Le strategie che mirano al raggiungimento di questi obiettivi sono:

- costruire la governance metropolitana: adottare una logica metropolitana, un'unica visione per la crescita economica e gli investimenti, adottare un sistema integrato di mobilità sostenibile e accessibile per le persone e per le imprese, sviluppare infrastrutture verdi, istituire una PA metropolitana efficiente e semplificata;
- abilitare il sistema economico e sociale, non concentrandosi su singoli investimenti e settori specifici, ma valorizzando i fattori dello sviluppo dell'intero sistema economico e sociale. Questa strategia prevede progetti in merito agli spazi per la comunità e per le imprese, alla creazione di una qualità urbana diffusa, alla promozione di programmi di accelerazione del business, a investire nella formazione e nella connessione tra educazione e lavoro. Torino intende intercettare il fenomeno della mobilità globale delle persone predisponendo strumenti di attrazione per talenti e per le loro famiglie. Anche qui si riconosce il problema della semplificazione della PA, a cui si aggiungono la digitalizzazione e la social innovation. Scopi alla base della strategia sono la rigenerazione e la qualità urbana, obiettivi raggiungibili attraverso l'abbattimento di tutte le forme di degrado e abbandono urbano, soprattutto delle periferie. La governance intende attrezzarsi per promuovere e abilitare l'attivismo e la partecipazione della cittadinanza. Il piano punta anche sulla vocazione al cibo del territorio, sia per il turismo che per la realtà locale;
- Torino universitaria e dell'innovazione, che vede un ruolo centrale della formazione e della ricerca nello sviluppo economico;
- Torino internazionale, che per la città si traduce nella leva del vantaggio competitivo;
- Torino sociale, perché l'attrattività della città dipende dal benessere dei residenti, quindi cerca di garantire un ambiente coeso, inclusivo (a partire dal fattore lavoro) ed egualitario.

La fattibilità del piano dipende da un piano d'azione dettagliato e dal quadro dei finanziamenti.

Città metropolitana di Bologna

Figura 28: logo istituzionale della Città metropolitana di Bologna. Fonte: Città metropolitana di Bologna



Bologna è stata citata nel corso dell'elaborato per il suo progetto "è Bologna", che nasce con l'intento di sviluppare il brand Bologna. Lo strumento che la città ha saputo utilizzare al meglio per raccontare la sua identità è il logo, di cui si è già parlato nella sezione dedicata ad esso. Con il progetto Bologna City Branding la città considera il proprio territorio come un'entità con una propria identità in relazione con i cittadini e con i visitatori.

Anche Bologna ha allargato i suoi confini amministrativi e istituito la propria area metropolitana e, come Torino, nel 2014 ha scelto di pubblicare volontariamente il proprio piano strategico di sviluppo per indirizzare la crescita per i successivi 10-20 anni. Dopodiché, nel 2018 ha approvato il piano obbligatorio indetto dalla Legge Delrio.

Il piano strategico volontario è orientato alla costruzione di una vision condivisa e alla sua implementazione attraverso la cooperazione tra città diverse del territorio metropolitano e tra gli attori pubblici e privati. Bologna riconosce l'importanza della leadership, del partenariato e della partecipazione e rappresenta la prima città italiana ad aver creato un piano sotto l'impulso dell'intera area metropolitana e non del comune. Con il piano, la città ha scelto di migliorare soprattutto la propria qualità della vita.

Per arrivare a stabilire la vision sono stati istituiti quattro tavoli di progettazione: innovazione e sviluppo, benessere e coesione sociale, conoscenza, educazione e cultura e, infine, ambiente, assetti urbani e mobilità. La fase successiva è stata quella partecipativa, che ha visto l'analisi dei report tematici, la definizione degli orientamenti strategici, la presentazione dei progetti e la definizione dei programmi. La fase partecipativa operativa, attraverso i gruppi di lavoro e ai progetti porta all'attuazione del piano.

I fattori strategici su cui punta la città sono il territorio, l'Università, il sistema cultura, la sanità e la manifattura. Le leve per il cambiamento sono la sostenibilità ambientale, la mobilità, le infrastrutture digitali, la partecipazione, la qualità urbana e la governance.

I 15 programmi strategici risultanti sono stati:

la rinascita delle manifatture: innovazione, creatività e talenti (rilancio dell'educazione tecnica, fondi per manifattura e talenti, laboratori di ricerca);

1. Bologna metropoli intelligente: internazionale, semplice e attrattiva (Agenda Metropolitana Digitale, distretto delle ICT, uffici, semplificazione normative, ridisegno sistema salute);
2. Bologna nel mondo: attrattività e marketing territoriale (promozione dell'internazionalizzazione, Bologna City Branding, DMO, F.I.CO. Eataly World);
3. ripensare i servizi alla persona (ridisegno sistema sociosanitario e socioassistenziale, sostegni alla comunità);
4. formare e sostenere il lavoro per tutti (servizi per l'occupazione giovanile, sostegno all'occupazione, welfare aziendale);
5. vivere bene insieme (connessione delle conoscenze e partecipazione);
6. promozione della cultura tecnico-scientifica e professionale (sviluppo della cultura tecnica e professionale, promozione della formazione giovanile);
7. la città del contemporaneo: ricomposizioni e contaminazioni culturali (distretti culturali, sistema delle biblioteche, sistema museale, welfare culturale);
8. civismo responsabile (cura dei luoghi e delle relazioni, consumo responsabile);
9. bambini e bambine di nuova generazione (servizi educativi e scolastici);
10. il binario dell'innovazione (servizio ferroviario, aerostazione, tecnopolo, quartiere fieristico, Stazione Centrale);
11. Bologna città compatta e sostenibile (consumo del suolo, rigenerazione urbana, riqualificazione energetica, trasporti pubblici, piano dei parcheggi, mobilità ciclistica e stradale);
12. riabitare Bologna metropolitana (qualità dello spazio pubblico, edilizia residenziale, verde pubblico);
13. la valle dell'arte e della scienza (sistema dei luoghi artistici e scientifici);
14. agricoltura metropolitana (sistemi verdi e delle acque, adattamento ai cambiamenti climatici).

Dai programmi sono emersi 67 progetti specifici. Il piano prevede delle possibili fonti di finanziamento e un sistema di monitoraggio e valutazione del processo e dei risultati attesi.

Città metropolitana di Venezia

Figura 29: logo istituzionale della Città metropolitana di Venezia. Fonte: Città metropolitana di Venezia



La Città metropolitana di Venezia ha scelto di adottare il proprio piano strategico nel 2018 in previsione del triennio 2019-2021.

Nel 2004 la Città di Venezia aveva adottato il primo piano strategico, che però faceva riferimento a delle tematiche circoscritte (turismo, riqualificazione aree industriali, rapporto tra centro storico e terraferma e sinergie con le altre città). Questo piano non ha mai avuto un riscontro effettivo, ma con l'arrivo della legge 56/2014, il piano strategico diventa obbligatorio e ricopre tutte le tematiche tipiche del city marketing e branding. Il piano strategico della Città metropolitana di Venezia vede coinvolti i Comuni che formano l'area metropolitana di Venezia, anche se la città vorrebbe superare anche questi confini per sfruttare al meglio le sinergie del territorio. Il piano si sviluppa secondo una dimensione partecipata e di collaborazione interistituzionale e pubblico-privata, in un ambito temporale di lungo, medio e breve periodo. La vision di Venezia è diventare una *wise city* (un modello che comprende e trascende quello delle smart city), una città che sfrutta le enormi quantità di dati per guidare la pianificazione e le proprie attività.

La città intende attivare un rapporto costante con i cittadini in modo da perseguire una visione e degli obiettivi condivisi. Le più grandi opere che intende realizzare sono la manutenzione e la messa in sicurezza del territorio e il miglioramento della qualità della vita dei residenti e dei lavoratori. Inoltre, Venezia intende attivare una serie di iniziative al fine di migliorare la gestione del ciclo delle acque, riscoprire l'agricoltura come strumento di tutela del suolo, prevenire l'erosione del territorio, tutelare la biodiversità, riqualificare le aree urbane, diffondere la cultura della sostenibilità, tutelare il patrimonio artistico, sviluppare strutture di aggregazione sociale e migliorare la mobilità sostenibile. Il focus dunque è sul cittadino.

Per quanto riguarda l'aspetto turistico, di fondamentale importanza per il territorio, la Città metropolitana di Venezia mira al superamento della concorrenzialità tra mete, promuovendo un'unica offerta nei mercati internazionali. Inoltre, punta all'agevolazione nella realizzazione di nuove attrazioni e nuovi servizi, al miglioramento infrastrutturale, soprattutto della mobilità, e all'allungamento della stagionalità.

Il piano individua in primo luogo lo scenario di riferimento attraverso un'analisi del contesto urbano (popolazione, assetto urbanistico, assetto infrastrutturale, dimensione economico-sociale, turismo e promozione del territorio, cultura, istruzione e formazione). Le risorse finanziarie per l'attuazione del piano sono state puntualmente identificate. Le fonti saranno gli avanzi di amministrazione, la sottoscrizione di accordi con la Regione e i Comuni, i finanziamenti statali ed europei e le partnership tra pubblico e privato. Il piano strategico metropolitano viene integrato da altri documenti: l'Agenda metropolitana (stato di attuazione del piano), il Piano territoriale generale (coordinamento delle scelte urbanistiche), il Documento Unico di Programmazione (guida strategica e operativa), il Piano urbano della mobilità sostenibile, il Piano per lo sviluppo socioeconomico, il Piano di marketing territoriale, il Piano di digitalizzazione metropolitano e il Piano della Resilienza. Le linee di programma su cui si basano questi documenti sono:

- la nuova organizzazione della governance, che intende adeguare la struttura della città metropolitana ai vari contesti e il perfezionamento dei vari processi;
- il nuovo dimensionamento metropolitano, che supera i confini provinciali per preferire una dimensione ottimale e variabile a seconda dei progetti. Per farlo sono predisposte delle analisi di vantaggiosità, vengono costituite reti di relazioni sinergiche e vengono istituite politiche di aggregazione;
- la comunicazione e la partecipazione, che prevedono l'adozione di un regolamento sulla partecipazione dei cittadini alla vita amministrativa, l'attivazione di un forum metropolitano per dialogare sulle proposte, la partecipazione a reti di città nazionali e internazionali, la definizione di un sistema di comunicazione adeguato al processo di internazionalizzazione della città;
- le reti di sussidiarietà, ossia svolgere le funzioni al livello più vicino al cittadino, realizzare una dimensione associativa degli enti locali, apparire business friendly, stipulare accordi di interscambio economici e culturali, promuovere con strumenti adeguati il territorio;
- la pianificazione territoriale, attraverso un concreto ripensamento degli spazi e delle strutture all'interno di una matrice di sostenibilità ambientale. Le leve su cui lavorare sono l'intermodalità, la connessione infrastrutturale, la riqualificazione delle periferie, la gestione integrata per la valorizzazione della Laguna, la densificazione del territorio urbano e la valorizzazione della bellezza dei centri storici;

- infrastrutture e servizi in rete, in modo da garantire a tutti i cittadini il diritto alla mobilità sicura, veloce e accessibile e lo sviluppo dei servizi di rete;
- salvaguardia e qualità dell'ambiente, soprattutto della Laguna, delle aree verdi e turistiche;
- informatizzazione e digitalizzazione, due fattori che prevedono la trasformazione digitale della città che coinvolge le amministrazioni e i cittadini. Di conseguenza vengono previsti un sistema territoriale unico digitale, l'alfabetizzazione per i cittadini, i dipendenti pubblici e le imprese, l'incremento dell'e-government e la possibilità di poter accedere e condividere open data;
- lo sviluppo economico. La città si propone come polo attrattore di investimenti, capace di governare i flussi e le reti e di lanciare progetti all'avanguardia. La città punta a favorire l'internazionalizzazione delle imprese, a promuovere la partnership tra pubblico e privato, a ridare centralità a Porto Marghera, a istituire Zone Franche Doganali, a promuovere tutte le produzioni tipiche e all'integrazione tra imprese e università. In sintesi, la città vuole evidenziare come sia in grado di offrire prodotti e servizi di qualità e opportunità economiche;
- la sicurezza del territorio e dei cittadini, che parte dall'educazione alla legalità e dalla promozione e tutela del decoro urbano. Viene promossa l'attività di sicurezza di vicinato e di monitoraggio del territorio;
- la promozione del territorio tra turismo, cultura e sport. La città metropolitana intende puntare sulla qualità dell'offerta turistica e culturale. La città incentiva un turismo sostenibile e culturale, sportivo e naturalistico, alternativo alle principali mete. La governance mira a superare la concorrenzialità tra le diverse mete, migliorare la mobilità e le infrastrutture, allungare la stagionalità, favorire il miglioramento delle strutture ricettive, valorizzare le eccellenze territoriali e promuovere nuove forme di turismo. La Città metropolitana di Venezia vuole creare un brand che promuova la sua identità attraverso strumenti di comunicazione smart. Questa linea di sviluppo dà particolare importanza allo sviluppo dei progetti dedicati alle attività sportive;
- la coesione e l'inclusione sociale, ovvero il superamento delle disuguaglianze attraverso le politiche di welfare e le politiche di contrasto alla povertà;
- l'istruzione, la formazione professionale e il lavoro. La città cerca di promuovere progetti educativi finalizzati alla conoscenza del territorio e progetti di sostegno alla

formazione e alla ricerca universitaria negli atenei cittadini. Venezia mira infine a creare un circolo virtuoso tra il mondo dell'educazione, della formazione e dell'impresa. Come impone il legislatore, il piano strategico deve essere monitorato ed aggiornato di anno in anno attraverso la predisposizione di strumenti adeguati.

Città di Rimini

Figura 30: logo Rimini Turismo. Fonte: Città di Rimini



Allontanandosi dal contesto delle città metropolitane, una delle città che ha lavorato maggiormente a una strategia di sviluppo paragonabile a quella di city marketing e branding è Rimini. Il piano strategico di Rimini e del suo territorio è stato elaborato dal 2008 ed è approvato a una operatività concreta nel 2011.

L'elaborazione tecnica del piano è avvenuta in forma collaborativa e partecipata e ha previsto la divisione degli esperti partecipanti in gruppi di lavoro tematici (valorizzazione patrimonio storico, culturale e paesaggistico tipico, relazioni internazionali, reti e infrastrutture tecnologiche, mobilità senza auto, imprese innovative e di qualità, creatività e conoscenza, bisogni dei cittadini, destinazione turistica del benessere). La prima parte del piano viene costruita attraverso l'analisi del contesto urbano e regionale in cui Rimini è collocata.

La vision e la mission di Rimini hanno un orizzonte temporale molto vasto. Si parla infatti del 2027. La visione della città si basa su: autenticità delle relazioni, sobrietà, consapevolezza, centralità della persona, maggior valore al tempo, maggior qualità, un nuovo rapporto con l'ambiente, rispetto dell'ambiente naturale, produzione di energia da fonti rinnovabili.

Il piano strategico prevede cinque ambiti di grande intervento:

1. nuovo rapporto con il mare, elemento fondante del concetto di benessere. Questa strategia prevede diversi progetti: il Parco del Mare, le riconessioni verdi, il lungomare come spazio culturale, la riqualificazione del comparto turistico e ricettivo, il nuovo rapporto con l'Adriatico;
2. sfida sulla mobilità: una nuova cultura della mobilità che promuove valide alternative alle auto, Rimini raggiungibile dall'esterno, riqualificazione delle porte d'ingresso alla città, governo della mobilità;

3. un sistema di imprese fatto di persone e innovazione: eventi relazionali per cogliere l'innovazione, territorio di qualità e meritocratico, far trovare le condizioni migliori al lavoratore, essere un ponte tra territorio-imprese-ricerca, sostegno alle imprese innovative, free-zone dell'innovazione;
4. qualità di un territorio ricomposto e coeso: comporre l'area vasta (Grande Rimini), grandi riconessioni territoriali e ricuciture urbane, ricomposizione di un sistema territoriale unitario, ripensamento architettuale e urbanistico, coesione della città;
5. cultura che forma e informa e crea nuova immagine: storia, tradizione, ospitalità, creatività, dinamismo, eventi e relazioni di qualità.

Ad ogni area di intervento corrisponde una lunga serie di azioni concrete direttamente promosse dal piano. La valutazione delle azioni avviene secondo la ratio, l'attesa degli stakeholder, gli aspetti realizzativi, la fattibilità economica e finanziaria, gli aspetti amministrativi e gli impatti ambientali e sociali. Il piano assume anche una Carta dei Valori che ne identifica i valori fondanti: identità, democrazia, partecipazione, pluralismo, inclusione, diversità, welfare locale, valorizzazione degli individui ed equilibrio tra città della quotidianità e città dei turisti. Per di più, è prevista una sostanziale innovazione del modello di governance che persegue soprattutto la cooperazione integrata tra istituzioni, aziende e altri soggetti privati.

Nell'ultima parte del suo primo piano strategico, Rimini pensa già al secondo (che avrebbe dovuto essere pubblicato nel 2018, ma di cui non esiste ancora un documento finale). Le prospettive per il secondo piano riguardano l'allargamento dell'ambito territoriale e il coinvolgimento della comunità locale.

4.4 Discussione

Ciò che è subito evidente dopo una prima lettura della sintesi delle iniziative di city branding intraprese dalle città esaminate è che le città internazionali hanno effettivamente svolto attività di city branding, mentre le città italiane non hanno portato a termine ancora la loro missione. I piani strategici delle città italiane, infatti, possono essere considerati come una preparazione alla sfida concreta del city branding. Se non si hanno gli elementi per attrarre l'audience che si desidera, è necessario implementare un piano per svilupparli (Olenski, 2017); questo è quello che stanno facendo le città per costruire il miglior prodotto da offrire. Questi piani sono elaborati per far crescere la città dal punto di vista urbanistico, economico, sociale, culturale e

attrattivo, ma non per comunicare al resto del mondo, o dell'Italia almeno, la sua competitività. La comunicazione è riservata principalmente agli obiettivi riguardanti la promozione turistica e le attività di marketing territoriale della destinazione turistica. Ciononostante, è chiaro che tutte le città esaminate abbiano manifestato la consapevolezza di dover agire sulla propria immagine per affrontare la competizione globale, anche se a livelli differenti. Dunque, vi è cognizione del fatto che sia necessario un progetto di city branding, ma il termine viene declinato diversamente a seconda della città. Come è stato descritto nella sezione dedicata ai fattori di successo dei piani di city branding, questa è la prerogativa per una città. Le città internazionali si sono rese conto che l'aumento della competizione globale ha fatto emergere questa necessità e hanno provveduto con la formulazione di strategie di branding ad hoc. Le città italiane hanno intrapreso il percorso costruendo le basi per valorizzare al meglio la loro immagine.

Ad accomunare i piani ci sono le fasi del processo:

- una fase di analisi e ricerca preliminare, che ricostruisce un quadro completo dell'ambiente interno ed esterno, l'immagine della città, i suoi punti di forza e debolezza e le fonti del proprio vantaggio competitivo;
- la predisposizione di adeguati strumenti finanziari a supporto delle strategie e dei progetti pianificati;
- la predisposizione di strumenti di monitoraggio, controllo e aggiornamento dei programmi strategici.

Riperkorrendo la sezione teorica dell'elaborato, che ricava dalla letteratura i fattori critici di successo e le tendenze del city branding, è stata elaborata la seguente matrice di confronto:

Tabella 3: presenza dei fattori di successo e delle tendenze ricavate dalla letteratura nei piani delle città esaminate¹

		Città internazionali						Città italiane					
		Helsinki	Singapore	Melbourne	Tokyo	Mississauga	Tel Aviv	C.m. di Roma	C.m. di Milano	C.m. di Torino	C.m. di Bologna	C.m. di Venezia	Rimini
Fattore a)	Ha definito una vision credibile e sostenibile	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Ha un approccio di lungo termine (almeno 5 anni)	●	●	●	●	●	●			●	●		●
Fattore b)	Incentiva la cooperazione tra settore pubblico e privato	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Incentiva la cooperazione interterritoriale				●		●	●	●	●	●	●	●
Fattore c)	Prevede pianificazione urbanistica e infrastrutturale	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Progetta il miglioramento della mobilità	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

¹ È da sottolineare che la mancanza di “●” nelle celle della tabella non indica che la città non abbia mai intrapreso iniziative in merito a quel fattore, ma che semplicemente non l’ha menzionato nel piano esaminato. Ad esempio, Helsinki non ha citato progetti a favore della sostenibilità ambientale nel suo piano di marketing o nel suo documento di sintesi del brand concept. Eppure, la città è nota in tutto il mondo per il suo impegno a livello ambientale e per le sue eccellenti performance nel campo. Di conseguenza, la città ha sicuramente avviato azioni di salvaguardia ambientale, ma non ha ritenuto di doverle inserire nel piano di city branding, probabilmente per la sua reputazione già ottima. Torino, invece, afferma nel piano di non ritornare sulle strategie che connotano la sua identità (come la cultura, gli eventi e il turismo) perché esse sono state già ben delineate.

	Progetta infrastrutture ICT e la digitalizzazione	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	
	Pianifica l'organizzazione di eventi	●		●	●		●		●				●
	Ha formulato un logo del brand	●	●	●	●	●	●						●
Tendenza x)	Incoraggia la partecipazione dei cittadini nella pianificazione e/o nella comunicazione	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	
	Utilizza gli user generated content	●	●	●		●	●						
	Dà importanza al concetto di experience e allo storytelling	●	●	●	●	●	●						
Tendenza y)	Dà importanza alla sostenibilità ambientale		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Progetta l'ampliamento o la valorizzazione degli spazi verdi		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tendenza z)	Soddisfa nicchie turistiche	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●

Il primo fattore di successo sottolineato dalla letteratura è quello di dover definire alla base del piano di city branding una vision veritiera, credibile e sostenibile nel tempo. Innanzitutto, è stato riscontrato che ogni città ha elaborato una propria visione per il futuro. Le città internazionali tendono a formulare vision molto più sintetiche e chiare, mentre quelle italiane

sono meno circoscritte. La credibilità e la sostenibilità della vision non sono elementi facilmente giudicabili, soprattutto per i piani ancora in corso d'opera. In generale sia i piani internazionali che quelli italiani vengono fondati su vision credibili o quantomeno giustificabili in base ai mezzi in possesso delle amministrazioni. La vision che appare più ambiziosa è quella di Tokyo, che punta a diventare la “miglior città del mondo”, etichetta che viene spiegata dalla volontà di essere una “città sicura, diversa e smart”. Inoltre, in generale, sono solo le città straniere ad aver formulato una chiara identità del city brand, mentre le città italiane ci stanno ancora lavorando. Per completare l'analisi del primo fattore di successo, bisogna andare a guardare l'approccio, in termini di tempistiche, del piano. È stato considerato come orizzonte di lungo termine un periodo di tempo di almeno cinque anni. Tutte le città internazionali hanno superato questa soglia, perché hanno formulato vision e strategie di lunga prospettiva. Mississauga ha addirittura definito una vision che guiderà la città per i prossimi 40 anni, mentre Tel Aviv porta avanti la propria etichetta di “non-stop city” già dal 1989. Lo stesso discorso vale per le aree metropolitane di Torino e Bologna, che avendo formulato dei piani strategici in modo autonomo hanno potuto definire vision che guardavano a un futuro lontano (dai 10 ai 20 anni). Allo stesso modo anche Rimini ha sviluppato una pianificazione strategica dall'orizzonte molto ampio: la sua visione futura arriva fino al 2027. Invece, le città metropolitane di Roma, Milano e Venezia hanno adattato i loro piani strategici alle prescrizioni della legislazione e hanno formulato programmi triennali.

Per ciò che concerne il secondo fattore di successo del city branding, ovvero la cooperazione tra realtà differenti, le differenze tra le città internazionali e quelle italiane sembrano ridursi. Infatti, tutte le città esaminate hanno sviluppato o hanno previsto esplicitamente di sviluppare strategie e progetti in cui viene predisposta la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato. In particolare, le città sono ricorse ai meccanismi di cooperazione per raggiungere gli obiettivi di sviluppo economico: le imprese entrano in collaborazione con le università, gli istituti di ricerca e le agenzie pubbliche per avviare progetti di sviluppo innovativi e basati sulla trasmissione di conoscenze. Una spaccatura leggermente più evidente si nota nelle collaborazioni interterritoriali. Come già detto, le città italiane hanno agito sottoforma di aree metropolitane, perché hanno capito che la collaborazione tra comuni affini avrebbe giovato alla pianificazione e allo sviluppo del territorio. Anzi, è stata la legislazione a determinare la formazione delle aree metropolitane e a dar loro il compito della pianificazione strategica del territorio. Questa collaborazione interterritoriale addirittura non basta alla Città metropolitana di Venezia, che vorrebbe allargare ulteriormente i confini metropolitani per accogliere altri territori strategici. Lo stesso riguarda la città di Rimini, che ha colto le opportunità derivanti

dalla collaborazione interterritoriale e si pone come obiettivo la creazione della Grande Rimini. Torino sottolinea che persino un capoluogo dalle ampie dimensioni non può considerarsi autosufficiente nell'affrontare i temi della competitività economica. Questo aspetto che caratterizza le città italiane non è altrettanto presente nella maggior parte delle città straniere. Ciò è dovuto innanzitutto al fatto che esse hanno dimensioni enormi già difficilmente controllabili, ma non mancano le eccezioni. Tokyo ha deciso di collaborare con Londra e programmare azioni congiunte per accrescere i propri centri finanziari, mentre Tel Aviv ha avviato una collaborazione con Gerusalemme per promuovere il territorio israeliano dal punto di vista turistico e ha previsto la realizzazione di un territorio metropolitano per attrarre ogni tipo di target.

Passando agli strumenti di city branding, si può affermare che tutte le città esaminate abbiano intrapreso dei progetti di pianificazione urbanistica e infrastrutturale. Tra gli obiettivi di Tel Aviv spicca la volontà di bilanciare il patrimonio storico architettuale con la costruzione di nuovi edifici all'avanguardia e flagship building. Ogni città comunque è in possesso di master plan che indirizzano lo sviluppo fisico del territorio urbano. È l'aspetto infrastrutturale che interessa maggiormente alle città, il che fa comprendere che le amministrazioni hanno capito che per essere competitive è fondamentale possedere infrastrutture all'avanguardia ed efficienti, sia per i cittadini che per le imprese. Tutte le città esaminate si sono poste l'obiettivo di migliorare la mobilità e la connessione interna ed esterna delle persone e delle merci. Particolare attenzione è stata posta al potenziamento della rete dei trasporti pubblici, della connessione tra le aree della città e alla predisposizione di ambienti idonei agli spostamenti a piedi e in bicicletta. Quasi tutte le città hanno menzionato nel loro piano lo sviluppo di progetti riguardanti le infrastrutture ICT e i servizi di digitalizzazione. Questi programmi sono alla base di quelle città che mirano a diventare sempre più smart, in particolare dunque per Tokyo e Tel Aviv. Eppure, riguardano anche le città italiane, che vedono nella digitalizzazione dei propri processi e dei servizi un fattore fondamentale. Le tecnologie assumono molteplici ruoli: servono per pianificare al meglio, per riuscire a costruire un dialogo con i propri cittadini, per farli partecipare attivamente alla comunicazione del brand e per offrire un ambiente il più possibile business-friendly. Inoltre, tutte le città ambiscono a migliorare l'offerta dei servizi e a renderli sempre più digitali. In questo campo, Milano ha incluso nella sua strategia la stimolazione della sharing economy.

Il secondo strumento analizzato tra i fattori di successo è l'organizzazione di eventi. Si può dire che questo strumento non vesta un ruolo basilare nella pianificazione delle città analizzate. Ciò è dovuto al fatto che, come per Torino, esistono piani di comunicazione che hanno già trattato

specificatamente l'argomento. È stato riscontrato che le città puntano maggiormente all'attrazione di eventi congressuali. Helsinki, Melbourne, Tokyo, Tel Aviv e Rimini li citano tra gli obiettivi di marketing e branding più importanti.

La formulazione del logo del city brand è stata una prerogativa delle città internazionali. Rimini ha sviluppato un logo relativo al settore del turismo che si discosta da quello del Comune. All'opposto, le città metropolitane italiane non hanno ancora sviluppato loghi che si allontanino da quelli istituzionali. In realtà, tutti i capoluoghi hanno un proprio logo dai molteplici significati (basti pensare al famoso logo generativo di Bologna di cui si è trattato), ma bisognerà vedere in futuro se saranno creati marchi specifici che rappresentino l'intera area metropolitana. La comparazione dei piani si sposta ora sotto il profilo delle tendenze del city branding. La prima tendenza precedentemente analizzata riguarda l'importanza del ruolo dei cittadini e degli user generated content. Quasi tutte le città hanno agito per incentivare la partecipazione dei cittadini alla formulazione del processo di city branding. Si allontanano da questa tendenza Rimini, che avendo realizzato il proprio piano strategico nel 2008 non stupisce, e sorprendentemente Tokyo, che nei suoi piani non menziona alcuno strumento di coinvolgimento della popolazione nella formulazione del city brand. I piani lasciano infatti intendere che la strategia derivi da un approccio top down. All'opposto, le altre città puntano in particolar modo sulla partecipazione dei propri residenti. Le città di Helsinki, Melbourne, Mississauga, Roma e Bologna fondano la propria strategia nella stimolazione del senso di comunità, appartenenza e orgoglio dei residenti. Helsinki chiede ai propri residenti di avere un impatto positivo sul mondo e di comunicare la propria routine attraverso i social media. Singapore e Melbourne coinvolgono i cittadini nel sistema decisionale e mirano alla diffusione della city experience. Mississauga ha interpellato fin dalla fase di analisi i propri cittadini attraverso indagini quantitative e qualitative per creare un city brand autentico; allo stesso modo, incoraggia i residenti a diventare ambasciatori della città. Tel Aviv ritiene il coinvolgimento delle persone nei processi di sviluppo urbano come un elemento chiave per il suo successo. Le città metropolitane italiane si stanno adeguando pian piano alla tendenza e perlomeno hanno compreso l'importanza della partecipazione dei cittadini alla crescita urbana. Per ora a dare una forte rilevanza allo sfruttamento degli user generated content sono solamente città straniere, nel dettaglio Helsinki, Singapore, Melbourne, Mississauga e Tel Aviv. Queste città hanno compreso che la narrazione da parte dei cittadini e dei visitatori della città è un'opportunità per accrescere la propria brand reputation, quindi garantiscono ai propri utilizzatori gli strumenti idonei per condividere le esperienze vissute. Come è prevedibile, gli strumenti prediletti per lo storytelling sono i social media. Ancora una volta sono le città

straniere a seguire un'ulteriore tendenza affine, ovvero quella di dare molta importanza al racconto dell'experience, del lifestyle urbano. Sebbene Tokyo non sottolinei il valore degli user generated content, intende trasmettere il dinamismo della vita offerta attraverso il materiale preparato dagli uffici marketing.

Il secondo fenomeno di tendenza esaminato in precedenza è la crescente importanza data ai temi della sostenibilità ambientale. È unanime il consenso delle città sulla rilevanza dei progetti di sviluppo sostenibile. Come già spiegato, l'unica città che non menziona nel proprio piano di city branding alcuna attività di valorizzazione del proprio impegno ambientale è Helsinki, una città che sotto questo aspetto gode già di un'eccellente reputazione e che non ha bisogno di richiamare gli innumerevoli progetti in programma. Il metodo più immediato per una città per manifestare la propria anima green è quello di pianificare l'aumento delle proprie aree verdi e su questo fronte si sono impegnate tutte le città. Helsinki, Tokio e Mississauga intendono addirittura fondere l'ambiente urbano con la natura. Inoltre, Mississauga e Bologna hanno intrapreso progetti di sensibilizzazione dei cittadini e dei visitatori sulla sostenibilità ambientale. Uno degli obiettivi principali dell'area bolognese è di educare al civismo responsabile orientato allo sviluppo di buone pratiche, della cura del territorio urbano e del contrasto allo spreco. La città canadese incentiva una routine quotidiana sostenibile incoraggiando il senso di responsabilità dei propri residenti.

L'ultima tendenza prevista si riferisce al crescente interesse verso le nicchie del turismo. È scontato affermare che tutte le città italiane siano interessate al turismo culturale, religioso e gastronomico. Torino, in particolare, si è posta come obiettivo la valorizzazione della vocazione al buon cibo del suo territorio. Lo stesso ha fatto Milano attraverso l'Expo 2015; il capoluogo meneghino vorrebbe inoltre specializzarsi nel turismo inerente al mondo dello spettacolo. Il sito turistico di Roma, invece, ha una sezione dedicata alla ricezione delle coppie che vogliono sposarsi nella capitale. L'area metropolitana di Venezia mira a indirizzare i turisti non solo verso le sue aree balneari, ma anche verso territori meno esplorati, verso il turismo religioso, sportivo, dei grandi eventi, MICE, naturalistico e del benessere. In controtendenza rispetto alle altre città, Venezia, Rimini e Roma considerano il turismo come un problema da qualificare e governare. Di conseguenza, esse ambiscono all'attrazione di un turismo di qualità, accessibile e sostenibile e alla conciliazione della visita turistica con la vita dei cittadini. Venezia, in modo peculiare, desidererebbe diminuire il numero di turisti e compensarlo con un aumento del numero dei residenti. Al contrario, le altre città aspirano alla crescita dei visitatori. Le grandi città internazionali puntano soprattutto sulle visite degli uomini d'affari. Helsinki, in particolare, intende aumentare il numero delle conferenze e dei delegati internazionali da

ospitare per incentivare lo sviluppo economico. In più, la città mira ad attrarre i viaggiatori asiatici in scalo in città e i crocieristi. Melbourne e Tokyo puntano sugli eventi MICE. Sorprende l'analoga posizione assunta dalla città di Rimini, che ambisce ad attirare visitatori del mondo business. Tel Aviv menziona tra i suoi obiettivi quello di voler attrarre tre nuovi target: i turisti bleisure, gli studenti stranieri e i city break, ovvero quei turisti che hanno a disposizione poco tempo per viaggiare e scelgono di andare a visitare una città. In più, la città intende mantenere la sua specializzazione nel turismo LGBT. Infine, Mississauga mira a promuovere il turismo sportivo. In generale, tutte le città prevedono attività di promozione turistica e di destination branding.

Altri elementi ricorrenti nei piani sono riassunti nella Tabella 4 e riguardano:

- lo sviluppo economico. Tutte le città si sono poste l'obiettivo di incentivare l'innovazione e la ricerca e di interpretare il ruolo di facilitatori nell'istituzione di collaborazioni tra gli enti di ricerca e le aziende, al fine di garantire la prosperità economica della città. Helsinki, Tel Aviv e Milano sono particolarmente interessate a incrementare il numero delle startup e a trasmettere un'immagine attraente per imprenditori e investitori. Tutte le città, tranne Rimini, si sono imposte di potenziare il proprio sistema educativo e di aumentare il livello dei percorsi formativi professionali. Essere città, dunque, che formano la forza lavoro del futuro, competente e pronta a gestire i cambiamenti. Inoltre, molte delle città (tutte quelle straniere, Milano, Torino e Bologna) sottolineano di voler diffondere il valore della creatività in modo da attrarre talenti e pionieri di tutti i campi innovativi della conoscenza;
- l'impegno nella sostenibilità sociale. Tutte le città hanno previsto di migliorare la propria immagine grazie a progetti di progresso delle condizioni di inclusività, accessibilità, uguaglianza e benessere sociale dei propri residenti e di tutti gli utilizzatori della città. Tutte le città, tranne Tel Aviv, citano nei loro piani misure a supporto delle famiglie e dei bambini. Questo aspetto è particolarmente importante per Bologna e per Tokyo, una città associata così tanto al mondo del lavoro da perdere reputazione come città adatta alle famiglie. La città mira infatti alla stimolazione del bilanciamento tra vita lavorativa e vita familiare. In più, una gran parte delle città analizzate inserisce tra i suoi valori identitari la tolleranza e l'apertura alle culture e alle diversità;
- la valorizzazione dell'area urbana. Helsinki, Singapore, Tokyo, Mississauga, Roma, Milano, Torino e Venezia menzionano nei propri piani di voler valorizzare e riqualificare i distretti e i quartieri periferici. Il piano metropolitano di Roma è caratterizzato da una forte attenzione verso la riqualificazione delle periferie.

Melbourne, Tokyo, Mississauga, Tel Aviv, Torino e Venezia evidenziano l'obiettivo di aumentare il senso di sicurezza e il decoro urbano. Tokyo si sta impegnando molto sotto l'aspetto della sicurezza, soprattutto per quanto concerne la protezione delle persone dagli eventi naturali catastrofici dovuti anche al cambiamento climatico.

Tabella 4: analisi di altri fattori ricorrenti nei piani esaminati

		Città internazionali						Città italiane					
		Helsinki	Singapore	Melbourne	Tokyo	Mississauga	Tel Aviv	C.m. di Roma	C.m. di Milano	C.m. di Torino	C.m. di Bologna	C.m. di Venezia	Rimini
Sviluppo economico	Incentiva l'innovazione e la ricerca	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Dà attenzione all'educazione e alla formazione professionale	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
	Dà particolare attenzione alle startup	●	●				●		●				
	Vuole attrarre talenti	●	●	●	●	●	●		●	●	●		
Sostenibilità sociale	Si impegna nella sostenibilità sociale	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Supporta le famiglie	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●
	Si dichiara tollerante, aperta alle	●		●		●	●	●	●	●	●		

	culture e alla diversità												
Valorizzazione area urbana	Prevede di valorizzare i distretti e i quartieri periferici	●	●		●	●		●	●	●		●	
	Dà attenzione alla sicurezza e al decoro urbano			●	●	●	●			●		●	

La comparazione dei piani ha confermato la convinzione esposta da molti autori che sostiene che le città italiane siano rimaste un passo indietro rispetto a quelle internazionali. Non si può capire quale città abbia tratto maggiori benefici dall'implementazione concreta del proprio piano di city branding, perché le strategie sono ancora in corso. Ognuno, inoltre, può trarre le proprie conclusioni a riguardo, perché l'immagine che una città riesce a trasmettere, come più volte affermato, è interpretata da ogni persona in modo soggettivo attraverso le proprie esperienze personali. L'analisi è stata eseguita cercando di sedimentare il più possibile gli stereotipi che alimentano l'immaginario di queste città, ma non si può dire che questi non vadano a influire sui risultati effettivi di ogni città. Per quanto le città si impegnino nella formulazione di piani di city branding, infatti, la loro immagine non sarà mai completamente manipolabile.

Probabilmente la conferma maggiore derivante dall'analisi dei piani descritti è quella che riguarda la consapevolezza di doversi mettere al passo con i tempi e di dover incrementare la propria competitività prima che sia troppo tardi. Questo ragionamento deve essere compreso anche dalle cittadine di piccole-medie dimensioni, anche se il loro raggio di riferimento è minore.

CAPITOLO 5

Prospettive di applicazione alla cittadina di Jesolo

5.1 Il city branding per una piccola città balneare

Se le grandi città italiane hanno compreso in ritardo l'importanza del city branding, la situazione peggiora ulteriormente man mano che ci si sposta verso le città di minori dimensioni. Le cittadine hanno meno mezzi per far ascoltare la propria voce e si confrontano con barriere più elevate rispetto alle metropoli: la mancanza di risorse e di budget, la mancanza di infrastrutture, un basso livello di sviluppo digitale e via dicendo. Di conseguenza, esse hanno maggiore necessità di implementare strategie efficienti per aumentare la propria competitività. La competizione tra le città di piccole dimensioni assume un profilo più basso rispetto a quella tra le città globali, ma non è meno intensa e si svolge sugli stessi campi di battaglia: essere una cittadina in cui vivere, lavorare, avviare un'impresa, investire, studiare, andare in vacanza e soprattutto degna di stima. La competizione globale ormai ha coinvolto anche le piccole città; ciò è confermato dal fatto che è aumentata la tendenza dei visitatori a scoprire le piccole aree urbane e i territori più autentici di un Paese rispetto alle grandi città. Questo significa che le cittadine più ambiziose devono mettersi in moto per differenziarsi e competere attraverso gli stessi principi e strumenti che sono stati esaminati per le città globali.

Andy Levine, presidente del Development Counsellors International, ha identificato un problema delle piccole città. Egli ha stimato che circa il 75% delle cittadine statunitensi non trasmette un'immagine dominante nella mente delle persone. Troppe cittadine sono concentrate nell'investire i propri sforzi di city branding solamente sul logo e sullo slogan, senza invece considerare il brand come elemento strategico. Di conseguenza, trovare i propri elementi di differenziazione e di vantaggio competitivo diventa sempre più importante. Inoltre, uno degli ostacoli principali per le piccole città è la mancanza di ricerche empiriche che supportino le decisioni di marketing e branding.

Un altro aspetto rilevato è che più una comunità è piccola e maggiore deve essere l'approccio inclusivo e collaborativo dei soggetti. È necessario assicurarsi che chiunque abbia un interesse nel processo di pianificazione del city brand abbia la possibilità di essere coinvolto.

Baker, uno dei massimi esperti di city branding per le piccole città, in un'intervista rilasciata nel giugno 2019, si racconta deluso del fatto che, dopo diversi decenni, non ci sia ancora comprensione da parte delle piccole comunità dell'importanza del posizionamento del proprio brand. Gli sforzi delle amministrazioni continuano a fallire, perché non superano il pensiero che un logo e una campagna promozionale bastino per ottenere i vantaggi del city branding. L'impegno delle agenzie di branding a cui si affidano non è ripagato, perché i consigli di amministrazione non comprendono il city branding. Per di più, Baker denuncia il fatto che le agenzie sono rappresentate da venditori aggressivi che a loro volta non comprendono il vero significato del city branding, ma promettono alle comunità risultati irraggiungibili. In sostanza, la maggior parte delle volte si rischia solamente di sprecare fondi pubblici. Nonostante ciò, i processi di successo iniziano molto prima dello sviluppo della strategia, attraverso la raccolta di informazioni derivate da divulgazione e educazione. Perciò, il coinvolgimento di consulenti ed esperti esterni potrebbe essere l'unica soluzione per una piccola città che non ha mai maturato esperienza a livello di city branding.

5.2 Un piano di city branding per Jesolo

5.2.1 Panoramica sulla cittadina di Jesolo

Jesolo è una cittadina della Città metropolitana di Venezia. La popolazione residente nel territorio jesolano è di 26.199 unità (al 31/12/2017), di cui circa 3000 sono i residenti di origine straniera. I movimenti della popolazione rilevano un trend positivo fino al 2016, mentre si evidenzia un trend negativo per l'anno successivo. La popolazione residente segue il trend nazionale che vede un aumento delle persone in età senile e una diminuzione di quelle in età scolare e prescolare. Sebbene la popolazione sia abbastanza ridotta, la cittadina è dimensionata per ospitare oltre 140mila persone e, secondo alcune fonti non certificate, nei periodi di maggior affluenza turistica, arriva ad ospitare fino a 300mila persone. Jesolo è affacciata sull'Adriatico e, per questo, dedita al turismo; è una delle località balneari più frequentate della penisola italiana (oltre 5 milioni di presenze l'anno). Una quota elevata dei cittadini vive direttamente o indirettamente di turismo e la percentuale di popolazione che non ha nulla a che fare con questo settore ne è in ogni caso condizionata solo per il semplice fatto di vivere nella località.

Il primo stabilimento balneare risale al 1895, ma solo la grande bonifica del territorio ha permesso la valorizzazione turistica del litorale. Inizialmente si può parlare di un turismo finalizzato all'elioterapia, che man mano si è trasformato in un turismo di svago di massa, con il quale Jesolo ha sviluppato un'economia fiorente. Oggi l'ambito territoriale rientra tra le aree "turisticamente mature", in cui i servizi e l'ospitalità hanno raggiunto una buona sinergia, ma sono impostati su modelli tradizionali strutturali e di gestione. Sebbene l'offerta ricettiva abbia anticipato tendenze negli anni, una gran parte di essa mira a mantenersi, piuttosto che a innovarsi.

Il territorio jesolano si sviluppa tra i fiumi Piave e Sile, il Mar Adriatico e la Laguna. Dal 1987 una parte del territorio comunale fa parte del sito Unesco di "Venezia e la sua Laguna" ed è caratterizzata da una zona destinata quasi esclusivamente alle valli da pesca. L'area urbana è suddivisa in due parti principali: Jesolo Paese, centro storico e zona prettamente residenziale, e il Lido di Jesolo, la zona costiera che ospita le strutture ricettive e si affolla di turisti nella stagione estiva.

Intorno alla metà degli Anni '90, l'amministrazione ha pensato a un rilancio della città in termini urbanistici e ha sviluppato un Master Plan in collaborazione con l'architetto giapponese Kenzō Tange. Da quel momento, molte strutture sono state riqualificate e molte aree rurali sono diventate a uso residenziale e commerciale. Ciò che ha contraddistinto il litorale jesolano è stata la verticalizzazione degli edifici, che ha coinvolto archistar di fama internazionale. Per procedere con il rifacimento urbanistico, il Comune ha stretto una collaborazione con dieci aziende private.

Jesolo ha sempre vantato l'isola pedonale più lunga d'Europa, una strada costeggiata da circa 1200 unità commerciali, tra ristoranti, negozi e locali. A questa si affiancano due complessi commerciali di vasta dimensione. Uno dei progetti più discussi degli ultimi anni riguarda la realizzazione di un terzo complesso commerciale, denominato "Jesolo Magica", progettato dall'archistar Zaha Hadid qualche anno prima della sua scomparsa. Le debolezze del progetto, che ne hanno bloccato l'avviamento concreto, riguardano la popolazione nel raggio della struttura e la congestione della viabilità.

In anni recenti è aumentata la qualità dell'offerta ricettiva, infatti sono incrementate le strutture a cinque e quattro stelle. Questo potrebbe essere un primo segnale del fatto che la città è alla ricerca di un miglioramento qualitativo dei turisti.

Dal punto di vista urbanistico, uno degli argomenti più ostici riguarda la viabilità. Nei periodi estivi si riscontrano molti disagi in corrispondenza delle arterie di accesso e uscita della cittadina. Ad aggravare la situazione, vi è il fatto che il territorio soffre dell'essere area di

transito per la clientela che soggiorna nella vicina località di Cavallino. La questione è stata discussa per decenni, ma non è ancora stata trovata una soluzione definitiva. A peggiorare la situazione della rete stradale, si aggiunge il fatto che la cittadina non dispone di una stazione ferroviaria nel territorio comunale. Gli aeroporti più vicini sono quelli di Venezia, a circa 30 km, e di Treviso, a circa 40 km. Dal punto di vista della mobilità green, Jesolo ha una vasta rete di piste ciclabili e il Comune ha predisposto recentemente i progetti per cinque nuovi percorsi ciclopeditoni.

La cittadina ha programmato il PAT (Piano di Assetto del Territorio), uno strumento di pianificazione, che delinea le strategie di sviluppo del territorio, per quanto concerne la natura geomorfologica, idrogeologica, paesaggistica, ambientale e architettonica dell'area comunale, in conformità degli indirizzi espressi nella pianificazione di livello superiore. Gli obiettivi principali del PAT di Jesolo sono tre:

- valorizzazione dell'ambiente, in particolare della laguna, dei fiumi Piave e Sile, della mobilità ciclopeditona e del parco rurale agriturismo;
- riqualificazione del paesaggio del Lido e dell'arenile (riqualificazione delle strutture ricettive e dei servizi), del centro urbano e del territorio agricolo;
- completamento dei servizi e delle infrastrutture, ovvero interventi sulla viabilità e sulle aree logistiche e produttive.

Il PAT è affiancato dal PRG (Piano Regolatore Generale), uno strumento che deriva dalla traduzione del citato Master Plan sviluppato da Tange. Quest'ultimo costituisce una specie di griglia progettuale, mentre il PRG specifica gli elementi progettuali e di dettaglio. Il PRG non mira solamente al controllo dei caratteri funzionali della città, ma si spinge oltre verso la comprensione di aspetti formali, percettivi e sensoriali. La Jesolo del futuro viene descritta anche sul piano emozionale; la volontà è di portare il cittadino e il visitatore a scoprire luoghi urbani in grado di produrre sensazioni piacevoli, interesse e situazioni stimolanti.

In concomitanza con il rilancio urbanistico, la cittadina ha visto lo sviluppo anche del settore imprenditoriale, soprattutto di quello terziario, mentre diventa sempre più ristretto il settore agricolo. Jesolo è sede di circa 3400 imprese attive. L'attività imprenditoriale più sviluppata è il commercio (circa il 30% del totale delle imprese). Come nel resto d'Italia, il numero delle imprese attive nel comune ha subito una pesante flessione a partire dal 2008 e non ha ancora recuperato il totale delle perdite dovute alla crisi economica.

L'importante crescita degli ospiti nei mesi estivi richiede a tutti i soggetti un forte impegno organizzativo al fine di garantire la qualità dei servizi per i residenti e per i visitatori, la sostenibilità ambientale e la valorizzazione del territorio. Pertanto, Jesolo ha adottato lo

standard ISO 9001 per gestire la propria complessità organizzativa e lo standard ISO 14001 per il buon governo ambientale. Inoltre, nel 2019 è stata assegnata per la sedicesima volta consecutiva la Bandiera Blu. Questo riconoscimento attesta l'impegno ambientale, l'eccellente qualità delle acque di balneazione, la qualità dei servizi di balneazione, il livello di raccolta differenziata nel territorio, l'accessibilità alla spiaggia e le iniziative di educazione ambientale. Ciononostante, a Jesolo si è sviluppato qualche episodio di divieto temporaneo di balneazione. Tra i più recenti, nel luglio 2015 il divieto proveniva da inquinamento da idrocarburi. Nel 2019, dei valori batterici alterati sono stati riscontrati nella confinante spiaggia di Cavallino in corrispondenza della foce del fiume Sile, ma sarebbero potuti diventare un rischio anche per il litorale jesolano. L'Arpav sottolinea il fatto che tutto il litorale di Jesolo è fortemente antropizzato e modificato, a causa di un'altissima densità di bagnanti estivi e la presenza di costruzioni a meno di 100 metri dal bagnasciuga. Ciò ha comportato la scomparsa del cordone di dune che una volta proteggeva la costa e la necessità di interventi di manutenzione e difesa del litorale dal 1999. L'aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi meteo-marini straordinari ha richiesto interventi emergenziali di ripascimento del litorale. Fenomeni destinati ad aumentare certamente a causa dei cambiamenti climatici in atto e che rappresentano il pericolo più serio per la Jesolo del futuro.

Nel 2014 il Comune ha aderito al Patto dei Sindaci, l'iniziativa della Commissione Europea che impegna le città a predisporre un Piano di Azione per l'Energia Sostenibile. Gli obiettivi di tale piano sono: ridurre del 20% le emissioni di gas serra, aumentare del 20% l'efficienza energetica e portare l'energia alternativa a una quota del 20% dei consumi.

La sostenibilità sociale è uno dei valori più importanti per una cittadina, dunque lo è anche per Jesolo. Infatti, l'impegno che la giunta si è assunta nel programma di mandato è riassunto dallo slogan "Prima le persone. A Jesolo". L'amministrazione si impegna nel sostegno delle famiglie, dei giovani, degli anziani, dell'occupazione, delle pari opportunità. Jesolo punta ad essere una cittadina inclusiva e accessibile, sia per i residenti, che per i visitatori. Per questo, la città è partner dei progetti "Turismo Sociale ed Inclusivo delle Spiagge Venete 2019" e "Jesolo4ALL". La cittadina offre spiagge attrezzate, organizza attività ludico-sportive per persone con disabilità e fornisce loro tutte le informazioni utili a valutare l'accessibilità delle strutture del territorio. Inoltre, la cittadina si è impegnata a fornire servizi adeguati agli animali domestici, tra i quali spiagge appositamente attrezzate e incontri divulgativi dedicati.

In merito allo sport, Jesolo dispone di diversi impianti sportivi pubblici e privati, che ospitano varie manifestazioni sportive.

Per quanto riguarda la sicurezza, la cittadina ha avviato una serie di iniziative volte ad aumentare il numero delle unità di pattuglia e degli strumenti di sorveglianza per i mesi estivi. Inoltre, sono state promosse una campagna anticontraffazione, al fine di mitigare il fenomeno dei venditori abusivi, e una campagna per la sicurezza stradale, proposta per sensibilizzare tutti i cittadini e visitatori. Nonostante ciò, la sicurezza rimane uno dei punti più discussi e criticati dalle persone per gli episodi di microcriminalità, che aumentano sostanzialmente durante la stagione estiva.

L'amministrazione si impegna nella formazione dei propri residenti e lavoratori attraverso l'erogazione di corsi di formazione gratuiti (ad esempio per imparare le lingue straniere). Nel comune è presente una scuola secondaria di secondo grado professionale, nata dalla vocazione turistica del territorio, che prepara gli studenti per i servizi alberghieri, della ristorazione, del turismo e del commercio. Inoltre, la stessa sede offre corsi biennali post diploma di alta formazione sulle medesime discipline (Hospitality Management e Tourism 4.0).

Per quanto riguarda l'aspetto culturale, sono numerose le iniziative ospitate dal comune. Dal Librobus (la biblioteca itinerante), alle sculture open air, passando per gli incontri con gli autori, gli spettacoli teatrali e le letture in spiaggia. Jesolo, inoltre, è sede di esposizioni fisse e temporanee e di un paio di musei. Soprattutto durante la stagione estiva, la cittadina ospita vari eventi musicali di piccole-medie dimensioni, ma negli ultimi anni la stagione degli eventi si è allungata grazie all'utilizzo del palazzetto comunale per concerti e spettacoli di artisti nazionali e internazionali. A proposito di eventi, l'amministrazione vanta numerose iniziative. Gli eventi di maggior impatto degli ultimi anni sono:

- lo Jesolo Air Show, lo spettacolo aereo a cui partecipa anche la pattuglia delle Frecce Tricolori, che attira migliaia di appassionati ad ogni edizione e trasmesso per qualche edizione nelle reti nazionali;
- per lo sport: i Campionati Italiani Paralimpici di Atletica Leggera, il Trofeo Città di Jesolo Ginnastica Artistica, la Moonlight Half Marathon, i Campionati del Mediterraneo Under 23 di Atletica Leggera 2018, i Campionati Europei Master 2019, tappa del Giro d'Italia in varie edizioni;
- l'organizzazione della Finale del concorso di Miss Italia dal 2013, trasmessa nelle reti nazionali.

Per cercare di destagionalizzare le presenze in città, l'amministrazione propone da qualche anno lo Jesolo Christmas Village e Jesolo Sand Nativity, ovvero il presepe di sabbia che richiama migliaia di visitatori (le fonti amministrative parlano di circa 100mila visitatori a edizione). Il turismo fuori stagione viene incentivato anche attraverso la promozione di diverse forme di

turismo. Va mantenuto il core sull'offerta balneare, ma bisogna incrementare la differenziazione degli altri prodotti. È necessario puntare sul turismo ambientale, culturale, degli eventi, enogastronomico, fluviale e sul cicloturismo. A tal proposito, il sito del Comune espone in primo piano le attività cicloturistiche, il progetto I've (un portale per il turismo rurale dei comuni della Venezia orientale) e le informazioni utili per vivere al meglio la spiaggia tutto l'anno. Destagionalizzare il turismo e ampliare quindi il periodo di ricezione garantirebbe benefici economici alle aziende e anche una certa vitalità diffusa sul territorio.

Il sito ufficiale del Comune di Jesolo afferma che, nel processo di gestione e miglioramento, l'amministrazione considera l'ambiente interno ed esterno, nonché le esigenze e le aspettative di tutti gli stakeholder. La programmazione di mandato viene tradotta nel DUP (Documento Unico di Programmazione). Il DUP contiene i riferimenti in merito al sostegno al turismo, allo sviluppo sostenibile, alla protezione della spiaggia, all'implementazione dei percorsi ciclopeditoni, al risparmio energetico, al mantenimento della sicurezza e alla sensibilizzazione e informazione delle parti interessate. Nel PEG (Piano Esecutivo di Gestione), invece, sono definiti gli obiettivi e le risorse finanziarie ad attuazione delle strategie e allo scopo di migliorare la qualità dei servizi e delle prestazioni ambientali. Con scadenza annuale la Giunta comunale redige la Relazione sulla Performance, che rileva i risultati raggiunti.

Il Piano Esecutivo di Gestione 2019-2021 attesta anche gli obiettivi legati ai processi di marketing della città. Tra questi i principali riguardano: la gestione del servizio di informazione e accoglienza turistica, il programma di informazione e promo-commercializzazione dei territori rurali della Venezia orientale, la gestione della redazione web del sito istituzionale www.comune.jesolo.ve.it e delle news ed eventi del sito turistico jesolo.it, la gestione della pagina Facebook istituzionale "Città di Jesolo", l'organizzazione e il coordinamento degli eventi e delle manifestazioni, l'organizzazione delle attività inerenti alla promozione della località, la gestione dell'organizzazione turistica (OGD), le attività di comunicazione delle iniziative ambientali, la valorizzazione dei prodotti tipici locali e della cultura veneta in agriturismo e la collaborazione per la formazione professionale degli operatori turistici.

Per quanto riguarda la comunicazione, il Comune è in possesso di due siti web, uno istituzionale e uno turistico. Il primo alimenta anche il secondo con news ed eventi in italiano e in diverse lingue straniere. Il sito turistico è un portale ricettivo che si occupa di fornire anche un servizio di raccolta delle prenotazioni on line. La percentuale di mediazione ricavata dal servizio, detratti i costi di funzionamento, è destinata a investimenti per la promozione della località. In più, al sito istituzionale e a quello turistico sono associati una pagina Facebook, un profilo Instagram e un profilo Twitter ciascuno. Tra gli obiettivi di comunicazione dell'amministrazione, uno

riguarda il miglioramento della gestione della pagina istituzionale su Facebook, volto alla massimizzazione dell'attività promozionale e al suo coordinamento. La pagina ha circa 30mila seguaci ed è molto utile per divulgare le informazioni in merito agli eventi. Inoltre, tra gli strumenti di comunicazione utilizzati c'è il giornale dell'amministrazione comunale "JesoloInforma", che si rivolge alle famiglie e alle imprese del territorio e divulga news e articoli sullo stato di attuazione dei progetti. Nel 2010 è nato anche il canale di prossimità Jesolo Channel, trasmesso all'interno delle strutture ricettive e delle attività commerciali aderenti, allo scopo di diffondere le informazioni sulla città. Lo strumento è però caduto successivamente in disuso.

Nel 2013 sono state istituite dalla Regione Veneto le OGD (Organizzazioni di Gestione delle Destinazioni) ai sensi della legge sullo sviluppo e la sostenibilità del turismo veneto. Jesolo ha istituito la propria OGD in collaborazione con il Comune di Eraclea; insieme hanno elaborato un destination management plan. Le linee guida identificate dal piano di destination management riguardano: più comunicazione interna (agli operatori per diffondere il passaparola sul web), comunicazione esterna sui focus principali (valorizzare solo determinate peculiarità del territorio) e comunicazione esterna settoriale (azioni di comunicazione mirate per aumentare l'indice di penetrazione sui target interessati). Inoltre, il documento evidenzia che un elemento importante per il successo della località è il senso di appartenenza e di orgoglio della cittadinanza. L'organizzazione deve essere perciò attiva anche nella sensibilizzazione culturale dei residenti sul turismo.

Negli anni successivi altri comuni limitrofi hanno firmato dei protocolli di intesa per aderire all'OGD Jesolo-Eraclea al fine di rafforzare l'offerta territoriale. Trattandosi di un'area matura dal punto di vista turistico, l'OGD si impegna a evitare il rischio di stagnazione della programmazione. Essa incentiva il mantenimento di un alto livello di innovazione procedurale e di prodotto. L'organizzazione turistica riconosce che la cittadina continua a fare affidamento, forse con troppa tranquillità, sul fattore della vicinanza ai territori dai quali proviene la maggior parte dei turisti, come Austria e Germania. Il problema è che questo pubblico di riferimento ha a disposizione una gamma di offerte sempre più vantaggiosa e conveniente. Di conseguenza, bisogna creare le capacità per cavalcare le nuove tendenze europee per conquistare nuove quote di mercato. Infatti, dal punto di vista della concorrenza, i principali competitor diretti della località turistica sono le spiagge del litorale veneto e friulano (Cavallino-Treporti, Eraclea Mare, Caorle, Bibione, Lignano Sabbiadoro, Grado, Chioggia, Rosolina). In realtà, negli ultimi anni si è passati dal vedere questi soggetti come competitor a vederli come collaboratori e cooperatori nella promozione del litorale come sistema unico. Non è da sottovalutare

sicuramente la concorrenza delle località della Riviera Romagnola, che propongono un'offerta simile in termine di turismo balneare e divertimento. Allo stesso modo tra i competitor si è aggiunta negli ultimi anni la costa opposta dell'Adriatico, in particolare quella croata, che ha attirato un gran numero di turisti tedeschi. Passando al lato della domanda, i turisti italiani in arrivo a Jesolo provengono principalmente dal Veneto e dalle regioni limitrofe (Trentino - Alto Adige e Lombardia). Invece, il primo Paese di provenienza delle presenze straniere negli ultimi anni è la Germania, seguita dal resto dei Paesi DACH, ovvero Austria e Svizzera - Liechtenstein. Seguono Francia, Ungheria, Russia e Regno Unito. Poco al di sotto troviamo Repubblica Ceca, Polonia, Romania e Slovacchia, seguite dal resto dei Paesi europei. Tra i Paesi extra europei, gli Stati Uniti assumono la quota maggiore con circa 21mila presenze nel 2018. In crescita, rispetto ai dati 2015, i turisti provenienti dalla Cina e da altri Paesi dell'Asia (Sistema Statistico Regionale).

Come è stato evidenziato, la cittadina ha approfondito molto negli anni il proprio aspetto turistico, ma la questione da porsi è se abbia altrettanto analizzato il proprio contesto residenziale e la relazione tra le due realtà. Ciò che è chiaro è che se da un lato il turismo rappresenta una fonte di reddito irrinunciabile, dall'altro lo sfruttamento del territorio fa avvertire i suoi effetti negativi ormai da tempo. Infatti, l'OGD è consapevole dei problemi emersi a causa dell'espansione turistica, come l'incremento delle seconde case nel territorio comunale e che questo abbia inciso notevolmente sui costi dei servizi base (sicurezza, pulizia, gestione delle risorse, mobilità). Tra i punti da discutere più a fondo in un eventuale processo di city branding ci dovrà essere sicuramente la supervisione del rapporto tra residenti e turismo.

5.2.2 Evoluzione dell'immagine di Jesolo

Dalla Grande Guerra in poi l'immagine associata a Jesolo è sempre stata quella di meta per la villeggiatura. La cittadina ha cercato negli anni di valorizzare la propria immagine. Uno dei progetti più avanzati si chiama "Jesolo – The city beach" ed è stato avviato nel 2008. La cittadina si ispira a città come Bilbao e Berlino, che hanno incrementato la propria competitività a livello globale anche grazie all'urbanistica e all'architettura. Il progetto, dunque, prevede un processo di ristrutturazione e ripensamento urbanistico totale, ma viene altresì considerato come un vero e proprio progetto di marketing territoriale. Il programma nasce inizialmente con una scadenza al 2012 e diventa talmente centrale da guadagnare un logo, che diventa un brand da apporre nelle immagini promozionali futuristiche (Figura 31), durante gli eventi e nelle fiere di settore (come l'Eire di Milano e il Tourism Real Estate di Venezia).

*Figura 31: il brand Jesolo - The city beach 2012 posto su un'immagine futuristica che ritrae la Jesolo del futuro.
Fonte: youtube.com*



Una volta superato l'anno 2012, l'amministrazione ha deciso di mantenere comunque il brand rappresentativo della trasformazione fisica della città, fino al 2015 circa, portando il termine obiettivo al 2020.

Jesolo conferma quindi di porre su di sé l'etichetta di "city beach", ovvero di una cittadina balneare dinamica e frizzante dove si può vivere tutto l'anno, usufruendo allo stesso tempo di servizi e comfort offerti dalla città e di clima, relax e svago offerti dalla località turistica. In questo, Jesolo si ispira a Barcellona, una città moderna, divertente e di qualità. Grazie al miglioramento della viabilità, con questo progetto Jesolo prevede di accogliere agevolmente anche un maggior numero di lavoratori e di diventare "la city beach del Veneto". L'obiettivo del progetto, dunque, si concentra sul fatto di trasmettere il messaggio di una città del futuro nuova e moderna, anche grazie alle firme di note archistar internazionali, come Meier, Byrne, Ferrater, Nunes e Hadid.

L'avanzamento dei lavori architettonici è accompagnato dallo sviluppo di una campagna di comunicazione che mostra una città lussuosa e dinamica attraverso immagini suggestive.

Dal punto di vista dell'immagine visiva della cittadina vi è un po' di confusione. Il sito turistico è gestito dal Consorzio di Imprese Turistiche JesoloVenice ed è identificato da un proprio logo e payoff, un brand che viene utilizzato anche per promuovere la cittadina. Il brand in questione è Jesolo Just Smile (Figura 32):

Figura 32: logo del sito ufficiale per il turismo di Jesolo. Fonte: jesolo.it



Nel 2015 l'identità visiva Jesolo – The city beach viene sostituita da un altro simbolo da utilizzare nella promozione della cittadina: una J di colore rosso veneziano seguita da un punto (Figura 33). Un marchio che si presta ad essere declinato: J.eventi, J.sport e così via.

Figura 33: logo di Jesolo. Fonte: sito istituzionale del Comune di Jesolo



Il nuovo logo, come afferma il sindaco, è un punto di partenza sul quale costruire un'immagine coordinata e il nuovo brand di Jesolo.

È evidente che vi sia una sostanziale confusione nella definizione concreta di un'univoca identità visiva per la cittadina. La pianificazione di city branding necessita di coerenza da questo punto di vista, quindi bisognerà lavorare sulla scelta di un marchio visivo unico e ricco di valore simbolico.

La vicinanza di Jesolo a Venezia conferisce al territorio comunale l'opportunità di venderci attraverso il brand Venezia. È da sottolineare che il Comune di Jesolo fa parte della Città metropolitana di Venezia, dunque rientra nelle strategie di programmazione del piano strategico metropolitano di Venezia precedentemente analizzato. Tra i progetti strategici che coinvolgono il territorio jesolano ci sono: i collegamenti su rotaia con l'aeroporto di Tesserà, il collegamento nautico con Venezia e le principali località balneari, la promozione del turismo slow, l'innovazione dell'accoglienza (riconversione delle strutture e formazione per gli addetti), la creazione di un ecomuseo diffuso e l'incremento del patrimonio abitativo sociale. L'opportunità

di promuovere il territorio metropolitano sotto il brand Venezia conferisce un valore maggiore alle cittadine come Jesolo, che possono incrementare la propria gamma di prodotti e influenzare positivamente la propria reputazione.

Nel 2018 i comuni di Jesolo, Caorle e Bibione (ed Eraclea dal 2019) si sono uniti per la promozione della loro offerta turistica in Italia e all'estero. La collaborazione ha i seguenti obiettivi: raggiungimento di mercati consolidati, avviamento di rapporti commerciali con mercati nuovi, presenza nelle fiere di settore (Amburgo, Stoccarda, Monaco, Bruxelles, Bolzano e Budapest) e creazione di economie di scala. Il progetto, nominato "Venice Sands" è triennale e finanziato dalla Regione Veneto e dai Consorzi di Promozione. Il Vicepresidente della Regione mira alla formulazione di un brand unico per tutte le dieci località balneari venete. Secondo l'Assessore regionale al Turismo Caner, la collaborazione è una strategia vincente, così come la scelta delle fiere come principale strumento di promozione. La partnership dovrebbe spingersi anche alla creazione di prodotti turistici, infrastrutture comuni, servizi comuni e alla salvaguardia ambientale. L'Assessore dichiara che ci sono trattative in atto anche con le spiagge del Friuli per ampliare ulteriormente la collaborazione. Il Presidente del Consorzio JesoloVenice ritiene inevitabile il beneficio che deriverà dal progetto e sottolinea l'importanza di presentarsi attraverso un'immagine univoca, coesa e condivisa.

L'importanza di un approccio collaborativo con le altre realtà dei dintorni è sottolineata anche nel Destination Management Plan dell'OGD Jesolo-Eraclea. Nel piano Jesolo viene contraddistinta come una località declinata sul divertimento e sul piacere delle vacanze al mare. L'organizzazione riconosce al contempo che per vincere la competizione internazionale non bisogna concentrarsi su questa identità limitante e semplicistica, ma è necessario introdurre le caratteristiche che garantiscono identificazione, unicità, tematizzazione e specializzazione. L'OGD prevede inoltre di lavorare sul concetto di "Jesolo Experience" grazie all'organizzazione di eventi che si traducono in esperienze. Questi eventi devono essere legati a tre tematiche individuate: sport, ambiente e food&wine.

Anche le politiche di prezzo scelte dalla località negli anni hanno inciso sulla sua immagine. Una gran parte delle altre aree balneari italiane ha scelto di attuare politiche di dumping o scontistica per venire incontro alla crisi e alla competizione e per coprire i soli costi d'offerta. Ciò ha portato alla complessiva perdita di valore dell'immagine del territorio, anche perché il prezzo basso porta spesso su una tipologia di clientela senza capacità di spesa. A Jesolo ciò non si è verificato: i prezzi hanno continuato a garantire un certo livello di redditività aziendale alle strutture e, di conseguenza, un miglioramento qualitativo delle stesse. Si è cercato di migliorare

l'immagine anche attraverso l'introduzione di un'offerta upscale, ovvero delle nuove strutture di lusso, che hanno lo scopo di attrarre nuova clientela con alta propensione di spesa.

Di certo, però, limitare la riflessione sull'immagine della cittadina al solo ambito turistico rappresenta una barriera per il city branding. L'offerta turistica non garantisce più da sola lo sviluppo del territorio, quanto invece l'attenzione e la capacità di coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder del territorio. Il turismo rimarrà sempre il protagonista delle scelte strategiche della cittadina, ma ci si deve imporre l'obbligo di impostare una cittadina perfetta anche per sperimentare una migliore qualità della vita, lavorare, investire, studiare. Allo stato attuale il territorio è ancora identificato e connotato dal mono-prodotto turistico-balneare. È necessario puntare verso un posizionamento che deve permettere di aumentare l'interesse di target qualitativamente elevati. Per farlo il territorio deve essere migliorato e reso attraente e stimolante sotto tutti i punti di vista. Nell'ambito imprenditoriale e produttivo, ad esempio, ciò può essere facilitato attraverso l'erogazione di incentivi, grazie ad accordi con gli istituti bancari, e snellimenti della burocrazia.

In futuro la comunicazione non dovrà riguardare solamente i prodotti offerti, ma l'intero city brand.

5.2.3 Soggetti coinvolti, identità e vision

Nessun soggetto della comunità può essere indifferente allo sviluppo del territorio. I cittadini e gli imprenditori hanno un forte interesse per la valorizzazione della cittadina come ottimo posto in cui abitare e lavorare. Allo stesso tempo sanno che lo sviluppo economico della cittadina deriva principalmente dal fattore turismo, quindi devono dare il loro contributo. Ogni soggetto non è passivo allo sviluppo del territorio: il cittadino che rispetta l'ospite, l'ospite che rispetta il cittadino e l'ambiente, le imprese che offrono servizi sostenibili e di qualità e sono supportate dall'amministrazione, il lavoratore preparato professionalmente e così via. In questo sistema probabilmente lo stakeholder che deve essere tenuto più in considerazione è la generazione futura, che non deve essere privata di alcun beneficio e che deve essere preparata alla crescita del territorio.

Nel caso specifico di Jesolo, tra i soggetti coinvolti in un progetto di city branding sicuramente dovranno figurare: tutti gli uffici comunali, il Consorzio di Imprese Turistiche JesoloVenice, la Confcommercio, l'AJA (Associazione Jesolana Albergatori), l'Associazione Jesolo Camping, la Federazione Arenili Jesolo, la Confesercenti e tutte le altre organizzazioni private aderenti alla OGD Jesolo-Eraclea. Dopodiché, potrebbero essere coinvolti altri soggetti, anche in fasi

successive, come le scuole, le università del territorio, gli enti certificatori, le associazioni sportive, culturali, le ONLUS, gli organizzatori di eventi e altri imprenditori locali. Infine, ultimi, ma primi per importanza, devono essere coinvolti gli jesolani.

Uno strumento utile a individuare incoerenze e mancanze nella comunicazione effettuata dalle città è l'AC²ID test di Balmer, di cui si è precedentemente trattato nella sezione teorica dell'elaborato. Se il test venisse sottoposto alla cittadina di Jesolo i risultati potrebbero essere:

1. A (Actual identity): è l'anima della cittadina che traspare agli jesolani, agli imprenditori e ai lavoratori. Per un residente si può dire che Jesolo sia una cittadina dalla doppia anima, una tranquilla e rilassata d'inverno e una movimentata e frenetica d'estate e che il turismo sia l'elemento chiave che contraddistingue il proprio territorio. Molti dei residenti vivono di esso direttamente o indirettamente, così come gli imprenditori e i lavoratori non residenti che si recano in città ogni giorno per le loro mansioni. Questi soggetti si sentono quindi grati e orgogliosi dell'affluenza turistica, ma ne lamentano anche le esternalità negative, come l'aumento generale del costo della vita. Di conseguenza per un residente o un lavoratore, l'identità della città è caratterizzata da due facce della stessa medaglia: dinamismo e confusione, tranquillità e affollamento, relax e divertimento. Inoltre: servizi meno curati per i residenti piuttosto che per i turisti, grandi progetti ambiziosi mai realizzati per mancanza di una linea strategica duratura, una cittadina che si mette a nuovo in occasione della stagione estiva. Queste osservazioni sottolineano la volontà dei cittadini e delle imprese di essere messi maggiormente al centro dell'attenzione.
2. C (Communicated identity): le iniziative di comunicazione svolte dall'amministrazione e dagli altri soggetti incaricati fanno trasparire una cittadina moderna, dinamica, ma allo stesso tempo rilassante, pronta ad accogliere ogni tipo di turista. Una cittadina ricca di elementi, dalla spiaggia alla laguna, e ricca di attività ed eventi. Si può dire che ciò che viene comunicata è l'identità della destinazione turistica piuttosto che quella della cittadina. A questo tipo di comunicazione si sommano le news e il passaparola. Al giorno d'oggi si propagano soprattutto nel web, attraverso i social media e i blog, quindi l'identità di Jesolo deriva anche dal sentiment online della cittadina. Vista la tendenza maggiore a rilasciare feedback dopo esperienze negative, l'identità che l'amministrazione cerca di comunicare tramite la promozione viene macchiata dal passaparola di episodi spiacevoli e dai media. L'identità che ne deriva potrebbe essere associata a concetti come microcriminalità, sballo, droghe, traffico insostenibile, maleducazione, ecc.

3. C (Conceived identity): si tratta dell'identità derivata dalla reputazione e dall'immagine del brand della cittadina da parte degli stakeholder esterni. Come sarà sottolineato in seguito, la percezione della cittadina andrebbe indagata attraverso studi specifici. In linea generale si può dire che, per quanto riguarda i turisti, Jesolo rappresenta la meta delle vacanze estive, una destinazione ricca di ricordi e vista con affetto (per i fidelizzati), oppure una destinazione nuova. Al di là delle opinioni personali dei turisti, la questione principale sull'identità turistica di Jesolo è la sua dicotomia. Da una parte una Jesolo che si mostra come la meta adatta alle famiglie con bambini, rilassante e ricca di opzioni di intrattenimento per grandi e piccoli; dall'altra la meta del divertimento perfetta per i giovani (un aspetto che la Jesolo di oggi eredita soprattutto dal recente passato). Queste due immagini vanno inevitabilmente a scontrarsi, perché le aspettative dei due target seguono chiaramente sensi opposti. Ne consegue un'identità turistica confusa.

Altri stakeholder esterni potrebbero essere i potenziali investitori. Nel boom dello sviluppo della cittadina, nel dopoguerra, Jesolo ha attirato l'attenzione di molti investitori veneti e lombardi. Lo stesso è successo nel periodo di rilancio urbanistico dell'area, ma l'identità odierna, da questo punto di vista, tende ad essere di una cittadina satura e matura.

4. I (Ideal identity): l'identità che gli stakeholder si aspettano per soddisfare le proprie esigenze. Questa identità dipende anche dalle ultime tendenze. Jesolo dovrebbe essere una cittadina pulita, sicura, verde con una ricca tradizione e cultura, fornita di servizi efficienti e dinamica dal punto di vista economico. Una cittadina accogliente e attrattiva per i residenti, i lavoratori, gli investitori e i visitatori.
5. D (Desired identity): l'identità desiderata dall'amministrazione, ovvero la vision e la mission pianificate dalla cittadina. La mission per una cittadina come Jesolo potrebbe essere la valorizzazione del territorio per il bene di tutta la comunità locale attuale e futura. La vision si può trarre dalle linee di indirizzo del programma di mandato 2017: Jesolo città dedita al turismo, ma attenta in primis alle esigenze della sua comunità. Una piazza del relax e del divertimento a due passi da Venezia aperta tutto l'anno, ricca di vita e di opportunità, sicura e sostenibile.

La mancanza di coerenza tra i diversi aspetti d'identità rilevati sottolinea la necessità di dover lavorare ancora molto sulla comunicazione dell'identità desiderata e sull'implementazione dei valori alla base dell'identità ideale. Solo così si potranno vedere risultati concreti nel miglioramento dell'immagine percepita dagli stakeholder interni ed esterni.

5.2.4 Analisi qualitative di performance del territorio

In linea generale, il Comune non ha svolto particolari indagini in merito alla percezione qualitativa delle performance del territorio. L'amministrazione, attraverso il sito istituzionale, sta svolgendo un'indagine per rilevare il grado di soddisfazione degli utenti relativamente ai propri uffici e servizi (servizi demografici, biblioteca, Polizia locale, Urp, ecc.). Il numero di risposte però rimane ancora basso.

L'amministrazione non sembra essersi attivata ulteriormente negli ultimi anni per capire la percezione della città da parte dei suoi residenti e imprenditori attraverso strumenti ufficiali. Qualche timido segnale di coinvolgimento del parere della popolazione è stato effettuato nel 2011, quando sono stati allestiti dei punti di ascolto in cui i cittadini potevano annotare richieste e proposte da inserire nel PAT per rendere la città più vivibile. Un'iniziativa simile si è svolta nelle scuole; agli studenti veniva chiesto di sviluppare delle idee sulla città che avrebbero voluto vivere nel futuro. Nello stesso anno, la Giunta comunale ha deciso di ascoltare le istanze dei cittadini anche tramite lo strumento social Facebook. Alcuni assessori hanno infatti iniziato a ricevere via chat i cittadini su appuntamento.

Un'indagine a cui ha partecipato sia un campione di residenti sia di turisti riguarda l'opinione sui venditori ambulanti e sulla sicurezza a Jesolo. Dai risultati emerge che gli jesolani e i turisti italiani sono molto più intolleranti verso le forme di vendita abusiva rispetto agli stranieri. Comunque, quasi il 90% dell'insieme degli intervistati valuta sicura la città.

Dal punto di vista della percezione di Jesolo da parte dei turisti, nel 2012 è stata avviata un'indagine per capire quali fossero il livello di gradimento della località e le nuove esigenze degli ospiti. Nonostante ciò, la presentazione dei dati ufficiali non è reperibile. In sostituzione a questa, è stata presa in considerazione una ricerca svolta dal Consorzio di Promozione Turistica di Bibione in collaborazione con l'Università di Klagenfurt. Questo studio indaga sulle necessità, abitudini e percezioni dei turisti austriaci e tedeschi della località e dei suoi competitor, tra cui Jesolo. L'analisi è utile per trarre alcune informazioni soprattutto sulle abitudini e sulle motivazioni che spingono i turisti austriaci e tedeschi a frequentare il litorale veneto e friulano per le loro vacanze. Pertanto, grazie a questo studio è possibile formulare delle strategie ad hoc per questo target molto importante per queste destinazioni turistiche. Le valutazioni sulle località meritano una riflessione per diventare un punto per ripartire e un indicatore per continuare a migliorarsi sempre. Le cittadine ritenute competitor di Bibione sono

Jesolo, Caorle, Lignano e Grado. La Tabella 5 riassume i gradi di associazione tra le località italiane e i concetti scelti per l'indagine.

Tabella 5: grado di associazione (da 1 a 5, con 1=per niente associato e 5=del tutto associato) del concetto alla località da parte dei turisti austriaci e tedeschi intervistati. In rosso sono evidenziate le associazioni peggiori per ogni fattore, mentre in verde quelle migliori. Fonte: elaborazione dati da Bibione Tourism Survey 2017

	Jesolo	Caorle	Bibione	Lignano	Grado
Moderna	2	1	3	4	1
Sorprendente	3	4	4	4	4
Costosa	1	1	2	4	3
Rilassante	1	3	2	2	4
Fuori moda	3	3	4	1	1
Pet friendly	2	4	4	4	3
Economica	3	2	4	5	1
A misura di bambino	2	3	5	4	1
Diversificata nell'offerta	1	2	3	4	1
Ecologica	1	2	4	3	5
Mi fa sentire a casa	2	3	3	4	3
Bella città	1	4	2	3	5
Ideale per lo shopping	3	1	3	4	2
Spiaggia bella	2	3	4	5	1

In generale, le località dell'Alto Adriatico oggetto della ricerca vengono premiate dagli intervistati per lo shopping, la sensibilità verso famiglie e bambini e il relax, mentre vengono bocciati i prezzi e le politiche ecologiche.

Dalla tabella è evidente che Jesolo si piazza spesso nella metà inferiore delle singole categorie. Dall'analisi risulta un'immagine alquanto allarmante. Jesolo ha collezionato le associazioni peggiori per quanto riguarda i seguenti concetti: sorprendente, rilassante, pet friendly, diversificata nell'offerta, ecologica, mi fa sentire a casa e bella città. All'opposto, è stata poco associata all'attributo costosa, il che può essere un punto di vantaggio, ma allo stesso tempo uno svantaggio se ciò dovesse comportare l'attrazione di turisti di bassa qualità. L'unico dato confortevole riguarda il fatto che sono attualmente in corso progetti di miglioramento su tutti i fronti negativi emersi.

La questione della percezione della località di Jesolo andrebbe approfondita attraverso indagini frequenti sull'immagine della destinazione promosse dalla città stessa. Un'indagine completa, inoltre, dovrebbe essere effettuata su turisti provenienti da una molteplicità di Paesi. Andrebbero esaminati soprattutto i visitatori provenienti dai luoghi di partenza maggiormente in crescita, per capirne le abitudini e conquistarne rapidamente le quote di mercato. Inoltre, bisognerebbe inserire nell'indagine altri competitor essenziali per Jesolo come Cavallino-Treporti e la Riviera Romagnola.

Recentemente, l'Università Ca' Foscari Venezia e il Ciset (Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica), nell'ambito del progetto europeo "Interreg Italia-Croazia", hanno elaborato dei questionari da sottoporre ai turisti del Nord Adriatico. L'obiettivo dell'indagine è di analizzare le preferenze e le percezioni dei turisti in particolare in merito agli elementi dell'ecosistema costiero e marino. Questa ricerca darà un contributo fondamentale alle località come Jesolo, sia per capire le opinioni dei visitatori, sia per sviluppare un ambiente sostenibile, sicuro e accogliente.

Dal punto di vista della percezione di Jesolo come meta turistica, inoltre, la città dovrebbe attivare un sistema di misurazione del sentiment online in merito ai post e alle recensioni sulle strutture, sulle attività proposte e sulla destinazione in generale. Ad esempio, analizzando le recensioni inserite su Trip Advisor su Jesolo sono evidenti le negatività e le positività percepite dagli ospiti. Gli aspetti negativi maggiormente citati sono: la bellezza e la pulizia del mare, la mancanza di servizi per bambini, la totalità dei parcheggi a pagamento, la presenza di venditori ambulanti, l'edificazione della spiaggia, la sicurezza, il traffico, i prezzi, l'affollamento della località e la distanza tra gli ombrelloni in spiaggia. All'opposto, tra i punti di forza maggiormente elencati nelle recensioni ci sono: l'ambiente rilassante, la sabbia fine e dorata, la spiaggia ben attrezzata per i bambini, la pulizia del mare, la presenza di molti ristoranti, bar e negozi, l'inclusione dell'ombrellone all'interno dell'offerta dell'hotel, la lunghezza dell'arenile, la distanza tra gli ombrelloni e la presenza della spiaggia per i cani. È chiaro che alcuni fattori entrano in pieno contrasto tra loro: la distanza tra gli ombrelloni compare da entrambe le parti, così come la presenza di servizi dedicati ai bambini. Inoltre, vi sono delle incongruenze anche con la ricerca svolta dal Consorzio di Promozione Turistica di Bibione precedentemente analizzata. Ad esempio, se nella ricerca Jesolo non risultava percepita per nulla costosa, su Trip Advisor i turisti si lamentano dei prezzi alti. Queste ambiguità confermano il fatto che è necessario organizzare un programma costante di indagine e controllo della percezione di Jesolo da parte del maggior numero possibile di turisti diversificati. Lo

stesso andrebbe fatto con le opinioni trasmesse online dai cittadini e dagli imprenditori che lamentano problemi nelle pagine social dedicate alla città o alle news.

5.2.5 Analisi SWOT e obiettivi principali di city branding

L'analisi SWOT di Jesolo, in quanto località turistica, è stata dettagliatamente elaborata nel piano di destination management dell'OGD Jesolo-Eraclea. Ma quest'analisi non basta per esaminare il contesto urbano per elaborare un piano di city branding. Nella Tabella 6 viene quindi presentata una rielaborazione dell'analisi SWOT proposta nel piano di destination management a cui sono stati aggiunti i fattori di interesse per tutti gli altri stakeholder da coinvolgere nel progetto di city branding. I punti da esaminare sono numerosi, ma la loro moltitudine potrebbe creare una situazione di dispersione e paralisi dei progetti da attuare. Pertanto, è stato ritenuto necessario restringere i temi e gerarchizzarli in termini di peso. In un'ottica di concreta utilità dell'analisi, infatti, la prospettiva più efficace ed efficiente di programmazione dovrebbe prevedere l'utilizzo della gran parte delle risorse per il miglioramento della piccola porzione di macro-temi più rilevante.

Tabella 6: analisi SWOT della Città di Jesolo

Punti di forza	Punti di debolezza
Inclusione decennale nei circuiti turistici nazionali e internazionali e conseguente notorietà della cittadina Vicinanza a Venezia, Treviso e a poli commerciali Prossimità della località ai target turistici Presenza di servizi diversificati e integrativi Presenza di progetti a favore della sostenibilità sociale Interesse di investitori immobiliari e imprenditori Sistema di formazione professionale Introduzione offerta upscale Risorse finanziarie dal turismo Caratterizzazione della città come capitale del divertimento notturno dell'Alto Adriatico Presenza di ampie zone verdi Certificazioni ambientali Aree di design urbano Costante aggiornamento dei profili social della città e dei siti ufficiali (istituzionale e turistico) Visibilità data dagli eventi maggiori	Viabilità congestionata in/out Dipendenza dalle condizioni climatiche per le spese di tutela ambientale e per la fruizione della destinazione Drastica diminuzione dell'occupazione dei cittadini e delle attività commerciali nei mesi invernali Sfruttamento disomogeneo delle aree delle città Mancanza di strumenti di attivismo e partecipazione Maturità della destinazione e standardizzazione dell'offerta turistica mono-prodotto balneare Difficile gestione del rapporto turista-residente e family-young Presenza di attività ricettive e commerciali di medio-bassa qualità Difficoltà nella creazione di offerte tematiche Difficoltà a ragionare come sistema interterritoriale Mancato sviluppo di alcuni settori non turistici Mancanza di dati sulla soddisfazione degli utilizzatori della cittadina Mancanza di un'identità visiva univoca Limitazione della comunicazione ai prodotti turistici Incapacità di differenziare la comunicazione per mercati, target e strumenti diversi e dai competitor
Opportunità	Minacce
Previsione di progetti a favore del miglioramento della viabilità Progetti del piano strategico metropolitano di Venezia e opportunità di vendersi attraverso il brand Venezia Crescente integrazione delle risorse d'area vasta Tendenziale aumento del turismo internazionale e del turismo alternativo Erogazione di finanziamenti europei per le reti di impresa e lo sviluppo di prodotti turistici Tendenziale allungamento del periodo di alta stagione Crescita della diffusione delle informazioni e del passaparola tramite internet e i social media Progressiva formulazione di eventi identitari che danno visibilità alla cittadina	Aumento dei fenomeni atmosferici di forte intensità e delle conseguenze del cambiamento climatico Allontanamento della popolazione autoctona data dai costi del turismo Tendenza a risolvere i problemi solo nel breve termine Politiche di finanza pubblica recessive e minori finanziamenti alle attività di comunicazione Eccessiva burocratizzazione delle imprese Eccessivo campanilismo Pressione delle altre aree turistiche sui mercati di riferimento Stagnazione della quota dei mercati DACH e cambiamento geografia del turismo

Uno dei punti di forza che porta i maggiori benefici alla cittadina di Jesolo è la notorietà della località, data dalla sua presenza sul mercato turistico da decenni, dalla sua prossimità ai principali mercati di riferimento e alla conseguente alta presenza di turisti fidelizzati. La frequentazione della cittadina è incentivata dalla sua vicinanza a Venezia, Treviso e ad altri poli di attrazione circostanti e dalla sua caratterizzazione come capitale del divertimento. Tra i punti di forza attribuibili al territorio figura la presenza di servizi, a partire da quelli integrativi (parco acquatico, campo da golf, maneggio, palazzetto, impianti sportivi, porto, autodromo, mercato settimanale, punto di pronto soccorso e ricovero, mostre e musei, acquario, biblioteca, stazione meteo, live webcam, strutture e spiagge pet friendly, spiagge attrezzate ecc.), che puntano ad un livello sempre maggiore di accessibilità. Servizi sia per i turisti che per i cittadini, che vengono aiutati anche attraverso un programma di progetti a favore della sostenibilità sociale. Ai punti di forza si aggiunge un'offerta ricettiva, ristorativa e commerciale ampia e diversificata, ogni anno rinnovata grazie a un buon grado di attrazione di nuovi investitori e imprenditori. Ciò è dovuto principalmente al forte aumento della domanda per le imprese del territorio dato dal turismo, che comporta anche l'aumento dell'occupazione dei cittadini. Un'occupazione che ha la possibilità di essere formata professionalmente grazie al sistema di alta formazione presente nella cittadina. L'offerta, inoltre, si distingue da quella dei competitor per la presenza di servizi upscale, mirati all'attrazione di turisti di alta qualità. Questa è incentivata anche dalla limitazione delle politiche di prezzo basate su sconti e dumping. Gli introiti derivati dal turismo sono un altro punto di forza della cittadina, perché le consentono di autofinanziare le proprie iniziative, come gli eventi e la promozione. Dal punto di vista ambientale, Jesolo dispone di ampie zone verdi e di spazi diversificati dalla qualità ambientale e paesaggistica abbastanza buona (arenile, laguna, campagna). Ciò viene valorizzato dalla buona propensione verso iniziative di sostenibilità e dalla conquista di alcune certificazioni ambientali. Alla valorizzazione ambientale si contrappone la valorizzazione delle aree urbane, punto di forza su cui la cittadina ha puntato con la realizzazione di progetti di design urbano. Per quanto concerne la comunicazione, i punti di forza della cittadina sono: la presenza e il costante aggiornamento dei siti ufficiali e dei canali social e la visibilità data dagli eventi di maggiori dimensioni.

Al lato opposto si trovano i punti di debolezza. Il primo macro-problema di Jesolo è la viabilità ed è dovuto a: congestione della mobilità in/out in occasione dei weekend estivi, aumento del traffico dato dal passaggio dei turisti diretti a Cavallino, mancanza di collegamenti su rotaia e via laguna. Ne conseguono l'isolamento del territorio, l'insufficienza dei collegamenti con i principali hub, l'aumento della distanza dai poli industriali e l'allontanamento dei potenziali

utilizzatori della città. Il secondo macro-problema di Jesolo riguarda la dipendenza della località dalle condizioni climatiche e metereologiche. Oggi questo problema comprende le ingenti spese di ripascimento dell'arenile e manutenzione delle aree naturali e la mancanza di attività di fruizione della destinazione alternative a quella balneare. In futuro il cambiamento climatico farà senz'altro nascere ulteriori problemi molto seri, a partire dall'innalzamento del livello del mare e dall'aumento dei fenomeni di maltempo straordinari. Un altro punto debole concerne l'eccessiva stagionalità dell'occupazione dei lavoratori, che nei mesi invernali si trovano disoccupati a causa della chiusura di attività e servizi. Dunque, uno sfruttamento disomogeneo in termini temporali della località, che però si accompagna a uno sfruttamento disomogeneo anche in termini spaziali, causato dalla polarizzazione della vitalità verso le zone centrali. Un ulteriore punto di debolezza è la mancanza di strumenti di partecipazione e attivismo per i cittadini e gli imprenditori, che sono fondamentali nella costruzione di un buon progetto di city branding. In merito al turismo, la cittadina soffre di qualche debolezza. In primis, la maturità della destinazione ha portato alla standardizzazione dell'offerta e all'abbassamento della sua qualità. Un'offerta concentrata sull'asse balneare, difficilmente integrata con tematiche innovative (naturalistiche, culturali, ecc.). In secondo luogo, l'eccessiva caratterizzazione turistica del territorio porta all'inevitabile insorgenza di questioni sul rapporto tra i residenti e i turisti, causato, ad esempio, dall'aumento dei prezzi delle abitazioni e dei servizi, dall'aumento delle seconde case spopolate d'inverno e dall'incremento dei problemi relativi alla sicurezza. Un altro rapporto di difficile gestione è quello tra l'offerta young e l'offerta family. Entrambe sono contrassegnate da un altro punto di debolezza: la presenza di servizi obsoleti e di scarsa qualità, incentivati dalla lenta qualificazione delle risorse umane. Un ulteriore punto di debolezza riguarda la difficoltà a ragionare come sistema interterritoriale, in cui realtà diverse del litorale collaborano per valorizzarsi nel loro insieme. La focalizzazione sul mondo turistico ha portato al problema del mancato sviluppo degli altri settori economici, come quello agricolo e quello industriale. Dal punto di vista dello sviluppo concreto di un piano di city branding, uno dei punti deboli più gravi riguarda la mancanza di dati sulla soddisfazione degli utilizzatori della cittadina e sulla percezione delle sue performance. In secondo luogo, Jesolo ha forti problemi: nella definizione di una propria identità visiva univoca, nella limitazione della comunicazione alla sola promo-commercializzazione turistica, nell'incapacità di differenziarsi dai competitor e nell'incapacità di diversificare la comunicazione a seconda dei mercati, dei target e degli strumenti di comunicazione, che peraltro andrebbero continuamente innovati. L'analisi delle opportunità parte da quella che sembra essere la soluzione ai problemi della viabilità: la presenza di progetti per la realizzazione di modifiche strutturali ai sistemi di

mobilità (Via del Mare, collegamenti nautici con Venezia, stazione ferroviaria). La seconda opportunità di maggior rilevanza per Jesolo è lo sfruttamento del suo legame con Venezia, in quanto comune della sua Città metropolitana soggetto al piano strategico metropolitano e, soprattutto, in quanto potenziale associato al brand Venezia. In una logica di branding potrebbe rappresentare un grosso punto di vantaggio per la cittadina in termini di notorietà, visibilità e immagine. Jesolo potrebbe diventare una base invernale per i turisti che vogliono visitare Venezia a un costo inferiore, portando vantaggi a favore della destagionalizzazione. L'iniziativa deve però essere accolta positivamente anche dalla città di Venezia. Quest'ultima affronta da tempo una situazione di difficile convivenza con il turismo di massa e un collegamento diretto con Jesolo potrebbe peggiorare tale situazione. Tra l'altro, questi turisti, non pernottando a Venezia, negherebbero addirittura il beneficio economico derivato dal soggiorno. Il brand Jesolo-Venezia sembrerebbe molto più proficuo per la cittadina di Jesolo, piuttosto che per il capoluogo. Tuttavia, un brand Jesolo-Venezia potrebbe incontrare qualche rimostranza da parte dei cittadini e degli imprenditori in merito alla perdita di identità e valori peculiari della cittadina. Un'altra opportunità affine riguarda la crescente integrazione delle risorse dell'area vasta circostante la cittadina, che permetterà un utilizzo migliore delle potenzialità della collaborazione tra le singole zone. Per quanto concerne il turismo, un fattore chiave è l'aumento generale del turismo internazionale e dei turismi alternativi, che porteranno nuove clientele. Tuttavia, ciò potrebbe torcersi a sfavore della località se i nuovi turisti fossero di fascia bassa. A favore dello sviluppo di turismi alternativi intervengono anche i finanziamenti europei per lo sviluppo di innovativi prodotti turistici e per la realizzazione delle reti d'impresa. Ad aiutare molto il comparto turistico è sicuramente il tendenziale allungamento del periodo di alta stagione. In merito alla comunicazione, la maggiore opportunità riguarda la crescita della diffusione delle informazioni e del passaparola attraverso la rete e in particolare i social media, che offrono alla cittadina una visibilità potenzialmente illimitata. Quest'ultima è garantita anche grazie alla progressiva crescita di eventi che diventano identitari per il luogo.

Sul versante opposto, la minaccia principale aggrava uno dei punti di debolezza precedentemente esaminati: l'aumento dei fenomeni meteorologici di eccezionale intensità e delle conseguenze del cambiamento climatico. Una minaccia che da sola compromette già il regolare funzionamento della cittadina e che in futuro diventerà il problema maggiore per il territorio. Prendendo spunto da città come Tokyo, la cittadina ha la necessità di pensare al proprio futuro in termini di sicurezza ambientale. Un'altra minaccia riguarda lo spopolamento della cittadina da parte degli abitanti autoctoni e il depauperamento delle tradizioni locali. Se è vero che il numero degli abitanti continua a crescere, è altrettanto vero che le esternalità del

turismo potrebbero crescere tanto da svuotare la città dei suoi abitanti. Un altro fenomeno minaccia numerose città, ovvero la tendenza a risolvere i problemi solo nel breve termine. Allo stesso modo anche altre due minacce per Jesolo sono molto comuni: il taglio dei finanziamenti causato dalla mancanza di fondi da parte degli enti sovralocali (che spesso va a intaccare attività considerate secondarie, come la comunicazione) e l'eccessivo grado di burocratizzazione che ostacola lo sviluppo delle imprese. Un'altra minaccia per Jesolo potrebbe essere l'aumento del campanilismo da parte delle altre località con cui si trova a collaborare, che ostacola la potenziale crescita di un sistema interterritoriale integrato. Una minaccia costante comunque rimane la crescita dei competitor, soprattutto di quelli potenziali, come le nuove località adriatiche della Penisola Balcanica. Alla pressione competitiva, si aggiunge anche il fatto che si rileva una progressiva stagnazione delle quote di clienti DACH (da Germania, Austria, Svizzera e Lichtenstein). I cambiamenti in atto nella geografia del turismo possono rappresentare sia una fonte di opportunità, sia una potenziale forma di minaccia. Lo spostamento dell'asse di provenienza verso i Paesi dell'Est Europa porta nella destinazione turisti che si sono aperti solo recentemente alle esperienze di viaggio e che non hanno, di conseguenza, troppe pretese. Pertanto, il rischio maggiore riguarda l'abbassamento dei livelli di qualità della domanda e la conseguente perdita di qualità anche dell'offerta. Non solo, la frequentazione di Jesolo da parte di turisti con una bassa propensione di spesa e con una bassa richiesta di servizi di qualità potrebbe influire direttamente sull'immagine della cittadina.

Dal prospetto è possibile delineare gli obiettivi per migliorare le caratteristiche della cittadina. È necessario sviluppare nuovi metodi di sfruttamento dei punti di forza per difendersi dalle minacce, eliminare le debolezze per creare nuove opportunità ed elaborare piani di difesa per mitigare le minacce ed evitare che si traducano in punti di debolezza.

In base all'analisi dei punti di forza e debolezza, delle opportunità e delle minacce per Jesolo, gli obiettivi principali da perseguire in un piano di city branding potrebbero essere:

- svolgere analisi e ricerche di mercato preliminari volte a indagare il soddisfacimento e le richieste di residenti, imprenditori, potenziali investitori e visitatori;
- individuare gli asset portanti e gli elementi di differenziazione della cittadina per gli anni a venire. Avere quindi la capacità di prevedere le tendenze;
- formulare una vision condivisa fondata sui valori identitari del territorio, stabilire un linguaggio comune di comunicazione e racconto della città;

- agire in maniera coordinata per innalzare l'immagine della città, sia dal punto di vista istituzioni – settore privato, sia dal punto di vista interterritoriale. Superare la logica concorrenziale e preferirne una cooperativa;
- determinare un'identità visiva univoca, stabilendo un solo logo identificativo;
- lavorare sulle infrastrutture e sui servizi per agevolare la vita ai cittadini, attirare nuove imprese, rendere appetibile il territorio per gli investitori e garantire una vacanza agiata ai visitatori;
- sviluppare un piano di contenimento degli effetti del cambiamento climatico e trovare una soluzione definitiva ai problemi di ripascimento dell'arenile;
- mantenere le certificazioni di qualità ambientale e comunicare le iniziative ambientali dell'ente;
- risolvere il problema della congestione stradale. Proporre azioni promo-commerciali sui collegamenti con gli hub esistenti (aeroporti e stazioni ferroviarie). Aumentare le formule di mobilità green e slow. Fare pressione nella realizzazione della Via del Mare e di una linea ferroviaria;
- portare a termine il progetto di collegamento nautico diretto con Venezia per sfruttare i vantaggi derivanti dalla vicinanza con il capoluogo. Formulare il brand Jesolo-Venezia;
- continuare con il percorso di rifacimento urbanistico della città, tenendo in considerazione maggiormente i vincoli ambientali ed estetici del litorale. Incentivare i privati a preservare le loro proprietà;
- evitare un'eccessiva concentrazione delle attività e delle residenze in determinate aree circoscritte della città. Valorizzare le aree periferiche e rurali;
- preservare e far conoscere le zone di Jesolo naturalistiche e Unesco, come la laguna, e investire sulle opzioni ad esse legate (enogastronomia, artigianato, percorsi intermodali, ecc.);
- continuare a sfruttare gli introiti derivanti dalla tassa di soggiorno e dal turismo non solo per le iniziative ad esso legate, ma destinarne una parte anche al miglioramento funzionale della città;
- ampliare l'attivismo e la partecipazione consultando pubblico, privato, residenti;
- aumentare il senso di comunità della popolazione residente e innalzare il livello di responsabilità che ogni abitante e impresa ha nei confronti dell'immagine della città;
- implementare iniziative di salvaguardia dell'identità e dei valori tradizionali;

- migliorare il livello qualitativo dei servizi dell'offerta turistica e non, elargendo incentivi a favore degli imprenditori;
- attivare azioni di soddisfacimento delle richieste di abitazioni e servizi a prezzi calmierati per i residenti;
- promuovere iniziative a favore del settore agricolo e della valorizzazione di prodotti tipici locali;
- incentivare lo sviluppo sostenibile e l'ammodernamento tecnologico delle imprese per aumentarne il livello di competitività;
- aumentare il livello di qualificazione delle risorse umane ampliando l'offerta e la qualità dei servizi formativi;
- continuare a sostenere il benessere delle famiglie, degli anziani e dei giovani, soprattutto dei soggetti in situazioni di disagio, e contrastare i fenomeni di emarginazione sociale;
- incrementare sempre di più il livello di accessibilità della città;
- aumentare il livello di sicurezza percepito dai residenti e dai visitatori;
- trovare un giusto equilibrio tra le esigenze dei diversi stakeholder e target, soprattutto tra residenti-turisti e famiglie-giovani;
- mantenere un livello di vitalità diffusa sul territorio ampliando il periodo di apertura degli operatori commerciali e destagionalizzando gli appuntamenti. In questo modo è possibile stabilizzare un alto tasso di occupazione della popolazione per un periodo maggiore;
- mantenere il focus sul prodotto balneare per garantire solidità economica, ma rinnovare il paniere delle offerte tematiche. Trattenere i turisti fidelizzati offrendo loro esperienze e prodotti innovativi, anche sperimentali. Sfruttare i finanziamenti europei dedicati a tal proposito;
- proporre modelli di offerta legati a target qualitativamente interessanti non ancora conquistati. In particolare, intercettare le tendenze in merito alla soddisfazione delle esigenze dei visitatori di fascia alta;
- slegare l'offerta turistica alle condizioni meteo proponendo varie opzioni di soggiorno;
- continuare a focalizzarsi sull'organizzazione di eventi identitari di portata nazionale, che innalzano l'attenzione verso la cittadina, investendo meno in quelli di piccole dimensioni;
- ampliare i contenuti della comunicazione, sviluppando messaggi mirati ai diversi target e aumentando la comunicazione interna per coordinare le strategie di comunicazione;

- sperimentare nuovi strumenti di comunicazione coinvolgenti e valorizzare gli user generated content;
- declinare le indicazioni strategiche in programmi operativi, stabilirne le forme di sostegno finanziario e strutturare un sistema di controllo e monitoraggio delle attività.

5.2.6 Elementi chiave e tendenze di city branding a Jesolo

Nel capitolo precedente dell'elaborato è stata analizzata la presenza dei fattori chiave e delle tendenze emerse dalla letteratura nei piani di diverse città internazionali e italiane. La stessa analisi vuole essere riproposta ora attraverso l'osservazione dei progetti intrapresi dalla cittadina di Jesolo. Non essendoci un piano di city branding non è possibile dire se gli elementi e le tendenze siano stati presi in considerazione dagli incaricati, ma è possibile comunque capire se la programmazione amministrativa si stia muovendo nella giusta direzione.

I fattori chiave di successo emersi dalla letteratura sono:

- Vision credibile e di lungo termine. In merito a questo punto, si può dire che l'amministrazione non abbia messo nero su bianco ancora una propria vision chiara e specifica sul futuro della cittadina. Di conseguenza, questa è sicuramente una delle priorità da stabilire per dare un indirizzo univoco a tutti gli stakeholder interessati a far crescere Jesolo. I pericoli, che si sono palesati già nei documenti stilati dall'amministrazione, sono essere troppo ambiziosi e concentrarsi esclusivamente sugli interessi degli stakeholder esterni, a partire dai turisti. Per quanto riguarda il lungo termine, si può dire che gli unici progetti che miravano ad una scadenza abbastanza ampia sono stati il Master Plan di Kenzō Tange e "Jesolo – The city beach 2012", ovvero quelli di trasformazione urbanistica dell'area. Però, allo stesso tempo sono stati poco sostenibili e di difficile realizzazione. Un piano di city branding per una cittadina turistica con una reputazione già sviluppata potrebbe richiedere molto tempo, appunto per la difficoltà nel mutare l'immagine percepita dalle persone.
- Cooperazione tra settore pubblico e privato e tra città. Per ciò che riguarda la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, il Comune si è impegnato a stringere una collaborazione con circa dieci imprese private per la realizzazione del rifacimento urbanistico della cittadina. Inoltre, l'amministrazione è in stretta collaborazione con le aziende e le associazioni private che si occupano della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici. La cooperazione tra città è evidente

nel progetto Venice Sands avviato nel 2018 in collaborazione con altre località del litorale veneto al fine di promuovere e salvaguardare il territorio, creare nuovi prodotti turistici, infrastrutture e servizi in comune. Anche l'OGD sottolinea l'importanza delle collaborazioni con il resto dei Comuni del territorio, anche con quelli dell'entroterra. L'opportunità più importante rimane quella con la città di Venezia, dal quale Jesolo può trarre enormi benefici in termini di branding. In sintesi, andrebbe migliorato l'aspetto di formulazione di partnership tra settore pubblico e privato, mentre sembra essere chiara l'importanza della collaborazione e del branding interterritoriale.

- Strumenti più utilizzati: pianificazione urbanistica e infrastrutturale, eventi e logo. Per quanto concerne il primo elemento, è ben visibile l'impegno dell'amministrazione nel percorso di trasformazione urbanistica della città, tanto che il Comune ne ha fatto quasi un marchio di fabbrica per differenziarsi dai competitor. Forse è questo proprio l'elemento su cui le ultime amministrazioni hanno puntato maggiormente per dare un valore aggiunto alla città. La collaborazione con architetti di fama mondiale e la costruzione di aree di design ne sono una prova. La pianificazione infrastrutturale ha riguardato il miglioramento dell'accessibilità di quelle esistenti, mentre è in corso la pianificazione della costruzione e del miglioramento delle infrastrutture di trasporto. Qualche passo in avanti si è fatto anche nella diffusione di infrastrutture ICT.

Il secondo strumento, l'organizzazione di eventi, è un tassello importante della strategia di promozione per la città di Jesolo. I principali eventi ospitati dalla città consentono una certa copertura mediatica sia sui media locali che su quelli nazionali (in particolare per Miss Italia e per lo Jesolo Air Show). Altri eventi, come i concerti, attirano un pubblico sia locale che regionale, mentre le manifestazioni sportive arrivano a richiamare anche sportivi stranieri.

In merito al logo, si è trattato precedentemente lo sviluppo dell'identità visiva della città. Un'identità che ad oggi appare abbastanza confusa, dato l'uso contemporaneo del logo legato al sito turistico (Jesolo Just Smile) e al logo ufficiale (J.). Ciò che è chiaro, è che l'amministrazione si riferisce al logo come al brand della città, quindi, come avviene spesso, tende a confondere il city branding con la semplice apposizione di un logo sulle iniziative di marketing e sul merchandising.

L'analisi prosegue con le tendenze del city branding tratte dalla letteratura:

- L'importanza del ruolo dei cittadini e degli user generated content. È stato già detto che il coinvolgimento dei cittadini nei progetti di miglioramento dell'immagine della città è stato abbastanza scarso. Al di là delle normali iniziative di ascolto delle istanze dei

cittadini, infatti, la popolazione non gioca il ruolo di brand community. Nonostante ciò, la collaborazione della città deve essere messa in pratica tutti i giorni. La formulazione del brand e della brand experience è molto legata agli abitanti, visto che una grande parte di essi si interfaccia con un impiego legato al mondo turistico.

Bisogna ricordare, però, che nelle piccole città la comunità è molto più legata alle proprie origini ed è per questo maggiormente sensibile agli impatti negativi del turismo. Perciò, prima di iniziare un percorso di city branding, è necessario mitigare i problemi che originano una percezione negativa dell'attività turistica. Per sviluppare un buon city brand è doveroso sviluppare un'ottima strategia di branding interno, in modo da costruire il brand sulla base dell'identità vera del luogo e farlo vivere agli jesolani. Il cittadino di Jesolo deve essere consapevole del fatto che è una parte integrante del city brand e che ne è anche un ambasciatore. L'introduzione dei nuovi media, come le pagine social ufficiali di Jesolo, è un ottimo strumento per includere i cittadini e i visitatori nei processi. Infatti, la pagina Facebook e il profilo Instagram associati al sito turistico condividono costantemente contenuti multimediali sulla città originati dai follower. Sono questi i contenuti con le maggiori potenzialità; i video promozionali che mostrano una Jesolo lussureggiante dovrebbero lasciare più spazio a questi messaggi credibili, autentici ed emozionali. Per questo, l'amministrazione dovrebbe stimolare la creazione di questi contenuti studiando nuove modalità di coinvolgimento del pubblico.

- **Attenzione alla sostenibilità ambientale.** Jesolo, come la maggior parte delle grandi città, negli ultimi anni ha intrapreso diversi percorsi all'insegna dello sviluppo sostenibile. Lo strumento primariamente utilizzato riguarda la pianificazione della realizzazione e della salvaguardia di ampie zone verdi. Inoltre, gli elementi di maggiore successo riguardano: la conquista della sedicesima Bandiera Blu consecutiva, il livello di raccolta differenziata nel territorio, le iniziative di educazione ambientale, il miglioramento delle aree pedonali e ciclabili, la salvaguardia e il rispetto delle aree rurali e naturali e i regolamenti di tutela dall'inquinamento acustico e luminoso. Per sottolineare il proprio impegno, nel 2014 il Comune ha aderito al Patto dei Sindaci, con l'obiettivo di ridurre del 20% almeno le proprie emissioni di gas serra, di aumentare del 20% almeno l'efficienza energetica e di portare al 20% almeno la quota delle fonti energetiche rinnovabili. Per arrivare a tali obiettivi la cittadina ha aderito al progetto europeo E.L.EN.A. (efficientamento energetico degli edifici pubblici grazie a finanziamenti europei), al progetto S.E.A.P. AL.P.S. (adattamento del territorio ai cambiamenti climatici), al progetto SEM (riduzione di consumi energetici degli edifici

a uso turistico). In più, ha redatto il PAT, il Regolamento Energetico-Ambientale, la Relazione sul sistema viabilistico e il Piano del verde. Fattori che manifestano la sensibilità green della cittadina, almeno in termini di programmazione.

- Nicchie del turismo. Dai progetti di mandato e dai documenti stilati dall'amministrazione, è chiaro l'interessamento verso forme di turismo alternative a quello classico balneare. In particolare, la cittadina si è posta l'obiettivo di aumentare le quote di turismo legato all'ambiente e al territorio: naturalistico, fluviale, cicloturismo. Inoltre: turismo enogastronomico, sportivo, del divertimento, pet friendly e storico-culturale, anche se purtroppo il territorio jesolano non può offrire particolari attrattive sotto quest'ultimo punto di vista. Il fine ultimo di questi nuovi interessi è la destagionalizzazione delle presenze, che sarà incentivata anche dall'organizzazione di eventi fuori stagione.

In sostanza, gli elementi per formulare un piano completo di city branding ci sono quasi tutti, si tratta di condensare gli obiettivi e seguire una linea di indirizzo per creare un'identità precisa che guidi lo sviluppo della città e la percezione della sua immagine.

I piani delle grandi città possono essere di grande aiuto per tracciare le linee guida per intraprendere un processo di city branding di successo. In particolare, i piani della Città metropolitana di Venezia e di Rimini sono stati appositamente esaminati per favorire lo sviluppo di questa sezione dell'elaborato. Difatti, Jesolo rientra tra i comuni della Città metropolitana di Venezia e Rimini rappresenta una realtà molto simile a quella della cittadina in questione. In generale, ciò che può essere d'ispirazione dalle esperienze delle grandi città è che per far crescere l'immagine serve la consapevolezza espressa da parte di tutti gli attori del bisogno di uno strumento condiviso per la definizione e la comunicazione dell'anima della città. Non bisogna, per questo, limitarsi a costruire il proprio messaggio identitario lavorando semplicemente sulla propria trasformazione fisica. Il punto di partenza ideale è la formazione di un gruppo di pianificazione coeso e guidato da un forte senso di leadership. Inoltre, le esternalità negative derivate dallo sviluppo devono assumere un ruolo cruciale nella programmazione strategica; è necessario pensare alle conseguenze dello sviluppo prima dell'implementazione concreta dei progetti. Dunque, un fattore cruciale, riscontrato in tutti i piani delle grandi città, è la fase di misurazione dei risultati, di controllo e di aggiornamento degli obiettivi. Le grandi città sia estere che italiane puntano maggiormente al loro sviluppo economico affidandosi all'innovazione, all'attrazione di giovani talenti e alla creatività dei propri abitanti. Su questo fattore Jesolo si è concentrata molto poco. Inoltre, le città globali insegnano l'importanza della suddivisione del pubblico in target e degli interessi di tutti gli

stakeholder in gioco. Questo è un punto critico per Jesolo, che andrà sicuramente migliorato in futuro per dare maggiore attenzione a tutti i residenti e agli imprenditori che non operano nell'ambito turistico. In più, per comunicare la loro vera anima, le città internazionali insegnano che lo strumento più importante è il racconto dell'experience che si può provare nelle giornate ordinarie e non. Per questo, Jesolo deve continuare a lavorare in collaborazione con i residenti e i visitatori per la comunicazione di esperienze, racconti e storie autentiche e genuine provenienti dal territorio.

Ogni città esaminata può contribuire con il suo piccolo insegnamento utile a Jesolo. Helsinki sottolinea l'importanza delle persone, che costituiscono l'anima e il corpo della città; Singapore evidenzia la necessità di una comunicazione diversificata, emozionale e mirata; Melbourne valorizza il racconto delle esperienze raccolte in città. Tokyo, pur essendo una metropoli enorme e ricca di obiettivi può ispirare Jesolo nella realizzazione di un progetto all'avanguardia per la sicurezza ambientale. Mississauga evidenzia che anche una città di piccole dimensioni può evolversi velocemente attraverso le giuste strategie di lungo termine, mentre Tel Aviv potrebbe ispirare Jesolo nel perseguimento delle ultime tendenze in fatto di innovazione e lifestyle.

Dalle città italiane Jesolo può apprendere l'importanza della collaborazione interterritoriale, difatti è già inserita all'interno della programmazione strategica della Città metropolitana di Venezia. Uno degli insegnamenti che può trarre da quest'ultima è di dover superare la concorrenzialità tra mete. Roma potrebbe essere d'esempio per Jesolo nel suo impegno per la valorizzazione di tutte le zone della città, mentre Milano potrebbe ispirare Jesolo nell'implementazione di un approccio semplice ed efficiente. Torino insegna a concentrarsi prima di tutto sulle opportunità offerte ai cittadini e alle imprese e Bologna potrebbe ispirare Jesolo nell'importanza di offrire un alto livello di qualità della vita. Da Rimini, invece, la cittadina dovrebbe imparare a considerare il turismo come un elemento alla pari delle altre opportunità offerte dal territorio.

In conclusione, l'insegnamento fondamentale che Jesolo può imparare dalle esperienze delle grandi città è che è necessario mettersi al passo con i tempi per riuscire a essere attraenti su tutti i fronti in un mondo caratterizzato da una competizione sempre maggiore.

Conclusioni

Come si è cercato di evidenziare in questa tesi, il city branding è un tema al centro dell'interesse delle amministrazioni urbane odierne. Si tratta di un campo di studi recentemente analizzato dalla teoria, ma che ha radici pratiche lontane. Nella prima parte del lavoro si è tentato di elaborare una definizione generale della disciplina. Uno dei primi problemi riscontrati, infatti, riguarda la letteratura, che sembra ancora ben lontana dal riconoscere una definizione e una terminologia univoca per il city branding. L'incertezza sulla materia è alimentata dalla sua multidisciplinarietà, che contrappone esperti con radici molto diverse.

Alcuni temi preliminari hanno permesso di introdurre la disciplina del city branding, come la competizione territoriale, sempre più dilagante e coinvolgente. Il dibattito sull'argomento è ampio e presenta correnti di pensiero molto diverse. Da una parte alcuni studiosi hanno negato la possibilità che la competizione possa coinvolgere i luoghi. Se questo pensiero fosse ancora condiviso dalla comunità letteraria, sarebbero minate le basi di questa intera tesi. Invece, è stato ampiamente illustrato che il place e il city branding rivestono ormai un ruolo fondamentale nella programmazione delle amministrazioni che sentono la necessità di dover intervenire sulla propria competitività.

L'elaborato si è proposto di esaminare la costruzione del processo di city branding e del suo piano. A tal proposito, si è arrivati alla conclusione che non è ancora stato stilato un marketing mix riconosciuto da tutti gli autori. Particolare importanza è stata data alla numerosità degli attori in gioco nei progetti di city branding, caratteristica peculiare della materia. Altrettanto interesse è stato posto nella ricerca degli errori comunemente commessi dalle città, che effettivamente poi sono stati riscontrati nell'analisi dei piani delle città internazionali e soprattutto di quelli delle città italiane. Si è evidenziata anche l'importanza del concetto di brand identity, brand image e in particolare di stereotipo. È stato dimostrato che quest'ultimo influenza significativamente la percezione del city brand e ne rende più complicata la modificazione. Non è possibile infatti dire con certezza quale città abbia sviluppato il miglior city brand, perché ognuno ne elabora la propria immagine. I ranking internazionali possono suggerire quali città stiano andando verso la giusta direzione, ma il successo di una strategia di city branding dipende anche da una pluralità di fattori soggettivi non controllabili.

Nella parte centrale del lavoro si è cercato di capire quali siano gli elementi chiave e le tendenze del city branding secondo la letteratura corrente. Sebbene ogni autore cerchi di divulgare la propria ricetta perfetta e la materia stia affrontando un periodo di rapido sviluppo, il

ragionamento ha portato alla selezione di tre fattori chiave e di tre tendenze che caratterizzano le teorie odierne.

La sezione successiva, che ha lo scopo di esaminare i piani di city branding di varie città, ha dimostrato una parziale corrispondenza tra la teoria e la prassi attuata dalle città. Si è visto che le città internazionali selezionate hanno elaborato ricchi piani di city branding. All'opposto, è stata sottolineata l'arretratezza dello sviluppo pratico della materia nelle città italiane, che non hanno ancora redatto piani specifici di city branding. Tutto ciò rivela una sorta di relatività delle tendenze: alcuni elementi si sono dimostrati ampiamente diffusi nei piani delle città straniere, ma, allo stesso tempo, rappresentano dei fattori di tendenza per le città italiane. Pertanto, molte delle tendenze ricavate dalla letteratura sono già state messe in atto dalle città internazionali, mentre non tutte le città italiane si sono impegnate nel perseguirle.

L'analisi critica dei piani di branding delle città è stata eseguita sui documenti autentici stilati dalle governance dei progetti; ciò ha evidenziato la difficoltà nel trovare piani specifici di city branding, principalmente per le città italiane. Il problema nasce primariamente dal fatto che le amministrazioni comunali tendono a concentrarsi maggiormente sui piani di promozione turistica e pensano che fare branding consista nella semplice apposizione del logo sulle campagne pubblicitarie. A livello italiano, la documentazione che si avvicina maggiormente a un piano di city branding è quella dei piani strategici di sviluppo, elaborati sotto le direttive della legge al momento della costituzione delle città metropolitane. I piani strategici possono essere considerati come un punto di partenza per affrontare la sfida del city branding. Le città italiane stanno implementando dei progetti per sviluppare il miglior prodotto possibile per attrarre il pubblico desiderato e per valorizzare la propria immagine. Ciò che manca ai piani strategici in sostanza è la comunicazione della competitività della città. Ciononostante, si è riscontrata la volontà di agire sulla propria immagine per affrontare le sfide crescenti della competizione territoriale.

Per quanto riguarda le città straniere, si è osservata la difficoltà nel trovare un piano di branding per città come New York, Londra o Parigi. Si può dedurre che queste città non abbiano avviato una programmazione di city branding per il fatto che posseggono già un volto ben riconoscibile e radicato nella mente delle persone. Si può quindi osservare che i progetti di city branding non sono indispensabili per avere successo, ma ciò riguarda solo le grandi metropoli, come quelle appena citate. Il resto delle città che punta a crescere ha la necessità di intervenire per migliorare o perlomeno mantenere una buona percezione di sé.

Ad accomunare le prassi delle città internazionali e italiane ci sono tre elementi: una fase preliminare di ricerca e analisi del contesto interno ed esterno, lo stanziamento di adeguate

risorse finanziarie per il processo e la predisposizione di strumenti di monitoraggio e aggiornamento degli obiettivi dei piani. I fattori e le tendenze estrapolati in precedenza dalla letteratura, invece, non sono presenti in tutti i piani esaminati. Nei piani delle città internazionali vengono trattati quasi tutti gli aspetti; l'elemento meno condiviso tra questi è la cooperazione interterritoriale, probabilmente a causa delle loro grandi dimensioni. Le città italiane, invece, si focalizzano molto su questo fattore, ma ne ignorano altri, come l'utilizzo degli user generated content o dello storytelling. Tutte le città hanno invece capito che devono lavorare sulla pianificazione urbanistica e infrastrutturale per essere all'altezza di un target sempre più esigente. Sorprendente è il fatto che, sebbene le amministrazioni italiane si concentrino molto sulla formulazione del logo, a livello metropolitano non sono stati sviluppati loghi appositi per il branding della città. Un'altra considerazione riguarda il cambio di tendenza seguito da alcune città italiane, che non mirano più ad attrarre un maggior numero di visitatori, ma piuttosto ad abbassarlo e a incrementarne la qualità. Questo è un dato che sottolinea il difficile rapporto tra la città da vivere e quella da visitare, un fatto che si è presentato anche nella sezione dedicata a Jesolo.

Le città internazionali analizzate sono state selezionate al fine di osservare dei casi di best practice che potessero essere messi in relazione con i casi italiani e che servissero da linea guida per il capitolo conclusivo su Jesolo. È facilmente intuibile che la letteratura si sia focalizzata nei case study di città di grosse dimensioni al fine di verificare e costruire modelli teorici sul city branding. Ciò è del tutto logico, visto che la propensione a intraprendere un processo di city branding si riduce notevolmente quando si osservano le città minori, mentre i dati si azzerano se si parla di cittadine di piccole dimensioni. Attraverso le considerazioni di Baker, si è cercato di capire come si stia evolvendo la competizione e la pratica del city branding tra i piccoli centri urbani. Si è capito che le cittadine più ambiziose hanno l'urgenza di attivare strategie di valorizzazione della propria competitività ancor di più delle città maggiori.

Per Jesolo la promozione turistica è sempre stata di fondamentale importanza; al contrario, non è stato ancora elaborato un piano che coinvolga tutti gli stakeholder interessati alla crescita della città. Perciò, si è cercato di applicare i principi del city branding tratti dalla letteratura e dai case study nella realizzazione di un progetto per la cittadina. Per farlo è stato necessario partire dall'analisi dell'ambiente interno ed esterno in cui Jesolo si posiziona, nonché dall'osservazione della percezione della città da parte del pubblico interno ed esterno. È evidente la mancanza di tali dati. Questo ha reso più complicata la possibilità di costruire le basi per un solido progetto di city branding, dunque, per una eventuale realizzazione concreta, risulta chiara la necessità di effettuare degli studi a riguardo.

Per facilitare l'elaborazione di alcune direttive guida per la cittadina è stata elaborata un'analisi SWOT, che ha evidenziato diversi punti chiave. Tra questi spiccano delle debolezze e delle minacce importanti, come il problema della viabilità e della dipendenza inevitabile dal cambiamento climatico, ma anche dei punti di forza e delle opportunità, come la notorietà della destinazione nei mercati di riferimento e la possibilità di associarsi al brand Venezia. Si è tentato di stilare una lista di obiettivi di city branding da perseguire nel lungo termine che considerasse le esigenze di tutti gli stakeholder e target.

Dall'osservazione dell'esistenza dei fattori chiave e delle tendenze nell'approccio ai progetti di sviluppo urbano di Jesolo è possibile comprendere come la cittadina sia nella retta via, ma lontana dalla realizzazione di un processo di city branding solido e completo. Alcuni progetti costituiscono per ora degli elementi tattici per la costruzione di un prodotto migliore.

Uno dei più gravi errori dell'amministrazione è che riconduce il concetto di brand della città al logo. Di conseguenza, la prerogativa per l'amministrazione è comprendere le logiche e le dinamiche della disciplina del city branding, se necessario anche attraverso l'aiuto di esperti e consulenti. Partire, quindi, da un'identità genuina su cui formulare una vision condivisa e credibile da perseguire e comunicare. I valori sui quali si deve cercare di costruire un percorso di city branding dovrebbero essere quelli che identificano e differenziano Jesolo e che non devono rispondere alle sole esigenze di mercato.

Nell'ultima parte dell'elaborato si è rimarcato il fatto che le esperienze di successo delle grandi città possono essere d'esempio per una cittadina come Jesolo. Sebbene l'imitazione non rientri nelle strategie vincenti del city branding, l'ispirazione è una soluzione per le città di piccole dimensioni che si trovano ad affrontare per la prima volta un percorso di city branding. Ogni città analizzata ha qualcosa di utile da insegnare a Jesolo. Solo per citare alcuni esempi: da Helsinki si apprende la rilevanza delle persone, da Tokyo la necessità di realizzare un piano di resistenza al cambiamento climatico e da Rimini l'importanza di non limitarsi allo sfruttamento turistico del territorio.

La tesi ha dunque dimostrato che il city branding è uno strumento in continua evoluzione e di vitale importanza tra i programmi di sviluppo urbano delle città che vogliono fronteggiare la competizione territoriale. Anche le cittadine di minori dimensioni sono coinvolte nelle dinamiche competitive e, per questo, sono chiamate a valorizzare la propria posizione attraverso un progetto specifico di city branding. L'introduzione di una pianificazione di questo genere getta infatti le fondamenta per il successo internazionale, dal punto di vista dell'immagine, della percezione e della reputazione della città.

Sitografia e bibliografia

- Amato V. (2010), La città tra competitività e creatività, [pdf online] 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, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.researchgate.net/publication/261712686>
- Anholt S. (2003), Branding places and nations, [articolo online] 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, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/248819191_The_Anholt-GMI_City_Brands_Index_How_the_world_sees_the_world's_cities
- Anholt S. (2010), Definitions of place branding – Working towards a resolution, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-10, [articolo online] 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, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/esrp.2009.16.issue-1/v10105-009-0001-9/v10105-009-0001-9.pdf>
- Ashworth G.J. e Voogd H. (1994), Marketing and place promotion, in *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions* di Gold J.R. e Ward S.V., John Wiley & Sons, Cheichester
- B. A. (2019), Turisti over 60. I “retired” sono il nuovo trend del leisure travel, Mastermeeting, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/scenari-del-turismo/leisure-travel-dei-turisti-over-60#>

- Baker B. (2007), Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding, Destination Branding Book, [e-book] disponibile all'indirizzo https://books.google.it/books?id=hl3Mx-k31_sC&hl=it&source=gbp_navlinks_s
- Balmer J.M.T. e Greyser S.A. (2006), Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, European Journal of Marketing, Vol. 40, No. 7/8, pp. 730- 741, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/240258097_Corporate_marketing_Integrating_corporate_identity_corporate_branding_corporate_communications_corporate_image_and_corporate_reputation
- Barnes S.J. et al. (2014), Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context, Annals of Tourism Research, Vol. 48, pp. 121-139, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738314000784>
- Bayrakdaroglu F. (2017), Management of a City Brand: An Examination on Three Stakeholders' Attitudes, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.intechopen.com/books/advancing-insights-on-brand-management/management-of-a-city-brand-an-examination-on-three-stakeholders-attitudes>
- Bayraktar A. e Usay C. (2017), Strategic Place Branding Methodologies and Theory for Tourist Attraction, IGI Global, Hershey (USA)
- Berger H. e Herstein R. (2013), Cities for Sale: How Cities Can Attract Tourists by Creating Events, The Marketing Review, Vol. 14, No. 2, pp. 131-144, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/235953785_'Cities_for_Sale_How_Cities_Can_Attract_Tourists_by_Creating_Events
- Bianchini F. e Ghilardi L. (2007), Thinking culturally about place, Place Branding and Public Diplomacy, Vol. 3, No. 4, [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://www.noku.no/files/3339/file/culture-and-place-branding-kopi.pdf>

- Bianco M. (2007), Il piano strategico come strumento di governance per la sostenibilità urbana, XXI Convegno annuale della Società Italiana di Scienza Politica, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.cittalia.it/images/file/Bianco_sisp2007%5B1%5D.pdf
- Boroni M. (2014), Rete furiosa per il nuovo logo di Firenze: non parla della città ed è simile a quello di Praga, Wired, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.wired.it/internet/web/2014/03/12/logo-firenze-rete-arrabbiata/>
- Braiterman J. (2011), City Branding through New Green Spaces, in Dinnie K. City Branding: Theory and Cases, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/chapter/10.1057/9780230294790>
- Brenner N. e Wachsmuth D. (2016), Territorial competitiveness: Lineages, practices, ideologies, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/317001362_Territorial_competitiveness_Lineages_practices_ideologies
- Bruni R. et al. (2017), Figure of Merit for places: Perspectives on place branding, Mercati e Competitività, Vol. 3, pp. 61-76, Franco Angeli
- Caldwell N. e Freire J.R. (2004), The Differences between Branding a Country, a Region and a City: Applying the Brand Box Model, Journal of Brand Management, Vol. 12, No. 1, pp. 50-61, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/233499373_The_Differences_between_Branding_a_Country_a_Region_and_a_City_Applying_the_Brand_Box_Model
- Calzati V. e De Salvo P. (2012), Le strategie per una valorizzazione del territorio: il valore della lentezza, della qualità e dell'identità per il turismo del futuro, Franco Angeli, Milano [e-book] disponibile all'indirizzo https://books.google.it/books?id=t9hL5HBAGmcC&dq=city+branding+e+sostenibilit%C3%A0&lr=&hl=it&source=gbs_navlinks_s
- Carota L. (2019), Il ruolo delle città nella geopolitica del XXI secolo, The Zeppelin, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.thezeppelin.org/il-ruolo-delle-citta-nella-geopolitica-del-xxi-secolo/>

- Chan C.S. (2019), Which city theme has the strongest local brand equity for Hong Kong: green, creative or smart city?, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 15, No. 1, pp. 12-27, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fs41254-018-0106-x>
- Chuang Y.H. (2015), Exploring the Influence of Community Attachment on City Brand Attitudes: A Consideration of Tourism Impact, *Marketing Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 189-213, [articolo online] disponibile all'indirizzo <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d00e4ac9-5537-427c-8e31-a274ca02956a%40sessionmgr101>
- Città di Caorle, Venice Sands 2019, [pagina web] disponibile all'indirizzo <https://www.comune.caorle.ve.it/index.php?area=5&menu=292&page=1299&lingua=4&idnotizia=3228>
- Città di Helsinki (2016), Helsinki Brand Concept, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2016/07/01_Helsinki_brandikonsepti_ENG_web.pdf
- Città di Helsinki (2016), The City of Helsinki marketing strategy 2016-2020, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.brandnewhelsinki.fi/2020//app/uploads/2016/07/02_Helsinki_strategia_ENG_web.pdf
- Città di Melbourne (2013), Melbourne City Marketing Strategy 2013-2016, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.melbourne.vic.gov.au/SiteCollectionDocuments/melbourne-city-marketing-strategy.pdf>
- Città di Melbourne (2016), Future Melbourne 2026, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.melbourne.vic.gov.au/SiteCollectionDocuments/future-melbourne-2026-plan.pdf>
- Città di Mississauga (2009), Strategic Plan Our Future Mississauga, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.mississauga.ca/file/COM/StrategicPlan_Web_04_22_2009.pdf

- Città di Mississauga (2014), Our Future Mississauga – Growing our Brand, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.mississaugabrand.ca/assets/mississauga_brandreport.pdf
- Città di Mississauga, Mississauga Brand, [sito web] disponibile all'indirizzo <http://www.mississaugabrand.ca/>
- Città metropolitana di Bologna (2018), Piano strategico metropolitano di Bologna 2.0, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://psm.bologna.it/Engine/RAServeFile.php/f/documenti/Relazione_PSM_2.0.pdf
- Città metropolitana di Milano (2016), Milano metropoli reale, metropoli possibile. Piano strategico triennale del territorio metropolitano (2016-2018), [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/PSM/doc/Piano-strategico-della-Citta-metropolitana-di-Milano.pdf>
- Città metropolitana di Roma Capitale (2011), Piano strategico di sviluppo di Roma Capitale. Dalla Porta dei Tempi al nuovo progetto. La visione strategica, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.comune.roma.it/PCR/resources/cms/documents/seg_gen_10_PSS_VOLU_ME_I_web.pdf
- Città metropolitana di Roma, Piano strategico metropolitano, [sito web] disponibile all'indirizzo <https://www.cittametropolitanaroma.it/homepage/la-citta-metropolitana/piano-strategico-metropolitano/>
- Città metropolitana di Venezia (2018), PSmVE. Piano strategico metropolitano triennio 2019-2020-2021, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://forumpsm.cittametropolitana.ve.it/sites/default/files/pagina_base/PSM%20con%20cop%20con%20data.pdf
- Commissione Europea (2011), Città del futuro. Sfide, idee, anticipazioni, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/citiesoftomorrow/citiesoftomorrow_summary_it.pdf

- Commissione Europea (2016), The State of European Cities 2016, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/themes/cities-report/state_eu_cities2016_en.pdf
- Comune di Bologna (2013), Bologna City Branding, Piano Strategico Metropolitano, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.cittametropolitana.bo.it/cultura/Engine/RAServeFile.php/f/Iniziative/1.6_BOLOGNA-CITY-BRANDING.pdf
- Comune di Jesolo, [sito web] disponibile all'indirizzo <http://www.comune.jesolo.ve.it/home>
- Comune di Jesolo, Jesolo – The City Beach 2012, [sito web] disponibile all'indirizzo <http://www.jesolo2012thecitybeach.it/it/jesolo-citybeach-lidea>
- Comune di Rimini (2010), Il Piano Strategico di Rimini e del suo territorio, [documento online] disponibile all'indirizzo <https://www.riminiventure.it/documenti-2010-2012/>
- Consorzio di Promozione Turistica di Bibione (2017), Bibione Tourism Survey 2017, [presentazione online] disponibile all'indirizzo https://issuu.com/carterandbennett/docs/bibione_tourism_survey_it
- Cortright J. (2018), The Dow of Cities, City Observatory, [articolo online] disponibile all'indirizzo <http://cityobservatory.org/dow-of-cities2018/>
- Cugini A. (2019), Il turismo religioso in Italia: sfide e opportunità, Manageritalia, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.manageritalia.it/it/economia/turismo-religioso-in-italia-itinerari-e-opportunita>
- De Nisco A. (2010), Ambiente urbano, qualità del servizio e behavioral intentions: uno studio esplorativo in un centro storico italiano, Mercati e Competitività, Vol. 4, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/254414496_Ambiente_urbano_qualita_del_servizio_e_behavioral_intentions_uno_studio_esplorativo_in_un_centro_storico_italiano
- De Noni et al. (2018), Stereotypical versus experiential destination branding: The case of Milan city, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877916618300663>

Dinnie K. (2003), Place branding: overview of an emerging literature, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.brandhorizons.com/papers/Dinnie_PB_litreview.pdf

Dipartimento di Economia e degli Affari Sociali delle Nazioni Unite (2018), The speed of urbanization around the world, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-PopFacts_2018-1.pdf

DMO Bibione e San Michele al Tagliamento (2016), Destination management plan, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>

Eurostat, [sito web] disponibile all'indirizzo <https://ec.europa.eu/eurostat/web/cities/spatial-units>

Faroldi M. (2019), Mercati di nicchia del turismo mondiale, Mastermeeting, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/scenari-del-turismo/i-mercati-di-nicchia-del-turismo>

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, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/254414502_Dimensioni_di_attrattivit%C3%A0_della_citt%C3%A0_e_implicazioni_di_marketing_Una_ricerca_sulle_percezioni_dei_potenziali_cittadini

Foglio A., (1999), Il Marketing Urbano-territoriale, Franco Angeli, Milano

Go F. e Govers R. (2012), International Place Branding Yearbook 2012: Managing Smart Growth and Sustainability, [e-book] disponibile all'indirizzo <https://books.google.it/books?hl=it&lr=&id=ZpYe6YFxSEIC&oi=fnd&pg=PP1&dq=place+branding+trends&ots=9RINtV-ZHd&sig=Q-PIGJIXXN6>

Gonzato A. (25.06.2019), Olimpiadi 2026, ecco quanto guadagnerà l'Italia alla faccia di Marco Travaglio che spera nelle manette, Quotidiano Libero, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.liberoquotidiano.it/news/italia/13477114/olimpiadi-2026-italia-guadagna-4-miliardi-ne-spende-1-alla-faccia-marco-travaglio.html>

- Govers G. (2011), From place marketing to place branding and back, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 7, No. 4, pp. 227-231, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/article/10.1057/pb.2011.28>
- Govers R. (2013), Why place branding is not about logos and slogans, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 9, No. 2, pp. 71-75, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.academia.edu/3778066/Why_place_branding_is_not_about_logos_and_slogans
- Hankinson G. (2004), Relational network brands: toward a conceptual model of place brands, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, No. 2, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/135676670401000202>
- Hanna S. e Rowley J. (2008), An analysis of terminology use in place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, No. 1, pp. 61-75, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.pb.6000084>
- Hereźniak M. (2017), Place Branding and Citizen Involvement: Participatory Approach to Building and Managing City Brands, *Interdisciplinary Political and Cultural Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 129-142, [articolo online] <https://www.researchgate.net/publication/320019463>
- 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, [pdf online] 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>
- Hospers G.J. (2004), Place Marketing in Europe. The Branding of the Oresund Region, *Intereconomics*, Vol. 39, No. 5, pp. 271-279, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/47872095_Place_Marketing_in_Europe_The_Branding_of_the_Oresund_Region
- Hudak K.C. (2019), Resident stories and digital storytelling for participatory place branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 15, No. 2, pp. 97-108, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.researchgate.net/publication/330992041>

Jesolo Just Smile, [sito web] disponibile all'indirizzo <https://www.jesolo.it/>

Kaefer F. (2019), Place Branding for Small Cities, Regions and Downtowns: New Book by Bill Baker, The Place Brand Observer, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://placebrandobserver.com/place-branding-for-small-cities-regions-downtowns-book/>

Kapitsinis N. e Metaxas T. (2012), Territorial Competition: Theories, arguments, policies and lessons of the last 25 years, ERSa conference papers ersa12p947, European Regional Science Association [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://ideas.repec.org/p/wiw/wiwrsa/ersa12p947.html>

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

Kausch T. et al. (2013), Städte als Marken. Strategie und Management, New Business Verlag, Amburgo

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, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.academia.edu/24049074/From_city_marketing_to_city_branding_Towards_a_theoretical_framework_for_developing_city_brands

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-Place-Branding.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. e Ashworth G.J. (2006), City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, No. 5, pp. 506-514, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.academia.edu/3197544/CITY_BRANDING_AN_EFFECTIVE_ASSERTION_OF_IDENTITY_OR_A_TRANSITORY_MARKETING_TRICK
- Konijnendijk C.C. (2010), Green Cities, Competitive Cities – Promoting the Role of Green Space in City Branding, IFPRA World Congress, Hong Kong, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.lcsd.gov.hk/specials/ifpra2010/download/paper/cecil.pdf>
- 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 Pira G. (1954), La crisi ed il ruolo delle città, [discorso online] disponibile all'indirizzo <http://giorgiolapira.org/it/content/la-crisi-ed-il-ruolo-delle-citta>
- Legambiente (2019), Cicloturismo e cicloturisti in Italia, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.legambiente.it/cicloturismo-e-cicloturisti-in-italia/>
- Lim Y. et al. (2012), The impact of social media on destination branding: Consumer-generated videos versus destination marketer-generated videos, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 197-206, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1356766712449366>
- Lucarelli A. e Berg P.O. (2011), City Branding: A State-of-the-art Review of the Research Domain, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 4, No. 1, pp. 9-27, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/242346845_City_Branding_A_State-of-the-art_Review_of_the_Research_Domain
- 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*, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/264812860_Exploring_the_role_of_stakeholders_in_place_branding_-_A_case_analysis_of_the_'City_of_Liverpool'

- Marcelli A. (2019), Wedding tourism in Italia, Mastermeeting, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.mastermeeting.it/mastermeeting/scenari-del-turismo/wedding-tourism-in-italia>
- Martinez N. M. (2012), City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research, Journal of Town & City Management, Vol. 2, No. 4, pp. 369-394, [articolo online] disponibile all'indirizzo <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9f66e02f-2dcf-4775-8162-9602fa0f4090%40sdc-v-sessmgr05&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=87712308&db=bsu>
- Mccarthy J. (2006), Regeneration of Cultural Quarters: Public Art for Place Image or Place Identity?, Journal of Urban Design, Vol. 11, No. 2, pp. 243-262, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13574800600644118>
- Melović B. et al. (2017), City brand building – From city marketing to city branding, Research Gate [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/321088629_CITY-BRAND_BUILDING_-_FROM_CITY_MARKETING_TO_CITY_BRANDING
- Micers (2017), 7 reasons to promote the MICE segment, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://micers.com/en/7-reasons-to-promote-the-mice-segment/>
- Milanesi F. (2019), Presentato il Rapporto sul Turismo enogastronomico italiano 2019, Touring Club Italiano, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.touringclub.it/notizie-di-viaggio/presentato-il-rapporto-sul-turismo-enogastronomico-italiano-2019>
- Molino C. (2010), L'immagine e il branding nel marketing urbano: prospettive di applicazione alla città di Pisa, Tesi di Laurea, Università di Pisa, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://etd.adm.unipi.it/theses/available/etd-05312010-154217/unrestricted/TESI.pdf>
- Nazioni Unite (1987), Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (Rapporto Brundtland), [documento online] disponibile all'indirizzo <https://www.are.admin.ch/are/it/home/sviluppo-sostenibile/cooperazione-internazionale/l>

- OGD Caorle (2015), Caorle 2020: Destination Plan, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>
- OGD Cavallino - Treporti (2016), Destination management plan 2016/2017/2018 Destinazione Cavallino-Treporti, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>
- OGD Jesolo-Eraclea (2016), Destination management plan – Prima fase: strategia, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.regione.veneto.it/web/turismo/dmp>
- Olenski S. (2017), How To Rebrand A City, Forbes, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2017/10/23/how-to-rebrand-a-city/#71ab7d253bdf>
- Oliveira E. e Panyik E. (2014), Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination, Journal of Vacation Marketing, Vol. 21, No. 1, pp. 53-74, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1356766714544235>
- Paiola M. e Grandinetti R. (2009), Città in festival. Nuove esperienze di marketing territoriale, Franco Angeli, Milano
- Pasquinelli C. (2012), Competition, cooperation and co.opetition: unfolding the process of inter-territorial branding, Urban Research and Practice, Vol. 6, No. 1, pp. 1-18, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17535069.2012.727579>
- Pike S. (2002), Destination image analysis – a review of 142 papers from 1973 to 2000, Tourism Management, Vol. 23, No. 5, pp. 541-549, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517702000055>
- Quintano M. et al. (2014), L'impatto dei mega eventi nella gestione strategica dei territori. America's Cup World Series di Napoli, Mercati e Competitività, Vol. 3, [articolo online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/281028425_L'impatto_dei_mega_eventi_nella_gestione_strategica_dei_territori_Il_caso_America's_Cup_World_Series_di_Napoli

- Quintavalla L. e Rizzi P. (2004), La competitività territoriale tra sviluppo endogeno e apertura del sistema locale: linee guida per il piano strategico del Verbano Cusio Ossola, Franco Angeli, [e-book] disponibile all'indirizzo <https://books.google.it/books?id=wfSwY9SP-wC&lpq=PA15&dq=competitivit%C3%A0%20territoriale&hl=it&pg=PA15#v=onepage&q=competitivit%C3%A0%20territoriale&f=false>
- 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, [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/10/dissertationRainisto.pdf>
- Regione del Veneto, Sistema Statistico Regionale, [sito web] disponibile all'indirizzo <http://statistica.regione.veneto.it/index.jsp>
- Rieffly B. (2015), Gli eventi off diffusi sul territorio delle città metropolitane europee: tra strategie di branding urbano e identità locale, Tesi di dottorato, Università degli Studi di Milano – Bicocca, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://boa.unimib.it/retrieve/handle/10281/95686/140282/phd_unimib_760559.pdf
- Rizzi P. (2008), Pianificazione strategica e marketing territoriale, XXVIII Conferenza Italiana di Scienze Regionali, [documento online] disponibile all'indirizzo https://www.aisre.it/images/old_papers/RIZZI.doc
- Sannino G. (2017), City Branding: la top 100 delle città più cool del pianeta, MGMT Magazine, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://mgmtmagazine.com/city-branding-la-top-100-delle-citta-piu-cool-del-pianeta/>
- Saraniemi S. e Ahonen M. (2008), Destination Branding from Corporate Branding Perspective, Conference on Corporate Communication 2008, Wroton, England, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Destination%20Branding%20from%20Corporate%20Branding%20Perspective.pdf>
- 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, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.frizzifrizzi.it/2017/05/15/beyond-the-logo-tesi-sul-city-branding-italia-europa/>

- Scarabello V. (2013), Competitività e sviluppo turistico di una destinazione balneare: il caso di Jesolo, Tesi di Laurea, [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/3385/811165-1161907.pdf>
- Siddiqui M.S. (2017), Definition of city competitiveness, The Asian Age, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://dailyasianage.com/news/91503/definition-of-city-competitiveness>
- Singapore Committee on the Future Economy (2017), Report of the Committee on the Future Economy. Pioneers of the next generation, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.gov.sg/~media/cfe/downloads/cfe%20report.pdf?la=en>
- Singapore Tourism Board (2016), Marketing strategy: of stories, fans and channels, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.stb.gov.sg/content/dam/stb/documents/assistancelicensing/marketing-innovation/Marketing_Strategy-Of_Stories_Fans_and_Channels.pdf
- Singapore Urban Redevelopment Authority (2019), Draft Master Plan 2019 [sito web] disponibile all'indirizzo <https://www.ur.gov.sg/Corporate/Planning/Draft-Master-Plan-19>
- Skinner H. (2008), The emergence and development of place marketing's confused identity, Journal of Marketing Management, Vol. 24, No. 9-10, pp. 915-928, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1362/026725708x381966>
- Spezia G. (1994), Turismo urbano, CLUEB, Bologna
- Storper M. e Walker R. (1989), The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth, Blackwell Publisher, New Jersey
- Tel Aviv Government (2014), Tel Aviv Smart City, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.tel-aviv.gov.il/en/WorkAndStudy/Documents/SMART%20CITY%20TEL%20AVIV.pdf>
- Tel Aviv Government (2015), Tel Aviv Global 2015-2016, [pdf online] disponibile all'indirizzo <https://www.tel->

[aviv.gov.il/en/abouttheMunicipality/Documents/Tel%20Aviv%20Global%202015-2016%20Work%20Plan%20\(Scroll%20to%20the%20bottom%20for%20English\).pdf](http://aviv.gov.il/en/abouttheMunicipality/Documents/Tel%20Aviv%20Global%202015-2016%20Work%20Plan%20(Scroll%20to%20the%20bottom%20for%20English).pdf)

Tel Aviv Government, Tel Aviv – The Brand Story, [pagina web] disponibile all'indirizzo <https://www.tel-aviv.gov.il/en/abouttheCity/Pages/TelAvivBrand.aspx>

The Place Brand Observer, [sito web] disponibile all'indirizzo <https://placebrandobserver.com/>

Tocci G. (2007), Il ruolo della governance urbana nella competizione fra città, [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://www.economia.unical.it/test/sturistiche/collegamenti/55.pdf>

Tokyo Metropolitan Government (2014), Creating the Future: The Long-Term Vision for Tokyo, [sito web] disponibile all'indirizzo <http://www.metro.tokyo.jp/english/about/vision/index.html>

Tokyo Metropolitan Government (2016), New Tokyo. New Tomorrow. The Action Plan for 2020, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.metro.tokyo.jp/english/about/plan/documents/pocket_english.pdf

Tokyo Metropolitan Government (2017) Implementation of a growth strategy to win the competition between cities, tratto dal discorso del governatore della città Yuriko Koike in data 01/12/17, [pagina web] disponibile all'indirizzo <http://www.metro.tokyo.jp/english/governor/speeches/2017/1201/03.html>

Tokyo Metropolitan Government (2017), Tokyo brand concept, [sito web] disponibile all'indirizzo <https://tokyotokyo.jp/about/concept/>

Torino Strategica (2015), Torino Metropoli 2025. Il terzo Piano Strategico dell'area metropolitana di Torino, [pdf online] disponibile all'indirizzo <http://www.torinostrategica.it/il-piano-strategico/>

Trueman M. et al. (2004), Can a City Communicate? Bradford as a Corporate Brand, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 9, No. 4, pp. 317-330, [pdf online] disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/242341035_Can_a_City_Communicate_Bradford_as_a_Corporate_Brand

- Trueman M. et al. (2007), Urban corridors and the lost city: Overcoming negative perceptions to reposition city brands, *Brand Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 20 – 31, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2550107>
- Turismo&Innovazione (2017), Il turismo di nicchia come opportunità, [articolo online] disponibile all'indirizzo <http://www.turismoeinnovazione.it/il-turismo-di-nicchia-come-opportunita/>
- Università Ca'Foscari Venezia, Verso un marketing territoriale per il bellunese. Un percorso di analisi strategica, [pdf online] disponibile all'indirizzo http://www.prefettura.it/files/allegatinews/1170/marketing_territoriale_belluno.pdf
- Università di Torino, Competitività territoriale. Dispense di marketing territoriale, [documento online] disponibile all'indirizzo <https://www.docsity.com/it/competitivita-territoriale/2413381/>
- Urban Center Bologna (2015), è Bologna, Progetto City Branding, [documento online] disponibile all'indirizzo https://issuu.com/urbancenterbologna/docs/q2_bologna_city_branding_web_bassa
- Venezia Città metropolitana, [sito web] disponibile all'indirizzo <http://www.veneziacittametropolitana.eu/>
- Vuignier R. (2016), Place Markeing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review, Working Paper de l'IDHEAP, 5, [articolo online] disponibile all'indirizzo <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01340352/document>