

# LUISS



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

## La pianificazione strategica del Place e City branding: un viaggio attraverso l'Italia

---

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATRICE

---

Arianna De Meo  
Matricola 227921

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2020/2021



# INDICE

Ringraziamenti.....	pag. 05
Introduzione.....	pag. 07
<b>1. Ruolo del brand per il posizionamento strategico.....</b>	<b>pag. 08</b>
1.1. Il concetto di brand.....	pag. 08
1.2. Brand Identity.....	pag. 09
1.2.1. Brand Awareness.....	pag. 11
1.2.2. Brand Image.....	pag. 13
1.2.3. Brand Loyalty.....	pag. 14
1.3. Brand Equity.....	pag. 15
1.4. Il branding.....	pag. 18
1.4.1. La gestione strategica della marca.....	pag. 19
1.5. Il posizionamento strategico.....	pag. 20
<b>2. Place branding e City branding.....</b>	<b>pag. 24</b>
2.1. Cenni storici.....	pag. 24
2.2. Place branding.....	pag. 25
2.2.1. Place image.....	pag. 28
2.3. Il city branding.....	pag. 29
2.3.1. La city image.....	pag. 31
2.3.2. L'esagono del city brand.....	pag. 33
2.4. Il posizionamento strategico nel Place branding.....	pag. 34
2.5. Come implementare il City Branding.....	pag. 36
2.6. Tourism Destination e Destination Management.....	pag. 38
<b>3. Esempi di City branding in Italia.....</b>	<b>pag. 41</b>
3.1. L'Italia e il Nation branding.....	pag. 41
3.1.1. Studio Be-Italy: indagine sull'attrattività del paese.....	pag. 43

3.1.2. Il National Brand Index 2020.....	pag. 46
3.2. Nord Italia: l'esempio di Torino.....	pag. 48
3.3. Centro Italia: l'esempio di Roma.....	pag. 53
3.4. Sud Italia: l'esempio di Napoli.....	pag. 57
3.5. L'impatto del Covid-19 sul Place e City branding.....	pag. 60
Conclusioni.....	pag. 63
Bibliografia e Sitografia.....	pag 65

## Ringraziamenti

Quando ho iniziato il mio percorso alla Luiss Guido Carli, non avrei mai immaginato che questi tre anni potessero passare così velocemente, sembra solo ieri quando per la prima volta andavo a vivere “da sola” senza la mia famiglia.

E sono infatti loro, le prime persone che voglio ringraziare per avermi dato l’opportunità di frequentare quest’università, facendo dei sacrifici, e per avermi sostenuta anche nei momenti più difficili, dove pensavo che non sarei riuscita a portare a termine alcuni obiettivi. Soprattutto durante quest’ultimo anno dove ci siamo ritrovati di nuovo tutti insieme, e in cui non avrei pensato di terminare i miei studi stando a casa, grazie mamma e grazie papà per avermi supportato e (spesso) sopportato.

Un ringraziamento speciale va a Federica, mia sorella, su cui so che, anche se non andiamo sempre d’accordo, posso contare in qualsiasi momento.

Mario, grazie per sostenermi ed incoraggiarmi in ogni occasione e per esserci sempre nonostante i vari fusi orari che spesso ci dividono ma solo fisicamente.

Alice, la nostra amicizia non è stata sempre facile, ma nonostante i vari alti e bassi siamo riuscite a rimanere unite e so che possiamo contare l’una sull’altra.

Le amiche di una vita: Roberta, Camilla, Vittoria, Silvia, Eugenia, Giulia, Ludovica anche se non riusciamo a vederci quotidianamente come un tempo, un grande grazie va anche a voi per esserci da sempre e perché quando siamo insieme è come se il tempo non fosse mai passato.

Un grazie speciale va alle persone che ho conosciuto grazie a Mamma Luiss: Serena, Wilma, Chiara, Valentina, Giorgia, Vincenzo ne abbiamo passate tante insieme in questi tre anni, ho iniziato la triennale con dei colleghi, ma sono contenta di poter affermare alla fin di questo percorso, che siete diventati veri e propri amici.

Un pensiero anche ad Emma, la mia (ormai ex) coinqui, per avermi fatta sentire subito parte dell’Interno 2 e per aver condiviso insieme momenti importanti che hanno caratterizzato la nostra convivenza e il nostro percorso universitario.

Infine, ma non per importanza, un ringraziamento alla mia Relatrice la Professoressa Federica Brunetta, per avermi permesso di svolgere la tesi nel suo insegnamento che mi

ha appassionato molto e per avermi dato alcuni consigli fondamentali per la stesura della tesi.

## Introduzione

Il posizionamento strategico viene di solito applicato ai brand che si riferiscono ad un prodotto, a un servizio o ad un'azienda.

La globalizzazione e l'epoca digitale in cui viviamo hanno però permesso anche ai luoghi di diventare veri e propri brand che si trovano quindi in competizione tra loro per attrarre il maggior numero di persone, puntando sul settore del turismo.

I paesi, le nazioni e le città devono quindi riuscire a posizionarsi in maniera strategica nella mente dei consumatori, che in questo caso sono rappresentati dai visitatori e dai turisti. Come si leggerà poi all'interno dell'elaborato, sarà necessaria una collaborazione continua tra il settore pubblico e quello privato per realizzare il *Place Branding* e le sue ramificazioni come il *Nation Branding* e il *City Branding*.

Partendo, infatti, dalla definizione di *brand* all'interno del primo capitolo troviamo tutte le componenti che lo caratterizzano e le modalità con cui attuare il posizionamento strategico, e in particolare il posizionamento *brand-oriented*.

Si passerà poi nel secondo capitolo ad analizzare i concetti di *place* e *city branding*, come i due fenomeni nascono e come dovrebbero essere implementati affinché il loro posizionamento riesca ad essere efficace, anche attraverso il *Tourism Destination* che si pone l'obiettivo di far vivere esperienze uniche ai turisti, e il *Destination Management* attraverso cui si possono sviluppare strategie che mirano a soddisfare i consumatori sempre più esigenti, garantire uno sviluppo sostenibile e guadagnare una posizione forte nel settore del turismo non sono locale, ma anche globale.

Nel terzo capitolo, ho deciso di analizzare il fenomeno all'interno del nostro paese, trattando quindi prima il *Nation Branding* dell'Italia e poi il *City Branding* che è stato realizzato in particolare in tre città: Torino, Roma e Napoli tentando di creare un viaggio nell'elaborato come anticipato dal suo titolo.

Infine, è presente un riferimento anche alla situazione della pandemia causata dal Covid-19 che ha costretto il mondo a cambiare le proprie abitudini, e in questo caso, in particolare, con il divieto di viaggiare, anche l'Italia ha capito che puntare su questo tipo di attività (attraverso alcuni programmi che saranno poi illustrati) aiuterebbe il nostro paese ad attirare molti più turisti, andando ad impattare positivamente sull'economia.

# Capitolo 1

## 1. Ruolo del brand per il posizionamento strategico

### 1.1. Il concetto di brand

Il termine *brand* viene definito da Kotler come: “un nome, termine, segno, simbolo, disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti” (Kotler, Scott 2002).

Infatti, nel momento in cui un consumatore deve acquistare, ad esempio, un prodotto Apple penserà chiaramente a uno dei dispositivi offerti come un I-phone o un Mc, ma basterà vedere il logo della famosa mela per essere trasportati con la mente nel mondo fondato da Steve Jobs.

Chi deciderà di acquistare un I-phone, acquisterà non solo il prodotto in sé ma anche tutti quei valori racchiusi in esso, che lo differenziano da altri competitor.

In italiano questo termine viene tradotto con “marca” con cui si indica una componente dell’offerta che può contribuire in maniera rilevante al valore riconosciuto dal consumatore, costituisce, quindi, una risorsa potenzialmente molto rilevante per il raggiungimento del vantaggio competitivo (Fontana F., Caroli G. 2017).

È quindi un elemento molto importante sia dal punto di vista del consumatore che dal punto di vista delle aziende.

Nel primo caso, come sopraccitato, il brand serve ad indentificare un prodotto o servizio, e i consumatori saranno quindi in grado di scegliere tra più brand andando ad attribuire un valore maggiore a quelli che riusciranno a soddisfare i propri bisogni e le loro esigenze. La relazione fra il consumatore e la marca può essere considerata come una sorta di vincolo o patto: il primo offre la propria fiducia e lealtà aspettandosi implicitamente che la seconda gli garantirà valore attraverso una performance del prodotto conforme alle attese e appropriate strategie e politiche di prezzo (Keller, Busacca, Ostillio 2007).



Se questo “patto” viene rispettato, sicuramente aumenterà nel consumatore il sentimento di fiducia verso quel brand che dimostrerà continuando ad acquistarlo.

Per quanto riguarda le aziende, i brand sono utili per alcune attività come: le registrazioni contabili, l’organizzazione del magazzino, la gestione e tracciabilità del bene. La marca detiene anche diritti di proprietà intellettuale: infatti il nome della marca può essere tutelato mediante la registrazione; i processi di produzione possono essere protetti con i brevetti; il confezionamento mediante copyright e l’utilizzo di design di tipo proprietario (Kotler *et al*, 2016).

Un beneficio per le aziende è quindi quello di essere protette per mezzo del brand dal punto di vista legale.

Sono inoltre molto importanti per il raggiungimento del vantaggio competitivo cioè il risultato di una strategia che conduce l’impresa a occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato (o, più in generale, nel suo ambiente rilevante) in cui opera, e che si traduce in una redditività stabilmente più elevata di quella media dei concorrenti (Fontana, Caroli 2017).

Può inoltre capitare di confondere la “marca” con il “marchio, bisogna perciò avere chiara la differenza tra questi due termini.

Il primo è stato già spiegato grazie alla definizione di Fontana, Caroli, mentre per marchio si intende un “segno distintivo, protetto da titolo di proprietà industriale, finalizzato a contraddistinguere i prodotti o servizi di un’impresa da quelli di altre” (Marchio in “Dizionario di Economia e Finanza” (n.d)). Ad esempio, nel caso della Apple, quest’ultima rappresenta la marca, mentre il disegno della mela il marchio.

Infine, quando si parla di brand si deve fare riferimento alle sue componenti che sono: la componente identificativa, percettiva e fiduciaria.

## **1.2. Brand identity**

La *brand identity* corrisponde alla prima componente che caratterizza il brand, cioè la componente identificativa ed ha origine all’interno di una compagnia, o di un’azienda che ha la responsabilità di creare un prodotto o servizio con caratteristiche uniche. Rappresenta il modo in cui le aziende cercano di identificarsi, di trasmettere la loro individualità e distintività al target a cui si rivolgono.

È quindi attraverso lo sviluppo della componente identificativa che sia i dipendenti che i manager di un'azienda rendono un brand unico ed originale.

Include un'identità definita “*core*” (centrale) ed una definita estesa. L'identità centrale si concentra su quelli che sono gli attributi del prodotto, il servizio, il profilo dell'utente, l'ambiente del negozio e la performance del prodotto; l'identità estesa, invece, si riferisce alla personalità del marchio, alle relazioni e all'associazione di simboli. (Ghodeswar, 2008).

Inoltre, nel *Brand Identity Prism*, Kapferer (2008) individua sei elementi che relazionandosi aumentano il valore di un brand.

Gli elementi sono:

- fisico: è l'insieme delle caratteristiche tangibili;
- relazione: è il rapporto che il brand vuole instaurare con i consumatori;
- riflesso: è ciò in cui i consumatori si rivedono, quindi l'azienda dovrà selezionare con cura l'immagine del consumatore ideale;
- personalità: descritta attraverso i tratti della personalità umana che sono importanti per i brands, poiché stabiliscono un collegamento emotivo con il consumatore;
- cultura: da cui deriva ogni prodotto e rappresenta la fonte di aspirazione per la marca;
- immagine di sé: è l'idea che il consumatore ha di sé stesso quando utilizza prodotti di quella marca.

Per avere effetto la brand identity deve riflettere le preferenze dei consumatori, differenziarsi dai competitor e rappresentare ciò che l'azienda può e vuole raggiungere nel tempo. Se espressa in modo chiaro rappresenta quindi, uno dei fattori che permette di creare un brand di successo.

Le aziende che riescono a realizzare ciò e che hanno un'identità ben definita, distintiva e rilevante possono creare una nuova preferenza sul mercato, aggiungere valore ai loro prodotti e servizi, e hanno la possibilità di richiedere un *premium price* maggiore rispetto ai concorrenti.

Una forte brand identity che viene comunicata in modo adeguato e che viene capita dai consumatori, aiuterà ad aumentare la fiducia in una marca, e ciò sarà utile per differenziarla dalle altre.

Un'azienda deve quindi stabilire una chiara brand identity attraverso attributi che possono essere facilmente compresi dai consumatori.

### **1.2.1. Brand awareness**

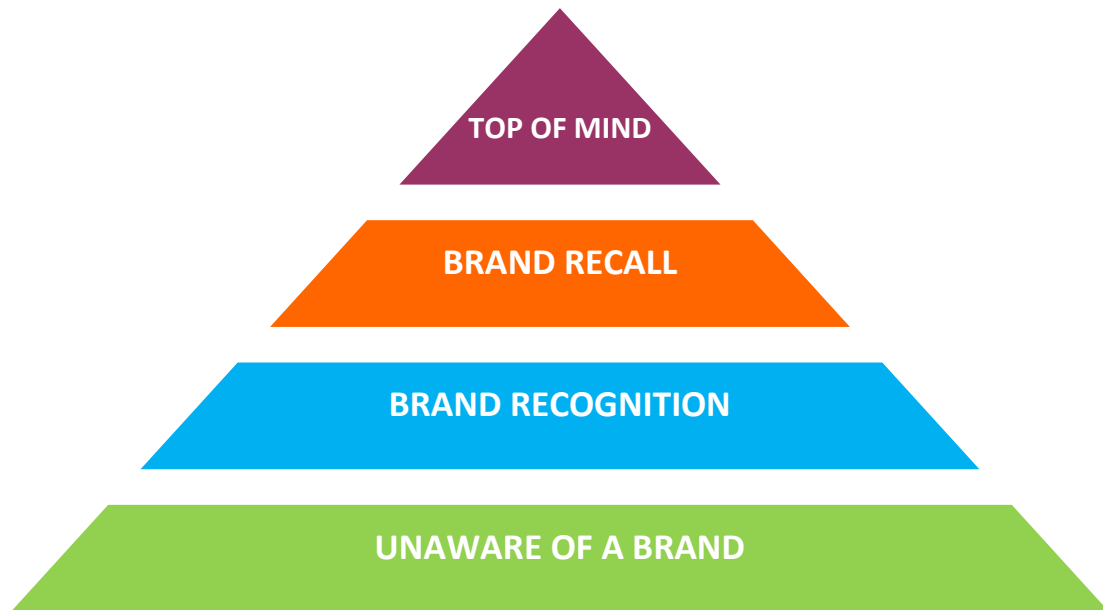
Collegato alla componente identificativa è anche la *Brand Awareness* che significa letteralmente “consapevolezza”, indica come i consumatori associano il brand ad un prodotto che hanno intenzione di acquistare.

Questo processo dovrebbe essere svolto attraverso canali di comunicazione efficaci che trasmettano il messaggio espresso del brand ai consumatori, e che diano garanzia sulla qualità e credibilità del prodotto in modo tale da ridurre i rischi nei processi di valutazione e selezione che avvengono durante il momento dell'acquisto.

La brand awareness ha un impatto sul processo decisionale dei consumatori, e secondo l'economista David Allen Aaker è formata da vari livelli che sono: *brand recognition*, *brand recall*, *top of mind*, *brand dominance*, *brand knowledge* e *brand opinion* (Gill, M. S. & Dawra, 2010).

Si parte quindi da un riconoscimento della marca (*brand recognition*) che può essere utile soprattutto per i nuovi brand che vogliono affermarsi, la *brand recall* è invece legata ai brand già conosciuti e serve per misurare quanto un brand sia conosciuto tra i consumatori; con *top of mind* si indica la prima marca che viene in mente ad un consumatore, *brand dominance* evidenzia il prevalere di una marca (perché citata più volte), *brand knowledge* significa che il consumatore sa cosa rappresenta quel determinato brand e infine, con *brand opinion* il consumatore avrà acquisito, appunto, un'opinione sul brand e sarà in grado di decidere se procedere o meno ad acquistare i prodotti e servizi legati ad esso.

L'elemento più importante tra questi è la *Top of Mind*, che secondo Aaker (1996) si trova alla punta della piramide che aiuta a comprendere quanto un brand sia conosciuto da un consumatore.



**Figura 1:** Rielaborazione personale piramide di Aaker. Fonte: Aaker (1996).

La base della piramide è caratterizzata dalla prima fase “*unaware of a brand*” in cui il consumatore non conosce ancora la marca, ed è appunto *unaware* cioè inconsapevole, all’oscuro.

Nelle due fasi successive il consumatore inizia a riconoscere la marca prima attraverso stimoli esterni e poi autonomamente, per arrivare infine in cima alla piramide in cui il consumatore penserà immediatamente al brand che più volte è riuscito a soddisfare le sue necessità.

La brand awareness si basa, quindi, su associazioni soggettive di tipo visivo, sonoro o olfattivo che si creano nella mente dei consumatori e che saranno utili a far aumentare il livello della “consapevolezza della marca” che a sua volta comporterà dei benefici per le aziende in termini di risparmi e di opportunità di guadagno (Keller, 1999).

## 1.2.2. Brand image

Nel valutare una marca i consumatori si basano sulle proprie interpretazioni e rispondono in modo differente ai vari brands.

Queste valutazioni sono quindi soggettive e risultano dalla formazione della *brand image* nella mente dei consumatori.

È quindi molto importante che il messaggio espresso da un determinato brand sia trasmesso chiaramente.

*Brand image* si riferisce quindi, alla percezione che i consumatori hanno di un brand, Kotler la definisce come: “*the set of beliefs held about a particular brand*” ovvero “l’insieme di credenze detenute su una particolare marca” (Kotler, 1988).

Queste credenze comprendono le sensazioni percepite dai consumatori, poiché la brand image viene anche descritta come il modo in cui un brand si posiziona nel mercato e come ciò viene avvertito da parte dei consumatori.

L’immagine che si afferma nella mente dei consumatori ha origine dalle associazioni che hanno rispetto a un brand, che secondo Keller si dividono in tre categorie:

- attributi: che possono essere sia specifici (come il colore, la taglia) oppure astratti (come durevole o giovanile);
- benefici: si riferiscono alla percezione del consumatore riguardo la soddisfazione dei loro bisogni;
- comportamenti: cioè le valutazioni complessive di un brand (Keller, 1993).

La brand image si focalizza quindi sui consumatori, che sono coloro che ricevono l’immagine e devono decodificare il messaggio espresso dal brand, e in particolare dalla brand identity, in modo tale da creare valore sia per loro stessi che per le aziende.

Per questo motivo è necessario che ci sia una corrispondenza tra la brand image e la brand identity, nel caso in cui non ci fosse, il consumatore sarà propenso a scegliere un’altra marca, grazie alle numerose opzioni esistenti sul mercato. Infatti, la sintonia tra le due componenti, (identificativa e percettiva), comporterà dei benefici come la fedeltà verso la marca da parte della clientela.

Inoltre, lo scopo di una comunicazione efficace tra le due componenti è quello di assicurare che il significato attribuito a un brand da un’azienda sia condiviso dai

consumatori poiché riuscirà a trasmettere l'essenza della marca in modo tale che l'esperienza di consumo sia conforme alle aspettative di acquisto (Nandan, 2005).

### **1.2.3. Brand loyalty**

*Brand loyalty* è il termine utilizzato per indicare la terza e ultima componente del brand, cioè la componente fiduciaria.

La componente fiduciaria è determinata dall'esperienza direttamente o indirettamente vissuta dal consumatore da cui deriva la reputazione del tipo di soddisfazione che la marca è in grado di generare (Fontana, Caroli 2017).

Aaker (1991) la definisce come: “misura dell'attaccamento per un brand da parte di un consumatore e riflette la probabilità che quest'ultimo possa passare ad un'altra marca, specialmente quando la prima metta in atto un cambiamento che può riguardare o il prezzo o le caratteristiche del prodotto.”

La fedeltà può essere dimostrata dal comportamento dei consumatori che decidono di impegnarsi a ripetere il loro acquisto nel tempo basandosi, come sopracitato, sull'esperienza, sulle valutazioni e sulle associazioni emotive sviluppate nei confronti della marca.

Inoltre, è caratterizzata da due dimensioni: la dimensione comportamentale e la dimensione attitudinale. La prima sottolinea l'acquisto ripetuto da parte dei consumatori, mentre la seconda rappresenta gli atteggiamenti, le credenze e le intenzioni dei consumatori verso la marca. (Gill, M. S. & Dawra, 2010).

Questo argomento è stato oggetto di studio da parte di molti ricercatori e studiosi, in particolare Jacoby e Chestnut (1978) hanno classificato tre approcci utili per misurare la brand loyalty, divisi in tre grandi gruppi:

- 1) Il primo gruppo si focalizza su quegli elementi che sottolineano il comportamento, come l'acquisto esclusivo. Infatti, per essere fedele ad un brand il consumatore dovrà acquistare prodotti da un unico brand.
- 2) Il secondo si concentra su elementi che sottolineano il coinvolgimento psicologico del consumatore, ciò è sostenuto dalla priorità che dà ad un brand. A sostegno di questa tesi, è l'esempio che afferma che il coinvolgimento e la

fedeltà verso un brand possono essere dimostrate dalla risposta che il consumatore dà alla domanda “quale brand preferisci?”.

- 3) Il terzo, e ultimo gruppo, fa riferimento ai *composite indices*, ovvero agli indici complessivi, come la *brand insistence* (insistenza della marca) che combina l'indice comportamentale di acquisto esclusivo con una decisione di esaurimento delle scorte che un'altra marca verrebbe acquistata solo in caso di emergenza.

La lealtà può essere anche raggiunta quando il brand è coinvolto in situazioni di concorrenza aggressiva sul mercato, facendo leva sulla personalità e reputazione (*brand personality e brand reputation*) che lo aiutano a distinguersi dai prodotti o servizi offerti dai brand concorrenti.

### **1.3. Brand equity**

Quando si parla del brand, non si può non trattare il concetto di *brand equity* che risulta dall'interazione delle tre componenti sopracitate. Brand equity può essere tradotta come “valore della marca” ed è stato oggetto di ampi approfondimenti nel corso del tempo.

La definizione più efficace è quella data da Keller (2003) che afferma: “la brand equity sintetizza il differenziale di valore riconosciuto dal consumatore a un determinato prodotto o servizio in virtù, appunto della sua marca. Il differenziale si traduce in una maggiore capacità del prodotto di generare reddito e, di conseguenza, attribuisce alla marca un valore economico”.

Rappresenta anche la condizione con cui il consumatore ha familiarità con la marca, attraverso alcune associazioni di marca forti e uniche.

È legata sia alla qualità effettiva di un prodotto o di un servizio che ad alcuni fattori intangibili che includono: l'*user imagery* cioè il tipo di persona che utilizza il marchio, l'*usage imagery* ovvero il tipo di situazioni in cui viene usato il brand, il tipo di personalità che il brand ritrae, le sensazioni che sono suscitate nei consumatori e il tipo di relazione che cerca di instaurare con questi ultimi (Ghodeswar, 2008).

Il valore della marca è caratterizzato da tre elementi:

- 1) Deriva dalle risposte diverse dei consumatori;
- 2) Deve suscitare valutazioni, percezioni ed esperienze positive nei consumatori poiché sono questi gli elementi insieme alla conoscenza del brand che differenziano poi le loro risposte;
- 3) Riflette le preferenze e i comportamenti che i consumatori adottano al momento dell'acquisto e collegati anche al consumo.

Chiaramente i brand con una brand equity più forte comporteranno molti vantaggi alle imprese come: maggiore fedeltà nei consumatori, migliore reclutamento e maggiore fedeltà del personale, minore vulnerabilità alle azioni della concorrenza, maggiori rendimenti sul mercato finanziario, maggiore efficacia della comunicazione di marketing (Kotler *et al.* 2016).

Inoltre, potranno avere altri benefici in termini di associazioni del brand originale con nuovi prodotti, sfruttando il proprio capitale attraverso vari approcci come l'estensione della linea, l'estensione della marca, il *cobranding* e le alleanze di marca.

Avere una brand equity forte e positiva comporta una maggiore brand loyalty da parte dei consumatori, aiuta il brand ad "essere al sicuro" da eventuali minacce sul mercato e a raggiungere il vantaggio competitivo. Per raggiungere ciò ha bisogno quindi di alcuni elementi: innanzitutto, un'immagine positiva che dovrebbe aiutare a solidificare la sua posizione, differenziarla rispetto alla concorrenza, in modo tale da essere in grado di comandare prezzi più alti e incoraggiare i consumatori a voler acquistare il servizio o prodotto offerto.

In secondo luogo, la brand equity implica alti livelli di consapevolezza che dovrebbero aumentare l'efficacia delle comunicazioni di marketing e in particolare del messaggio, come già spiegato in precedenza, che viene trasmesso da una compagnia attraverso la *brand identity* e ricevuto dai consumatori per mezzo della *brand image*.

Per analizzare la brand equity i ricercatori possono scegliere di assumere vari punti di vista, il metodo più comune è quello basato sui clienti con cui si guarda al valore della marca dal punto di vista dei consumatori.

Il valore potrà essere quindi sia positivo che negativo in base a come i consumatori rispondono alle strategie di marketing attuate dalle aziende rispetto alla conoscenza che hanno di quella marca.



Nel primo caso si avrà brand equity positiva se i consumatori hanno una reazione più favorevole verso un prodotto e il modo in cui viene proposto quando la marca viene identificata rispetto a quando non lo è (Kotler et al, 2016).

La brand equity è, invece, definita negativa quando i consumatori reagiscono in modo, negativo, alle strategie di marketing rispetto a quelle dei concorrenti che sono caratterizzate da marche meno note.

Coloro che si occupano di pensare a quali strategie utilizzare in modo efficace per aumentare la customer base di un brand devono fare in modo di creare per i loro clienti un'esperienza unica dal momento dell'acquisto, al momento del consumo e che renda quindi il consumatore soddisfatto da decidere, in primo luogo, di riacquistare il prodotto o servizio, e poi di diffondere l'immagine del brand.

È quindi necessario che i manager abbiano chiara la “promessa di marca” ovvero la visione del marketing manager su ciò che la marca dovrebbe essere e fare per i consumatori-obiettivo (Kotler et al, 2016) in modo tale da essere coerente verso il segmento di clientela di riferimento.

Questo processo dipende da tutti gli elementi che si relazionano con il brand, ma in particolare con tre elementi che sono:

- Tutti i segni come nome, simboli, loghi, testimonial che fanno parte della brand identity;
- I prodotti, i servizi e tutte le attività di marketing che lo sostengono;
- Altre associazioni come un luogo, o un oggetto che vengono trasferite indirettamente alla marca (Kotler et al, 2016).

La brand equity, dunque, è rilevante anche nel processo che riguarda il ciclo di vita di una marca.

Infatti, quest'ultima entrando in contatto con numerose evoluzioni sul mercato deve essere controllata e gestita durante tutte le fasi del suo ciclo di vita, sia nella fase della maturità che in quelle di un eventuale declino.

La brand equity diventa quindi molto utili nelle situazioni dette di “rivitalizzazione della marca” in cui possono essere attuate due strategie. Se si decide di mettere in atto la prima verranno consolidati gli elementi originali che fino a quel momento hanno definito il valore della marca, nel secondo caso, invece, saranno attivati nuovi fattori generativi della brand equity (Fontana, Caroli, 2017).

La seconda strategia è più efficace ma sarà necessario che contemporaneamente avvenga un riposizionamento del prodotto o del servizio a cui la marca fa riferimento anche attraverso una modificazione della sua funzione d'uso (Fontana, Caroli, 2017).

## 1.4. Il branding

Si è parlato fin qui, quindi, di cosa rappresenta il brand e di quali sono le sue caratteristiche principali.

Bisogna quindi capire in che modo viene scelto un brand per rappresentare un prodotto o un servizio.

Chiaramente sarà in primo luogo l'azienda a decidere la marca, in seguito però sarà compito dei consumatori fare in modo che la marca riesca a raggiungere il vantaggio competitivo e gli altri vantaggi sopraelencati per le imprese.

È importante, dunque, introdurre il concetto di *branding*: branding significa potenziare prodotti e servizi con la forza di una marca (Kotler *et al*, 2016).

Come è stato già detto un brand per essere efficace deve riuscire a differenziarsi dai competitor, e questo è ciò che i marketing manager hanno il compito di svolgere attribuendo ad esso degli elementi che lo identifichino e che siano utili al consumatore per capire cosa rappresenta quel prodotto e perché dovrebbero acquistarlo.

Per questo motivo la marca deve essere gestita con attenzione affinché il suo valore non diminuisca (Sherrington, 2003), e ciò può essere svolto comunicando il significato della marca sia in termini di prodotti che la stessa rappresenta, sia attraverso le modalità con cui rende i prodotti superiori e associazioni forti, favorevoli e uniche (Adamson, 2007).

Adottare delle strategie di branding non comporta solo il riuscire a vendere i prodotti offerti e gestire la marca, ma vendere proprio la marca associata ad essi. Si parla quindi di strategie *brand-oriented* e non orientate ai prodotti (*product-oriented*).

Si passa dal vendere un qualcosa di materiale come appunto un prodotto, al vendere un qualcosa del tutto intangibile, cioè il brand.

Le imprese che però già possiedono un brand forte e che si è stabilito nel mercato, scegliendo di applicare una strategia orientata verso la marca, potranno trarre dei vantaggi da questa operazione come la possibilità di aumentare l'abilità di crescere, di competere nel mercato e di generare più profitti.

*Brand orientation* è definito, infatti, come: “un approccio in cui i processi delle organizzazioni ruotano attorno alla creazione, allo sviluppo e alla protezione della brand identity in una continua interazione con i consumatori e gli stakeholder con lo scopo di ottenere dei vantaggi competitivi che siano duraturi” (Urde, 1999).

Le imprese che decidono di diventare “brand-oriented” dovranno organizzare e controllare le operazioni da mettere in atto per l’applicazione della strategia, affinché si riesca a creare un valore aggiunto in grado di attrarre altri consumatori. Lo scopo è, infatti, come affermato da Aaker (1991) il passaggio da una strategia di tipo *product-oriented*, ad una *brand-oriented*, deve essere realizzato in modo tale da avere un valore della marca maggiore o invariato.

### **1.4.1. La gestione strategica della marca**

La gestione strategica della marca si applica quindi a un prodotto o ad un servizio e può essere articolato in due modalità: ci si concentra sull’importanza della marca corporate rispetto a quelle dei singoli prodotti o servizi, o sulla gestione del portafoglio marche (Fontana, Caroli, 2017).

Nel primo caso sono presenti, nel momento in cui scelgono di attribuire ad un prodotto un brand corporate, alcune azioni che le organizzazioni dovrebbero intraprendere come: il trasferimento di immagine tra singole marche, oppure decidere di integrare i singoli brand unendoli attraverso alcuni valori che trasmettano un senso di unitarietà, o infine rafforzare il posizionamento nel mercato per ogni singolo servizio o prodotto.

La seconda modalità riguarda, invece, come sopraccitato, la gestione del portafoglio marche affinché siano gestite al meglio in modo tale da usarle sfruttando il loro massimo potenziale. Questo tipo di gestione comporta varie fasi: bisogna controllare e valutare nel corso del tempo la struttura del portafoglio e anche le strategie competitive adottate al fine di accertarsi che siano coerenti con la composizione, appunto, del portafoglio marche. Per capire, invece, come si può posizionare sul mercato un brand, prodotto o servizio, bisogna rifarsi al concetto di posizionamento strategico.

## 1.5. Il posizionamento strategico

Dopo aver creato un brand per un'azienda diventa, quindi, molto importante riuscire a gestirlo e a comunicarlo sotto il profilo strategico.

Le imprese devono riuscire a trasmettere ai consumatori un'immagine positiva che aumenti la fedeltà verso la marca e che sia differente da quella dei concorrenti.

Per mettere in pratica ciò, bisognerà quindi posizionare in modo corretto la marca all'interno del mercato, e tenere in considerazione degli elementi rilevanti come la *vision* e la *mission* dell'azienda, i suoi obiettivi, gli *stakeholder*, i competitor e i consumatori.

Questo processo deve essere efficace, perciò è necessario che sia basato su elementi che siano riconosciuti come rilevanti da parte del segmento della clientela selezionato, e che siano in grado di collocare il prodotto o servizio in un punto non facilmente raggiungibile dai competitor.

Come sopraccitato, l'azienda che intende posizionarsi nel mercato dovrà aver sviluppato una chiara *vision*: che esprime ciò che l'impresa si propone di divenire nel lungo termine (Fontana, Caroli, 2017) e lo fa in modo creativo e coinvolgente, racchiudendo i valori espressi da tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione.

La *mission* di un'organizzazione esprime, invece, le finalità fondamentali che l'impresa intende perseguire nel lungo termine necessarie per attuare la visione (Fontana, Caroli, 2017).

La mission viene creata dopo aver deciso dove competere, quali sono i prodotti (o servizi) principali da offrire, i clienti chiave, i punti di forza su cui fare leva per ottenere vantaggio rispetto ai concorrenti e ultimo, ma non per importanza, il motivo per cui l'organizzazione esiste.

Per non confondere i due termini tra loro, l'autore Marty Neumeier (2012) spiega attraverso il disegno di una piramide la differenza, indicando anche il tempo che secondo lui dovrebbe essere utilizzato per rinnovare sia la visione che la missione dell'azienda.

Come si vede dall'immagine, l'autore indica come *purpose*, cioè scopo, la ragione per cui l'azienda esiste oltre alla ragione economica che rimane invariata per tutto il corso della vita dell'impresa, e come *goal*, gli obiettivi di breve termine che vanno a supportare la mission e la vision.

Questi ultimi due termini sono definiti rispettivamente come “un piano generale per creare valore” e “una fotografia condivisa del successo della missione”.



**Figura 2:** La piramide strategica di Marty Neumeier. Fonte: [martyneumeier.com](http://martyneumeier.com)

Con il termine *stakeholder*, si fa riferimento a qualsiasi individuo, gruppo di persone o organizzazione che nutre un qualche tipo di interesse verso un progetto o verso gli obiettivi di business che un'azienda persegue e il modo in cui lo fa (Fiori, Tiscini, 2017). Per questo motivo l'azienda deve essere in grado di costruire un brand che riesca a rispondere alle esigenze non solo dei consumatori ma anche di tutti gli individui che hanno un interesse come i finanziatori, i dipendenti.

Il posizionamento, quindi, è la fase più importante per quanto riguarda le strategie utilizzate per la gestione del marchio, ed è stato definito più volte da vari studiosi e ricercatori.

Secondo Aaker e Shansby (1982) il posizionamento è una decisione strategica collegata alle percezioni e alle decisioni di scelta di un cliente, Kapferer (2012), invece, fornisce quattro interrogativi le cui risposte racchiudono il suo punto di vista sul posizionamento.

Le domande poste da Kapferer sono:

1. Per chi?

Con cui si fa riferimento al processo di segmentazione utile per individuare, appunto, dei segmenti nel mercato con caratteristiche simili.

2. In quale mercato?

Per individuare il mercato di riferimento.

3. Promettendo cosa?

Ci si riferisce agli elementi chiave del brand.

4. Dimostrato da cosa?

Si prendono in considerazione le prove a sostegno della value proposition.

Si può quindi affermare che il posizionamento strategico è quel processo attraverso cui si cerca di stabilire una collocazione nuova sia nel mercato che nella mente dei consumatori, oppure modificandone una già esistente provando a rafforzarla.

Si deve, infatti, partire dal presupposto che tutti i brand hanno una posizione che può essere più o meno chiara all'interno del mercato e nella mente dei consumatori. Tutte le azioni che decideranno di intraprendere i proprietari di un brand, e tutte le scelte adottate dagli altri, come le decisioni prese dai concorrenti per posizionarsi a loro volta, andranno quindi ad influenzare la collocazione del brand.

Nel determinare il posizionamento, il brand management deve riuscire a capire quali sono i fattori che un consumatore ritiene adatti per soddisfare le proprie esigenze, in che modo, quindi, viene valutata l'offerta basandosi su questi fattori e infine come si vuole che il consumatore valuti il prodotto oggetto del posizionamento (Fontana, Caroli, 2017).

Il brand management deve, dunque, trovare il modo di "entrare" nella mente dei consumatori, prendendo decisioni impegnative su come un marchio potrebbe distinguersi dai suoi concorrenti e come potrebbe essere percepito come superiore nel momento in cui un consumatore è portato a compiere una scelta. Ciò rende chiaro che nel costruire un brand, il "potere effettivo" si ritrova nelle mani dei consumatori che in base alla loro esperienza sono in grado di determinare attraverso l'acquisto dei prodotti che fanno capo a quella marca, la sua durata.

Un altro elemento sviluppo nel campo del posizionamento strategico della gestione strategica della marca, collega il processo di posizionamento con la brand identity che identifica i valori chiave di un prodotto o servizio. Inoltre, la brand identity dovrebbe fornire anche la proposta di valore al consumatore, che è costruita attorno a benefici funzionali ed emotivi (Aaker, 1996).

Il posizionamento collegato al concetto di brand identity, richiede che le decisioni che si intendono applicare da parte dell'organizzazione siano focalizzate su quali elementi della componente identificativa cambiare, e quali far rimanere invariati.

Per posizionare un prodotto, servizio o anche un brand si può decidere di rappresentare graficamente una mappa detta mappa cognitiva, in cui saranno inseriti sia il prodotto principale che i suoi maggiori concorrenti. Questa mappa è utile per capire in che modo i consumatori percepiscono l'offerta, e viene definita in base ad alcune caratteristiche che sono: caratteristiche chiave della tipologia del prodotto, livello qualitativo complessivo, benefici attesi e occasioni d'uso (Fontana, Caroli, 2017).

Bisogna però prendere in considerazione, anche la mappa delle preferenze che si basa sugli stessi elementi sopracitati, ed è utile perché fa riferimento alle aree in cui è diviso il mercato, definite dal numero dei potenziali acquirenti e dal valore economico. Sovrapponendo le due mappe, emergono due dati rilevanti per il processo di posizionamento strategico: innanzitutto, qual è la distanza tra il profilo ideale del prodotto (o servizio) richiesto dai vari gruppi di consumatori e l'offerta che questi hanno effettivamente a disposizione nel mercato, e in secondo luogo, quali sono gli spazi di mercato che un determinato prodotto può occupare con successo (Fontana, Caroli, 2017). La scelta di posizionamento deve, quindi, essere coerente poiché rappresenta un processo di creazione dell'immagine di un brand, delle sue caratteristiche principali e della comunicazione di valori nella mente dei consumatori con lo scopo di creare un'immagine sostenibile della marca, garantendo la fedeltà verso la stessa.

Il posizionamento strategico deve essere efficiente e perciò, è necessario che le aziende lo gestiscano in modo costante e continuo. Una volta raggiunto il successo, ovvero il vantaggio competitivo, deve essere consolidato e sviluppato facendo leva sui punti forza che sono riusciti a catturare i consumatori.

La decisione di prendere una certa scelta di posizionamento è condizionata dalla natura della marca (prodotto o azienda), dal suo mercato e dalla fase che l'impresa sta attraversando (introduzione, sviluppo, maturità o declino).

Le imprese hanno, quindi, il compito di sviluppare attentamente la loro strategia di posizionamento e gestirla nel tempo. Questo argomento, come si è visto, è stato discusso molte volte nel corso del tempo ed oggi viene implementato da tutte le industrie anche diverse tra loro ed è utilizzato per promuovere qualsiasi tipo di brand che sia anche una persona o un luogo.

## Capitolo 2

### 2. Place branding e city branding

#### 2.1. Cenni storici

Le nozioni di *place branding* e *city branding* iniziano ad essere usati nei primi anni del 1990, grazie alla combinazione di alcuni fattori nell'ambiente internazionale.

In particolare, un evento chiave che si verificò tra il 1989 e il 1991 fu la caduta del comunismo che fece spostare l'attenzione verso mercati emergenti di paesi del centro Europa e dell'Europa dell'Est, da parte di coloro che erano interessati ai FDI (*Foreign Direct Investments*), ovvero investimenti diretti all'estero che si hanno quando un investitore sceglie una certa località per un'impresa straniera. L'investitore rappresenta quindi l'acquirente, mentre la località che può essere un paese, una regione o una città è il prodotto.

Questo avvenimento provocò un senso di consapevolezza negli abitanti di questi luoghi, che realizzarono di dover competere affinché gli investimenti venissero effettuati nei loro paesi.

Questa realizzazione ha causato due effetti: il primo, nei paesi come la Cina, i cui mercati, fino a quel momento, erano rimasti chiusi verso questo tipo di investimenti e che quindi iniziarono a prendere delle misure significative per liberalizzare e aprire i loro mercati in modo da non essere esclusi dall'economia globale emergente. Il secondo effetto riguardò, invece, i paesi che facevano parte dei destinatari principali dei FDI, come gli Usa e il Canada, che percependo la potenziale perdita di flussi di capitale, reagirono a questi cambiamenti per non perdere le loro posizioni competitive nel mercato (Papadopoulos, 2004).

Ulteriori fattori che hanno portato a sviluppare il place branding sono stati innanzitutto la campagna "*I Luv NY*", che ebbe un grande successo e per questo motivo è stata



ampiamente imitata da altri paesi e regioni, causando una competizione basata sulla place image, quindi sull'immagine di un luogo.

In seguito, altri eventi come la caduta delle Torri Gemelle dell'11 settembre 2001 o la comparsa di malattie come l'influenza aviaria, hanno avuto un forte impatto sugli spostamenti e sul turismo, con una conseguente diminuzione dei viaggi soprattutto internazionali, e ciò ha reso il place branding ancora più rilevante.

Da questo momento, molti studiosi e ricercatori hanno iniziato ad interessarsi all'argomento scrivendo molti libri e articoli, arrivando ad avere un primo numero speciale dedicato al tema nel *Journal Brand Management* con Simon Anholt (esperto di *Place* e *Nation branding* e creatore della classifica internazionale Nation Brand Index) come redattore.

Essenzialmente, i governi a livello nazionale hanno iniziato a realizzare che ogni luogo ha una propria immagine che, attraverso l'integrazione sia della promozione delle esportazioni che dell'attrazione verso gli elementi interni del posto, può essere trasformata in un brand che può aiutare ogni paese a raggiungere gli obiettivi prefissati (Papadopoulos, 2004).

Applicare strategie di branding ad un luogo, nazione o città sta diventando, però, sempre più frequente a causa della continua competizione globale in cui si vengono a trovare sia sul mercato esterno che su quello interno.

Infatti, le ragioni per cui più paesi dovrebbero adottare questo tipo di processo e gestirlo al meglio includono non solo il riuscire ad attirare più turisti, aziende e persone di talento ma anche essere in grado di trovare nuovi mercati per le loro esportazioni.

Per questo motivo è necessario, che i paesi decidano di implementare un branding coerente e consapevole per competere in modo efficace sulla scena globale.

## **2.2. Place branding**

Si è visto fin qui come un brand, e di conseguenza il prodotto o servizio ad esso associato può essere collocato strategicamente all'interno del mercato in modo tale da raggiungere vantaggio competitivo per le aziende, riuscendo a differenziarsi dalle offerte dei concorrenti e creando fedeltà nei consumatori.

Allo stesso modo, però, anche i luoghi, le regioni o le città possono essere *branded* attraverso la creazione e la comunicazione della *place identity*, che farà aumentare

l'attrazione verso quel determinato luogo. È quindi possibile scoprire per ogni luogo una combinazione di caratteristiche uniche che lo rendono diverso da altri territori con cui si trova in competizione.

Secondo Philip Kotler (Nebenzahl, 2004) ci sono due spinte fondamentali che portano alla creazione del *place branding*. La prima è che i cittadini di un determinato luogo vogliono che quest'ultimo offra delle opportunità che permettano loro di esercitare le proprie capacità e coltivare i propri interessi individuali. La seconda si basa sul fatto che le persone e le risorse sono sempre più mobili come risultato dell'innovazione tecnologica e della globalizzazione. Infatti, sia le persone che le risorse possono facilmente spostarsi da un luogo che si trova in difficoltà, ad un altro che invece offre nuove possibilità e condizioni favorevoli.

Questo sta a significare che un luogo può considerarsi in competizione con altri, anche nel dover trattenere e nel valorizzare le risorse e le persone.

Il termine *place branding* viene definito da Kerr (2006) come: “la pratica di applicare la strategia del marchio e altre tecniche e discipline di marketing agli sviluppi economici, sociali, politici e culturali di città, regioni e paesi.”

A causa della crescente della globalizzazione, delle innovazioni tecnologiche, della feroce concorrenza internazionale e della crescente convergenza dei mercati, le nazioni e le aziende cercano di distinguersi attraverso il branding al fine di competere per le esportazioni, il capitale umano, il turismo e gli investimenti diretti esteri (Hansen, 2010). La globalizzazione, come detto in precedenza, ha provocato la nascita di una competizione tra i luoghi, in modo da permettere anche ai luoghi in via di sviluppo di competere con quelli consolidati che già riescono ad attrarre molti visitatori. Inoltre, a causa della concorrenza globale che i luoghi stanno affrontando sempre più sia nei mercati esterni che in quelli interni, l'applicazione di strategie di branding ai luoghi sta diventando sempre più frequente.

Il mondo globalizzato è diventato un mercato dove i paesi competono con altri paesi, le città con altre città per riuscire a conquistare una quota maggiore di attenzione, reputazione e di fiducia da parte dei consumatori.

Un'altra definizione elaborata da Papadopoulos (2004) afferma che il termine *place branding* fa riferimento all'insieme di sforzi eseguiti dai governi nazionali, regionali o cittadini con il fine di riuscire a promuovere i luoghi da essi rappresentati.

L'intento di questi sforzi è chiaramente quello di raggiungere più obiettivi come: migliorare le esportazioni del luogo, proteggere le imprese nazionali dalla concorrenza,

attrarre o trattenere i fattori di sviluppo e in generale posizionare il luogo per ottenere un vantaggio competitivo nazionale e internazionale in termini economici, politici e sociali. Bisogna riconoscere che brandizzare un luogo rispetto a un prodotto risulta più complesso, sono presenti, infatti, alcune differenze: innanzitutto, un prodotto è caratterizzato da attributi fisici, mentre i luoghi possiedono una storia e un significato diverso per ogni stakeholder che ha un interesse verso quel luogo.

Infatti, in base all'approccio adottato verso i vari territori dagli stakeholder, che includono sia i visitatori che gli investitori, si andrà a determinare come questi attributi sono percepiti.

In secondo luogo, per "consumare" un luogo, il visitatore dovrà recarsi nel luogo scelto dato che non può essere acquistato, spedito o conservato come avviene per un prodotto. Inoltre, l'esperienza personale di visitare un paese come turista può contribuire in maniera più incisiva sulla percezione di un consumatore di un paese rispetto all'acquisto di un bene di consumo durevole da quel paese.

Per questo motivo per mettere in pratica il branding di un luogo, si devono prendere in considerazione anche le informazioni che provengono da campi diversi rispetto a quello economico, come la sociologia, il concetto di identità nazionale e la politica che possono dare un contributo importante affinché il place branding sia eseguito in modo corretto.

Applicare il place branding a un luogo, o una regione, o una città non è però facile.

Ci sono modi diversi per farlo che dipendono sia dal mercato, che dalla concorrenza e dal target identificato. Poiché sono individuati più gruppi target, quest'ultimo fattore ostacola la progettazione di una strategia unica per la costruzione di un place brand (Hansen, 2010).

Ogni area su cui si decide di implementare questo processo dovrebbe, quindi, essere brandizzata in maniera diversa senza causare conflitti o confondere i messaggi che le varie aree devono trasmettere.

Affinché i paesi realizzino un branding consapevole per competere in modo efficiente nel mercato globale, è necessario individuare l'essenza di un luogo e comunicarla in modo coerente, in modo tale da avere successo. Per poter trasmettere ciò, si deve quindi avere chiara l'immagine del posto, detta appunto *place image*.

### 2.2.1. Place image

Le immagini dei paesi possono influenzare le decisioni dei consumatori relative ad acquisti, investimenti, cambi di residenza e ovviamente viaggi.

Sono infatti definite come: “l’insieme delle credenze e delle impressioni che le persone hanno dei luoghi, rappresentano una semplificazione di un gran numero di associazioni e informazioni legate ad essi. Sono un prodotto della mente che cerca di elaborare e scegliere le informazioni essenziali da enormi quantità di dati su un luogo” (Kotler et al, 1993).

La *place image* risulta quindi da tutti quegli elementi come la propria geografia, storia, arte, musica che caratterizzano un determinato paese. Anche l’industria dello spettacolo e i media hanno un ruolo molto importante nell’aiutare a creare un’immagine di un luogo e di conseguenza, la sua percezione nella mente dei consumatori.

Spesso accade che molte *place images* sono percepite come degli stereotipi, poiché la realtà viene estremamente semplificata, dando vita a una visione non accurata della città, della nazione o del paese.

Avere, infatti, un’immagine negativa e provare a far cambiare idea ai consumatori, può risultare come un’impresa non facile da intraprendere.

Coloro che si occupano di sviluppare la strategia di place branding, che di solito sono rappresentati dal top management e dal coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati ad un luogo, non possono gestire tutti gli eventi che influenzano la place image. Infatti, elementi esterni come quelli ambientali (ad esempio i disastri naturali), rivolte politiche o crisi economiche sono fuori dal loro controllo. E ancora più difficile risulta verificare in che modo i media e la stampa diffondono le notizie che riguardano questi eventi causando spesso la creazione di, come sopracitato, stereotipi.

Valutare l’immagine di una marca e il modo in cui si confronta con quella dei suoi concorrenti è un’azione necessaria nella progettazione della strategia di place branding.

Secondo Kotler (1999) è necessario utilizzare la SIM, ovvero la *strategic image management* (gestione strategica dell’immagine) che descrive “il processo continuo di ricerca dell’immagine di un luogo tra il suo pubblico, la segmentazione e il targeting della sua immagine specifica e del suo pubblico demografico, il posizionamento dei benefici del luogo per sostenere un’immagine esistente o creare una nuova immagine, e la comunicazione di questi vantaggi al pubblico target”.

Per avere effetto l'immagine deve cercare di essere credibile, semplice, attraente e il più fedele possibile alla realtà. Anche le politiche di sviluppo economico si riflettono in un'immagine internazionale molto positiva per il luogo che a volte diventa tanto solida da sancire il successo della strategia di place branding (Nebenzahl,2004).

L'immagine può essere pubblicizzata attraverso vari strumenti come: slogan accattivanti, simboli (come il Colosseo per Roma e più in generale per l'Italia), eventi e manifestazioni (come il Carnevale di Venezia).

I luoghi che sviluppano una place image rinomata saranno in grado di attrarre non solo turisti di altri paesi, ma anche quelli del posto in modo più efficiente rispetto ai luoghi che invece non hanno familiarità con questo concetto.

Un'immagine di un luogo positiva, chiara e coerente è centrale per attuare un branding di successo, assicurando sia un vantaggio competitivo che la soddisfazione dei consumatori che a sua volta farà aumentare la loro lealtà verso il luogo.

### **2.3. Il city branding**

Il place branding, come detto fin qui, viene utilizzato per promuovere un luogo, un paese o una città. Proprio per quest'ultimo termine viene però applicato una strategia di branding più specifica, chiamata appunto: *city branding*.

Si può quindi affermare che il city branding rappresenta un sottoinsieme del place branding con il fine di diffondere l'immagine, i valori e tutte le caratteristiche rilevanti di una determinata città. Metaforicamente parlando, è come se il place branding rappresentasse un albero e il city branding fosse uno dei suoi rami.

Viene definito da Kavaratzis (2004) come: "lo strumento utilizzato per ottenere un vantaggio competitivo con lo scopo di aumentare gli investimenti interni, il turismo, di raggiungere lo sviluppo della comunità, rafforzando l'identità locale e l'identificazione dei cittadini con la loro città e di attivare tutte le forze sociali per evitare l'esclusione sociale e i disordini".

Anche in questo caso, la globalizzazione ha contribuito molto nell'accelerare la competizione tra le città che cercano di attrarre investitori, visitatori, lavoratori altamente specializzati ed eventi.

Infatti, uno degli obiettivi del city branding è quello di creare un brand unico che sia in grado di differenziare una città dalle altre, garantendo allo stesso tempo la qualità del luogo e il benessere dei cittadini.

Nel processo di branding di una città, secondo Kavaratzis (2004), devono essere presi in considerazione sei aspetti essenziali: 1) ciò che la città indubbiamente rappresenta; 2) ciò che la città dice di essere; 3) ciò che sente di essere; 4) chi cerca di soddisfare; 5) come viene percepita; 6) cosa viene incoraggiato e cosa si attende.

Pertanto, nel branding dovrebbero essere incluse le caratteristiche di quel luogo come la storia, l'architettura, l'economia e i suoi prodotti, le attività culturali affinché siano usate per creare un'identità che sia condivisa e accettata da tutte le persone. Per fare ciò, è quindi fondamentale, che la città capisca come vede sé stessa e come vuole essere riconosciuta esternamente.

Un fattore chiave per il successo di una strategia di city branding è identificare gli stakeholder interessati, e coinvolgerli nello sviluppo del processo. Allo stesso tempo bisogna rilevare le percezioni dei residenti che hanno alcuni ruoli fondamentali: innanzitutto, sono cittadini e sono quindi, una parte fondamentale e integrante del *city brand* attraverso le loro caratteristiche e comportamenti, e rappresentano poi degli ambasciatori della propria città, poiché possono contribuire alla sua promozione.

Il processo di branding è chiaramente collegato al place management, cioè alla gestione del luogo (o città), per cui tutte le attività svolte dalle autorità dovranno avere lo scopo di migliorare la percezione dei consumatori rispetto a quel luogo o a quella città. Anche la struttura politica influenza la creazione del *city brand*, poiché saranno necessari investimenti in modo tale da migliorare alcuni aspetti della città (ad esempio le infrastrutture), o potenziando dei brand già esistenti, il governo ha, dunque, un ruolo molto importante sia come sostenitore che come investitore in progetti strategici.

Un ulteriore elemento, che determina il successo di una città, è sicuramente la sua reputazione, che influirà sulle decisioni riguardanti gli investimenti e il turismo. Le città adottano vari metodi per rappresentare la propria reputazione e credibilità, in particolare per rafforzarla si deve prestare attenzione a quelle attività che riguardano la salute e la qualità della vita dei cittadini, la creazione di posti di lavoro, lo sviluppo di spazi pubblici e innovazioni ambientali.

### 2.3.1. La city image

Infine, l'immagine della città ricopre un ruolo rilevante per il city branding perché offre un senso di appartenenza alle persone del luogo ed è anche un fattore chiave per il successo della strategia, ed è influenzata dalle attività svolte dai media, dalle pubblicità, dalle attività culturali, politiche e dalla pianificazione urbana.

Sulla base di questi fattori, la *city image* può essere interpretata dalla prospettiva sia dei residenti (immagine interna) che da quella dei turisti (immagine esterna).

Per quanto riguarda le attività sopracitate, sono molto importanti perché ad esempio, grandi eventi organizzati nelle città, come eventi culturali o sportivi sia a livello regionale che internazionale, vengono considerati come capitale culturale, che rimane nella memoria dei cittadini e dei visitatori che saranno più propensi a voler rivivere quella determinata esperienza. Anche il miglioramento del livello di istruzione nella comunità può migliorare l'immagine della città e influenzare il successo del city branding.

Dovranno essere evidenziati anche gli elementi tangibili della città come i monumenti e i progetti architettonici. Per questo anche i media e le strategie pubblicitarie svolgono un compito considerevole, avendo un impatto significativo sulla presentazione della città e dei suoi attributi che la differenziano dalle altre in competizione per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Nella prospettiva dei cittadini e dei turisti, l'immagine della città viene riconosciuta se basata su attributi, benefici attesi, significati simbolici o caratteristiche psicologiche che i consumatori (sia interni che esterni) associano a un luogo specifico, e ciò andrà ad influenzare sia il posizionamento del city brand che il comportamento dei consumatori stessi verso altri luoghi.

Tra gli elementi tangibili che caratterizzano il city branding, può essere anche incluso il logo della città. Viene definito come: "un'identità di marca che simboleggia i beni di una città al suo pubblico mirato" (Wahyurini, 2012).

Rappresenta un elemento accattivante che può rafforzare il city brand, creando un'immagine positiva e un'impressione emotiva nella mente della gente e differenziando una città dalle altre. Dovrebbe, inoltre, essere d'impatto facendo risaltare la città agli occhi dei suoi stakeholder e aiutare le persone a sviluppare un senso di appartenenza alla città. Un esempio efficace è quello del famoso logo "I ♥ NY" che riguarda, appunto, la città degli Stati Uniti, chiamata anche "la grande mela".

Infatti, nel 1976 New York stava soffrendo per via della crisi sociale ed economica, molte persone infatti stavano lasciando la città a causa della perdita del proprio lavoro e per la presenza di numerosi crimini che caratterizzavano quel periodo. Per questo motivo il governo dello Stato di New York decise di utilizzare il turismo come una strategia per recuperare l'economia della città, cercando di attirare più turisti possibili.

Il compito fu affidato al grafico Milton Glaser che aveva lo scopo di creare un logo che fosse in grado di fornire un'immagine positiva, modificando anche la percezione delle persone e di conseguenza la reputazione della città stessa.

Glaser riuscì nell'impresa, creando il logo che ha avuto così tanto successo, da evocare un coinvolgimento emotivo che collega la città sia con i suoi residenti che con i visitatori, da essere stampato su magliette, tazze, borse, portachiavi e tutti gli altri gadget che fanno riferimento alla “Grande Mela” e da continuare a diffondere l'immagine di New York da ben quarantacinque anni.



**Figura 1:** Milton Glaser logo “I Love New York”. Fonte: <https://www.nycgo.com/>



### 2.3.2. L'esagono del city brand

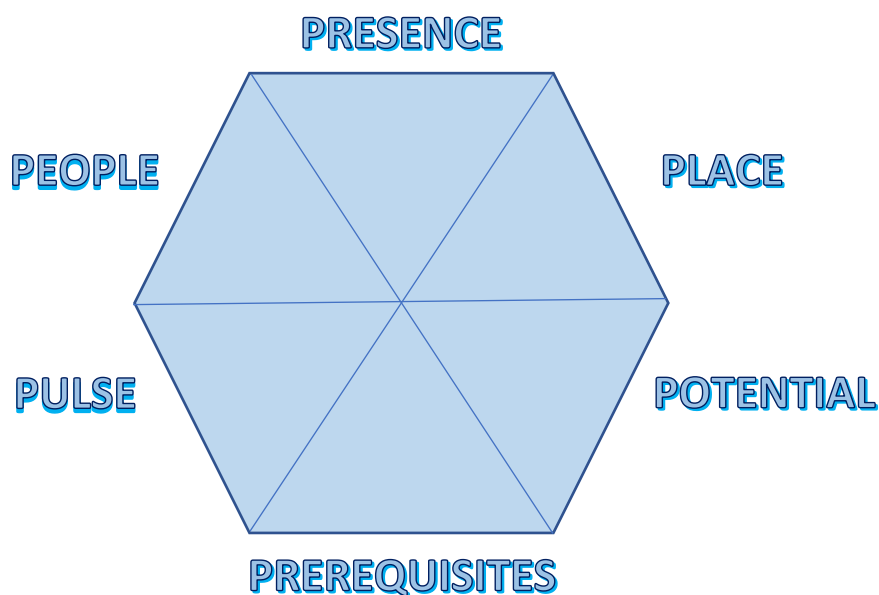
Tutte le decisioni delle persone, a partire dall'acquisto di un prodotto, sono in parte razionali e in parte emotive. Anche le immagini di un city brand rientrano in questo ragionamento poiché, infatti, sostengono la parte emotiva di ogni decisione e influenzano fortemente anche la parte razionale.

Alcune città, però, non riescono ad attrarre molti investimenti o il giusto numero di potenziali visitatori, investitori, clienti perché il loro brand non è così forte o positivo.

Questo può accadere perché quando le persone considerano le città, spesso pensano in termini piuttosto dettagliati e pratici, concentrandosi su questioni come il clima, l'inquinamento, i trasporti, la cultura, il costo della vita, le strutture sportive, e la vita culturale della città.

Pertanto, Simon Anholt basandosi sull'idea che anche le città, come i prodotti o i servizi hanno un valore, ha condotto uno studio che includeva trenta città, mettendo a confronto alcune che già possedevano un brand forte con altre che invece stavano emergendo.

Attraverso un sondaggio online sottoposto a 17.502 persone, che comprendevano sia uomini che donne tra i 18 e i 64 anni e che provenivano da paesi diversi, è riuscito a dimostrare come le loro percezioni verso le città prese in esame fossero differenti (Anholt, 2006).



**Figura 2:** Rielaborazione personale dell'esagono del city brand di Anholt.

Fonte: Anholt, 2006

L'esagono ideato da Anholt si basa sulle sei componenti rappresentate nella Figura 2, che sono:

1. *Presence*: attraverso cui si misura quanta familiarità hanno le persone con determinata città, e quanto quest'ultima contribuisca in alcuni campi come la cultura o la scienza;
2. *Place*: con cui vengono approfondite le percezioni delle persone sugli aspetti fisici di ogni città, come valutare quanto sia piacevole il clima o l'ambiente;
3. *Potential*: si prendono in considerazione le opportunità economiche ed educative che ogni città può offrire a visitatori, imprese e immigrati;
4. *Prerequisites*: in questo caso si fa riferimento al costo della vita, a quanto sia facile trovare un alloggio e al suo prezzo, e allo standard generale dei servizi pubblici come scuole, ospedali, trasporto pubblico e strutture sportive;
5. *Pulse*: questo elemento analizza quanto le persone pensano che le città siano stimolanti e quanto pensano che sia facile vivere esperienze interessanti, sia dal punto di vista del visitatore che dei residenti,
6. *People*: con cui viene valutato il livello di ospitalità e gli aspetti legati alla sicurezza.

## **2.4. Il posizionamento strategico nel Place branding**

Come detto precedentemente, il concetto di posizionamento si riferisce principalmente alla sfida per far arrivare il messaggio espresso dal brand in modo corretto e accattivante al consumatore e all'assunzione di una posizione unica nella mente del pubblico in relazione a un insieme molto specifico e differenziante di associazioni.

Rappresenta, quindi, il modo attraverso cui un'azienda vuole che i clienti riescano a percepire la loro marca rispetto ai concorrenti.

Il posizionamento deve essere credibile, significativo per il pubblico, differenziandosi dai concorrenti e permettendo la crescita dell'organizzazione, che dovrebbe contribuire a sua volta all'aumento della competitività del marchio.

La condizione di significatività nel posizionamento del marchio richiede analisi dettagliate e ricerche sul comportamento dei gruppi target. di comportamento e di motivi dei gruppi target. Questo è particolarmente complicato nel caso di un brand di luogo

poiché richiede conoscenza ed esperienza, dato che diversi gruppi di stakeholder rappresentano atteggiamenti e aspettative diverse.

Il problema principale nella gestione del place branding è la giusta selezione delle attività rivolte ai vari gruppi target, che molto spesso, non mettono in rilievo gli elementi che potrebbero creare e sostenere in modo coerente l'immagine di un luogo.

Infatti, identificare i gruppi target di un brand di luogo è estremamente difficile poiché richiede competenze ed esperienza. La moltitudine degli stakeholder interessati come: residenti (nativi e immigrati), investitori (locali e globali), turisti (interni, esterni e stranieri), opinione pubblica (leader e società in senso lato) richiede una ricerca individuale mirata a definire i bisogni e le aspettative di un luogo.

Nel contesto del place branding, quattro strategie principali di posizionamento possono essere adottate a seconda dell'approccio al gruppo target, vale a dire posizionamento concentrato, esclusivo, interconnesso e posizionamento uniforme (Janiszewska, 2012).

1. *Concentrated positioning*: si rivolge a uno o più gruppi target scelti, per questo potrebbe essere applicato e risultare appropriato ed efficace per quei luoghi caratterizzati da attrazioni o caratteristiche uniche;
2. *Exclusive positioning*: si basa su diversi posizionamenti per diversi gruppi target. Questo approccio è molto popolare, di solito quando si decide di applicare strategie separate per il turismo e i mercati di investimento;
3. *Interrelated positioning*: in questo approccio il brand è posizionato separatamente per ogni segmento, ma esiste un elemento comune che rappresentato dal nucleo della marca che non può essere alterato ed è costante indipendentemente dal gruppo target al quale il posizionamento della marca è definito;
4. *Uniform positioning*: dove il posizionamento è lo stesso ed è definito per tutti i diversi gruppi. La difficoltà risiede appunto nel definire una base di posizionamento universale che sia allo stesso tempo unica e distintiva.

La scelta della strategia di posizionamento più adatta dipende dal potenziale del luogo e dalle sue caratteristiche, dalla forza del brand del luogo e dalla sua percezione, nonché dal numero di possibili segmenti e caratteristiche dei luoghi dei concorrenti.

Il posizionamento dovrebbe, inoltre, essere in grado di riferirsi a tutte le diverse esigenze dei vari stakeholder del luogo.

## 2.5. Come implementare il city branding

Braun (2011) afferma che nel realizzare il city branding dovrebbero essere coinvolti sia gli stakeholder pubblici che quelli privati, e che inoltre, questo processo non può essere isolato dalla politica né dalle procedure amministrative.

Ci sono stati alcuni suggerimenti su come gestire questo contesto politico. Alcuni ricercatori hanno proposto l'istituzione di un gruppo di pianificazione (a cui partecipano tutti i soggetti pubblici e privati interessati) per supervisionare le politiche di marketing e branding del luogo. Questo però non è sempre facile da realizzare, a causa degli interessi potenzialmente conflittuali degli attori pubblici e privati.

I professionisti del marketing e i politici devono lavorare duramente per implementare il branding della città in modo tale che anche i loro eventuali successori decidano di adottare queste politiche.

La domanda a cui si tenta di rispondere quindi è: quali fattori influenzano la realizzazione del city branding?

I fattori presi in considerazione si basano sul presupposto che il city branding è parte del processo amministrativo e politico, sono otto e possono influenzare, positivamente o negativamente, l'implementazione del city branding.

Il primo fattore riguarda una visione maggioritaria sull'interpretazione del city branding che dovrebbe essere condivisa sia dalla classe dirigente politica della città e dagli altri responsabili politici che andrà ad influire positivamente sull'attuazione del city branding.

Il secondo si riferisce all'inclusione degli obiettivi del city branding nelle priorità politiche, nel programma e nella visione a lungo termine della città che avrà un effetto positivo. Questo approccio rafforzerà la posizione del city branding in relazione all'insieme delle altre politiche cittadine.

Il terzo fattore riguarda la responsabilità politica per il city branding, in relazione ad altre aree politiche funzionali, programmi e progetti. A seconda del sistema politico della città, la responsabilità per il city branding potrebbe poi essere del sindaco, degli assessori, dei leader del consiglio, o di altri potenti stakeholder.

Il quarto fattore esprime la gestione degli stakeholder che deve essere svolta sia da stakeholder pubblici che privati. Un'adeguata gestione avrà chiaramente un impatto positivo sull'attuazione di una strategia di city branding.

Il quinto fattore fa riferimento agli sforzi adottati per rendere autentico e credibile il branding della città. Le scelte impiegate potrebbero infatti avere un risvolto positivo, solo

se comunicate in modo coerente. I modi per trasmettere utilizzati da una città non comprendono solo le relazioni pubbliche, campagne, il Web, ma anche attraverso i suoi paesaggi, le infrastrutture, la struttura organizzativa, il comportamento dei cittadini, gli eventi, e i servizi offerti.

Il sesto riguarda le scelte strategiche fatte riguardo ai destinatari del city branding. Le città si rivolgono, innanzitutto a tutte le persone e a tutte le organizzazioni che sono importanti per il funzionamento della città, che comprendono, come detto precedentemente: residenti, aziende, visitatori e investitori. Inoltre, a seconda delle caratteristiche della città, si potrebbero anche aggiungere come gruppi di clienti gli studenti, i pendolari e naturalmente le organizzazioni intermedie che influenzano le percezioni di questi gruppi di clienti come le agenzie di viaggio, i promotori immobiliari, i media.

Il settimo fattore riguarda la possibilità di utilizzare le opportunità che si possono ottenere dall'utilizzo del co-branding, attraverso cui si cerca di trasferire le associazioni positive di un partner all'altro. Nel caso del city branding, gli esempi potrebbero essere quelli di intraprendere strategie di co-branding con università, squadra sportive di successo internazionale, musei, o qualsiasi altra azienda, individuo o istituzione con una reputazione positiva e affidabile. Il punto focale è, quindi, quello di creare un'associazione positiva per la città.

L'ottavo è quello di riuscire a bilanciare le scelte strategiche della città e dare ampio sostegno della comunità cittadina, dato che secondo Keller (2003), uno dei principali obiettivi del branding è quello di differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti. I primi quattro fattori si collegano, quindi, direttamente al contesto: il punto di vista della maggioranza sul city branding; l'inclusione del city branding nelle priorità politiche; la responsabilità politica non ambigua; e la gestione degli stakeholder.

I restanti quattro fattori si riferiscono, invece, alle scelte strategiche che riguardano la struttura del brand e l'approccio alla sua creazione.

Infine, questi otto fattori possono servire come indicazioni fondamentali per i responsabili dell'implementazione del city branding, che dovranno utilizzarli con il fine di aiutare significativamente a dare vita a city branding vantaggioso.

## 2.6. Tourism Destination e Destination Management

Il termine "destinazione" viene usato per indicare "la meta di un viaggio" ([www.treccani.it](http://www.treccani.it), 2021), cioè una località, (paese, regione, o città...) dove il viaggiatore intende recarsi.

Come affermato da Keller (2000): i turisti percepiscono una destinazione o il servizio offerto nel contesto di una destinazione, come un insieme di prodotti, servizi ed esperienze e spesso risulta complesso distinguerli dal luogo geografico. Destinazione e prodotto possono quindi coincidere.

Di conseguenza, la *tourism destination*, (ovvero la destinazione turistica), può essere quindi definita come: "una raccolta di esperienze acquisite dal viaggiatore" (Gunn, 1972). Il turismo è, infatti, un'industria in rapida evoluzione che sta diventando sempre più competitiva nel mercato globale, inoltre, la differenziazione delle motivazioni e delle esigenze dei turisti da un lato, e la creazione e l'organizzazione dell'offerta per soddisfare le loro aspettative dall'altro, hanno un forte impatto sull'evoluzione della destinazione e quindi sull'ambiente locale nel suo insieme.

Le difficoltà principali che potrebbero verificarsi sono: far coincidere la conservazione delle risorse naturali e culturali con il loro uso turistico, la costruzione di un consenso tra le diverse parti interessate, che hanno interessi e obiettivi divergenti.

A causa delle caratteristiche del prodotto turistico come insieme di servizi, il compito principale consiste nel garantire un coordinamento delle aree di destinazione, ciò può essere svolto in parte alle organizzazioni turistiche, che si occupano soprattutto di far conoscere e di promuovere il luogo.

In particolare, questo compito è assegnato al *destination management* che si pone lo scopo di sviluppare strategie chiave sia per le destinazioni affermate che per quelle emergenti, al fine di soddisfare un consumatore sempre più esigente, garantire uno sviluppo sostenibile, e guadagnare, mantenere o riconquistare una posizione forte sul mercato globale del turismo.

Il destination management ha un ruolo chiave nell'affrontare le problematiche che emergono nel turismo contemporaneo. Le destinazioni presentano sfide complesse per la gestione e lo sviluppo in quanto devono soddisfare le necessità dei turisti e delle imprese legate al turismo, dei residenti e delle imprese locali (Howie, 2003).

Secondo Franch e Martini (2002) è possibile definire il destination management come: "le decisioni strategiche, organizzative e operative prese per gestire il processo di

definizione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico, proveniente dall'interno della destinazione, per generare flussi gestibili di turisti in entrata che siano equilibrati, sostenibili e sufficienti a soddisfare le esigenze economiche degli attori locali coinvolti nella destinazione”.

Questa gestione richiede sia competenze governative che funzionali come la pianificazione, l'organizzazione e il controllo delle attività commerciali, che sono generalmente svolte dal settore pubblico. L'obiettivo principale è, appunto, quello di gestire e sostenere l'integrazione di diverse risorse, attività e parti interessate attraverso politiche e azioni adeguate.

Si può quindi parlare di *destination system* la cui definizione, sintetizza tutti gli elementi sopracitati. Viene definito come: "un gruppo di attori legati da relazioni reciproche con regole specifiche, dove l'azione di ogni attore influenza quelle degli altri in modo che gli obiettivi comuni devono essere definiti e raggiunti in modo coordinato" (Ford, 2006).

Comprendere la destinazione come un sistema implica anche la pianificazione di accurate strategie e azioni promozionali. Il posizionamento è la decisione strategica più critica per una destinazione, perché è centrale nel determinare la percezione e il comportamento d'acquisto dei visitatori. La promozione deve essere attentamente pianificata in modo da far corrispondere le aspettative dei turisti con le caratteristiche e i benefici del prodotto destinazione. Dovrebbe, perciò, essere coerente con l'identità, l'immagine e il posizionamento della destinazione.

Bisogna, dunque, analizzare alcuni elementi che la compongono: il posizionamento dei prodotti, le caratteristiche delle risorse e il potenziale, e come queste risorse sono sviluppate, pianificate, organizzate e gestite. L'obiettivo principale è quello di soddisfare le aspettative dei segmenti di mercato fornendo prodotti ed esperienze uniche.

Infatti, nel tempo si è affermato il concetto di DMO, cioè “*Destination Management Organization*” che vengono indicate importanti come degli "sviluppatori di destinazioni", poiché facilitano la realizzazione di sviluppi turistici. Gartrell (1988) è stato uno dei primi a descrivere i DMO, definendo il loro ruolo come quello di “venditori delle città”, cercando di coordinare quegli elementi (che compongono le destinazioni turistiche), e che devono essere uniformati, al fine di raggiungere quell'immagine unica desiderata.

Anche l'Organizzazione Mondiale del Turismo (2004) ha fornito una spiegazione per i DMO presentandoli come: “le organizzazioni responsabili della gestione delle destinazioni” e che possono essere suddivise in tre categorie:

1. Autorità o organizzazioni nazionali del turismo: responsabili della gestione e del turismo a livello nazionale;
2. Autorità regionali, provinciali o statali: responsabili della gestione del turismo in una regione geografica definita a tale scopo, come uno stato o una provincia;
3. Organizzazioni locali: responsabili della gestione del turismo in un'area geografica più piccola, come in una città.

Inoltre, i DMO svolgono cinque funzioni principali, rappresentando:

- un "motore economico": poiché generano nuove entrate, occupazione e tasse contribuendo all'economia;
- un "marketer comunitario", comunicando l'immagine della destinazione più appropriata, le attrazioni e le strutture a mercati di visitatori selezionati;
- un "coordinatore dell'industria" perché forniscono un chiaro orientamento per le industrie, affinché i crescenti benefici del turismo siano condivisi;
- un "rappresentante quasi pubblico" aggiungendo legittimità all'industria e protezione ai visitatori;
- un "costruttore di orgoglio comunitario" migliorando la qualità della vita e agendo come i principali rappresentanti della destinazione per i residenti e i visitatori.

Infine, il finanziamento dei DMO può derivare da diverse fonti, ma generalmente riflette la struttura organizzativa e il contesto in cui si opera. Alcuni esempi sono gli stanziamenti governativi di fondi pubblici, tasse o imposte specifiche sul turismo come le tasse sugli hotel, le quote di utenza, gli stanziamenti dal gioco d'azzardo e dalle lotterie, le quote associative pagate dalle organizzazioni turistiche, la sponsorizzazione e la pubblicità nelle attività promozionali della destinazione, le commissioni per le prenotazioni e le vendite, le vendite commerciali nei centri visitatori, e i contributi in natura per ospitare scrittori di viaggi e organizzatori di riunioni (Presenza, Sheehan, Ritchie, 2005).



## Capitolo 3

### 3. Esempi di City branding in Italia

#### 3.1. L'Italia e il Nation branding

Come affermato in precedenza, la pianificazione strategica è uno strumento che mira a raggiungere il consenso sugli obiettivi strategici e a definire una visione strategica di un'area specifica, attraverso dei processi di analisi, monitoraggio e apprendimento collettivo.

Alcune delle azioni principali da intraprendere, per attuare questo processo, consistono nel rimodellare i modelli di sviluppo urbano e nell'aumentare la concorrenza, preparando la scena per azioni più strategiche nel panorama globale e si articolano in strategie di miglioramento del luogo che coinvolgono gli attori locali, seguendo obiettivi, come quello della sostenibilità, a medio-lungo termine.

Elementi come l'innovazione e la creatività sono, dunque, considerati fondamentali per la formazione del branding di una nazione o di una città, per quanto riguarda i processi sia a livello economico che sociale.

Parlando dell'Italia, non si può non fare riferimento al concetto di *Nation Branding* definito come: “un processo attraverso cui la *nation image* può essere creata o alterata, monitorata, valutata e gestita in modo proattivo al fine di migliorare la reputazione del paese presso un pubblico internazionale pubblico internazionale” (Fan, 2010).

Bisogna, perciò, capire come il nostro Paese viene considerato sia dai cittadini italiani che da cittadini stranieri.

Per capire ciò può essere utilizzato il *National Brand Index*, ideato da Simon Anholt nel 2005, che valuta come un determinato paese viene visto all'estero sulla base di sei componenti:

1. Governo: viene chiesto alle persone cosa pensano riguardo la politica del paese in considerazione;
2. Cultura: sia classica che moderna, che comprende sia attrazioni come i monumenti storici, ma anche gli eventi sportivi o musicali;
3. Prodotti e servizi: che vengono realizzati in quel luogo, e che per questo motivo presentano caratteristiche uniche;
4. Turismo: si chiede a coloro che partecipano al sondaggio “cosa si aspettano di trovare” nel paese in cui vorrebbero recarsi, si fa riferimento quindi a tutti gli elementi in grado di attrarre i visitatori (come i paesaggi naturali);
5. Immigrazione ed Economia: le domande poste si basano sulla propensione degli intervistati ad andare a studiare, o investire, o vivere nel paese analizzato;
6. Popolazione: si fa riferimento all'accoglienza delle persone del posto.

In un'intervista fatta all'ideatore dell'inventore di questo indice, Anholt afferma che anche se il Nation Brand Index è basato su degli stereotipi, è importante sapere cosa pensa la gente per poter, nel caso in cui una nazione abbia un'immagine negativa, adottare delle strategie per migliorarla o rafforzarla (Anholt, 2009).

Per quanto riguarda il nostro paese, Anholt afferma: “l'Italia è messa bene su quelli che sono gli indicatori *soft*, ovvero la cultura, la storia, l'accoglienza, non a caso viene chiamata “*il bel paese*”. È invece molto debole sulle componenti *hard*: l'economia, il business, la politica” (Anholt, 2009).

Ciò appare comunque insolito agli occhi dell'esperto, che continua il suo discorso dichiarando: “nonostante il successo del *Made In Italy* all'estero, soprattutto nella moda e nella cucina, se si indaga più in fondo, sotto l'immagine di marca, chiedendo se questi prodotti vengono realizzati in Italia, la risposta delle persone è quasi sempre “no”. Infatti, l'idea che in Italia possa essere creato qualcosa di solido, robusto e tecnologico non c'è” (Anholt, 2009).

Poiché è difficile far cambiare idea alle persone, soprattutto se portano avanti delle considerazioni da tempo che sono, quindi, radicate nella loro mente, Anholt (2009) afferma che l'immagine dell'Italia è nel complesso positiva, forte ed è stata guadagnata negli ultimi cinquecento, seicento anni grazie agli elementi sopraelencati che fanno parte della componente *soft*. Per questo motivo bisognerebbe puntare più su quelli che sono gli elementi deboli, cercando di migliorarli.

Anholt (2009) propone poi dei suggerimenti che potrebbero aiutare il rafforzamento dell'immagine del nostro paese: "è necessario che ai consumatori venga offerto qualcosa di rilevante, e per render ciò possibile occorre che ci sia un coordinamento tra il settore politico, turistico, industriale e la popolazione.

Questi gruppi dovrebbero creare e portare avanti una strategia, una "visione del futuro" omogenea, e fare in modo di parlare "*one voice*" come se fossero un'unica organizzazione".

Dall'intervista emerge poi un concetto molto importante, l'esperto di Nation e City branding sostiene: "L'alternativa a gestire l'immagine nazionale non è non gestirla, ma è far gestire l'immagine da qualcun altro come un paese o governo straniero, o dall'opinione pubblica nazionale del luogo preso in considerazione" (Anholt, 2009).

A questo proposito per capire in che modo l'Italia è considerata sia dai suoi cittadini che all'estero, è utile evidenziare alcuni aspetti emersi da un'analisi svolta nel 2017 dall'Agenzia Nazionale del Turismo.

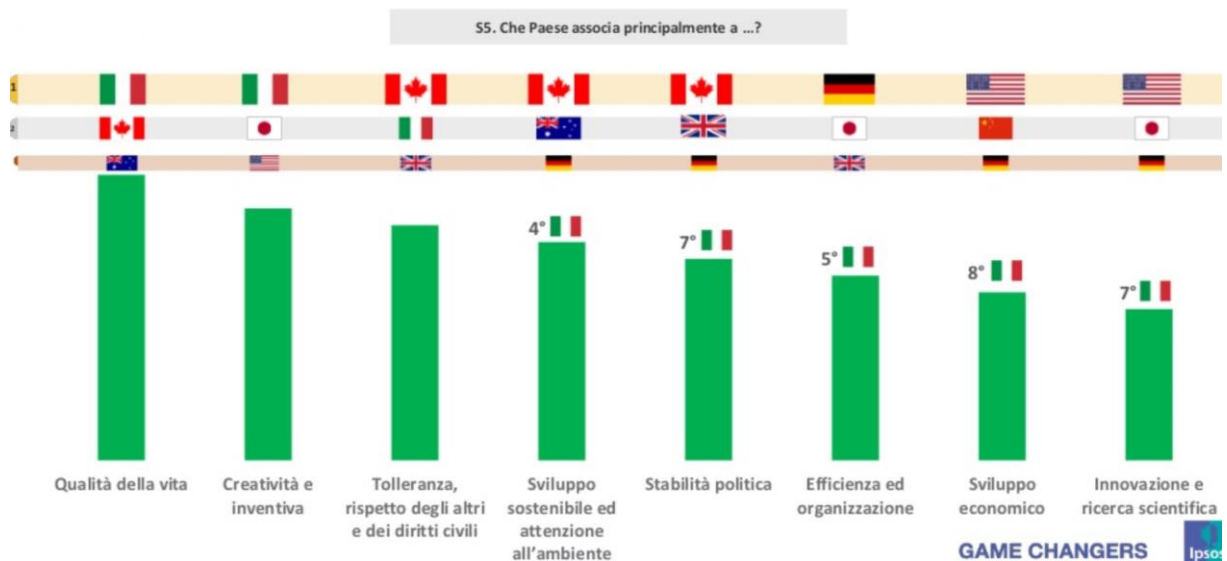
### **3.1.1. Studio Be-Italy: indagine sull'attrattività del paese**

L'indagine si è posta proprio questo obiettivo, cioè di analizzare la reputazione del territorio italiano approfondendo la sua capacità di attrattività in vari settori come quello economico e turistico, ed è stata commissionata nel 2017 dall'ENIT - Agenzia Nazionale del Turismo e poi svolta dall'istituto di ricerca IPSOS.

L'analisi denominata "Be-Italy" ha coinvolto 18 paesi, ed è stata realizzata attraverso tre metodi principali:

- un sondaggio online
- interviste sia a cittadini che a stakeholder che operano a livello internazionale
- un *web listening*, ovvero un'azione di ascolto per capire come viene descritta l'Italia sui principali social network.

L'Italia, non viene chiamata "il Bel Paese" senza una ragione, infatti grazie alla sua storia, cultura, ai numerosi paesaggi che comprendono sia le montagne che il mare, e al clima favorevole è spesso una delle mete più desiderate al mondo. Dall'indagine emerge infatti che la sua immagine associata a caratteristiche quali, la qualità della vita, la creatività e l'inventiva viene messa al primo posto dagli intervistati.



**Figura 1:** Studio “Be-Italy”. Fonte: [www.enit.it](http://www.enit.it)

Oltre alle caratteristiche sopracitate, l’immagine dell’Italia è legata principalmente ad altri tre elementi che la rappresentano: il patrimonio artistico, la cucina e la moda.

Secondo l’indagine i paesi europei che hanno partecipato ai sondaggi o alle altre modalità utilizzate, vedono la nostra penisola positivamente e la reputano un paese “competitivo, caratterizzato da risorse notevoli che dovrebbero però rigenerarsi” (Enit, 2017). I paesi non europei, invece, hanno una visione più “stereotipata, considerando l’Italia un paese *idilliaco*” (Enit, 2017). Non a caso all’estero, quando si dice di essere italiani le prime parole pronunciate sono quasi sempre: “*Italia! Pizza, sole, mandolino!*”, come ad indicare che il paese sia sempre immerso in un’atmosfera di pace e tranquillità, ma allo stesso tempo di festa, musica e di grandi mangiate sotto il sole e che hanno come sfondo i paesaggi che contraddistinguono lo Stivale.

Il “Bel Paese” si conferma, appunto, come: “*la patria della bellezza, che incarna i principi di essenzialità, eleganza, unicità e universalità*” (Enit, 2017).

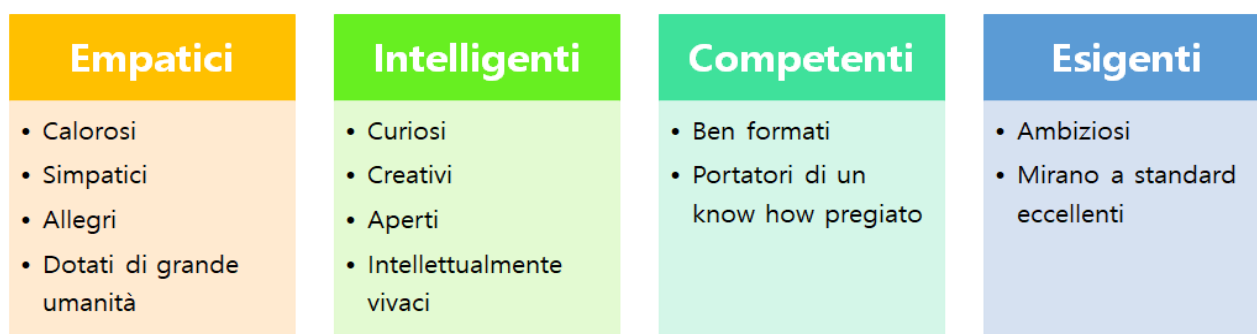
Confrontando i risultati dell’analisi condotta dall’Agenzia Nazionale del Turismo nel 2017 con le sei componenti individuate da Anholt, si può notare che:

1. Per quanto riguarda il **governo**, e la politica in generale, è una delle componenti più negative. Attraverso la modalità di *web listening*, l’analisi ha evidenziato che

nonostante sia uno degli argomenti più ricercati sul web (con una percentuale del 23%, preceduta solo dallo sport (Enit, 2017)), la politica viene descritta con parole negative. L'unico punto a favore è dato dalle percezioni degli intervistati, è il modo in cui vengono accolti i profughi e il contributo pacifico e competente che il Paese dà alle missioni umanitarie (ciò rappresenta un chiaro riferimento alle caratteristiche del popolo italiano, che saranno riprese all'interno della componente "Popolazione").

2. La **cultura**, come detto in precedenza, è una delle componenti più forti. È definita: "*culla della civiltà*" grazie al suo patrimonio artistico e letterario (Enit, 2017) che comprende pittori, autori e di conseguenza opere che sono ammirate in tutto il mondo. Infatti, secondo alcuni dati pubblicati da Tripadvisor, la classifica per numero di recensioni al 03/11/2016 dei siti d'interesse, vede ai primi tre posti: il Colosseo (con 82.512 recensioni), il Pantheon (42.254) e il Duomo di Milano (32.356) ([www.tripadvisor.it](http://www.tripadvisor.it) , Enit, 2017).
3. Con i **prodotti** e i **servizi**, non si può non fare riferimento al Made in Italy. I prodotti sono infatti, descritti attraverso tre attributi principali: "*qualità, bellezza, creatività*" (Enit, 2017). Sia i cittadini italiani che i cittadini degli altri paesi partecipanti hanno indicato la moda e il turismo come i settori di eccellenza per l'Italia. Gli Italiani però, hanno dato rilievo anche al settore agroalimentare, è emerso infatti che: "*la realtà italiana è riuscita a mettere a punto un modello di "integrazione" della diversità attraverso realtà imprenditoriali diverse come Slow Food o Eataly*" (Enit, 2017).
4. **Turismo**: i fattori che attraggono maggiormente i turisti sono le città, il patrimonio artistico, il cibo e il vino. Il turismo è infatti considerato come una delle risorse principali del Paese, anche se i visitatori danno maggiore rilievo a tutti gli elementi artistici che caratterizzano la cultura classica, e quindi antica, piuttosto che quella moderna. Dalle statistiche risulta comunque, che coloro che sono già stati in Italia, tornerebbero a visitarla.
5. Per quanto riguarda **l'immigrazione** e **l'economia**, i cittadini stranieri in Italia affermano di sentirsi coinvolti nel paese dal punto di vista emotivo, ma lo reputano "*contraddittorio*" anche se con grandi potenzialità che sono, però, spesso bloccate da alcuni limiti o problemi la cui soluzione sembra ancora lontana (Enit, 2017),
6. In merito alla **popolazione**, le relazioni che gli Italiani instaurano con i visitatori sono considerate in modo positivo. L'accoglienza calorosa dell'Italia è una delle

caratteristiche che i partecipanti all'indagine reputano influenzi maggiormente l'immagine della nazione all'estero. Gli Italiani vengono descritti come:



**Figura 2:** Le caratteristiche apprezzate e riconosciute come distintive del popolo italiano, (Rielaborazione personale).

Fonte: Studio “Be-Italy”, [www.enit.it](http://www.enit.it)

### 3.1.2. Il National Brand Index 2020

Il National Brand Index (NBI) del 2020 ha coinvolto la partecipazione di 50 nazioni, per un totale di 20.019 persone di età pari o superiore ai 18 anni, sottoposte ad un sondaggio. I dati sono valutati per riflettere le caratteristiche demografiche chiave, tra cui l'età, il sesso e l'istruzione della popolazione online del 2019 in quel paese.



**Figura 3:** The top-5 ranking for the NBI 2020. Fonte: [www.ipsos.com](http://www.ipsos.com)

Nel 2020 il paese riesce a guadagnare il primo posto nella componente della cultura (nel 2019, si trovava al terzo posto ([www.ipsos.com](http://www.ipsos.com), 2020)), e nel turismo, elementi già esaltati sia nell'intervista a Simon Anholt che nello studio "Be-Italy". Raggiunge anche la seconda posizione per quanto riguarda la popolazione, superando l'Australia e confermando gli aspetti descritti nella figura 2, in riferimento alle caratteristiche degli Italiani.

L'indice dell'anno appena trascorso, mostra che le immagini dei paesi non sono state influenzate da fattori interni: ad esempio, il modo in cui i paesi analizzati hanno gestito la pandemia.

Anholt (2020), affinché più paesi prendano in considerazione questo indice per migliorare il branding dei propri paesi e delle città afferma: *“Ciò che fa davvero la differenza è come l'impatto di un paese viene percepito dal resto dell'umanità e dal pianeta, che sia esso positivo o negativo. E poiché una potente e positiva "brand image" alimenta direttamente più turismo, più commercio, più talento e più investimenti, tali considerazioni dovrebbero essere proprio in cima alla pianificazione economica di qualsiasi governo”* ([www.ipsos.com](http://www.ipsos.com), 2020).

L'Italia, come si è visto fin qui, non è del tutto estranea alle tecniche di place e city branding. Infatti, negli ultimi anni alcune città hanno sfruttato alcune opportunità come eventi culturali, o sportivi per creare un'atmosfera accogliente e stimolante, per rafforzare l'immagine (non solo della città in sé, ma anche del paese in generale), per trasmettere il patrimonio e ampliare la partecipazione dei cittadini sia italiana che stranieri alle attività proposte.

## 3.2. Nord Italia: l'esempio di Torino

Torino, il capoluogo della regione Piemonte, è stata nel corso degli anni scenario di numerose epoche che hanno influenzato la città sotto vari aspetti.

Per analizzarle brevemente, si può fare riferimento alla seguente figura che sintetizza la genealogia della brand identity della città, evidenziando quelli che sono gli eventi più rilevanti che si sono verificati.



**Figura 4:** Genealogia del brand Torino, (Rielaborazione personale).

Fonte: Dias. *et al*, 2018

In particolare, l'influenza dell'epoca precedente al regno dei Savoia, e quindi quando la città era parte dell'Impero Romano si rivede nel piano urbanistico caratterizzato da una pianta quadrata con due strade primarie perpendicolari (Visita Torino, 2020).

L'epoca risorgimentale ha donato alla città uno stile di architettura, arte, paesaggi urbani che sono tuttora fonte di attrazione turistica poiché rappresentano dei simboli della monarchia.

L'era industriale di Torino è stata fondamentale per la creazione di numerose fabbriche come distillerie, fabbriche tessili, fonderie per diventare un polo industriale. Infine, l'ultima fase moderna-culturale è stata caratterizzata dal primo piano di city branding, dalla ricerca di un ideale di città culturale e ideale avvenuta durante le Olimpiadi invernali del 2006. La città è poi orientata alla cultura, cercando di porre enfasi su alcuni elementi quali la qualità, la storia, la sostenibilità e la creatività.

Torino, può quindi contare su una serie di punti di forza che riescono ad attirare molti visitatori: la presenza storica della famiglia reale, l'importanza politica della città che è stata infatti capitale dal 1861 al 1865, la raffinatezza dei tessuti e del tabacco di alta qualità, i settori dell'ingegneria e dell'automobile. Infatti, la fondazione della casa automobilistica FIAT nel 1899 ha portato grande prestigio alla città, con la creazione di uno dei simboli del *Made in Italy*. Altri elementi su cui il capoluogo piemontese può



sicuramente puntare sono i suoi principali siti d'interesse e il cibo il cioccolato sotto forma dei famosi cioccolatini "Gianduiotti".



**Figura 5:** Da sinistra: Logo Fiat (Fonte: [www.fiat.it](http://www.fiat.it)), Museo Egizio (Fonte: [www.tripadvisor.it](http://www.tripadvisor.it)), Museo dell'Automobile (Fonte: [www.museoauto.com](http://www.museoauto.com)), Gianduiotti (Fonte: [www.guidatorino.com](http://www.guidatorino.com)).

Proprio collegato al tema del cibo, nel 1986 Carlo Petrini ha fondato l'associazione *Slow Food*, una tradizione alimentare creata per favorire i progetti di city branding della città. *"Slow Food lavora in tutto il mondo per tutelare la biodiversità, costruire relazioni tra produttori e consumatori, migliorare la consapevolezza sul sistema che regola la produzione alimentare"* ([www.slowfood.it](http://www.slowfood.it), 2021).

L'obiettivo dell'associazione Slow Food è, quindi, quello di reintrodurre e salvaguardare i piaceri della genuinità e delle tradizioni alimentari, promuovendo l'unicità dei sapori e la qualità, cercando di educare i consumatori alla nozione di gusto, preservando la biodiversità e promuovendo un nuovo modello di alimentazione, rispettoso dell'ambiente e delle identità nazionali.

Slow Food si propone di rigenerare e tutelare le produzioni enogastronomiche tradizionali, riconoscendo quelle che rispondono alle qualità di *"buono, pulito e giusto"*. Questo progetto consente in primo luogo, la conservazione delle tradizioni del luogo che possono essere poi trasmesse ai turisti attratti da questo tipo di iniziative, e potrebbe poi contribuire con altri eventi alla pianificazione strategica per attuare il city branding.



**Figura 6:** Logo Slow Food. Fonte: [www.slowfood.it](http://www.slowfood.it)

Riguardo, poi, i tentativi di branding della città, nel 1998 ci fu il primo quando un consorzio pubblico-privato, l'Agenzia del Turismo di Torino, è stato creato con il fine di sviluppare e strategie, progetti, prodotti e promozione del turismo a Torino e nella sua area metropolitana (Ford, 2006).

I *destination manager* sono riusciti a capire il posizionamento della città nella mente dei consumatori, pianificando un accurato mix di prodotti, andando a sviluppare una serie di programmi e pacchetti turistici mirati per specifici segmenti di mercato (turismo culturale, turismo educativo, tour gastronomici, turismo d'affari, turismo industriale, ecc.). Come detto in precedenza, ciò è stato possibile grazie a una riorganizzazione delle risorse locali e la creazione di nuove opportunità di attrazione (per esempio il *Movie Museum*).

Poi una seconda edizione è stata realizzata da una struttura chiamata “*Torino Internazionale*” ovvero un'associazione che comprendeva sia enti pubblici che privati provenienti da vari settori come quello economico, sociale e culturale, che aveva lo scopo di favorire, sostenere e monitorare il processo di attuazione del Piano, dato che le azioni strategiche richiedono un lavoro a livello internazionale, regionale e locale (Rizzi, Dioli, 2010).

La strategia più efficace è stata messa in atto nel 2006, quando la città di Torino ha ospitato i Giochi Olimpici Invernali. Questo evento ha offerto l'opportunità di mostrare la città e i suoi abitanti ad un pubblico globale, di interagire con persone come atleti e turisti provenienti, appunto, da tutto il mondo.

Le Olimpiadi, infatti, di solito forniscono un modo per rivitalizzare e persino trasformare la città ospitante, facilitando il ringiovanimento dell'economia locale e la costruzione di

nuove strutture che possono cambiare la cultura e l'immagine di una città per decenni (Rizzi, Dioli, 2010).

Torino ha, quindi, cercato di trasformarsi in una destinazione invernale, grazie alla sua posizione ai piedi delle Alpi italiane e in una posizione geografica molto strategica.

La città si è rivelata, attraverso un'efficace campagna pubblicitaria, una città di passione (*Passion lives here*) e una città capace di coniugare insieme passato e presente, storia e modernità.



**Figura 7:** Campagna pubblicitaria Olimpiadi Invernali. Fonte: Rizzi, Dioli, 2010.

Seguendo il suo piano strategico, un sostanziale rinnovamento urbano è andato di pari passo con il restauro di parti selezionate del patrimonio culturale, secondo una modalità coerente affinché il messaggio venisse trasmesso a tutti i partecipanti. Torino si è dimostrata all'altezza del compito affidatogli, le Olimpiadi Invernali hanno quindi giocato un ruolo importante nel rafforzare l'immagine della città.

L'esempio di Torino è quindi una chiara prova dell'unione tra pianificazione strategica e City Branding essendo riuscita ad entrare nella mente dei turisti e non solo, attraverso un programma ben strutturato che l'ha resa riconoscibile agli occhi di tutti.

È chiaro che questi elementi dovrebbero essere presi in considerazione negli sforzi di city branding della città attraverso il posizionamento strategico, che dovrebbe però essere condiviso da tutti gli stakeholder interni affinché possa emergere un'immagine coesa e organica.

Si dovrebbe trovare un equilibrio tra il servire le richieste della comunità internazionale e il preservare e presentare le memorie e le associazioni di luoghi del passato che gli abitanti della città ospitante hanno a cuore.

Torino non dovrebbe comunque sviluppare da zero la sua strategia, come si è appena visto, sono già stati attuati dei progetti in grado di aumentare l'afflusso di turisti.

La combinazione del processo di branding della città richiederebbe innanzitutto una collaborazione tra il settore pubblico e il settore privato, le risorse accademiche, Ma anche che coloro che si occupano di attuare un eventuale progetto abbiano conoscenze di marketing, conoscenza della standardizzazione, pensiero strategico (De Vries, et al, 2018).

Il brand Torino può essere ulteriormente rafforzato: la leadership della città dovrebbe affidarsi alla comunità per gestire l'integrazione del cambiamento tecnologico, di mercato e organizzativo per realizzare una strategia di rigenerazione pubblica per la città e la regione circostante.

### 3.3. Centro Italia: l'esempio di Roma

La città di Roma è sicuramente uno dei luoghi della penisola, più conosciuti al mondo. D'altronde è la capitale dell'Italia e sono celebri gli epiteti che spesso vengono utilizzate per descriverla come: “*Roma caput mundi*”, “*Città eterna*” o “*Tutte le strade portano a Roma*”.

Quello che poi può essere considerato il vero e proprio “slogan” è *SPQR: Senatus Populus Quirites Romani*, definito anche come il logo immortale della città.

In realtà, per quanto riguarda il logo della città, due sono stati i tentativi di attribuire un'immagine a Roma che la identificasse. Il primo fu presentato dal sindaco Alemanno, e raffigurava una lupa (simbolo per eccellenza della storia romana) stilizzata, che si trovava sopra la “M” di Roma disegnata come se fosse una colonna antica.



**Figura 8:** Primo logo della città di Roma. Fonte: [www.sagrafica.it](http://www.sagrafica.it)

In seguito, il sindaco Marino propose un secondo logo che doveva avere il fine di far sentire sia i cittadini che i turisti parte della città e della sua storia, caratterizzato infatti dalla frase “*Rome & you*”.



**Figura 9:** Secondo Logo della città di Roma. Fonte: [www.sagrafica.it](http://www.sagrafica.it)

Dopo i due tentativi, che non sono andati a buon fine, il progetto di city branding di Roma e la sua pianificazione strategica sono stati affidati al designer Celestino Ciocca.

Nel progetto presentato nel 2019 sono descritte le varie fasi di cui si compone il piano, qual è il suo contenuto e quali sono gli obiettivi prefissati.

Roma viene definita nella prima pagina del progetto come: “*la più bella città del mondo*” ([www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it)), grazie alle sue numerose attrazioni e siti d’interesse quali i musei, le chiese, le piazze ma anche per il clima e la cucina.

Secondo il sito Tripadvisor ([www.tripadvisor.it](http://www.tripadvisor.it), 2021) nella classifica dei luoghi più famosi e preferiti dai turisti in quest’ultimo anno sono: il Pantheon, il Colosseo, la Fontana di Trevi e Piazza Navona che testimoniano l’arte e la cultura delle origini di Roma e che rappresentano quello che viene definito un “museo a cielo aperto”.



**Figura 10:** Pantheon.  
Fonte: [www.archoeroma.it](http://www.archoeroma.it)



**Figura 11:** Colosseo.  
Fonte: [www.tripadvisor.it](http://www.tripadvisor.it)



**Figura 12:** Fontana di Trevi.  
Fonte: [www.tripadvisor.it](http://www.tripadvisor.it)



**Figura 13:** Piazza Navona.  
Fonte: [www.turismoroma.it](http://www.turismoroma.it)

Nonostante ciò, nel documento del progetto si afferma che: “il brand di Roma non gode del prestigio e del valore che si potrebbe attendere e che probabilmente meriterebbe” e che per questo motivo le città, nel caso specifico Roma, “devono essere comunicate e vendute non solo ai turisti, ma anche ai cittadini, agli imprenditori, ai finanziatori e agli studenti” ([www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it), 2019), e a tutte le persone che potrebbero influenzarle positivamente.

Per quanto riguarda gli obiettivi posti: “*il fine ultimo di questo progetto è quello di fornire all’Amministrazione di Roma Capitale una solida strategia di City Branding e degli strumenti di gestione per la sua corretta implementazione*” ([www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it), 2019).

È necessario quindi che gli stakeholder siano coinvolti affinché possano fornire le proprie competenze e risorse per sostenere le iniziative e mettere in atto la strategia.

Per spiegare il modo in cui deve essere attuato il piano strategico, all’interno del documento viene utilizzato il “Triangolo del City Branding”.



**Figura 14:** Triangolo del City Branding (Rielaborazione personale).

Fonte: [www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it)

Per attuare il piano, deve essere definito come prima cosa l'obiettivo strategico che sia in grado di mettere in risalto gli sforzi di tutti i soggetti coinvolti e di definire il fine del programma, affinché sia rilevante e sostenibile.

Per la realizzazione del progetto di city branding vengono quindi individuati varie fasi (Figura 14):

1. Per quanto riguarda il *Brand Identity Planning*, l'elemento fondamentale da definire è appunto la Brand Identity, tenendo in considerazione l'obiettivo strategico e la *Total Brand Experience*. Questa metodologia rappresenta un supporto poiché permette di gestire la complessità del piano caratterizzato da numerose attività, di supportare iniziative incentrate sul far vivere esperienze uniche e di garantire che tutto il piano sia comunicato in modo chiaro agli stakeholder. Le macro-attività previste dal progetto affidato al designer Ciocca, nella fase di Brand Planning, sono quindi ([www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it), 2019):
  - Organizzazione del Gruppo identificando i suoi membri;
  - Recepimento delle Strategie e verifica dei Valori Fondanti;
  - Rilevazione dei valori della marca "desiderati";
  - Analisi dei pubblici da raggiungere;
  - Progettazione dei Temi Esperienza e dei suoi Contenuti.

2. Con *Public Investment*, si fa riferimento chiaramente al coinvolgimento del settore pubblico per l'attuazione del piano, ma come affermato nel documento: “è necessario che l'Amministrazione eserciti la propria leadership definendo un'appropriata strategia che coinvolga e tenga in considerazione sia l'interlocuzione con gli altri brand stakeholders, sia la comunicazione interna” ([www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it),2019).
3. L'ultima fase, *Execution*, comprende le attività da implementare per mettere in atto il programma in modo coerente con la strategia scelta. Le attività sono quindi divise in altre due fasi: 1) *Briefing*: nella quale ai soggetti responsabili della progettazione delle forme vengono forniti tutti gli input necessari affinché la loro realizzazione sia coerente con la brand strategy a monte ([www.comune.roma.it](http://www.comune.roma.it),2019; 2) *Making*: in cui le attività vengono concretamente realizzate.

Infine, collegato al tema del Destination Management (trattato nel secondo capitolo), nel 2020 la città di Roma ha deciso di affidare a Zètema il compito di creare una task force che si occupi di alcune funzioni del DMO, e in particolare la comunicazione ([www.zetema.it](http://www.zetema.it), 2020).

Zètema è un'azienda che opera nel settore Cultura dal 1998, la loro *mission* è infatti “*votata ad ottenere una fruizione ottimale del patrimonio storico artistico della Città*” ([www.zetema.it](http://www.zetema.it), 2020), si pone infatti l'obiettivo di gestire attività che riguardano la cultura e il turismo, e che spesso includono l'organizzazione di mostre ed eventi.

La task force sta quindi tentando di progettare mezzi di comunicazione, creatività e campagne social con l'obiettivo di promuovere la Destinazione Roma ai turisti sia italiani che stranieri, affinché siano invogliati a viaggiare per scoprire le bellezze racchiuse nella città eterna.



### 3.4. Sud Italia: l'esempio di Napoli

Napoli, capoluogo della regione Campania, e una delle città più famose d'Italia non è estranea al fenomeno del city branding.

Infatti, proprio nel 2019 il Comune di Napoli ha approvato la realizzazione del brand della città chiamato “*We are Napoli*”, in cui all'interno della parola “*are*” si può notare il disegno del famoso vulcano simbolo della città: il Vesuvio.



The image shows the logo for the city of Napoli. It consists of the words "WE ARE NAPOLI" in a bold, sans-serif font. The word "WE" is in black, "ARE" is in red, and "NAPOLI" is in black. The letter "A" in "ARE" is replaced by a stylized red mountain shape, which is a representation of Mount Vesuvius, the city's symbol.

**Figura 15:** We are Napoli. Fonte: [www.comune.napoli.it](http://www.comune.napoli.it), 2019

Il progetto mira ad esaminare i concetti di “identificazione” e “appartenenza” che dovrebbero essere percepiti in primo luogo i cittadini, e poi i turisti.

In seguito nell'anno appena trascorso durante il mese di giugno si è verificata la: “*Riapertura dei termini per la partecipazione in qualità di membri al Tavolo di consultazione per lo sviluppo e la promozione del Made in Naples e del Brand della Città di Napoli “We Are Napoli”*” ([www.comune.napoli.it](http://www.comune.napoli.it), 2019), dando la possibilità di formare un team di esperti, che inviando il loro curriculum e seguendo le linee guida presenti sul sito del comune, potranno contribuire con le loro capacità ed esperienze alla promozione della città in Italia e nel mondo.

Esiste, tra l'altro, un progetto nella città chiamato: “*#CUOREDINAPOLI*”, che ha avuto origine da un'idea di alcuni ragazzi del Corso di Nuove Tecnologie dell'Arte dell'Accademia di Belle Arti di Napoli.

Questo progetto nasce con l'obiettivo di “*costruire un percorso di appartenenza al territorio comune*” ( [www.cuoredinapoli.net](http://www.cuoredinapoli.net) , 2021). *#CUOREDINAPOLI* è rappresentato da un cuore rosso pixelato ed è usato sui vari social media come un hashtag affinché esprima un senso di riappropriazione del territorio e della città.



**Figura 16:** Logo #CUOREDINAPOLI. Fonte: [www.ilmattino.it](http://www.ilmattino.it)

Nel tempo questo simbolo è diventato un vero e proprio city brand, poiché la città si riconosce nei contenuti e nell'immagine visiva. Dal momento in cui è stato creato il simbolo si è diffuso in modo considerevole grazie alla partecipazione attiva di molti cittadini, che hanno permesso di cogliere le differenze culturali e di trasformarle in proposte creative e in grado di attrarre molte persone ai loro eventi.

Durante questi ultimi anni anche molte attività commerciali non solo al centro di Napoli, ma anche in provincia, hanno aderito al progetto, decidendo di esporre all'interno di ristoranti, bar e hotel il simbolo del cuore rosso.



**Figura 17:** Da sinistra: Puok Burger Store, Mappa delle attività che hanno aderito a #CUOREDINAPOLI, Pizzeria Sorbillo. Fonte: [www.cuoredinapoli.net](http://www.cuoredinapoli.net), 2021.

I fondatori del progetto, per aumentare il senso di appartenenza verso la città di Napoli e per cercare di coinvolgere anche i turisti, si sono posti l'obiettivo di organizzare alcuni

eventi che fino al periodo precedente alla pandemia hanno avuto luogo nelle zone più conosciute di Napoli.

Ad esempio, nel 2018 il progetto è stato realizzato nei Quartieri Spagnoli, “*territorio simbolo di una Napoli che si muove tra tradizione e contemporaneità*” ([www.cuoredinapoli.net](http://www.cuoredinapoli.net), 2018), con lo scopo di sviluppare un progetto in collaborazione con associazioni e altre realtà attive sul territorio che cercano di costruire delle occasioni di rigenerazione sociale e culturale di quella specifica area.

Anche l’edizione del 2019 ha avuto luogo nei Quartieri Spagnoli, ed è stata caratterizzata da alcune azioni, seguendo una strategia definita “*people specific*” che aveva il compito di mettere in risalto le peculiarità delle singole ‘zone’ del quartiere.



**Figura 18:** #CuorediNapoli, Edizione V. Fonte: [www.cuoredinapoli.net](http://www.cuoredinapoli.net), 2019.

Il 14 dicembre 2019 #CUOREDINAPOLI ha inaugurato l’installazione del simbolo del Cuore sulla Stazione della Cumana, con una festa che doveva anticipare il progetto che doveva essere realizzato nella primavera del 2020, ma rimandato a causa della pandemia e doveva coinvolgere gli abitanti del luogo, i commercianti e i turisti.



**Figura 19:** #CuorediNapoli, Edizione VI. Fonte: [www.cuoredinapoli.net](http://www.cuoredinapoli.net) , 2019.

Le tre città analizzate, anche se adottando modalità differenti legate a diversi eventi nel corso degli ultimi anni, sono riuscite o hanno l'intenzione di creare e mettere in atto delle strategie affinché il city branding dia risalto non solo alla città, ma anche alla nazione.

L'elemento comune che le lega è quello di riuscire a coinvolgere aziende sia pubbliche che private che unendo le loro forze e risorse, siano in grado di attrarre persone provenienti da ogni parte del mondo, facendo in modo che la città riescano a rispondere e soddisfare le necessità dei consumatori, rappresentati in questo caso dai turisti.

### **3.5. L'impatto del Covid-19 sul Place e City branding**

Chiaramente, come accaduto ad esempio per la città di Napoli, in quest'ultimo anno caratterizzato dalla pandemia non è stato facile portare a termine azioni legate alla strategia di branding dei luoghi.

A causa del lockdown e delle varie restrizioni che hanno limitato gli spostamenti sia nazionali che internazionali, i brand delle città e quelli dei paesi si sono dovuti concentrare più sul pubblico nazionale e locale.

Secondo alcuni esperti è necessario individuare i consumatori ai quali rivolgersi, e attuare quindi delle campagne specifiche che aiutino a promuovere il posto.

In questo momento storico, la sicurezza sarà sicuramente uno dei driver preso più in considerazione dai coloro che intendono viaggiare, bisognerà quindi puntare su attrazioni che ad esempio vengano svolte all'aria aperta rispettando tutte le normative anti-covid. È probabile che le destinazioni e siti d'interesse che caratterizzano la vita notturna delle città, non saranno il motivo che porterà i turisti a scegliere o meno una meta.

Il place branding post pandemia avrà l'opportunità di assicurare che i luoghi si concentrino su ciò che li differenzia dagli altri, e dunque sugli elementi che il pubblico target trova rilevanti, come garantire che il luogo sia percepito come sicuro per vivere, lavorare, studiare e visitare, e spiegare quali sono i cambiamenti e le misure in atto in termini di mobilità, spazi pubblici, spazi di lavoro, ecc. - anche in termini di attrazioni ed esperienze turistiche affinché il tutto avvenga nel rispetto delle regole. Questo comporterà un risultato positivo sia dal punto di vista del turismo, ma anche per gli investitori che saranno stimolati a scegliere quel luogo per i propri affari e investimenti.

In Italia, inoltre, nel corso del 2020 sono stati indetti due avvisi pubblici che riguardano sia il Nation branding, e quindi la nazione, che il city branding.

Il programma che è stato chiamato “*Made in Italy*” nasce in riferimento all’art. 72, comma 1, lett. a) del D.L n. 18/2020 (cd. Decreto “Cura Italia”) e si pone il fine di “*realizzare una campagna straordinaria di comunicazione volta a sostenere le esportazioni italiane e l'internazionalizzazione del sistema economico nazionale nel settore agroalimentare e negli altri settori colpiti dall'emergenza derivante dalla diffusione del Covid-19*” ([www.appaltinnovativi.gov.it](http://www.appaltinnovativi.gov.it) , 2020).

Il progetto può essere sintetizzato in tre obiettivi principali:

1. Rilanciare l’immagine dell’Italia cercando di attirare sia risorse umane che investimenti;
2. Sostenere le esportazioni italiane, in particolare per quei settori economici più danneggiati dall’emergenza Covid-19;
3. Ampliare i mercati esteri per le PMI (Piccole Medie Imprese) italiane ([www.appaltinnovativi.gov.it](http://www.appaltinnovativi.gov.it) , 2020).

Inoltre, nell’inverno del 2020: la Struttura di Missione InvestItalia attraverso un Avviso pubblicato il 3 novembre 2020 ha deciso di selezionare venti città con le quali elaborare e attuare piani di investimento che si concentrano soprattutto sulle infrastrutture, e che valorizzano le risorse attrattive delle città italiane rispetto agli investimenti sia nazionali che stranieri, puntando a sviluppare un brand cittadino ([www.governo.it](http://www.governo.it), 2020).

L’Avviso si propone come finanziatore per gli investimenti pubblici realizzabili in tempi rapidi, in modo tale da far aumentare l’attrattività dei territori rispetto agli investimenti, facendo risaltare gli aspetti caratterizzanti del tessuto produttivo, culturale e sociale delle città beneficiarie ([www.governo.it](http://www.governo.it), 2020).

La graduatoria finale delle città selezionate è stata pubblicata il 22 dicembre 2020, approva i progetti di sessanta città e vede al primo posto la città di Brescia con un punteggio di 79 con un piano che prevede “interventi per la valorizzazione e l'accessibilità del castello di Brescia e un nuovo collegamento meccanizzato tra la città ed il castello” ([www.governo.it](http://www.governo.it), 2020).

COMUNE	PROGETTO	PUNTEGGIO	FINANZIAMENTO
Brescia	Interventi per la valorizzazione, accessibilità del castello di Brescia. Nuovo collegamento meccanizzato fra le città ed il castello.	79	999.241,47
Pisa	Realizzazione nuova «Via d'Acqua» lungo il tratto del fiume Arno ed implementazione delle infrastrutture dedicate al turismo Fluvestre.	78	321.890,00
Pesaro	We pesaro-città della musica- realizzazione di una struttura di hospitality/residenza.	76	100.000,00
Ascoli Piceno	Interventi di ristrutturazione degli edifici del Polo Scientifico Tecnologico e Culturale.	73	1.000.000,00
Foggia	Progetto di adeguamento funzionale, strutturale, impiantistico, acustico, antincendio, abbattimento barriere architettoniche, dell'anfiteatro Mediterraneo.	72	140.000,00
Cesena	Per essere definita «Cesena Sport City» propone la riqualificazione dei sei poli sportivi individuati come strategici, e lo sviluppo di nuovi reti di mobilità sostenibile.	70	825.000,00
Ravenna	Disimpegno della fascia retrostante dell'arenile da usi ed elementi incongrui, riqualificazione dei percorsi dissestati di accesso agli stabilimenti balneari, fruizione delle pinete per riqualificare il turismo balneare.	70	414.322,85
Trapani	Programma di attuazione mobilità urbana sostenibile (intermodalità auto/bus/treno/bici, realizzazione di stazioni di ricarica, parcheggi...)	70	752.891,18
Barletta	Riqualificazione dell'area urbana comprendente la Cantina della Sfida e la promozione del polo turistico culturale. Intervento di restauro del palazzo Beaumont Bonelli.	69	900.000,00
Rimini	Rigenerazione di 15km del lungomare attraverso la realizzazione del Parco del mare, costituito da infrastrutture verdi, piste ciclabili e pedonali, palestre a cielo aperto.	69	1.000.000,00

**Figura 20:** Graduatoria finale delle proposte progettuali (Primi dieci posti).

(Rielaborazione personale). Fonte: [www.governo.it](http://www.governo.it).

## Conclusioni

Il settore del turismo è stato uno dei settori più colpiti dalla pandemia causata dal Covid-19 che da ormai un anno ha influenzato le nostre vite in ogni aspetto.

Ho cercato quindi attraverso il mio elaborato di capire ed evidenziare, basandomi su studi e ricerche svolte precedentemente, quelli che sono i passaggi fondamentali per la realizzazione del branding legato ad un luogo.

Questo fenomeno, come visto all'interno della tesi, a partire da New York che rappresenta uno degli esempi più efficaci, si è diffuso in tutto il mondo in modo tale da permettere alle nazioni, regioni e città di soddisfare le esigenze dei consumatori e di posizionarsi strategicamente per poter raggiungere un vantaggio competitivo e differenziarsi dagli altri luoghi con cui sono in competizione.

Ora più che mai, quindi, il mondo e in particolare l'Italia che, come detto precedentemente, ha tentato di utilizzare anche eventi come le Olimpiadi Invernali del 2006 di Torino per rendere la città più accattivante, dovrebbero puntare su questo tipo di strategie di branding affinché il Place branding, e tutte le sue ramificazioni risultino efficienti ed efficaci. Ad esempio, anche la vincita dell'Italia all'Eurovision di quest'anno potrebbe rappresentare un elemento a favore per questo fenomeno, poiché la città che sarà scelta per ospitare la competizione potrebbe rappresentare un ottimo esempio di come applicare strategie di branding, attraverso un lavoro scrupoloso da parte di tutti, a partire dai cittadini fino ad arrivare a coinvolgere esponenti di settori pubblici e privati.

Non solo sfruttando eventi di questo genere, ma anche puntando sul turismo e facendo quindi leva sulle bellezze che caratterizzano da Nord a Sud il nostro paese e le nostre città, l'Italia potrebbe garantire ai suoi visitatori esperienze uniche che riuscirebbero a farla emergere ancora di più nel mercato del turismo globale, andando a superare altre mete ambite dai viaggiatori.

Soprattutto nel periodo post-pandemia, credo sarà necessario concentrarsi su questo tipo di attività poiché alcuni luoghi che al momento sono considerati "contaminati", nel momento in cui il virus sarà stato debellato totalmente, avranno dunque bisogno di allontanare quest'idea dalla mente dei visitatori.

Per attuare ciò sarà necessario investire anche su vari aspetti che fanno riferimento all'ambito delle relazioni umane, e che dovranno essere comunicati in maniera chiara.

Uno dei fattori più efficaci, come abbiamo visto, è sicuramente quello della sicurezza della città che dovrà dimostrare di star applicando le giuste regole previste per il contenimento della pandemia, comunicando che il luogo preso in considerazione è ospitale e in grado di accogliere chiunque voglia visitarlo.

La pandemia che fino ad ora ha rappresentato una minaccia, può diventare invece un'opportunità per i luoghi che potranno *rebrandizzare* il loro paesaggio regionale e nazionale, andando anche a superare gli stereotipi, sviluppando un *place brand* sostenibile ed innovativo che abbia un valore sia per gli attori interni che esterni, anche grazie all'uso di strumenti derivanti dalla continua digitalizzazione che in quest'ultimo periodo ha anche reso possibile visitare posti come il Museo degli Uffizi di Firenze direttamente dalle nostre case.



## **Bibliografia:**

Aaker, D. (1996) Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*.

Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York, NY

Aaker, D.A. and Shansby, J. (1982), "Positioning your product", *Business Horizons*.

Adamson, A. P. (2007). *BrandSimple: How the best brands keep it simple and succeed*. Palgrave Macmillan.

Anholt, S. ( 2005 ) ' Editorial: Some important distinctions in place branding ' , *Place Branding*

Anholt, S. (2016). *Places: Identity, image and reputation*. Springer.

Braun, E. (2012). Putting city branding into practice. *Journal of brand management*.

De Chernatony, L. (1999) 'Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation', *Journal of Marketing Management*

De Vries, H. J., Go, F. M., & Alpe, S. A. (2018). *Modeling Innovation Sustainability and Technologies*. Springer, Cham.

Dias, A., Salmelin, B., Pereira, D., & Dias, M. S. (2018). *Modeling Innovation Sustainability and Technologies*. Springer.

Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place branding and public diplomacy*

Fayvishenko, D. (2018). Formation of brand positioning strategy. *Baltic Journal of Economic Studies*

Fiori, G., & Tiscini, R. (2017). *Economia aziendale*. Milano: Egea.

Foglio, A. (2006). *Il marketing urbano-territoriale. Il marketing per città, aree urbane e metropolitane, organismi territoriali* (Vol. 628). FrancoAngeli.

Ford, F. (2006). *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry*. Routledge.

Franch, M., & Martini, U. (2002). Destinations and destination management in the Alps: A proposal for a classification scheme in the light of some ongoing experiences

- Gartrell, R. B. (1988). Destination marketing for convention and visitor bureaus. Dubuque, Iowa
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*
- Gill, M. S., & Dawra, J. (2010). Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*
- Gunn, C. (1972). Vacationscape, Austin: Bureau of Business Research, University of Texas
- Hansen, R. H. (2010). The narrative nature of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*
- Jacoby, J. and Chestnut, R.W. (1978). Brand Loyalty. New York
- Jagdish, N. and Sheth, C.W. (1974), "A theory of multidimensional brand loyalty", *Advances in Consumer Research*
- Janiszewska, K., & Inch, A. (2012). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, 5(1).
- Kapferer, J.N. (2012), *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, London
- Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*
- Keller Kevin; Busacca Bruno ; Ostillio Maria Carmela. (2021). *La gestione del brand; strategie e sviluppo*. Egea.
- Keller, K. L. (1993) 'Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity', *Journal of Marketing*
- Keller, K. L. (1999). Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. *California management review*
- Kerr, G. (2006) 'From destination brand to location brand', *Journal of Brand Management*, Vol. 13
- kotler P., Scott W.G. (2002), *Marketing Management*, Isedi, Torino

- Kotler, P. (1988) 'Marketing Management: Analysis, Planning and Control',
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. and Haider, D. H., (1999) 'Marketing Places Europe: Attracting Investment, Industry, And Tourism To European Cities,
- Kotler, P., Haider, D. H. and Rein, I. (1993) 'Marketing Places: Attracting Investment, Industry, And Tourism To Cities, States And Nations', Free Press, p. 141
- Kotler, P., Keller, K., Ancarani, F., & Costabile, M. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Milano-torino, Italia: PEARSON.
- Mark Sherrington,(2003) *Added Value: The Alchemy of Brand-Led Growth* (Hampshire, UK: Palgrave Macmillan)
- Mellens , M . , Dekimpe , M . G .and Steenkamp , E . M.( 1996 ) A review of brand-loyalty measures in marketing . *Tijdschrift voor Economie en Management*
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of brand management*, 12(4), 264-278.
- Nebenzahl, I. (2004). Opinion pieces. Where is place branding heading. *Place branding*, 1(1), 12-35.
- Neumeier, M. (2013). *Metaskills: Five talents for the robotic age*. San Francisco: New Riders.
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place branding*, 1(1), 36-49.
- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*
- Rizzi, P., & Dioli, I. (2010). Strategic planning, place marketing and city branding: The Italian case. *Journal of Town & City Management*
- Schmitt, B. and Simonson, A. (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, The Free Press, New York
- Urde, M. (1999), "Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources", *Journal of Marketing Management*

Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*.

Wahyurini, O. D. (2012). The Significance of City Logo in City Branding Strategy. *Recent Researches in Engineering Mechanics, Urban & Naval Transportation and Tourism*.

World Tourism Organization. (2004). Survey of destination management organisations.

## **Sitografia:**

<http://www.fiat.it>

<http://www.guidatorino.com>

<http://www.museoauto.com>

<http://www.slowfood.it>

<http://www.tripadvisor.it>

<https://cuoredinapoli.net/city-brand/>

<https://placebrandobserver.com/how-covid-will-change-place-branding-priorities/>

<https://www.archeoroma.it/siti/pantheon/>

<https://www.comune.napoli.it/wearenapoli>

[https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Preventivo\\_CPeB\\_19Prev\\_S1.pdf](https://www.comune.roma.it/web-resources/cms/documents/Preventivo_CPeB_19Prev_S1.pdf)

[https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Decreto\\_graduatoria.pdf](https://www.governo.it/sites/governo.it/files/Decreto_graduatoria.pdf)

[https://www.ilmattino.it/napoli/cultura/cuoredinapoli2019\\_la\\_nuova\\_edizione\\_rivoluzionaria\\_presa\\_di\\_coscienza-4420830.html?fbclid=IwAR329-IqcPNYhIwUiX-6MoEJ1-QsexHJbRKqVfhJqPCuEqLYIO-Oh1\\_aM](https://www.ilmattino.it/napoli/cultura/cuoredinapoli2019_la_nuova_edizione_rivoluzionaria_presa_di_coscienza-4420830.html?fbclid=IwAR329-IqcPNYhIwUiX-6MoEJ1-QsexHJbRKqVfhJqPCuEqLYIO-Oh1_aM)

[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-01/nbi\\_2020-press\\_release\\_-2021.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2021-01/nbi_2020-press_release_-2021.pdf)

<https://www.nycgo.com/>

<https://www.turismoroma.it/it/luoghi/piazza-navona>

<https://www.visitatorino.com/>

<https://www.zetema.it/attivita/task-force-con-funzioni-di-dmo/>

[https://youtu.be/P\\_rVJmSdads](https://youtu.be/P_rVJmSdads)      <https://www.enit.it/wwwenit/it/pressroomonline/enit-comunica/2994-be-italy-indagine-attrattivita-paese.html>

Marchio in "Dizionario Di Economia e finanza". (n.d.). Retrieved April 13, 2021, from [https://www.treccani.it/enciclopedia/marchio\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/marchio_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)