

**Zoran Franjić, Università Juraj Dobrila, Facoltà di Economia e Turismo Pola**

**Marko Paliaga, Università Juraj Dobrila, Facoltà di Economia e Turismo Pola**

### **Influsso del marketing urbano e della creazione di un marchio (*brand*) cittadino sullo sviluppo economico locale delle unità d'autogoverno della Repubblica di Croazia**

In quest'epoca in cui siamo costretti ad affrontare una crisi finanziaria globale e una recessione in senso lato, sono sempre più numerosi i sindaci che si pongono quotidianamente alcuni quesiti: „Come e con quali iniziative sostenere la nostra economia e lo sviluppo economico locale? Come agire durante questo periodo di recessione? Le città devono o non devono tagliare le proprie spese di bilancio? Quale posizione prendere, a breve e a lungo termine?“ Sono solo alcune delle domande che assillano i governi cittadini. Purtroppo, giorno dopo giorno, l'esperienza c'insegna che in tempi difficili i cittadini riducono facilmente e velocemente i consumi e non sono poche nemmeno le imprese che agiscono nella stessa maniera. Prevedendo una riduzione delle vendite, si riducono anche le spese, comprese quelle legate alle attività di marketing, mentre la massima attenzione viene rivolta a come realizzare profitti a breve termine. Le imprese tagliano anche le attività d'investimento. In un certo qual modo, è come se tutto venisse congelato.

Ci sono innumerevoli dati e prove che ci dimostrano quanto sia errato ridurre gli sforzi di marketing in epoche contraddistinte dalla recessione, per il semplice motivo di registrare un determinato risultato finanziario, che poi si dimostrerà irrilevante: è sbagliato limitare i consumi e tagliare tutte le spese nel loro complesso, senza analizzare le conseguenze che una tale iniziativa avrà a lungo termine. Quando poi ci sarà una ripresa di mercato, l'inesistenza di una politica di marketing cittadino, ovvero la mancata comprensione del concetto di marchio (*brand*) cittadino, porrà le città “normali” ed i governi locali “classici” in una posizione a dir poco da incompetenti e tutt'altro che concorrenziale. Molti risultati di numerosissime ricerche svolte a vari livelli dimostrano che a lungo andare la strategia migliore per il ritorno dilazionato del capitale investito è l'aumento delle spese di marketing proprio durante periodi contraddistinti da una frenata economica.

Tutto quanto sopra esposto ci ha spinto ad elaborare, in senso teorico, alcuni concetti economici rivolti a comprovare l'influsso positivo che il marketing urbano ed il marchio cittadino hanno sullo sviluppo economico locale e il rapporto di interdipendenza che c'è tra loro. Il presente lavoro si prefigge di impostare un concetto teorico e di stabilire gli indici di successo dei risultati derivanti dall'applicazione del concetto marketing, come pure di creare

una cornice utile per ricerche future sull'influsso del marketing urbano e del *branding* sull'economia locale e sullo sviluppo cittadino.

**Termini chiave: sviluppo locale, marketing urbano, branding cittadino, marketing**

## **1. Sul branding cittadino e sul marketing urbano, definizione, interconnessione e differenze chiave**

Adidas, Pepsi, Sony, General Motors, Nokia, Toyota, Nike sono solo alcune delle enormi compagnie multinazionali esistenti, detentrici della maggior fetta di mercato globale, nella loro qualità di marchi internazionali. Sono nomi altisonanti che fanno nascere in noi, come pure negli acquirenti stranieri, il desiderio di acquistarli e di possederli. Sono marchi che la gran parte degli acquirenti preferisce pur avendo a disposizione un prodotto nazionale di qualità identica. Oggi le imprese moderne hanno capito che essere potenti sul mercato è una condizione propria delle ditte che vantano marchi forti. Tali imprese possono anche modificare la produzione mediante un processo più economico, trasferendola in un altro paese, ma tra i consumatori il marchio del prodotto continuerà comunque a gestire la loro lealtà all'impresa. Per creare un brand riconoscibile e di successo è necessario comprendere a fondo i propri consumatori, trarre le dovute conclusioni sul loro comportamento, sui loro trend comportamentali e sulle loro esigenze. Il marchio va definito quale nome, espressione, segno, simbolo o design, oppure come combinazione di tutto ciò, ma il suo fine è sempre lo stesso: differenziare un singolo prodotto da altri prodotti o servizi uguali o simili, lanciati dalla concorrenza. Offrendo un brand, i produttori promettono ai consumatori di fornire loro in qualsiasi momento un prodotto specifico, con caratteristiche, utilità e servizi aggiuntivi ben definiti, che nel loro insieme, per i consumatori, sono una garanzia di qualità. I titolari ed i creatori di brand stipulano con i consumatori un contratto non scritto, con il quale garantiscono affidabilità e qualità dei propri prodotti o servizi, chiedendo al consumatore in cambio lealtà e fedeltà verso il brand. Secondo Kotler<sup>1</sup> il brand o marchio ha due funzioni fondamentali: differenziare il prodotto e offrire un prodotto che abbia il valore promesso. Il brand o marchio può avere alcuni significati distinti: Caratteristiche- percezione di determinate caratteristiche: le imprese possono promuovere un proprio prodotto presentandolo

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, David Gertner: „Country as a brand, product and beyond: A Place marketing and brand management perspective“, The journal of brand management, vol. 9, no 4-5, aprile 2002.

quale prodotto dalle caratteristiche particolari; Vantaggi- gli acquirenti comperano un determinato vantaggio, una certa idoneità e perciò le caratteristiche di un prodotto vanno presentate sottoforma di vantaggi a favore del consumatore; Valore- il marchio esprime anche il valore del prodotto e del produttore, perché ogni gruppo mirato, ogni segmento di mercato si attende un determinato valore dal prodotto o dal servizio richiesto, Cultura- il marchio è anche e certamente espressione di una determinata cultura. Per esempio, i prodotti giapponesi impersonano la perseveranza, l'organizzazione e l'efficacia nipponiche attraverso l'alta qualità; Personalità – il marchio di un determinato prodotto esprime anche le caratteristiche dell'acquirente, può parlare e rappresentare il carattere del singolo acquirente; e in conclusione, il Fruitore – a dire il vero è il marchio che determina il tipo di consumatore che acquisterà o userà un determinato prodotto o servizio.

La creazione del brand, il cosiddetto *branding*, visto quale processo di creazione di caratteri tangibili e non tangibili di un prodotto o servizio, è diventato perciò una delle parti fondamentali dell'attività economica, sia per le piccole imprese, che per le grandi compagnie multinazionali, sia per le città, che per gli stati. Ed è proprio la forza del brand quell'impulso che fa da garanzia al successo di un prodotto o servizio su qualsiasi tipo di mercato. Perciò, un buon operatore di mercato deve innanzitutto identificare i desideri e le esigenze dei consumatori, il che è fondamentalmente, potremmo dire, l'essenza del concetto di marketing.

Se osserviamo il processo branding e la creazione di un marchio dal punto di vista di stati o città, ritorniamo nuovamente alla tesi iniziale, ovvero al fatto che anche le città e gli stati debbano individuare i desideri e i fabbisogni di tutti i propri acquirenti-associati. Solo allora, la creazione di un brand cittadino o statale - processo questo molto complesso, di conformazione di svariate esigenze di gruppi d'interesse diversi e di vari potenziali acquirenti - diventa fattibile e reale. Secondo l'autore Sun Lei<sup>2</sup>, esiste un brand cittadino integrale che abbraccia le peculiarità politiche, economiche, culturali e naturali di una determinata città e un brand turistico che viene usato quale parte della strategia di sviluppo del turismo urbano.

Considerando che oggi il mondo è in gran parte già uniformato, toccato dai processi di globalizzazione, è normale che compaiano nuovi soggetti economici e politici che vogliono e possono avere un proprio marchio per incrementare la propria concorrenzialità. La forte competizione presente sul mercato per accaparrarsi risorse limitate, investimenti economici, per attirare turisti e quadri attraenti, spinge gli stati e le città a prendere in considerazione la creazione di un marchio, che permetta loro di trasformarsi in marchio-

---

<sup>2</sup> Sun, Lei: „The establishment of city brand“, Revo branding Communications group, 2009.

brand, che a sua volta garantisce loro fama e lealtà presso i potenziali fruitori di servizi. In una spietata gara di mercato, in un ambiente in cui regna la concorrenza, è importante, a prescindere dal fatto se si tratti di un prodotto o di un servizio, saper distinguere le diversità e le peculiarità delle singole aree, per attirare quanti più investitori, potenziali abitanti o turisti. Oggi è ormai risaputo che anche gli stati e le città gareggiano tra loro, nel mondo intero. Per tutti è particolarmente importante anche attirare quanti più investitori idonei possibile, presentare un'immagine eccellente di sé in modo da garantire progresso economico a lungo termine, sia a livello locale che nazionale. Un brand cittadino renderà l'identità urbana nel suo insieme misurabile, tangibile e comunicabile<sup>3</sup>. Ed è proprio l'azione di branding a rappresentare il processo che copre tutto quanto sopra esposto. La differenza fondamentale tra branding di prodotti e servizi "classici" e quello di stati e città sta nella struttura proprietaria: le città e gli stati non hanno proprietari, ma i cosiddetti "associati" o *stake holder*, consegnatari. Si tratta degli abitanti del luogo, di istituzioni governative e non, di associazioni non lucrose, di lobby, dello stesso governo e di tutte le grandi imprese i cui centri sono ubicati in uno stato o in una città. Tutto quanto elencato viene a costituire l'essenza del luogo, la sua sostanza e il suo obiettivo ed è su di essi che si deve influire in primo luogo. Inoltre, una delle differenze più importanti tra branding "comune" e branding di stati o città, sta nel fatto che il brand, ovvero il marchio di un prodotto commerciale può essere ridotto a solo uno o a pochi segmenti-elementi, aspetto questo impossibile da applicare in caso di città o di stati, perché sono molto più complessi, ci sono molti più fattori, molti più partecipanti associati nell'intero processo. Il processo di branding di città e di stati non è affatto semplice e dura a lungo. Tale durata si deve soprattutto all'esigenza di modificare la stessa immagine cittadina o nazionale, concretizzando progetti infrastrutturali e creando peculiarità e forme attraenti, ben riconoscibili. La creazione del marchio statale o cittadino non è una campagna promozionale. Solo con il trascorrere di alcuni anni i risultati diventano ben visibili e dopo un decennio – un decennio e mezzo, si può dire e trarre le conclusioni sul successo o sul mancato successo del processo. D'altro canto, la filosofia del marketing urbano è incentrata sul costante orientamento della città (delle amministrazioni locali, N.d.A.) in direzione delle esigenze e dei desideri di gruppi d'interesse (di vari mercati, di cittadini, di turisti, di imprese)<sup>4</sup>. Il marketing urbano è certamente un'attività che rende possibile a città e alle istituzioni cittadine, di essere costantemente in contatto con i propri gruppi d'interesse e mercati mirati, di saper riconoscere

---

<sup>3</sup> Parzialmente come da: Aronczyk Melissa: „How to do things with brands : uses of national identity“, Canadian Journal of Communication, vol. 34, 2009, pagg. 291-296.

<sup>4</sup> Reinhard, Friedman,: Marketing Urbano: Como promover un Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, maggio 2000, pag.10.

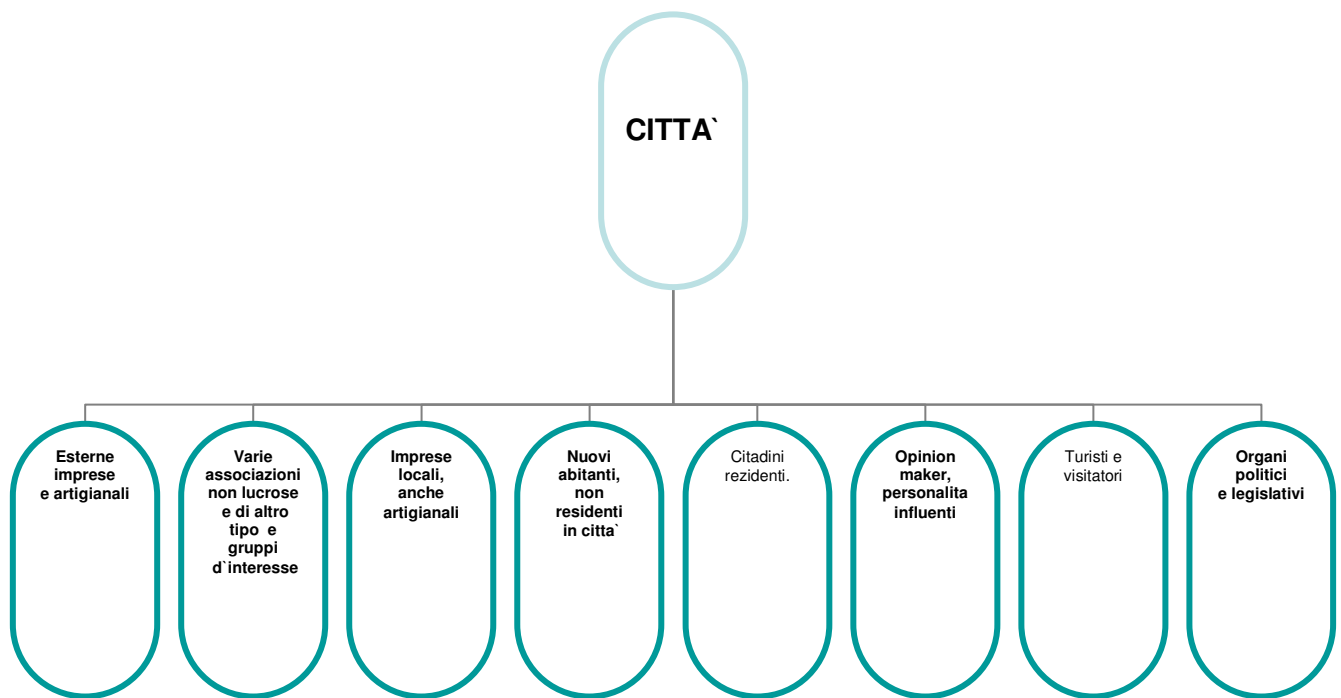
i desideri e le necessità dei gruppi mirati, di sapere sviluppare “prodotti/servizi” che corrispondano e soddisfino i desideri e le necessità identificati, di sviluppare un sistema di circolazione di informazioni tale da garantire all’amministrazione cittadina di comunicare e di far riconoscere i propri obiettivi ai gruppi d’interesse e mirati. A dire il vero, il marketing urbano comprende la pianificazione sistematica, la gestione ed il controllo di tutte le relazioni e di tutti i rapporti di scambio di servizi («prodotti») tra città (quale istituzione) ed i propri mercati<sup>5</sup>. Esistono naturalmente diverse interpretazioni dei termini e del campo d’azione del marketing urbano. Dalla ricerca che abbiamo fatto, risulta che andrebbe accettata la struttura di marketing urbano, rispettivamente le sue aree di intervento, qui di seguito elencate e brevemente illustrate: il marketing urbano abbraccia lo sviluppo dello spazio cittadino, rispettivamente delle sue ubicazioni; il marketing urbano comprende pure l’attrazione di visitatori, ovvero il marketing turistico (che nelle città croate compete alle Pro Loco che sono sotto l’influenza delle unità d’autogoverno locale-città - N.d.A.); il marketing urbano abbraccia pure la “marketizzazione” della popolazione, residente e non residente di una determinata località e ultima; il marketing urbano comprende anche il marketing della stessa amministrazione cittadina o locale. È un dato di fatto che il concetto di marketing urbano si possa applicare a tutti i campi d’azione cittadini, dal turismo ai servizi comunali e alla cultura, a prescindere da quanto essi siano diversi. Perciò possiamo concludere che il marketing urbano sia un processo attraverso il quale tutte le attività cittadine diventano dipendenti dalla domanda e dai desideri di vari gruppi mirati, di cittadini o imprese che siano, con l’obiettivo di massimizzare il benessere socioeconomico cittadino, conformemente agli obiettivi stabiliti in precedenza dal governo locale. Il branding e la creazione di una città brand è un’appendice, una parte allungata della strategia di marketing urbano di una determinata città. Una città brand non è null’altro se non il prosieguo di successo e necessario dell’applicazione del concetto di marketing urbano, che a sua volta insegnerà ai governanti locali come ascoltare i propri associati, come riconoscere i propri desideri e i desideri e le esigenze degli utenti dei propri servizi e come comportarsi in maniera concorrenziale. Il branding è un’aggiunta a tale processo. Esso deve garantire la lealtà degli associati che già applicano, in un modo o nell’altro, o che non applicano alcuni degli strumenti del marketing mix. Il marketing urbano ha il compito di „vendere“ il prodotto cittadino, o delle sue parti, a diversi fruitori di servizi – associati, ed è ripetitivo. Il branding cittadino è un processo cumulativo, rivolto alla creazione

---

<sup>5</sup> Muller, W.H: Territoriales (regionales und komunale) Marketing, WIBERA-Sonderdurch, No 223, Dusseldorf, 1992, pag.4.

e alla costruzione di una reputazione positiva, sinonimo di fiducia, in tutti gli associati, attraverso un determinato periodo di tempo, basandolo sui concetti di marketing. Perciò la connessione tra marketing urbano e branding cittadino è indubbia. Il branding cittadino è il prosieguo naturale dell'applicazione attiva dei concetti di marketing urbano nelle città. Né il branding né il marketing urbano sono o operano solamente attraverso la comunicazione e la promozione. Il nocciolo della questione sta nel creare cose vere, reali che permettano di acquisire nel tempo una reputazione e caratteri riconoscibili. Le città, gli stati, le località non sono come i prodotti: le città hanno una determinata verità su se stesse e tale verità, a dire il vero, è il nucleo attorno al quale si accumulano tutti gli sforzi sia del marketing, che del branding.

Figura 1- Riproduzione degli associati (sfere d'interesse) che influiscono su una determinata città.



Fonte: Autori, 2009

## **2. Sviluppo economico locale e gestione cittadina, importanza ed influssi**

I brand, o marchi, servono assolutamente alle città quali generatori di vantaggi concorrenziali, quali fautori di valori e quali generatori di trasformazione dei valori del brand in determinati utili finanziari<sup>6</sup>. La decentralizzazione è una delle sfide più importanti e significative che le unità d'autogoverno locale devono affrontare nel passaggio all'economia di mercato e alla democrazia, anche se si tratta di centri maggiormente sviluppati. Accanto all'esigenza di decentralizzazione, un numero sempre maggiore di unità d'autogoverno locale, soprattutto di città, diventa cosciente pure dei cambiamenti globali e della concorrenza mondiale. In condizioni di tale tipo, le città sono esposte a costanti e veloci cambiamenti. Considerando il fatto che le condizioni di sviluppo economico locale cambiano sempre più in fretta, le moderne amministrazioni ed i governi cittadini devono cambiare a favore della logica di mercato e comprendere il mondo d'affari circostante. Per raggiungere un vantaggio concorrenziale in questa lotta mondiale tra luoghi, le città ed i loro governi devono essere capaci di attirare con forza, per poi trattenere in loco, le migliori organizzazioni, i professionisti più capaci, tecnici e investitori e come obiettivo principale, devono sapere scegliere i giusti partner d'affari strategici – gli investitori che con i loro investimenti garantiscano crescita e sviluppo. Sono proprio tali artefici d'affari che in un periodo futuro diverranno il fulcro fondamentale e principale dello sviluppo locale, naturalmente in presenza della previa condizione di essere diventati essi stessi, con i loro prodotti o servizi, soggetti di successo, concorrenziali sul mercato globale. Un importante anello della catena sopra descritta è certamente quello di riconoscere l'esigenza di applicare i concetti del marketing e di creare un brand della propria città. Solo agendo in tale maniera i governi locali potranno indirizzare le proprie risorse disponibili e le proprie forze nello sviluppo economico locale. Perciò nel presente lavoro viene anche considerato un determinato armamentario d'affari, un modello di influenza del marketing e del marchio cittadino che interagisce con il piano di sviluppo economico locale, come forma di sostegno nello sviluppo di città moderne e concorrenziali.

Lo sviluppo economico locale va definito quale processo di sviluppo dell'economia locale dal punto di vista della comunità, che coinvolge l'autogoverno locale – comuni e città, gli imprenditori locali, gli artigiani del luogo e i cittadini nella creazione del potenziale

---

<sup>6</sup> Banczyk, Marek: „The effect of culture and design on the value of a nation brand“, University of economics, Poznan, Poland, ACEI 14. Conference Vienna, 2006.

economico cittadino comune e delle modalità con cui lo si raggiunge. Esso deve mobilitare le risorse cittadine pubbliche e private, per concretizzare una visione di sviluppo con la quale creare un clima imprenditoriale favorevole, che a sua volta spronerà gli imprenditori locali ad ampliare le imprese esistenti e ad aprirne di nuove, ad incrementare le loro capacità e a rafforzare la propria concorrenzialità.

Non è possibile realizzare quanto descritto in precedenza senza che i governi locali cittadini guardino alla crescita e allo sviluppo della propria comunità e desiderino stimolarli. Considerando però che i buoni auspici e la buona volontà non sono sufficienti di per sé, vanno previsti anche determinati mezzi finanziari – mezzi di bilancio. Ed è proprio questa spesa implicita di mezzi finanziari pubblici in progetti di promozione e di progresso dello sviluppo economico locale, che detta l’emanazione di delibere fondate su dati di fatto noti e sull’identificazione delle necessità locali. Una volta approvati ed elaborati la strategia e il piano di sviluppo, come pure le modalità di stimolo dello sviluppo locale, la loro attuazione va avviata quanto prima e ciò sottintende l’assicurazione di mezzi di bilancio ed esterni al bilancio. Per i programmi a lungo termine va previsto un finanziamento che si protragga negli anni. I progetti peggiori sono in realtà, quei progetti con i quali non vengono riconosciuti i problemi chiave degli utenti finali presenti sul territorio di un’unità d’autogoverno locale. Perciò è di cruciale importanza avviare sistematicamente e metodicamente l’elaborazione dei piani di sviluppo economico locale, per fare in modo di creare l’input fondamentale allo sviluppo economico di una determinata città. Solo un piano definito e sviluppato in tal senso contribuirà allo sviluppo futuro della strategia di marketing urbano e di branding, renderà riconoscibile, flessibile e garantirà concorrenzialità ad una comunità locale sul mercato globale, per un lungo periodo di tempo.

### **3. Nesso tra marketing urbano, branding e sviluppo economico locale**

Le città sono da sempre state dei brand (marchi)<sup>7</sup> e i loro governi hanno sempre tentato, o almeno hanno dichiarato, di riconoscere i desideri ed i fabbisogni dei propri “elettori”. A prescindere dal fatto se qualcuno viva realmente in una città particolare o se abbia scelto un centro particolare in cui vivere in base ad una lunga analisi delle sue caratteristiche, delle circostanze storiche e dei suoi vantaggi o difetti, un punto di partenza sicuro è che le persone

---

<sup>7</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.



scelgono le città, come fanno per i prodotti o per i servizi, in base ad alcuni attributi concernenti la qualità di vita, una promessa particolare, una storia che le riguarda o esclusivamente un insieme di diverse percezioni positive o negative, di pareri e di convinzioni pubblicati da mezzi d'informazione di massa pubblici, o simili. Tutte le nostre decisioni, a prescindere da quanto siano futili, ad iniziare dalla spesa quotidiana e fino alla scelta della località in cui trascorrere le vacanze o della città nella quale vogliamo trasferire la nostra compagnia, sono razionali solo in parte, si basano solo parzialmente su un insieme di dati raccolti: a dire la verità, nella maggior parte dei casi esse considerano le nostre emozioni, quel che si cela nel profondo della nostra coscienza, che si è creato grazie a profonde e diverse condizioni culturali, sociali, religiose e di altra natura. Tale aspetto emotivo non deriva solamente dalla nostra comunità, dalla nostra famiglia e dalle convinzioni familiari che ci sono state inculcate durante la nostra infanzia, ma anche da una politica di marketing e di branding proattiva di singoli leader locali, che sanno come far apparire speciale il proprio luogo. Il porre in rilievo le proprie peculiarità, le eccezionali qualità di un qualche cosa è la base della creazione e dell'esistenza di una città vista come marchio. Una gestione di successo e responsabile di una determinata città e della sua economia locale, rispettivamente della sua politica economica e di sviluppo, non si misura unicamente in base alla grandezza del suo bilancio o facendo un elenco di progetti prima delle elezioni amministrative, ma considerando l'attenzione rivolta ai desideri e alle esigenze dei propri cittadini e la serie di autentici contributi della politica cittadina alle variabili fondamentali del proprio sviluppo, quali lo sono la crescita dello standard di vita cittadino, del livello di qualità dei servizi comunali cittadini e certamente, l'aumento dell'occupazione e della produzione a livello locale. Ed è proprio grazie a tali condizioni e alla mentalità marketing dei governi cittadini, che determinate città diventano attraenti e concorrenziali. Esiste forse qualcuno che non desidera vivere in una città famosa per la qualità dei suoi servizi sanitari, per l'aria pulita, per i bellissimi parchi e per le strutture ricreative, per il ricco patrimonio storico, in una città che crea e apre autonomamente nuovi posti di lavoro e che sostituisce le tecnologie ormai prive di prospettiva e non concorrenziali? Parigi è luce. Parigi è romanticismo. New York è multiculturalità, energia, vita 24 ore su 24. Tokyo è tecnologia, modernità, sviluppo veloce<sup>8</sup>. Barcellona è cultura. Venezia è arte, acqua, dispetto alla natura. Roma e storia. Rio è una vita fatta di divertimento<sup>9</sup>. Černobil è inquinata. La città di Sisak è seriamente minacciata

---

<sup>8</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>9</sup> Ibidem.

dall'inquinamento. Rovigno è multiculturale e tutelata. Fiume rappresenta la porta d'entrata principale di merci e di prodotti per l'Europa orientale.

Purtroppo, in questo nostro mondo odierno, caratterizzato da rapporti internazionali complessi, intrecciati al dominio di singoli paesi e alle loro politiche aggressive, ogni luogo, ogni città concorre ad attirare un numero limitato di potenziali abitanti, turisti, lavori disponibili (import-export), investimenti diretti e capitale disponibile. Le città, viste quali portatrici principali di sviluppo statale e locale, in condizioni di concorrenza così insicure e instabili, devono concentrarsi sull'attrazione di risorse mancanti, di fondi e di notorietà, il tutto per assicurare la propria sopravvivenza. Le Città della Croazia non competono più a livello nazionale per l'ottenimento di mezzi europei, ma lo fanno a livello di regione più ampia, in un ambiente più vaseto. Per attirare i turisti le nostre città non competono più esclusivamente nell'area Mediterranea, con i nostri vicini di casa, ma la competizione è diventata più globale. Improvvisamente Shanghai, Hong Kong, Bangkok sono diventate accessibili alla classe media dei nostri mercati d'emissione principali, 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 quindi, dei concorrenti potenti e attraenti. È questo l'ambiente reale che ci circonda e ciò avviene ora, in questo momento. Si deve perciò reagire. Perché, dallo sviluppo territoriale ed economico scelto oggi dalle città croate, dal modo di presentarsi e di trasmettere le proprie diversità (la diversità è una delle premesse fondamentali del branding cittadino), dipenderanno il successo e la concorrenzialità di domani, maggiori o minori.

Le città, a dire il vero, sono come le imprese: quelle che si basano concretamente sul marketing e che hanno già sviluppato un proprio brand, piazieranno con più facilità i propri prodotti o servizi su altri mercati ed in altre città; attireranno più facilmente visitatori e turisti; avranno più successo nell'attrarre capitali economici, investimenti stranieri più ingenti per intensificare lo sviluppo locale, genereranno più occupazione e soprattutto, in un'unica parola, avranno più successo. Il brand o marchio fondato su vantaggi reali e sulla qualità di vita, di lavoro e di occupazione, daranno una spinta allo sviluppo cittadino globale. Affinché ciò avvenga, tutti i soggetti che emanano decisioni devono innanzitutto avere ben chiari in mente i lineamenti fondamentali d'istituzione del concetto di marketing urbano nel proprio luogo di vita, nell'amministrazione locale, nella Pro Loco e in altre entità di spicco importanti a livello cittadino. Dopo aver generato il pensiero proattivo di marketing urbano e una volta applicato il concetto di marketing urbano, è possibile avviare i processi di creazione di un proprio

marchio locale, per fare in modo di dare vita, attraverso le proprie ambizioni politiche e i relativi programmi, a quel che è indispensabile: innanzitutto alle condizioni elementari di sviluppo delle proprie imprese e industrie locali, alla promozione della propria produzione locale, dando progressivamente uno stimolo ad un programma cittadino di esportazione e agendo positivamente sull'ambiente circostante, legando le restanti unità d'autogoverno locale circostanti alla propria città, per assicurare mezzi economici a sufficienza, che in definitiva garantiranno una vita agiata a tutti gli abitanti della comunità locale. Qui di seguito si tenta di illustrare e di unificare l'applicazione del concetto marketing, del processo branding e dello sviluppo economico locale, cittadino, attraverso un modulo integrale comune, definito e formalizzato, tentando di osservarli in un contesto di insieme unico e di interazione reciproca. In linea generale, in Croazia le componenti chiave di questo approccio sono scarsamente e insufficientemente considerate ed analizzate. Dalle ricerche a tavolino svolte finora e dalla letteratura disponibile, gli autori del presente lavoro non hanno ancora identificato l'esistenza dell'approccio interattivo precedentemente illustrato.

Tabella numero 1 – Modello integrale di sviluppo economico locale, marketing urbano e modello branding

<b>MODELLO INTEGRALE DI REALIZZAZIONE CHE ABBRACCIA LO SVILUPPO LOCALE, IL MARKETING URBANO E LO SVILUPPO DEL BRAND CITTADINO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisi strutturale di tutte le sfere cittadine rilevanti e del prodotto cittadino, analisi dello stato mediante un'analisi SWOT</li> <li>• Definizione della Missione, della Visione e degli Obiettivi fondamentali cittadini</li> </ul> <p><b>RISULTATO:</b> ANALISI SCRITTA su tutti i problemi locali chiave, con particolare accento sull'economia quale promotrice principale dello sviluppo locale</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione dell'identità cittadina e ricerca incentrata sull'immagine cittadina attuale (definizione dell'influsso del settore economico sull'identità e sull'immagine cittadine)</li> <li>• Definizione dei gruppi mirati e sondaggio sulle esigenze degli utenti di servizi, tenendo conto dei problemi chiave identificati</li> </ul> <p><b>RISULTATO:</b> ANALISI SCRITTA E CONCLUSIONI SULLE RICERCHE SVOLTE</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione del prodotto cittadino (servizi di base, turismo, infrastruttura, abitazione, sport, cultura, sfera sociale e sanità), secondo l'identità stabilita, la visione, l'immagine futura desiderata e le esigenze identificate tra i fruitori di servizi,</li> <li>• Stesura della documentazione preliminare e definizione del „prezzo“ di costo (soluzioni di fattibilità)</li> <li>• Scelta delle priorità e dei „promotori“ chiave della riconoscibilità e delle singolarità 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 gli associati 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, con verifica di conformità tra soluzioni tecniche, piano delle attività e budget</li> <li>• Correzione del piano d'azione, nuova conformazione rispetto a budget, visione cittadina, priorità di</li> </ul>

<p>sviluppo locale definite (accento particolare sull'economia) e promotori di riconoscibilità della città</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformazione agli stakeholder principali (a tutti gli associati che influiscono o che partecipano al progetto)</li> <li>• Creazione del design e dell'immagine del marchio cittadino (design del logotipo, scelta dello slogan del brand, costruzione dell'identità del brand, educazione)</li> <li>• Redazione della documentazione progettuale, ottenimento delle licenze previste e di altra documentazione operativa</li> </ul> <p><b>RISULTATO: PIANO D'AZIONE OPERATIVO</b></p>
<p><b>REALIZZAZIONE</b> (costruzione, seguire i progetti, correzioni)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione del marchio cittadino</li> <li>• Valutazione del successo di tutte le misure attuate</li> <li>• Valutazione del successo del brand (aumento del valore del brand cittadino)</li> <li>• Misurazione del cambiamento dell'immagine cittadina tra gli utenti ultimi di servizi cittadini (confronto con i dati preliminari)</li> <li>• Verifica e riferimento di ritorno</li> </ul>

Fonte: Paliaga, Uravić: Ekonomska istraživanja, Sveučilište Jurja Dobrila, Pola, Vol. 21, 2008, numero 3, pagg. 77-87

#### **4. Vantaggi e mancanze scontati dell'applicazione del marketing e del branding nello sviluppo economico locale**

Il miglioramento, o meglio lo sviluppo di una comunità locale – città attraverso il solo aspetto di definizione e di formalizzazione di un determinato piano di sviluppo economico locale, senza che questo venga incanalato nella creazione del brand cittadino, non migliorerà di per sé né lo sviluppo locale né la concorrenzialità di una città.

Il peggiore approccio in assoluto al marketing urbano e al branding da parte di una città, è l'annuncio della creazione del brand cittadino nel momento in cui la sua attuazione complessiva consiste esclusivamente nell'attività promozionale e di design, nello sviluppo del simbolo, dello slogan e della campagna promozionale.

Quando a quanto sopra esposto aggiungiamo anche l'influsso della crisi economica globale, prevediamo che la gran parte delle città si fermeranno sui concetti e sui modelli discussi in questa sede. La gran parte dei governi cittadini infatti, suddivideranno la propria spesa di bilancio e tenteranno di comportarsi in maniera altamente responsabile con i mezzi disponibili. Se qualche città ha previsto dei mezzi per la promozione del proprio brand e per il proprio sviluppo locale, intendendo soprattutto attrarre nuovi investimenti e mantenere il traffico turistico, essa tenterà di spenderli in tale direzione.

Com'è già ben noto, è molto importante per le città e per i loro governi identificare gli obiettivi a breve e a lungo termine, soprattutto per motivi di natura politica. Si tenta di raggiungere quelli a breve termine, mediante veloci azioni promozionali, vale a dire con l'approccio promozionale classico. In tale caso le città saranno propense a proporre alle proprie imprese turistiche nazionali di ridurre i prezzi, in maniera tale da attirare la fascia di turisti sensibili ai prezzi. Allo stesso modo, per attirare nuovi investitori saranno anche propense a ridurre fino a livelli minimi tutte le spese legate all'acquisto di terreni e all'edificazione dell'infrastruttura.

Per gli obiettivi a lungo termine, anche in contesti in cui prevalgono situazioni di crisi, l'applicazione nelle città dei concetti di marketing urbano e di branding può eccome contribuire ad un'attività municipale più sicura e di maggior successo e non di meno allo sviluppo locale. Una città che ha sviluppato il proprio brand e costruito un'immagine riconoscibile possiede a dire il vero, solidi vantaggi razionali ed emotivi: potrà anche verificarsi che durante un periodo di recessione perda parte degli acquirenti (turisti, potenziali investitori, potenziali abitanti), costretti dalle stesse circostanze a posticipare gli investimenti pianificati, il loro arrivo, o altro, ma è quasi certo che la gran parte sia del traffico turistico, che degli investimenti diretti rimarrà nel luogo. Inoltre, esiste un solido fondamento e un'alta possibilità e addirittura un'asserzione certa, che gli acquirenti-fruitori di servizi cittadini temporaneamente persi, faranno ritorno non appena finita la crisi, perché hanno un'immagine più che chiara della città-brand e sanno che cosa vogliono. Ed è proprio all'atto della realizzazione e della differenziazione tra obiettivi a breve e a lungo termine, che anche i concetti di marketing urbano, il suo completamento, e di branding possono essere di grande aiuto.

## **5. Sviluppo di indici misurabili quali prove di influsso positivo o negativo sullo sviluppo locale dei concetti di marketing urbano e di branding**

L'odierna metodologia di valorizzazione dei marchi commerciali prende spunto dalla tesi che i brand costituiscono un patrimonio a lungo termine e che essi, durante un determinato periodo economico creeranno ricavi futuri ai loro proprietari-le imprese. Quanto più è solido il rapporto tra acquirenti e brand, tanto più probabile sarà la generazione di reddito futuro a lungo termine. Dunque, è possibile stimare il valore del brand in una ditta, calcolando il valore attuale netto relativo al ciclo di vita prevedibile del brand previsto, mediante il metodo dei flussi di cassa netto ed il tasso di sconto.

$$\text{VAN} = \sum(\text{Entrate di cassa annuali da brand } n - \text{Uscite di cassa annuali da brand } n) / (1+p/100)^n - (\text{Importo iniziale investito nello sviluppo del brand})$$

Un brand riscuote successo, è redditizio e produce nuovo valore per una ditta nel caso in cui risulti che  $\text{VAN} > 0$ , è al limite del rendimento quando  $\text{VAN} = 0$ , mentre risulta non redditizio – è infruttuoso quando  $\text{VAN} < 0$ .

Esiste ancora tutta una serie di metodi per verificare il valore e l'influsso del brand sul valore del patrimonio di un'impresa. Il metodo dei differenziali di risultato, utile lordi, il *royalty relief*, ecc.<sup>10</sup>. Comunque, a prescindere dal metodo usato, si deve comunque tenere conto del rischio e del ruolo che lo stesso ha all'atto della valutazione dei ricavi e degli andamenti di mercato futuri. All'atto della valutazione del valore e dell'influsso del brand sull'attivo, è comunque sempre meglio prendere in considerazione vari metodi diversi.

A differenza di quanto vale per un'impresa che ha introiti chiari, che opera su un mercato ben definito, l'influsso del brand e dei concetti di marketing urbano sulle città è molto più complesso. Come prima cosa, il brand cittadino comprende una gamma molto più ampia di servizi e di introiti, di cui alcuni, come ad esempio la cultura e il settore sociale, sono particolarmente cari e impossibili da analizzare attraverso il prisma di uno dei suddetti metodi.

Ecco il motivo per cui abbiamo introdotto nel presente testo la connessione e il presupposto che sia proprio la crescita dello sviluppo economico locale attraverso tre componenti - export, investimenti stranieri e turismo – a contribuire al riconoscimento e all'incremento del valore patrimoniale di una determinata città. Perché quanto più visitata e nota è una città, tanto più diventa cara, il valore dei suoi immobili aumenta per il semplice motivo che un grande numero di visitatori genera una domanda maggiore di patrimonio che in realtà è scarso: appartamenti, case e terreni in libera vendita. Gli investitori stranieri, per motivi legati ai propri dipendenti, per le possibilità finanziarie offerte dalla città, per la sua apertura alla collaborazione, per il concetto marketing, possono e vogliono investire e stimolare gli investimenti nella crescita e nello sviluppo di una località di successo. Tutti desiderano essere parte del successo. Creando una città - brand, creiamo una storia di successo. E lo stesso

---

<sup>10</sup> Laboy, Pedro: „Importance of measuring brand value and brand equity“, COO, Tocquigny, 2009.

successo e la fama che ne deriva creano per tutti gli abitanti di una singola città-brand, nuovo valore aggiunto, nuovo valore allo sviluppo locale.

Per potere usare perciò la suddetta formula e per tentare di calcolare, in senso finanziario, i proventi che una determinata città produce grazie all'applicazione dei concetti di marketing urbano e branding cittadino, dobbiamo conoscere quale sia la parte di reddito che la città incamera grazie a tale applicazione. Questo tipo di reddito va considerato quale parte del nuovo valore cittadino, espresso in denaro, che influisce positivamente sullo sviluppo economico locale.

I ricavi che la città registra e che sono prevalentemente collegati alla sua immagine e alla percezione che se ne ha, ovvero alla comunicazione del marchio, sono introiti da esportazioni cittadine, da investimenti stranieri e ricavi dal settore turistico. A livello nazionale questi ultimi vanno ulteriormente analizzati. In Croazia la città di Rovigno è nota per l'industria del tabacco, per i potenziali cittadini d'esportazione e per il suo famoso slogan "Saluti da Rovigno" („Pozdrav iz Rovinja“), ma è famosa anche come destinazione turistica con un meraviglioso nucleo storico cittadino. Si può dire quasi la stessa cosa di Ragusa (Dubrovnik) e di Varaždin. La città di Varaždin è nota a livello nazionale quale città di cultura, ma anche grazie ad alcuni brand d'esportazione che contribuiscono ad incrementare la sua fama e il suo valore. Si tratta dei marchi tessili *Varteks*, *Di caprio* e *Levis*. Sono questi i potenziali che rappresentano una parte dell'economia locale, che con i loro proventi influiscono sulla sua crescita, agendo di conseguenza come fattori di sviluppo.

## 6. Proposta di quadro e di modello di ricerca

**Il seguente modello potrebbe rappresentare il punto di partenza e il quadro su cui avviare la ricerca**

RICAVI CITTADINI DURANTE UN PERIODO	Anni n-3	anni n-2	anno n-1	anno n	Media di n anni
<b>1. RICAVI DA TURISMO</b>					
Numero turisti x consumo medio extra pensione					
Numero turisti x consumo medio pensione e alloggio					
= traffico turistico complessivo cittadino					
<b>2. RICAVI DA INVESTIMENTI STRANIERI</b>					

INVESTIMENTI DIRETTI COMPLESSIVI IN CITTÀ					
Introiti diretti in denaro da investimenti stranieri in città					
3. ESPORTAZIONE COMPLESSIVA					
Esportazione complessiva cittadina espressa in denaro					
<b>A = RICAVI COMPLESSIVI DA BRAND CITTADINO (1+2+3)</b>					

USCITE DI BILANCIO CITTADINO NEL PERIODO TRASCORSO					
Consumo comunale direttamente legato al turismo e alla cura della città					
Importazione complessiva merci e servizi in città					
Investimenti complessivi di imprese nostrane esternamente ai confini amministrativi della città					
<b>B = USCITE COMPLESSIVE LEGATE AL BRANDING CITTADINO</b>					

<b>RICAVI NETTI DA BRAND = A - B</b>					
--------------------------------------	--	--	--	--	--

Come risulta dai dati riportati nella tabella e dal calcolo svolto considerando dati noti e storici, gli introiti e le uscite future andrebbero stimati applicando lo stesso sistema, per poi scontarli e ricondurli al valore attuale, mediante il metodo del valore netto attuale e la scelta di un determinato tasso di sconto. Il fattore di sconto potrebbe essere pari al livello degli interessi concessi sulle obbligazioni cittadine in Croazia, oppure al livello medio degli interessi sui prestiti cittadini concessi per la costruzione di impianti infrastrutturali e di istituzioni (p.es. palestra municipale, teatro, ecc.).

Perciò, i ricavi netti da brand vengono qui di seguito messi a confronto mediante la seguente formula

$$NSV = \sum (\text{Previsione di ricavi annuali da brand cittadino } n - \text{Previsione di spese annuali da brand cittadino } n) / (1+p/100)^n - (\text{Capitale iniziale investito nello sviluppo del brand cittadino, se noto})$$

I valori ottenuti, rispettivamente l'attuale valore netto, risulterà ridotto al valore attuale del denaro, dei mezzi finanziari, che la città considerata quale entità, acquisisce in base ai criteri prescelti, già identificati quali parti del marchio cittadino. E sono proprio tali proventi a



rappresentare uno dei promotori positivi e fondamentali dell'intera economia cittadina locale e del suo sviluppo.

Nel periodo futuro, considerando gli indici qui riportati ed analizzati, il presente modello andrà testato in alcune città croate, il che ci permetterà di arrivare a delle conclusioni sulla sua operatività e sulla sua utilità.

### **Osservazioni conclusive**

I brand, o marchi, sono parte della nostra quotidianità e molto probabilmente sono nati anche come conseguenza di una concorrenza sempre più forte e come risultato di una globalizzazione sempre più intensa. Il marchio cittadino rappresenta e abbraccia tutti i valori culturali, sociali, economici, turistici ed urbanistici di un dato luogo. Nell'economia odierna, caratterizzata da mercati sovraccarichi, da marketing veloce, da "confusione mediatica" e da eccesso di informazioni, i brand costituiscono l'elemento principale e più importante che contraddistingue singoli prodotti, servizi, organizzazioni e che determina al contempo la riconoscibilità di singoli stati e regioni.

Il marketing urbano e il processo di branding cittadino costituiscono un'azione manageriale con la quale ad un singolo luogo viene assegnata un'identità ed un'immagine uniche, rendendo così possibile una sua chiara e positiva identificazione, che a sua volta lo rende diverso e distinguibile dalla concorrenza.

A differenza di quello di prodotti e servizi classici, il branding di aree geografiche e di destinazioni turistiche (città, regioni, stati...) è un processo nel quale una regione crea in maniera attiva una propria identità finalizzata a posizionarla qualitativamente sul mercato sia nazionale, che estero, come destinazione attraente in campo turistico, commerciale, d'investimento...Gli associati fanno le proprie scelte sia in base a sensazioni, con il cuore, che razionalmente.

Le sfide fondamentali che le città croate si trovano ad affrontare sono innanzitutto la carenza di mezzi e di capacità propri, di sapere e di abilità nell'adempimento di singoli compiti amministrativi, una debole struttura organizzativa interna alle amministrazioni cittadine, insufficientemente flessibile di fronte ai cambiamenti, la resistenza presente tra i funzionari cittadini rispetto a cambiamenti che potrebbero minacciare il loro posto di lavoro per motivi

di scarso sapere e di incomprensione, scarse professionalità e qualifiche dei funzionari cittadini, la pessima definizione delle priorità cittadine, soprattutto in campo dell'elaborazione della documentazione di pianificazione territoriale, vista quale previa condizione fondamentale di un'adeguata promozione dello sviluppo economico locale..

Il modello preliminare illustrato nel presente lavoro, pone l'accento su un determinato legame tra l'applicazione del concetto di marketing urbano, lo sviluppo del brand cittadino e lo sviluppo economico locale. Ulteriori ricerche dovrebbero indicare l'operatività delle misurazioni e dei calcoli qui proposti, la loro idoneità e il loro influsso positivo sullo sviluppo locale.

## **Bibliografia:**

1. Aronczyk Melissa: „How to do things with brands : uses of national identity“, Canadian Journal of Communication, vol 34, 2009, pagg. 291-296.
2. Banczyk, Marek: „The effect of culture and design on the value of a nation brand“, university of economics, Poznan, Poland, ACEI 14. Conference Vienna, 2006.
3. Reinhard,Friedman,: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, maggio 2000, pag. 10.
4. Forbes, Thayne: „Brand valuation:an ROI measurment tool“, rivista ADMap, marzo 2006.
5. Kotler, Gertner: „Country as a brand, product and beyond: A Place marketing and brand management perspective“, The journal of brand management, vol. 9, no 4-5, aprile 2002.
6. Muller, W.H: Territoriales (regionales und komunale) Marketing, WIBERA-Sonderdurch, No 223, Dusseldorf, 1992, pag. 4.
7. 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.
8. Laboy, Pedro: „Importance of measuring brand value and brand equity“, COO, Tocquigny, 2009.
9. Sinclair, Roger: „A brand valuation methodology for nations“, Place branding, vol 1., pagg. 74-79, aprile 2004.
10. Sun, Lei: „The establishment of city brand“, Revo branding Communications group, 2009.