

**Prof.dr.sc. Lenko Uravić**

**dr.sc. Marko Paliaga**

**Approccio integrale allo sviluppo del *brand* e allo sviluppo economico delle città, in  
condizioni di concorrenzialità globale**

**Riassunto**

Oggigiorno non sono solo le destinazioni famose e le località turistiche a comprendere quanto sia importante cambiare il concetto di marketing, di promozione e di branding, visti quali mezzi e strumenti di rafforzamento della propria concorrenzialità. Le città con brand potenti sono vere e proprie portatrici di sviluppo economico globale, luoghi in cui si concentrano gli investimenti stranieri e in cui si crea sviluppo economico di livello nazionale. Il progresso economico di una città dipende, senza ombra di dubbio, anche da una pianificazione attenta del proprio sviluppo economico. Sono tali le città che nell'ambito dei confini nazionali e territoriali ricoprono il ruolo di portatrici di sviluppo economico e culturale, spingendo gli stati ai quali appartengono a crescere e a progredire. Una buona gestione deve saper riconoscere i cambiamenti fondamentali dell'ambiente sia esterno che interno e, attraverso un piano economico locale e con la creazione di un proprio brand, deve istituire le condizioni adatte alla concretizzazione della strategia di sviluppo e di progresso della gestione cittadina, rendendone possibile l'attuazione. Prendendo spunto dalle esperienze di pianificazione strategica e di branding già presenti nel mondo degli affari, come pure da quelle concernenti la creazione di marche per il mercato, nel presente lavoro viene proposto un modello strategico di creazione e di gestione del brand cittadino che se applicato correttamente, può contribuire ad una maggiore concorrenzialità delle città croate sul mercato globale. Sviluppando e applicando un modello strategico di creazione e di gestione del brand cittadino, determinate città genereranno e rafforzeranno, a livello di comunità locale, lo sviluppo economico, incrementeranno l'occupazione, daranno una spinta agli investimenti cittadini, svilupperanno il settore turistico, aumentando anche il numero degli arrivi turistici, ovvero in una parola sola, diventeranno più concorrenziali rispetto a quelle città che non applicano un modello di tale tipo. In tal senso nel presente lavoro viene proposto e illustrato anche l'approccio sistematico che sta alla base delle ricerche successive e della verifica delle affermazioni attraverso la prassi.

**Termini chiave:** brand cittadino, brand di abitati, gestione del brand, sviluppo economico locale.

## 1. Definizione dei termini brand e branding

Il termine marca viene usato in vari modi e attraverso svariati concetti. Quello che rende diverso un determinato prodotto dotato di marca rispetto ad un altro prodotto senza marca, oltre che a dargli, a dire il vero, un determinato valore, sono le precise percezioni e le sensazioni che il consumatore ha rispetto alle caratteristiche del prodotto, al nome della marca e a ciò che essa rappresenta nella mente dei consumatori<sup>1</sup>. L'Associazione marketing americana (AMA)<sup>2</sup> definisce la marca (il brand) quale nome, termine, segno, simbolo, design o quale combinazione degli stessi, che permette di identificare il prodotto o i servizi di un produttore o di un gruppo di produttori e di distinguerlo dai prodotti o dai servizi della concorrenza. Secondo Kotler, il brand è il nome, il termine, il simbolo o il design (oppure la combinazione di tutti), che identifica il produttore o il venditore di un prodotto, che a sua volta può essere un bene palpabile, un servizio, un'organizzazione, un luogo, una persona o un'idea.<sup>3</sup> La marca permette soprattutto di differenziare i prodotti nella mente dei consumatori. A dire il vero, possiamo dire liberamente che per il consumatore la marca rappresenta innanzitutto un mezzo di identificazione del prodotto, che gli permette di notarlo chiaramente, di dare un senso al prodotto e di riconoscere velocemente il prodotto desiderato<sup>4</sup>. Il brand è costituito da tre elementi chiave: segno, nome e slogan<sup>5</sup>. La marca o brand inoltre, può contrassegnare un prodotto o un servizio, oppure un gruppo di prodotti o di servizi, o ancora, tutti i prodotti-servizi di un produttore. A dire il vero il brand ci semplifica, in maniera specifica e peculiare, le decisioni d'acquisto e ne garantisce la qualità.<sup>6</sup> È questo il motivo per cui diciamo che la marca è qualcosa di più del solo prodotto o servizio. La marca è innanzitutto il nome, il simbolo identificativo e parallelamente anche tutta una serie di valori aggiuntivi che promette al consumatore, in maniera semplice, un vantaggio sia funzionale che psicologico di un determinato prodotto o servizio: la sua idoneità d'uso, il prezzo, l'imballaggio, l'odore, il sapore, il profumo, il colore, il design, le associazioni e la pubblicità.<sup>7</sup> Perciò, la marca è la combinazione di vari fattori che danno al prodotto o al servizio un'identità specifica che lo rende diverso dagli altri. Il branding, usato quasi come sinonimo, va definito quale termine che dà al prodotto o al servizio tutti gli elementi necessari a identificare la marca dello stesso prodotto. Branding è un concetto molto ampio che comprende il nome,

---

<sup>1</sup> Grbac, Dlačić, First: „Trendovi marketinga“ Libro di testo dell'Università di Fiume, Facoltà di Economia di Fiume, Fiume 2008., pag. 75

<sup>2</sup> Kotler Philip, Gertner David: „Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective“, Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., pag. 46

<sup>3</sup> Kotler Philip, Lee Nancy: „Marketing u javnom sektoru“ Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 114.-115.

<sup>4</sup> Grbac, Dlačić, First: „Trendovi marketinga“ Libro di testo dell'Università di Fiume, Facoltà di Economia di Fiume, Fiume 2008., pag. 75

<sup>5</sup> Jakovljević Robert: „Grad kao proizvod“, IDC, Zagreb, 2000, pag. 26

<sup>6</sup> Dibb Sally, Simkin Lyndon, Pride M. William, O.C. Ferrell: „Marketing“, Mate, 1991, pag. 224

<sup>7</sup> Kenneth Roman, Maas Jane: „Kako oglaševati“, Zbirka Virgo Advertising, 1995., pag. 16

il design, il simbolo, gli elementi identificativi legalmente tutelati, ecc., usati allo scopo di differenziare prodotti, servizi e produttori da altri prodotti, servizi e produttori. Alcuni autori, come ad esempio Kotler nel suo libro “Il marketing nel settore pubblico”, distinguono il termine “*brandizzazione*” (e non branding), che definiscono quale processo di sviluppo dell’identità del brand (*brand identity*). Nel presente lavoro, sia il termine branding che *brandizzazione* vengono usati nello stesso contesto, con significato identico di costruzione-creazione dell’identità della marca di un determinato prodotto, servizio o città, indipendentemente dalle lievi differenze individuate presso i singoli autori. In questa sede marca e brand vengono usati quali sinonimi e perciò con significato uguale e lo facciamo apposta proprio per sottolineare la necessità di stabilire di comune accordo e nell’intero settore croato del marketing, la definizione dei termini brand-branding-brandizzazione-complesso branding–cobranding rispetto a marca-marcatura (?) o a qualcos’altro. Perciò, considerato che anche il termine branding deriva dal termine brand, esso viene qui usato nella sua forma originale.

Dal punto di vista di città, regioni o stati, la marca o brand rappresenta una specie di contrassegno della città, ovvero l’insieme di tutte le aspettative, dei pensieri, delle idee, delle nozioni e delle associazioni che noi abbiamo nella nostra mente rispetto ad un determinato luogo, stato, regione o città che sia. Il brand di una città è molto di più di uno slogan o di una campagna promozionale. Esso rappresenta la somma dei pensieri, delle sensazioni, delle associazioni di idee e delle aspettative che si crea nella mente di potenziali utenti di servizi nel venire a contatto con il nome, con il segno, con il design, con l’attrattiva di un determinato luogo.<sup>8</sup> La marca permette di designare una città a più livelli, da quello fisico e reale a quello emotivo e psicologico. Come avviene per un’impresa famosa, anche una città ben nota, o regione o stato, troverà con più facilità i canali di vendita dei suoi prodotti o servizi, attirerà facilmente la migliore forza lavoro, un gran numero di visitatori, di turisti, di investimenti e di eventi, ricoprendo in tal modo un ruolo sempre più significativo a livello nazionale e globale<sup>9</sup>. Le migliori città-brand hanno successo esclusivamente perché riescono a raggiungere una sinergia nella costruzione di un rapporto emotivo tra sé stesse e i loro gruppi target (mirati)<sup>10</sup>. Se osservato nel suo insieme, il branding a livello cittadino rappresenta la creazione di una

---

<sup>8</sup> Soren Smidt jensne: „City Branding-Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region“, Danish Centre for Forest, Landscape and Planning, KVL, Interreg project, 2008., pag. 2

<sup>9</sup> Malcom Allan: “Why brand places?”, Casopis Agenda for local development, numero 64, febbraio 2004

<sup>10</sup> Peter W. Williams, Alison M. Gill, Neil Chura: Branding mountain destinations, The battle for „Placefulness“, Tourism review, numero 59, 1/2004, pag. 6

marca di successo di una determinata città, impedendole di perdere le sue attrattive globali, anche durante sconvolgimenti o crisi serie e a prescindere dalla possibile causa.<sup>11</sup>.

## **2. Ruolo del brand (della marca) e del branding nello sviluppo cittadino locale**

Le città sono sempre state dei brand (della marche)<sup>12</sup>. Fatta eccezione per il caso in cui qualcuno non viva in una città particolare oppure se una determinata città non abbia scelto di vivere la propria vita basandosi sullo studio duraturo delle proprie caratteristiche, delle circostanze storiche e delle opportunità o dei difetti tipici del luogo, è un dato di fatto che le città, come avviene anche per altri prodotti e servizi, vengono scelte dagli uomini in base ad alcuni attributi concernenti lo standard di vita, a determinate promesse, o in base ad una storia ad esse legata, o ancora esclusivamente in base ad un insieme di percezioni positive o negative, a pareri e a credenze riportati dai mass-media. Tutte le nostre decisioni, a prescindere dalla loro scarsa importanza, iniziando da quelle relative alla spesa quotidiana e fino a quelle sulla scelta del luogo di vacanza o della città nella quale intendiamo trasferire la nostra attività lavorativa, sono razionali, ovvero basate su un insieme di dati raccolti e disponibili, solo parzialmente, perché in verità sono in gran parte dei casi frutto della nostra emotività, di quanto nascosto nel profondo delle nostre coscienze, che a loro volta sono il prodotto di varie situazioni culturali, sociali, religiose e di altro carattere. Tale parte emotiva non ha origine esclusivamente nella nostra comunità, nelle nostre famiglie e nelle convinzioni familiari che ci vengono imposte sin dall'infanzia, ma viene plasmata anche da una politica branding proattiva di singoli leader politici del luogo, che fanno apparire il loro luogo come qualcosa di speciale. Il porre in evidenza la propria peculiarità, la qualità straordinaria di qualcosa, è il fondamento di creazione e di esistenza di una città-marca. La gestione eccellente e responsabile di una determinata città e della sua economia, ovvero della sua politica economica e di sviluppo, non si misura esclusivamente in base ai mezzi disponibili nel suo bilancio o enumerando i progetti in corso alla vigilia delle elezioni, ma con tutta una serie di contributi concreti della politica cittadina alle variabili fondamentali del proprio sviluppo, quali ad esempio: la crescita dello standard di vita locale, l'aumento della qualità dei servizi comunali e, assolutamente, l'aumento dell'occupazione e della produttività, naturalmente sempre a livello cittadino. Vantando condizioni di tale tipo, determinate città

---

<sup>11</sup> Adattamento di: Henning von Verigge: "Gradovi kao brandovi", Gesamtverband Kommunikationsagenturen, Associazione comune delle agenzie di comunicazione, Congresso città quali brand, Francoforte, Main, Germania, 2004

<sup>12</sup> CEOs for Cities, Branding your City, [www.ceosforcities.org/rethink/research/files/CEOsforCitiesBrandingYourCity2006.pdf](http://www.ceosforcities.org/rethink/research/files/CEOsforCitiesBrandingYourCity2006.pdf), 25.02.2008

diventano attraenti. Chi non desidererebbe vivere in una città nota per l'alta qualità del suo servizio sanitario, per l'aria pulita, per i bellissimi parchi e i ricchi contenuti ricreativi, per l'enorme patrimonio storico, in una città che crea autonomamente nuovi posti di lavoro e che sostituisce tecnologie ormai superate, che non hanno più alcuna prospettiva, con la nuova tecnologia? Parigi è luce, Parigi è romantica. New York è multiculturalità, energia, ventiquattro ore di divertimento. Tokio è tecnologia, modernità, sviluppo veloce<sup>13</sup>. Barcellona è cultura. Venezia è arte, acqua, resistenza alla natura. Roma è storia. Rio è divertimento che dura tutta una vita.<sup>14</sup> Černobil è inquinamento. Sisak è pericolosamente minacciato dallo smog. Rovigno è un luogo multiculturale e preservato. Nel mondo d'oggi, caratterizzato da rapporti internazionali complessi, nei quali s'intrecciano il dominio di singoli stati dalle politiche aggressive, ogni luogo, ogni città concorre per un numero limitato di potenziali abitanti, di turisti, di lavori disponibili (export/import), di investimenti diretti e di capitale accessibile. Le città nel loro ruolo di portatrici di sviluppo statale e locale, in queste condizioni variabili e instabili, devono impegnarsi per attirare le risorse, i fondi e la fama carenti, il tutto allo scopo di garantirsi l'esistenza. Per ottenere determinati mezzi finanziari dai fondi europei, in Croazia le città non concorrono più a livello nazionale, ma a livello di regione più ampia, di un circondario più grande. Per attirare i turisti le nostre città non concorrono più esclusivamente sul Mediterraneo, con i vicini di casa, ma la partita è diventata più globale. Ad un tratto Shanghai, Hong Kong, Bangkok sono diventate accessibili alla classe media dei nostri principali mercati emissivi, la Spagna, Malta e il Portogallo lo sono già da tempo, la Turchia è sempre più attraente dal punto di vista dei prezzi. Sono presenti, infatti, concorrenti nuovi, forti e attraenti. La realtà è questo mondo che ci circonda e tutto succede ora, in questo preciso momento. Si deve perciò reagire, il che significa che il successo e la concorrenzialità futuri delle nostre città dipenderanno dalla misura in cui oggi esse si sviluppano in senso territoriale ed economico, da come si presentano e comunicano le proprie diversità (le diversità sono le premesse fondamentali del branding cittadino).

A dire il vero le città sono come le imprese. Quelle con un brand forte piazzano meglio i propri prodotti e servizi locali su altri mercati e in altre città, attirano più facilmente i turisti, hanno più successo nell'attrarre capitale a basso prezzo, maggiori investimenti stranieri rivolti al loro sviluppo economico, generano con più facilità posti di lavoro e soprattutto e in un'unica parola, hanno maggior successo. Il brand o marca basato su vantaggi veri e sulla

---

<sup>13</sup> CEOs for Cities, Branding your City, March 2006., Pr CEOs for Cities, Branding your City, [www.ceosforcities.org/rethink/research/files/CEOsforCitiesBrandingYourCity2006.pdf](http://www.ceosforcities.org/rethink/research/files/CEOsforCitiesBrandingYourCity2006.pdf), 25.02.2008

<sup>14</sup> Ibidem

qualità della vita, del lavoro e dell'occupazione in una determinata città darà una spinta anche allo sviluppo complessivo. Affinché ciò avvenga, tutti coloro che hanno poteri decisionali devono conoscere gli elementi di base della creazione e dell'istituzione di una propria marca cittadina, per poter realizzare, attraverso le ambizioni e i programmi politici, l'indispensabile: innanzitutto tutte quelle condizioni elementari di sviluppo delle proprie imprese e della propria industria, utili a spronare la produzione locale a livello cittadino, stimolando progressivamente il programma locale di esportazione e agendo positivamente sul proprio circondario, per unire a sé restanti unità d'autogoverno locale, allo scopo di garantire mezzi economici sufficienti che alla fin fine garantiranno una vita piacevole a tutti gli abitanti di una determinata comunità locale.

### **3. Sviluppo locale, branding e ruolo dell'amministrazione locale in Croazia**

Il decentramento è una delle sfide più grandi e significative che le unità d'autogoverno locale incontrano nel passaggio all'economia di mercato e alla democrazia. Sempre più unità d'autogoverno locale, soprattutto città, diventano coscienti non solo della decentralizzazione, ma anche dei cambiamenti globali, della globalizzazione e della concorrenza mondiale. In condizioni di tale tipo, le città sono esposte a cambiamenti continui e veloci. Visto che le condizioni di sviluppo economico locale cambiano sempre più in fretta e considerato che sin dall'inizio del processo di transizione tutti i governi statali dei paesi circostanti in via di transizione, e specialmente la Croazia, hanno ridotto o quasi annullato la propria responsabilità verso lo sviluppo economico locale, le amministrazioni moderne e la classe dirigenziale cittadina progressista devono far proprio il modo di pensare del mercato e comprendere il mondo degli affari che le circonda. Per raggiungere un vantaggio concorrenziale in questa lotta mondiale, i luoghi, le città e i loro governanti devono esser capaci di attirare con forza e di mantenere in loco le migliori organizzazioni, i migliori professionisti, tecnici e investitori, avendo come obiettivo principale la scelta di partner strategici – investitori giusti, che con i loro investimenti garantiscono crescita e sviluppo. Nel futuro questi fattori del mondo del lavoro diverranno il fondamento e la colonna portante dello sviluppo locale, naturalmente a condizione che essi e i loro prodotti o servizi abbiano successo e diventino concorrenziali sul mercato globale. Un importante anello della catena descritta sopra è certamente la capacità di riconoscere l'esigenza di dare un brand alla propria città. Solamente agendo in tale modo le amministrazioni cittadine possono indirizzare correttamente le risorse e le forze disponibili nello sviluppo economico locale. Ed è per questo

motivo che nel presente lavoro si propone un tale insieme di strumenti di lavoro, ovvero il modello strategico di creazione della marca cittadina, basato sul piano di sviluppo economico locale, con il quale deve interagire e che ha come compito quello di aiutare tutte le strutture di governo che desiderano costruire una città concorrenziale.

### **3.1. Sviluppo economico locale quale modello di riforma delle città croate e processo di branding cittadino in interazione reciproca**

Il processo di riforma economica locale delle città croate ha davanti a sé grandi sfide, a risultato dell'attuale decentramento di determinate e importanti risorse statali, dell'odierno decentramento locale e del trasferimento di poteri, obblighi e attività statali a livello locale, dei cambiamenti politici nell'attuale struttura e ordinamento delle unità d'autogoverno locale, dei processi di regionalizzazione, dell'organizzazione interna e di altri cambiamenti e processi chiave.

Le sfide fondamentali che le città croate affrontano sono innanzitutto la mancanza di mezzi e di capacità proprie, di sapere e di maestria per lo svolgimento di singole attività amministrative, una pessima struttura organizzativa all'interno delle amministrazioni locali che è insufficientemente flessibile ai cambiamenti, la resistenza esistente tra i funzionari cittadini verso i cambiamenti che potrebbero minacciare il loro posto di lavoro a causa di scarso sapere e di incomprensione dei cambiamenti stessi e in linea generale, l'insufficiente livello di professionalità e di qualifica degli stessi funzionari cittadini, una definizione carente delle priorità locali in materia di elaborazione della documentazione di pianificazione territoriale, vista come previa condizione fondamentale per stimolare adeguatamente lo sviluppo economico locale.

Definiamo lo sviluppo economico locale quale processo di sviluppo locale visto dalla comunità, quale processo che abbraccia l'autogoverno locale – città e comuni, gli imprenditori e gli artigiani locali e la cittadinanza nella creazione di un potenziale economico comune e di un modo per raggiungere tale traguardo. Esso deve mobilitare le risorse pubbliche e private, per realizzare una visione di sviluppo con la quale va creato un clima imprenditoriale positivo, che a sua volta spingerà gli imprenditori locali ad ampliare le aziende esistenti, a crearne di nuove e a rafforzare la propria concorrenzialità.

Naturalmente, non è possibile realizzare quanto detto sopra senza l'indirizzamento e il desiderio del governo locale di dare una spinta alla crescita e allo sviluppo della propria comunità. Considerato che i buoni auspici e una forte volontà non sono sufficienti, vanno preventivati anche determinati mezzi finanziari di bilancio. Ed è proprio la spesa implicita di mezzi finanziari pubblici nei progetti di stimolo e di sviluppo del progresso economico locale, che richiede l'emanazione di delibere sulle basi di circostanze note e di riconoscimento dei fabbisogni locali. Una volta approvati ed elaborati la strategia, il piano di sviluppo e le modalità di incentivazione dello sviluppo economico locale, si deve avviare quanto prima l'attuazione concreta e ciò impone la presenza di mezzi finanziari di bilancio ed esterni al bilancio già assicurati. Per i programmi a lungo termine va previsto un finanziamento duraturo nel tempo, pluriennale. I peggiori progetti sono proprio quei progetti di cui non sono stati identificati i problemi chiave dei fruitori ultimi presenti sul territorio di un'unità d'autogoverno locale. Perciò è di primaria importanza affrontare la pianificazione dello sviluppo economico locale in maniera sistematica, metodica, pianificata, affinché essa rappresenti l'input di base per l'elaborazione di una strategia qualitativa di sviluppo del brand di una determinata città. Solamente un brand così definito e sviluppato esprimerà riconoscibilità, flessibilità, garantendo ad una comunità locale concorrenzialità duratura sul mercato globale.

Il miglioramento, ovvero il progresso di una comunità locale-città voluto solo mediante la definizione e la formalizzazione di un determinato piano di sviluppo locale, senza che esso sia stato precedentemente trasformato in brand cittadino, non potrà migliorare di per sé lo sviluppo locale e nemmeno aumentare il livello di concorrenzialità della città stessa. Il peggior approccio possibile al processo branding è quello che consiste nell'annunciare l'avvio dell'elaborazione di un determinato brand cittadino, nel momento in cui tale elaborazione concreta si fonda esclusivamente sul design, sullo sviluppo del simbolo, dello slogan e della campagna promozionale. Purtroppo, è proprio un tale approccio ad aver preso forma qui da noi, nelle città di Varaždin<sup>15</sup> e di Pola<sup>16</sup> (Pola +). Sia il processo branding di una determinata città, che il suo sviluppo economico locale, vanno assolutamente definiti e formalizzati attraverso un piano comune e integrale, tentando di osservarli come un unico insieme e in interazione reciproca. Qui da noi le componenti chiave di un approccio di tale tipo sono generalmente analizzate o chiarificate in misura insufficiente. Fino ad oggi gli autori del

---

<sup>15</sup> Krešimir Kovač: „Kako se prilagoditi najvećima, a ostati svoj“, Strani Brandovi, inserto della rivista Business HR, 12.07.2007, pagg. 10-11

<sup>16</sup> Angeleski Zoran: „Pula je svaki pojedinac koji u njoj živi“, Glas Istre, inserto Zoom, pag. 3, 12.07.2008



presente lavoro non sono riusciti a individuare né in Croazia né nell'area più ampia, né mediante ricerche proprie e nemmeno nella letteratura disponibile, un approccio interattivo uguale a quello descritto sopra.

Considerando quanto detto sopra, la seguente tabella mette a confronto i due concetti.

Tabella numero 1 – Confronto del modello di sviluppo economico locale e del modello di branding

<b>Piano – modello di sviluppo economico locale</b>	<b>Piano – modello d'introduzione del processo branding nelle città<sup>17</sup></b>
<p>Analisi strutturale – SWOT (“revisioni”, analisi dello stato)</p> <p>- input fondamentali del circondario</p>	<p><i>PREPARATIVI PER LA COSTRUZIONE DEL BRAND</i></p> <p><i>DATI FONDAMENTALI DI ENTRATA PER IL MODELLO</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi della situazione e dei trend del circondario-SWOT</li> <li>• Definizione della missione, della visione e degli obiettivi di base della città</li> <li>• Definizione dei gruppi mirati e ricerca sulle esigenze dei fruitori di servizi</li> <li>• Definizione dell'identità cittadina e ricerca sull'immagine cittadina attuale</li> </ul>
<p>Identificazione dei problemi chiave economici locali</p> <p>- definizione degli obiettivi e indirizzi d'azione (direttive strategiche)</p> <p>- definizione dei consigli generali per le attività da intraprendere e per l'attuazione degli obiettivi (orientamenti strategici)</p>	<p><i>COSTRUZIONE DEL BRAND</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione del prodotto cittadino a seconda dei gruppi mirati, della strategia di posizionamento della città e scelta delle strategie di progresso del luogo</li> <li>• Costruzione e design della marca cittadina (design del logotipo, scelta dello slogan del brand, creazione dell'identità del brand, educazione dei dipendenti)</li> </ul>
<p>Elaborazione della documentazione di attuazione-valutazione del processo di sviluppo</p> <p>- elaborazione del piano delle attività per i singoli settori economici cittadini</p> <p>- identificazione dei progetti prioritari per singoli settori</p> <p>- piano finanziario e budget basato sul progetto</p>	<p><i>DEFINIZIONE DELLE STRATEGIE CHIAVE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scelta della strategia di costruzione dell'aspetto della marca cittadina</li> <li>• Scelta della strategia promozionale della marca cittadina</li> </ul>
<p>Elaborazione della documentazione tecnica per i progetti prioritari e valutazione dell'attuabilità</p> <p>- verifica della conformità di priorità e obiettivi al budget, fondatezza dell'attuazione rispetto ai mezzi investiti</p>	<p><i>IMPLEMENTAZIONE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misurazione del successo della marca e valutazione del valore della marca dal punto di vista della città</li> <li>• Comunicazione di ritorno e correzioni costanti</li> </ul>
<p>Attuazione delle misure scelte – realizzazione</p>	

<sup>17</sup> Paliaga Marko: „Branding i konkurentnost gradova“, samostalna naklada, Rovinj, 2007., str. 157.

Autovalutazione dei risultati ottenuti, controllo e comunicazione di ritorno	
--	--

Fonte: autori, la parte sullo sviluppo locale come da “Vodič za izradu strateških razvojnih programa na lokalnoj razini” Istituto di Economia di Zagabria, 2003

Dalla tabella precedente risulta chiaro che i due modelli hanno delle parti in comune che è possibile porre in interazione reciproca e inserire in un modello unico, che sarebbe di per sé maggiormente operativo. Per una buona interazione reciproca e per l’attuazione di entrambi i modelli, sia unitamente che distintamente, accanto all’adattamento e alla creazione del modello per ogni singola città, va precedentemente garantito il decentramento nel processo decisionale interno alla stessa unità d’autogoverno locale, l’esistenza di collaborazione attiva con le unità locali circostanti e la collaborazione attiva dei governi locali con tutti i fattori economici, culturali, turistici e sociali del luogo. Pure essendo lo sviluppo economico decisivo per la qualità della vita in una comunità locale, esso è comunque solo una delle componenti dello sviluppo locale complessivo (le rimanenti componenti abbracciano le questioni sociali, il campo della tutela ambientale, lo sport e l’educazione, ecc.). Queste ulteriori componenti vanno analizzate e considerate nell’elaborazione e nel modellamento del brand cittadino. L’integrazione dei due modelli è un’ottima via per mettere tutti i quesiti importanti entro un’unica cornice comune, all’interno della quale vanno identificati i modi migliori per ottenere uno sviluppo cittadino di successo. L’attuazione dello sviluppo economico locale non è un compito semplice. Per avere uno sviluppo di successo duraturo è necessario un approccio integrale ai problemi, che comporta l’analisi di questioni sia economiche che sociali, di problemi legati alla tutela ambientale e la partecipazione attiva di tutti gli attori rilevanti.

## **5. Esempio di modello integrale di costruzione della marca da parte di città croate nell’ambito del piano di sviluppo locale**

In base a quanto già esposto, qui di seguito si propone il modello integrale che potrebbe diventare, dopo una verifica delle pratiche necessarie, un esempio di prova da applicare inprassi. Per poterlo fare, è necessario sottoporre il modello integrale ad una prova di verifica in diverse città e in diversi ambiti, per eliminarne le mancanze e solo allora, una volta svolte tutte le verifiche necessarie si potrà metterlo in pratica. Il presente lavoro intende elaborare solamente l’idea iniziale e stabilire i presupposti utili per l’elaborazione di un modello integrale pratico, che potrebbe rappresentare un elemento utile per migliorare la gestione quotidiana delle risorse cittadine e per indirizzare lo sviluppo del luogo.

Tabella numero 2 – Esempio di modello integrale di sviluppo economico locale e di branding

<b>MODELLO INTEGRALE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi strutturale di tutti gli ambienti e prodotti cittadini, analisi dello stato mediante il metodo SWOT</li> <li>• Definizione della Missione, della Visione e degli Obiettivi fondamentali della città</li> </ul> <p><b>RESULTATO:</b> ANALISI SCRITTA dei problemi chiave locali, con particolare accento sull'economia quale forza motrice principale dello sviluppo locale</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione dell'identità cittadina e ricerca sull'attuale immagine cittadina (determinazione dell'influsso del settore economico sull'identità e sull'immagine cittadine)</li> <li>• Definizione dei gruppi mirati e ricerca sulle esigenze degli utenti di servizi, in base ai problemi chiave identificati</li> </ul> <p><b>RISULTATO:</b> ANALISI SCRITTA E CONCLUSIONI DELLE RICERCHE SVOLTE</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione del prodotto cittadino (servizi di base, turismo, infrastruttura, sport, cultura, settore sociale e sanità) in base all'identità stabilita, alla visione, all'immagine futura voluta e alle esigenze degli utenti di servizi riscontrate</li> <li>• Elaborazione preliminare della documentazione e definizione del „prezzo“ di costo (soluzioni fattibili)</li> <li>• Scelta delle priorità e dei “fattori di progresso” chiave dell'identità e dell'unicità di una determinata città e del suo prodotto cittadino</li> <li>• Delibera sul budget</li> <li>• Strategia promozionale dell'intero progetto e relazioni con il pubblico</li> <li>• Analisi <i>stakeholder</i> (identificazione di tutti i partecipanti rilevanti che possono influire sul successo del progetto)</li> <li>• Suddivisione dei compiti e delle responsabilità</li> </ul> <p><b>RISULTATO:</b> PIANO D'AZIONE E BUDGET</p>
<p><b>IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO D'AZIONE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione della documentazione tecnica, verificando la conformità delle soluzioni tecniche al piano delle attività e al budget</li> <li>• Correzione del piano d'azione, nuova conformazione al budget, alla visione cittadina, alle priorità di sviluppo locale stabilite (con particolare accento sull'economia) e ai fattori che migliorano il livello di riconoscibilità della città</li> <li>• Conformazione ai nuovi <i>stakeholder</i> (tutti i partecipanti che influiscono o che partecipano al progetto)</li> <li>• Elaborazione del design e dell'immagine della marca cittadina (design del logotipo, scelta dello slogan del brand, costruzione dell'identità del brand, educazione)</li> <li>• Elaborazione della documentazione progettuale, ottenimento dei permessi necessari e della rimanente documentazione operativa</li> </ul> <p><b>RISULTATO:</b> PIANO D'AZIONE OPERATIVO</p>
<p><b>REALIZZAZIONE</b> (costruzione, andamento del progetto, correzioni)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione della marca di una città</li> <li>• Misurazione del successo di tutte le misure attuate</li> <li>• Misurazione del successo del brand (incremento del valore del brand cittadino)</li> <li>• Misurazione dei cambiamenti d'immagine cittadina nei fruitori finali dei servizi cittadini (confronto con i dati preliminari)</li> <li>• Controllo e risultati di collegamento di ritorno</li> </ul>

Fonte: autori, parte relativa allo sviluppo locale come da “Vodič za izradu strateških razvojnih programa na lokalnoj razini”, Istituto di Economia di Zagabria, 2003

I valori fondamentali del modello proposto nel presente lavoro prendono spunto da quanto qui di seguito riportato:

1. Il modello sostiene l'approccio integrale (vengono sfruttate le parti migliori di entrambi gli approcci);
2. il modello ci fa risparmiare concretamente (riduce le ripetizioni, le discussioni che di solito sono numerose, concentra l'azione sugli elementi più importanti);
3. il modello permette un'azione comune e la partecipazione di tutti gli *stakeholder* chiave;
4. il modello permette di verificare costantemente le sue fasi, la sua applicazione e di misurarne i risultati finali;
5. il modello è flessibile, ben adattabile a qualsiasi città indipendentemente dal suo grado di sviluppo.

Difetti di base:

1. il modello richiede una verifica attraverso la prassi (gli elementi proposti non sono stati controllati in esempi concreti);
2. il modello richiede ulteriori valutazioni e correzioni basate sulle esperienze e sull'applicazione pratica;
3. il modello è complesso, richiede il coordinamento di un gran numero di attori e di partecipanti (*stakeholder*);
4. il modello richiede l'investimento di ingenti somme durante la sua applicazione, soprattutto nella parte concernente l'integrazione del prodotto cittadino (può dimostrarsi caro per singole città);
5. il modello dipende fortemente dal consenso di tutti i fattori rilevanti, perché probabilmente è difficile attuarlo nell'ambito di un unico mandato politico (4 anni).

## **6. Osservazioni conclusive e ulteriori impostazioni di ricerca**

La globalizzazione e la regionalizzazione sono fenomeni che caratterizzano la nostra epoca e che determinano il nostro sviluppo, soprattutto quello locale. Grazie alla globalizzazione, tutti i paesi, le regioni e le città di questo mondo sono diventati parte di scambi economici mondiali, di scambi di beni, di servizi, di sapere e di informazioni. Sono proprio questi scambi globali, interstatali che rendono accessibile a tutti il locale. La connessione in rete a livello internazionale e le nuove tecnologie mobili permettono oggi che il "locale" divenga

accessibile a tutti, perché l'internazionalizzazione del commercio mondiale esiste già da centinaia di anni, perché gli scambi commerciali a livello mondiale sono ormai prassi comune, ma mai fino ad ora gli scambi di informazioni chiave, in base alle quali si prendono decisioni importanti, erano così veloci. I nuovi mezzi di trasporto, i treni ad alta velocità e gli aerei hanno reso la forza lavoro e il loro sapere mondialmente mobili. L'Internet ha reso la prima ancor più accessibile da qualsiasi angolo della terra, senza che ci sia l'esigenza di spostarsi da una determinata località. Considerando tutti questi aspetti, la chiave del successo e della presenza di singole città o regioni sul mercato globale e della loro sopravvivenza in esso, è fondata nel successo che una comunità locale ha nella creazione di una nuova società locale creativa, nella costruzione del brand cittadino e nella cura del proprio sviluppo economico locale.

Gli investimenti futuri nella nuova tecnologia, il rafforzamento dell'esportazione locale, la creazione di parchi tecnologici locali, di basi del sapere e di educazione professionale, integrati da un livello garantito di riconoscibilità attraverso il branding, renderanno possibile a determinate città di rafforzare la propria concorrenzialità. È ormai alle nostre spalle l'epoca di sviluppo arido e pianificato di città e di economie locali, basato esclusivamente sulla documentazione di pianificazione territoriale obbligatoria, senza che ci siano una visione, una missione e degli obiettivi ben chiari, in assenza della volontà di far diventare ben riconoscibile una città attraverso una sua marca. Le città e i loro governanti devono prender coscienza dei nuovi cambiamenti presenti in tutti gli ambiti: da quelli economici a quelli sociali, culturali e tecnologici. Dobbiamo saper riconoscere i nuovi cambiamenti e la nuova epoca che sta davanti a noi. Le attrazioni e lo sviluppo di una determinata comunità locale non significano e non dipendono più esclusivamente dal numero di centri commerciali attirati in loco o dal numero delle piccole imprese artigianali operative sul territorio, o ancor peggio dagli stimoli dati ai servizi di massaggio attraverso l'incubatore imprenditoriale. Sono concetti sbagliati e superati, che servono esclusivamente all'autoillusione politica. Solamente le città creative, con un brand, quelle che spronano e che riescono a creare unicità sul proprio territorio, a risvegliare la propria identità locale, a porre in evidenza i propri vantaggi, le città che sviluppano e creano imprese locali flessibili con tecnologie e servizi nuovi, potranno contribuire ad un futuro coronato dal successo e dallo sviluppo della loro comunità locale.

In tal senso, nel presente testo è stato proposto un modello integrale che unifica il concetto di branding e il concetto di identificazione e di incentivazione dello sviluppo dell'economia locale. Ed è proprio con un tale approccio unificato che si tenta di correggere e di armonizzare

lo sviluppo economico locale con l'identità e l'immagine, attraverso la creazione del brand cittadino. Agendo in tale modo le giunte cittadine hanno la possibilità di abbracciare uno spettro più ampio di problematiche, di tenere bene in vista l'immagine cittadina complessiva e di garantire un successo durevole e un'alta concorrenzialità alla propria comunità locale sull'ampio mercato, attraverso attività e cambiamenti concreti in senso fisico (modifica del prodotto cittadino, edificazione, ampliamento e creazione di nuovi contenuti, sviluppo di parchi tecnologici e di infrastruttura moderna), in senso economico (spinta allo sviluppo locale, sovvenzioni agli innovatori e agli imprenditori moderni) e in senso di marketing (costruzione del brand).

Da tutto quanto esposto, in base alle concezioni e alle valutazioni del modello, si deve avviare un'ulteriore ricerca mediante la verifica pratica del modello proposto, per poi correggerlo dipendentemente dai dati raccolti e sottoporlo a nuova valutazione prima di metterlo concretamente in uso.

## Bibliografia:

1. Allan Malcom: "Why brand places?", Časopis Agenda for local development, numero 64, febbraio 2004
2. Angeleski Zoran: „Pula je svaki pojedinac koji u njoj živi“, Glas Istre, inserto Zoom, pag. 3, 12.07.2008
3. Baker Bill : „Destination branding for small cities“, Creative Leap Books, Oregon, USA, 2007
4. CEOs for Cities, Branding your City, March 2006., Pr CEOs for Cities, Branding your City, [www.ceosforcities.org/rethink/research/files/CEOsforCitiesBrandingYourCity2006pdf](http://www.ceosforcities.org/rethink/research/files/CEOsforCitiesBrandingYourCity2006pdf) , 25.02.2008
5. Dibb Sally, Lyndon Simkin, William M. Pride, O.C. Ferrell: „Marketing“, Mate, 1991.
6. Grbac, Dlačić, First: „Trendovi marketinga“ Libro di testo dell'Università di Fiume, facoltà di Economia di Fiume, Fiume 2008
7. Henning von Verigge: "Gradovi kao brandovi", Gesamtverband Kommunikationsagenturen, Associazione agenzie di comunicazione, Congresso città brand, Francoforte, Main, Germania, 2004
8. Jakovljević Robert: „Grad kao proizvod“, IDC, Zagabria, 2000
9. Karzen Mirna: „Decentralizacija, reforma lokalne samouprave i razvoj tržišta konzultanata“, USAID, Progetto di riforma dell'autogoverno locale, [www.trenerskiforum.hr/admin/fckeditor/File/Clanak%20o%20lok%20sam%20finalni%20MK%205.02.doc](http://www.trenerskiforum.hr/admin/fckeditor/File/Clanak%20o%20lok%20sam%20finalni%20MK%205.02.doc), 2007
10. Kenneth Roman, Jane Maas: „Kako oglaševati“, Zbirka Virgo Advertising, 1995
11. Kotler Philip, David Gertner: „Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective“, Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, , Oxford, UK, 2004
12. Kotler Philip, Nancy Lee: „Marketing u javnom sektoru“ Mate d.o.o., Zagabria, 2007
13. Kovač Krešimir : „, Kako se prilagoditi najvećima, a ostati svoj“, Strani Brandovi, inserto della rivista Business HR, 12.07.2007
14. Paliaga Marko: „Branding i konkurentnost gradova“, edizione personale, Rovigno, 2007
15. Soren Smidt Jensne: „City Branding-Lessons from medium sized cities in the Baltic Sea Region“, Danish Centre for Forest, Landscape an Planning, KVL, Interreg project, 2008
16. Williams Peter, Alison M. Gill, Neil Chura: Branding mountain destinations, The battle for „Placefulness“, Tourism review, numero 59, 1/2004