

Celestino Ciocca

Total City Experience

Idee e metodologie
per il city branding competitivo

ECONOMIA



FrancoAngeli



MANAGEMENT

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Celestino Ciocca

Total City Experience

**Idee e metodologie
per il city branding competitivo**

FrancoAngeli

Copyright © 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A Parma

*“Grandi prodotti, grandi imprese e grandi idee
non nascono per caso e non nascono dovunque:
tutto nasce dalla stessa terra”*

Indice

Prefazione	pag.	11
Prologo	»	15
Introduzione	»	17
1. Quale direzione per l'evoluzione della promozione territoriale?	»	18
2. Quale marca per la marca della città?	»	20
3. Quant'è realmente speciale il city branding?	»	21
Parte prima Total Brand Experience		
Introduzione alla parte prima	»	25
1. Semiotica della marca: cosa comunicare	»	29
1. Dal marcaggio alla comunicazione	»	29
2. Perché è così difficile comunicare le cose giuste?	»	30
3. Una macchina che produce senso: l'approccio semiotico	»	33
3.1. La teoria	»	33
3.2. La vista operativa	»	35
2. Il marketing dell'esperienza: come comunicare	»	42
1. La nuova domanda: vivere i prodotti	»	44
1.1. I prodotti non si consumano	»	44
1.2. I prodotti non si posseggono	»	45
1.3. I prodotti si vivono	»	46

2.	L'evoluzione dell'offerta: alla ricerca dell'identità e della differenziazione perdute	pag. 50
3.	Fabbricare esperienze di marca	» 52
3.1.	I limiti del marketing tradizionale	» 52
3.2.	Ambito d'applicazione del marketing esperienziale	» 54
3.3.	Le nuove regole del gioco	» 56
3.4.	La vista operativa	» 69
3.	Total branding: a chi comunicare e con quali strumenti comunicare	» 72
1.	I cantori della marca: uno o centomila?	» 72
1.1.	I destinatari della comunicazione: i "pubblici"	» 73
1.2.	I destinatari della comunicazione: i "target"	» 77
1.3.	Da pubblici a cantori	» 79
1.4.	La vista operativa	» 80
2.	Le attività aziendali: tutto fa branding!	» 81
2.1.	La vista operativa	» 84
4.	Per un nuovo concetto di marca	» 86
1.	Cos'è la marca?	» 86
1.1.	Un'incerta definizione	» 86
1.2.	I vecchi concetti di brand identity, brand image e brand positioning	» 89
1.3.	Il nuovo concetto di brand identity e le sue diverse dimensioni	» 91
1.4.	La nuova definizione di marca	» 92
2.	Il nuovo processo di branding esterno	» 94

Parte seconda

Il brand delle città

Introduzione alla parte seconda	» 105
5. Il city branding è una chimera?	» 109
6. Perché si fa poco city branding?	» 112
1. Il valore della marca della città è sottovalutato	» 112

2.	Il fallout delle esperienze sbagliate	pag. 115
3.	I pregiudizi nei confronti del marketing	» 117
4.	Misurare l'efficacia del city branding è difficile	» 119
7.	Dal city marketing, al city branding, e oltre	» 121
8.	La città come un prodotto?	» 129
1.	Una questione di naming	» 129
2.	Una questione di commercio	» 132
3.	Una questione di caratteristiche funzionali	» 133
9.	Troppi pubblici per una marca?	» 134
10.	Chi guida la carovana?	» 139
1.	I molteplici elementi di comunicazione	» 140
2.	La pluralità di responsabili	» 141
2.1.	Leadership	» 143
2.2.	Il ruolo degli amministratori	» 144
2.3.	Il ruolo dei cittadini	» 147
2.4.	Il ruolo delle aziende e delle marche commerciali	» 148
3.	Competenze varie e interessi potenzialmente divergenti	» 153
11.	Quale concetto strategico per l'identità competitiva?	» 156
12.	Dal <i>sensescape</i> alla Total City Experience	» 159

Parte terza
Total City Experience.
Dalla teoria alla pratica

Introduzione alla parte terza	» 165
13. Definire l'obiettivo strategico	» 169
14. Brand assessment	» 173
1. Analisi della brand identity agita	» 175
1.1. Creare e formare il Gruppo di Lavoro	» 175
1.2. Individuare gli elementi che di fatto comunicano la marca e i soggetti che gestiscono ciascun elemento	» 175

1.3. Selezionare e pesare gli elementi di comunicazione più significativi – Clusterizzare i gestori	pag. 177
1.4. Individuare i valori veicolati da ciascuna forma e ordinarli per importanza	» 179
1.5. Individuare i pubblici impattati da ciascun elemento e stimare la sensibilità di ciascun pubblico rispetto a ogni specifico elemento	» 181
1.6. Individuare le modalità esperienziali con cui ciascuna forma comunica	» 183
1.7. Elaborare i dati prodotti	» 185
2. Interpretazione dei dati e conclusioni	» 185
15. Brand building	» 192
1. Brand building: il processo di branding interno	» 192
1.1. Proposta della brand identity desiderata	» 194
Epilogo	» 211
Bibliografia	» 215
L'autore	» 219

Prefazione

La maggior parte delle idee contenute in questo libro è nata a Parma.

A Parma si lavora benissimo: nell'aria, persino nella nebbia, sento il profumo della sua colta operosità, dell'imprenditorialità e sento il gusto dell'eccellenza. Gli stimoli si moltiplicano e nella fertile quiete della città trovano spesso il terreno di coltura ideale per produrre qualche buona idea.

A Parma non solo si mangia benissimo, ma soprattutto benissimo si lavora.

Credo che a Parma si viva altrettanto bene, ma io vivo benissimo a Roma e non la cambierei con nessun'altra città al mondo, nonostante gli enormi problemi che affliggono la città in questo momento: ma c'è mai stato veramente un tempo in cui Roma non sia stata afflitta da enormi problemi?

Roma è una città che ha molto da farsi perdonare... e ci riesce benissimo!

E ci riesce non solo perché è la città più bella del mondo, ma anche perché, a capirla bene, può diventare la città più rilassante del mondo. "Ma rimbarza" (traduci: "mi rimbalza/non mi tange") è il motto perfetto che riassume il suo stile di vita pacioso e disincantato, lo stile di vita di chi ne ha viste tante, di chi le ha viste tutte: papi e imperatori, barbari, santi e pecore brucanti nel Foro di Cesare. Se respiri Roma a pieni polmoni, questo *superiority complex* rispetto alle cose del mondo piano piano ti prende e ti aiuta a godere delle cose della vita.

In nessuna delle tante città in cui ho vissuto mi sono sentito però tanto libero come a Dallas. E lo *yuppie lifestyle* degli anni Ottanta è solo un pezzettino di quella meravigliosa esperienza di libertà che la città offre. Abbacinati dal sole, gli ampi spazi della prateria, delle *highways*, e persino delle facciate continue dei grattacieli, dilatano i confini. Al lavoro vengono premiate l'innovazione, l'intraprendenza, il coraggio e hai la sensazione che lì ogni buona idea può essere sviluppata. Territorio, stile di vita e mondo del lavoro con-

cretizzano perfettamente l'ideale americano di libertà e Dallas diventa una città bellissima, anche se la prima impressione può essere, magari, quella di abitare in un grandissimo Grande Raccordo Anulare.

La verità è che le città, quasi tutte le città, hanno molto da dire e da comunicare. Molto di più di quello appiccicato a tanti stantii stereotipi, molto di più interessante e accattivante di quanto brochure patinate e insulse campagne pubblicitarie riescono a balbettare.

Le città hanno molto da dire e molti pubblici a cui comunicare: le città devono essere comunicate/vendute non solo ai turisti che le visitano, ma anche ai cittadini che decidono di andare (o di rimanere) a vivere lì, agli imprenditori che li scelgono di insediare le proprie attività produttive, ai finanziatori che quelle imprese ritengono di sostenere, agli studenti che lì si trasferiscono per iniziare a plasmare il proprio futuro, a tutti coloro che alle città possono apportare linfa vitale.

La marca delle città è un'entità ricca e multiforme e la sua conveniente gestione costituisce una questione complessa, in genere molto più complessa della gestione di una marca commerciale. Paradossalmente l'attenzione che viene riservata al brand delle città è però, di norma, molto inferiore a quella di cui godono le marche commerciali, persino quelle marche commerciali che in realtà hanno ben poco da dire. E questo è un vero peccato, anzi, è un insopportabile scialo: avere tanto da dire e non fare nulla (per bene) per comunicarlo ai pubblici giusti, con i giusti contenuti, strumenti e modalità è il culmine dell'irresponsabilità. Non gestire correttamente la marca di una città (o di una ragione o di uno stato) significa rinunciare colpevolmente all'enorme ricchezza che i vari "clienti" della città (ossia pubblici della sua marca) possono produrre.

Non è questa la sede per discutere a fondo di tutte le possibili cause di questo paradosso, ma è probabile che (anche per effetto della scarsa consapevolezza dei pubblici amministratori che non ha consentito lo sviluppo di molte esperienze significative) sia proprio la carenza di supporti teorici e competenze professionali adeguate uno dei motivi principali del ritardo della pratica del city branding, soprattutto nel nostro Paese¹.

¹ Per comprendere la dimensione del ritardo dell'Italia, basta pensare che, già nel 2006, ben il 70% delle città tedesche erano impegnate in qualche progetto di place branding e un ulteriore 10% avevano in programma di farlo a breve termine (Grabow, Hollbach-Grömig, Birk, 2006).

Contribuire alla soluzione del problema mediante la definizione di un approccio concettuale e metodologico chiaro e concreto costituisce l'obiettivo essenziale di questo libro.

Ringrazio i colleghi e amici che hanno contribuito alla revisione critica dei contenuti dell'opera. Ringrazio in particolare Gabriele Righi e tutta la brigata della "Cucina delle idee": grandi sono stati gli stimoli e preziose le riflessioni emerse dalla sperimentazione che abbiamo condotto insieme applicando la metodologia della Total Brand Experience² alle problematiche del city branding.

² I concetti fondamentali della Total Brand Experience sono stati riportati e ulteriormente sviluppati anche nel presente libro, ma al testo originario (Ciocca, 2004) conviene far riferimento per una più esaustiva e completa trattazione soprattutto degli aspetti processuali e organizzativi del modello.

Prologo

Clack.

Al rassicurante rumore tedesco della portiera che si chiude seguì subito il suono armonioso del motore.

Wroom, wroom...

E persino il leggero pattinamento delle ruote sulla ghiaia del vialetto contribuì alla sensazione di perfetta potenza che alla guida di quell'automobile provava. Mario era pronto a sfidare il traffico e le intemperie del suo lungo viaggio, da Torino a Venezia.

BMW: *Bayerische Motoren Werke*. Quanto delle piacevoli sensazioni che Mario provava alla guida della sua auto dipendevano solo dalla marca BMW? E quanto il brand Germania (e le rappresentazioni dei suoi valori costitutivi: precisione, affidabilità, innovazione, potenza...) contribuisce alla credibilità e al valore del brand BMW... e di altri brand come Mercedes, Porsche, Audi, Volkswagen, ma anche AEG, Bosch, Mièle, Siemens?

La BMW iniziò ad affrontare le prime curve e il suono del motore, con le sue modulazioni precise e brillanti, accompagnava perfettamente i movimenti del cambio e dell'acceleratore. Mario accese la radio e la germanica sinfonia meccanica fu interrotta da una vecchia canzoncina degli anni Settanta:

Vieni, vieni in città
che stai a fare in campagna?
Se tu vuoi farti una vita
devi venire in città.

Com'è bella la città
com'è grande la città
com'è viva la città
com'è allegra la città.

Piena di strade e di negozi
e di vetrine piene di luce
con tanta gente che lavora
con tanta gente che produce.

Com'è bella la città
com'è grande la città
com'è viva la città
com'è allegra la città.

Giorgio Gaber cantava della città con l'ironia degli apostoli della deurbanizzazione *ante litteram*, ma, certamente al di là delle sue intenzioni, ben esprimeva il concetto di città come entità complessa, multiforme, ricca di contenuti, potente e al contempo fragile. Credo che anche lui, come Mario, non si sia però mai reso conto di quanto sia difficile comunicare quei contenuti e di quale enorme valore possa essere prodotto per la città, se si riesce a farlo bene.

Introduzione

Affermare che la scarsa diffusione del city branding dipenda in modo rilevante anche dalla carenza di robusti supporti teorici e adeguate esperienze professionali potrebbe sembrare una provocazione. Quanto meno azzardato, si potrebbe forse obiettare, soprattutto in considerazione della vastissima letteratura che esiste riguardo al city marketing (e al “place marketing” in generale).

E di city marketing si discute in effetti da circa trent’anni in Europa e da ancora prima negli USA. La questione è diventata importante da quando l’attenzione degli amministratori si è spostata dal come “spendere le risorse disponibili” al come “creare ricchezza per la comunità” (e costituire base imponibile per le tasse locali). Negli USA il problema è stato affrontato prima perché le finanze delle città americane dipendono tradizionalmente molto di più dalla ricchezza (e le tasse) generate localmente, che dai contributi governativi o federali. La questione ha assunto però particolare rilevanza ed è diventata d’interesse generale soprattutto in conseguenza del processo di deindustrializzazione che ha caratterizzato le città dell’Occidente a partire dagli anni Ottanta. Gli amministratori sono stati costretti a ricercare nuove soluzioni per sostenere l’economia locale, passando, secondo la definizione di Harvey (1989), dal “managerialismo” del welfare, circoscritto alla funzione redistributiva delle risorse esistenti, all’“imprenditorialismo”, finalizzato alla progettazione e alla gestione di tutte quelle attività necessarie a favorire la trasformazione e lo sviluppo dell’economia locale.

Il city marketing è dunque certamente una disciplina matura, sostanziata da innumerevoli esperienze pratiche e da consolidati supporti teorici..., ma il city branding è un’altra cosa. La storia del city branding è in realtà molto più recente di quella del city marketing e inizia praticamente con il nuovo mil-

lennio, allorquando gli studiosi di marketing territoriale iniziano a recepire il concetto di brand. Ma il recepimento di tale concetto non è stato facile: ancora nel 2007 Hankinson scriveva infatti che “molto poco è stato scritto su come il branding territoriale debba essere gestito” e Kavaratzis (2009) poteva solo aggiungere che “esistono delle tracce di modelli concettuali per il place brand management”, proponendo quindi una prima sintesi di tali modelli. È passato quasi un altro decennio, ma a tutt’oggi il moderno concetto di marca non sembra essere stato ancora sufficientemente metabolizzato, l’identità della nuova disciplina del city branding appare ancora incerta, così come i risultati del dibattito teorico e dell’esperienze pratiche risultano spesso contraddittori. Denunciare la carenza di robusti supporti teorici e di adeguate esperienze professionali in materia di city branding non è dunque una semplice provocazione ma è una considerazione che, muovendo dalla consapevolezza dello stato di fatto, incoraggia la produzione di nuove idee. E si tratta di un’esigenza abbastanza condivisa: nel Manifesto redatto dal Best Place – European Place Marketing Institute nel 2015 si legge infatti che “sebbene il marketing territoriale sia una disciplina abbastanza consolidata sotto il profilo accademico e pratico, sembra aver raggiunto un punto di discontinuità e per progredire necessita, secondo noi, di nuove idee e nuove energie”.

Nuove idee che, per essere realmente utili, devono anzitutto contribuire alla soluzione dei tre problemi principali che secondo noi hanno caratterizzato l’evoluzione della nuova disciplina del city branding, facendo sì che la complessiva materia della “promozione territoriale” sia ben lungi da una stabile sistemazione teorica e metodologica:

- 1) la direzione evolutiva verso cui indirizzare la teoria della promozione territoriale è molto incerta;
- 2) la teoria e la pratica del city branding non sembrano fare riferimento in modo esplicito e coerente a concetti di brand e di branding chiari e adeguati;
- 3) le specificità del city branding rispetto al corporate branding sono sopravvalutate.

1. Quale direzione per l’evoluzione della promozione territoriale?

Rimarcare che il city branding non è il city marketing è stato utile non solo per significare che la problematica della promozione delle città è in evoluzione e ben lungi da una stabile sistemazione teorica e metodologica,

ma può servire anche a introdurre il tema di quale sia, a oggi, la reale identità della disciplina della promozione territoriale e quale debba essere la direzione verso cui farne evolvere la teoria. Il city branding non è il city marketing, ma spesso i due termini vengono utilizzati come sinonimi: la confusione che esiste al riguardo deve intendersi solo come un “peccato di gioventù”, aggravato magari da un approccio alla materia non troppo accurato? Deve intendersi cioè come un problema che andrà certamente a risolversi, proprio in virtù del consolidamento di due discipline diverse che evolveranno secondo direttrici sempre più distinte? O tale confusione costituisce in realtà il sintomo di un’inevitabile sovrapposizione dell’ambito problematico dei due concetti di city marketing e city branding, tale da suggerire un approccio unitario a quella che definiamo “promozione territoriale” per significare appunto il complesso delle problematiche afferenti al city marketing e al city branding?

Partiamo dunque dall’esame del significato dei due termini secondo l’uso comune.

Obiettivo del city marketing è quello di supportare l’ottimizzazione di un sistema di offerta che sia capace di soddisfare i bisogni dei principali referenti di un dato territorio, ossia di quei soggetti che, come scrive Caroli (2014), sono “portatori dei fattori produttivi rilevanti per il suo sviluppo sostenibile”. La sua vocazione alla “vendita” è evidente; fa riferimento soprattutto a elementi materiali e tangibili (prodotti e servizi); marcata è anche la sua valenza politica, laddove il piano di marketing finisce per indirizzare e sostanziare il programma di governo degli amministratori, quasi con esso confondendosi.

Il focus del city branding è invece sulla marca della città. Il suo compito è quello di comunicare al meglio l’identità della città, ancor prima che il suo sistema di offerta. L’ambito del city branding è molto più ampio del processo di “mera” progettazione (city marketing) di cui è anche parte. Compito del city branding, infatti, è certamente quello di facilitare l’efficace comunicazione dell’offerta del territorio, ma la sua missione è gestire il brand della città a 360°, promuovendo l’identità differenziante e l’attrattiva della città anche a prescindere dalle caratteristiche specifiche dei prodotti e dei servizi che la città offre. E lo fa dialogando costantemente con i suoi pubblici principali, attivando tutti i soggetti della città e utilizzando ogni elemento di comunicazione disponibile: tangibile e intangibile, deliberato o involontario.

Usare city marketing e city branding come semplici sinonimi è dunque un errore perché non consente di evidenziare il carattere strategico e multidimensionale del city branding. È altresì evidente che i punti di contatto fra city marketing e city branding sono molteplici, importanti e tali, da legittimare la domanda di fondo che questo paragrafo pone: se sia cioè opportuno insistere sulle differenze che fra i due concetti esistono, fino al punto da