

## Branding, identità e competitività

### 1. La valenza strategica del branding territoriale

A partire dagli anni Novanta il *branding* territoriale è stato oggetto di un crescente interesse da parte di coloro ai quali è demandata l'elaborazione delle politiche di sviluppo locale, e ha visto il coinvolgimento di diversi livelli istituzionali che, in Italia, vanno dalla scala nazionale a quella comunale e, addirittura, sub-comunale<sup>1</sup>. Pari interesse, anche se con un certo sfasamento temporale, ha suscitato questo tema nella comunità scientifica internazionale con contributi disciplinari diversi ed interpretazioni divergenti: da quelle che ne enfatizzano il ruolo propulsivo nelle dinamiche di sviluppo territoriale, a quelle che, al contrario, non ne riconoscono l'utilità ai fini dello sviluppo, leggendolo addirittura come un fenomeno di mistificazione delle identità territoriali.

Si impone, dunque, una più approfondita riflessione sui fattori che hanno determinato l'applicazione diffusa e transcalare del branding territoriale e su come quest'ultimo, se debitamente interpretato, possa acquisire un ruolo strategico nelle dinamiche di sviluppo locale. Del resto, pur sottolineandone le contraddizioni teoriche e le criticità applicative, non si può disconoscere che il branding sia divenuto negli ultimi anni «one of the core strategic and commercial competences driving firms, clusters, regions and nations in the contemporary economy» (Power, Hauge, 2008, p. 123) e, come sottolineato recentemente da Pike, «Brands have evolved into complex and multi-dimensional entities in and through which associations in space and to place are being made as sources of durable distinction and differentiated value» (Pike, 2007, p. 3).

L'insuccesso, in termini di ricadute territoriali, di alcune esperienze sembra addebitabile ad un uso riduttivo delle politiche di branding

che spesso avviene in assenza di un quadro strategico articolato o di un coinvolgimento diretto di tutti gli attori locali. Di fatto le politiche di branding territoriale, pur sviluppandosi nel lungo periodo, hanno un valore meramente strumentale e accessorio rispetto alla pianificazione strategica da cui traggono obiettivi e finalità. L'errore è quello di considerarlo non come una politica ma come un'azione di marketing tesa alla creazione di un marchio che sia rappresentativo delle qualità territoriali e che supporti l'affermazione competitiva dell'offerta locale sul mercato nazionale ed internazionale, accreditando un'interpretazione aziendalistica che non riesce a cogliere il fenomeno nella sua interezza e non attribuisce rilevanza al legame con l'identità territoriale o, più correttamente, con la proiezione identitaria del luogo. Sul piano applicativo questa errata impostazione teorica del branding territoriale conduce alla realizzazione di iniziative a sfondo puramente promozionale con la creazione di marchi "market oriented", tesi cioè, più che a rappresentare l'identità territoriale ad assecondare le aspettative dei "mercati" di riferimento.

Al contrario, è proprio il legame tra branding e identità territoriale – momento centrale della riflessione di indirizzo geografico – a costituire la chiave interpretativa per valutare le esperienze pregresse ed individuare le modalità attraverso le quali il branding può assumere un ruolo propulsivo nei processi di sviluppo del territorio, contribuendo a rafforzarne la competitività.

Come si argomenterà nel prosieguo, il rapporto tra identità territoriale e branding può assumere manifestazioni profondamente diverse e contraddittorie: laddove, infatti, il branding riflette la dimensione identitaria del luogo e discende da un processo di concertazione locale, è in grado

di proporsi come strumento di territorializzazione capace di rafforzare l'identità territoriale e, di riflesso, la capacità competitiva del territorio nel suo complesso; laddove, invece, il branding prescinde dai riferimenti identitari del luogo e assume una dimensione esogena, può divenire uno strumento di deterritorializzazione, asservito a logiche di mercato con effetti fortemente compromissori sulla competitività di lungo periodo del contesto territoriale di riferimento.

Una strategia di branding per riflettere l'identità territoriale deve puntare a sintetizzarla in una rappresentazione simbolica in cui la comunità locale possa riconoscersi, adottandola, nell'uso individuale e collettivo, quale sintesi espressiva della specificità del proprio territorio. Inoltre, la strategia deve condurre ad una rappresentazione che sia in grado di trasmettere le qualità distintive del territorio per favorirne una identificazione univoca ed immediata anche al di fuori dei confini locali, a beneficio di un ampio spettro di attori verso i quali si indirizza l'offerta territoriale<sup>2</sup>. La strategia di branding deve dunque contemperare due esigenze diverse: da un lato, rappresentare l'identità territoriale e la proiezione percettiva che la comunità locale ha di se stessa, dall'altra, invece, tradurre questa rappresentazione in un costrutto simbolico che presenti un'analogia capacità evocativa anche negli *stakeholders* esterni. In realtà, come è stato correttamente sottolineato, il branding territoriale è una strategia perseguibile solo se viene dato peso sufficiente ai diversi *stakeholders* (Trueman *et al.*, 2001).

Sono queste considerazioni che spingono a sostenere che il branding è un'attività volta ad accrescere ed orientare la produzione di "senso"<sup>3</sup>; legandosi all'identità territoriale e alla capacità del territorio di disvelare la propria essenza attraverso la coerenza intrinseca delle proprie componenti tangibili ed intangibili.

Così reinterpretato il branding territoriale assume una valenza strategica ai fini dello sviluppo e della competitività territoriale e si caratterizza per un'interazione dinamica con le componenti funzionali, simboliche e progettuali del luogo, che investe tutte le fasi di cui questa strategia si compone. Infatti, l'interazione tra brand e territorio si sviluppa lungo un processo iterativo che si articola in cinque fasi distinte e consequenziali: produzione, regolazione, circolazione, scambio e consumo. La produzione stimola una riflessione collettiva sull'identità territoriale e sulla sua rappresentazione, contribuendo al rafforzamento del senso di appartenenza e creando le basi per una convergenza strategica tra gli attori locali. La rego-

lamentazione crea un meccanismo di controllo sociale sul brand e, conseguentemente, sulle qualità territoriali e sui valori identitari che sono in esso rappresentati, stimolando peraltro lo sviluppo di meccanismi di governance allargata. La circolazione e lo scambio, di cui il brand è oggetto, ne favoriscono la diffusione e l'affermazione anche al di fuori dei confini territoriali, con retro-effetti positivi tanto sul piano della competitività delle produzioni locali, quanto sul piano della valorizzazione del *milieu* (Amin, Thrift, 1992). Il consumo, infine, può essere identificato come quell'uso individuale e collettivo del brand che consente di rafforzarne la valenza evocativa e di consolidarne la capacità di distinguere e qualificare le produzioni locali, costituendo un feedback essenziale per l'eventuale ridefinizione delle politiche di branding.

A conferma dell'importanza strategica ai fini dello sviluppo locale dei processi di branding territoriale vi sono due fenomeni collegati e contrapposti: da un lato, la globalizzazione che esaspera la competizione territoriale portandola ad un livello planetario dove diviene essenziale per i territori costruire una propria riconoscibilità internazionale che ne accresca la capacità di attrazione nei confronti dei flussi che transitano nelle reti globali (capitali, persone, innovazione, progetti); dall'altro, la tendenza alla territorializzazione come strategia politica della scala locale alla costante ricerca di una identità che agisca da collante del tessuto socio-economico e da fattore di orientamento dell'agire individuale e collettivo, creando la basi per una convergenza strategica sugli obiettivi di sviluppo e per l'accumulazione di quel capitale sociale che è condizione imprescindibile per attivare e sostenere processi di sviluppo endogeno ed autocentrato. A livello territoriale il branding viene così ad essere il risultato sia delle sollecitazioni competitive provenienti dalla scala globale, sia della reazione identitaria della scala locale. Al centro delle politiche di branding vi deve essere dunque il territorio che è in grado di rappresentare se stesso attraverso immagini evocative che scaturiscono dai valori sedimentati e dal confronto con l'altro, il quale contribuisce, in un processo di coevoluzione, ad attivare un "riconoscimento", più intenso, e una "ristrutturazione", più finalizzata, del brand territoriale posseduto.

## 2. La costruzione identitaria del brand

La trasposizione dei principi e delle metodologie del branding dalla gestione aziendale a quella



territoriale non è stata adeguatamente supportata dalla riflessione scientifica per quel che attiene il processo di costruzione del brand e l'interazione a livello locale tra branding e competitività (Pike, 2007). Una carenza che ha determinato non poche distorsioni sul piano applicativo e che suggerisce alcune riflessioni sulla trasferibilità di questo approccio strategico dall'azienda al territorio.

Con riferimento al processo di costruzione del brand – il rapporto tra branding e competitività verrà affrontato in seguito – questo assume una caratterizzazione diversa da quella che si riscontra in ambito aziendale, sia per la complessità simbolica e funzionale del territorio che ne costituisce l'oggetto, sia per la soggettività del processo, che, se per le imprese può essere identificata nel management aziendale, per i territori assume configurazioni variabili a seconda del modello istituzionale e dei meccanismi di governance che presiedono alla definizione delle politiche di sviluppo locale. In quest'ottica la presenza a livello locale di un modello di governance efficace e condiviso va dunque considerata come una condizione ineludibile per costruire ed implementare una strategia di branding territoriale.

Tanto a livello aziendale quanto in ambito territoriale si utilizza il branding per accrescere la riconoscibilità dei prodotti/territori creando valore sui rispettivi "mercati" di riferimento mediante un'associazione positiva ed immediata tra le qualità intrinseche e i brand che li rappresentano. Tuttavia, se per le aziende l'obiettivo ultimo non può che essere la massimizzazione del profitto, per i territori l'obiettivo assume una notevole complessità potendosi riassumere, ma solo in linea teorica, nella promozione di uno sviluppo sostenibile che migliori la qualità della vita attuale e prospettica delle comunità locali. Il branding disgiunto da un tale obiettivo rischia infatti di divenire solo uno strumento di "commodification" del territorio.

L'analisi del branding applicato al territorio non può prescindere dall'ampia bibliografia sviluppata intorno al branding di prodotto. La sua origine in ambito aziendale si ritrova nel *corporate branding* (Balmer, 2001; Balmer, Greyser, 2003) e nelle "marche ombrello" in quanto riferite ad un insieme – talvolta anche eterogeneo – di prodotti, caratteristica che riproduce, sia pure lontanamente, le condizioni di complessità proprie dei territori<sup>4</sup>.

Aaker (1991) definisce il brand di prodotto, nella prospettiva dei consumatori, come *l'aggregazione, intorno a specifici segni di riconoscimento, di un definito complesso di valori imprenditoriali, di*

*associazioni cognitive, di aspettative e di emozioni.* Da tale definizione emergono alcune chiavi di lettura che risultano centrali per la comprensione del processo di costruzione e di gestione del brand territoriale. Innanzitutto, il ruolo assunto sia dalla domanda che dall'offerta, tenendo conto degli elementi che rispettivamente le compongono e di quel processo di interazione che tra tali componenti si instaura. L'idea è quella di un rapporto circolare che si va a strutturare attorno al brand, facendone uno strumento in grado di mediare nelle relazioni tra la visione dell'insider e quella dell'outsider. La sua caratterizzazione concettuale e visiva è, infatti, frutto di questo incontro/scontro che genera senso di appartenenza per l'insider e riconoscimento o associazione cognitiva per l'outsider. Il brand è pertanto espressione del *milieu*<sup>5</sup>, viene dunque interpretato come prodotto territoriale, risultato di un processo dinamico di costruzione di senso, poiché sintesi di oggetti che sono stati investiti da un processo di attribuzione di significato e di valore, capace perciò di influenzare l'orientamento strategico, i comportamenti dell'offerta e della domanda, e, nondimeno, le relazioni che tra di esse si instaurano.

Il brand territoriale si può considerare come «un nome e/o simbolo (logo o marchio) che identifica un'area e la differenzia dai territori concorrenti, rappresentando la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta». Costituisce dunque una promessa ai potenziali fruitori di un'area, un'aspettativa di performance ed un segno di integrità e reputazione (Travis, 2000).

Il brand non identifica un prodotto ma un'offerta di soddisfacimento e rappresenta la sintesi concettuale e spesso astratta dei valori (*benefits*) intrinseci ed estrinseci di questa offerta.

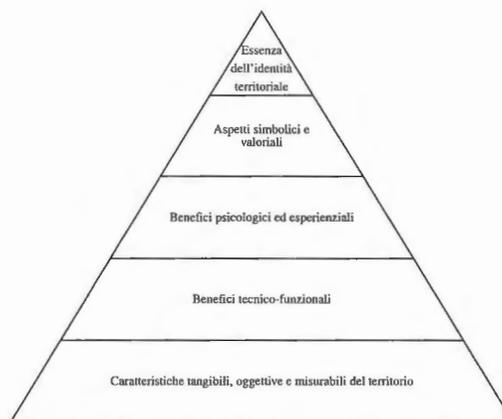


Fig. 1. La piramide dei benefici del brand territoriale  
Fonte: Gyimòthy (2005).

Si tratta di *benefits* molto diversi tra loro che possono fare riferimento sia ad aspetti tangibili e concreti dell'offerta territoriale, sia ad aspetti intangibili ed astratti. Come suggerisce Gyimòthy (fig.1), i valori territoriali che il brand si propone di sintetizzare aumentano di complessità, di astrattezza e di significanza procedendo dalla base verso il vertice della piramide da lui proposta. In realtà, per svelare le sue potenzialità il brand andrebbe costruito a partire dall'identità, in virtù della relazionalità circolare riconosciuta fra identità e territorio (Pollice, 2005), individuando solo in seguito tutti quegli attributi territoriali che ne possano rappresentare i contenuti simbolici e funzionali. Quest'ultimi, quindi, vanno ad assumere un ruolo di supporto nella realizzazione del brand, scardinando la struttura gerarchica piramidale proposta da Gyimòthy a favore di relazioni sistemiche, incentrate sull'identità territoriale (fig. 2). Nel processo di selezione degli attributi territoriali vanno mantenute le componenti territoriali ritenute più significative e rilevanti nell'incrocio tra visione insider ed outsider, a sfavore di altre considerate meno rappresentative dell'offerta territoriale e che, probabilmente, vengono ad occupare una posizione secondaria e marginale nella visione strategica adottata. La scelta delle componenti territoriali assume complessità diverse a seconda del contesto geografico. È evidente, infatti, che dinanzi a realtà territoriali complesse, polisemiche e multifunzionali il processo di branding risulterà maggiormente problematico in quanto dovrà cercare di valorizzare le diverse anime del territorio e gli *assets* strategici<sup>6</sup>.

Tuttavia, il modello gerarchico, non solo evidenzia la complessità degli elementi che dovrebbero concorrere alla definizione del brand ma anche la tendenza, spesso frequente, a concentrarsi sugli aspetti tangibili e materiali dell'offerta territoriale, attribuendo un valore secondario all'identità territoriale.

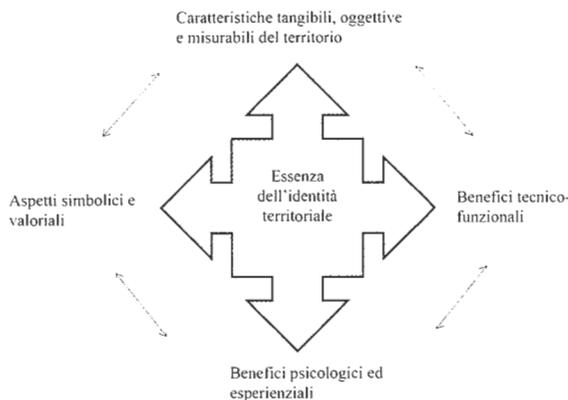


Fig. 2. Le relazioni orizzontali dei benefici del brand territoriale.

Ed è proprio in virtù di questa sua caratterizzazione, inclusiva di elementi quali il *milieu*, i *benefits* e le potenzialità progettuali, che il brand viene associato all'immagine territoriale, interpretata come elemento costitutivo del luogo, filtro percettivo che sottende ed orienta i comportamenti individuali e collettivi, tanto degli insiders quanto degli outsiders. Il brand può essere così interpretato come sintesi rappresentativa dell'immagine territoriale esistente e, allo stesso tempo, produttore di nuove immagini, oggetto di confronto tra la visione degli insider e quella degli outsider ed, infine, ricostruzione dinamica del "progetto territoriale".

Il branding viene infatti a configurarsi come un'attività collegata alla pianificazione strategica e al pari di questa è descrivibile come un processo collettivo che presuppone la partecipazione e il coinvolgimento attivo delle comunità locali nelle sue diverse fasi: dalla definizione del brand, alla sua regolamentazione, veicolazione e consumo (v. *supra*). Nella costruzione del brand emerge dunque la necessità di seguire un percorso che sia guidato, ma che al tempo stesso includa la partecipazione della comunità locale quale componente soggettuale del *milieu*<sup>7</sup>, in modo che venga debitamente rappresentata l'essenza identitaria del luogo nei suoi valori simbolici, funzionali e progettuali (proiezione dinamica dell' "io" territoriale) e tale rappresentazione sia un costruito sociale, concepito e condiviso dalla comunità locale (Turco, 2003). Una caratteristica distintiva del brand territoriale – quando espressione di un processo di concertazione locale e non frutto di decisioni autocratiche di una leadership politica – è, infatti, proprio quella di essere il risultato positivo e tangibile del raggiungimento di un'unità e di una collaborazione fra molteplici attori (Prideaux, Cooper, 2002). È di conseguenza auspicabile che la progettazione del brand venga affidata al locale al fine di comunicare il territorio in modo coerente ed univoco, evitando che si creino dissonanze cognitive o scollamenti tra realtà e rappresentazione, tanto all'interno della comunità locale quanto al di fuori di essa, nel complesso ed eterogeneo insieme degli outsiders.

Ai fini di una coerenza attuale e prospettica dell'immagine territoriale diventa fondamentale il processo di analisi diacronica e sincronica che presiede alla creazione e allo sviluppo del brand. A rendere necessaria un'analisi diacronica di tipo continuativo è la dinamicità che caratterizza il contesto in cui nasce e da cui si alimenta il *brand concept*. Quest'ultimo deve infatti mantenere un livello di coerenza elevato tanto con la domanda



nelle sue diverse declinazioni (coerenza di “mercato”) quanto con l’offerta territoriale e con la stessa matrice identitaria del luogo (coerenza territoriale); tutti elementi in continua evoluzione. L’esigenza di un’analisi sincronica discende, invece, da due distinti fenomeni che influenzano il processo di branding: l’interazione tra scale di rappresentazione e il posizionamento competitivo. Nell’applicare il branding al territorio bisogna rispettare un principio di coerenza con le rappresentazioni elaborate alle altre scale geografiche, considerando il territorio come parte di un più ampio contesto geografico; un obiettivo complesso da realizzare in quanto, non di rado, richiede un coordinamento tra livelli istituzionali diversi e tra territori che possono anche non ricadere nella medesima circoscrizione amministrativa. L’esempio più rimarchevole è fornito dal settore turistico, dove la costruzione del brand di una località turistica non può prescindere da quello che parallelamente si realizza a livello di sistema turistico locale, di regione di appartenenza e, nondimeno, a livello nazionale. Per quel che attiene il posizionamento competitivo, invece, l’esigenza di un’analisi sincronica discende dall’obiettivo di differenziazione del territorio dall’intorno geografico e, soprattutto, da tutti quei territori che, in virtù della propria caratterizzazione, possono considerarsi quali suoi concorrenti diretti.

### 3. Il brand tra matrice identitaria e proiezione competitiva

Come si è detto, l’identità costituisce un valore-guida nei processi di branding territoriale; il brand deve anzi valorizzare l’identità come *plus* competitivo del territorio. È dunque essenziale analizzare quale forma di interazione possa instaurarsi tra i due fenomeni per evitare che distorsioni interpretative si traducano in applicazioni in grado di compromettere, anziché sostenere, le prospettive di sviluppo dei territori che ne sono oggetto<sup>8</sup>.

Se il territorio è quella porzione dello spazio geografico in cui una determinata comunità si riconosce e a cui si relaziona nel suo agire individuale e collettivo (Pollice 2003; 2005), allora all’identità territoriale bisogna riconoscere un ruolo centrale nei processi di costruzione del luogo, nel creare, rafforzare e rappresentare la relazione di reciprocità che si instaura tra una comunità e il suo spazio vissuto. Ed invero, tra identità e territorio si instaura una relazione cumulativa in cui, se per un verso l’identità territoriale genera ed orienta i processi di territorializzazione, per

altro verso sono gli stessi atti di territorializzazione a rafforzare il processo di identificazione tra la comunità e il suo spazio vissuto. Da un lato, il branding agisce rafforzando tale relazione – del resto proprio la denominazione, in quanto “controllo simbolico dello spazio” (Turco, 1988), costituisce una delle tre fasi in cui si articola il processo di territorializzazione –, dall’altro assume valenze diverse con riferimento alla funzione di incontro tra la rappresentazione identitaria della comunità locale e quelle operate dall’esterno dagli outsider. Il branding dovrebbe creare una rappresentazione dell’identità territoriale che possa essere agevolmente decodificata ed introiettata dagli outsider, in modo da sostituire, integrare o correggere quella di cui questi dispongono.

Ed è proprio nella capacità di operare congiuntamente tanto sul piano dell’offerta quanto sul piano della domanda che il branding fornisce il suo più significativo contributo allo sviluppo della competitività territoriale. Infatti, la competitività di un territorio risiede nella capacità di soddisfare nel modo più efficace ed efficiente, rispetto alle destinazioni concorrenti, le esigenze della domanda a cui si rivolge, preservando le proprie qualità territoriali e contribuendo al miglioramento del benessere attuale e prospettico della comunità locale. Il brand nell’assolvere alla funzione di promozione della convergenza strategica tra gli attori locali e alla funzione di comunicazione esterna ai confini locali incide sul livello di competitività sia direttamente, poiché manifesta l’abilità del territorio a rispondere alle esigenze della domanda, sia indirettamente, in quanto agisce sulla dimensione relazionale del territorio, migliorando le capacità organizzative e la proiezione strategica dell’offerta che esso si propone di rappresentare.

L’esperienza tende tuttavia a dimostrare che quanto più è radicata la matrice identitaria tanto più il territorio mostra la forza di rispondere agli stimoli esterni in modo adeguato e contestualizzato, senza attuare processi di deterritorializzazione. Non si può negare che in presenza di identità deboli e di uno scarso coinvolgimento delle comunità locali il branding possa avere effetti legati a processi di alterazione dei valori identitari. La produzione continua di senso intorno alle specificità locali, rafforza il legame affettivo e valoriale di cui il territorio, inteso come spazio di appartenenza, è investito, producendo comportamenti responsabili e processi di sviluppo sostenibili e a lungo termine più competitivi. Ed è proprio la produzione di “senso” che costituisce il minimo comun denominatore di tutte le funzioni strategiche che il branding territoriale può assolvere.

Affinché il branding possa acquisire un valore strumentale rispetto all'obiettivo dello sviluppo competitivo del territorio è però necessario che si inserisca in un più ampio progetto territoriale. Non a caso il branding viene da molti concepito come una leva del marketing territoriale e inserito di conseguenza tra le politiche di gestione del territorio (Caroli, 2006). Il marketing territoriale può essere, infatti, considerato come un insieme integrato di risorse tangibili ed intangibili che va pianificato, organizzato, gestito e controllato al fine di soddisfare, nel vincolo della sostenibilità ambientale, le esigenze della comunità locale e migliorarne, così, la qualità della vita (Pollice, 2003). Il marketing territoriale non va perciò confuso con una strategia di attrazione delle risorse o di promozione territoriale<sup>9</sup>; l'attrazione delle risorse, nell'accezione appena proposta, risulta, da un lato, "strumentale" ad un più generale obiettivo di natura sociale, quale il benessere attuale e prospettico della comunità locale, e, dall'altro, "complementare" rispetto ad un'altra finalità intermedia che consiste nell'attivazione del capitale endogeno. Non a caso molti studi individuano all'interno del marketing territoriale due linee strategiche distinte e convergenti nella loro finalizzazione: la "attrazione" di risorse e la "fertilizzazione" del potenziale endogeno<sup>10</sup>.

Purtroppo nelle applicazioni empiriche sin qui maturate il brand, più spesso definito come marchio territoriale o marchio d'area, finisce con l'essere un mero strumento di promozione dell'offerta territoriale teso ad attrarre, a seconda dell'orientamento produttivo del sistema locale, turisti, capitali, iniziative imprenditoriali, competenze tecniche, secondo una logica assai distante da quella sin qui tracciata<sup>11</sup>. La proliferazione dei marchi d'area, inoltre, crea disorientamento nella domanda, riducendone significativamente il ruolo attrattivo; allo stesso modo, costituendo il prodotto di scelte operate dall'alto senza il coinvolgimento della comunità locale, la capacità di produrre a livello territoriale coesione, convergenza strategica e rafforzamento identitario è pressoché nulla. Così, se il mondo produttivo ha sviluppato una notevole capacità di appropriarsi dei *benefits* dell'immagine territoriale legando i propri marchi alle specificità del contesto territoriale con l'uso di marchi di origine, i territori non sembrano ancora in grado di sfruttare le opportunità offerte dal branding territoriale.

#### 4. Conclusioni

Può dunque il branding contribuire ad accrescere e consolidare la competitività territoriale?

Sulla base delle considerazioni sin qui sviluppate si sarebbe portati a rispondere affermativamente, eppure non si può disconoscere che, affinché possa instaurarsi una relazione di reciprocità tra branding e competitività territoriale, devono verificarsi una serie di pre-condizioni, di contesto e di processo, che difficilmente i territori sono in grado di soddisfare. Ed in effetti le esperienze di successo, spesso richiamate da chi vuole dimostrare in termini aprioristici la valenza strategica del branding territoriale, sono il risultato più di condizioni territoriali pregresse che non dell'efficacia in sé di questo strumento. È dunque essenziale ritornare in queste note conclusive sulle condizioni che rendono fondate e perseguibili le strategie di branding.

La prima condizione nasce dal legame inclusivo che lega branding e pianificazione. Perché una strategia di branding possa risultare efficace, questa deve inserirsi in un più ampio processo di pianificazione strategica, condividendone obiettivi e approccio metodologico. Il brand deve infatti riflettere e rappresentare un progetto territoriale condiviso: una "visione" collettiva che orienti l'agire individuale e collettivo, convogliando la progettualità territoriale verso una competitività sostenibile, saldamente ancorata alla dimensione identitaria del luogo. Ed è proprio il rispetto dell'identità territoriale la seconda imprescindibile condizione che deve porsi alla base di una strategia di branding. Il brand deve infatti contribuire alla costruzione identitaria del luogo, rifletterne e condensarne i tratti essenziali; deve rafforzare ed orientare la produzione di senso quale momento strategico nei processi di costruzione dell'immagine territoriale e nei meccanismi di autorappresentazione della collettività.

La terza condizione è che il branding non venga confuso con la creazione di un marchio territoriale, che può semmai costituirne il prodotto, e venga più correttamente interpretato come un processo strategico attraverso il quale la comunità locale acquisisce coscienza di ciò che è e ciò che vuole essere, contribuendo così a quel processo di narrazione collettiva che è il fondamento stesso dell'identità territoriale.

Ove queste condizioni siano rispettate il branding può acquisire un ruolo centrale nello sviluppo locale, sostenendo la proiezione competitiva degli attori locali e del territorio nel suo complesso; diversamente, invece, il branding potrebbe rilevarsi una strategia non solo inefficace ma anche controproducente sul piano della competitività territoriale.



- Aaker D.A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, The Free Press, 1991.
- Amin A., "Spatialities of globalisation", *Environment and planning*, 34/2002, pp. 385-399.
- Amin A., Thrift N., "Neo-Marshallian nodes in global networks", *International Journal of Urban and Regional Research*, 16/1992, pp. 571-587.
- Amin A., Thrift N., *Città. Ripensare la dimensione urbana*, Bologna, Il Mulino, 2005.
- Ancarani F., "Il marketing territoriale. Un nuovo approccio per la valorizzazione del territorio", *Working paper*, 12, SDA Bocconi, 1996.
- Balmer J.M.T., "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, 35/2001, pp. 248-291.
- Balmer J.M.T., Greyser S.A., *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*, London, Routledge, 2003.
- Boo S., Busser J., Baloglu S., "A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations", *Tourism Management*, 30/2009, pp. 219-231.
- Caroli M.G., *Il marketing territoriale*, Milano, F. Angeli, 1999.
- Caroli M.G., *Il marketing territoriale strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano, F. Angeli, 2006.
- De Chernatony L., Dall'Omo Riley F., "Modelling the components of a brand", *European Journal of Marketing*, 32/1998, pp.1074-1090.
- Dematteis G., "Sistemi locali e reti globali: il problema del radicamento territoriale", in *Archivio di studi urbani e regionali*, 53/1995, pp. 39-52.
- Dematteis G., Governa F. (a cura di), *Territorialità, sviluppo locale, sostenibilità: il modello SLoT*, Milano, Franco Angeli, 2005.
- Faccioli M. (a cura di), *Processi territoriali e nuove filiere urbane*, Milano, Franco Angeli, 2009.
- Firat A.F., Venkatesh A., "Postmodernity: the age of marketing", *International Journal of Research in Marketing*, 10/1993, pp. 227-249.
- Golinelli C.M., Trunfio M., Liguori M., "Governo e marketing del territorio". *Sinergie rapporti di ricerca*, 23/2006, pp. 17-43.
- Governa F., *Il milieu urbano*, Milano, F. Angeli, 1997.
- Gymnòthy S., *Branding in tourism and hospitality management. Institute for service management*, Lund University, 2005.
- Hankinson G. A., Cowking P., *Branding in Action*, Maidenhead, McGraw-Hill, 1993.
- Holloway L., Hubbard P., *People and Place: the Extraordinary Geographies of Everyday Life*, Harlow, Pearson, 2001.
- Hosany S., Ekinci Y., Uysal M., "Destination image and destination personality: an application of branding theories to tourism places", *Journal of Business Research*, 59/2006, pp. 638-642.
- Marzano G., Scott N., "Power in destination branding", *Annals of Tourism Research*, 36/2009, pp. 247-267.
- Morgan N., Pritchard A. and Piggot R., "Destination Branding and the Role of Stakeholders: the Case of New Zealand". *Journal of Vacation Marketing*, 9/2003, pp. 285-299.
- Paoli M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Milano, Guerini, 1999.
- Pastore A., Bonetti E., "Il Brand management del territorio", *Sinergie rapporti di ricerca*, 23/2006, pp. 79-99.
- Pike A., "Brands, branding and territorial development", draft paper per la Conferenza *Global Challenges for Manufacturing and Services* (Lisbona, 2-5 aprile 2007).
- Pollice F., "Le risorse competitive del territorio", in Celant A. (a cura di), *L'Italia. Il declino economico e la forza del turismo*, Roma, Marchesi Ed., 2009.
- Pollice F., "Il ruolo dell'identità territoriale nei processi di sviluppo locale", *Boll. Soc. Geogr. Ital.*, 10, 2005, pp. 75-92.
- Pollice F., "Nuove strategie per lo sviluppo competitivo dei sistemi locali di piccole e media impresa", in Calafiore G., Palagiano C., Paratore P. (a cura di), *Vecchi territori, nuovi mondi: la geografia delle emergenze del 2000. Atti del XXVIII Congresso Geografico Italiano*, Roma, Edigeo, 2003, Vol. II, pp.1477-1490.
- Power D., Hauge A., "No man's brand – brands institutions, fashion and the economy", *Growth and change*, 39/2008, pp. 123-143.
- Pratesi C.A., Mattia G., *Branding: strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, Milano, McGraw-Hill, 2006.
- Prideaux B., Cooper C., "Marketing and Destination Growth: A Symbiotic Relationship or Simple Coincidence?", *Journal of Vacation Marketing*, 9/2002, pp. 35-48.
- Rainisto S.K., *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Doctoral Dissertation, Helsinki, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, 2003.
- Travis D., *Emotional branding: how successful brands gain the irrational edge*, Roseville, Peima Venture, 2000.
- Trueman M.M., Klemm M., Giroud A., Lindley T., "Bradford in the Premier League? A Multidisciplinary Approach to Branding and Repositioning a City", *Working Paper 01/04*, Bradford, Bradford University, School of Management, 2001.
- Turco A., "Abitare l'avvenire. Configurazioni territoriali e dinamiche identitarie nell'età della globalizzazione", *Boll. Soc. Geogr. Ital.*, 1, 2003, pp. 3-20.
- Turco A., *Verso una teoria geografica della complessità*, Milano, Unicopli, 1988.
- Vernuccio M., Trunfio M., Liguori M., Bonetti E., Simoni M., "Case Studies", *Sinergie rapporti di ricerca*, 23, 2006, pp. 101-149.

## Note

<sup>1</sup> Applicazioni del branding territoriale si sono avute con riferimento a progetti di riuso di aree industriali o portuali dismesse, al recupero dei centri storici, alla realizzazione di nuovi quartieri residenziali, o, più in generale, quale supporto alla realizzazione di un progetto urbanistico.

<sup>2</sup> Un brand – sottolineano Hankinson e Cowking (1993, p.10) – risponde ad un'esigenza di posizionamento (rispetto alla concorrenza) e di differenziazione qualitativa ed è dato da una combinazione unica di attributi funzionali e valori simbolici.

<sup>3</sup> Un'interpretazione che trova conferme sia nella riflessione di indirizzo geografico, ancorché riferita non al branding ma a concetti quali l'identità territoriale e la rappresentazione dei luoghi (Turco, 2003), sia nella riflessione di altri indirizzi disciplinari come testimonia la definizione di marketing fornita all'inizio degli anni novanta da Firat e Venkatesh (1993, p. 246): il marketing costituisce «la pratica conscia e pianificata di significato e rappresentazione».

<sup>4</sup> Le marche ombrello (*umbrella brands*) sono solitamente utilizzate per sfruttare l'effetto traino esercitato da un prodotto o da un brand che ha acquisito visibilità e prestigio sul mercato. Si parte da una promessa comune e si creano, con riferimento ai singoli prodotti, promesse specifiche collegate in modo da ottenerne un posizionamento coerente e convergente sia pure su mercati diversi. Non potendosi riferire a caratteristiche

specifiche, si richiamano a situazioni emotive e valori astratti. Ed è proprio per questa loro caratterizzazione che si giunge a sostenere che «le marche territoriali si avvicinano molto alle marche ombrello aziendali» (Rainisto, 2003, p. 50).

<sup>5</sup> «Il milieu [...] è un concetto duplice: esso costituisce contemporaneamente il fondamento locale e territoriale di una specifica identità collettiva, ma anche l'insieme delle risorse e delle potenzialità endogene dello sviluppo» (Governa, 1997, p. 35).

<sup>6</sup> Il branding territoriale viene da molti interpretato come una strategia volta ad accrescere il valore della risorsa-territorio, ma si tratta di un'interpretazione riduttiva perché solitamente legata, non alla valorizzazione del territorio, ma all'aumento dell'attrattività territoriale. Questo approccio interpretativo risulta invece pienamente giustificabile se riferito al settore aziendale. Sulla base di un'attenta analisi della letteratura di riferimento, che li ha portati ad individuare ben dodici diversi approcci interpretativi al tema del branding, De Chernatony e Dall'Olmo Riley (1998), sottolineano che il brand è un costrutto multidimensionale per mezzo del quale i manager incrementano il valore di prodotti o servizi e ciò facilita il processo mediante il quale i consumatori riconoscono con fiducia e apprezzano questi valori.

<sup>7</sup> La distinzione è tra brand deliberati e brand emergenti. I primi sono «il frutto di un processo consapevole e formalizzato volto ad indurre nella mente degli *stakeholders* del territorio una precisa percezione associata ad uno o più simboli cognitivi prescelti [...] rientra cioè in una strategia esplicita di marketing territoriale». I secondi «sono, invece, il risultato di un processo cognitivo spontaneo che induce nella mente di tutti gli *stakeholders* del territorio una percezione sintetica ed omogenea dello stesso» (Pastore; Bonetti, 2006, p. 83).

<sup>8</sup> Come quelle interpretazioni che vedono il branding solo in una logica commerciale, come strategia di attrazione di risorse, competenze, innovazioni, progetti. Esemplificativo a riguardo e quanto sostengono Morgan *et al.* (2003) laddove osservano che la sostenibilità a lungo termine di un brand territoriale è in funzione della sua abilità di attrarre il segmento a cui è destinato e creare efficientemente valore.

<sup>9</sup> Paoli, ad esempio, definisce il marketing territoriale come tutte quelle attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale (o dei quali) si attuano il disegno delle caratteristiche dell'area stessa (Paoli, 1999); analoga interpretazione la si ritrova in Caroli, laddove afferma che il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche territoriali in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale; questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore netto positivo. Sul piano strategico, il marketing del territorio è un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione (Caroli, 1999). Interpretazioni affini si riscontrano peraltro anche nella riflessione di indirizzo geografico, come testimonia Dematteis che, riferendosi al marketing urbano, afferma che questo consiste principalmente nel creare un'immagine della città capace di attrarre capitale e soggetti locali attorno a progetti destinati a produrre o rafforzare l'identità collettiva (Dematteis, 1995).

<sup>10</sup> In quest'ottica viene anche superata la distinzione tra marketing territoriale interno ed esterno. Una esemplificazione di questa distinzione viene fornita da Ancarani che definisce il marketing territoriale come l'analisi dei bisogni degli *stakeholders* e dei clienti/mercati, volta a costruire mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholders* (marketing territoriale interno) e con i pubblici esterni di riferimento (marketing territoriale esterno), con lo scopo ultimo di aumentare il valore della risorsa territorio e l'attrattività della risorsa stessa, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore (Ancarani, 1996).

<sup>11</sup> Pike sostiene che il rapporto tra marchi e territorio può assumere forme diverse: dalla totale assenza di un nesso di immagine e di contenuto ad un rapporto di dipendenza in cui il marchio "dipende" dal territorio. Più in particolare egli sostiene che quello che può definirsi come "attaccamento al luogo" del brand può assumere cinque differenti configurazioni: place-less; place-evoking; place-connected or related; place embedded; place dependent (Pike, 2007).

