



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MILANO
FACOLTÀ DI SCIENZE POLITICHE

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
COMUNICAZIONE PUBBLICA E D'IMPRESA**

**MILANO COME BRAND: IL
CAPOLUOGO LOMBARDO ALLA
RICERCA DI UN
POSIZIONAMENTO FRA EXPO 2015
E LUSO**

Tesi di Laurea di: Valentina Alicino

Matricola: 796614

Relatore: Prof. Franco Guzzi

Correlatore: Prof. Mario Ruotolo

Anno Accademico 2012/2013

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1. Identità competitiva e branding	9
1.1 Il settore del turismo: nuovi scenari in evoluzione	9
1.2 La teoria dell'identità competitiva: da un problema di reputazione alla necessità di branding	13
1.3 Il brand: definizione, brand image e brand identity	18
1.4 Il brand management: la gestione di un brand	22
Capitolo 2. City branding	27
2.1 Dal brand al brand turistico/territoriale	27
2.2 La gestione del brand territoriale: il city branding	32
2.2.1 Definizione	32
2.2.2 Obiettivi	35
2.2.3 Strategia	38
2.3 Effetti del city branding : indici di misurazione	45
2.3.1 GMI city brand index di Anholt	46
2.3.2 Saffron European City Brand Barometer	49
2.4 Opportunità e limiti del city branding	52
Capitolo 3. Un esempio di city branding italiano. Il caso della città di Milano. 54	
3.1 Milano: profilo e breve evoluzione storica.	54
3.2 Il piano di city branding di Milano	55
3.2.1 Il logo	57
3.2.2 Pubblici di riferimento	59
3.2.3 Identità	70
3.2.4 Immagine e posizionamento	73
3.2.5 Gli obiettivi	87
3.3 Gli strumenti del city branding di Milano	91
3.3.1 Eventi, fiere e congressi	91

3.3.2 <i>Web e social network</i>	96
3.3.3 <i>Prodotti ufficiali Brand Milano</i>	100
3.4 Analisi swot del city branding di Milano	103
Capitolo 4. Milano, city brand del lusso	107
4.1 La comunicazione del lusso: definizione	107
4.1.1 <i>Strategia</i>	109
4.1.2 <i>Obiettivi</i>	111
4.1.3 <i>Target</i>	116
4.2 Gli strumenti della comunicazione del lusso	119
4.2.1 <i>Eventi: Fashion Week e Vogue Fashion Night Out</i>	119
4.2.2 <i>Fiere: Salone del Mobile e del Design e Fuori Salone</i>	124
4.2.3 <i>Shopping: il tempio del lusso Excelsior</i>	128
4.2.4 <i>La ristorazione di lusso da Cracco a Savini</i>	130
4.2.5 <i>La nuova frontiera dell'hotellerie di lusso: Bulgari Hotel&Resort, Armani Hotel e Maison Moschino</i>	133
4.3 Analisi swot del luxury city branding	139
Capitolo 5. La grande criticità del brand Milano: brand del lusso o brand della sostenibilità di Expo 2015?	141
5.1 Il brand Expo 2015: identità, mission e valori	142
5.2 Brand image di Expo 2015	153
5.2.1 <i>Visto dai Milanesi</i>	154
5.2.2 <i>Visto dagli Italiani</i>	155
5.2.3 <i>Visto all'Estero</i>	157
5.3 Le criticità della comunicazione Expo	161
5.3.1 <i>Feeding the Planet: il tema dell'alimentazione tra luxury experience e design</i>	168
5.4 La sfida: può il consolidato brand del lusso sostenere quello di Expo?	170
Conclusioni	174
Bibliografia	179

Sitografia.....	182
Appendici.....	189
Appendice 1. Questionario	189
Appendice 2. Protocollo d'intesa Brand Milano	194
Ringraziamenti.....	198

Introduzione

Mentre Expo 2015 entra nella fase calda della sua comunicazione, quella in cui si deve andare a caccia dei venti milioni di visitatori da portare a Milano durante i sei mesi dell'Esposizione Universale, il territorio milanese lavora sulla propria immagine, con lo scopo di avviare un'efficiente macchina promozionale che ne migliori reputazione, identità competitiva e posizionamento.

Ed è proprio questo l'obiettivo dell'elaborato: analizzare, in primis, l'attuale immagine percepita della città in cui vivo da sempre, Milano, "narrata" secondo la metafora del brand, ed, in seguito, studiare le modalità in cui il capoluogo lombardo sta rispondendo, per mezzo di diverse attività di comunicazione e promozione, alla necessità di rinnovarsi, per vincere, in termini prettamente turistici, la sfida competitiva con le altre mete sullo scenario internazionale, ma soprattutto per non farsi trovare impreparata nell'accogliere e nell'organizzare il grande Evento del 2015, occasione unica per il rilancio economico della città e di tutto il sistema Italia.

La tesi, suddivisa in due macro-aree, una prettamente teorica (Capp.1-2) e una incentrata sull'analisi del caso, si muove lungo i cinque capitoli da una dimensione globale ad una più specifica, mantenendo costante la metodologia d'analisi, che prevede la consultazione della letteratura di riferimento per la prima parte, alla quale verranno affiancati, nello studio del caso, l'utilizzo di una survey da me elaborata "su misura" per tale indagine, la consultazione di pubblicazioni, studi, ricerche e statistiche, l'attuazione di interviste a coloro che gestiscono in prima linea la comunicazione di Milano e la partecipazione a molte delle iniziative citate.

Nello specifico, il mio lavoro si apre con il Capitolo 1 "Identità competitiva e branding", presso il quale verranno introdotti i principali assunti in riferimento alle nuove frontiere della comunicazione, differenziazione e promozione di quello che si definisce il prodotto-destinazione, in una logica di *identità competitiva, reputazione e branding*.

Dopo aver reso note le cause e i nuovi scenari del turismo che hanno portato l'innovativo filone di studio del destination branding ad affermarsi come prioritario per la gestione e promozione delle destinazioni a vocazione turistica, protagoniste di

una sempre più elevata concorrenza e competitività giocata sul fronte della reputazione, si riporteranno le definizioni di identità competitiva e di brand, distinto in brand identity e brand image, presso i principali autori di riferimento, primi fra tutti Simon Anholt, noto per le sue teorie sull'identità competitiva e per la creazione di indici reputazionali, ai quali si farà riferimento lungo tutto l'elaborato.

Stringendo il campo d'indagine, nel Capitolo 2 si sposterà l'attenzione dal brand "tradizionale", legato a prodotti e servizi, a quello territoriale/turistico, o meglio, a quello riferito ad una singola città, nucleo centrale della nuova frontiera del marketing territoriale, il *city branding*.

Attraverso un costante confronto con il brand commerciale, si descriveranno in primo luogo le componenti principali, potenzialità e funzioni del city brand, per poi passare all'analisi della gestione vera e propria del city brand (city brand management), in un'ottica di misurazione quantitativa, attraverso la descrizione e l'utilizzo dei già citati indici fondamentali di Simon Anholt e di Jeremy Hildreth.

In chiusura della parte teorica dell'elaborato si mostrerà un quadro di sintesi di quanto affermato sino a quel momento, attraverso l'utilizzo di una matrice SWOT, che evidenzierà opportunità, potenzialità, punti critici e minacce del city branding.

Ad aprire il Capitolo 3 "Un esempio di city branding italiano. Il caso della città di Milano.", che funge da ponte tra la descrizione teorica del city branding e lo studio del caso specifico, vi è una breve presentazione della città di Milano: baricentro di un sistema territoriale fortemente urbanizzato che domina l'area lombarda, la città meneghina rappresenta una metropoli che conserva i simboli di un illustre passato ma che allo stesso tempo mostra una grande capacità di rinnovamento.

Tale capacità oggi rappresenta per il capoluogo lombardo una necessità impellente, poiché in previsione di Expo 2015, di cui è risultata assegnataria, sbaragliando la concorrenza della città turca di Smirne, si richiede alla città, o meglio al brand Milano, di rinnovare la propria immagine, il proprio posizionamento attraverso una politica di city branding, dando vita così ad un brand unico, forte e condiviso, che possa accogliere un evento di tale portata nella maniera più efficace possibile.

Attraverso una politica di city branding, Milano, si proporrà dunque di rafforzare, rivisitare e rinnovare la propria attrattività e competitività partendo dalla creazione di

una rete relazionale con un ampissimo ed eterogeneo gruppo di stakeholders, che fungeranno da promotori delle eccellenze del territorio con i quali, inoltre, condividere la promozione di un'immagine condivisa e forte, tanto ambita.

A tal proposito, lungo il mio studio, si avvierà un'ampia descrizione di quelle che sono l'identità (passata ed attuale), la personalità, i valori guida e soprattutto l'immagine percepita, misurata presso differenti pubblici di riferimento (Milanesi, Italiani ed Europei) attraverso mappe concettuali, associazioni mentali, survey online, interviste dirette e ricerche di settore, della città di Milano e di come queste influenzano in maniera rilevante la strategia di city branding, gli obiettivi e la scelta dei mezzi di comunicazione da utilizzare, che spaziano dalle pubbliche relazioni alle innovative app per smartphone.

Come in precedenza, anche in questo caso, si chiuderà il capitolo con un'analisi SWOT del city branding della città di Milano, dalla quale emergeranno in sintesi quelle che sono da considerarsi le due macro-aree che compongono attualmente l'immagine e l'identità di Milano: la Milano del lusso da una parte e la Milano di Expo 2015 dall'altra, rispettivamente oggetto di studio dei capitoli 4 e 5 dell'elaborato.

All'interno del capitolo "Milano, city brand del lusso", si mostrerà infatti la strategia di comunicazione che porta la città meneghina a definirsi città del lusso, della moda e del design, sedimentando nel profondo dell'immaginario comune *l'immagine e il posizionamento leisure-business*, considerato, da una parte, un valore aggiunto e distintivo dell'offerta turistica milanese, ma dall'altra fonte di una descrizione stereotipata che vede Milano come una città cara, lavoratrice e poco ospitale.

Al fine di comunicare l'atmosfera da sogno, aspirazionalità, qualità e prestigio, tipiche di un luxury brand, si vedrà come Milano fa leva su una modalità di promozione orientata all'esclusività attraverso l'utilizzo di strumenti insoliti, che vanno dallo sviluppo di intere zone della città (es. Quadrilatero della moda, Brera, etc...), dedicate esclusivamente ad un target medio-alto proveniente da tutto il mondo, all'organizzazione di grandi eventi di fama mondiale (Milano Fashion Week), congressi (MiCo) e fiere internazionali (Salone Internazionale del mobile e design), all'apertura di sempre più multistore dei brand del lusso Made in Italy,

ultimo tra i quali l'Excelsior, definito tempio del lusso, di ristoranti pluristellati (Cracco e Savini) e di "alberghi-gioiellieri", quali il Bulgari Hotel&Resort, l'Armani Hotel e la Maison Moschino.

Ancora una volta a chiusura del capitolo, si analizzerà la gestione del Brand Milano, come brand del lusso, in un'ottica di valutazione di punti di forza e criticità, attraverso l'utilizzo di una matrice swot; tali criticità fungeranno da cerniera al capitolo successivo, dove si analizzerà la principale minaccia del brand Milano, che dà il titolo al capitolo stesso: "La grande criticità del brand Milano: brand del lusso o brand della sostenibilità di Expo 2015?"

Quest'ultimo, infatti, prima di concentrarsi pienamente nell'analisi della comunicazione e promozione del brand Expo 2015, intesa come definizione di identità, missione, valori guida ed obiettivi strategici, ed il suo legame con il brand Milano, descriverà le caratteristiche dell'Esposizione Universale, soprattutto in termini numerici, sottolineando così l'importanza che il grande Evento riveste per il capoluogo lombardo.

L'analisi della comunicazione Expo 2015 seguirà poi attraverso lo studio della brand image, cioè dell'immagine percepita dell'Evento e della sua fattibilità, presso tre differenti pubblici di riferimento: i Milanesi, intesi come coloro che stanno vivendo in prima persona il cammino e la preparazione verso Expo 2015, gli Italiani e i visitatori (effettivi o potenziali) provenienti dall'Estero, dei quali si misurerà il *livello di conoscenza, l'intenzione di visita e la consapevolezza dell'iniziativa*. Sempre in un'ottica di misurazione del percepito di Expo, ma in una prospettiva prettamente quantitativa, si calcolerà il *Coefficiente effettivo di rischio reputazionale* dell'evento, dal quale emergeranno le principali aree positive e quelle di rischio per la riuscita dell'Esposizione.

A tal proposito, la narrazione proseguirà con la spiegazione di quelle che rappresentano le *criticità più significative della comunicazione Expo*, che ad oggi, a soli due anni dall'Evento, sembrano ancora ostacolare in maniera rilevante la fattibilità e la buona riuscita dell'Esposizione Universale, e alle quali si sta cercando di trovare una soluzione, partendo in primis dalla trattazione innovativa del tema

centrale di Expo 2015, “*Feeding The Planet. Energy for Life*”, dunque quello dell'alimentazione sana, sicura e sufficiente per tutto il pianeta.

A conclusione dell'elaborato ci si concentrerà nel tentativo di dare una risposta, in termini di previsioni per il futuro 2015, a quella che è l'attuale sfida della comunicazione del capoluogo lombardo: può il brand Milano comunicare allo stesso tempo e in maniera coerente due tipologie di comunicazione, così differenti, come quella relativa al lusso e quella di Expo 2015?

Capitolo 1. Identità competitiva e branding

All'interno di questo primo capitolo si introdurranno gli aspetti prettamente teorici che riguardano le nuove frontiere della comunicazione, differenziazione e promozione del prodotto-località (nazioni, città, paesi etc...), in termini di identità competitiva e *branding*.

Rese chiare le definizioni, prima di identità competitiva, e in seguito, di brand, analizzeremo le cause e il contesto che hanno portato questo nuovo campo di studio ad affermarsi come prioritario per la gestione dei territori a vocazione turistica.

In ultima istanza, ci focalizzeremo sulla descrizione del brand, di cui analizzeremo le due componenti principali, la brand identity e la brand image, in un'ottica processuale di brand management.

1.1 Il settore del turismo: nuovi scenari in evoluzione

Parlare di un calo del settore turistico, in tempi di crisi economica mondiale, può risultare errato in quanto il turismo, da sempre in esponenziale crescita, come ci dimostra la Fig.1, non ha presentato una riduzione degli spostamenti e dei viaggi, bensì ha subito e, allo stesso tempo, si è fatto promotore di un significativo cambiamento al suo interno, proponendo negli ultimi anni una soluzione alternativa per promuovere ed incrementare la capacità attrattiva di quei territori, che oggi possono essere identificati come destinazioni turistiche.

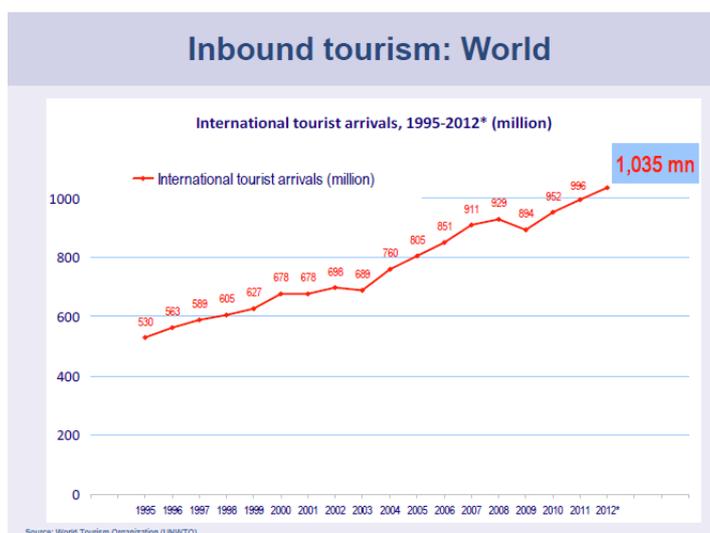


Fig.1. Fonte UNWTO, 30 gennaio 2013

Tra le principali cause di questo cambiamento, possono certamente essere individuate alcune nuove tendenze degli ultimi dieci anni, emergenti nel settore del turismo, sia nazionale che internazionale:

- Cambiamento del settore dei trasporti (comparto aereo e ferroviario primi tra tutti)
- Accesso più facile e immediato, grazie al web, alle informazioni necessarie al turista per scegliere la meta della propria vacanza
- Sviluppo dell' *online travel market*
- Diversificazione dell'offerta delle destinazioni con la proposta dei nuovi viaggi a tema (es. turismo enogastronomico, turismo letterario, turismo del lusso)
- Rinnovate esigenze dei turisti e ridimensionamento del periodo di vacanza

Quando si parla invece dell' evoluzione nel settore dei trasporti, per quanto concerne il comparto aereo facciamo riferimento all'affermarsi sempre più insistente dei voli low cost (es. Easy Jet, Ryan Air), che hanno ridimensionato notevolmente le distanze, in termini temporali e spaziali, determinando l'estensione del mercato turistico a nuovi territori. Per quanto riguarda invece il settore ferroviario, troviamo l'esempio più significativo proprio nel nostro Paese, dove la competizione tra Trenitalia e l'emergente Italo NTV ha drasticamente cambiato la struttura del mercato e dell'offerta dei treni. L'alta velocità, la vasta gamma di servizi offerti (wifi, sostenibilità, my parking etc...) e i prezzi più competitivi (promozioni, tariffe personalizzate, programmi fedeltà), rispetto agli anni passati, hanno portato i turisti a prediligere questo mezzo per i propri spostamenti, aumentandone la frequenza.

Ad avere un ruolo primario nel cambiamento, è senza alcun dubbio però lo sviluppo e la continua espansione dell'*online travel market* , che ha modificato radicalmente il mercato del turismo, introducendo nuovi attori e nuovi ruoli nell'intermediazione (Fig.2).

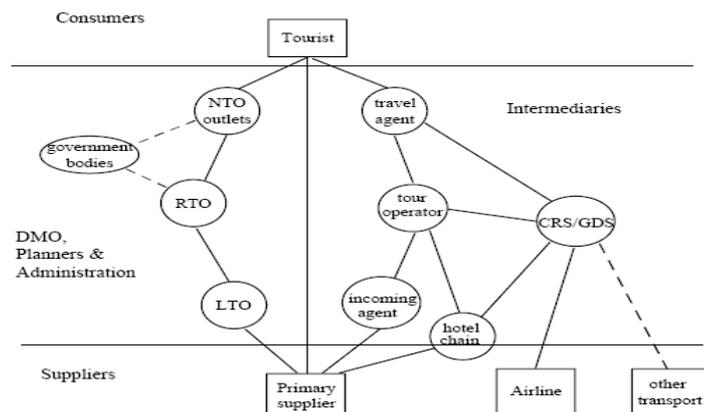


Figure 1: Structural view of the market [Werthner and Klein, 1999]

Fig. 2 Nuovi attori e nuovi ruoli del settore turismo

Tra i nuovi attori, troviamo:

- E-travel agencies
- E-tour operator
- Low cost companies

Queste si intendono come vere e proprie agenzie che puntano esclusivamente al commercio in rete e si identificano come grandi colossi nell'intermediazione online dei viaggi, offrendo ai propri clienti una serie di servizi ancillari a quello che può essere il solo viaggio aereo (es. car sharing, prenotazione camere d'albergo etc...). Nel contesto attuale i nomi più famosi sono Expedia, lastminute.com, booking.com e l'emergente Skyscanner¹.

Grazie a queste nuove strutture, a trarne certamente vantaggio, prime fra tutti, sono due categorie di attori-chiave: i turisti e gli operatori turistici privati (hotel, b&b...).

I turisti infatti per mezzo dell'online travel market:

- Dispongono di una modalità alternativa di acquisto di prodotti turistici, che rende meno difficoltosa l'organizzazione del viaggio
- Hanno la possibilità di raccogliere maggiori informazioni, moltiplicandosi esponenzialmente le fonti
- Dispongono di un mezzo per scambiarsi informazioni con i propri pari, cioè gli altri turisti. E' di questi ultimi anni la tendenza a ricorrere a giudizi e consigli su

¹ De Carolis P., *Tra amici e un portale trendy: gli affari decollano*, Corriere Viaggi, 14 Febbraio 2013

blog, forum ed altre piattaforme (si veda Trip Advisor) in fase decisionale, prima di scegliere una meta turistica o anche solo un albergo.

- Hanno maggiore possibilità di scelte di viaggio disponibili
- Auto-costruiscono i propri percorsi di viaggio attraverso il web

In questo modo, assistiamo ad una vera e propria metamorfosi del prodotto turistico, in quanto, eliminando i limiti spazio-temporali nelle attività di informazione/promozione/acquisto, viene reso visibile a un pubblico vastissimo, che sarà sempre meno incerto sulla sua qualità, che avrà modo di compararlo più facilmente ad altri prodotti-mete, ma soprattutto che avrà modo di monitorare in tempo pressoché reale.

Dall'altra parte, troviamo gli operatori turistici privati, che grazie all'online travel market:

- Dispongono di nuove modalità di diffusione di informazioni, promozione di prodotto e di marchio
- Approfondiscono, aggiornano le informazioni da offrire al turista 24 ore al giorno, 7 giorni su 7 (informazioni di qualità sempre disponibili)
- Riducono il vuoto che esiste tra il momento di promozione di nascita del desiderio, il momento di informazione e quello di acquisto del viaggio. Viene dunque meno il vuoto comunicazionale tra domanda e offerta turistica.
- Aggregano attrattive e servizi
- Favoriscono un miglior coordinamento e collaborazione tra diverse otp

In termini di cambiamento del settore turistico, si affiancano a questi nuovi scenari, appena descritti, la progressiva diversificazione dell'offerta turistica e la tendenza del ridimensionamento del periodo di vacanza.

Oggi, diverse destinazioni propongono, in termini di attrattività e competitività turistica, nuovi “tematismi”, quali il turismo enogastronomico (punta di diamante soprattutto delle regioni Piemonte e Veneto), il turismo religioso (un esempio lampante nel nostro Paese è quello della piccola cittadina di S. Giovanni Rotondo,

situata nel Gargano in Puglia, città di Padre Pio, che richiama migliaia di turisti da tutto il mondo ogni anno), il turismo eco-sostenibile etc...

Queste nuove forme di esperienza e fruizione turistica nascono per rispondere alle nuove esigenze dei viaggiatori, i cui interessi e motivazioni sono influenzati dalle nuove condizioni economiche, dal livello di istruzione, dallo stile di vita ma soprattutto dal modo di fruizione dell'esperienza turistica, facendo riferimento, in primo luogo, al ridimensionamento del periodo di vacanza.

In questo contesto, sentiamo parlare sempre più spesso di last minute, weekend lunghi o *short break* (1/2 notti), assistendo dunque ad una nuova redistribuzione dei momenti di vacanza durante l'anno: da una parte vi è una riduzione della durata dei soggiorni, ma dall'altra l'individuo così facendo soddisfa, attraverso esperienze frequenti e ripetute, un maggior numero di interessi e bisogni.

Tutti questi fenomeni, integrati tra loro, portano inevitabilmente ad un aumento della concorrenza e competitività delle diverse destinazioni a livello, sia nazionale che internazionale.

La soluzione alternativa di differenziazione e promozione delle mete turistiche, a questo proposito, fa riferimento al nuovo filone di studio strategico ed operativo, definito *city branding*, per mezzo del quale ciascuna destinazione crea e comunica una propria identità competitiva.

1.2 La teoria dell'identità competitiva: da un problema di reputazione alla necessità di branding

Il prossimo mese vorrei organizzare una vacanza con la mia famiglia...andiamo a visitare i musei di Firenze oppure con un volo low cost raggiungiamo una capitale estera?

Quante volte un consumatore, in questo caso turista, si trova davanti a questo bivio e come orienta la sua scelta?

Nel nuovo mercato caotico e affollato delle mete turistiche, di cui abbiamo accennato nel paragrafo precedente, i consumatori da sempre orientano le loro decisioni, attraverso clichè e stereotipi (positivi o negativi), che costituiscono la base delle

nostre opinioni, influenzando volontariamente o meno il nostro comportamento verso luoghi, popolazioni e prodotti.

A questo proposito, ogni destinazione deve affrontare una grande sfida: convincere chi viene da fuori (turisti, i commercianti, gli investitori etc...), e gli stessi residenti, a superare i luoghi comuni e capire la complessità e le risorse che stanno dietro a ciascun luogo, andando oltre quella che si definisce **reputazione**.

Vi sono luoghi che, sebbene si mostrino dinamici ed innovativi, non riescono ad attrarre l'attenzione, turisti o gli investimenti che meritano, poiché la loro reputazione è debole o in qualche modo negativa, mentre altri continuano a trarre vantaggio dalla immagine positiva, acquisita decenni fa, pur facendo poco oggi per meritarsela.

Di fatto tutte le destinazioni, che hanno una reputazione forte e positiva ottengono sempre e comunque ottimi risultati in tutte le iniziative che propongono a livello nazionale ed internazionale; altre invece con una scarsa reputazione sono perennemente ostacolate nella realizzazione dei propri obiettivi.

Vediamo degli esempi pratici, facendo riferimento al *2012 City RepTrak Topline Report* e al *2012 Country RepTrak Topline Report* del Reputation Institute.

Dal grafico sotto, emerge chiaramente l'elevato grado di correlazione tra l'indice di reputazione di una città e l'intenzione /volontà di visitarla da parte dei turisti.

Meaning better reputation leads to stronger support

5 point improvement on City RepTrak™ score = 6.1% increase on "Willingness to Visit"

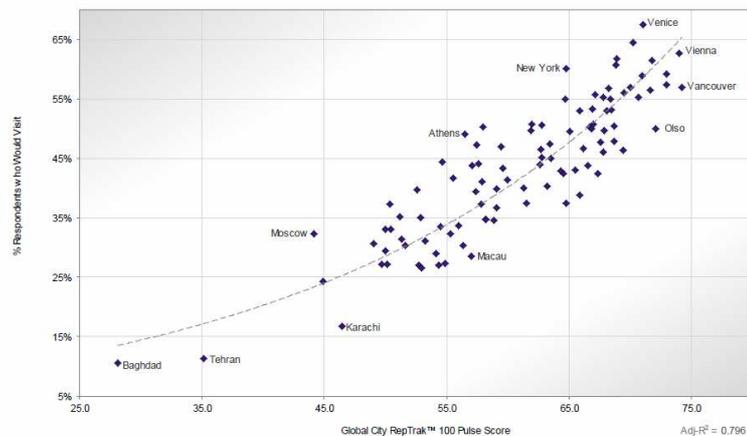


Fig. 2 Indice di correlazione tra il punteggio di reputazione e volontà di visitare una città

E' possibile osservare che tra le città internazionali con gli indici di reputazione più elevati² troviamo Vienna, Vancouver, Oslo, Sidney e Copenhagen, città che da decenni non hanno sviluppato una significativa politica di promozione del territorio, al contrario di alcune città, promotrici di molte iniziative e dalle elevate potenzialità in termini di attrattività, quali Il Cairo (90sima su 100) e Mosca (98sima, sebbene sia sede della Mitt, Moscow international travel and tourism exhibition), da anni ferme agli ultimi posti della classifica a causa di fattori politici, socio-culturali ed economici, che ne influenzano in maniera negativa la reputazione.

Per creare, modificare e comunicare la propria reputazione ciascun paese deve farsi, dunque, promotore di un'attività e di una logica di sviluppo, servendosi di un mix di canali differenziati che lavorino tra di loro in maniera coerente ed integrata, così come possiamo riscontrare all'interno dell'illustrazione seguente.

The logic of creating stakeholder support and reputation capital...

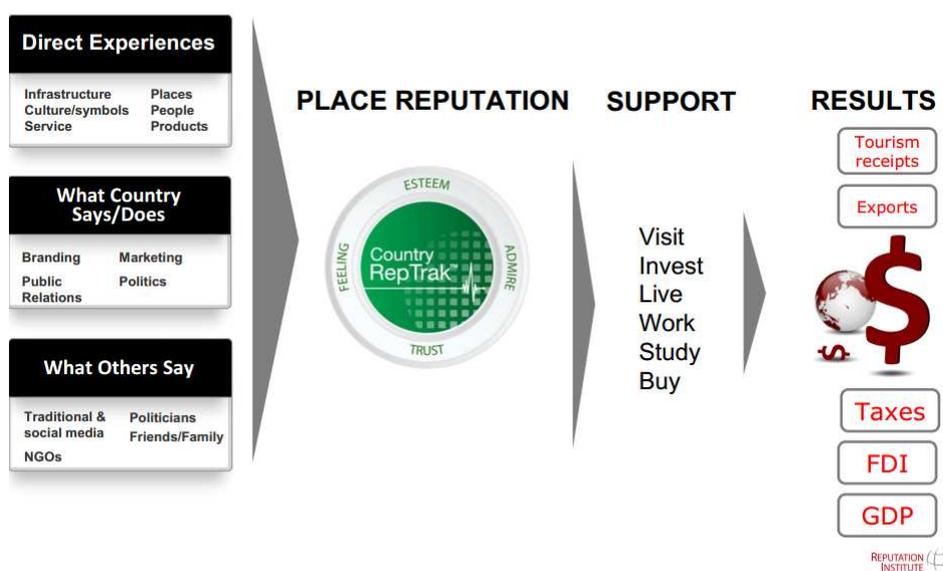


Fig.3 Processo di creazione del capitale reputazionale

² La classifica completa è consultabile sul sito web del Reputation Institute <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/city-reptrak>

Possiamo quindi osservare che un paese per creare il proprio capitale reputazionale deve necessariamente utilizzare come canali quelli che **Simon Anholt**³ definisce i vertici dell'**esagono dell'identità competitiva**:

- La **promozione turistica**, intesa come l'esperienza diretta di chi ha visitato la destinazione, come turisti o investitori. Questo è l'elemento fondamentale nel processo di branding di una città o nazione, così come vedremo nei prossimi capitoli.
- Le **marche d'esportazione**, che fanno da forti ambasciatori all'estero; spesso la percezione di un paese viene influenzata dai prodotti che produce e che di conseguenza esporta, si veda il caso Mercedes in Germania o la Sony in Giappone, da definirsi come una forza che può influenzare anche più delle stesse campagne turistiche
- Gli **investitori** che, per quanto concerne l'immagine percepita di una destinazione, si concentrano molto sul livello di incoraggiamento dei flussi d'investimento all'estero, del reclutamento di talenti, dell'accoglienza di studenti di altri paesi e dall'espansione di imprese estere.
- Le **politiche del governo**: la politica estera così come quella interna, soprattutto per la modalità con cui vengono trattate dai media internazionali, sono un elemento di influenza significativa per le popolazioni straniere.
- **Gli scambi e le attività culturali**, come possono essere la tournèe di una squadra sportiva o di un cantante, i lavori di scrittori e registi giocano un ruolo fondamentale nel costruire la reputazione di una località.
- **La popolazione**, la modalità di accoglienza e di trattamento delle persone provenienti dall'estero influiscono in maniera incisiva sulla immagine di una nazione.

Grazie a questi strumenti, un paese può dunque costruire la propria identità competitiva, la cui teoria base, così come ci spiega lo stesso Anholt, è che “ *quando i governi hanno un'idea buona, chiara, credibile e positiva di quello che il loro paese veramente è, di quello che rappresenta e di qual è la direzione in cui sta andando, e*

³ Simon Anholt è un consulente politico indipendente che aiuta i governi nazionali, regionali e città sviluppare e attuare strategie per il maggiore impegno economico, politico e culturale con altri paesi.
<http://www.simonanholt.com/>

riescono a coordinare le azioni, gli investimenti, le politiche e le comunicazioni di tutti e sei i punti dell'esagono, così da confermare e rinforzare questa idea, allora hanno buone chance di costruire e mantenere un'identità nazionale che è competitiva sia internamente che a livello internazionale- a durevole beneficio degli esportatori, degli importatori, del governo, del settore culturale, del turismo, dell'immigrazione e di pressoché ogni altro aspetto delle relazioni internazionali.”⁴

Partendo da questa affermazione, Anholt sostiene che per costruire un'identità competitiva efficiente è perciò necessario prefissare degli obiettivi precisi, che possono essere di lungo termine così come di breve periodo (es. aumento negli investimenti stranieri o ospitare un evento internazionale prestigioso, come vedremo in seguito per il caso della città di Milano ed Expo 2015) e a tal proposito trovare:

- un accordo interno su identità del luogo e obiettivi generali della società
- un' offerta aggressiva per accaparrarsi eventi internazionali
- un'efficace promozione degli investimenti
- una promozione convincente per il turismo e viaggi di affari
- un profilo di spessore sui media internazionali
- una proficua rete di relazioni culturali con altri paesi e nazioni

E' infatti una potente e attraente strategia di identità competitiva che porta i gruppi di interessi di una località, solitamente in conflitto tra loro, a creare spontaneamente un allineamento di scopi e obiettivi, canalizzando il loro comportamento in una direzione comune che risulta positiva per la reputazione della destinazione.

In breve quindi è possibile definire l'identità competitiva come la sintesi che si ottiene combinando i risultati di una reputazione positiva (investimenti, commercio, turismo, promozioni delle esportazioni) e il brand management.

Per far sì, infatti, che una buona reputazione porti vantaggi pratici ad un luogo, è necessario integrarla ad una efficace strategia di **branding**, che prevede principalmente tre fasi:

⁴ Anholt S, L'identità competitiva: il branding di nazioni, città, regioni, Milano, EGEA, 2007, p. 40

- I. Analisi dell'immagine attuale percepita
- II. Formulazione di una visione chiara da trasmettere ai pubblici di riferimento
- III. Attivazione di un processo efficace per procedere dall'immagine attuale a quella desiderata

Riconosciamo però che il concetto di identità competitiva usa l'idea di brand e di branding in un modo specifico e differente da quello che solitamente il consumatore medio e i professionisti del marketing usano, motivo per cui ci sembra opportuno far luce sul concetto e sulla definizione di brand e delle sue due principali componenti, la brand image e la brand identity, prima di analizzare le specifiche politiche di city branding.

1.3 Il brand: definizione, brand image e brand identity

Parlare di brand comporta necessariamente imbattersi in un uno scenario ad oggi ancora assai eterogeneo, in quanto sebbene siano numerosi gli studiosi che se ne siano occupati non si è trovata una definizione unica ed universalmente valida di brand; a tal proposito ci focalizzeremo dunque sulle definizioni degli studiosi ritenute più significative per il nostro elaborato.

Prima fra tutti, l' **American Marketing Association** definisce la marca come *“un nome, un termine, un segno, un simbolo o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o i servizi di un venditore o di distinguerli da quelli degli altri venditori.”*⁵

In seguito, sulla stessa linea, in termini di distinzione dai competitor, **Philip Kotler** (2002) afferma che il brand è *“un nome, termine, segno, simbolo o disegno o combinazione di essi che viene usata per identificare i prodotti o i servizi di un venditore o gruppo di venditori e per differenziarli da quelli dei loro concorrenti”*.

In una prospettiva differente, concentrandosi maggiormente sul punto di vista del consumatore, nel 2009 **Moilanen&Rainisto** parlano di brand considerandolo come *“l'impressione di un prodotto o di un servizio percepito nella mente di un cliente. Si compone di tutte le caratteristiche materiali, immateriali, psicologiche e sociologiche, che rendono la selezione eccezionale, e di tutti gli attributi che*

⁵ <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

vengono alla mente del consumatore quando si pensa al marchio. Il marchio è una promessa di qualcosa.”

In ultima sede, e non di certo per importanza, analizziamo gli studi condotti tra il 2004 e il 2006 da **Kavaratzis&Ashworth**⁶, che danno una definizione di brand intendendolo come *“un prodotto o servizio reso dal suo posizionamento distintivo rispetto alla concorrenza e dalla sua personalità, che comprende una combinazione unica di attributi funzionali e valori simbolici [...] Un marchio è un costrutto complesso attraverso il quale i manager attribuiscono il valore dei prodotti o servizi, rendendo più facile per i consumatori di riconoscerne e apprezzarne i valori. Il branding è un mezzo di comunicazione, in cui il concetto centrale di immagine di marca conferisce la percezione di qualità e di valori con le associazioni di marca.”*

In un’ottica di distintività, i due autori considerano quindi il brand come strumento di differenziazione, sottolineando le caratteristiche uniche di un prodotto e associando il valore intrinseco simbolico con la distinzione sociale o il valore emozionale del prodotto che vuole comunicare.

Chiaritane la definizione, ci sembra opportuno focalizzarci a questo punto sulla questione cruciale riguardante il brand, cioè la distinzione tra le sue due componenti principali, la **brand identity** e la **brand image**, oggetto di studio ancora una volta di Kavaratzis & Ashworth.

Partendo dal presupposto che il brand sia un costrutto i cui confini sono da un lato le attività dell'impresa e dall'altro le percezioni dei consumatori, così come abbiamo riscontrato dalle definizioni sopra, il marchio diventa interfaccia tra questi due e per tal motivo devono essere necessariamente riconosciuti al suo interno (Fig. 4):

- la **brand identity**
- la **brand image**
- il **brand positioning**

⁶Kavaratzis, M. (2004), From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. Journal of Place Branding

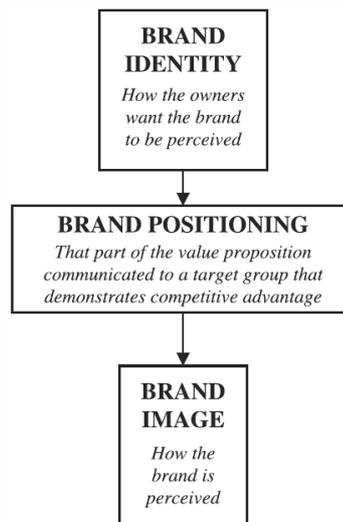


Fig. 4 Componenti del brand by Kavaratzis & Ashworth (2006)

L'identità del brand (*brand identity*) è il concetto chiave del prodotto, espresso in modo chiaro e distintivo dall'impresa, coerente alla strategia aziendale e alla sua visione; rappresenta come l'impresa vuole che sia percepito il suo brand. E' l'insieme degli elementi differenzianti utilizzati per comunicare le credenziali di una marca in termini di benefici funzionali ed emotivi e creare un legame tra il brand stesso ed il consumatore.

Appartengono alla brand identity tutti quelli elementi del prodotto, come il nome⁷, il logo, lo slogan, il packaging e il design del prodotto. Un chiaro esempio sul mercato di brand identity ben riuscita è quello di Algida/Magnum, attraverso la quale l'azienda è riuscita a trasformare un classico "gelato cremoso" in un prodotto unico e differenziato da quello dei competitors.

Inoltre, le imprese per la creazione di l'identità di marca possono scegliere di sottolineare i valori simbolici, esperienziali, sociali ed emozionali del prodotto (es. Barilla come prodotto di aggregazione familiare), ma questi elementi non sono sufficienti da soli per costruire un marchio, in quanto il brand fa riferimento anche alla qualità e ai valori percepiti dal consumatore.

L'immagine del brand (*brand image*), a tal proposito, è ciò che i consumatori percepiscono della marca e che esiste nella loro mente, è una sorta di reputazione che

⁷ Il nome (Valli, 2003) deve possedere una serie di caratteristiche determinanti quali: facile da memorizzare, distintività, riconoscibilità, emotività, creatività.

deve essere necessariamente in armonia con l'identità del marchio. Appartengono alla brand image le associazioni, aspettative, ricordi e sentimenti legati all'impresa e ai suoi prodotti e servizi.

Per fare alcuni esempi: il marchio Volvo è in molti casi associato all'idea di sicurezza, il marchio Toyota invece a quello di affidabilità. La brand image comprende quindi l'appeal dei prodotti, la loro facilità d'uso, la funzionalità, la fama e il loro valore complessivo. Quando l'immagine di marca si sviluppa in maniera positiva, esprime il carattere del prodotto in un modo unico che lo differenzia da tutti i prodotti concorrenti.

Sinteticamente all'interno della figura 5 è possibile ritrovare le principali differenze tra identità ed immagine, tra le quali vi è spesso una netta discrepanza, che le imprese cercano di colmare attraverso ingenti politiche strategiche di branding, così come vedremo nel prossimo paragrafo.

Brand Identity	Brand Image
company strategy	customer experience
projected assets	perceived qualities
Reality	Appearance
Active	Passive
Looking ahead	Backward looking
Indicates 'where you aspire to be'	Indicates 'what you received'

Fig.5 Caratteristiche di brand identity e brand image (Management Study Guide, 2010)

Il brand mostra dunque una modalità di comunicazione a due vie⁸ tra impresa e consumatore, tra i quali svolge un ruolo di mediazione il **brand positioning** (posizionamento di marca).

Il posizionamento consiste nella valorizzazione degli attributi distintivi della marca agli occhi dei potenziali acquirenti, con la finalità di indirizzare il consumatore ad acquistare il proprio marchio piuttosto che quello dei concorrenti. Una efficiente strategia di posizionamento del marchio, intesa come chiave della

⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Two-way_communication

politica di marketing, richiede perciò l'identificazione e la determinazione dei punti di somiglianza e di differenza con i competitors, di verificare l'identità del marchio e di creare un'immagine coerente del brand.

Ciascuna azienda può utilizzare, in realtà, diverse modalità di posizionamento della propria marca rispetto ai concorrenti, così come meglio specificato di seguito:

- **Differenziazione del prodotto**, facendo leva sui benefici del prodotto (performance, affidabilità, design, ecc.), es. Pile Duracell (durata)

- **Differenziazione del prezzo**, con più accezioni, es. il più caro (Gucci), il più alto valore del denaro (Ikea), il prezzo più basso (Ryanair)

- **Differenziazione dell'immagine**, perché non è possibile differenziare per fattori tangibili es. profumi (CK), o tabacchi (Marlboro)

Un posizionamento efficace del brand porta dunque a riconoscere l'unicità del marchio e la sua distintività dai marchi della concorrenza, nonché le ragioni per l'acquisto e l'utilizzo di quella marca specifica; è di fatti la base per lo sviluppo e l'aumento della necessaria conoscenza e percezione dei clienti.

In realtà è possibile constatare che il brand positioning si inserisce all'interno di un processo sistematico più esteso, finalizzato ad un'efficiente e più completa gestione della marca, definito **brand management**, così come vedremo nel prossimo paragrafo.

1.4 Il brand management: la gestione di un brand

Per molte aziende, come abbiamo visto, la marca rappresenta un punto di riferimento fondamentale della relazione con i consumatori, il momento di congiunzione tra ciò che le une sono in grado di offrire e gli altri percepiscono e desiderano.

Considerata l'importanza del brand, la sua fragilità (difficoltà di auto sostentamento, necessità di continui interventi per evitare perdite di credibilità agli occhi dei consumatori) e il contesto socio-economico attuale, si fa sempre più insistente la necessità di una corretta gestione della marca, in modo tale da sfruttare il più efficacemente possibile le sue potenzialità. Ciascuna impresa gestisce la propria marca sviluppando la politica di **brand management** (o branding) che ritiene più

affine all'offerta proposta, al contesto di riferimento e all'immagine che vuole diffondere.

Parlare di brand management, che va distinto dal termine brand in senso stretto, significa dunque far riferimento ad un *processo mediante cui si progettano, pianificano e comunicano il nome e l'identità, consolidando quindi la reputazione e la distintività del brand, in modo tale da favorire la crescita durevole del business.*

Le principali attività di brand management, che richiedono di essere utilizzate tra loro secondo una modalità processuale e sistemica, fanno riferimento alle seguenti fasi (fig.6):

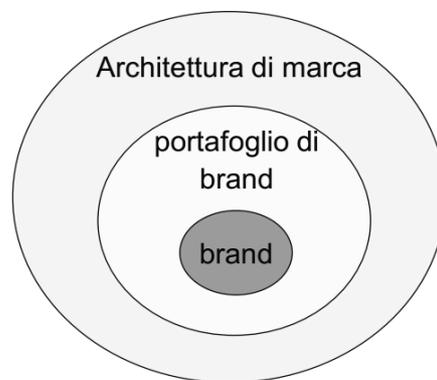


Fig. 6 Strategie del brand management

1. Decisioni di marca In primo luogo, un produttore deve decidere se vendere senza marca, nel caso di prodotti generici (es. il sale), oppure applicare un marchio. In questo secondo caso, l'impresa si trova a dover scegliere una tra queste diverse strategie possibili, secondo le caratteristiche del prodotto e del mercato in cui opera:

- *marca industriale*: inteso come l'utilizzo del marchio del produttore stesso (ad esempio Ferrero, Fiat, Kinder)
- *marca commerciale*: è il marchio di un privato, del rivenditore o del distributore (come Auchan, Coop, Esselunga, Lidl, ecc.)
- *brand licensing*: vendita dei diritti all'utilizzo di un marchio, per l'uso su un prodotto non concorrente o per una diversa area geografica (es. Michelin in Giappone ha per esempio dato in licenza il marchio per cappelli da chef)
- *co-branding*: associazione del proprio marchio con altri prodotti aventi

marchi coerenti per posizionamento e target al proprio (es. Citroen C2 DeeJay)

2.Strategia di marca Stabilita la tipologia di brand da utilizzare, il brand management prevede che si decida quale strategia seguire, a seconda del rapporto tra la marca (nuova o esistente) e la categoria del prodotto (nuova o esistente). Le alternative, così come è possibile osservare nel grafico seguente (Fig.7), possono essere:

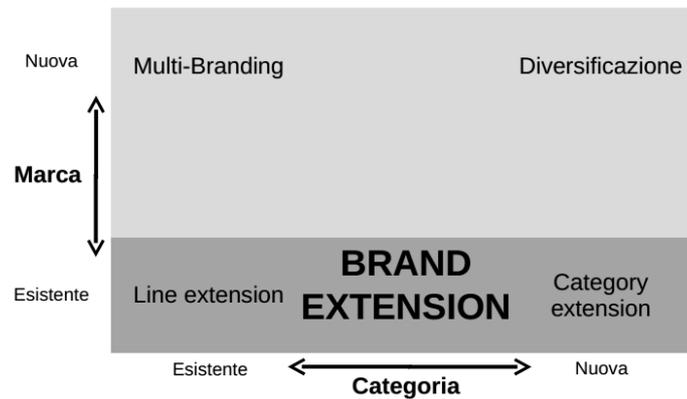


Fig.7 Tipologie di strategia di marca

- **line extension** (estensione della linea): utilizzo di uno stesso brand di successo, per introdurre nuovi prodotti in una linea di prodotto preesistente (ad esempio nel 2001 Dolce & Gabbana ha immesso sul mercato la linea D&G Junior). In realtà andrebbe fatta una distinzione tra il concetto di line extension e category extension, dove il primo indica una estensione del brand all'interno della categoria dove il parent brand⁹ già opera (es. Kinder Bueno White) mentre il secondo individua l'uso del brand per lanciare nuove categorie di prodotto.
- **brand extension** (estensione della marca): utilizzare gli elementi di un brand esistente di successo, in nuovi contesti, facendo leva sulla sua forza originaria per lanciare nuovi prodotti in nuove linee (es. case di moda che producono profumi, es. Armani, Chanel etc..)
- **multi branding** (marche multiple): sviluppo di uno o più nuovi brands, per lanciare prodotti in una linea preesistente (es. Benetton, Virgin)

⁹ Per ulteriori informazioni si veda la definizione di marca ombrello http://en.wikipedia.org/wiki/Umbrella_brand

- **diversificazione** (nuove marche): sviluppo di nuove marche per nuovi prodotti in nuove categorie.

3. Architettura di marca In ultimo luogo, è necessario capire se vi è una relazione tra il brand e la marca corporate¹⁰ e di che tipologia.

Esistono diversi sistemi di *brand architecture*:

- **monolitico** secondo cui l'impresa si presenta con la stessa marca, lo stesso insieme di valori, in tutti i mercati cui opera, anche quando questi appartengono a settori merceologici molto eterogenei (es. Apple, Nike, Sony, Virgin, Kodak);
- **sub-branding** in base al quale i vari marchi o sub-brands sono legati al marchio aziendale da un legame visivo o verbale (es. Nestlé: Nestea, Nescafé; Nivea: Nivea Body, Nivea Sun).
- **autonomo o freestanding** in questo caso i singoli prodotti sono marche forti e indipendenti sostenute da una master brand garante dell'offerta, con un ruolo meno diretto e più secondario rispetto al sub-branding (es. Barilla: Mulino Bianco, Ferrero: Nutella)
- **house of brands**: fa riferimento a una strategia di branding in cui una società "madre" raccoglie più marchi distinti al suo interno. In questo caso i singoli marchi sono più ampiamente riconosciuti del marchio globale, infatti i consumatori possono riconoscere il nome della società madre, ma i vari sub-brand in generale sono più conosciuti. Ogni singolo marchio ha una sua identità unica, mentre l'identità del marchio principale è praticamente invisibile per il consumatore. (es. P&G: Pampers, Duracell, Gillette; Unilever: Svelto, Coccolino, BioPresto). Questa architettura di marca favorisce il dominio di nicchie di mercato, grazie a posizionamenti basati su specifici benefici funzionali.

In sintesi, è quindi possibile constatare che attraverso una corretta gestione della marca, fondata soprattutto sull'analisi e pianificazione del suo posizionamento sul mercato, in relazione al target a cui si rivolge, essa otterrà il mantenimento della reputazione desiderata.

¹⁰Brand dell'impresa o del gruppo industriale che sta alle spalle del singolo brand

Fino a questo momento, si è appunto parlato di reputazione, brand, e successivamente di branding, in una prospettiva pienamente commerciale relativa a prodotti e beni di largo consumo; dal prossimo capitolo ci occuperemo invece di trasferire questi termini e concetti su un piano alternativo, quello del fenomeno emergente della gestione del brand di una località (o di una città nel nostro caso) comunemente definito *city branding*, focus del mio elaborato.

Capitolo 2. City branding

Presso questo secondo capitolo sposteremo l'attenzione dal brand commerciale legato a prodotti e servizi, precedentemente descritto, al brand territoriale e turistico, nucleo centrale dell'attuale filone di studi inerente al marketing territoriale, il city branding.

Descrittene le funzioni e le principali attività, si analizzerà il city branding in un'ottica di analisi e misurazione quantitativa, attraverso la spiegazione e l'utilizzo dei due indici fondamentali, il *GMI city brand index di Anholt* e il *barometro di Saffron*.

In ultimo luogo, per mezzo di una matrice swot si sintetizzeranno, da un lato, quelle che sono le opportunità e le potenzialità del city branding e, dall'altro, i punti critici che ne ostacolano il pieno sviluppo.

2.1 Dal brand al brand turistico/territoriale

Nell'attuale contesto di crescente competizione, come abbiamo osservato precedentemente, la città si trova a sfidare, a livello locale ed internazionale, i concorrenti e ad attrarre flussi di persone, capitali e merci.

Questa situazione richiede la necessità impellente di sviluppare una politica di lungo periodo, che parta da un'analisi precisa dei fattori di successo e criticità della destinazione per raggiungere l'obiettivo finale di promozione delle eccellenze e delle specialità del luogo, in un'ottica di marketing territoriale, o meglio in un'ottica di **brand territoriale**¹¹, inteso come nucleo centrale di un'identità territoriale competitiva su larga scala.

Si definisce brand territoriale “ *un nome e/o simbolo (logo o marchio) caratterizzante, che identifica un'area e la differenzia dai territori concorrenti, rappresentando la sintesi degli elementi oggettivi, cognitivi, valoriali, emozionali dell'offerta.[...] Il brand territoriale è quindi frutto di un continuo e dinamico processo di costruzione*

¹¹ Una prima distinzione tra tipologie di brand territoriale viene effettuata secondo il livello di pianificazione e formalizzazione del processo attraverso cui il brand si sviluppa:

- **Brand deliberato:** creato da un processo formalizzato e consapevole, mirato ad indurre nella mente dei diversi stakeholders del territorio una precisa percezione, legata a diversi segni cognitivi prescelti. Es. Marchio Costa Smeralda
- **Brand emergente:** nato da un processo spontaneo, che crea nella mente degli stakeholders di un territorio una percezione che rimanda alla storia del luogo. Es. Pompei e gli scavi archeologici

nella mente del fruitore del territorio che, pertanto, viene influenzato dalle esperienze, dai ricordi e dai giudizi espressi dagli altri fruitori con i quali entra in contatto.”¹²

Il brand, applicato ad un territorio, costituisce quindi l'elemento di sintesi della **value proposition**¹³ (creazione del valore per il cliente/turista) del territorio stesso (**brand concept**¹⁴).

Il brand concept, si può articolare in una serie di elementi identificativi (**segni**), quali: il nome di marca (naming), i simboli(symbolizing), il design distintivo (picturing), il jingle (animating), lo slogan (describing), i caratteri(wording o lettering), gli elementi caratteristici dell'offerta turistica (es. Roma-Colosseo), gli eventi che ospita(es. Monza-Formula 1)e di cui il luogo è ente organizzatore (Milano-Expo 2015 come vedremo nel corso dell'elaborato), il vissuto della destinazione da parte del turista etc...

Da tutti questi elementi dipenderà la definizione di una specifica funzione del brand (identificativa, valutativa o fiduciaria).

¹² Pastore A., Bonetti E. (2006), “Il brand management del territorio”, in Sinergie, Rapporti di Ricerca, n.23

¹³ Una *proposta di valore* è una promessa di valore da fornire, la convinzione da parte del cliente che il valore sarà sperimentato. Una proposta di valore può essere applicata a un'intera organizzazione, o parti di essa, o prodotti o servizi.

La creazione di una proposta di valore è una parte della strategia di business. Kaplan e Norton dicono "La strategia si basa su una proposta di valore al cliente differenziato. Soddisfare i clienti è la fonte di creazione di valore sostenibile". Lo sviluppo di una proposta di valore si basa su una revisione e l'analisi dei vantaggi, i costi e il valore che un'organizzazione è in grado di fornire ai propri clienti, potenziali clienti, e altri gruppi costituenti all'interno e all'esterno dell'organizzazione. E' anche un posizionamento di valore, dove valore = Vantaggi - Costo (costo comprende il rischio) http://en.wikipedia.org/wiki/Value_proposition

¹⁴ Il processo di *brand concept* si fonda sull'ideazione concordante ed identitaria del nome (brand) legato alla mission dell'azienda/territorio. Attraverso tale percorso vengono individuati tutti gli elementi visivi che connotano l'identità stessa del territorio, tracciando le linee guida per l'ideazione e l'utilizzo del “linguaggio” da utilizzare in tutte le declinazioni pubblicitarie del marchio stesso. In altre parole, il Brand Concept si definisce come l'insieme delle associazioni che costruiscono l'immagine di marca e che derivano da una particolare combinazione di attributi, benefici e azioni di marketing utilizzati per tradurre tali attributi in significati di ordine più elevato.

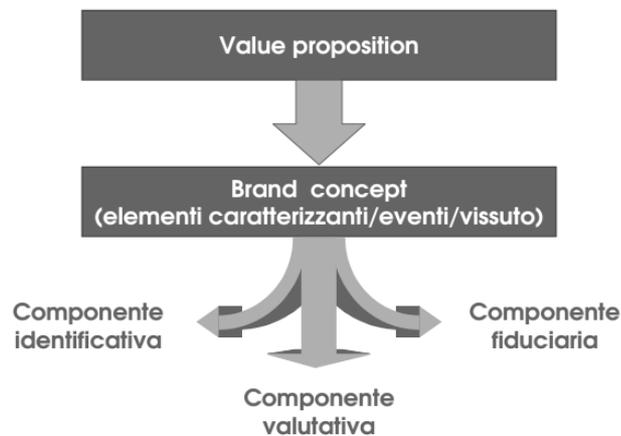


Fig.8 Schema di sintesi delle componenti del brand territoriale

Sebbene sia il brand “classico” che quello territoriale rispondano entrambi ad un’esigenza di differenziazione, nel mercato o tra diverse destinazioni, è opportuno sottolineare che le caratteristiche e funzioni del brand commerciale, legato al prodotto, non sono meccanicamente traslabili al contesto territoriale, poiché questo ultimo presenta strutture differenti così come possiamo osservare di seguito.

Il brand turistico (o territoriale), in primo luogo, non fa riferimento ad una singola impresa, bensì ad un’impresa turistica che opera sempre in relazione con due principali sistemi:

- il sistema di offerta turistica, con il quale essa co-produce l’esperienza di viaggio (in relazione ai fruitori del territorio): network, formalizzati e non, di operatori turistici
- il sistema territoriale in cui è ubicata (attori del territorio): abitanti, enti locali, associazioni di rappresentanza etc...

Si parla dunque di un ***brand multidimensionale e complesso***.

Tale marca, in una prospettiva di sistema, per essere valida ed efficiente, deve perciò presentare elementi distintivi e rispondere a prestabiliti requisiti:

- Racchiudere in sé un sistema culturale, valoriale che ne specifichi un’ ***unica identità***
- Presentare un ***sistema di input***, quali una leadership di governo e gestione definita, una partecipazione coordinata degli stakeholders, ciascuno dei quali occupi

un ruolo preciso, ed un sistema di verifica e certificazione/controllo dei risultati nel breve e lungo termine

- Presentare un *sistema di output*, intesi come strumenti applicativi del marchio, la comunicazione e la commercializzazione dei prodotti legati al brand turistico

Oltre a differenziarsi nelle caratteristiche di base, il brand territoriale e quello commerciale rispondono a differenti funzioni così come è possibile osservare nella Fig. 9.



Fig.9 Le funzioni del brand del territorio

Le funzioni che il brand turistico territoriale svolge verso l'esterno, cioè rispetto ai fruitori del territorio sono riconducibili alle tre componenti costitutive della marca:

-funzione identificativa: è quella, svolta dai segni, che favoriscono il turista nel riconoscimento dell'offerta di un determinato territorio, individuandone gli elementi caratterizzanti in grado di distinguerla da quella di altri territori;

-funzione valutativa: è quella, svolta dal significato attribuito ai segni, che consente al turista di identificare, in primo luogo, l'offerta di un determinato territorio e, in seguito, di comprendere in modo più semplice le differenze esistenti tra le diversificate offerte di territori concorrenti; nel processo di acquisto ha un ruolo chiave nella fase di valutazione delle alternative prese in considerazione per soddisfare uno specifico bisogno di tipo turistico

-funzione fiduciaria: è quella, legata al meta-significato attribuito alla marca, che permette al turista di dare una valutazione di affidabilità al territorio, cioè di valutare

la probabilità che questo mantenga le promesse fatte e conservi gli stessi livelli di performance a lungo termine, facendo riferimento ad ogni singola componente dell'offerta; nel processo di acquisto è fondamentale per la riduzione del livello di rischio percepito e della dissonanza cognitiva legati al gap temporale tra acquisto e fruizione.

D'altro canto, le funzioni che il brand turistico svolge verso l'interno, ovvero rispetto agli attori operanti sul territorio, sono riconducibili a:

-funzione di indirizzo: legata alla condivisione di una visione di fondo che guida il processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il turista, si concretizza nella capacità del brand di riunire i diversi attori del territorio intorno ad una value proposition unificante, che ne orienti il posizionamento e la strategia di mercato.

-funzione di coordinamento: è quella connessa alla condivisione delle strutture e dei meccanismi di coordinamento da utilizzare nel processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il turista; permette al brand di far accettare le funzioni e il ruolo dell'organismo (o degli organismi) deputati alla gestione della marca e di far condividere le modalità e le condizioni di utilizzo della marca.

-funzione di supporto: connessa alla condivisione di una serie di strumenti da utilizzare nel processo di creazione ed erogazione dell'offerta per il turista; fa sì che il brand porti a condividere un piano integrato di comunicazione sviluppato dall'intero territorio e renda omogenee le attività di comunicazione poste in essere a livello dei singoli attori;

In ultimo luogo, approfondendo le differenze tra brand prodotto-brand turistico, si fa riferimento all'ambito delle **criticità** presentate nella definizione e nell'utilizzo della marca territoriale, che riguardano diverse aree, quali:

- La precisa delimitazione del territorio a cui fa riferimento il brand (singola città o hinterland compreso)
- L'individuazione dell'ente di governo responsabile della gestione delle politiche di branding (si vedrà, nel caso di Milano, la problematica relativa alla presenza di diversi enti responsabili, quali Comune, Regione e Provincia)
- La natura non materiale, ma esperienziale e simbolica, della fruizione della

destinazione

- La definizione di un brand unico e coerente che sintetizzi differenti attività territoriali eterogenee tra loro
- La presenza di molteplici stakeholder, con attese, interessi e priorità non sempre conciliabili
- La convivenza forzata di enti privati e pubblici

Il brand turistico, di cui abbiamo appena osservato caratteristiche, potenzialità e punti deboli, per rispondere all'obiettivo di identificare un luogo in chiave competitiva e attrattiva deve quindi essere gestito continuamente e coerentemente attraverso strategie di marketing, comunicazione e promozione del territorio, integrate tra loro, sviluppando quella che possiamo definire una politica di city branding, di cui tratteremo dal prossimo paragrafo.

2.2 La gestione del brand territoriale: il city branding

La creazione di un brand, e di conseguenza la sua gestione, risultano fattori critici di successo non solo nell'ambito di prodotti e servizi ma anche nella competizione tra destinazioni turistiche, poiché i processi di acquisto e fruizione sono fortemente condizionati della reputazione e dal valore e segni del "marchio".

Si afferma dunque la necessità di sviluppare una gestione della marca (*branding*) da parte delle località turistiche in modo tale da massimizzare il valore dell'offerta per il consumatore, ovvero il turista, e per i potenziali fruitori della destinazione. Da questo momento, concentreremo infatti la nostra analisi sulla gestione del brand di un territorio definito, la città, definita *city branding*.

2.2.1 Definizione

Le pratiche e le ricerche riguardo al city branding dagli anni '90 ad oggi hanno presentato un'esponentiale crescita, concentrandosi ciascuna su un tema chiave e su uno specifico aspetto, che spaziano dal confronto tra il marchio di un prodotto / servizio e destinazioni / città¹⁵ alla costruzione un'immagine ed identità unica¹⁶, al ruolo dei legami emotivi con i consumatori¹⁷.

¹⁵ Gnoth, 2002; Kavaratzis and Ashworth, 2005

A causa di questa numerosità ed eterogeneità di studi, risulta dunque difficile trovare una definizione universalmente valida di city branding; tuttavia, vi sono alcuni studi che si dimostrano significativi per l'area di indagine dell'elaborato.

Simon Anholt, sottolineando la complessità del brand territoriale in relazione alla molteplicità di stakeholder a cui fa riferimento, definisce il city branding:

*“The governmental attempts to create place identity and to promote it to its either external or internal consumers, have long taken place before the name ‘city brand’ started to be used. City branding is similar to corporate branding in this respect, that both of them want to attract attention of multiple stakeholders and not single customer groups. Other than that they both have multidisciplinary roots, both have a high level of intangibility and complexity, both need to take into account social responsibility, both deal with multiple identities and both need a long – term development.”*¹⁸ (Anholt, 2010)

D'altro canto, **Merrilees, Miller e Herington**¹⁹ danno una spiegazione di city branding, considerandolo come una sottocategoria dei più ampi settore di ricerca, quali il place ed il destination branding, così come constatiamo di seguito:

*“Place Branding is about the ways in which communities, cities, regions and countries market their entity. City branding is a part of place branding which applies to single cities rather than whole regions or countries. On the other hand, if a city’s efforts also include attracting tourists, then city branding can be assumed to be a part of destination branding. Destination branding applies to the tourism market, and its primary aim is to attract visitors to the given destination.”*²⁰

¹⁶ Morgan *et al.* 2004

¹⁷ Hall, 2004

¹⁸ Trad. I tentativi governativi di creare un'identità del luogo e di promuoverlo presso i suoi consumatori sia esterni o interni, hanno avuto luogo molto prima che il termine city brand cominciasse ad essere usato. Il city branding è simile al brand aziendale in quanto entrambi vogliono attirare l'attenzione di molteplici attori e gruppi di clienti. Hanno entrambi radici multidisciplinari, con un elevato livello di intangibilità e complessità, prendendo in considerazione la responsabilità sociale, entrambi si occupano di molteplici identità ed entrambi hanno bisogno di uno sviluppo a lungo termine.

¹⁹ Merrilees, B., Miller, D., Herington, C. (2009) “Antecedents of residents’ city brand attitudes” *Journal of Business Research* No. 62, pp. 362-367

²⁰ Trad. Il place branding riguarda il modo in cui le comunità, città, regioni e paesi commercializzano le loro entità. Il city branding è una parte del place branding che si applica alle singole città, piuttosto che ad intere regioni o paesi. D'altra parte, anche la città si propone di attirare turisti, quindi il city branding può essere considerata come una parte del destination branding. Il destination branding vale

Ancora, **Hankinson** scrive del city branding, in una prospettiva di cultura organizzativa, coordinamento e leadership definita:

“City brands are similar enough to corporate brands and therefore concludes that place branding needs leadership, a brand-oriented organisational culture, the coordination of different departments influencing the brand, continuous and consistent communication and strong partnerships. Thus, methods and techniques applied previously to corporate branding can now be used for building strong city brands. After all, the idea behind branding is to persuade the customer, that the city is able to fulfil his needs better than the competition.”²¹

Infine, **Kavaratzis and Ashworth**, per descrivere il city branding concentrano la loro attenzione non tanto sulla visione del turista, quanto su quella dei residenti, della comunità della destinazione:

“City branding and city brand management aim at influencing the spatial behaviour of people and companies by putting the city on their mental maps and enforcing a positive perception of it, whether it relates to living, visiting or investing. Although in the beginning city branding focused mainly on attracting outsiders, recently more attention is being paid to the current and potential resident, rather than just visitors. It became important to retain residents, and thus retain business in the city.”²²(Kavaratzis and Ashworth, 2005)

In altre parole , possiamo concludere affermando che il city branding oggi rappresenta la pianificazione e l'esecuzione di un processo a lungo termine di creazione, di gestione e miglioramento di quelle che sono le percezioni di una città,

per il mercato del turismo, e il suo scopo primario è quello di attirare i visitatori verso la destinazione data.

²¹ Trad. Le marche delle città sono abbastanza simili ai marchi aziendali e quindi il brand del luogo ha bisogno di una leadership, di una marca orientata ad una cultura organizzativa, di un coordinamento dei diversi reparti che possa influenzare il marchio, di una comunicazione continua e coerente e di solide partnership. Cosicché i metodi e le tecniche applicate in precedenza per il branding aziendale possano ora essere utilizzate per la costruzione di un forte brand della città. Dopo tutto, l'idea alla base del marchio è quella di convincere il cliente che la città è in grado di soddisfare i suoi bisogni in un modo migliore rispetto a quello alla concorrenza.

²² Trad. Il city branding e la gestione del marchio mirano ad influenzare il comportamento spaziale di persone e società ponendo la città all'interno delle loro mappe mentali e facendo rispettare una percezione positiva di questa, che si tratti di viverci, di visita o investimento. Sebbene il city branding all'inizio fosse focalizzato principalmente sull'attrarre l'attenzione di chi provenisse da fuori, recentemente l'attenzione è focalizzata sui residenti attuali e potenziali, piuttosto che solo su i visitatori. E' diventato importante trattenere i residenti, e quindi conservare un affare in città.

in termini di attrattività e reputazione, presso i clienti/turisti e altri soggetti interessati (esistenti e potenziali).

Partendo dall'individuazione e concentrazione dei valori di un'intera città, il city branding mira quindi ad influenzare il comportamento dei consumatori in modo tale da trarre il massimo profitto e vantaggio per la sostenibilità della città e il suo sviluppo.

2.2.2 Obiettivi

Ogni città che decide di avviare un processo di city branding, per dar vita ad un nuovo brand o rinnovare quello esistente, deve necessariamente definire ed organizzare in primo luogo gli obiettivi chiave che si intendono raggiungere con la politica di differenziazione del brand.

Le strategie di city branding, su cui ci focalizzeremo in seguito, infatti risultano assai flessibili e in grado di rispondere a differenti obiettivi, tra cui è possibile annoverare:

- attrarre flussi di turisti e di investimenti, con ricadute positive in termini sia di immagine locale che di rafforzamento economico territoriale (Turismo e attrazione di investimenti stabili)
- consentire alla città di sviluppare una visione a lungo termine, ponendosi le domande: cos'è oggi la città? cosa vuole diventare, e come pensa di arrivarci?
- dare un'immediata riconoscibilità, che consente alla città di emergere e contraddistinguersi nell'era della globalizzazione su scala mondiale, riassumendone l'attrattività e i punti forti
- consentire l'attivazione di un processo relazionale con l'eterogeneo universo di stakeholders con cui la città comunica, sviluppando quelle funzioni di identificazione, orientamento, garanzia, personalizzazione, che sono condizione necessaria all'attuazione di efficaci politiche comunicative relazionali.
- Individuare e comunicare il potenziale delle Comunità Urbane e Territoriali per suscitare interesse culturale ed economico, creare un contesto dinamico che possa attrarre e trattenere singoli talenti o collettività

In termini pratici, possiamo vedere di seguito alcuni esempi di city branding che hanno utilizzato il brand territoriale per raggiungere differenti scopi, riuscendo o meno nel proprio intento iniziale.

Tra i più famosi, nel contesto internazionale, troviamo i casi del brand di **New York** ed **Amsterdam**.



Fig. 10 Logo *I love New York*

Il marchio New York²³ è probabilmente la politica di city branding meglio riuscita del mondo. La chiave di questo brand è racchiusa nei principi di integrazione e guida che vuole comunicare. Racchiude una combinazione di tutto ciò che New York è: un mix eclettico di persone, i quali tutti, senza distinzione di sesso, età o religione, hanno il potenziale per realizzare il loro sogno, NYC comunica così il suo atteggiamento del "can-do". Tale combinazione è così ammirata che con una certa continuità viene bollato su qualsiasi cosa, da un berretto da baseball ad una tazza di caffè.

I amsterdam.

Fig.11 Logo *I amsterdam*

Nel caso di Amsterdam invece il brand “**I amsterdam**”²⁴ è utilizzato con l’obiettivo di comunicare i vantaggi e le offerte culturali del luogo, ma soprattutto quei valori di orgoglio e senso di appartenenza alla città, sottolineato dallo stesso claim *I*

²³ Creato nel 1976 da Milton Glaser, che lo definisce “l’oggetto effimero in serie più replicato del XX secolo”. Il marchio appartiene al Dipartimento di sviluppo economico dello Stato di New York, che ne permette l’uso commerciale e promozionale. Il ricavato delle licenze d’uso viene investito nella promozione turistica.

²⁴ Strategia di marketing territoriale avviata nel 2004, messo a punto dall’agenzia Kramer&Kramer

amsterdam (“tutti i cittadini sono Amsterdam”), dando vita ad un percorso di valorizzazione della città.

Sul territorio nazionale, invece, si possono annoverare il brand territoriale di **Siracusa** e di **Andria**.



Fig.12 Marchio e logotipo della città di Siracusa

Attraverso un’iniziativa di city branding, la città di Siracusa è riuscita a ribaltare le relazioni tra gli abituali attori del processo comunicativo, attivando un percorso articolato e condiviso, composto da mostre, conferenze, contributi e pubblicazioni, in cui ha permesso agli stessi cittadini di lavorare come progettisti dell’immagine della città da trasmettere. A tal proposito, il Comune di Siracusa, collaborando con Aiap, nel 2007 ha indetto un bando di concorso internazionale per la realizzazione del marchio della città (Fig.5), vinto da Gianni Sinni di Firenze.



Fig. 13 Marchio d'area Qualità della città di Andria

Sulla stessa linea di condivisione anche la città pugliese di Andria ha avviato una politica di city branding che si propone di sostenere le peculiarità del territorio, utilizzando un brand (selezionato nel 2011 anche in questo caso attraverso un concorso²⁵) che fa perno sul concetto di identità territoriale indotto dalle tipicità d'eccellenza dell'area. In termini di promozione del territorio e delle varie realtà

²⁵ Fonte: <http://bat.ilquotidianoitaliano.it/dalla-provincia/2011/09/news/andria-presentato-il-logo-del-marchio-dareaqualita-1501.html/>

produttive, dunque il Marchio d'Area/Qualità (Fig.6) è divenuto uno strumento fondamentale delle politiche di comunicazione andriesi con l'obiettivo principale di individuare le tipicità locali e l'identità territoriale, divenendo così un appropriato strumento di marketing territoriale.

Citate alcune attuazioni pratiche di politiche di city branding, connotate da differenti obiettivi di comunicazione e promozione del territorio, ora si sposterà la nostra attenzione su quello che è il vero nucleo operativo del city branding, la creazione e l'attuazione di una strategia competitiva, in quanto il branding non è solo un logo ma strategia.

2.2.3 Strategia

“Creare un Brand Territoriale implica alcuni dei più profondi quesiti filosofici che si possano affrontare: la natura della percezione della realtà, la relazione fra oggetti e la loro rappresentazione, il fenomeno della psicologia di massa, i misteri dell'identità nazionale, leadership, cultura e coesione sociale”²⁶

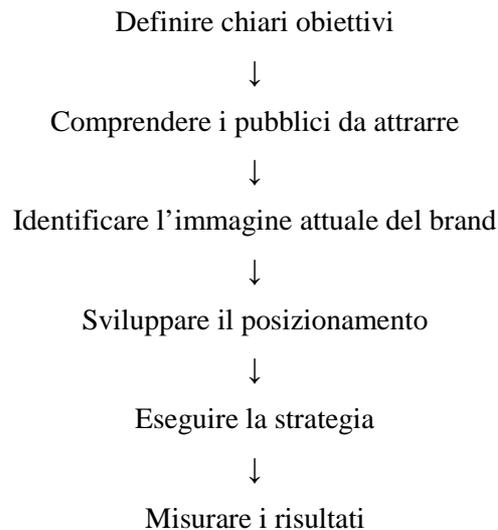
Partendo da questa riflessione di Anholt, possiamo affermare che costruire una strategia di branding territoriale per una città è un'attività tutt'altro che semplice ed immediata, in quanto l'identità e l'immagine di una città sono sinonimo di una considerevole capacità di organizzazione degli obiettivi e di garanzia per il posizionamento dei valori della stessa destinazione.

La strategia di city branding rappresenta infatti un'ottima opportunità per quelle città che si prefissano di attrarre flussi di popolazioni, investimenti, capitali ed attenzione, con ricadute positive per l'immagine locale così come per il rafforzamento economico del territorio.

Inoltre le città hanno la necessità di relazionarsi con un articolato universo di soggetti di riferimento, ma per attivare tale processo di relazione e di comunicazione risulta opportuno preventivamente avviare politiche a 360° di definizione di una pluralità di identità e di obiettivi fra loro coordinati.

A tal proposito, vediamo come avviene la definizione e lo sviluppo di una strategia di city branding, composto da fasi tra loro consequenziali :

²⁶ <http://www.citybranding.it/post/27192974853/creare-un-brand-territoriale-implica-alcuni-dei>



1. **Definizione di precisi obiettivi.** Così come si è osservato nel precedente paragrafo, questa è la fase fondamentale dell'intero processo, in quanto da tal punto dipenderà la buona definizione (individuazione target, scelta dei tools, etc...) e, soprattutto, riuscita della strategia. Gli obiettivi del city branding riguardano principalmente fattori di attrattività, che sia di turisti, di talenti e di investimenti, di competizione, rispetto alle altre destinazioni, e di relazione con l'eterogeneo gruppo di stakeholders con cui comunica.

2. **Comprendere i pubblici da attrarre.** Nella situazione attuale di competizione tra le città, assume un ruolo sempre più rilevante l'individuazione delle relazioni con i pubblici portatori di interessi (stakeholders/influenti) e la capacità di gestirle in modo organizzato in tutte le fasi, in modo tale da massimizzare la profittabilità delle suddette relazioni. Chi si occupa della progettazione del city branding, in questo stadio, dovrà avere come priorità la conoscenza profonda dell'identità del "consumatore" in target. Quando si parla di conoscenza dei pubblici si fa riferimento a: la conoscenza proveniente dallo stesso stakeholder come portatrice di innovazione per il territorio, la conoscenza dei suoi comportamenti, quali bisogni, abitudini, desideri ed in ultimo al livello di attenzione ed interesse, manifestato dal target, per le attività di comunicazione e promozione del territorio.

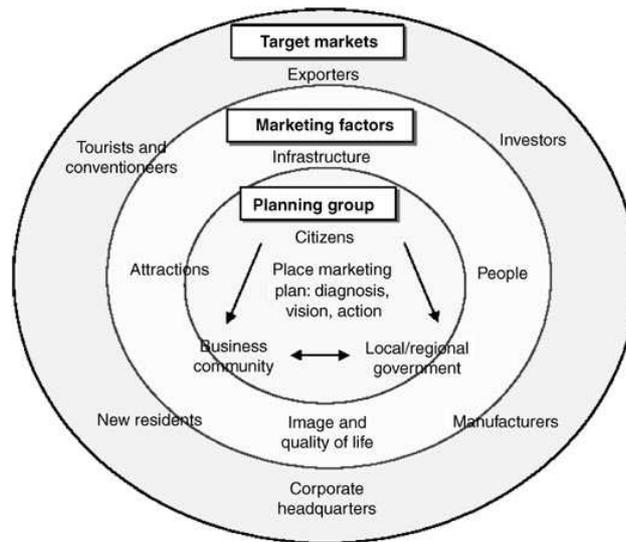


Fig.14 Stakeholders del city branding

Così come ci mostra la figura 14 i pubblici di riferimento delle politiche di city branding e la loro eterogeneità rappresentano un ingente ostacolo alla efficiente realizzazione del processo. Per questo motivo, in seguito all'individuazione dei differenti target avviene una selezione (segmentazione dei destinatari in classi di reddito, cultura, bisogni, gusti, abitudini), raccogliendo, integrando ed analizzando le informazioni raccolte in tutte le occasioni di contatto dell'individuo con la città, durante il processo di scelta della stessa.

3. **Identificare l'immagine attuale del brand**

*"The object of city branding is not the city 'itself', but its image."*²⁷ (Kavaratzis, 2004).

L'immagine di cui parla Kavaratzis, nucleo centrale della strategia di city branding, fa riferimento all'immagine percepita che segna quella che è la posizione della città, nel mercato così come nella mente del target, e che guida chi si occupa del branding circa il messaggio che si vuole trasmettere e secondo quali modalità. Ogni città, come ogni territorio, ha però due immagini diverse: l'interna, che è percepita dagli abitanti residenti, e l'esterna, il punto di vista delle persone che non risiedono in città, quali turisti ed investitori.

²⁷ Trad. L'oggetto del city branding non è la città stessa, ma la sua immagine (percepita)

Entrambe le immagini sono chiavi importanti per il giusto sviluppo della promozione della città, per cui i responsabili delle azioni di branding devono progettare campagne per i due tipi di obiettivi, in un caso per avvicinare i cittadini al brand e nell'altro per attirare i turisti, gli eventi, gli investitori. Il city branding deve essere dunque in grado di influenzare tale immagine; per identificare quest'ultima si possono utilizzare differenti processi:

- Mappe mentali: associazioni di convinzioni, emozioni ed esperienze a determinati luoghi.



- Intervento programmato, per cui l'immagine della città viene migliorata o trasformata grazie all'organizzazione di un evento speciale, come nel caso dei Giochi Olimpici invernali a Torino del 2006 e dell'Anno Europeo della Cultura a Genova del 2004.
- Forme di rappresentazioni della città in opere culturali, come film, romanzi, o notizie. Esistono, nel caso dei film, delle vere e proprie film commission che vendono delle location e danno la possibilità ai registi di andare a girare delle scene di film nella città, promuovendone e ridisegnandone l'immagine. Per esempio il libro di successo *Il Codice da Vinci*, divenuto successivamente un film, ha incrementato il numero di turisti che hanno fatto visita al Cenacolo o al Louvre, appunto due location del film.

4. **Sviluppare il posizionamento.** Il posizionamento è il modo in cui un prodotto, in questo caso una città, trova collocazione nella mente del potenziale consumatore,

rappresentando un vantaggio rilevante per il target e differenziante dai vantaggi offerti rispetto agli altri luoghi concorrenti. In base alla posizione mentale che si vuole andare a occupare, si definirà la città e le altre variabili della stessa strategia di city branding, interamente guidata dal posizionamento, al quale dovranno rispondere in maniera coerente tutte le azioni aziendali.

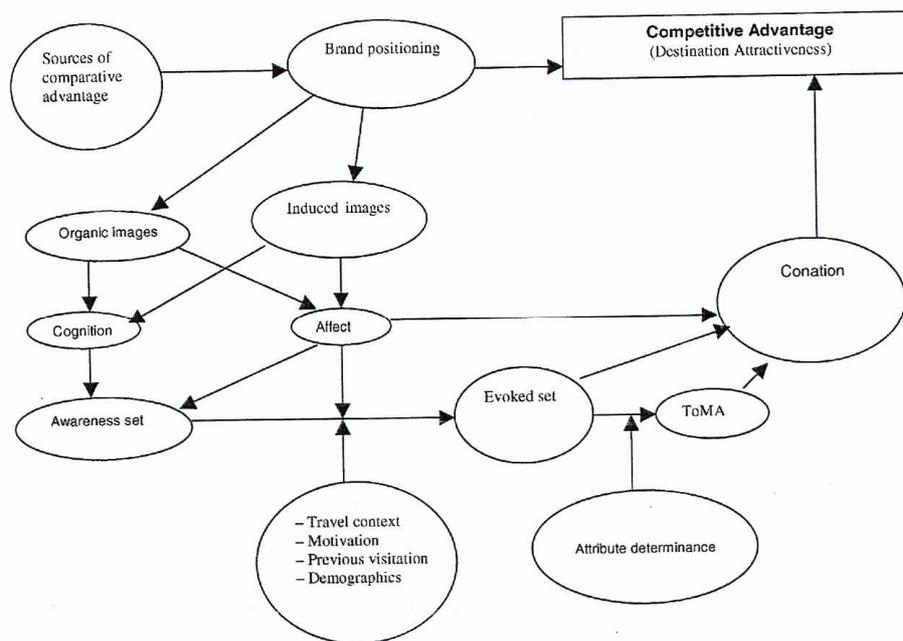


Fig.15 Posizionamento del brand come fonte di un vantaggio competitivo per la città

Per ottenere tale vantaggio, ciascuna città dovrebbe focalizzarsi su un unique selling proposition²⁸, facendo leva su una (o poco più) caratteristica distintiva che la differenzi dalle altre destinazioni, per l'unicità del beneficio offerto, e comunicando questa attraverso tutti gli strumenti di comunicazione e promozione (Fig.16) di cui è a disposizione in un modo integrato e coerente. Vedremo, di fatti, nel prossimo capitolo come la città di Milano utilizzerà i suoi strumenti per comunicare la sua distintività a livello nazionale ed internazionale.

²⁸ http://it.wikipedia.org/wiki/Unique_selling_proposition

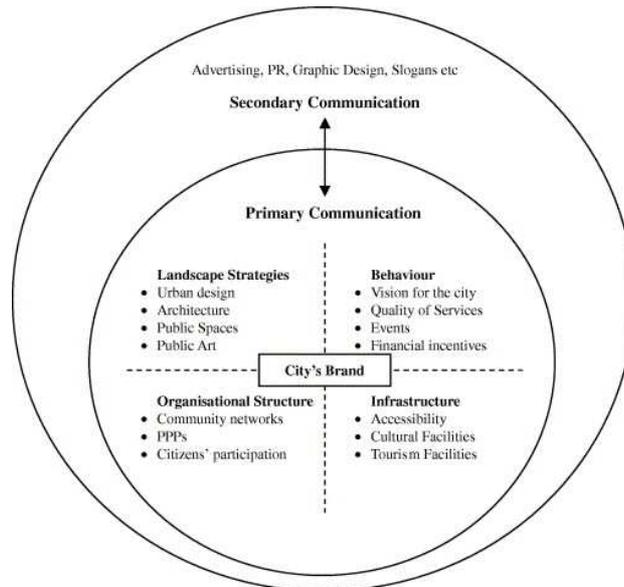


Fig. 16 Strumenti da utilizzare nella definizione del posizionamento

5. *Eseguire la strategia.* Individuati gli obiettivi, i diversi pubblici, l'immagine percepita da questi ed elaborata la promessa unica del territorio, è necessario avviare la vera e propria strategia di branding, ma così come avviene per il branding di un prodotto, anche per un territorio, la gestione della marca può avvenire secondo differenti strategie, quali:

- Strategia di *brand unico*: utilizzare un unico brand per trasmettere l'immagine della città verso tutti i target e tutti i tematismi del marketing. La maggior parte dei brand delle città rientrano in questa tipologia.

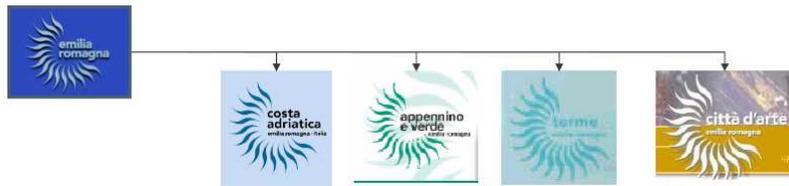


- Strategia di *brand unico con varianti*: garantisce un marchio flessibile che può

trasmettere diversi aspetti della città, come ad esempio i suoi aspetti

economici, turistici e culturali. Il brand Emilia Romagna, ad esempio, viene

declinato nelle aree del mare, del verde, terme e città d'arte.



- Strategia di *brand individuale con richiamo*: promozione di brand specifici e differenti tra loro, che vengono uniti da un unico brand territoriale. Es. il brand della città di Nizza viene affiancato da quello Côte d'Azur, che fa da rinforzo e supporto.



- Strategia di *brand individuale*: promozione di brand differenti tra loro per ognuna per sub aree di riferimento che coesistono nella stessa area. Nell'area dei laghi in Lombardia, sono rilevanti i singoli marchi di ciascun lago, es. Como.



- Strategia globale del marchio: si concentra sul brand come riferimento globale, come ad esempio il nome della città, arricchito da elementi di design che riflettono i valori della città, la sua energia, impulso e posizionamento.



Lo sviluppo di una strategia di branding da zero può essere impegnativo, in quanto richiede un programma di comunicazione significativo per mettere d'accordo tutte le esigenze degli stakeholders prima della creazione del marchio, con l'obiettivo principale di evocare in questi un ambiente attraente piuttosto che fornire una serie di promesse. Il vero test per il brand saranno, appunto, i sentimenti e le risposte del target di riferimento, ed è proprio sulla misurazione degli effetti della strategia che ci focalizzeremo nel prossimo paragrafo.

2.3 Effetti del city branding : indici di misurazione

L'efficacia del city branding può essere valutato in termini di *forza del marchio*, difatti e' essenziale conoscere quali sono i vantaggi di un city brand forte e quali gli svantaggi ed i conseguenti problemi che possono causare un marchio debole.

Il city brand può essere in una certa misura trattato come i marchi aziendali, la cui sostenibilità a lungo termine e lo sviluppo dipendono principalmente dalla forza di un marchio.

Un city brand, infatti, si definisce forte e consolidato quando:

- Da alla città un'identità distintiva, che la differenzi dalla concorrenza per gli investimenti, i turisti ed i residenti, con i quali instaura relazioni a lungo termine e profittevoli.
- Aumenta la consapevolezza delle potenzialità della destinazione, facendo percepire al "cliente" le sue qualità come migliori a quelle dei competitors
- Attira emozioni favorevoli: le persone che prendono le decisioni su dove vivere, dove andare in vacanza, dove fare affari o dove investire sono, influenzate da una parte razionale, ma anche da una parte emotiva

Al contrario, una percezione debole o negativa di una città può avere conseguenze sfavorevoli di vasta portata per il suo sviluppo futuro, infatti le città associate negativamente hanno una minore probabilità di attrarre investimenti esteri, portando ad una conseguente diminuzione delle attività commerciali, riduzione del numero di visitatori e, infine, al declino urbano.

Riassumendo, possiamo dunque affermare che il possesso di un city brand forte può portare i visitatori, gli investimenti, le imprese, ma anche mantenere i residenti, attrarre nuovi residenti e attrarre 'classe creativa', definiti tutti driver necessari per lo sviluppo economico e urbano.

L'immagine del brand di una città è un fattore rilevante e di primaria importanza, poiché influenza tutti gli altri fattori, a vantaggio o svantaggio del contesto città, quindi il branding merita un' adeguata considerazione non solo come strumento di

miglioramento, ma anche di mantenimento dell'attuale posizione ed evitando così inutili scorcimenti verso il basso, che possono avere un effetto negativo.

A tal proposito, in termini di ranking e misurazioni quantitative della forza del city brand, analizzeremo i due principali indici di valutazione: il GMI City Brands Index ed il Saffron European City Brand Barometer.

2.3.1 GMI city brand index di Anholt

Nel 1996 Anholt conia il termine *nation branding*, partendo dall'idea che i Paesi, allo stesso modo di prodotti e servizi delle imprese, abbiano un valore, una marca che identifichi la loro immagine e reputazione, misurabili attraverso il *nation brand index*²⁹.

Lo stesso concetto di brand, valore e reputazione può essere applicato ad una singola città, parlando quindi di un *city brand index*, con la differenza che non sempre l'immagine di una città si trova a coincidere con quella del Paese di appartenenza, così come vedremo nel caso Milano- Italia.

Per quanto concerne le tecniche di rilevazione della percezione dell'immagine di ogni città, Anholt ha condotto la ricerca, selezionando 30 differenti città, definite "globali", alcune con reputazione positiva e altre negativa.

In seguito ha avviato una survey online, tramite l'invio di un questionario a 17502 persone di sesso, genere, nazionalità differenti con l'obiettivo di creare un indice di immagine/reputazione di tutte le città.

Il city brand index misura le percezioni delle città, tra i cittadini dei paesi sviluppati ed in via di sviluppo, attraverso la combinazione di sei dimensioni (Fig.17):

²⁹ Indice di misurazione della forza e l'attrattività dell'immagine di una nazione valutando la combinazione di: *esportazioni, governance, cultura, persone, turismo ed investimenti*. Metodologia d'indagine: 20000 interviste in 20 paesi differenti che forniscono l'immagine di circa 50 nazioni.



Fig. 17 City brand hexagon di Anholt

- ❖ **Presenza:** misura la familiarità/conoscenza, diretta o indiretta, della città, I motivi per cui è famosa, il contributo in termini scienza, cultura ed amministrazione
- ❖ **Posto:** basata sulla percezione delle persone circa gli aspetti fisici del luogo, la piacevolezza dell'attraversarla, il clima, l'ambiente, le sue attrazioni
- ❖ **Potenziale:** misura la percezione delle opportunità economiche ed educative all'interno della città, come la facilità a trovare un'occupazione, ad intraprendere un'attività produttiva o una buona opportunità di studio
- ❖ **Ritmo:** fa riferimento alla vitalità culturale e all'intrattenimento, intese come "cose da fare"
- ❖ **Gente:** legata all'accoglienza e al calore umano che la città offre ai visitatori, alla facilità di integrazione di chi vuole trasferirsi nella città definitivamente, al grado di sicurezza personale.
- ❖ **Prerequisiti:** determina come le persone percepiscono la qualità di vita di quel luogo, in termini di qualità di trasporti, ospedali, alloggi etc...

Attraverso l'utilizzo di queste sei dimensioni, vedremo ora un esempio pratico di come l'immagine e la reputazione di una città variano a seconda di chi le valuta. Vediamo infatti come viene percepita la città di Parigi dagli Italiani e come dagli stessi francesi³⁰.

³⁰ Misurazione effettuata attraverso lo strumento di valutazione su <http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>

o1: Presence

How highly do people in...	Rank the overall importance of...	Go
France	Paris	
They rank it 1st out of 50.		

o2: Place

How highly do people in...	Rank the attractiveness of...	Go
France	Paris	
They rank it 12th out of 50.		

o3: PreRequisite

How highly do people in...	Rank the services and accommodation in...	Go
France	Paris	
They rank them 33rd out of 50.		

o4: People

How highly do people in...	Rank the people in...	Go
France	Paris	
They rank them 18th out of 50.		

o5: Pulse

How highly do people in...	Rank the liveliness of...	Go
France	Paris	
They rank it 1st out of 50.		

o6: Potential

How highly do people in...	Rank the opportunities offered by...	Go
France	Paris	
They rank them 2nd out of 50.		

Possiamo dunque osservare sorprendentemente che la città di Parigi riceve in media un posizionamento in ranking più alto dagli Italiani, in quanto i Francesi risultano maggiormente insoddisfatti riguardo le dimensioni People, Place e PreRequisite.

In chiusura, si riporta la classifica generale delle città con la miglior reputazione nel mondo del 2012³¹.

³¹ <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/city-reprtrak>

Ranking of Cities (1-25)

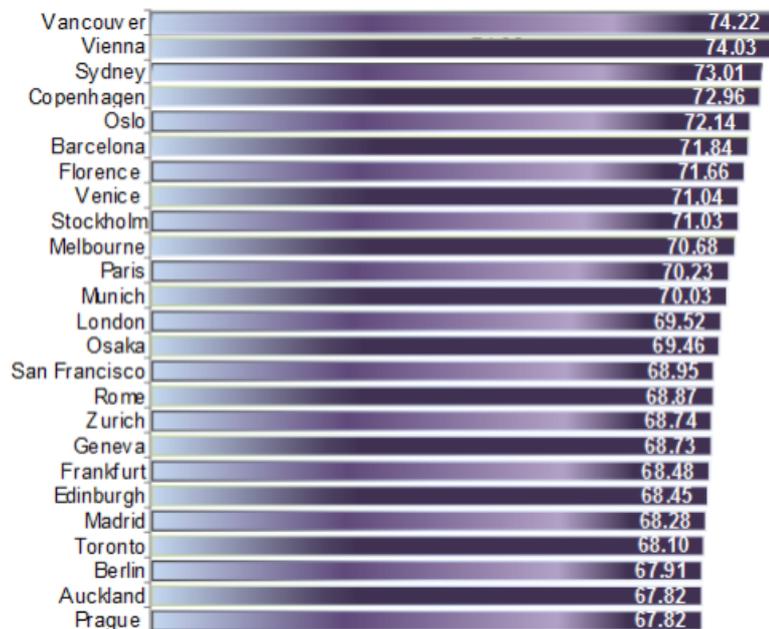


Fig.18 City RepTrak™ 2012 The Most Reputable Cities in the World

2.3.2 Saffron European City Brand Barometer

Un altro noto modello di misurazione è quello creato da **Jeremy Hildreth**³², manager della British Saffron Brand Consultants, più comunemente chiamato il **Saffron City Brand Barometer**, che si propone di analizzare la forza del brand di 72 città (tutte con almeno 450000 abitanti).

Tale misurazione avviene utilizzando due differenti variabili: la **forza degli assets** della città (basata sulle caratteristiche osservabili e misurabili) e la **forza del city brand** (in questo momento, quanto è realmente forte il marchio della città?).

La forza degli assets è calcolata dando un punteggio per ciascuno dei seguenti aspetti (per un massimo di 100 punti complessivi):

³² “Jeremy Hildreth is one of the pioneers of the discipline of place branding, helping cities and countries attract investment and tourism through imaginative tactics and thoughtful strategies. His private sector work concentrates on “brands from places” and teaching companies the art of leveraging provenance (i.e., where they’re from) for commercial advantage. Hildreth is the only professional to have worked closely with both founding fathers of nation branding: Wally Olins, chairman of Saffron (where Hildreth was head of place branding for five years), and Simon Anholt, with whom Hildreth co-authored the book *Brand America: the mother of all brands* (translated into five languages and released in a revised second edition in 2010.” From: <http://www.jeremyhildreth.com/about/>

- visite turistiche e attrazioni storiche (max 20 punti)
- cucina e ristoranti (max 15 punti)
- prosperità economica (max 20 punti)
- buon shopping (max 10 punti)
- costo per il divertimento particolarmente basso (max 10 punti)
- buon clima (max 10 punti)
- la facilità di muoversi a piedi o con i mezzi pubblici (max 15 punti)

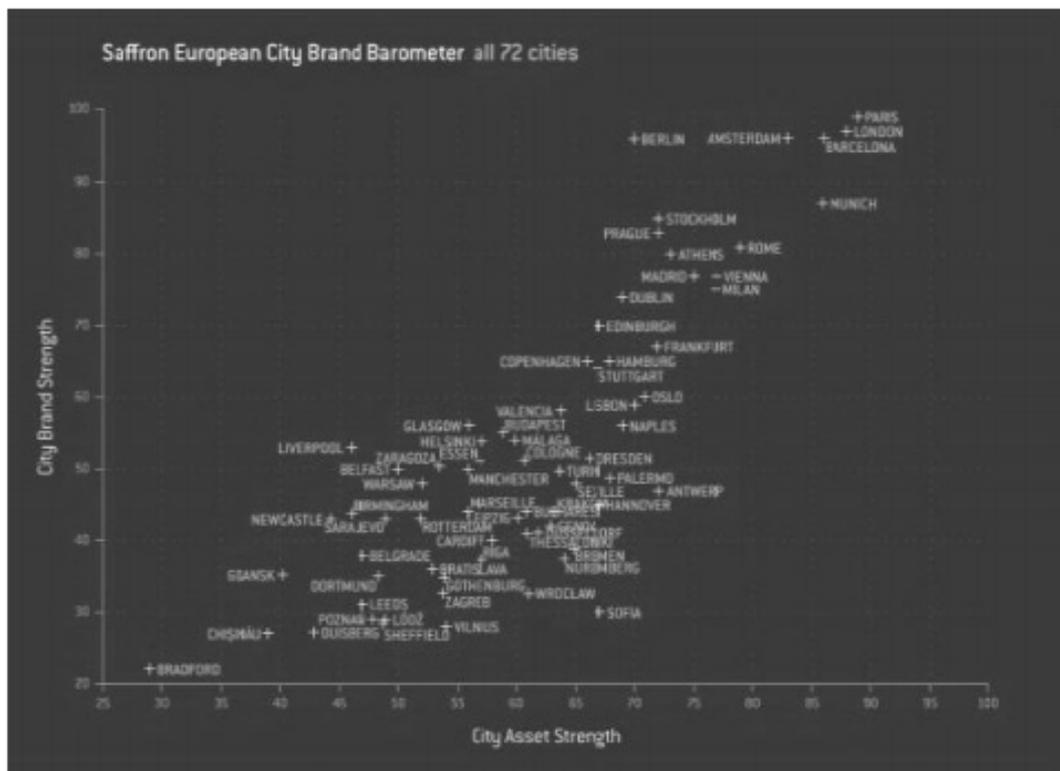
Questa classifica, che può essere vista in maniera oggettiva, è guidata da Parigi con 89 punti su 100. Al secondo posto c'è Londra con 88 punti, al terzo c'è un pareggio tra Monaco e Barcellona, ciascuno con 86 punti. Gli ultimi tre posti vanno invece alla tedesca Duisburg (44 punti), la moldava Chisinau (39 punti) e l'inglese Bradford (29 punti).

L'altra variabile di misurazione del barometro è la stessa forza del brand della città. Anche in questo caso il massimo dei punti da raggiungere è 100, con la differenza che sono quattro gli aspetti da misurare:

1. capacità delle persone di riconoscere una città da una cartolina senza fare riferimento alla descrizione (max 25 punti)
2. il numero e la forza delle caratteristiche positive, associate a una città con e senza suggerimento (max 25 punti)
3. valore di conversazione (in situazioni sociali) per aver visitato una città (max 25 punti)
4. quantità di copertura mediatica in un dato periodo (max 25 punti)

La ricerca di Saffron ci mostra che nel caso di moltissime città il valore assegnato agli assets del brand e quello assegnato al brand stesso sono molto distanti tra loro, come nel caso di Sofia (forza assets: 67pt, forza del marchio: 30pt).

Nell'immagine seguente si osserva infatti come forza degli assets e del brand sono correlati tra loro secondo il barometro di Saffron (Fig.19)



Source: Hildreth, 2008

Fig.19 Risultati del City Brand Barometer

Hildreth, per giustificare tale fenomeno, afferma: *“quasi la metà delle città del barometro stanno utilizzando meno del 80% del loro potenziale marchio visto il loro attuale livello effettivo di attrattività. La nostra convinzione è che il branding attivo nella maggior parte dei casi dovrebbe essere in grado, nel tempo, di spingere l’ utilizzo del marchio al 100% ”* (Hildreth, 2008)

In chiusura, osserviamo una completa comparazione di tutti gli indici di misurazione del city brand delle più importanti città globali³³ (Fig. 20) :

³³ <http://blog.mipimworld.com/2011/03/branded-do-europe%E2%80%99s-cities-have-the-identity-and-reputation-they-need-to-succeed-greg-clark-senior-fellow-uli-europe/#.UWrJtaLwm8A>

	Global brand and destination indexes				European brand and destination indexes	
	Anholt City Brands Index, 2 nd edition	Global Power City Index, Cultural Interaction, 2009	ICCA, most popular business meeting destinations	Euromonitor top city destinations by visitor numbers, 2010	Saffron European City Brand Barometer 2009	C&W, Cities doing most to improve their business proposition, 2010
No of Cities ranked*	60	35	20	100	72	34
London	2	1	16	1	2	3
Paris	3	2	3	8	1	5
Frankfurt		29			11=	14
Berlin	17	7	4	36	16=	1
Barcelona	9		2	16	3=	2
Madrid	12	15	13=	30	9	4
Milan	19	18		63	7=	10
Brussels	18	14		47		12
Stockholm	28		7	41	11=	21
Vienna		10	1	28	7=	22
Munich	21			54	3=	9
Rome	4			12	6	20
Moscow	48	22		25		16
Zurich		32				32
Amsterdam	11	19	8=	23	5	11
Dublin	29			20	19	24
Helsinki	36				43=	30
Copenhagen	20	28	6		26=	17
Edinburgh	30				22=	
Oslo	32			68	15	31
Lisbon	33		8=	70	16=	13
Hamburg					20	18
Prague	34		15	24	11=	6
Geneva	10	34				28
Budapest	46		13=	37	42	8
Kiev				26		
Bucharest				21	36	23
Istanbul			17	9		19
Athens			20	65	10	33
Warsaw	51			48	56	7
St Petersburg	40			46		
Antalya			5			

Fig.20 Comparazione indici di misurazione della forza di city brand, rif. anno 2009/2010

2.4 Opportunità e limiti del city branding

A conclusione del capitolo, ci sembra dunque opportuno fare il punto della situazione riguardo le numerose caratteristiche e attività del city branding, che si sono fino ad ora descritte, prima di passare ad analizzare l'attuazione in pratica di queste su un caso specifico; soprattutto si vogliono sintetizzare, attraverso quella che più

comunemente si definisce *matrice SWOT*³⁴, le potenzialità e i punti di forza, così come le minacce e le debolezze di tale filone di studio.

Punti di forza

- visibilità e immagine distintiva
- capacità di influenzare l'immagine percepita dai consumatori
- approccio conversational e orientato alla relazione con gli stakeholder
- valorizzazione risorse presenti sul territorio
- agevola la scelta tra le tante destinazioni possibili

Opportunità

- rende la città più attrattiva per residenti, investimenti, turisti e talenti
- stabilisce una reputazione e costruisce una brand equity (valore aggiunto per la gestione del territorio e sviluppo)
- favorisce la gestione della crisi

Punti di debolezza

- eterogeneità dei numerosi target
- scarso sviluppo teorico e confusione nella definizione di contenuti e obiettivi
- politiche assai costose → mancanza di risorse
- difficoltà nella misurazione della efficacia del brand (no risposte sugli effetti di breve periodo)

Minacce

- tendenza al riutilizzo di un brand di successo → omologazione dei messaggi
- accentuato il divide tra città e periferia
- knowledge divide tra città globali e città in via di sviluppo

Dal prossimo capitolo sarà possibile osservare come il branding territoriale, inteso come pratica di costruzione e gestione della marca di un luogo, vien applicato al caso specifico del capoluogo lombardo, la città globale di Milano.

³⁴ L' **analisi SWOT**, conosciuta anche come **Matrice SWOT**, è uno strumento di [pianificazione strategica](https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT) usato per valutare i punti di *forza* (Strengths), *debolezza* (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un [progetto](https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT) o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo. https://it.wikipedia.org/wiki/Analisi_SWOT

Capitolo 3. Un esempio di city branding italiano. Il caso della città di Milano.

«Non è vero che sono brutta. Non è vero che sopra di me c'è sempre la nebbia.
Non è vero che sono fredda e penso solo ai soldi. [...] Per chi mi avete preso?

*Io sono **Milano**. E sono una bella signora*». ³⁵



3.1 Milano: profilo e breve evoluzione storica

Partendo da questa citazione, si vuole introdurre un breve cenno sull'evoluzione storica³⁶ della “bella signora” , tema centrale del nostro elaborato, prima di immergerci nell'analisi vera e propria dell'immagine attuale e del brand di questa.

Milano è un [comune italiano](#) di **1 245 232 abitanti**, [capoluogo](#) della [provincia omonima](#) e della [regione Lombardia](#).

È il [secondo comune italiano per popolazione](#), dopo [Roma](#), e costituisce il centro dell'[area metropolitana più popolata d'Italia](#), nonché una delle più popolate d'Europa.

[Fondata](#) dagli [Insubri](#) all'inizio del [VI secolo a.C.](#), fu conquistata dai [Romani](#) nel [222 a.C.](#) e fu chiamata [Mediolanum](#); accrebbe progressivamente la sua importanza fino a divenire una delle sedi imperiali dell'[Impero romano d'Occidente](#). Durante la sua storia assunse svariati ruoli, tra i quali capitale, nonché principale *centro politico e culturale*, del [Ducato di Milano](#) durante il [Rinascimento](#) e *capitale del Regno d'Italia* durante il periodo napoleonico.

In ambito culturale, Milano è dal XIX secolo il *massimo centro italiano nell'editoria*, sia libraria sia legata all'informazione, ed è ai vertici del circuito musicale mondiale grazie alla [stagione lirica](#) del [Teatro alla Scala](#) e alla sua lunga tradizione operistica.

Divenne "*capitale economica italiana*" durante la [rivoluzione industriale](#) che coinvolse l'Europa nella seconda metà del [XIX secolo](#), costituendo con [Torino](#) e [Genova](#) il "[Triangolo industriale](#)".

Da questo periodo in poi e soprattutto dal [dopoguerra](#), subì un forte *processo di urbanizzazione* legato all'*espansione industriale* che coinvolse anche le città limitrofe, e fu meta principale durante il periodo dell'[emigrazione interna](#).

Nell'ultimo secolo ha stabilizzato il proprio ruolo economico e produttivo, divenendo il *maggiore mercato finanziario italiano*, ed è una delle *capitali mondiali della moda e del disegno industriale*. Alle porte di Milano, ha sede uno dei poli della [Fiera di Milano](#), il maggiore [polo fieristico](#) d'Europa.

Città degli affari, della moda e del design, centro industriale, meta di migliaia di pendolari, sede di giornali e reti televisive, ricca di teatri, musei, gallerie ed università, Milano può essere considerata dunque una metropoli che conserva i simboli di un illustre passato (epoca tardo romana dei comuni, signoria di Visconti e Sforza, settecento asburgico, prima industrializzazione, liberty e decò...) ma allo stesso tempo una città che mostra una grande capacità di rinnovamento, così come vedremo nei prossimi paragrafi.



Fig. 21 Mappa di Milano, suddivisa per zone

Milano, baricentro di un sistema territoriale fortemente urbanizzato che domina l'intera area lombarda, e da una pianta strutturalmente radiale, è composta da due parti: una periferia cittadina, oggetto di un'intensa attività speculativa nel '900, ed un centro storico, il quale, attraverso profonde opere di ristrutturazione e riedificazione, le ha dato anche un aspetto peculiare di città d'arte.

3.2 Il piano di city branding di Milano

Chiarito di quale città parliamo, ora ci occuperemo di descrivere ed analizzare i contenuti strategici ed operativi di quella che è la filiera della comunicazione e della promozione del territorio, cioè le politiche distintive di *city branding*.

Nel contesto competitivo tra città metropolitane, a livello europeo e mondiale, anche il posizionamento di Milano nel quadro internazionale assume un ruolo di

fondamentale importanza strategica per lo sviluppo futuro della città, in termini di capacità di risposta alle sfide economiche, di gestione della complessità dei rapporti e interconnessioni tra i diversi stakeholders, ma soprattutto in termini di attrattività e di reputazione favorevole.

Accade, infatti, spesso che le città non siano percepite per quello che sono e che possono davvero offrire, ma per l'immagine e la reputazione che hanno, anche sotto forma di pregiudizi e false credenze.

Nel caso di Milano, succede che la sua immagine non corrisponde alla realtà intrinseca ed effettiva, ma piuttosto a ciò che i suoi residenti, turisti, coloro che non l'hanno mai visitata o ne hanno solo sentito parlare, percepiscono rielaborandola secondo le proprie caratteristiche personali.

Dunque, diviene prioritario comunicare in maniera corretta l'immagine del capoluogo lombardo, soprattutto in una prospettiva di *promozione dell'attrattività e delle potenzialità delle sue risorse*, attraverso un *attento e coordinato utilizzo di differenti strumenti*. Nel caso di Milano, una comunicazione vincente è a maggior ragione necessaria, in seguito all'assegnazione alla città dell'Esposizione Universale del 2015, fonte di attrazione per milioni di visitatori.

D'altro canto, la **creazione di un brand unico, forte e condiviso** di Milano è da ritenersi utile per questa poiché risulta essere, come vedremo lungo l'elaborato, un prodotto-città composto da numerose componenti diverse e complementari fra loro (arte, design, urbanistica, moda, eventi, affari, fiera, congressi etc...) e di un vastissimo network di soggetti, fondamentali nelle politiche di comunicazione e sviluppo della città.

Prima di immergerci nell'analisi vera e propria di ciascuna componente del piano di city branding, ci sembra opportuno fare un accenno sulla metodologia di indagine sull'immagine (reale e percepita) e sul posizionamento di Milano.

- Creazione e sviluppo di una *survey* con domande strutturate (consultabile in Appendice), inviata *online*, soprattutto su social network (Facebook, Twitter e Fourquare), blog e forum incentrati sul tema Expo 2015, gruppi studenteschi (in sede e in erasmus), per un totale di **276 risultati**. Periodo di somministrazione questionario: 5 Febbraio 2013-5 Aprile 2013. Obiettivo del questionario: indagare

posizionamento, l'immagine percepita, punti di forza e criticità della città per i Milanesi e per gli Italiani (turisti).

- Interviste (consultabili in Appendice) ai responsabili dei tre principali Enti del Marketing territoriale e Turismo a Milano: **Dott.ssa Dalla Valentina** (Direttrice Uffici di informazione e accoglienza turistica di Milano), **Dott. Pezzotti** (Responsabile servizio gestione interventi di promozione del turismo e monitoraggio dei flussi turistici. Settore Turismo, Provincia di Milano) ed infine **Dott. Daneluzzi** (D.C. Attività Produttive e Marketing Territoriale Settore Politiche del Turismo e Marketing Territoriale, Comune di Milano). Obiettivo delle interviste: raccogliere informazioni sull'intera filiera comunicativa, soprattutto su scopi e strumenti, focalizzandosi sulle eventuali criticità riscontrate da chi le sviluppa.

- Visita alle principali **fiere ed eventi** tenutisi a Milano da Settembre 2012 ad Aprile 2013, quindi Fiera dell' Artigianato, Bit 2013, Salone del Mobile e Fuori Salone, Milan Fashion Week, Milano City Marathon 2013 ed Expo Days.

- Consultazione **Pubblificazioni Fondazione Iulm in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano**, "Competitività della destinazione Milano"³⁷ e "L'Europa vede Milano"³⁸, con l'obiettivo di analizzare l'immagine percepita da turisti e visitatori europei.

- Analisi dei **flussi turistici** di Milano e Provincia e dei rispettivi focus del 2012³⁹, oggetto di indagine dell'Osservatorio del Turismo.

3.2.1 Il logo

Ideato e creato nel 2008, inteso come strumento essenziale per caratterizzare un territorio come sistema competitivo, il logo della città di Milano (Fig. 2), mira a sintetizzare i valori e l'immagine della città in Italia e all'estero.

Finalizzato all'attività di promozione, poiché da utilizzare in tutti i materiali informativi e negli allestimenti di fiere ed eventi a cui la città partecipa, è oggi un vero e proprio **marchio registrato** in Italia così come all'estero, la cui licenza

³⁷ http://www.mi.camcom.it/upload/file/1391/695814/FILENAME/CAMCOM06_capitolo1.pdf

³⁸ <http://www.mi.camcom.it/1-europa-vede-milano>

³⁹ http://www.visitamilano.it/turismo/operatori/Osservatorio_del_turismo/Dati_flussi_e_ricettivita.html

d'uso viene assegnata ad un licenziatario diverso ogni quattro anni attraverso un bando.⁴⁰

Il logo del capoluogo lombardo è identificabile come uno **scudo crociato**, in ripresa allo **stemma istituzionale della città** (Fig. 23), con l'obiettivo di dare un marchio coerente all'identità e all'immagine complessiva della città, e che sia immediatamente riconoscibile.

E' difatti un brand che si differenzia da quelli delle altre città, solitamente molto colorati e con elementi di design insoliti; il logo Milano vuole appunto rispecchiare la tradizione e la storia, dando un'immagine unitaria del capoluogo lombardo, da sempre definita una città "seria"⁴¹.



Fig.22 Brand Milano



Fig.23 Stemma ufficiale Milano

Di seguito vedremo come questo logo ricopre una funzione significativa come strumento di promozione anche in termini prettamente commerciali, dando vita ad un linea di prodotti ufficiali e addirittura ad uno store meneghino.

⁴⁰ http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/giornale/giornale/tutte+le+notizie+new/commercio+attivita+produttive+turismo+marketing+territoriale/nuove+linee+guida+brand+milano

⁴¹ Cit. Dott. Daneluzzi

3.2.2 Pubblici di riferimento

Milano attraverso una politica di city branding si propone di rinforzare la sua competitività e attrattività, ma per far questo necessita della **creazione e della consolidazione di una rete di collegamenti e relazioni** con un **numerossimo e profondamente eterogeneo gruppo di stakeholders**, con il quale dar vita ad alleanze e collaborazioni che valorizzino le eccellenze del territorio su scala globale e con il quale condividere la promozione di un'immagine condivisa e forte della città. A tal proposito, ci sembra opportuno dare uno sguardo d'insieme sui differenti pubblici di riferimento, differenziando quelli interni ed esterni (Fig. 24)

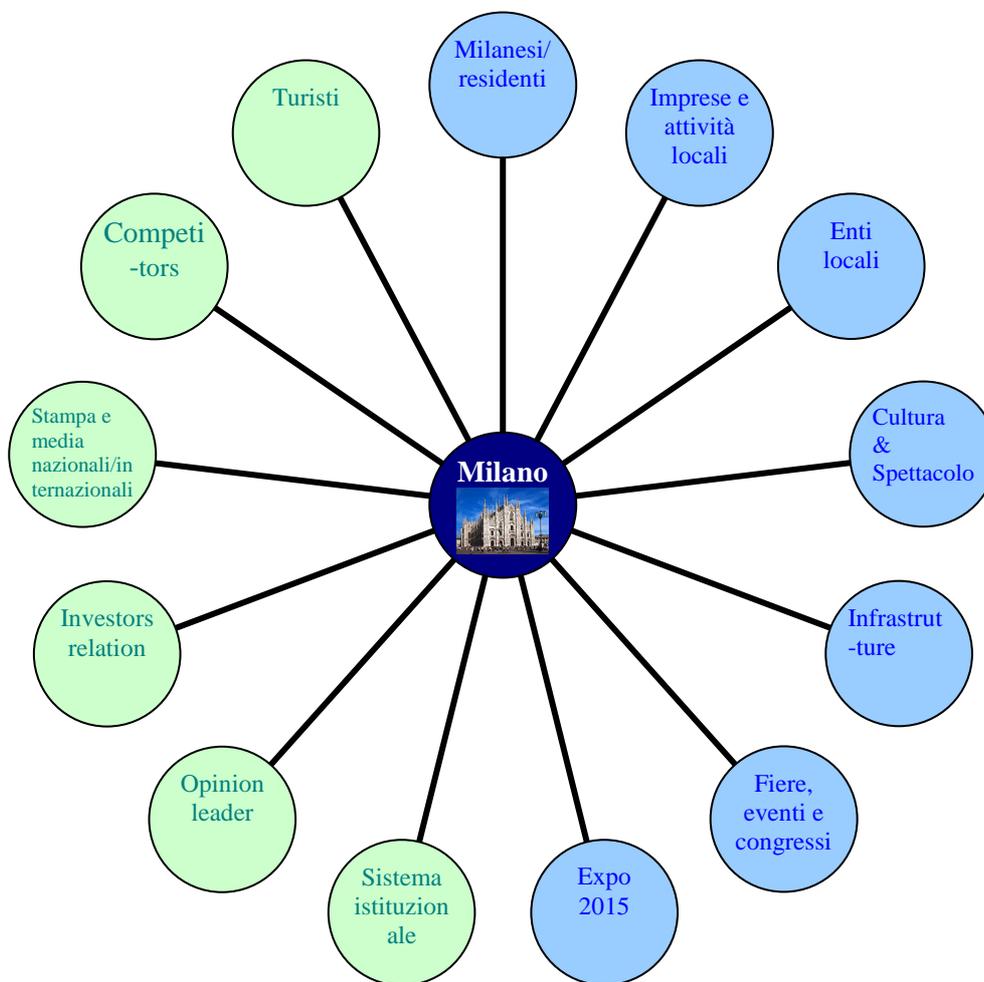


Fig.24 Pubblici di riferimento city branding Milano (rielaborazione personale)

-I milanesi. In questo caso si tratta esclusivamente dei *residenti* (scomponibili tra **radicati e neo-inseriti**), separandoli da quelli che sono i *city users* (scomponibili in **pendolari e occasionali**) e i *non utenti* (scomponibili in **italiani e stranieri**). Tale differenziazione è necessaria in quanto a tali tipologie di utenze corrispondono, così come vedremo di seguito, immagine percepita e posizionamento della città differenti e di conseguenza modalità di comunicazione ed obiettivi diversificati.

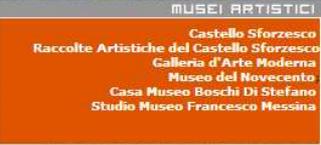
-Imprese ed attività locali. In questa categoria rientrano tutte le *attività commerciali* (sul territorio di Milano e Provincia nel dicembre 2012 se ne sono contate 284.915⁴²), le *strutture ricettive* (alberghi, ostelli, B&b che, con riferimento al territorio della provincia di Milano compreso il Capoluogo, nel 2012 sono risultate complessivamente 1.129, con un incremento del 6,10% rispetto all'anno precedente), *strutture di ristorazione, bar, pub e locali*.

-Enti locali. Tra questi, così come è possibile osservare dal sito web della Provincia di Milano, si possono annoverare AEM - Azienda Elettrica Municipale, AMSA - Azienda Milanese Servizi Ambientali, ASL - Azienda sanitaria locale Città di Milano, Camera di Commercio di Milano, Comune di Milano, INAIL Lombardia, Libera Università di Lingue e Comunicazione IULM, Politecnico di Milano, Prefettura di Milano, Procura della Repubblica, Protezione Civile della Regione Lombardia, Questura di Milano, Università Bocconi, Università Cattolica del Sacro Cuore, Università degli Studi di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca, Università Vita-Salute San Raffaele, Unioncamere Lombardia.

Tra questi rientrano anche tutte le *agenzie di viaggio e operatori del settore turistico*. Chi promuove il brand della propria città deve stringere partnership e collaborazioni con i principali operatori turistici, i quali a loro volta si occupano di tutta l'attività di propaganda ed informazione su iniziative turistiche della città, di organizzazione e di gestione della visita presso la destinazione. A riguardo si vuole fare un accenno alla perdita di rilevanza che tali attori stanno mostrando nella gestione della promozione turistica (nessuno dei 276 che hanno risposto alla nostra survey ha dichiarato di utilizzare come mezzo informativo le agenzie di viaggio e tour operator).

⁴² <http://www.mi.camcom.it/servizio-studi-e-supporto-strategico>

-Cultura & Spettacolo. Milano, sede della famigerata *Pinacoteca di Brera*, offre un'ampia rete⁴³ di sedi espositive, istituti culturali, biblioteche e musei, che si suddividono in musei scientifici, storici ed archeologici. La città meneghina si fa organizzatrice di numerose mostre, di fama internazionale; tra quelle del 2012 possiamo ricordare: Pablo Picasso a Palazzo reale, Costantino 313 d.C., Amore e Psiche a Palazzo Marino etc...

MUSEI e MOSTRE		
	SEDI ESPOSITIVE Palazzo Reale - Rotonda di via Besana - Palazzo della Ragione PAC - Padiglione d'Arte Contemporanea	
	ISTITUTI CULTURALI Archivio Storico Civico Biblioteca Trivulziana e Laboratorio di Restauro Biblioteche e Archivi Artistici e Archeologici Raccolte Grafiche e Fotografiche	
	MUSEI E ISTITUTI SCIENTIFICI Museo di Storia Naturale Acquario Civico e Stazione Idrobiologica Planetario "Ulrico Hoepli"	
		
		
		

Anche dal punto di vista dell'offerta teatrale, la città del *Teatro alla Scala*, dispone di una rete importante di teatri e un calendario denso di spettacoli di fama internazionale. Tra i teatri ricordiamo: il Piccolo Teatro, il Teatro Nuovo, il Teatro Manzoni, il Teatro Carcano e il Teatro degli Arcimboldi.

-Infrastrutture. Gli indicatori riguardanti la presenza di infrastrutture, fanno della Provincia di Milano un'area di eccellenza a livello nazionale. La zona è fortemente urbanizzata e presenta un sistema integrato di trasporti formato da un'imponente rete ferroviaria, stradale ed autostradale ed un sistema aeroportuale di importanza europea (Malpensa, Linate, Orio al Serio) oltre ad un forte pendolarismo all'interno alla Provincia.

Il sistema ferroviario, di cui Milano è un crocevia strategico è in fase di continuo potenziamento con linee ad Alta Velocità (AV Trenitali, Italo Treno), che la collegano alle altre principali città italiane. Il sistema del passante ferroviario invece

⁴³http://www.comune.milano.it/dseserver/webcity/Documenti.nsf/webHomePage?OpenForm&settoare=SVIY-5HNGBA_HP

permette l'integrazione tra le reti delle Ferrovie dello Stato e delle Ferrovie TreNord, collegando Milano a livello regionale.

Oltre alla rete ferroviaria, una vasta offerta di trasporto pubblico collega l'intera area metropolitana milanese. La principale società per il trasporto pubblico nella Regione Milanese è l'Azienda Trasporti Milanesi Spa (ATM), che garantisce il servizio su un'area di 1.052 km² che comprende l'intera città di Milano e 85 Comuni della provincia, con una popolazione residente di circa 3 milioni di abitanti. L'ATM gestisce 4 linee metropolitane, 93 linee automobilistiche, 20 linee tramviarie e 3 linee filoviarie.

Infine per le infrastrutture telematiche il capoluogo di Milano è la città più cablata a livello italiano ed europeo, con i suoi 2.700 chilometri di strada cablata e 300.000 chilometri di fibra ottica posata.

-Fiere, congressi ed eventi. Per il suo innato e storico dinamismo economico, Milano può definirsi il motore dell'industria italiana e una metropoli cosmopolita con un calendario denso di convegni, fiere ed eventi internazionali lungo tutto l'anno. Fiera Milano conta su due complessi espositivi: *fieramilano* (nell'hinterland della città, a Rho) e *fieramilanocity*, nel centro della metropoli. Il primo rappresenta uno dei più moderni e funzionali quartieri espositivi al mondo con 345mila metri quadrati espositivi lordi coperti (più 60mila metri quadrati all'aperto), padiglioni vastissimi, 74 sale riunione di cui 10 nel Centro convegni Stella Polare, 84 punti di ristorazione, 19 mila parcheggi, la stazione ferroviaria e la metropolitana, un grande albergo a poche centinaia di metri dai padiglioni⁴⁴. Di seguito analizzeremo le principali fiere in termini di attrattività e vantaggio competitivo per Milano.

Fiera Milano è anche protagonista di primo piano nella congressistica internazionale. Attraverso *Fiera Milano Congressi* (MiCo)⁴⁵ gestisce nel cuore della città il più grande centro convegnistico in Europa, in grado di accogliere fino a 18mila persone, con un auditorium da 1.500 posti, una plenaria da 4.500, circa 70 sale modulari da 10 a 2.000 posti e 54.000 metri quadrati espositivi a supporto.

⁴⁴ <http://www.fieramilano.it/media-tools>

⁴⁵ http://www.micmilano.it/ChiSiamo_it.html

La macchina degli eventi, così come vedremo nei paragrafi seguenti, in relazione ad Expo 2015 e alla comunicazione del lusso, è elemento trainante per l'attrattività e per il vantaggio competitivo di Milano. Si consideri solo che durante la settimana della Moda e del Salone del Mobile (e Fuori Salone) a Milano vengono organizzati una media di 20 eventi al giorno. E' dunque necessario fare una distinzione tra "piccoli" (concerti, partite di calcio etc...) e grandi eventi, tra cui rientra Expo 2015.

-Expo 2015: un mondo a se stante, a cui dedicheremo interamente l'ultimo capitolo dell'elaborato, Expo 2015 (e l'azienda organizzatrice Expo 2015 SpA) sino al 2015 dovrà essere considerato principale interlocutore per chi si occupa della promozione e comunicazione di Milano, con il quale accordarsi su obiettivi e strategie.

-Competitors. Come ripetutamente affermato, lo sviluppo di un piano di city branding nasce con l'obiettivo differenziarsi e dare un valore aggiunto alla città, rispetto ai concorrenti in termini di attrazione di turisti, investimenti, talenti in ambito nazionale ed internazionale.

Milano, sul territorio nazionale, compete principalmente con Roma, poiché uniche due città di peso internazionale (in termini di ranking); “ *Roma si fa forte del vantaggio ottenuto da bellezza urbana, Papa, Governo e dal fatto di essere Capitale*”⁴⁶, è una città che beneficia oggi di una reputazione positiva conquistata durante le lontane Olimpiadi del '60 o i mondiali di Calcio del '90 o ancora durante il Giubileo del 2000. Roma è dunque una città che non è entrata nella logica della competizione internazionale, ma ha rendite di prestigio acquisite al clima disincantato, al clima mite e alla cultura che la contraddistingue. Le altre città con cui Milano si trova a competere sono Torino, città che gode dei benefici ottenuti dalla buona organizzazione delle Olimpiadi e dallo sviluppo di iniziative (design, rilancio economico fiat, etc...) che hanno contribuito a valorizzare il suo patrimonio e a percepirla come città vitale e ponte verso l'Europa, Venezia e Firenze, entrambe star del turismo culturale italiano.

⁴⁶ Cit. Dott. Daneluzzi, intervista del 28.03.2013

Sul piano internazionale, sebbene Milano venga considerata una delle 10 European best destinations 2013⁴⁷, in termini di reputazione non viene considerata pienamente competitiva rispetto ad altre mete Europee, quali Parigi, Barcellona, Madrid così come è possibile osservare dagli indici mondiali di reputazione (Fig.26), per quanto concerne le motivazioni di tale fenomeno rimandiamo al paragrafo sull'analisi dell'immagine percepita della città.



Fig.25 Top 10 Destinations 2013

⁴⁷ Per approfondimenti si veda <http://www.europeanbestdestinations.org/>

City RepTrak™ 2012 The Most Reputable Cities in the World

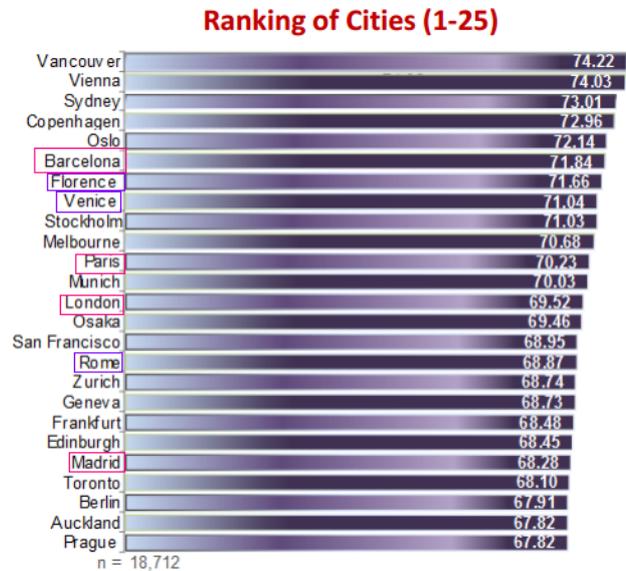


Fig.26 The most reputable cities in the World. Fonte: *City Rep Trak 2012*

-Turisti. La zona di Milano e provincia nel 2012 ha registrato complessivamente 6.194.038 di arrivi di turisti (incremento rispetto al 2011 del +0.94%)⁴⁸, di cui 2.772.196 turisti italiani e 3.421.842 stranieri; tra questi ultimi occupano i primi posti i turisti provenienti dalla Russia, Francia e Stati Uniti d' America. (Fig. 27)

PROVENIENZA STRANIERI COMUNE MILANO 2012	
Arrivi	Provenienza
192.981	Russia
179.866	Francia
177.839	Stati Uniti d'America
173.960	Germania
163.387	Cina
155.412	Regno unito
154.797	Giappone
132.729	Spagna
103.728	Svizzera e Liechtstain
100.872	Brasile

Fig.27 Provenienza dei turisti stranieri nel 2012

⁴⁸ Fonte: Flussi turistici di Milano e Provincia 2012
http://www.visitamilano.it/turismo/operatori/Osservatorio_del_turismo/Dati_flussi_e_ricettivita.html

Il capoluogo lombardo, che a suo favore presenta una **non stagionalità del turismo** (assenza di alta e bassa stagione), attrae i turisti stranieri per differenti motivi⁴⁹:

- Inglese: viaggio in giornata low cost per sfruttare l'occasione dei saldi
- Tedeschi e Francesi: visitano Milano tendenzialmente in primavera ed estate, poiché arrivano dai laghi con i pullman
- Russi: i più numerosi negli ultimi due anni, visitano Milano per affari, outlet e shopping di lusso
- Cinesi e Giapponesi: più che turisti, oggi sono grandi investitori nella città meneghina, facendosi promotori dell'apertura e gestione di numerose attività sul territorio milanese.

Facendo riferimento ai risultati emersi dal nostro questionario, ci sembra opportuno fare anche un inciso sulle motivazioni che spingono, invece, i turisti italiani a visitare Milano. Osserviamo.

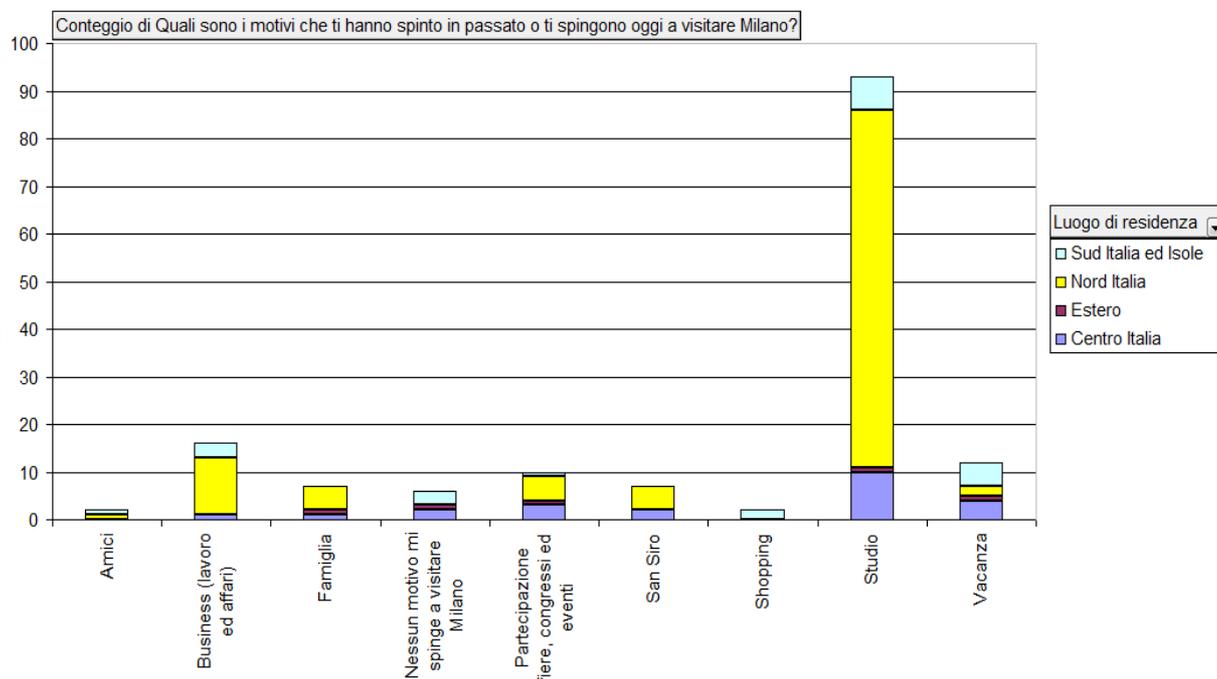


Fig.28 Motivi che spingono i turisti a visitare Milano

⁴⁹ Fonte: Dott.ssa Dalla Valentina, Responsabile Iat

Escludendo i motivi legati allo studio che portano molti giovani a Milano (molti di loro sono pendolari e dunque non possono essere considerati turisti), tra le principali motivazioni che spingono i turisti a visitare Milano troviamo:

- visita agli amici e famiglia
- affari e lavoro
- partecipazione ed eventi, fiere e congressi
- San Siro e gli eventi calcistici collegati
- shopping e tempo libero

In conclusione si può quindi affermare che il numeroso gruppo di turisti si divide in 2 grandi macroaree:

-**turisti business** : nel quali rientrano tutti gli investitori, i partecipanti a congressi e fiere. Per parlare di numeri, il fatturato generato nel 2012 a Milano dal turismo d'affari, da quello congressuale e da quello legato agli avvenimenti fieristici, ammonta a 2,6 mld di euro⁵⁰.

-**turisti leisure**: i quali vengono attratti dal patrimonio storico-artistico, cultura, moda, shopping e divertimenti, che Milano offre.

-**Sistema istituzionale**. La *legge regionale 15/2007*⁵¹, testo unico in materia di turismo, nel 2007 ha sancito la suddivisione delle competenze in ambito turistico tra Comune di Milano, Provincia di Milano, Regione Lombardia, Strutture di Informazione e Accoglienza Turistica e Camera di Commercio di Milano. Il passaggio dunque da un ente del turismo privato ad un ente pubblico ha necessariamente comportato una prevalenza della logica di pubblica amministrazione, oltre a numerosi problemi di inadeguatezza e sovrapposizione/duplicazione di funzioni,

⁵⁰ Fonte: <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/5976/turismo-daffari-a-milano-vale-oltre-26-miliardi/>

⁵¹ Versione integrale:

http://www.provincia.milano.it/export/sites/default/polizia_provinciale/documenti/L.R.16.07.2007_15.pdf

trascurando tutte le motivazioni di natura politica di conflitto (es. Comune di Milano/Pisapia vs. Regione Lombardia/Lega Nord). Riprendiamo direttamente dal testo unico la descrizione delle competenze:

Art. 6

Interventi della Regione per la promozione turistica

- 1.** La Giunta regionale ai fini della promozione turistica esercita le seguenti attività:
 - a) attuazione degli interventi per la promozione dell'offerta e per la diffusione dell'immagine e del prodotto turistico della Lombardia in Italia ed all'estero;
 - b) definizione del programma delle proprie iniziative editoriali e individuazione delle manifestazioni nazionali ed internazionali, delle fiere e delle esposizioni cui la Regione partecipa con proprie attività promozionali;
 - c) realizzazione del portale regionale del turismo come punto comune di accesso e coordinamento di servizi e attività svolte da soggetti diversi. Lo strumento di comunicazione e connessione tra i sistemi informatici è inserito nella rete regionale.

Art. 7

Competenze del comune

- 1.** Il comune esercita le seguenti funzioni:
 - a) promuove o partecipa ai sistemi turistici e alla attivazione delle strutture di informazione ed accoglienza turistica (IAT);
 - b) concorre alla definizione dei programmi delle province;
 - c) organizza e sostiene iniziative di promozione e valorizzazione turistica locale, con facoltà di avvalersi, per lo svolgimento delle proprie funzioni, delle associazioni pro loco e di altri organismi associativi operanti sul territorio, ovvero ricorrere a forme di gestione associata, incluse le comunità montane;
 - d) raccoglie e comunica le segnalazioni dei turisti relativamente alle attrezzature, ai prezzi delle strutture ricettive e alle tariffe dei servizi e delle professioni turistiche, in collaborazione con le strutture IAT;
 - e) rileva le presenze turistiche nelle strutture extralberghiere del proprio territorio e le comunica alla Regione e alle province.

Art. 8

Competenze della provincia

- 1.** La provincia esercita le seguenti funzioni:
 - a) concorre alla definizione delle politiche regionali attraverso il tavolo istituzionale per le politiche turistiche;
 - b) definisce proprie politiche di valorizzazione turistica del territorio, istituendo forme e strumenti di consultazione dei comuni e delle comunità montane;
 - c) promuove, coordina e sostiene i sistemi turistici, anche attraverso la propria partecipazione;
 - d) svolge funzioni di promozione del patrimonio turistico, paesaggistico, storico ed artistico, anche mediante il coordinamento e il sostegno delle attività di altri soggetti istituzionali, delle strutture IAT, delle imprese e loro associazioni e delle associazioni senza fini di lucro;
 - e) raccoglie ed elabora i dati connessi all'attività turistica, alberghiera ed extralberghiera, trasmettendoli agli uffici competenti secondo modalità e specifiche tecniche stabilite dalla Giunta regionale ed assicurandone la disponibilità ai comuni;
 - f) esercita le funzioni gestionali ed amministrative relative ai contributi regionali alle singole associazioni pro loco;
 - g) esercita le funzioni relative alla tenuta di albi, elenchi e registri delle professioni turistiche e di enti senza scopo di lucro con finalità turistica, escluse le associazioni pro loco.

Art. 9

Strutture di informazione e di accoglienza turistica - IAT

1. Le strutture IAT svolgono le attività di informazione ed accoglienza turistica assicurando i seguenti servizi che ne costituiscono i requisiti essenziali:
 - a) informazioni e distribuzione di materiale promozionale sulle attrattive turistiche dell'ambito locale, degli ambiti territoriali limitrofi, della provincia e dell'intera Regione;
 - b) informazioni sull'organizzazione dei servizi, sulla disponibilità ricettiva e di ristorazione;
 - c) informazioni sull'offerta di servizi turistici, di itinerari di visita ed escursione personalizzati;
 - d) collaborazione alla raccolta e trasmissione alla provincia dei dati richiesti dalla Regione.

Questa complessa suddivisione delle competenze, come vedremo per quanto concerne la scelta dei mezzi di promozione turistica, crea numerosi ostacoli all'efficienza della comunicazione; possiamo di fatti accennare alla presenza di ben due siti web proposti a offrire informazioni turistiche. Per risolvere tale situazione si parla della creazione di un unico ente nel Gennaio 2014, la città Metropolitana, la quale svolgerà da sola chiare e definite competenze.

- **Stampa e media nazionali ed internazionali:** promuovere una città richiede necessariamente il monitoraggio di quello che si dice su di essa presso i principali mezzi di comunicazione, motivo per cui Milano tra i suoi stakeholders più rilevanti deve considerare il grande universo dei media nazionali ed internazionali (quotidiani, periodici, free press, televisione, new media, web, blog etc...) e mantenere una relazione durevole e costante con chi gestisce questi ultimi. A tal proposito si vedrà nel prossimo paragrafo come Milano utilizza tutti i media (classici e nuovi) nella promozione turistica.

-**Opinion leader.** Per la stessa motivazione valida per i media, chi si occupa delle politiche di branding della città meneghina deve creare, sviluppare e mantenere nel lungo periodo relazioni con coloro che influenzano l'opinione pubblica. Possono essere considerati opinion leader gli stessi residenti di Milano, che, se profondamente coinvolti e carichi di un forte senso di appartenenza, possono divenire principali promotori della competitività e attrattività della loro stessa città. Tra gli opinion leader più influenti rientrano certamente sociologi, architetti, costruttori, esponenti del mondo accademico, della moda, del design, della pubblicità, della comunicazione, della finanza, dell'imprenditoria, del cinema, dei new media, della televisione, dell'editoria e delle catene distributiva.

-Investors relation. Come ripetutamente dichiarato, le politiche di city branding mirano ad attrarre turisti, ma anche investimenti; Milano in questo momento risulta molto fertile dal punto di vista eco-finanziario, soprattutto in visione di Expo 2015, difatti la suddetta città si conferma capitale italiana per il numero di investimenti esteri provenienti sul territorio nazionale.

Milano ospita più del 40% degli investimenti esteri in entrata verso l'Italia, per un totale di 3.000 aziende a partecipazione straniera, 321.000 dipendenti e un volume d'affari di circa 140 milioni di euro, pari al 41% del totale nazionale.⁵²

Per mantenere costante tale trend di crescita di investimenti, è necessario dunque promuovere e comunicare tutte le potenzialità e risorse di cui il territorio milanese dispone.

3.2.3 Identità

Prima di addentrarci nell'analisi dell'identità attuale della città di Milano, è necessario fare due premesse:

1. Definire il concetto di identità, personalità e valori guida
2. Segnare un percorso storico-identitario della città, per comprendere quali sono gli elementi dell'identità rimasti uguali negli anni e quali invece si sono evoluti.

Riprendendo la definizione di identità di un'impresa⁵³, facilmente adattabile anche al caso di un luogo, possiamo dire che si definisce **l'identità di una città** *“l'essenza di quest'ultima, che coincide con la sua personalità, manifestandosi attraverso mezzi e strumenti ritenuti più idonei a renderla visibile e attraverso modalità operative, competenze ed abilità che mettano in luce quelle unicità che rappresentano l'elemento centrale dell'identità. Essa deve per cui essere unica, riconoscibile, coerente, rispondendo alle domande Chi è/com'è la città? Quali sono i suoi elementi distintivi?”*

⁵²http://www.investinmilan.it/Investimenti_Esteri/Gli_Investimenti_Esteri_Verso_Milano_E_LItalia.k

1

⁵³ Fonte: Slide Corso “Comunicazione d'impresa progredito”, Guzzi F., Ruotolo M.

Allo stesso modo, la **personalità** costituisce il nucleo più immateriale e intangibile dell'impresa, attenendosi agli aspetti psicologici e di atteggiamento che determinano una chiara visione del mondo, intesa come modalità di concepire la realtà propria ed esterna. *La personalità a sua volta produce **valori-guida** che definiscono la base dell'identità e generano le finalità della città, tradotte in diversi obiettivi.*

Il principio di attrattività e di costruzione dell'identità di Milano fanno riferimento agli anni che vanno dal secondo Dopoguerra a tutti gli anni Ottanta: da città semidistrutta dalla guerra, il capoluogo lombardo diviene città strategica della storia della Resistenza, facendosi promotrice di alcune linee di operosità (economica, sociale, culturale e mediatica) e **baricentro politico per una riscossa nazionale**. E' in questi anni che la città crea migliaia di nuovi posti di lavoro, progetta percorsi formativi per la classe dirigente, si fa guida della ricostruzione, divenendo bandiera e città di traino per il superamento di un'era difficile.

Milano viene dunque ad assumere **un carattere simpatico ed attrattivo per gli Italiani**: è l'unica città ad essere in grado di dare una risposta ai nuovi bisogni, creando i laboratori dell'innovazione e della ricerca (Nobel per la chimica a Natta, collaborazione del Politecnico all'invenzione del primo pc).

Ancora, negli anni '70, l'architettura, l'urbanistica, l'organizzazione dei commerci e delle fiere, il prestigio dell'editoria, i luoghi della cultura e spettacolo portano Milano ad essere considerata Milano **città traino del paese**, con il riconoscimento internazionale. Vi è dunque una sovrapposizione dell'immagine Italia con quella di Milano.

A cavallo tra gli anni '80 e '90 vi è la svolta: a causa di scelte politiche, del cambiamento degli equilibri internazionali, del conflitto di interessi tra politica ed affari, Milano viene condannata come **città della corruzione**, isolandola dal territorio nazionale.

In risposta, da questo momento la città meneghina risponde con una politica che passa **dal traino nazionale al localismo**, focalizzando il suo sviluppo su i nuovi commerci (es. la moda) e nuovi costumi. Da questo momento Milano assume

un'identità di città competitiva internazionalmente e per questo un po' "antipatica"; è la **Milano lavoratrice, frenetica, industriale**. Si vedrà infatti come questa identità di Milano come città esclusivamente lavorativa e produttiva ostacola la promozione turistica attuale.

Oggi invece si parla di un' **identità evolutiva e multidimensionale** della città meneghina; la forza di Milano nasce proprio dalla sua debolezza, cioè quella di non avere, come le altre città, un'identità forte e monovalente, ma di essere un sistema di punti di forza economici, culturali, sociali, estetici da integrare per la costruzione progressiva dell'identità competitiva di Milano. **Il brand Milano è quindi un sistema di brand**, specchio della natura complessa della sua identità.

Milano per raccontare la sua identità utilizza due livelli:

- il primo livello racconta la complessità della città come ***concentrazione delle eccellenze*** – arte, design, moda, shopping– intesa come elemento di *distintività* ma anche forma di una possibile flessibilità.

- il secondo livello è la ***rappresentazione della tensione al cambiamento***, della visione di un futuro possibile attraverso i cambiamenti in corso, portati soprattutto dalle trasformazioni urbanistiche, architettoniche, dei servizi in previsione di Expo 2015.

Fino ad ora si è parlato dell'identità della città di Milano, ma ci sembra più opportuno concentrarci, ai fini della nostra ricerca, su come la città meneghina viene effettivamente percepita, focalizzandoci dunque sulla sua immagine e sul posizionamento occupato nell'immaginario di differenti target.

3.2.4 Immagine e posizionamento

Parlare dell'immagine del capoluogo lombardo significa fare riferimento non ad una singola immagine, bensì ad un *magazzino delle immagini*⁵⁴, vista la complessità ed eterogeneità delle sue componenti, che analizzeremo di seguito.

Si vuole partire con un approccio sperimentale, analizzando i dati ottenuti dal nostro questionario così come da ricerche effettuate sul web o dalla stessa fondazione Iulm (già citata in precedenza) per arrivare a dare una definizione esaustiva e chiara dell'immagine, percepita e compresa, di Milano ed indagare quali sono i fattori che la influenzano. Per fare ciò scomponiamo il grande gruppo dei destinatari della politica di branding di Milano in tre sottogruppi, quali i Milanesi, gli Italiani ed infine gli Europei.

3.2.4.1 Milano vista dai Milanesi

La valutazione dell'immagine di una città deve in primo luogo oggi tener presente il parere sulla qualità della vita espresso dai propri residenti attuali e potenziali, intesi come coloro che potrebbero scegliere di risiedervi, anche per brevi periodi, per differenti motivi di studio, famiglia, lavoro etc...

Per capire quindi se una città sia in grado di offrire un ambiente “attraente” è necessario guardare la città anche con gli occhi di chi ci vive, dunque “dall'interno”, e non solo dall'esterno, cioè con gli occhi del turista.

A tal proposito vediamo come l'immagine della città di Milano cambia per mezzo della variabile “motivi che ti spingono a visitare Milano”, secondo i risultati del nostro questionario.

⁵⁴ Cit. Stefano Rolando in Brand Milano. Come e perchè promuovere l'attrattività di una città con un'immagine piuttosto disallineata da quella della sua nazione, Franco Angeli, 2008, p.40

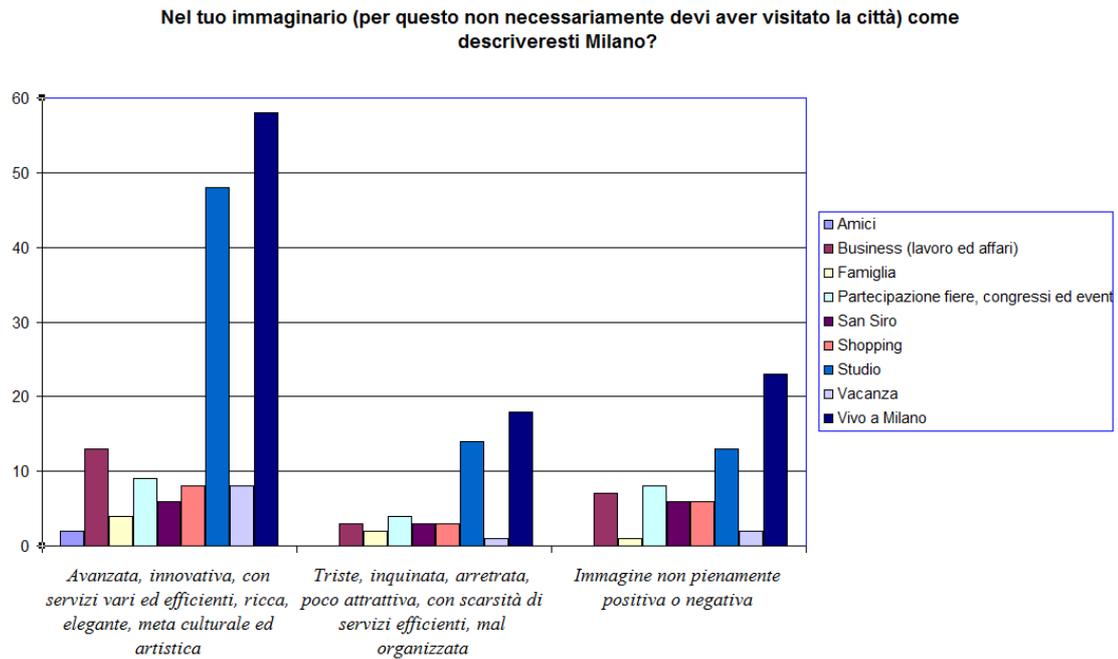


Fig. 29 Valutazione complessiva dei Milanesi dell'immagine di Milano

Tale grafico (Fig.29) delinea un quadro decisamente positivo per quanto concerne la valutazione complessiva dell'immagine di Milano degli stessi Milanesi (174 risposte), assistiamo infatti ad un alto livello di soddisfazione ed orgoglio dei residenti (solo il 18% del campione "residenti" mostra insoddisfazione ed un'immagine negativa), seguiti da coloro che risiedono a Milano per motivi di studio (tendenzialmente pendolari) e da chi rappresenta il segmento specifico del turismo business/congressuale.

Ad incrementare tale soddisfazione ed immagine positiva del capoluogo intervengono alcuni fattori di influenza determinanti ai quali si affiancano però alcuni fattori negativi, che a loro influenzano negativamente la percezione della città'. Analizziamone alcuni.

Tra i principali punti di forza della città meneghina vengono individuati all'interno della nostra indagine, i seguenti elementi, per cui era necessario assegnare dei punteggi di valutazione da 1 a 5 (dove 1=insufficiente, 5=ottimo).

Indici di valutazione dei Milanesi su i punti di forza di Milano

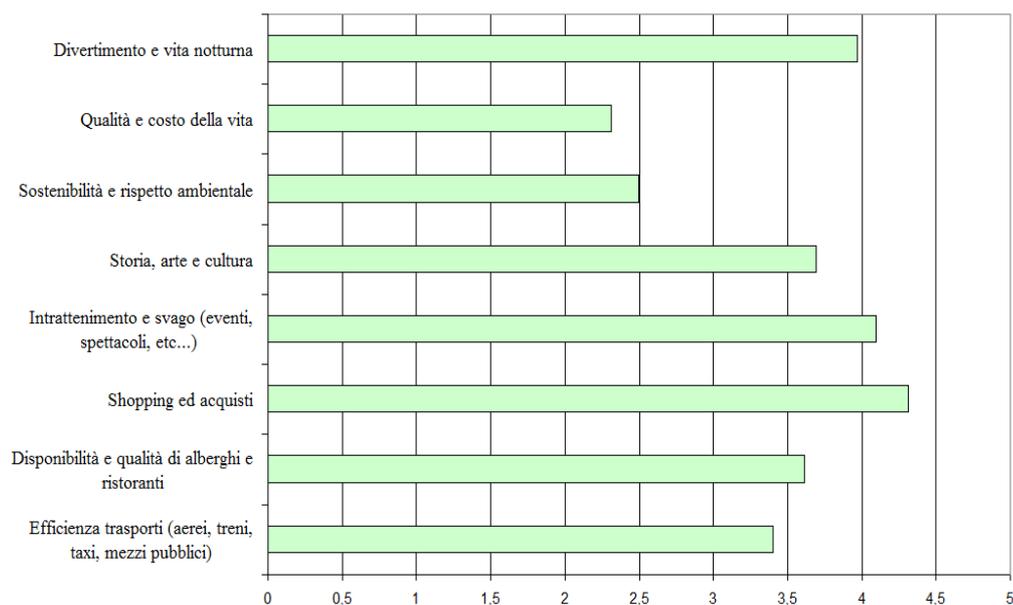


Fig.30 Valutazione punti di forza della città di Milano secondo i residenti

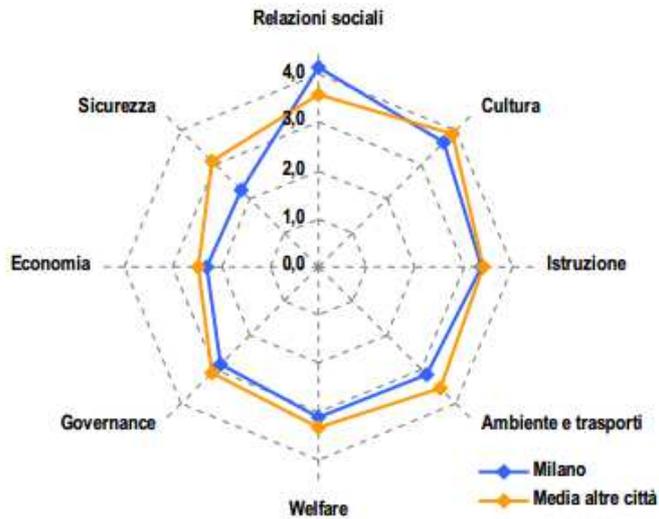
Si osserva una Milano valutata dai suoi abitanti come una città, dove l'occasione di vita sociale, il divertimento e lo shopping fanno da nucleo alla sua immagine positiva a sfavore della qualità e costo della vita, considerata non pienamente sufficiente; inizia a delinearsi l'idea della Milano da bere, dello shopping lussuoso, dei grandi eventi e fiere, affiancata dall'immagine di una città artistica e culturale, oltre che di una meta adatta a sviluppare interessanti opportunità di business, trascurando quasi completamente l'opportunità offerta da Expo 2015.

D'altra parte, abbiamo chiesto al nostro campione "Milanese" di elencarci i **punti critici** della città in cui vivono, ottenendo i seguenti risultati:

- Inadeguatezza dei trasporti pubblici (qualità e quantità di taxi, metropolitana, tram e filobus, aria condizionata, corse notturne, tempi di attesa)
- Inquinamento, smog e traffico
- Città mal governata
- Mancanza di copertura wifi totale e funzionante in città

Da quanto emerge dai risultati della nostra indagine, i milanesi insoddisfatti o poco soddisfatti della propria città lo sono principalmente per alcuni fattori: ambiente e sostenibilità, trasporti e *governance*, a sostegno dei risultati dell'analisi condotta dalla

Camera di Commercio di Milano e dall'Università Bocconi⁵⁵ sull'attrattività della città, secondo cui il capoluogo lombardo presenta valori decisamente inferiori alla media europea nei settori ambiente e trasporti (Fig.31)



Fonte: Elaborazioni CERTeT su dati Istituto Gallup 2007, Global Metropolitan Forum of Seoul 2008

Fig.31 Punteggio di sintesi dei fattori influenti sull'immagine di Milano

In ultimo luogo, abbiamo chiesto ai residenti (suddivisi stavolta per fasce di età) di associare un'immagine alla propria città, ottenendo il seguente esito:

⁵⁵ Per approfondimenti si veda

<http://www.mi.camcom.it/upload/file/1581/790965/FILENAME/Attrattivita-certet.pdf>

Si associ un'immagine alla città di Milano

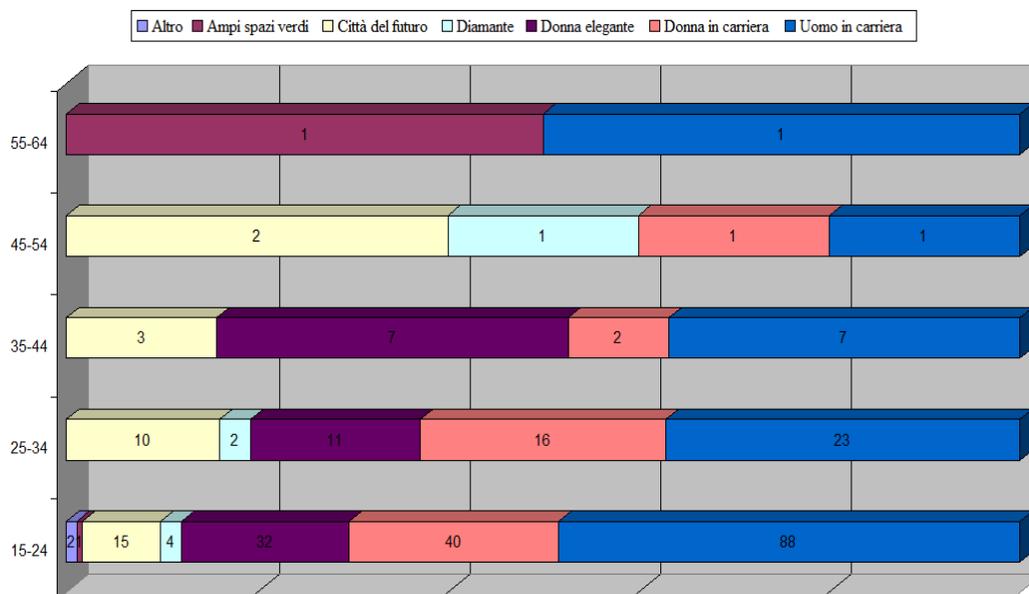


Fig. 32 Associazione di una figura a Milano

Milano, ancora una volta viene percepita dai suoi stessi abitanti come la città lavoratrice, centro di affari e produttività, associandola appunto ad un uomo in carriera (o al massimo ad una donna elegante ma pur sempre lavoratrice), rispecchiando pienamente la sua identità di città industriale acquisita negli anni del secondo Dopoguerra, e pienamente insita nella mentalità degli stessi milanesi.

3.2.4.2 Milano vista dagli Italiani

Stefano Rolando ci parla del brand Milano come un marchio completamente disallineato al brand del paese a cui appartiene, l'Italia⁵⁶, al quale “*si associano spesso, anche superficialmente, gli elementi di sole, mare, pizza e mandolino, gente amichevole*”⁵⁷, contrapponendosi dunque all'immagine di quella Milano come centro d'attrazione di affari e congressuale per businessmen e imprenditori, immersa tra grigiore e vita frenetica.

⁵⁶ Rolando S, Brand Milano. Come e perchè promuovere l'attrattività di una città con un'immagine piuttosto disallineata da quella della sua nazione, Franco Angeli, 2008

⁵⁷ Cit. intervista Dott. Daneluzzi

A proposito di tale disallineamento ci sembra interessante e fondamentale per la nostra attività di ricerca, indagare l'immagine percepita e il posizionamento del capoluogo lombardo presso gli stessi Italiani, intesi come tutti coloro che vivono al di fuori dei confini lombardi (escludendo dunque i pendolari, coloro che raggiungono Milano quotidianamente per lavoro o studio).

Allo stesso modo dei residenti, abbiamo chiesto al nostro campione Italia (102 risposte), distinto per luogo di provenienza (Nord, Centro e Sud Italia), di posizionare Milano nel proprio immaginario descrivendola in poche righe, ottenendo il seguente esito.

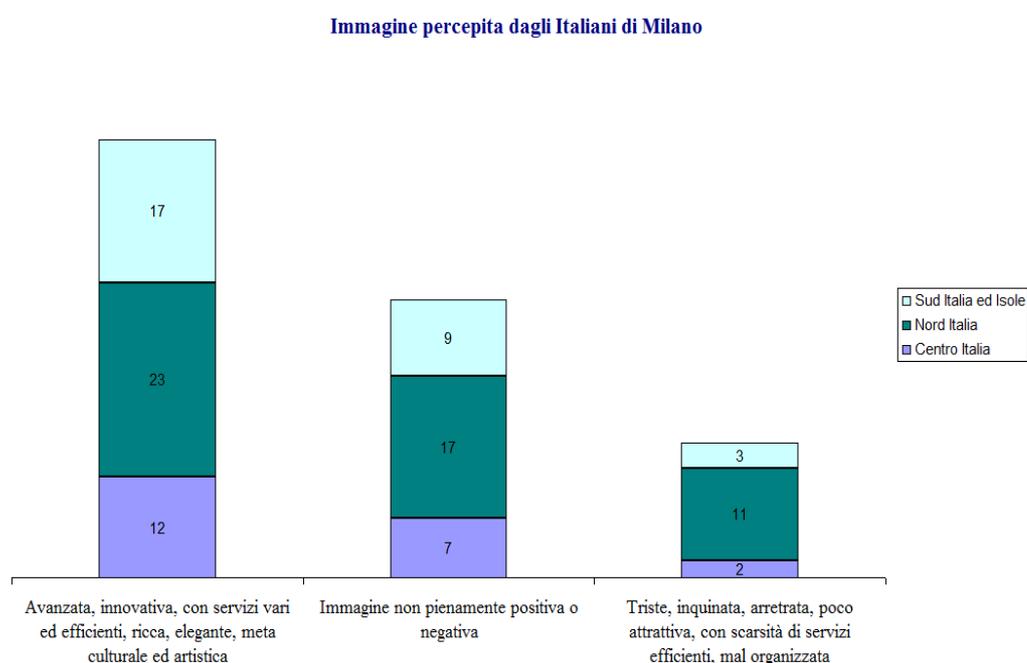


Fig. 33 Valutazione complessiva degli Italiani dell'immagine di Milano

Anche in questo caso assistiamo ad una valutazione dell'immagine di Milano alquanto positiva, senza significative differenze a seconda dei diversi luoghi di provenienza del campione, con una lieve propensione critica degli abitanti del Nord Italia (esclusa Lombardia), che accusano il territorio milanese di uno scarso potenziale attrattivo.

A conferma di quanto affermato dai residenti di Milano, gli abitanti del Belpaese riconoscono come punti di forza della città meneghina, valutandoli positivamente, i seguenti aspetti:

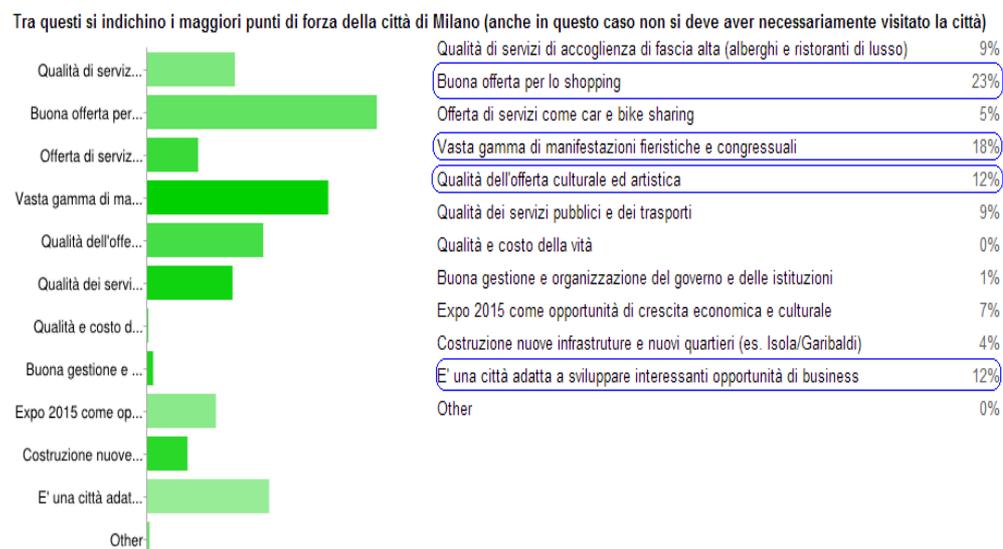


Fig. 34 Punti di forza di Milano secondo gli Italiani

Milano ancora una volta si posiziona come una città post-industriale matura e proiettata all'accoglienza di una fascia "alta", con l'affermazione di un settore terziario avanzato, che è in grado allo stesso tempo di valorizzare diversi patrimoni socio-culturali, così come di offrire una vasta gamma di servizi all'impresa e al settore fieristico-congressuale, identificandosi come una località particolarmente adatta allo shopping e all'entertainment; anche in questo caso assistiamo ad una scarsa attenzione ad Expo 2015 come opportunità di sviluppo e di crescita del territorio, così come osserveremo nell'ultimo capitolo del nostro elaborato.

Per quanto concerne invece i punti di debolezza del territorio milanese, gli Italiani si discostano in parte dai residenti milanesi, annoverando tra le criticità della città gli aspetti che seguono:

- Inadeguatezza dell'attività promozionale di Milano come città turistica: scarsa informazione su servizi esistenti, mancanza di pacchetti turistici, debolezza di servizi di supporto all'incoming

-Ridotta offerta di servizi per segmenti medio-bassi, come bed&breakfast, hotel a 2* e 3*

- Inquinamento, smog e traffico
- Mancanza di copertura wifi totale e funzionante in città
- Carenza di università di prestigio internazionale

Milano, come brand, si posiziona dunque in una *fascia di élite medio-alta* nell'immaginario dal target "Italiani", che oltre della scarsa attenzione ambientale e alla discutibile qualità dei trasporti, accusano il capoluogo lombardo di un'inadeguata attività promozionale delle risorse e potenzialità del territorio, in termini strettamente turistici, e di una posizione di favoritismo nei confronti del target "ricco", quello congressuale e fieristico o, in altri casi, quello dello shopping del lusso e delle grandi firme, confermando dunque l'immagine di Milano come un ricco uomo in carriera.

In chiusura, si vuole fare un breve accenno al posizionamento di Milano correlato alla misurazione degli indici di Anholt⁵⁸ secondo la valutazione degli stessi Italiani⁵⁹ in termini di:

⁵⁸ Il city brand index misura le percezioni delle città, tra i cittadini dei paesi sviluppati ed in via di sviluppo, attraverso la combinazione di sei dimensioni: **Presenza** (misura la familiarità/conoscenza, diretta o indiretta, della città, I motivi per cui è famosa, il contributo in termini scienza, cultura ed amministrazione), **Posto** (basata sulla percezione delle persone circa gli aspetti fisici del luogo, la piacevolezza dell'attraversarla, il clima, l'ambiente, le sue attrazioni), **Potenziale** (misura la percezione delle opportunità economiche ed educative all'interno della città, come la facilità a trovare un'occupazione, ad intraprendere un'attività produttiva o una buona opportunità di studio), **Ritmo** (fa riferimento alla vitalità culturale e all'intrattenimento, intese come "cose da fare"), **Gente** (legata all'accoglienza e al calore umano che la città offre ai visitatori, alla facilità di integrazione di chi vuole trasferirsi nella città definitivamente, al grado di sicurezza personale), **Prerequisiti** (determina come le persone percepiscono la qualità di vita di quel luogo, in termini di qualità di trasporti, ospedali, alloggi).

⁵⁹ <http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>

01: Presence

How highly do people in...	Rank the overall importance of...	
Italy	Milan	Go
They rank it 2nd out of 50.		

02: Place

How highly do people in...	Rank the attractiveness of...	
Italy	Milan	Go
They rank it 42nd out of 50.		

03: PreRequisite

How highly do people in ...	Rank the services and accommodation in...	
Italy	Milan	Go
They rank them 36th out of 50.		

04: People

How highly do people in...	Rank the people in...	
Italy	Milan	Go
They rank them 14th out of 50.		

05: Pulse

How highly do people in...	Rank the liveliness of...	
Italy	Milan	Go
They rank it 16th out of 50.		

06: Potential

How highly do people in ...	Rank the opportunities offered by...	
Italy	Milan	Go
They rank them 9th out of 50.		

Anche gli indici di Anholt ci confermano quanto affermato sopra, cioè la valutazione positiva dell'immagine di Milano presso gli Italiani, soprattutto per quanto riguarda la familiarità con il luogo, la natura culturale e artistica, le

opportunità economiche offerte, ed una valutazione negativa dei prerequisiti, che fanno riferimento alla qualità di trasporti ed alloggi.

3.2.4.3 Milano vista degli Europei

Come più volte affermato, l'obiettivo del nostro elaborato è quello di indagare ed analizzare il posizionamento e l'immagine percepita di Milano, intesa come brand; abbiamo infatti visto come questo avviene presso gli stessi residenti della città meneghina e gli Italiani, ma al fine della completezza della nostra ricerca è fondamentale includere anche il target degli Europei, turisti o investitori che siano.

A tal proposito, in linea con l'approccio sperimentale utilizzato sino ad ora, si vuole approfondire l'immagine percepita di Milano in Europa consultando in primis la ricerca effettuata nel 2008 da Fondazione Iulm, in collaborazione con la Camera di Commercio di Milano, "*L'Europa vede Milano*"⁶⁰, incentrata sull'immagine di Milano veicolata dalla stampa estera, e in seguito utilizzando ancora una volta gli indici di Anholt.

La rappresentazione narrativa mediale⁶¹ di Milano all'estero ci permette innanzitutto di individuare e analizzare quelli che, secondo il giudizio europeo, possono definirsi i fattori costitutivi dell'immagine milanese, consultabili schematicamente in basso (Fig.35)

⁶⁰ <http://www.mi.camcom.it/l-europa-vede-milano> La ricerca costituisce la seconda edizione dell'indagine "L'Europa vede Milano", condotta nel corso del 2005 dalla Fondazione Università IULM per la Camera di Commercio di Milano, che aveva consentito di ricostruire l'immagine di Milano veicolata dalla stampa e dal materiale turistico estero, relativi all'anno 2004. In un'ottica di vero e proprio "osservatorio" dell'immagine di Milano nella stampa estera, questa seconda edizione dell'indagine si poneva come obiettivi: ricostruire la rappresentazione di Milano veicolata dalle principali testate giornalistiche europee nel corso del 2007, confrontare le variazioni dell'immagine di Milano nel 2004 e nel 2007 (confronto longitudinale), confrontare tale immagine e la conseguente reputazione della città con quella delle altre città europee ad essa paragonabili (confronto trasversale).

⁶¹ Frasi e parole chiave selezionate ritenute le più significative all'interno di tutti gli articoli campionati della ricerca



Fig.35 Fattori costitutivi immagine di Milano presso la stampa europea⁶²

Milano in Europa è vista dunque come la città della moda (argomento che riguarda il 23.7% degli articoli analizzati), sede della Settimana della Moda, intesa come insieme di eventi che generano una forte attenzione, turistica quanto mediatica, che mettono in moto tutto il sistema milanese di locali notturni, lusso e ricchezza, tutti gli elementi di stile, fulcro dell'attuale identità milanese.

A seguire Milano, per gli Europei, è sinonimo di Borsa e andamento del mercato finanziario italiano (si stima che Milano consegua un quarto del reddito nazionale lordo italiano), quando trattiamo il fattore Economia, al quale si associano le Fiere ed in particolare il Salone del Mobile.

Facendo riferimento invece al fattore Arte e Cultura, il capoluogo lombardo viene percepito principalmente come città del Teatro alla Scala (fonte di grande prestigio per la città) e del Duomo, inteso come simbolo della città piuttosto che come opera artistica.

Questi molto brevemente sono quelli che possono essere definiti i punti di forza di Milano nell'immaginario europeo; d'altra parte invece si considerano deboli elementi costitutivi dell'immagine di Milano tali fattori:

- Cronaca: la città assume la connotazione di corruzione, falsità ed insicurezza a causa di fatti di cronaca accidentali ('ndrangheta e traffico della cocaina, presenza di cellule terroristiche, corruzione degli Enti governativi etc...) che condizionano

⁶² Fonte: " L'Europa vede Milano", p.37

inevitabilmente la percezione e reputazione della città, attraverso la sedimentazione di pregiudizi e stereotipi.

- Turismo e territorio: in questo caso si confermano i dati rilevati presso gli Italiani; gli Europei accusano la città di Milano di un'inadeguata attività di promozione turistica e mancanza di pacchetti turistici ad hoc e ricettività ottima solo per alberghi⁶³ e ristoranti di lusso (raffinatezza ristoranti milanesi vs. tradizioni culinarie italiane).

- Intrattenimento e media: anche questo settore è visto con occhio critico dagli Europei, in quanto sottorappresentata e soprattutto concentrata in una prospettiva di gossip sui grandi proprietari dell'editoria e dei mezzi di comunicazione italiani (vedi questioni private della famiglia Berlusconi).

E' opportuno sottolineare che in questo caso Expo 2015 non viene citato poiché la ricerca è datata al 2007, anno in cui Milano non era ancora stata proclamata città ospitante del grande Evento; ma per quanto concerne l'immagine di Milano legata ad Expo 2015 si rimanda tutta l'argomentazione al Capitolo 5.

A questo punto possiamo dunque rappresentare l'immagine di Milano attraverso una City ImPress⁶⁴ (Fig.36), una mappa che ne racchiude tutti gli elementi descrittivi e costitutivi, appena descritti.

⁶³ Nel 2008 a Milano è stato inaugurato l'unico albergo a 7 stelle in Europa, il SevenStars Galleria Hotel, secondo solo dopo quello di Dubai <http://www.sevenstarsgalleria.com/it>

⁶⁴ Mappa semantica in cui la dimensione del corpo del carattere indica il peso di ciascun elemento nell'immagine della relativa città (corrispondente alla frequenza con cui quella parola è stata codificata dagli analisti come parola chiave degli articoli relativi alla città presa in considerazione) , gli elementi sono stati raggruppati per affinità semantica entro categorie che corrispondono ai fattori analizzati, la distanza grafica fra il centro e il gruppo di elementi appartenenti ad un certo fattore indica la "distanza semantica" fra la città e il fattore considerato nel suo insieme. Fonte: "L'Europa vede Milano", p.76

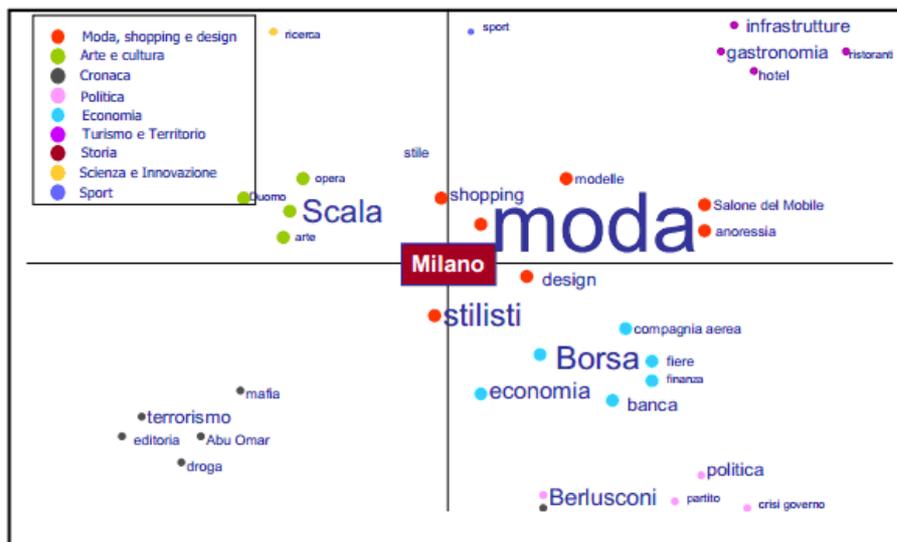


Fig.36 City ImPress di Milano

Per quanto concerne le associazioni mentali con Milano, questa volta non utilizziamo un'unica immagine descrittiva come nei casi precedenti, bensì si vuole descrivere la città lombarda attraverso una cloud di parole-chiave che vengono immediatamente menzionate dagli Europei quando si parla di Milano⁶⁵ (Fig. 37).



Fig. 37 Key-words cloud sull'immagine di Milano

In ultimo si vuole presentare come diverse popolazioni europee, considerandone le quattro principali, quindi Spagnoli, Tedeschi, Inglesi e Francesi valutano la città di Milano secondo le sei variabili del City Index di Anholt.

⁶⁵ Fonte: <http://oaithesis.eur.nl/ir/repub/asset/9214/324055kj%20master%20thesis.pdf>, p.100

<i>Posizione Ranking (su 50 città)</i>	<i>Tedeschi</i>	<i>Inglese</i>	<i>Francesi</i>	<i>Spagnoli</i>
<i>Presence</i>	10	18	10	11
<i>Place</i>	14	12	13	14
<i>Prerequisite</i>	28	31	27	27
<i>People</i>	20	27	15	5
<i>Pulse</i>	16	17	12	11
<i>Potential</i>	23	25	19	11

Fig. 38 Tabella comparativa dei ranking europei sull'immagine di Milano⁶⁶(rielaborazione personale)

Dai risultati emersi, appare evidente una valutazione ampiamente positiva dell'immagine e della reputazione di Milano da parte degli Iberici che sembrano apprezzare soprattutto l'ospitalità dei Milanesi, da sempre ritenuti "freddi" e poco propensi all'accoglienza turistica; al contrario, troviamo un accordo di tutti nella valutazione negativa (prima fra tutti gli Inglese) dei prerequisiti del capoluogo lombardo, confermando per l'ennesima volta la critica alla qualità dei trasporti, alloggi e sistema sanitario.

In conclusione, a conferma dei risultati del nostro questionario, possiamo affermare che Milano viene percepita a livello locale, nazionale ed internazionale come una città, che si distingue dal proprio paese di appartenenza, soprattutto grazie all'importanza rivestita nell'ambito della moda, della cultura e dell'economia, nucleo forte e stabile che genera però una rappresentazione della città semplificata e stereotipica.

Milano, città traino dell'economia del paese, diviene infatti sinonimo di una destinazione di élite, ritenuta troppo cara e incentrata sul lusso (in primis nell'ambito della ricettività alberghiera e della ristorazione), posizionandosi nell'immaginario comune come una meta esclusivamente business/congressuale ed adatta al turismo leisure, con una mancanza di una governance efficiente, un'attività promozionale turistica alquanto minima e una bassa qualità dei servizi "base" offerti, quali trasporti e sanità.

⁶⁶ Fonte: <http://www.simonanholt.com/Research/cities-index.aspx>

A tal proposito Milano necessita dunque di una rivisitazione della sua immagine e del suo brand, divenuta fondamentale in previsione di Expo 2015, comunicando un'immagine innovativa e trasformativa della città che sappia attrarre e coinvolgere un più ampio gruppo di turisti, investitori e talenti, andando aldilà delle prediletta "classe dirigente", unica mira ad oggi delle attenzioni del capoluogo lombardo.

3.2.5 Gli obiettivi

Milano si trova oggi ad affrontare una grande sfida a livello sia locale che internazionale: assegnataria dell'Expo 2015, la città meneghina si trova di fronte l'impellente necessità di rafforzare, rivisitare e rinnovare la sua immagine, definendo gli obiettivi da raggiungere attraverso una strategia di sviluppo del proprio brand.

A questo proposito, è di questi ultimi giorni la notizia della firma di un **protocollo d'intesa**⁶⁷ tra il *Comune di Milano*, rappresentato dal sindaco *Giuliano Pisapia* e *Regione Lombardia, Provincia di Milano, Fiera Milano S.p.A. , Sea Aeroporti S.p.A., Expo 2015 S.p.A., Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano* finalizzato alla **valorizzazione coordinata della reputazione della città di Milano e del suo brand.**

La strategia di city branding avviata dai sopraccitati attori si propone infatti nello specifico di:

- ❖ Sviluppare un'attività di coordinamento delle azioni ed iniziative, volte a riposizionare Milano in prospettiva di Expo 2015
- ❖ Adottare una strategia di sistema che garantisca un'uniformità della comunicazione dell'identità che caratterizza Milano e il territorio circostante
- ❖ Far cooperare i soggetti maggiormente interessati alla valorizzazione e alla promozione di Milano nel mondo in modo tale da realizzare economie di scala evitando sovrapposizioni con conseguente aggravio di costi per partner pubblici e privati, suddividendo così le competenze:

⁶⁷ Versione integrale consultabile in Appendici

<u>Ente</u>	<u>Competenze</u>
<i>Comune di Milano, Direzione Politiche del Turismo e Marketing Territoriale</i>	Promozione di Milano come destinazione turistica e sviluppo dell'attrattività del territorio cittadino
<i>Regione Lombardia</i>	Sostegno delle imprese lombarde all'estero
<i>Fiera Milano S.p.A.</i>	Promozione dell'immagine della città e delle sue eccellenze, favorendo, promuovendo e contribuendo allo sviluppo economico del territorio
<i>SEA S.p.A.</i>	Facilitare lo spostamento di persone e merci verso il territorio milanese
<i>Expo 2015 S.p.A.</i>	Far risaltare l'area milanese sul mercato internazionale come eccellenza in grado di far fronte ad eventi di grande dimensione, ponendo, quindi Milano sul mercato in maniera competitiva, operando scelte coerenti di posizionamento, che prevedano il rafforzamento delle proprie specificità e della propria immagine
<i>Provincia di Milano</i>	Gestione consistenze paesaggistiche, ambientali e ricettive
<i>Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano</i>	Funzione di interesse generale per il sistema imprese, operando per la crescita dell'economia locale attraverso lo sviluppo dell'attrattività del territorio e promozione nel mondo di Milano

- ❖ Presentare Expo Milano 2015 e diffondere il messaggio Expo
- ❖ “Modificare la reputazione e l'immagine percepita , soprattutto all'estero,

della Milano come città industriale, del lavoro e del grigiore, dal momento in cui non ci sono nemmeno più le fabbriche all'interno della mura cittadine; rivalorizzando i beni culturali, chiese, musei e palazzi, l'arte nascosta tra le vie della città"⁶⁸

❖ Colmare il gap tra notorietà e interesse verso la città come destinazione per un viaggio: Milano di fatto gode di una notorietà molto alta (il 100% del nostro campione afferma di aver almeno sentito parlare di Milano), ma in pochi la scelgono come destinazione turistica (in riferimento al turismo pleasure) a causa dell'elevato costo della vita, dell'insostenibilità del traffico e dell'aria fortemente inquinata. I risultati del nostro questionario ci confermano questo trend: solo il 4% visita Milano per vacanza di piacere, il resto del campione si reca a Milano per motivi di studio, lavoro, famiglia o in occasione di un evento particolare (fiera, evento calcistico, concerto). Vedremo nel Capitolo 5 come Expo 2015 diviene motivo esclusivo di prima visita (o ritorno) a Milano.

❖ Ampliare, attraverso la comunicazione e promozione Expo, in più direzioni la gamma di icone e l'immagine di Milano, fortemente concentrata sul Duomo, moda, economia e calcio, suscitando interesse per altri fattori significativi (entertainment, design, scienza ed innovazione, arte, ambiente etc...). Per cui *"attraverso il nuovo brand Milano si vuole integrare il nucleo centrale con tutti i differenti aspetti che possono essere lusso, moda e design, fiere, benessere, turismo per le famiglie, promozione dell'hinterland, sostenibilità, agriturismi, cascate e percorsi enogastronomici, religione etc..."*⁶⁹

❖ Favorire l'intenzione di ritornare a visitare Milano e non deludere le aspettative presenti nell'immaginario del turista o di chi si reca nel capoluogo per la prima volta, in modo tale da innescare un sistema di passaparola favorevole al territorio. I soggetti intervistati attraverso il questionario, a riguardo della coerenza tra immagine attesa ed effettiva, ci mostrano tale quadro (Fig.39):

⁶⁸ Cit. Dott. Daneluzzi, Responsabile Settore Politiche del Turismo e Marketing Territoriale, Comune di Milano (intervista 28.03.2013)

⁶⁹ Cit. Dott. Pezzotti, Responsabile settore Turismo della Provincia di Milano (intervista del 28.02.2013)

Coerenza tra immagine attesa ed effettiva (variabile: motivo di visita a Milano)

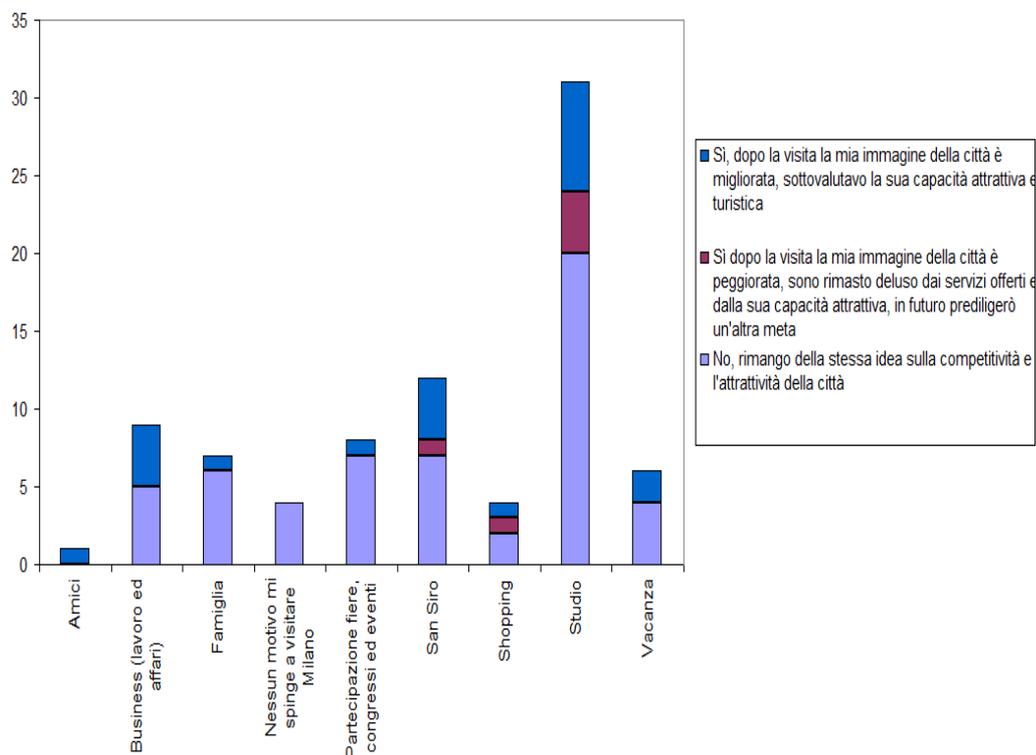


Fig.39 Corrispondenza immagine attesa ed effettiva di Milano, secondo la variabile “motivo di visita”

Si può osservare come un’alta percentuale di visitatori mantiene la stessa idea sull’attrattività della città o la cambia in meglio dopo la visita alla città, soprattutto tra i giovani ed i turisti business; pochissimi invece sono in casi in cui le aspettative vengono deluse (3% del campione).

❖ Differenziarsi come brand tra tutte le mete turistiche, offrendo un valore aggiunto ai propri visitatori grazie all’offerta integrata di elementi di tradizione, innovazione e creatività, così come vedremo lungo i prossimi capitoli, in cui parleremo della capacità del capoluogo lombardo di integrare due forti nuclei della promozione turistica milanese diametralmente opposti, quali il lusso ed Expo 2015.

3.3 Gli strumenti del city branding di Milano

Comunicare Milano e le sue mille sfaccettature, in termini di reputazione competitiva e offerta di valore aggiunto rispetto alle mete concorrenti, richiede necessariamente l'utilizzo non di un singolo strumento di comunicazione, quanto di un mix integrato di più strumenti, di cui si vogliono approfondire quelli ritenuti più significativi e maggiormente utilizzati per la strategia di city branding e soprattutto quelli che a nostro giudizio risultano i più attuali e al passo con la rivoluzione tecnologica (importanza fondamentale del web) che stiamo vivendo.

3.3.1 *Eventi, fiere e congressi*

Partendo da una delle leve più tradizionali della comunicazione territoriale, si vuole analizzare la modalità di trasmissione dell'immagine e del nuovo brand Milano attraverso la grande macchina degli eventi, fiere e congressi ospitati dal capoluogo lombardo ogni anno.

Per quanto concerne gli eventi, la ricerca "Quanto valgono città ed eventi?" avviata dalla Camera di Commercio di Monza Brianza nel 2010⁷⁰, afferma che Milano comunica il proprio brand e la propria reputazione, con un forte ritorno economico oltre che in termini di attrattività e promozione turistica, attraverso i seguenti eventi, di cui si calcola l'*indice ERI* (Economic Reputation Index⁷¹).

- **Gran Premio di Monza:** sebbene tale manifestazione si svolga in un'area limitrofa a Milano, questa produce effetti positivi anche per il capoluogo lombardo, creando un indotto turistico esclusivamente per Milano di 9.357.000 euro (Rif. anno 2012)., per un indotto totale (shopping, ristorazione, alloggi e trasporti) di 30.742.000 euro. Il Gran Premio di Monza è uno dei simboli dell'area milanese, di fatti il 42,1% degli europei (Barcellona, Parigi, Zurigo e Francoforte) conosce la meta per il GP di Formula Uno che ospita;

- **Design e legno-arredo:** sono eccellenze del territorio lombardo e in

⁷⁰ <http://www.mb.camcom.it/upload/file/1664/832117/FILENAME/ERI-Economic-Reputation-Index-Settembre-2012.pdf>

⁷¹ Indice di reputazione economica di Anholt, in collaborazione con la società Brand Finance, finalizzato alla stima del valore economico dei territori

particolare delle province di Milano e dell'area della Brianza. Si stima un valore del brand “design e legno arredo” secondo la consistenza del sistema imprenditoriale dell'innovazione e del “design e legno arredo”, del loro interscambio commerciale (import-export), dei flussi turistici legati al design e della riconoscibilità nazionale ed internazionale degli eventi legati al design e legno arredo. Vedremo infatti, nel prossimo capitolo, come l'organizzazione del Salone del Mobile e del Fuorisalone a Milano influenzano significativamente l'immagine percepita di Milano come città del lusso. Vediamo alcuni numeri sul valore del brand “design e legno arredo” per l'area milanese ed il suo hinterland.

Provincia	Valore del brand
Milano	46.500.000.000 euro
Monza e Brianza	24.400.000.000 euro
Como	18.000.000.000 euro
Totale	88.900.000.000 euro

Fig.40 Valore brand “design e legno arredo”, Anno 2012 (fonte “ Quanto valgono città ed eventi?”)

- **Sfilate di moda:** su un campione di 18.000 persone intervistate in 50 Paesi del mondo, il 48,58% associa Milano alle sfilate e alle griffe (dato confermato del nostro questionario per cui il 75% degli intervistati lega Milano al fattore moda e shopping); 8.836 aziende milanesi si occupano di moda, innescando una filiera produttiva e un interscambio commerciale del valore di 17 miliardi di euro che va ad aggiungersi ad un valore complessivo del brand “sfilate e moda” di 153 miliardi e 243 milioni di euro, considerando shopping, import-export, PIL e consistenza delle imprese.

- **Teatro alla Scala:** Il Teatro alla Scala è uno dei simboli principali della città meneghina , il cui valore è stimato in base alla sua riconoscibilità nazionale ed internazionale e ai flussi turistici culturali innescati. Il valore del brand “La Scala” è stato stimato pari a 27 miliardi e 800 milioni di euro.

- **Stadio San Siro:** altro simbolo fondamentale del capoluogo lombardo è lo

stadio (valore stimato del brand 30 miliardi di euro), il cui valore dipende dalla sua riconoscibilità nazionale ed internazionale, degli eventi sportivi organizzati e della consistenza dei flussi turistici generati (l'11% del campione del nostro questionario afferma di essere stato a Milano per recarsi ad un evento sportivo/calciistico). Si pensi solo che la partita di Champions League Inter-Barcellona, disputata il 16 settembre 2009, ha generato un indotto turistico per la città di Milano pari a 9.746.000 di euro.

- **Expo 2015:** per una spiegazione più esaustiva sulla macchina degli eventi satelliti collegati ad Expo 2015 e sul grande Evento stesso si rimanda al Capitolo 5; ora si dà qualche breve accenno al valore di Expo 2015 in termini di indotto turistico. L'Expo 2015 rappresenta una grande opportunità per l'area metropolitana milanese, così come per l'intero Paese; il valore del brand "Expo 2015" è stato stimato intorno ai 60 miliardi di euro sulla base della competitività economica dell'area metropolitana milanese (imprese, import-export, PIL), dei flussi turistici previsti per l'Expo e della riconoscibilità nazionale ed internazionale dell'evento.

Oltre ai numerosi eventi organizzati presso il capoluogo lombardo per comunicare la sua immagine ai residenti, agli Italiani e all'estero, è indispensabile ricordare l'ampia gamma di fiere organizzate durante tutto l'anno con lo stesso obiettivo.

Il tessuto imprenditoriale milanese è profondamente legato alla figura della Fiera, in quanto considerata strumento per acquisire visibilità nazionale e internazionale, per sviluppare relazioni con differenti pubblici di riferimento. La Fiera svolge, dunque, un'importante funzione di intermediazione sul territorio e di vetrina delle eccellenze del Made in Italy e della specifica area locale.

E' possibile osservare, difatti, grazie ai risultati emersi dal questionario (Fig.41), come le fiere sono ormai considerate uno strumento di marketing territoriale, di promozione e sviluppo per il sistema produttivo e per il settore turistico locale: solo l'1 % del campione, che vive o che visita Milano, non ha mai partecipato (o non ha intenzione di partecipare) ad una fiera.

Se hai visitato, o visiterai in futuro, Milano per una fiera, congresso o evento, seleziona a quali di queste hai partecipato o parteciperai

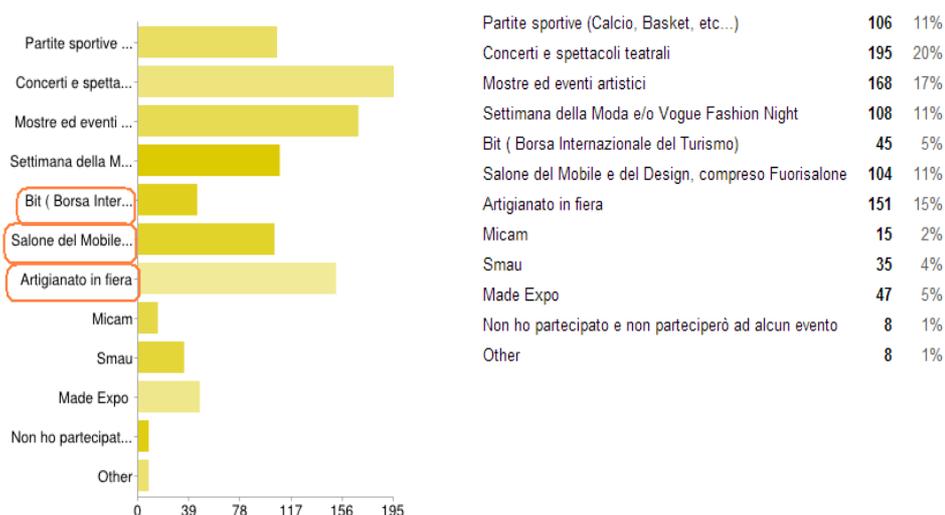


Fig. 41 Influenza del settore fieristico sull'indotto turistico milanese

Grazie all'organizzazione di fiere, del calibro del Salone del Mobile, della Fiera del Turismo BIT, della Smau, etc... Milano è in grado di rafforzare l'immagine percepita mantenendo l'attuale posizionamento, che pone Milano come leader internazionale in tutti i suoi asset fondamentali, dalla Fiera, al sistema culturale e al commercio.

La fiera, intesa come motivo di visita Milano (espositori o visitatori che siano), rappresenta un motore di sviluppo e di crescita economica per tutte le attività commerciali e i diversi settori dell'area, come possiamo vedere dal grafico sotto (Fig.42)

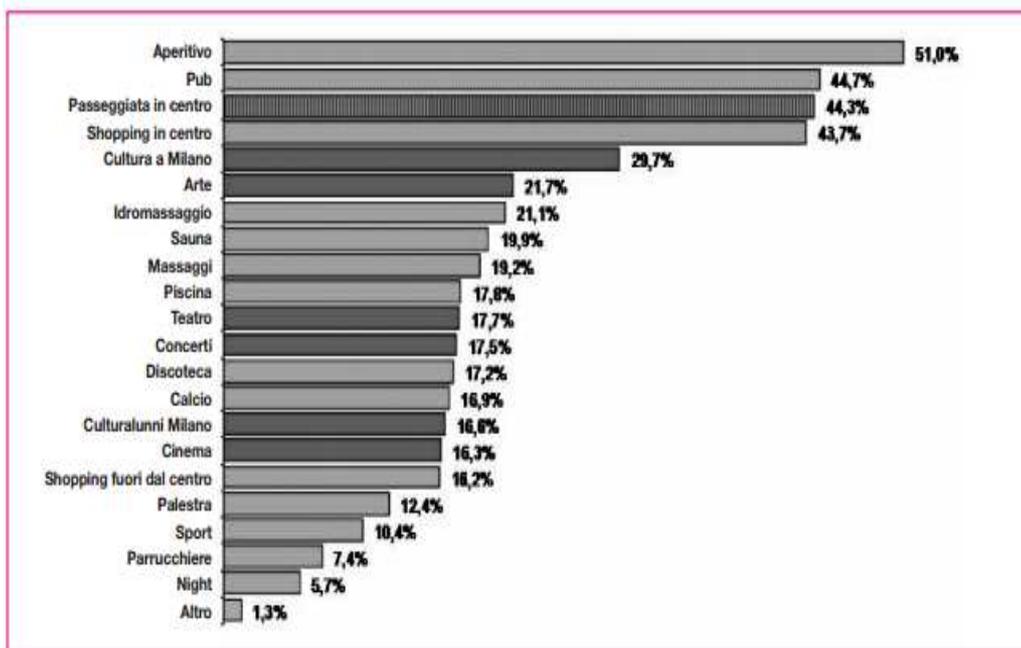


Fig.42 Attività di tempo libero svolte da espositori e visitatori Fiera Milano⁷²

Con le stesse modalità ed obiettivi, anche l'organizzazione dei congressi rappresenta una fonte di distintività e di valore aggiunto dell'offerta turistica di Milano, infatti oggi il segmento congressuale ricopre il 75-80% dei turisti che si recano nella città meneghina, favorendo un turismo che si può definire di *alta gamma*.

Milano grazie alla realizzazione del *MiCo*, il nuovo Centro Congressi di Fiera Milano City⁷³, centro congressi più grande di Europa, è divenuta "stella cometa" del turismo congressuale italiano ed internazionale (in un anno ospita circa 500 congressi, per un totale di 350 mila congressisti), permettendo di vendere meglio la destinazione Milano sul mercato del turismo d'affari e sorpassando così nei ranking alcuni dei suoi competitors del settore, quali le capitali europee Barcellona, Madrid, Vienna, Amsterdam, Stoccolma, Parigi, Londra, mete tradizionali dei congressi extra-large.

"Quasi 3,5 milioni di persone ogni anno, che si fermano in media 2 notti e che spendono al giorno poco più di 350 euro: non solo per fare affari, ma anche per cenare, per fare shopping e per visitare i luoghi della cultura milanese. E' questo l'identikit del turismo business a Milano (incluso il turismo congressuale e legato

⁷² Fonte: Area Studi, Sviluppo e Formazione - Fondazione Fiera Milano

⁷³ http://www.micmilano.it/Home_it.html

alla fiera). Il fatturato generato è di 2,5 miliardi di euro, una cifra in grado di mantenere in media oltre 80 mila lavoratori a Milano.”⁷⁴

In queste poche righe, un articolo di [affaritaliani.it](http://www.affaritaliani.it) riassume gli effetti e il valore che la comunicazione, veicolata attraverso l’organizzazione di congressi (primi tra tutti quelli di natura medica-farmaceutica), di fama internazionale, ha sull’immagine percepita e il posizionamento di Milano.

Il brand Milano, ancora una volta utilizza una leva di comunicazione innovativa per comunicarsi ai suoi stakeholder, focalizzandosi soprattutto sul turismo leisure di nicchia; per una comunicazione più “democratica” il brand Milano veicola la sua immagine attraverso l’utilizzo del web, dei social network e dei nuovi media, mezzi in grado di colpire un target decisamente più ampio.

3.3.2 Web e social network

Parlare di strumenti di promozione di un brand comporta necessariamente parlare del web e di tutti i nuovi mezzi di comunicazione emergenti (smartphone, app, pannelli informativi interattivi etc...); come, a tal proposito, il brand Milano utilizza queste leve per comunicare la sua immagine e gestire quella che possiamo definire *web reputation*⁷⁵?

Dai risultati emersi dal nostro questionario, è possibile osservare (Fig.43) che il web ed i social network rappresentano una fetta significativa nell’ambito dei mezzi di promozione turistica, di fatti il 49% del campione (concentrato soprattutto nella fascia 18-25 anni) dichiara di utilizzare siti web, blog, forum ed i social per reperire informazioni di diversa natura sulla città meneghina.

⁷⁴ Fonte: <http://www.affaritaliani.it/milano/sorpresa-milano-una-citt-turistica-250113.html>

⁷⁵ La brand reputation è l’attività di costruzione e gestione della reputazione aziendale online. In un mercato come quello attuale, dove internet diventa uno dei fattori chiave per la scelta finale di consumo dei prospect e dei clienti già acquisiti, lavorare sulla brand reputation diventa un investimento necessario per la conservazione del fatturato. <http://www.marketinglibrary.eu/brand-reputation-definizione.html>

Attraverso quali mezzi hai raccolto principalmente informazioni sulla città di Milano, le sue attrazioni, eventi e servizi?

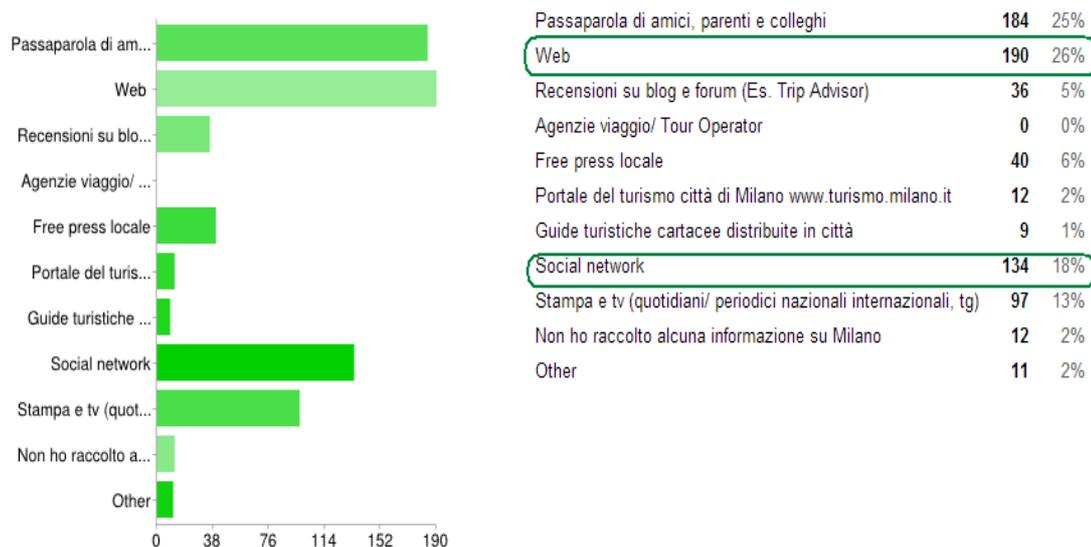


Fig.43 Mezzi informativi sull’offerta turistica di Milano

A causa della sovrapposizione di competenze nell’ambito del turismo e del marketing territoriale tra Provincia e Comune di Milano, di cui si è parlato precedentemente, la città Milano si trova ad avere ben due siti sul tema, **Milano è Turismo**⁷⁶, gestito dal Comune, e **Visita Milano**⁷⁷, coordinato dalla Provincia; questa sovrapposizione provoca la confusione dell’utente, che per raccogliere informazioni predilige altri mezzi; di fatti possiamo notare che solo il 2% del nostro campione si rivolge ai portali ufficiali sul web.

Nonostante questo, Milano e chi si occupa del brand, utilizza i due siti web con lo stesso intento, quello di promuovere le eccellenze, soprattutto culturali e artistiche, gli eventi e le iniziative organizzati in città, suggerire itinerari, fornire informazioni di natura più generica, quali le modalità ricettive offerte, il meteo e il “come raggiungerci”, dare la possibilità di scaricare guide e mappe della città etc... così come si riscontra dalle due homepage di seguito (Fig.44)

⁷⁶ http://www.turismo.milano.it/wps/portal/!ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz94MwS_YJ0RUUAQsTjbQ!!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=it/situr/home

⁷⁷ <http://www.visitamilano.it/turismo/index.html>

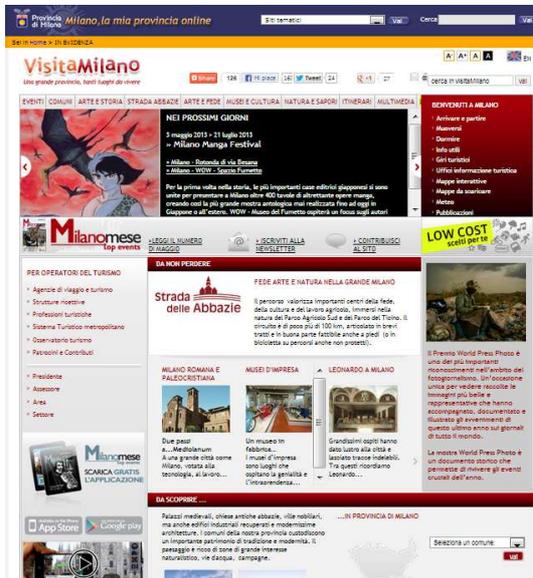


Fig.44 Homepages di Milano è Turismo e Visita Milano

All'interno degli stessi siti web vi sono i collegamenti diretti alle pagine ufficiali presenti sui principali social network, quali Facebook⁷⁸, Twitter⁷⁹ e Foursquare⁸⁰.

Con la possibilità di raggiungere un pubblico più ampio (14170 likes totali su Facebook, 11744 follower e 5607 tweet su Twitter, 1694 consigli e 12 liste su Foursquare), i responsabili del Brand Milano attraverso questi mezzi comunicano in modo più interattivo differenti notizie ed informazioni, sotto forma di *pillole news*

⁷⁸ <https://www.facebook.com/turismo.milano?fref=ts>

⁷⁸ <https://www.facebook.com/visitamilano?fref=ts>

⁷⁹ <https://twitter.com/turismomilano>

⁷⁹ <https://twitter.com/ProvinciaMilano>

⁸⁰ <https://it.foursquare.com/turismomilano>

⁸⁰ <https://it.foursquare.com/v/provincia-di-milano/4d2ecbc4d9d8a14346c1fcd7>

sempre accompagnate da un link che rimanda direttamente all'approfondimento sul sito web, offrendo così la possibilità di un feedback immediato dell'utente/visitatore, che ha la possibilità di scegliere e leggere per intero solo le pubblicazioni di suo interesse.

Con lo stesso obiettivo, il Brand Milano si comunica relazionandosi con la nuova frontiera della comunicazione d'impresa, le app per smartphone (anche queste direttamente consultabili e scaricabili dai siti web ufficiali), tra cui le principali sono *Eventi Milano* (Comune di Milano) e *Milano Mese*⁸¹ (Provincia di Milano), che offrono la possibilità a turisti e cittadini di essere sempre, gratuitamente, ovunque informati sulla programmazione degli eventi in città, di esplorare la città ed i suoi luoghi di maggiore attrazione, di creare un itinerario personalizzato scegliendo i luoghi da conoscere o riscoprire, aggiungere all'agenda gli appuntamenti culturali o ricreativi ritenuti di proprio di interesse e di condividere le informazioni con chi li segue sui social network.

Per quanto concerne i new media, il Brand Milano comunica con i propri interlocutori attraverso i nuovi *pannelli informativi brandizzati*⁸² (Fig.45), installati presso i principali punti d'incontro nella zona centrale di Milano, in sostituzione all'obsoleta e degradata cartellonistica turistica in modo tale da consentire una migliore fruibilità del patrimonio storico-artistico di Milano da parte sia dei visitatori che dei cittadini, con particolare attenzione ai visitatori che saranno portati a Milano da Expo 2015.

⁸¹ *MilanoMese* era una rivista edita mensilmente dalla Provincia di Milano sia in lingua italiana che inglese, focalizzata sugli eventi del territorio milanese ed iniziative proposte nei comuni della provincia. Era possibile ritirare gratuitamente una copia cartacea della rivista in svariati luoghi pubblici tra cui aeroporti, teatri, università, accademie e scuole di musica e di moda, biblioteche, cinema, librerie e altri esercizi commerciali, oltre che presso gli uffici di informazione turistica di Milano; a causa dei tagli del budget per il turismo la copia cartacea è stata sostituita dalla app per smartphone nell'Ottobre 2012.

⁸² Il progetto, nato all'interno del Sistema Turistico della Città di Milano, è stato realizzato dal Comune in collaborazione con il Touring Club Italiano con la supervisione della Sovrintendenza ai Beni Storici e Artistici nel Novembre 2011.



Fig.45 Pannello informativo brandizzato Milano

Per descrivere obiettivi e funzioni dei sopraccitati pannelli, dal punto di vista della comunicazione del Brand Milano, si riportano le parole del Presidente del Touring Club Italiano, Franco Iseppi⁸³:

“La segnaletica turistica assume un ruolo attuale e fondamentale in tema di accessibilità e valorizzazione delle risorse.[...]Speriamo che il progetto di Milano sia esempio e stimolo per un adeguamento in tutto il resto del Paese per un rilancio di un’Italia turistica accessibile e al passo coi tempi.

I totem illustrano i beni storici artistici e gli edifici che contraddistinguono Milano ed evidenziano anche quei luoghi che ricoprono un ruolo importante per l’identità del capoluogo lombardo, o che sono legati a tematiche che caratterizzano la metropoli di oggi come il design, la scienza e le nuove architetture, riportano, in italiano e in inglese, una descrizione storico-culturale del luogo curata dal Touring Club Italiano. Spazio anche all’innovazione tecnologica: su ogni totem è presente un codice QR (Quick Response Code) attraverso il quale sarà possibile accedere, grazie a smart phone e cellulari di nuova generazione, anche ad ulteriori contenuti di approfondimento presenti sul Portale del Turismo del Comune di Milano.”

3.3.3 Prodotti ufficiali Brand Milano

Accolta la sfida di Expo 2015 come elemento motivante per rilanciare il turismo e l’immagine meneghina, il Comune di Milano e gli altri Enti governativi della città

⁸³ Per approfondimenti: <http://www.touring.it/comunicazione/comunicato/225/TURISMO.-UNA-NUOVA-SEGNALETICA-PER-SCOPRIRE-LA-CITTA->

decidono nel 2011 di sfruttare la forza trascinatrice di Expo in chiave commerciale, dando vita ai prodotti e merchandising con il logo della città (Fig.46).



Fig.46 Presentazione prodotti Brand Milano nel 2011

L'assessore alle Attività produttive, Commercio, Marketing e Turismo del Comune di Milano Franco D'Alfonso sul progetto *Brand Milano* dice: “ *ci siamo posti l'obiettivo di valorizzare al meglio le potenzialità economiche del brand Milano. Massimizzando i ritorni derivanti dall'utilizzo del marchio sia in termini economici che di immagine*”⁸⁴.

Per lo sviluppo del marchio⁸⁵ ci sono istituiti **due comitati di indirizzo e di coordinamento**, il primo capeggiato dal Dott. Iseppi, Presidente del Touring Club Italiano, con l'obiettivo di gestire l'incoming all'interno del capoluogo lombardo, ed un secondo, che fa riferimento al Dott. Rolando, che si occupa della gestione del brand e dell'immagine della città in previsione di Expo; inoltre si è programmata l'apertura sul suolo cittadino di diversi **punti vendita monomarca**, primo fra tutti quello di Piazza San Babila a Milano (Fig.47), a cui seguiranno entro il 2015 quelli all'interno degli aeroporti di Linate e Malpensa.

⁸⁴ Fonte: <http://expo2015contact.virgilio.it/news/news/281/brand-milano-l-assessore-d-alfonso-insedia-i-due-comitati-d-indirizzo>

⁸⁵ Il licenziatario del Brand Milano, per il periodo 2013-2017, selezionato attraverso una gara di bando è il Dott. Grassi, presidente della Professional Licensing Group S.r.l., che può utilizzare il marchio per la produzione e la commercializzazione o per finalità istituzionali e all'interno di progetti di co-branding.



Fig.47 Official store Brand Milano in Piazza San Babila a Milano

La realizzazione dei prodotti brandizzati, resi riconoscibili grazie al packaging bianco con lo scudo crociato rosso, logo della città, rappresentano un valore aggiunto anche per l'area circostante, poiché il processo di produzione privilegia la filiera produttiva locale lombarda, prestando un'attenzione particolare alle politiche ambientali e garantendo il rispetto delle norme fiscali, contributive e di sicurezza.

Ancora D'Alfonso sui prodotti del Brand Milano afferma: “ *sono oggetti ai quali spetterà il compito di proporsi come simboli della creatività, della ricerca del gusto e dell'innovazione meneghina, per fare di ogni acquirente un vero testimonial della città. Un obiettivo non da poco, soprattutto in una fase-quella che va da qui al 2015-in cui Milano si sforzerà in tutti i modi di attirare l'attenzione del mondo intero.*”

A questo proposito il brand Milano ha avviato una serie di progetti di *co-branding*⁸⁶ con altre famose imprese, tra le quali, si vuole ricordare:

- Biciclette in edizione limitata realizzata da **Ultracikli**, la cui produzione artigianale e assemblaggio finale sono stati realizzati nel quartiere Barona di Milano
- Caschi per moto e caschetti per bicicletta realizzati da **Xi**
- Orologi **Lorenz**, modello Vigorelli dalla forma richiamante alcuni luoghi simbolo di Milano, quali Duomo, Velodromo, San Siro etc...

⁸⁶ Il co-branding è l'alleanza tra due o più marche. Esso consiste nell'accordo tra imprese che decidono di utilizzare in modo congiunto le proprie marche con lo scopo di raggiungere degli obiettivi comuni o anche degli obiettivi autonomi, ma tra loro compatibili. Per approfondimenti: <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/242/cobranding-di-cosa-si-tratta/>

- Come omaggio alla tradizione dolciaria meneghina, **Loison** ha prodotto una monoporzione da 80gr del classico panettone milanese, acquistabile presso bar e pasticcerie di Milano
- Calendari sviluppati in collaborazione con **Nava**
- Produzione Birra Milano: riproduzione di un marchio nato nei primi anni del '900, con un'etichetta che fu disegnata dall'artista Mario Borgoni.
- Schizzo presentato presso lo stand Milano alla fiera Bit 2013 realizzato da **Fiorucci** (Fig.48)



Fig. 48 Schizzo realizzato da Fiorucci per Milano (Bit 2013)

A riprova della buona riuscita del progetto dei prodotti brandizzati Milano, si riportano i risultati del nostro questionario sulla conoscenza dell'iniziativa “ Brand Milano”: tra tutte le iniziative di promozione turistica di Milano, il 37% del campione afferma di ricordare esclusivamente quella della creazione della linea di prodotti e di abbigliamento.

3.4 Analisi swot del city branding di Milano

Così come avviene nel caso di un prodotto commerciale, da lanciare o riposizionare nel mercato, abbiamo analizzato target, identità, immagine, posizionamento, obiettivi e strumenti del Brand Milano in relazione ai suoi obiettivi di comunicare la propria attrattività e distinzione dalle numerose mete concorrenti.

In chiusura perciò si vogliono valutare i punti di forza, le opportunità, i punti deboli e le minacce del city branding di Milano attraverso l'utilizzo di una *matrice SWOT*⁸⁷,

⁸⁷ L'**analisi SWOT**, conosciuta anche come **Matrice SWOT**, è uno strumento di pianificazione strategica usato per valutare i punti di *forza* (Strengths), *debolezza* (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un progetto o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui

in modo tale da comprendere se la definizione (o la revisione) della strategia del posizionamento e dell'immagine del brand sia in grado di costruire una proposta attrattiva adeguata e, soprattutto, di rispondere agli obiettivi prefissati.

Punti di forza

- Passaparola positivo innescato tra i professionisti, appartenenti al turismo congressuale
- Turismo sportivo
- Nessuna stagionalità: attrazioni di flussi durante tutto l'anno
- Shopping di lusso e moda
- Piano Fiere ed Eventi
- Prodotti brandizzati
- Città artistica e culturale
- Mostre di fama internazionale

Punti di debolezza

- Brand disallineato dal brand Italia
- Consolidata reputazione di città industriale (inquinamento e smog)
- Ricettività turistica di buona qualità solo per il target medio-alto
- Mancanza di coordinamento tra gli enti responsabili del brand e dell'immagine di Milano → duplicazione informazioni
- Nessuna politica per il turismo, solo comunicazione mirata all'industria e agli investimenti (no media relations, solo investor relations)
- Totale assenza di comunicazione tradizionale: affissioni, stampa, pubblicità, televisione e radio
- Scarsissima conoscenza delle iniziative per promuovere le eccellenze e le risorse dell'area (es. la strada delle 7 abbazie, rivalorizzazione cascine, Cento Milano etc...)
- Inadeguatezza dell'attività promozionale di Milano come "Città Turistica" scarsa informazione sui servizi turistici / culturali / artistici esistenti, mancanza di pacchetti turistici e debolezza dei servizi di supporto all'incoming

un'organizzazione o un individuo deve prendere una decisione per raggiungere un obiettivo.

Opportunità

- Expo 2015 ed i 20 milioni di turisti previsti
- Livello elevato di notorietà a livello internazionale
- Area metropolitana milanese come agglomerato urbano più ricco e produttivo del Paese
- Milano da Provincia a città metropolitana dal 01.01.2014⁸⁸
- Sviluppo nuovi mercati (innovazione, moda, design, biotecnologie)

Minacce

- Scarsa percezione degli stessi Milanesi di Milano come città turistica
- Insita convinzione di essere una città esclusivamente lavorativa e produttiva
- Numerosità ed eterogeneità degli stakeholders
- Percezione di essere una città cara, inadatta per un turismo di medio-basso profilo (es. turismo per famiglie)
- Forte concorrenza città competitor italiane e straniere, dei paesi est europei ed asiatici

Dall'analisi SWOT effettuata risulta che, se da una parte molti sono gli elementi differenti che identificano l'identità di Milano, dall'altra è definita come città "cara", associata all'idea di "lavoro e produttività" distinguendosi pienamente dal contesto Italia. Risulta, quindi, importante rafforzare l'immagine positiva di Milano, proponendo le associazioni che più la caratterizzano e che si possono così sintetizzare:

- BUSINESS E AFFARI
- CULTURA E ARTE
- STORIA
- MODA/SHOPPING
- EVENTI

Inoltre per rafforzare l'immagine di Milano non basta consolidare le associazioni sopraccitate, già ampiamente sedimentate nell'immaginario comune, bensì è necessario riposizionare il Brand Milano su nuove frontiere, in previsione di Expo 2015.

⁸⁸ È un livello di governo locale che sostituisce la provincia e che verrà istituito a partire dal 1 gennaio 2014 nelle dieci maggiori città delle regioni a statuto ordinario (Roma, Torino, Milano, Bologna, Venezia, Genova, Firenze, Bari, Napoli e Reggio Calabria).
<http://www.milanocittametropolitana.org/che-cose-la-citta-metropolitana/>

Si richiede dunque alla città e alla sua strategia di city branding di integrare il nucleo centrale della sua immagine (moda, finanza, produttività) con diversi aspetti, quali la promozione dell'hinterland, la sostenibilità ambientale (valutata con un punteggio medio di 1,5/5 dal nostro campione), rivalorizzando agriturismi e cascine del territorio, organizzando tour eno-gastronomici o tour religiosi (nuove frontiere in espansione nel settore del turismo), utilizzando la città come porta d'ingresso per l'area circostante (zona dei Laghi) e soprattutto rivalorizzando il turismo per famiglie, trascurato da anni a favore del turismo business e di lusso.

A tal proposito dal prossimo capitolo ci concentreremo sull'analisi della comunicazione del Brand Milano sulle due fondamentali macro-aree, nettamente contrapposte tra loro, che ne compongono l'identità: il lusso da una parte e dall'altra Expo 2015.

Capitolo 4. Milano, city brand del lusso

Il profilo di Milano, emerso dall'analisi condotta fino ad ora, è quello di un'area ricca di potenzialità ma fortemente ancorata al suo posizionamento business, che la condiziona in maniera rilevante, valorizzando solo parzialmente il patrimonio culturale ed opponendo forte resistenza al cambiamento e allo sviluppo di nuovi scenari (sostenibilità, ambiente, turismo religioso etc...).

A questo proposito, lungo questo capitolo, si vuole mostrare ed analizzare la strategia di comunicazione che porta Milano a definirsi città del lusso, sedimentando profondamente la sua immagine e il suo posizionamento business- leisure nell'immaginario dei suoi diversi interlocutori, che considerano il lusso come valore aggiunto dell'offerta meneghina.

4.1 La comunicazione del lusso: definizione

In un'ottica di differenziazione dai competitors, Milano, vista come brand, decide di identificarsi e comunicarsi come un bene di lusso, caratterizzandosi di tutta la ricercatezza e accezione immateriale che le appartiene.

Prima di concentrarsi , però, sulla comunicazione dello specifico luxury brand Milano, vogliamo dare alcune definizioni generali, in modo tale da agevolare la comprensione della nostra analisi.

"Il Lusso è un concetto multidimensionale e relativo, qualcosa in grado di creare un valore intangibile, simbolico, aspirazionale; un sistema coerente di eccellenze, un universo valoriale gestito in modo armonico, con determinate caratteristiche: associato ad un immaginario forte, dal prezzo elevato, con un'originalità legata a creatività e innovazione, con una qualità senza compromessi, una distribuzione selettiva, una comunicazione d'élite." ⁸⁹

Il lusso moderno indubbiamente non è sinonimo di pomposità, sfarzo e classicità come forse lo era in passato⁹⁰, ma al contrario richiama i concetti di **privilegio esperienziale, di intimità, di esclusività, di modernità e innovazione**, dove alla componente materiale in se stessa, che ovviamente è importante, si affianca quella

⁸⁹ Fonte: <http://www.imaginaluxury.com/azienda.php?mn=2>

⁹⁰ Per la "Teoria della classe agiata e del consumo vistoso" del sociologo Thorstein Veblen si veda: <http://www.flipmagazine.eu/il-consumo-vistoso-di-veblen/>

emotiva del riconoscere per se stessi la concreta possibilità di poter soddisfare desideri che non sono alla portata di tutti gli altri, senza preoccuparsi del prezzo.

Diversi e molteplici sono quindi gli elementi che contraddistinguono il lusso, quali:

- Associazione del bene o città di lusso, come nel nostro caso, ad un immaginario forte, che sia desiderabile ed emozionale

- Prezzo elevato, per cui il desiderio del lusso richiede uno sforzo e un sacrificio legato a questo, che costruisce una barriera ai molti

- Originalità legata a creatività e innovazione; il marchio di lusso definisce il proprio standard non seguendo né moda né le richieste dei consumatori. Il marchio sfida così i suoi clienti in termini di conoscenza, gusto, capacità di distinguere; il marchio crea una cultura forte, quasi autoritaria dove c'è una maggiore attenzione per il dettaglio.

- Elementi di esclusività e selettività, da contrapporsi all'accessibilità, che definiscono i territori del lusso: in un mercato dove tutto è disponibile, l'indisponibilità crea desiderio.

- L'esperienza del lusso si costruisce offrendo al cliente attenzione, tempo, competenza, personalizzazione, e quindi più in generale un servizio qualificato.

- Nel lusso la comunicazione è per lo più di élite, in cui viene costruita aspirazionalità tramite la creazione di un immaginario forte nella comunicazione pubblicitaria, dando così dimostrazione della "potenza" del marchio. Questa dimensione deve sempre però essere integrata dal lavoro sulla componente di esclusività.

Il lusso, dunque, richiede necessariamente una strategia di comunicazione e di marketing differente da quella utilizzata per i beni di largo consumo, dei quali fisicità e il valore d'uso sono il punto sul quale il consumatore si focalizza per scegliere uno o l'altro prodotto; per i beni di lusso invece questi elementi si ritengono inutili poiché alla qualità del prodotto si sostituiscono la marca e tutte le sue componenti immateriali e distintive, quali la creatività, lo status symbol che si consegue grazie al suo possesso (bisogno di autorealizzazione e non più di ostentazione), l'unicità e la scarsa sostituibilità del prodotto con altri.

Per comunicare tale qualità ed unicità è necessario che il brand venga gestito e quindi sponsorizzato in modo completamente diverso da ciò che non rientra nel settore dei luxury brand, stabilendo in primis un solido contatto tra i consumatori e il brand

stesso in modo tale da giustificare determinate politiche di prezzo , fonte di una dimensione strettamente elitaria.

Nel nostro caso, trattandosi di una luxury city, chi si occupa del territorio deve essere in grado di sorprendere il visitatore, turista, investitore che sia, attraverso un'offerta innovativa e creativa da una parte , ma allo stesso tempo deve saper ritrovare i valori storici e tradizionali del brand, offrendo all'utente un'esperienza di fruizione gratificante.

Importante, quindi, è il ruolo della comunicazione, che si occupa in primo luogo di generare notorietà, poi, in seguito, di associare il marchio a specifici valori ed infine a creare una reputazione positiva.

Al fine di comunicare creatività, aspirazionalità, qualità, e prestigio, Milano fa leva su una modalità di comunicazione orientata all'esclusività, e sugli strumenti che permettono la creazione del "clima da sogno", di cui di seguito analizziamo le principali caratteristiche.

4.1.1 Strategia

La gestione strategica della marca nei prodotti/città di lusso (Luxury Brand) si caratterizza soprattutto per alcune particolarità, che nascono dal modo con cui la marca di lusso viene considerata e definita.

Le Luxury Brand, così come visto in precedenza, si definiscono attraverso cinque caratteristiche principali:

- a) devono evocare esclusività;
- b) possedere una ben nota brand identity;
- c) godere di un'elevata notorietà;
- d) generare un'elevata qualità percepita;
- e) ottenere diversi livelli di customer loyalty (fedeltà del cliente).

Una volta costruito, quindi, il valore unico di un luxury brand, esso deve essere gestito strategicamente sviluppo delle seguenti fasi:

1. la definizione del posizionamento del brand
2. la pianificazione e l'attuazione di strategie di marketing che rendano i consumatori consapevoli dell'esistenza della marca e che siano in grado di sviluppare associazioni forti e uniche a sostegno della brand equity, quindi del

capitale di valore accumulato dalla marca (questa fase sarà approfondita nel prossimo paragrafo, in relazione agli strumenti di comunicazione utilizzati da Milano del lusso).

Tale processo si vuole applicare al caso specifico della luxury city Milano; infatti possiamo rivedere come il capoluogo lombardo definisce il proprio posizionamento, in maniera tale da venir definita una città d'élite e capitale del lusso.

Città che accoglie annualmente circa 10 milioni di visitatori, Milano si posiziona soprattutto come una città “cara” e tipicamente congressuale (il 75/80% dei turisti arrivano a Milano per motivi di lavoro, legati alla finanza, alle attività commerciali, all'industria, alla moda).

Chiedendo, difatti, al nostro campione del questionario di descrivere Milano con tre parole è stato possibile costruire una mental map (Fig.49) che individua chiaramente tre prevalenti aree di associazione: la **moda**, il **divertimento** ed il **business**.

Milano per te è la città di

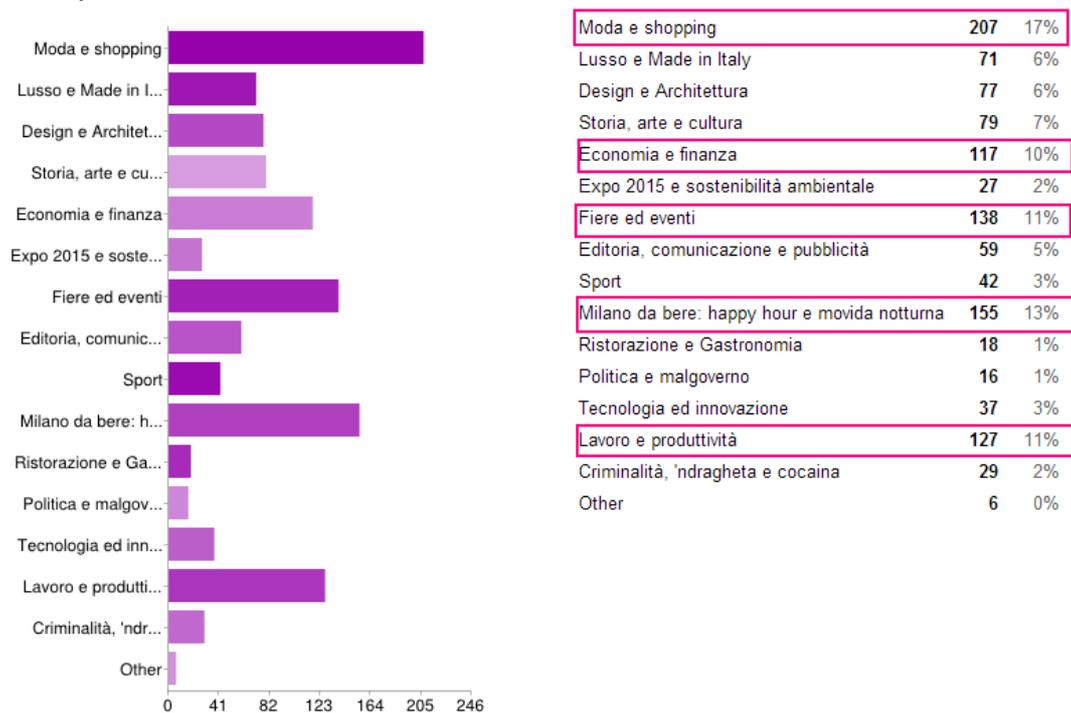


Fig.49 Mental map Milano

-Moda

Milano viene percepita come una città con una grande attenzione all'immagine esclusiva, elegante e snob.

-Divertimento

La movida milanese è la seconda area di associazione prevalente. La città è strettamente legata al concetto di aperitivo e di clubbing.

-Business

Il lavoro e la produttività sono due componenti insite nella logica meneghina. L'area commerciale e finanziaria, in cui rientrano fiere e congressi, sono reputate le più influenti nell'indotto economico milanese.

Milano dunque si trova a dover comunicare un'immagine complessa e globale, che integri le sue differenti componenti tra loro, partendo dalla cancellazione dell'immagine critica e stereotipata, intesa come città della nebbia e dello smog con un sistema dei trasporti qualitativamente scarso, che retroagisce negativamente sul contesto, che dovrebbe invece sostenere il brand della città.

In conclusione, a riguardo del posizionamento e del percepito del capoluogo lombardo, si vogliono riprendere le parole di Stefano Rolando, il quale afferma:

“ L'associazione Milano-capitale economica e luogo di lavoro è riduttiva e svalutativa perché ignora le peculiarità e caratteristiche della città. E anche la Milano da bere la interpreta ingiustamente come città frivola, che vuole divertirsi, una città superficiale che poi non è. E' ormai tempo di recuperare quelli che sono i valori tipici di Milano, la sua identità che non è affatto frivola e superficiale ma solida e di sostanza.”⁹¹

4.1.2 Obiettivi

Per comunicarsi come città del lusso, la città meneghina negli ultimi anni ha stabilito alcuni obiettivi chiari e precisi, che di seguito approfondiamo, strettamente legati alla sua politica di (luxury) city branding e alla conseguente strategia di marketing:

⁹¹ Rolando S, Brand Milano. Come e perchè promuovere l'attrattività di una città con un'immagine piuttosto disallineata da quella della sua nazione, Franco Angeli, 2008, p.159

- *Rinnovare Milano come metropoli protagonista della moda e del design grazie alla valorizzazione e diversificazione delle aree della città dedicate alla moda e al design*, in modo da farne percepire immediatamente la loro identità, comunicandole, anche in modo chiaro alla città. Le zone a cui si fa principalmente riferimento per la moda e il design sono: Duomo/Corso Vittorio Emanuele, il Quadrilatero della moda (o d'oro), Brera, Ticinese-Navigli, Corso Buenos Aires e la zona in fase di rinnovamento Isola/ Porta Garibaldi. Ciascuna di queste aree presenta un posizionamento differente, con relativi target corrispondenti, così come è possibile osservare:

❖ *Duomo/ Vittorio Emanuele*: L'area si presenta principalmente come un luogo turistico e storico, con una posizione perfetta per visitare la città ma anche per lo shopping. L'offerta in termini di negozi è diversificata, si trova dalla grande distribuzione ai brand del lusso (la Rinascente, Zara, Max Mara, Rolex etc...). L'area attrae vari gruppi di visitatori, tuttavia si può notare una maggioranza di turisti internazionali.

❖ *Quadrilatero della Moda* (o d'oro): costituita dalle quattro strade Via Montenapoleone, Via Alessandro Manzoni, Via della Spiga e Via Sant'Andrea, l'area comprende i negozi dei grandi stilisti, gli studi di progettazione, le gallerie d'arte contemporanea e le banche private. Tale area è orientata verso un esclusivo gruppo di consumatori provenienti da tutto il mondo (businessmen o visitatori ad alto reddito). La zona è difatti chiamata la "Mecca della moda", che fornisce le migliori marche di lusso (es. Gucci, Valentino, Versace, D&G, Armani, Chanel, Hermés, Prada, Bulgari etc...), offrendo un'esperienza di shopping davvero unica.

❖ *Brera*: uno dei quartieri più suggestivi di Milano, include Via Brera, Via Solferino, Via Pontaccio, Corso Garibaldi, Corso Como e Palazzo Brera, sede della famosa Pinacoteca di Brera. Il quartiere, popolato principalmente da artisti e bohémien, si caratterizza per stretti vicoli raggruppati attorno all'Accademia di Brera e per la sede di uno dei principali quotidiani italiani, Il Corriere della Sera. I visitatori possono trovare molte boutique interessanti per abbigliamento da signora, negozi di curiosità e negozi di antiquariato. Brera è descritto come la zona del lusso bohémien, che, disallineandosi da

tutto il contesto milanese, viene caratterizzata dalla stessa atmosfera e spirito artistico di Parigi, dove i visitatori possono usufruire di caffè all'aperto e sofisticate boutique. Il quartiere ha un forte valore simbolico, artistico e culturale, rafforzato dall'Accademia delle Belle Arti e da altre istituzioni come le gallerie d'arte e caffetterie. Per quanto concerne il target di riferimento, Brera, come luogo esclusivo, attira tutti gli amanti dell'arte e della cultura, indipendentemente dalla loro età e reddito. Ciò nonostante, i negozi della zona sono costosi che mirano principalmente agli intenditori dei pezzi unici ed oggetti d'avanguardia.

❖ **Navigli/Ticinese:** zona in prossimità dell'Università Bocconi e Porta Genova, viene descritta come la parte più emozionante della città per la sua ricca vita notturna, così come i Navigli con la loro immagine pittoresca, danno alla zona un profilo romantico. La zona dei Navigli costituisce uno dei luoghi più affascinanti di Milano che coinvolgono antichi negozi e locali, i ristoranti ed alberghi tipici del posto. Il Corso di Porta Ticinese, è un'altra famosa via dello shopping, ma per acquisti alternativi, dove è possibile trovare negozi di seconda mano, di bizzarri oggetti o di vestiti e accessori fatti a mano. Ticinese è quindi un quartiere cosmopolita, un'area all'avanguardia che attira soprattutto i giovani che vogliono divertirsi, gustare alcuni piatti della cucina locale, o semplicemente rilassarsi dopo una giornata faticosa. Nella zona è difficile trovare i marchi di lusso più famosi né la grande distribuzione.

❖ **Corso Buenos Aires:** arteria comunicante che collega il centro della città con le imprese e i grandi distretti industriali a nord di Milano, è la più grande strada commerciale della città e uno dei più lunghi corsi in Europa, offre un'elevatissima concentrazione di negozi che presentano prezzi più bassi rispetto al lussuoso Quadrilatero d'Oro. Corso Buenos Aires contiene oltre 350 rivenditori che coinvolgono diversi segmenti della moda, che vanno dai rivenditori di fascia alta, le grandi case di moda a piccoli negozi di artigianato storici e beni di largo consumo. La zona offre la possibilità di trovare le marche più popolari, ma anche quelle di livello più elevato (Benetton, H&M, Zara, Furla etc.); è dedicata principalmente ai giovani,

gente alla moda, ma con scarso potere d'acquisto e un gusto meno ricercato.

❖ *Isola/ Porta Garibaldi*: zona situata a Nord di Milano, alle spalle della stazione ferroviaria Garibaldi, oggi è soggetta ad un progetto di rivalorizzazione urbanistica, in previsione di Expo 2015, con una nuova identità, popolato da giovani e numerosi impiegati e businessmen , che lavorano all'interno dei grattacieli contenenti moltissimi uffici. Questa zona è destinata a diventare un punto vitale della città con la Città della Moda⁹², la nuova sede della Regione Lombardia e nuovi edifici istituzionali e industriali, che stanno modificando significativamente la skyline cittadina (Fig.50)

Attualmente, tale processo di rigenerazione sta avendo però un impatto negativo temporaneo sui negozi locali nella zona, a causa di molti cantieri e costruzioni.



Fig.50 Skyline Milano

- *Rendere la città più “luxury tourist friendly”*, passando da un posizionamento “democratico” ad uno “ d’elitè”. Insa di una mentalità prettamente produttiva, la città di Milano e i suoi abitanti hanno la fama di essere scarsamente aperti all’accoglienza turistica, motivo per cui chi si occupa del posizionamento luxury dal capoluogo lombardo si propone di migliorare la qualità dei servizi, dell’accoglienza e della ricettività di alta gamma. A questo proposito vedremo come la città di Milano presenta un’ingente espansione di ristoranti ed hotel superlussuosi, che vanno a sostituirsi sempre più spesso ad antiche botteghe o catene internazionali di più basso profilo. E’ di quest’anno la notizia della chiusura del Mc Donald’s in Galleria

⁹²<http://www.co-housing.it/cantieri-isola-una-diversa-citta-della-moda-e-in-costruzione/>

Vittorio Emanuele, sostituito dall'apertura di una nuova boutique del marchio Prada, episodio che ha attirato l'attenzione anche della stampa internazionale⁹³.

-Aumentare il numero di eventi culturali per la moda e il design e comunicarli in modo sistematico. Si avverte infatti la necessità di collegare moda e design ad altre espressioni artistiche quali cinema, musica, pittura, danza ed enogastronomia, per accrescere l'interesse della comunità cittadina e rafforzare ulteriormente l'immagine di Milano come capitale della moda e design e per far percepire il legame identitario tra la città e questi due settori. A tal proposito si vuole ricordare l'iniziativa più recente, che riguarda la mostra itinerante *"The Little Black Jacket"*, sul mito di Coco Chanel, alla Rotonda della Besana dal 6 al 20 aprile 2013.

- Aumentare il coinvolgimento della comunità locale, nazionale ed internazionale degli appassionati di moda e design significa avviare un circolo virtuoso creativo, trasformando la città in un bacino catalizzatore di nuove idee, per lo sviluppo economico generato da flussi turistici più duraturi di quelli tradizionali della moda, caratterizzati dal "mordi e fuggi" per lo shopping.

A riguardo, sono sempre più le accademie, le scuole di specializzazione e le stesse Università che collaborano con la città di Milano sui temi della moda, del lusso e del design in modo tale da sviluppare relazioni tra gli studenti e la città di Milano, attraverso stage, attività di laboratori e tirocinio, master e veri e propri corsi di laurea (molti dei quali in lingua inglese in linea con l'internazionalizzazione della città).

Vediamo alcuni esempi:

- Politecnico di Milano⁹⁴: di fama internazionale, questa Università ha sviluppato una sorta di "campus", presso cui è possibile iscriversi a corsi del tipo Design della Comunicazione, Design della Moda, Design per il sistema Moda, Design del Prodotto per l'innovazione. Vedremo nel prossimo capitolo come il Politecnico ed Expo 2015 stanno entrando in un rapporto di collaborazione e reciproco sostegno (l'Università offre risorse e competenze nei campi dell'architettura, urbanistica, sostenibilità, ingegneristica, energia etc...)

⁹³ Per approfondimenti si veda: <http://www.guardian.co.uk/world/2012/oct/17/mcdonalds-milan-close-sue-prada>

⁹⁴ <http://www.design.polimi.it/>

- Accademia del lusso di Milano⁹⁵: con l'obiettivo di formare nuove figure professionali del settore, l'accademia offre a gli studenti la possibilità di seguire corsi, suddivisi per diverse tipologie, che si occupano di Luxury Goods Communication Management, Fashion Events Management.

- Istituto Europeo Design⁹⁶: *"una scuola del progetto nata con l'intento di formare i giovani creativi perché imparino con passione, libertà ed entusiasmo, nella teoria e nella pratica, a dare corpo ai loro sogni, a disegnare i prodotti e le forme del futuro"*, con questo obiettivo lo IED offre corsi e master di moda, design e visual communication.

- Istituto Marangoni⁹⁷: suddivisi in corsi di moda e di design, la scuola di Marangoni offre circa 50 tipologie di corso differenti, incentrandosi su fashion & luxury brand management, visual design e promozione del Made in Italy.

Grazie a questi iniziative gli studenti hanno la possibilità di poter essere parte attiva durante i grandi eventi milanesi, quali la Settimane della Moda e il Salone del Mobile, così come avverrà anche nel caso di Expo 2015.

4.1.3 Target

Fino ad ora si è parlato della strategia di luxury city branding, degli obiettivi, ma abbiamo appena accennato a quella che è una componente fondamentale della strategia di comunicazione, il target di riferimento, parlando esclusivamente di un pubblico di élite, di fascia alta, di alta gamma etc... Ma questo pubblico della comunicazione del lusso come può essere definito e descritto in maniera più chiara e precisa? Vediamo.

Come più volte detto in precedenza, il 75/80% dei visitatori di Milano raggiunge la città per motivi di lavoro, legati alla finanza, alle attività commerciali, all'industria e alla moda; dunque si tratta di un target composto principalmente da businessmen, investitori, organizzatori di fiere, standisti, congressisti e figure professionali legate

⁹⁵ http://www.accademiadellusso.com/corsi-moda.asp?utm_source=Google&utm_medium=Search&utm_term=Am5.S.CorsiModa&utm_content=search&utm_campaign=1305.SearchMilanoGenerica&idm=112126&gclid=COGHxJS2mLcCFYqV3godli8Ahg

⁹⁶ <http://www.ied.it/milano/home>

⁹⁷ <http://www.istitutomarangoni.com/it/campus/milano/corsi-a-milano>

al mondo della moda e del design (stilisti, modelle, designer, creativi, architetti, responsabili di comunicazione e marketing), tutte figure con un reddito medio-alto (budget medio giornaliero di € 838⁹⁸), che si fermano in città mediamente 2,5 giorni, alloggiando in strutture pluristellate (il 65% dei turisti business/leisure alloggia in hotel a 5*).

Per quanto concerne la nazionalità del target “lusso”, negli ultimi anni vi è stata una netta prevalenza di turisti russi (191.482 nel 2012) e cinesi (116.605), che visitano il capoluogo lombardo soprattutto in occasione delle grandi fiere ed eventi internazionali (Fashion Week, Salone del Mobile e del design, Macef) e per dedicarsi allo shopping “tax free” presso i più famosi brand del Made in Italy.

Il turista di lusso si reca a Milano per comprare soprattutto abbigliamento e accessori (66% dello shopping totale, con una spesa media di 733 euro), ma è la gioielleria a far registrare lo scontrino medio più elevato, ben 5.347 euro (Bulgari, Rolex, Cartier, Tiffany).

⁹⁸ Fonte: <http://it.fashionmag.com/news/Milano-regina-Tax-Free-Shopping-16-nel-1-trimestre,319336.html#.UZTJlaLwm8A>

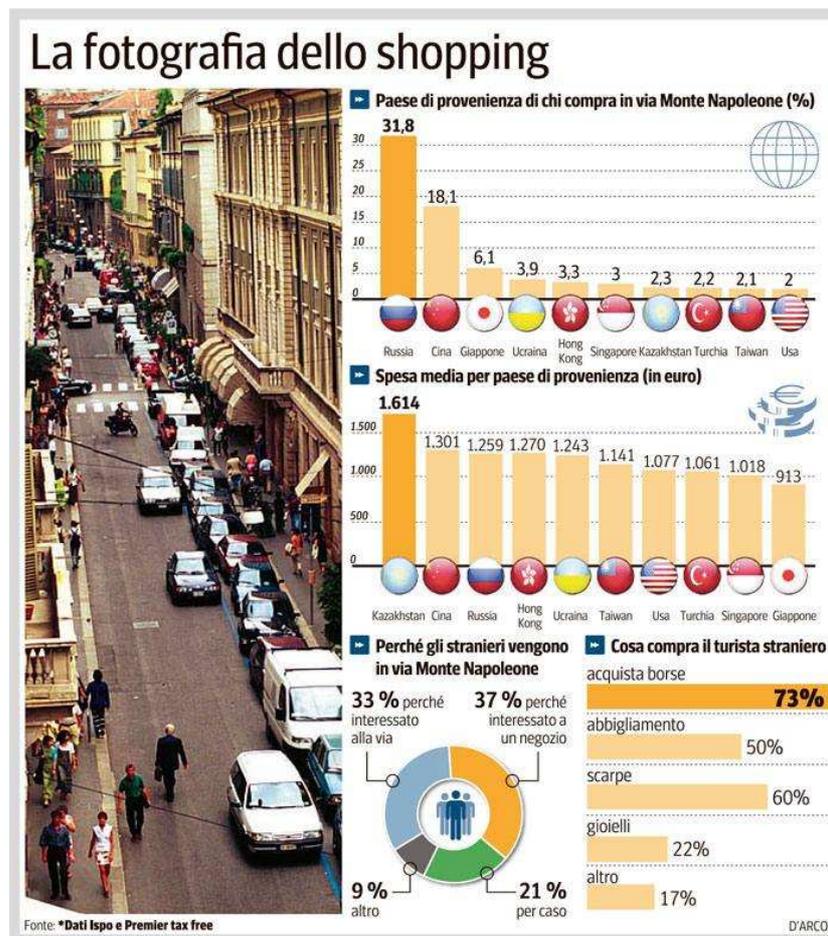


Fig.51 Fotografia dei turisti dello shopping di Milano

Al turista dello shopping si affianca il turista congressuale; sono infatti circa 3,5 milioni di visitatori all'anno che soggiornano nel capoluogo lombardo in media due notti con una spesa giornaliera di quasi 370 euro⁹⁹. Ad un congressista in media una giornata a Milano costa 527 euro, considerando indici legati ad una notte in albergo, una cena di lavoro per due, un pranzo per uno, due viaggi di 5 km in taxi, l'acquisto di un quotidiano straniero ed un drink in un hotel di lusso¹⁰⁰.

A questi seguono tutte le figure collegate all'ambito della moda e del design, delle quali ci occuperemo fin dal prossimo paragrafo, dove ci occuperemo degli indotti turistici e della comunicazione avviata durante i principali eventi della città meneghina.

⁹⁹ <http://www.marketingjournal.it/turismo-business-milano-2/>

¹⁰⁰ Elaborazione della Camera di commercio di Milano su dati del registro imprese e su dati provenienti dall'Economist Intelligence Unit – Economist

4.2 Gli strumenti della comunicazione del lusso

Definito in modo unico e coerente il proprio posizionamento leisure ed il valore aggiunto che questo comporta, Milano deve necessariamente comunicare al suo target la distintività del suo brand, sviluppando una strategia di marketing e di city branding che renda consapevoli i visitatori (effettivi e potenziali) ed i suoi residenti prima di tutto dell'esistenza di tale brand e che, in secondo luogo, permetta lo sviluppo di una relazione tra target e brand, in un'ottica di fidelizzazione. Con l'obiettivo di comunicarsi come capitale del lusso la città meneghina perciò avvia una politica di comunicazione, incentrata su eventi e fiere di alta gamma, oltre che un completo rinnovamento della città stessa, delle attività commerciali e ricettive del territorio, che si propongono di offrire una atmosfera esclusiva e ricercata, che da sempre caratterizza i luxury goods.

4.2.1 Eventi: Fashion Week e Vogue Fashion Night Out

La *Fashion week di Milano*¹⁰¹ è un celebre avvenimento che avviene due volte all'anno, poichè le sfilate primavera/estate si tengono a settembre/ottobre di ogni anno mentre l'evento con le sfilate autunno/inverno si tiene a febbraio/marzo (l'ultima si è tenuta dal 20 al 26 Febbraio 2013).

Le collezioni mostrate durante le sfilate fanno riferimento a tutti quei brand che hanno esportato la qualità ed il successo del Made in Italy facendolo conoscere in tutto il mondo, da Gucci a Prada, da Versace a Cavalli, da Armani a Dolce e Gabbana.

Agli eventi tradizionali (es. sfilate e presentazioni, che nell'ultima edizione sono arrivate a 71 sfilate e 50 presentazioni¹⁰²) che caratterizzano la Settimana della Moda,

¹⁰¹ La **settimana della moda** è un evento dell'industria della [moda](#), della durata di circa una settimana, che permette agli [stilisti](#) ed alle [case di moda](#) di presentare le proprie ultime collezioni ed al pubblico di realizzare quale siano le ultime tendenze. Le settimane della moda più importanti, sono quelle che si tengono nelle "[capitali della moda](#)" [Milano](#), [Parigi](#), [Londra](#) e [New York](#). Dai primi [anni duemila](#), le settimane della moda si sono diffuse in diverse parti del mondo. La prima settimana della moda si tenne a [New York](#) nel [1943](#), e fu realizzata con lo scopo di promuovere la moda locale, a discapito di quella francese, poiché per via della [seconda guerra mondiale](#), era diventato impossibile importare abiti dall'[Europa](#). Finita la guerra, l'iniziativa di New York fu adottata dalle altre capitali della moda Parigi, Londra e Milano. http://it.wikipedia.org/wiki/Settimana_della_moda

¹⁰² Per il calendario completo si veda <http://www.milanoweekend.it/wordpress/wp->

si affiancano altri numerosissimi eventi, aperti al pubblico, non pienamente attinenti alle sfilate e alle nuove collezioni presentate, organizzati in collaborazione con altri enti, come la Camera Nazionale della Moda Italiana, Camera di Commercio di Milano e lo stesso Comune di Milano, di cui possiamo ricordare, tra gli eventi dell'edizione di Febbraio 2013, la mostra *“Il dandy al femminile sulle copertine delle riviste di moda e società”* presso il Fashion Hub di Via Mercanti, il *“Talent Day 2013: Companies meet Students”*¹⁰³ e il balletto *“Estrad’eau”*, rappresentato all'interno del Castello sforzesco.

Inoltre, attorno alle sfilate più importanti si crea un circuito parallelo con aperture straordinarie di negozi di abbigliamento e di musei, luoghi di numerose altre iniziative con ospiti prestigiosi.

Sono difatti tanti i luoghi-simbolo (come Piazza Duomo, il Castello Sforzesco, Galleria Vittorio Emanuele e i parchi) e gli spazi di grande prestigio della città (la Triennale e tutti i musei della città) che si prestano per fare da cornice al grande evento modaiolo, proprio per comunicare Milano, grazie alle sue bellezze artistiche e culturali, come capitale del lusso.



Fig.52 Sfilata presso la Galleria Vittorio Emanuele, aperta al pubblico

Per svelare la sua attrattività Milano si veste di fashion durante l'intera settimana della moda, movimentando tutto l'insieme dei suoi elementi di stile che la contraddistinguono, quali i party, gli hotel a 5*, mostre ed eventi esclusivi per

<content/uploads/2013/02/Milano-Moda-Donna-20-26-Febbraio-2013.pdf>

¹⁰³ Workshop realizzato da Adecco Training e CNMI rivolto a giovani aspiranti stilisti, designer, brand manager, visual, che hanno incontrato i professionisti del mondo della moda, l'incontro è da intendersi come l'occasione per approfondire molti temi legati all'inserimento dei giovani in azienda.

comunicare l'aspetto più lussuoso e più glamour del brand Milano; diventano durante tale evento principali luoghi d'incontro, in un'ottica di entertainment, alcuni locali simbolici meneghini, quali il Nobu Armani, il Just Cavalli Cafè, il Ristorante Giannino, l' Armani Cafè, la trattoria Dal Bolognese e l' Hollywood club¹⁰⁴.

La Settimana della Moda mostra un' affluenza di circa 42.000 operatori del settore fashion, di circa 5.300 espositori, oltre 1000 giornalisti e 250.000 buyers specializzati¹⁰⁵, di cui ogni edizione dell'evento genera un indotto (stimato da una ricerca curata dalla Camera di Commercio di Monza e Brianza¹⁰⁶) di 27 milioni di euro tra shopping (15,1%), alloggi (62,1%), ristorazione (15,2%) e trasporti (3,2%). Il 73,8% ricade sul capoluogo lombardo, il 12,5% sulla provincia di Como, l'8,2% su quella di Varese e il 5,5% sull'area brianzola. A livello di riconoscibilità ed associazione del brand ,infatti, tra tutti gli aspetti che rendono riconoscibile Milano nel mondo le passerelle pesano per il 48,58% (da confrontarsi con il 18.36% di Parigi).

Anche in questo caso Milano conferma l'inadeguata promozione turistica, non sviluppando e organizzando veri e propri pacchetti turistici con i principali tour operators, che siano fatti su misura per chi visita la città in occasione della Fashion Week (es.tour dello shopping); infatti per promuovere la Settimana della Moda, Milano affianca la Camera Nazionale della Moda Italiana esclusivamente nella creazione di un'app per smartphone¹⁰⁷ che permettea al visitatore di rimanere sempre aggiornato sull'agenda degli eventi ed iniziative, di consultare le foto delle sfilate e avere a disposizione tutta la press release delle edizioni precedenti.

¹⁰⁴ http://vivimilano.corriere.it/locali/itinerari/milano-moda_1903322878050.shtml

¹⁰⁵ Fonte: http://www.italiadiscovery.it/dettaglio_art.php?id=1514

¹⁰⁶ Fonte: http://www.camcom.gov.it/cdc/id_pagina/26/id_tema/x/id_cp/x/id_ui/30873/id_prov/104/id_ateco/x/t_p/Monza-e-Brianza--Settimana-della-moda--un-indotto-da-28-mln-di-euro.htm

¹⁰⁷ <https://itunes.apple.com/en/app/id534578351>



Fig.53 Mega screen posizionati a Milano

Tra le pochissime iniziative di promozione, possiamo ricordare inoltre l'installazione di due mega schermi installati in Piazza Castello e in Piazza Cordusio, che, in un'ottica di coinvolgimento di tutti gli stakeholders, permettono agli appassionati di partecipare in diretta alle sfilate dei loro marchi preferiti.

Sul legame Milano-moda, si vogliono riprendere le parole del Presidente della Camera Nazionale della Moda, Mario Boselli, il quale afferma: *“uno dei fronti sui quali sta combattendo attualmente il settore della moda è rappresentato dal coinvolgimento del pubblico che arriva a Milano. Siamo infatti convinti che ci sia un modo di promuovere la moda italiana proprio qui a Milano, facendo sì che questa città sia il più possibile accogliente per poter vendere ai ricchi del mondo. Il che significa far bene non soltanto la moda ma anche gli alberghi, i ristoranti e tutto il variegato mondo che rappresenta Milano.”*¹⁰⁸

Per accrescere l'interesse della comunità cittadina e rafforzare ulteriormente l'immagine di Milano come capitale della moda, ogni anno viene organizzato nella capitale meneghina un altro evento attinente al mondo del fashion: la **Vogue Fashion's Night Out**¹⁰⁹ (giunta alla 4° edizione, tenutasi il 6 Settembre 2012).

Manifestazione organizzata grazie alla collaborazione tra Vogue Italia e il Comune di Milano, la Vogue Fashion Night Out consiste in una nottata che a partire dalle 19 prevede i negozi del centro aperti con prodotti speciali “limited edition” in vendita, cocktail, spettacoli, musica e incontri con stilisti, artisti, attori e personal shopper,

¹⁰⁸ Fonte: http://www.adnkronos.com/IGN/News/Moda/Milano-si-prepara-alla-settimana-della-moda_314154654574.html

¹⁰⁹ <http://vfno2012.vogue.it/milano/l-evento>

concentrati nella zona del Quadrilatero della moda in zona Brera, Garibaldi e Corso Genova.



Fig.54 Locandina VFNO 2012

In occasione della serata, si avviano numerose iniziative atte a far riscoprire la “Milano nascosta”, tra cui la più significativa è la passeggiata notturna all'insegna della cultura presso il quartiere di Brera, con la possibilità, per sola una notte, di esplorare i luoghi e le strade della zona più creativa di Milano, ricca di risorse da scoprire. Per la stessa serata di fatti sono stati proposti tre diversi itinerari attraverso i quali Brera si è raccontata: il primo, Chiari scuri a luci rosse (a cura di Manuela Alessandra Filippi), dedicato alla Brera delle case chiuse e dei bordelli popolari della Milano del Dopoguerra; il secondo, Arte, storia e toponomastica (a cura di Giacinta Cavagna di Gualdana), focalizzato sulle intricate e affascinanti vie che circondano la Pinacoteca; e infine il terzo, Architettura alla ribalta, tra miseria e nobiltà (a cura di Roberto Francieri), sulla scoperta dei differenti stili architettonici di un quartiere sospeso tra passato e modernità.

Inoltre, durante la serata della VFNO 2012, il più noto department store meneghino, la Rinascente, ha riservato spazio non solo alla moda ma anche a bellezza e degustazioni, infatti Chanel ha presentato per l'occasione la nuova fragranza Coco Noir, attirando la curiosità degli appassionati del beauty; la Food Hall dello store invece ha dedicato all'Emilia (colpita dal terremoto nel Maggio 2012) con menù a tema, improntati sui cibi tradizionali italiani, attrazione per molti turisti, soprattutto quelli internazionali.

Ancora una volta è, quindi, possibile osservare come il connubio Milano-Moda viene rafforzato reciprocamente dall'organizzazione di eventi internazionali che a loro

volta influenzano positivamente l'immagine del brand Milano, ampiamente percepito nel contesto internazionale come brand del lusso, della moda e del Made in Italy.

In conclusione, a tal proposito, si vogliono dare alcuni dati, emersi dai risultati della nostra indagine sulla forza del Brand Milano-Moda collegandoli ai due eventi appena analizzati: il 39% del campione afferma di essere stato a Milano e aver partecipato ad almeno una delle iniziative e/o eventi legati al mondo del fashion, mentre per quanto riguarda l'associazione Milano-Moda il 75% dei nostri intervistati considera Milano come capitale della moda e dello shopping.

4.2.2 Fiere: Salone del Mobile e del Design e Fuori Salone

Ad affiancare gli eventi come strumenti di marketing e di city branding per promuovere la città di Milano come brand del lusso, dell'eleganza e della ricercatezza, vi sono certamente le fiere che vengono organizzate ogni anno nel capoluogo lombardo, grazie alle quali Milano da ospitalità a circa 11 milioni e mezzo di persone; tra queste si vogliono ricordare la Borsa internazionale del Turismo, che accoglie mediamente 117 mila visitatori per edizione, Made Expo (Architettura, design edilizia), che annovera 242mila presenze ed infine il Salone Internazionale del Mobile e del Design, che accoglie circa 300mila partecipanti (ultima edizione: dal 9 al 14 aprile 2013). Ed è proprio su quest'ultima fiera che ci si vuole focalizzare, soprattutto per la rilevante influenza che ha sull'immagine percepita del Brand Milano e l'associazione con questo ultimo (circa il 44% del nostro campione definisce Milano città del design).

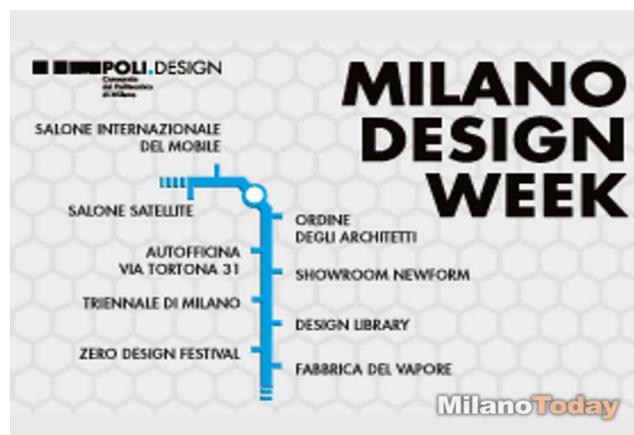


Fig.55 Eventi satelliti al Salone Internazionale del Mobile

La settimana del Salone e dei suoi eventi satelliti (Fig.55), primi fra tutti il Fuorisalone, crea un ricco indotto per il capoluogo lombardo e i dintorni, difatti una ricerca della Camera di commercio di Monza e Brianza¹¹⁰ ha stimato l'impatto turistico dell'evento sulla città intorno ai 200milioni di euro, considerando solo gli arrivi di visitatori, che nell'edizione 2013 hanno raggiunto i 324093, di cui 285698 operatori del settore, con un incremento del +10% rispetto all'edizione del 2012. Tale dato viene confermato anche dai risultati della nostra indagine, per cui circa il 38% del campione dichiara di essere stato al Salone del Mobile o ad uno dei suoi eventi correlati, primi tra tutti il Fuorisalone.

Indotto turistico del design per il Salone Internazionale del Mobile 2013

Alloggio	158.343.000	77,5%
Trasporti	3.842.000	1,9%
Shopping	19.099.000	9,4%
Ristoranti	17.973.000	8,8%
Altro	4.941.000	2,4%
Totale	204.198.000	100,0%

Fonte: Stima dell'Ufficio Studi della Camera di commercio di Monza e Brianza, su dati Ciset, Istat, Cosmit, Registro Imprese

Fig.56 Indotto turistico del Salone del Mobile 2013 suddiviso per categorie

Fabio Cannavale, fondatore del motore di ricerca *Volagratis* e del suo Osservatorio, a tal proposito, ha riscontrato rispetto alla settimana precedente e successiva al Salone un incremento degli arrivi negli aeroporti di Milano del + 172% Malpensa, del +156% di Orio al Serio e del+125% di Linate.

Il Salone è un evento internazionale ma che coinvolge sia un vasto pubblico italiano che straniero: il 44% proviene da città italiane e principalmente dal Sud mentre per quanto concerne i visitatori dai Paesi stranieri, al primo posto c'è la Germania (12%), seguita da Danimarca (5%) e Francia (4,9%)¹¹¹.

Per quanto concerne le attrazioni culturali della città, i musei civici milanesi, grazie ad una collaborazione tra il Comune ed il Cosmit, sono rimasti aperti gratuitamente, passando in una sola settimana da 26mila presenze ad 84mila presenze nei giorni dal 7 al 14 aprile 2013; un record spetta al Museo del Novecento che solo nel weekend del 13-14 Aprile ha quintuplicato gli ingressi in occasione della mostra di Andy

¹¹⁰Per consultare la ricerca completa:

<http://tuttocamera.mb.camcom.it/upload/repos/stampa/6/3382/indottosalone2013ok.pdf>

¹¹¹ Fonte : <https://twitter.com/Volagratis/status/316225585141661699> (profilo ufficiale di Vola gratis su Twitter)

Warhol (14mila presenze complessive), a cui seguono il Castello Sforzesco (17000 presenze), il Museo di Storia Naturale (11000 visitatori) e l' Acquario civico (7404)¹¹².

Durante la settimana del Salone, mediamente anche i ristoranti e i locali che organizzano il tradizionale happy hour milanese registrano un aumento delle prenotazioni del 20%; allo stesso modo gli alberghi, soprattutto quelli più lussuosi, ricevono molte prenotazioni sia da espositori che buyer, infatti come afferma Ezio Indiani, direttore dell'Hotel Principe di Savoia di Milano: *“Il Salone del Mobile è il periodo più importante dell'anno per il nostro albergo. Quest'anno, poi, registriamo il tutto esaurito. Durante questo periodo i clienti arrivano veramente da tutto il mondo, in particolare dal Medio Oriente.”*¹¹³

Di tale evento non vanno di certo tralasciati i benefici che offre al Brand Milano, difatti così come afferma Gabriella Lojacono: *“Milano è ormai da tutti riconosciuta come la capitale del design e questo attrae turisti anche negli altri periodi dell'anno”. Dal punto di vista della città (e delle aree limitrofe) la grande kermesse porta Milano al centro dell'attenzione di tanta stampa internazionale e affolla alberghi e ristoranti che vedono incrementare notevolmente i loro ricavi. Ma va sottolineato anche l'impatto positivo per l'ente fieristico, con gli spazi esauriti, e anzi alcune domande rimaste inevase per completamento degli stand. Il settore del mobile italiano si mostra così capace di attrarre l'attenzione di visitatori da tutto il mondo, per la varietà e la ricchezza delle soluzioni offerte, per stili, fasce di prezzo, funzioni, contenuti estetici.”*

Ad essere centrale dunque è la città di Milano, così come dimostra lo slogan scelto per promuovere la manifestazione e i vari Saloni nel 2013 *“A Milano, il mondo che abiteremo”* (Fig.57).

¹¹² Fonte: <http://www.milanotoday.it/cronaca/salone-mobile-2013-visite.html>

¹¹³ Fonte : http://www.huffingtonpost.it/2013/03/25/dal-brand-ad-alberghi-e-ristoranti-pieni-indotto-salone-del-mobile-fa-ricca-milano_n_2947352.html



Fig.57 Slogan del Salone del Mobile

La città si trasforma, così come abbiamo visto, per una settimana e diventa un vero e proprio centro d'osservazione e ricerca d'assoluta innovazione a livello internazionale.

A ruotare attorno al nucleo del Salone Internazionale del Mobile in se vi sono altri eventi minori che trasformano ulteriormente la città, quali il Salone Satellite, aperto al pubblico con ingresso gratuito e interamente dedicato ai designer emergenti e l'immaneabile Fuori Salone, con un'infinità di iniziative collaterali che coinvolgono l'intera città meneghina, tra mostre temporanee, vernissage, party e aperture straordinarie. Tra queste ultime vanno ricordate: le installazioni di design collocate all'interno di un luogo simbolo della cultura milanese, la sede in via Festa del Perdono dell' Università degli Studi, le aperture straordinarie e l'esposizioni presso via Tortona e via Savona e il Brera Design District (Fig.58) .¹¹⁴



¹¹⁴ Per l'elenco completo delle iniziative del Fuorisalone si veda <http://fuorisalone.it/2013/itineraries>



Fig.58 Installazioni di design collocate nei principali luoghi di Milano

In conclusione, si vuole osservare come il tema di Expo 2015, “*Feeding The Planet. Energy For Life*” entra nel vivo del Fuorisalone, durante il quale, per la prima volta nell’edizione del 2013, si è inserito appunto il tema del Food&Design grazie all’iniziativa ***Food Experience Mondadori***, inteso come un festival, uno showcooking d'autore e spettacoli di food&design, aperti a tutti e dedicati alla cultura gastronomica, così come osserveremo nel prossimo capitolo, interamente dedicato all’Esposizione Universale.

4.2.3 Shopping: il tempio del lusso Excelsior

Parlare di Milano come città e brand del lusso richiede necessariamente parlare del nuovo multistore del Gruppo Coin creato presso gli spazi che hanno ospitato per moltissimi anni una delle sale cinematografiche più amate dai milanesi, in pieno corso Vittorio Emanuele ed inaugurato nel Settembre 2011, ***Excelsior Milano***.

Il tempio del lusso, così come definito il department store meneghino, nasce da un progetto dall’archistar Jean Nouvel¹¹⁵ che ha utilizzato i 4000 metri quadrati, (suddivisi su 7 livelli) dello spazio, dedicato a moda, cibo e design, utilizzando sinergicamente materiali come schermi led, vetro e acciaio con lo scopo di ottenere effetti caleidoscopici e riflettenti, e mantenendo la presenza del vecchio cinema attraverso dei palchi, per ricordare e avere coscienza della funzione che ricopriva in passato, mantenendo così una continuità con quella che era una tipica

¹¹⁵ Per approfondimenti sul progetto dell’architetto Nouvel si veda <http://www.domusweb.it/it/notizie/2011/09/06/jean-nouvel-excelsior-milano.html>

tradizione della città; il tutto per mantenere viva l'atmosfera ricercata e raffinata della Milano del lusso.

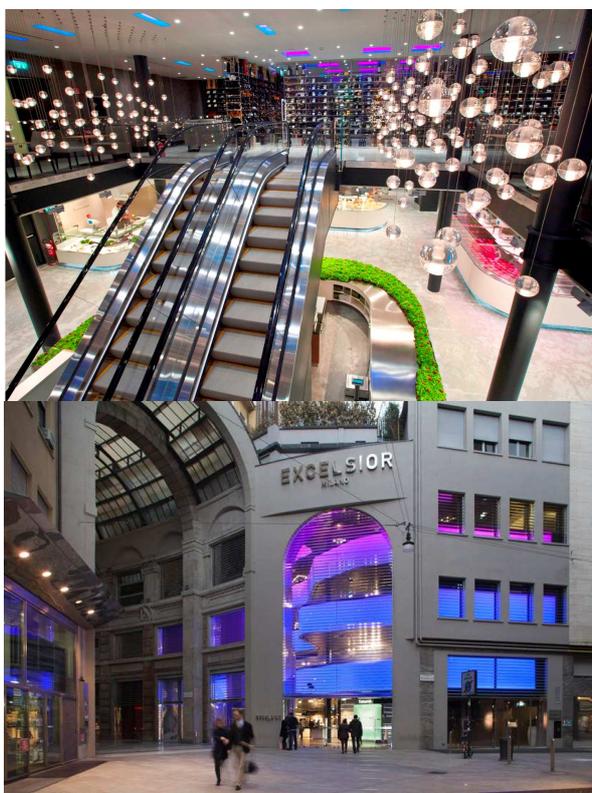


Fig.59 Vista degli interni ed esterni del tempio del lusso, Excelsior Milano

All'interno dello store, primo in Italia¹¹⁶ ed unico nel suo genere, è possibile trovare numerosissimi marchi di alta gamma, già presenti in altre zone del centro della città, quale il Quadrilatero della moda, o all'interno dell'adiacente e noto store, la Rinascente: Maison Martin Margiela, e Givenchy per l'abbigliamento, Christian Louboutin e Sergio Rossi e shop-in-shop del calibro di Tiffany & Co. Per la gioielleria, Valextra per la pelletteria, Ladurée, pasticceria di lusso nota per la produzione dei tipici macarons francesi ed Eat's per la ristorazione. Stefano Beraldo, amministratore delegato del gruppo Coin, sul tempio del lusso ed il suo legame con la città afferma: *“Il progetto è ormai ben avviato. La qualità del brand mix che si sta delineando non fa che confermare la vocazione alla ricerca e all'internazionalità di questa proposta innovativa per la nostra città.[...] Inoltre è un viaggio nello shopping del futuro quello che Excelsior Milano invita a compiere. Un viaggio alla ricerca del meglio nell'abbigliamento,*

¹¹⁶ Excelsior Milano ha inaugurato il suo secondo store a Verona il 22 marzo 2013.

accessori, calzature, gioielleria, beauty, design e fine food. Pensato per un target trasversale per età, sesso, provenienza sociale ma appassionato di moda, curioso, cosmopolita. ”.

Il prestigioso brand mix sopraccitato rappresenta un valore aggiunto per il turista leisure/business, che arriva a Milano e si ferma mediamente 2.5 giorni (come visto nel paragrafo 4.1.3), in quanto da alla possibilità a quest’ultimo di acquistare in un tempo minore differenti prodotti, del Made in Italy e non solo, di suo interesse all’interno di un unico store “gioiello”, che offre un’atmosfera da sogno e un’esperienza di fruizione unica e di eccellenza anche grazie ai suoi arredi ed accessori glamour, confermando l’immagine percepita del brand Milano come un marchio di esclusività e lusso.

4.2.4 La ristorazione di lusso da Cracco a Savini

Se c’è una cosa per la quale l’Italia viene da sempre menzionata a livello internazionale è la sua tradizione culinaria, facendo sì che l’enogastronomia costituisca un differenziale aggiunto per il Belpaese, che possiede nel settore un primato indiscusso, rappresentando una leva fondamentale, assieme al turismo, moda e design per eccellere a livello internazionale e creare reali vantaggi competitivi.

Fondendo tutte queste leve assistiamo alla nascita di quella che è la ristorazione del lusso, oggi un filone in piena espansione, che attira molti investimenti e attività imprenditoriali, soprattutto nella città da noi analizzata, Milano, che si trova ad affrontare oggi il tema del food da una prospettiva differente , in quanto tema principale di Expo 2015.

Città, che ospita un target leisure/business tra i più benestanti su scala mondiale (es. Russi e Cinesi), così come osservato nei precedenti paragrafi, Milano si trova di fronte alla necessità di innovare incessantemente il servizio offerto, che sia in grado di soddisfare i bisogni e le richieste di un target sempre più esigente, continuamente alla ricerca dell’eccezionalità e dell’unicità dell’esperienza fruita.

Tale condizione si verifica soprattutto nel settore dei servizi, primi fra tutti le strutture alberghiere e i ristoranti¹¹⁷, che devono così adattarsi e distinguersi in meglio rispetto ai mutevoli standard internazionali, termine di confronto per un target

¹¹⁷ Valutati dal nostro campione con un punteggio medio di 3.9/5, con il 60% che dichiara di essere molto soddisfatto del servizio offerto

abituato a viaggiare nel mondo, in modo tale da riuscire, quindi, a confermare l'immagine elegante e ricca del Brand Milano.

A rispondere a tale necessità di equilibrio tra tradizione culinaria e continua innovazione a livello internazionale, nel capoluogo lombardo, primi fra i moltissimi ristoranti di lusso, troviamo il **Ristorante "Savini"** e il **Ristorante "Cracco"**.

Il **Ristorante Savini** di Milano, rinomata e storica meta di lusso, situato nel pieno centro città in galleria Vittorio Emanuele offre a ricchi visitatori reduci dallo shopping milanese la cucina tradizionale italiana e milanese con servizi di lusso, menu raffinati e eleganti sedute decorate con candele e pizzo.

"Il SAVINI è Milano come lo sono la Galleria e la Scala" così come scrisse Carlo Castellaneta¹¹⁸, questo ristorante dal 1867 rappresenta infatti per la città un simbolo dell'eleganza e dalla ricercatezza che da sempre vuole trasmettere, soprattutto oggi in cui la città meneghina si vuole affermare come la capitale del lusso e del glamour.

Gli stessi proprietari confermano il valore competitivo aggiunto che il Savini offre all'eleganza di Milano, città che lo ospita da circa un secolo e mezzo, parlando ai propri clienti così come segue:

"Gentile turista. Quando ti siedi ai tavolini del Ristorante Savini in Galleria Vittorio Emanuele, ordina pure il tuo aperitivo, ma mentre lo sorseggi chiudi gli occhi e mettiti in ascolto. Se ti concentri e lasci andare i pensieri, riuscirai a sentire le voci della Storia Contemporanea che qui si è seduta a gustare un momento di tranquillità. Perché in questo locale è passato il mondo, delle arti tutte, della politica, della letteratura, del libero pensiero, della vanagloria e del successo.

*Perdonaci, caro turista, il parzialissimo elenco con cui ti tediamo, ma vogliamo che tu sia consapevole di dove ti trovi. Puccini, Marinetti, Verdi, De Chirico, Callas, Agnelli, Chaplin, Sinatra, Hemingway, D'Annunzio, Luchino Visconti, Henry Ford, Ranieri e Grace di Monaco, Ava Gardner, Totò, Eugenio Montale."*¹¹⁹

Inaugurato il 1 Luglio 2007, definito il ristorante più lussuoso d'Italia¹²⁰, oltre che ad essere inserito nella classifica dei migliori 100 ristoranti al mondo del 2013¹²¹ e

¹¹⁸ Scrittore italiano (Milano, 1930) e presidente del Museo teatrale alla Scala

¹¹⁹ <http://www.thatsmilan.it/itinerari/caffe-storici-milano/>

¹²⁰ Fonte: http://www.foodgeniusacademy.com/ristorante_partner.php?id=2

¹²¹ Classifica completa consultabile su <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners/#>

premiato da due stelle della Guida enogastronomica Michelin italiana, il **Ristorante Cracco** situato in un elegantissimo edificio a pochi passi dal Duomo, presenta un ambiente raffinato, confortevole, con accessori di design e impregnato di quella atmosfera glamour che attira clienti da tutto il mondo.

Lo chef e il suo staff si propongono di equilibrare innovazione e creatività con le grandi specialità della tradizione culinaria milanese reinterpretate in chiave moderna e contemporanea quelle che sono.

A dimostrazione del fatto che Cracco rappresenta un luogo simbolo del lusso della città di Milano, si vogliono riportare le affermazioni dei visitatori stessi, che per il 62% da una valutazione eccellente al ristorante¹²²:

“Per chi è alla ricerca di sapori particolari e facilmente da ritrovare in altri locali, questo è il posto giusto...Semplice e raffinato il locale”

“Un ottimo esempio della creatività e dell'estro italiano”

“Lo spirito con cui si affronta la cena da Cracco e' lo stesso con cui ci si siede in poltronissima all Arena:ci si gusta lo spettacolo senza cercar una giustificazione per il prezzo...”

“Il lusso culinario nel cuore di Milano”

“ La passerella culinaria nella città più fashion d'Europa”

Il ristorante di lusso a Milano, dunque, non viene considerato solo come luogo di ristoro e socialità, ma come un'esperienza che comprende la corrispondenza tra il livello della location, la qualità dei piatti, la cantina dei vini ed i servizi offerti alla clientela, che costituiscono un continuum coerente al fine di generare un'esperienza unica e memorabile.

In conclusione, si vogliono mostrare schematicamente i mezzi di comunicazione utilizzati dai visitatori per raccogliere informazioni su tali location (Fig.60), osservando ancora una volta la forte influenza del passaparola che si viene a creare tra le figure professionali appartenenti al target leisure/business.

¹²² Fonte: http://www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g187849-d696519-Reviews-Cracco_Peck-Milan_Lombardy.html#REVIEWS

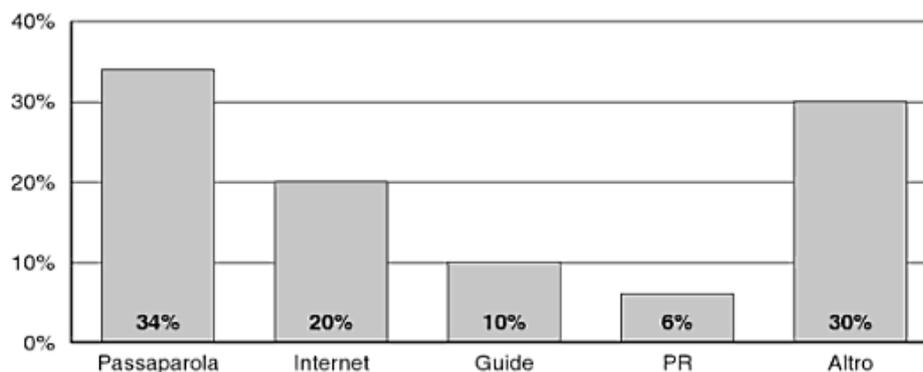


Fig.60 Mezzi di informazione utilizzati per consiglio¹²³

4.2.5 La nuova frontiera dell'hotellerie di lusso: Bulgari Hotel&Resort, Armani Hotel e Maison Moschino

Il visitatore di lusso, così come si è osservato in precedenza nel caso della ristorazione, orienta la scelta dell'hotel secondo i criteri della qualità della sistemazione, della privacy ed esclusività garantitagli durante il soggiorno e soprattutto in base alla reputazione della città/destinazione e dell'attività ricettiva stessa che lo accoglie, tutti criteri ai quali rispondono gli emergenti hotel di lusso di Milano.

Con una crescita complessiva del 134% negli anni tra il 2002 e il 2011, gli hotel di lusso in Italia, soprattutto a Milano¹²⁴, sembrano rappresentare terreno fertile per gli investimenti di stilisti e architetti che si propongono di attirare un maggior numero di clienti, grazie alla qualità associata al loro brand.

Primo luxury hotel griffato d'Italia, inaugurato nel capoluogo lombardo nel maggio del 2004, è l' "albergo-gioiello" della catena ***Bulgari Hotels&Resorts*** dello stesso Bulgari, grande nome dell'oreficeria romana, già produttore di gioielli, orologi, occhiali e accessori.

¹²³ Fonte: analisi comparativa dei principali ristoranti di lusso di Milano in Bagnobianchi I., La ristorazione di lusso. Il marketing moderno per creare o rinnovare attività nel campo della ristorazione, Franco Angeli, 2010, p.70

¹²⁴ Nel 2012 Milano ha registrato 17 strutture alberghiere a 5* (2.67% sul complessivo comparto alberghiero) e 129 a 4* (32.86%). Fonte: http://www.visitamilano.it/export/sites/default/turismo/doc/Osservatorio/Analisi_flussi_turistic_i_2012.pdf



Fig.61 Bulgari Hotels&Resorts di Milano

Sul progetto alberghiero del brand, lo stesso Nicola Bulgari afferma: *“l’obiettivo principale degli alberghi Bulgari è quello di spingere il prestigio e l’apprezzamento del marchio Bulgari nel mondo, anche per esporre la marca con nuovi progetti. Abbiamo perciò deciso di fare qualcosa che attirasse e che fosse allo stesso tempo molto originale. Abbiamo capito che il prodotto hotellerie sarebbe stato molto gradito e poi cercato un partner che fosse in grado di garantire qualità elevata e abbiamo scelto il Ritz-Carlton per la sua parte extralusso”*¹²⁵,

Bulgari Hotels & Resorts con l’obiettivo di essere considerato dai suoi visitatori il più straordinario hotel di lusso al mondo non a caso ha scelto Milano, maggiore metropoli della moda e una delle principali destinazioni del turismo di lusso, volendo trasmettere l’emozione del brand, il glamour senza tempo e la tradizione di prestigio del gioielliere italiano così come della città meneghina.

La proprietà sorge nel quartiere più lussuoso della città e nell’area più esclusiva, contraddistinta da un’identità unica e riconoscibile, trattandosi di un palazzo del 18esimo secolo restaurato completamente immerso in un giardino privato di 4.000 mq a pochissimi passi dalla ricca Via Montenapoleone. Il progetto del resort Bulgari prevede il connubio tra lo stile tradizionale locale e il design di lusso contemporaneo italiano, arricchito dall’impiego di materiali rari e pregiati (gli arredi e tutti i dettagli di design sono disegnati e prodotti su misura) che donino un’atmosfera unica.

Tale struttura presenta dunque un concetto innovativo di servizio di lusso, informale e allo stesso tempo impeccabile (organizzazione di visite private di Ville e Musei, giro del lago di Como in idrovolante, scoperta delle località italiane più esclusive in

¹²⁵ Rassegna stampa fornitami dalla Dott.ssa Martina Ventura, Events Coordinator di Bulgari Hotels and Resorts Milano

aereo privato, limousine o yacht ed altri servizi come personal shopper, personal trainer, affitto di auto di lusso, check-in in camera, servizio per preparare e disfare i bagagli etc...) proponendosi di rendere il soggiorno degli ospiti una esperienza unica e irripetibile e facendo divenire gli stessi bar e ristorante dell'hotel, caratterizzati da spazi esclusivi e caratterizzati da una cucina locale, il punto d'incontro più ambito per l'alta società locale e i turisti business, così come avviene soprattutto durante la settimana del Salone del Mobile e la Fashion Week.

Un secondo caso in cui si ritrova il binomio moda-hotel a Milano si riscontra con l'hotel a 5* firmato da una delle griffe simbolo dello stile italiano, l' *Armani Hotel* (secondo hotel della catena alberghiera Armani dopo quello di Dubai), che sorge al centro del Quadrilatero della Moda di Milano, precisamente in Via Manzoni.



Fig.62 Armani Hotels & Resorts Milano

Nato nel 2011 dall'accordo tra il Gruppo Armani ed Emaar Properties, l' Armani Hotels & Resorts di Milano è situato nel prestigioso edificio di via Manzoni 31, nel cuore del quartiere conosciuto come Quadrilatero della Moda, a pochi minuti dai prestigiosi negozi di Via Montenapoleone e Via della Spiga, dal Teatro alla Scala e dalla Piazza del Duomo. L'Armani Hotel Milano, come nel caso dell'hotel precedente, si propone di offrire ai propri clienti un'esperienza intima, in linea con la filosofia *Stay with Armani*. La proposta Armani va ben oltre quello che riguarda l'estetica visiva, offrendo un concetto unico e differenziato di servizi con la supervisione dei Lifestyle Manager che sono un punto di riferimento per i clienti: dal momento della prenotazione, il Lifestyle Manager è infatti pronto ad assicurarsi che ogni desiderio del cliente sia soddisfatto in modo discreto, sia all'interno che all'esterno dell'Armani Hotel Milano. L'obiettivo del Lifestyle Manager è infatti offrire alla

clientela l'ospitalità di Giorgio Armani per garantire tutto il comfort ed un'esperienza unica, come un vero e proprio brand di lusso.

Anche nel caso dell'Armani hotel, il ristorante e il caffè all'interno dell'albergo diventano fonte di attrazione e celebri punti d'incontro per l'intera città così come per i visitatori occasionali: durante la Fashion Week all'interno dell'Armani Cafè si organizzano numerosi eventi collegati al mondo del fashion (es. presentazione della nuova fragranza Armani Code) così come si organizzano importanti cene di lavoro (o aperitivo pre-dinner) durante le principali fiere meneghine all'interno del ristorante, che conta riconoscimenti internazionali per la qualità del cibo e del servizio offerto.

Sul legame che unisce il brand del lusso Milano e l'hotel firmato Armani, si vogliono riprendere le parole dei responsabili della comunicazione di quest'ultimo, che affermano: *“Giorgio Armani è il nome che definisce la moda, lo stile e il design. Ora, la sua estetica si estende al mondo dell'ospitalità e all'arte del ricevere. Eleganza e armonia sono infatti i segni distintivi dell' Armani Hotels & Resorts e Armani Residences dove gli ospiti possono vivere un'esperienza totale del lifestyle Armani e godere della stessa accoglienza che Giorgio Armani riserverebbe alla famiglia e ai suoi amici. Sorge non a caso nella città e in uno dei luoghi di vacanza più importanti e lussuosi al mondo, nota per un servizio superiore, un design impeccabile e un lusso ineguagliabile.”*¹²⁶

In ultimo, non di certo per importanza, troviamo l'ennesimo albergo griffato della città meneghina¹²⁷, l'hotel **Maison Moschino**, inaugurato nel marzo 2010 a breve distanza da Corso Como e Corso Garibaldi, con l'obiettivo di offrire il lusso del brand Moschino alla clientela esigente e raffinata della capitale della moda, così come sottolinea l'utilizzo della parola “maison” con la dichiarata intenzione di trasformare l'alloggiare di chi lo sceglie in un sogno da favola, in uno spazio intimo e personale.

¹²⁶ Fonte: <http://www.armanihotels.com/it/philosophy.html>

¹²⁷ Progetto di design diretto da Rossella Jardini in collaborazione con Jo Ann Tan, che si sono occupati della ristrutturazione della palazzina neoclassica che è stata la sede della prima stazione ferroviaria di Milano e che oggi ospita la Maison Moschino



Fig.63 Maison Moschino Milano

Luogo magico legato all'universo dorato della moda e alla dimensione fiabesca (così come si può intuire dal nome assegnato alle camere: “La Stanza di Alice”, “La Stanza Petali”, “Cappuccetto Rosso”, “Foresta”, “Oro”), la Maison Moschino realizza una nuova idea e filosofia di accoglienza ricettiva grazie al design innovativo, che rimarca gli accenti creativi della moda Moschino, presentando ambienti fantastici e surreali che rimandano al sogno fiabesco e ridisegnando allo stesso tempo i codici tipici della moda.

Tale offerta ambiziosa ed affascinante dalla casa Moschino, rende questa struttura una delle mete più ambite della clientela locale ed internazionale, intesa come una delle perle ricettive d'Italia, all'interno della città che più di ogni altra rappresenta l'universo fashion nel mondo.

Per comprendere al meglio l'importanza che gli alberghi extralusso a 5* hanno per il brand Milano e per la sua immagine percepita come città del lusso, si vogliono analizzare in breve i flussi turistici che li caratterizzano, soprattutto durante la Fashion Week ed il Salone del Mobile.

All'interno del comparto alberghiero, il **64,36%** dei turisti arrivati nel territorio di Milano e provincia nel 2012 ha preferito gli alberghi a **4 stelle**, il 22,85% gli alberghi a tre stelle, il **4,82%** quelli a **5 stelle**, il 3,19% gli alberghi a due stelle, il 2,46% gli alberghi a una stella e il 2,32% le residenze turistico-alberghiere¹²⁸, registrando 4.350.891 arrivi e 9.163.731 presenze solo nel capoluogo . Tali strutture (alberghi a 4* e 5*), inoltre, durante l'ultima edizione del Salone Internazionale del Mobile 2012 e della Fashion Week hanno portato all' aumento delle prenotazioni del 15% rispetto

¹²⁸Fonte:http://www.visitamilano.it/export/sites/default/turismo/doc/Osservatorio/Analisi_flussi_turistici_2012.pdf

alla media annuale, con una maggiorazione rispetto alle tariffe medie annuali che va dal 4% al 125%.

Ovviamente la scelta della fruizione di un servizio di soggiorno extralusso (così come nei tre casi analizzati) acquisisce per il cliente un significato estremamente particolare, che supera l'effettiva offerta, spesso simile a quelli di altri hotel. Ciò che qui si "vive" è l'ambiente e l'atmosfera riconducibile a una quasi leggendaria e fantastica storia che da sempre caratterizza il brand Milano così come i prodotti di moda.

4.3 Analisi swot del luxury city branding

In chiusura, così come già fatto per i precedenti capitoli, si vuole analizzare la comunicazione del brand Milano inteso come brand del lusso in una prospettiva di valutazione di punti di forza e criticità, attraverso l'utilizzo di una matrice swot.

Punti di forza

- Qualità dei servizi di accoglienza di fascia alta (hotel a 5*)
- Buona offerta per shopping
- Eventi: Fashion Week e Vogue Fashion Night Out
- Fiere: Salone del Mobile e Fuorisalone → elevato indotto turistico e ritorno economico per il territorio lombardo
- Buona accessibilità aeroportuale e ferroviaria
- Buona offerta di servizi culturali/artistici collaterali al sistema moda/design

Opportunità

- Accrescimento del valore del brand Milano, riconosciuta come capitale internazionale del lusso, della moda e del design → vantaggi in termini di posizionamento turistico
- Costante crescita del mercato turistico business/leisure (+6 %)
- Milano, sede Expo 2015, come catalizzatore di nuovi turisti ed investimenti nazionali ed internazionali

Punti di debolezza

- Inadeguatezza dell'attività promozionale di Milano come "Città Turistica del lusso" scarsa informazione sui servizi turistici / culturali / artistici esistenti, mancanza di pacchetti turistici ad hoc, come itinerari organizzati per lo shopping o visite nelle località "ricche" del territorio circostante
- Scarso riconoscimento di meta leisure competitiva a livello internazionale
- Valorizzazione parziale del patrimonio artistico e culturale

Minacce

- Forte sviluppo turistico di altre città italiane come ad esempio Torino ed europee come Barcellona (grande attenzione ai giovani), Berlino (grandi interventi di riqualificazione urbana), Lisbona e Praga, anche grazie alla presenza delle principali compagnie low cost
- Forte resistenza al cambiamento e allo sviluppo di nuovi scenari (sostenibilità, ambiente, turismo religioso etc...)

Il visitatore che si reca nella lussuosa Milano è quindi una persona che non vuole esperienze stereotipate, ma al contrario sceglie di vivere una destinazione in modo differente, vivendo sensazioni esclusive e sfruttando emozioni uniche ed è proprio su questo, così come osservato, che puntano il brand Milano ed i servizi che offre nell'ambito degli eventi, delle fiere, dello shopping, dei ristoranti e soprattutto degli alberghi; servizi che spesso si rivelano scarsamente promossi e pubblicizzati in chiave turistica, accentuando il carattere dell'esclusività della città del lusso in quanto, paradossalmente, meno comunicazione c'è, più il marchio può diventare esclusivo.

Tale criticità viene accentuata in un'ottica internazionale con la competitività con altre mete, quali Parigi, Barcellona e gli emergenti paesi dell'Est, luoghi di interesse dei "nuovi ricchi" mondiali, i Russi, che hanno superato gli orientali Cinesi e Giapponesi per il turismo leisure.

A conclusione, per confermare l'immagine percepita di Milano come luxury brand, si riporta la classifica delle più famose città del lusso del 2012 (Fig.64), stillata dal Destination Europe 2013, il report annuale di Jones Lang LaSalle¹²⁹, in cui Milano si posiziona come quarta, dopo Londra, Parigi e Mosca.



Fig.64 Luxury Destination Europe 2013

¹²⁹ Fonte: <http://www.joneslanglasalle.eu/ResearchLevel1/Retail-Destination-Europe-2013.pdf>

Capitolo 5. La grande criticità del brand Milano: brand del lusso o brand della sostenibilità di Expo 2015?

Il 31 marzo 2008 Milano vince l'Expo 2015¹³⁰ con 86 voti, sbaragliando la concorrenza della città turca Smirne e conquistando dunque la manifestazione che si svolgerà dal 1 maggio 2015 al 31 ottobre 2015. Da questo momento per il brand Milano, la sua immagine e la sua identità nasce una scommessa: rilanciare la città e l'intero Paese creando un grande evento di comunicazione.

Milano, così come abbiamo visto nei capitoli precedenti, è la città del lusso, dell'economia, della moda e del design; attraverso Expo 2015 dovrà saper comunicare queste componenti uniche ed inimitabili e reinventarsi un posizionamento nel contesto internazionale, che sia in grado di conciliare queste ultime con il tema di Expo 2015, "*Feeding the Planet. Energy for life*".

La comunicazione del brand Milano va dunque necessariamente rivisitata e la nuova immagine del capoluogo lombardo da proporre va assolutamente comunicata e raccontata da subito, promuovendola e pubblicizzandola prima, durante e dopo l'Expo in Italia così come all'estero, individuando il ruolo degli stessi milanesi, quello del turismo per il nuovo posizionamento e ancora quello di tutti gli altri attori dello scenario di riferimento.

¹³⁰Breve ricostruzione dei momenti più importanti che hanno portato all'assegnazione a Milano di Expo 2015:

-16 ottobre 2006: presentazione ufficiale alla Presidenza del Consiglio dei Ministri della candidatura di Milano ad organizzare l'Esposizione Universale del 2015

-30 ottobre 2006: il Governo Italiano sottopone al BIE (Bureau International des Expositions) la candidatura per la città di Milano

- 19 dicembre 2006: prima presentazione del dossier di candidatura contenenti due grandi capitoli di opere: essenziali (infrastrutturali, organizzazione e gestione dell'evento) e connesse (viarie, stradali, ferroviarie e linee metropolitane)

- 18 ottobre 2007: il Presidente del Consiglio dei Ministri, Romano Prodi, detta le disposizioni per lo svolgimento dell'Esposizione Universale del 2015 e nomina del sindaco di Milano Letizia Moratti come Commissario Delegato per la predisposizione degli interventi necessari alla migliore presentazione della candidatura della città quale sede dell'Esposizione Universale

-31 marzo 2008: il BIE assegna l'organizzazione dell'evento alla città di Milano che si aggiudica l'organizzazione della Expo 2015 superando per 86 voti a 65 la città turca di Smirne. Alla fine di ottobre del 2006 viene costituito il Comitato di candidatura con lo scopo di scrivere il Dossier ufficiale dell'evento e promuoverlo tra i Paesi del BIE.

Per il dossier di candidatura si veda: <http://leg16.camera.it/522?tema=51&Expo+2015>

E sarà proprio di questa capacità del brand Milano di saper rinnovare la propria immagine e l'attuale posizionamento in vista dell'Esposizione Universale, di cui si parlerà lungo quest' ultimo capitolo del nostro elaborato.

5.1 Il brand Expo 2015: identità, mission e valori

Prima di addentrarci nell'analisi della comunicazione vera e propria del brand Expo 2015 ed il suo legame con il brand Milano, si vogliono descrivere in breve le caratteristiche di Expo, soprattutto in termini numerici, sottolineando così l'importanza che il grande Evento riveste per il capoluogo lombardo.

La manifestazione che si svolgerà nel 2015 a Milano prevede circa 20 miliardi di euro di investimenti, così suddivisi: 14 miliardi in infrastrutture strettamente legati all'evento, altri 11 miliardi per operazioni già deliberate, quali l'ultimazione dell'alta velocità e le linee della metropolitana, 2 miliardi per i servizi della sicurezza e dell'informatica, 1.7 miliardi per il sito espositivo, 500 miliardi di contributo dei Paesi partecipanti, 250 milioni per il nuovo centro di produzione Rai.

Oltre 7000 eventi in sei mesi per la cui realizzazione saranno necessari 892 milioni di euro e 6 aree eventi indoor ed outdoor.

Circa 70000 nuovi posti di lavoro nel periodo 2010-2015, con un picco di 130 mila addetti nell'anno dell'evento: 12mila posti nelle professioni intermedie (commessi, cuochi, addetti al call center, ecc...), 19mila addetti altamente specializzati (ingegneri, architetti, tecnici della sicurezza, ecc...), 30mila operai tra falegnami, muratori, elettricisti, autisti, addetti a carico/scarico merci, 14mila stranieri troveranno occupazione grazie all'Expo, 57mila unità addette alle infrastrutture (posti effettivi), 20 milioni di turisti in sei mesi per una media di 161 mila visitatori al giorno.

Inoltre, si prevede un aumento del fatturato del mondo imprenditoriale milanese di 44 miliardi di euro (incremento del +10%) portando un incremento al Pil del nostro paese pari a 11.5 miliardi di euro.

Per la gestione della faraonica macchina del brand Expo e di tutte le attività di promozione e comunicazione ad esso collegate è stata incaricata la società **Expo 2015 S.p.A.**, costituita con atto notarile il 1 dicembre 2008 a Milano, in seguito all'attuazione del DPCM del 22 ottobre 2008 (cosiddetto decreto Expo del Governo

Berlusconi IV), che prevedeva la creazione di un'apposita azienda che gestisse l'evento. L'impresa sopraccitata, mostra una proprietà così composta: 40% Governo della Repubblica Italiana (Ministero dell'Economia e delle Finanze), 20% Regione Lombardia, 20% Comune di Milano, 10% Provincia di Milano, 10% Camera di Commercio Industria Agricoltura e Artigianato, per un capitale sociale di 10.120.000 euro.

Possiamo osservare come, anche in questo caso, così come accadeva per il brand Milano, viene a verificarsi una mancanza di coordinamento efficace dovuta principalmente a motivazioni politiche, poiché all'interno della stessa società sono azionisti la Regione Lombardia, che fa capo attualmente alla Lega Nord, e il Comune di Milano, rappresentato dal sindaco Giuliano Pisapia, schierato politicamente su versante opposto rispetto all'ente regionale; dissidi che sembrano venire meno grazie alla stipula del protocollo d'intesa per il brand Milano, analizzato lungo il capitolo 3.

Principali attività 2012-2014



Fig. 65 Attività di comunicazione e promozione Expo tra il 2012 e il 2014

Il brand Expo, supportato e gestito dalla Expo 2015 S.p.A., si propone dunque, attraverso un piano di comunicazione¹³¹ (Fig. 65), su scala locale ed internazionale, di:

- **Accrescere il valore intrinseco dell'Expo e l'originale natura di Milano puntando alla partecipazione e alla cooperazione su larga scala**, attraverso l'instaurazione di un rapporto con il Comitato scientifico, i Paesi partecipanti espositori e le diverse componenti della società civile che animeranno l'evento.
- **Comunicare Milano a livello culturale, politico e sociale come un posto aperto al dialogo interculturale** e un ponte naturale tra gli Stati più industrializzati e quelli in via di sviluppo. Milano 2015 sarà un posto dove incontrare persone, condividere idee e punti di vista.
- **Migliorare la visibilità e l'importanza del BIE come ente organizzativo dell'Esposizione Universale**. A tal proposito tutti gli eventi e le iniziative comunicative intraprese dal Comune di Milano entro il 2015 mostreranno il logo del Bie e dell'Expo; questo per fare in modo di creare una connessione tra quello che la città sta cercando di fare, i temi dell'Expo e i valori dello stesso BIE.
- **Promuovere l'iniziativa** assicurandosi che il maggior numero possibile di persone conosca cosa l'Esposizione è e cosa rappresenta. Per quando concerne la conoscenza e l'immagine percepita del brand Expo e dell'iniziativa in sé si rimanda al prossimo paragrafo per un'analisi più approfondita.
- **Attirare l'interesse internazionale verso Expo 2015, l'Italia e Milano per coinvolgere il maggior numero di visitatori e accrescere il desiderio di partecipare all'evento**. A riguardo Roberto Arditti, External Relations Advisor di Expo 2015 S.p.A., afferma: *“La partita 2011-2012 in Italia si gioca sul coinvolgimento di partner, sponsor, realtà istituzionali ed economiche, professionalità e persone. [...] Expo 2015 deve essere un evento popolare non per élite o addetti ai lavori. Ed ecco che allora subentra la necessità di una partecipazione popolare su larga scala. L'Italia da comunicare è quella del buono, del bello, del lusso... nel senso che noi abbiamo uno stile di vita da proporre, che fa del nostro paese il più invidiato e straordinario del mondo. Noi*

¹³¹ La società organizzatrice si è dotata di un budget di 100 milioni di euro, da utilizzare nell'arco temporale 2008-2015 a supporto della pianificazione e della costruzione dell'evento Expo Milano

dobbiamo puntare sul suscitare la voglia di venire in Italia con la scusa dell'Expo, per poi disegnarsi un percorso per stare nel nostro paese qualche giorno. La sfida è questa, ma che non può giocare solo la società Expo. Noi possiamo fare un pezzetto di strada, ma devono giocarla con noi anche i soggetti del territorio (comuni, provincia, regione), il governo e tutti i player a cui noi stiamo iniziando a rivolgerci: dalle grandi aziende italiane, ai sindacati, alle associazioni no-profit, alle multinazionali.”¹³²

- **Evidenziare il tema scelto per Expo 2015** in quanto sarà condiviso sia dai Paesi industrializzati che da quelli in via di sviluppo. L'obiettivo è quello di combattere la fame e la malnutrizione e di garantire cibo sicuro e acqua per tutti. Per rispondere a tale obiettivo si è avviato un programma pluriennale, che prevede numerosi eventi di comunicazione ed incontri per la diffusione dell'informazione. Tra questi rientrano certamente i tavoli tematici e i road shows¹³³.
- **Mantenere l'interesse locale alto** coinvolgendo il pubblico e focalizzandosi sui **programmi specifici dedicati ai volontari e alle scuole**. Punto debole della prima fase di comunicazione Expo è stato proprio lo scarso coinvolgimento del territorio. Infatti, sebbene sia stata avviata una campagna media molto forte e favorevole, la popolazione si è lasciata coinvolgere poco e la risposta del territorio è stata molto superficiale. La ragione fondamentale della poca sensibilizzazione e dello scarso riscontro da parte della popolazione interessata è da attribuire sicuramente all'arco di tempo forse troppo ampio che la separa dall'inizio dell'Esposizione, assistendo così ad un disinteresse formale dovuto al

¹³² Masi D, Ciccone M.L (2011), Expo la scommessa. Come giocarsi il futuro dell'Italia con un evento di comunicazione, Fausto Lupetti Editore

¹³³ Expo 2015 SpA in collaborazione con la Camera di commercio di Milano ha costituito 9 tavoli tematici con l'obiettivo di coinvolgere i sistemi economico-imprenditoriale, socio-politico, ambientale e culturale nelle opportunità che uno straordinario evento come Expo può generare. Ogni tavolo si riunisce periodicamente ed è composto da circa 30 soggetti tra rappresentanti delle associazioni di categoria, imprenditori, esperti ed opinion leaders, coadiuvati da una struttura di coordinamento. L'attività dei tavoli riguarda 9 macro-settori: Accoglienza e ricettività, Infrastrutture, Energia e Ambiente, Credito, Agroalimentare, Salute, Arte e cultura, Solidarietà e no profit e Giovani. <http://www.tavoliexpo.it/>

I road shows “Expo incontra...” si identificano invece come un momento di comunicazione e coinvolgimento del pubblico sui temi principali di Expo. Grazie a questi incontri cittadini, aziende, addetti ai lavori e tutti coloro che desiderano arrivare informati sui temi e preparati per gestire e sfruttare al massimo i grandi numeri dell'Expo, avranno la possibilità-partecipando ai dibattiti-di capire in modo più dettagliato lo scenario previsto per il 2015.

poco impatto che questo evento ha ancora sulla comunità vera e propria. Furio Garbagnati, presidente Assorel, ha sottolineato a questo proposito che la parte più significativa di grass-roots lobbyng, inteso come coinvolgimento del territorio di Milano e della sua popolazione con un approccio proattivo, sarà messa in atto nella fase successiva (2014-2015) del piano strategico di comunicazione. Per favorire il coinvolgimento della comunità locale, il brand Expo ad oggi ha utilizzato differenti leve di comunicazione, quali:

a) Campagna istituzionale “Siamo la città dell’Expo” (Fig.66): la visibilità di Expo 2015 sarà aumentata nei luoghi di maggiore transito, come gli aeroporti di Malpensa e Linate. Inoltre, la campagna pubblicitaria sarà visibile in città su tram e autobus con affissioni dinamiche e alle fermate delle linee metropolitane, sugli schermi tv, oltre che in Piazza Duomo dal grande schermo di Urban Screen.



Fig.66 Campagna istituzionale “Siamo la città dell’Expo”

b) Utilizzo della piattaforma “partecipaMi”: forum per la raccolta e la condivisione delle informazioni, nonché delle singole proposte in cantiere e di sviluppo di proposte specifiche. Il forum si propone di rispondere alle preoccupazioni ed aspettative dei cittadini riguardo al cantiere Expo 2015 e ai cambiamenti che questo porterà alla città di Milano.

c) La comunicazione globale di cantiere: costituisce uno strumento utile per assicurare la partecipazione dei cittadini nella politiche di sviluppo urbano, poiché la partecipazione e la condivisione delle scelte migliora l’ accettabilità degli interventi. I lavori previsti nel cantiere Expo 2015 modificheranno la qualità urbana dei luoghi, la qualità della viabilità nelle aree oggetto di intervento nonché i percorsi pedonali e la fruizione delle attività commerciali e non. Le azioni da intraprendere rispondono quindi alla necessità di modificare,

migliorandola, la qualità della comunicazione tra Cittadino e Expo 2015, andando al di là della semplice informazione dei lavori in corso (es. mailing list, visite presso il cantiere, sito web dedicato, distribuzione materiale informativo, layout unico), per offrire ai Cittadini e alle attività commerciali interessate, un'informazione più esaustiva e trasparente su obiettivi, disagi, impegni, vantaggi connessi alla specifica realizzazione di ogni opera per tutta la comunità, intesa nel senso ampio.

Mentre per il coinvolgimento dei giovani e per stimolare l'attiva partecipazione dei giovani Expo 2015 ha avviato nel capoluogo lombardo alcune iniziative , di cui si vogliono ricordare le principali:

- d) Creazione sito web “Giovani per Expo”, come piattaforma di comunicazione per a canalizzazione e la valorizzazione di risorse provenienti dall'universo del volontariato Nazionale e, in particolare, Lombardo nell'ambito di molteplici servizi che saranno attivati a supporto dell'evento Expo 2015.
 - e) In collaborazione con Touring Club, si propongono per i viaggi d'istruzione 8 itinerari in linea con il tema dell'Esposizione per gli studenti delle scuole superiori di secondo grado.
 - f) In collaborazione con il liceo linguistico “Manzoni” di Milano si è avviato un coinvolgimento diretto dei ragazzi nell'Esposizione universale che passerà attraverso un periodo di preparazione all'evento integrato direttamente nel percorso scolastico. I progetti allo studio prevedono infatti l'inserimento nella didattica di una formazione specifica sui temi della rassegna internazionale del 2015, vale a dire “nutrire il pianeta” ed “energia per la vita”.
 - g) Creazione di un comitato scientifico per l'esposizione universale formato dagli studenti e ricercatori di 7 Università di Milano per donare il loro contributo scientifico e culturale.
- **Incoraggiare la partecipazione dei Paesi ed istituzioni internazionali** per introdurre Milano in un forum permanente di dibattito. In una prospettiva territorialmente più ampia, Expo 2015 SpA invita dunque i Paesi Internazionali ed i suoi rappresentanti, che ad oggi hanno raggiunto quota 128, a condividere la sua vision e a contribuire al successo di Expo Milano 2015 attraverso gli International Participants Meeting ; l'IPM si propone, dunque, come tappa

d'incontro e confronto tra il Paese ospitante, il BIE e i Partecipanti all'evento. Per Expo Milano 2015 è l'occasione ideale per condividere lo stato di avanzamento dei lavori e coinvolgere i Partecipanti¹³⁴ nello sviluppo e nella definizione del progetto Expo e dei suoi contenuti. Gli obiettivi specifici dell'IPM 2012 sono:

- **INFORM**: presentare i contenuti di Expo Milano 2015
 - **ENGAGE**: coinvolgere i Partecipanti nello sviluppo dei contenuti
 - **ACTIVATE PARTICIPATION**: favorire un proficuo scambio di idee, suggerimenti e proposte con i Partecipanti
 - **INVOLVE THE HOST CITY**: rendere la città di Milano protagonista
- Costruire **strategiche collaborazioni con la comunità imprenditoriale** per ottenere la loro **sponsorizzazione** e le **risorse economiche** necessarie alla comunicazione. Per la sua portata internazionale difatti Expo Milano 2015 rappresenta una grande opportunità per le imprese, che possono partecipare alla realizzazione e alla gestione del progetto attraverso:
1. Fornitura di approvvigionamento di beni, servizi o lavori: Expo 2015 SpA si approvvigiona attraverso l'espletamento di procedure di gare secondo quanto stabilito dalla normativa sugli appalti pubblici, in termini di trasparenza, economicità, sostenibilità e garanzia di massima concorrenzialità. Per favorire la partecipazione delle imprese italiane e straniere alle gare, Expo 2015 SpA pubblica sul sito web¹³⁵ i propri fabbisogni d'acquisto e i contenuti delle proprie gare.
 2. Definizione di partnership con Expo 2015 SpA. La partnership prevede il contributo di prodotti, servizi, expertise e risorse finanziarie per lo sviluppo del

¹³⁴ Expo Milano 2015 ha individuato due tipologie di Partecipanti: Ufficiali e Non Ufficiali.

I Partecipanti Ufficiali sono i Paesi e le Organizzazioni Internazionali che hanno confermato ufficialmente la propria partecipazione all'evento del 2015 per apportare il loro originale contributo al tema 'Nutrire il pianeta, energia per la vita'.

I Partecipanti Non Ufficiali sono le Istituzioni italiane, le Regioni internazionali, le aziende e le organizzazioni della società civile.

Expo Milano 2015 intende coinvolgere nella realizzazione dell'Evento anche i Partecipanti Non Ufficiali, sempre più presenti nelle ultime Esposizioni Universali. Di conseguenza, come già era stato fatto nella prima edizione del 2011, Expo Milano 2015 invita all'IPM anche i rappresentanti delle Istituzioni italiane, delle aziende, delle Regioni internazionali e di organizzazioni della società civile.

<http://www.expo2015.org/eventi/ipm>

¹³⁵ <http://www.expo2015.org/appalti-e-gare/opportunita-per-le-imprese>

tema e la realizzazione del sito espositivo, permettendo alle imprese di espandere la propria visibilità e leadership a livello globale. Il processo di coinvolgimento avviene tramite l'emissione sul sito web da parte di Expo 2015 SpA di Request for Proposal (RFP), cioè vere e proprie procedure di gare che stabiliscono specifici requisiti, ai quali le aziende sono invitate a rispondere in modo competitivo con proprie proposte. Expo 2015 SpA ha l'obiettivo di selezionare gran parte dei suoi partners entro il 2012 e incoraggia così le aziende più innovative, leader nei settori strategici a presentare progetti di Partnership. La società individua diverse categorie di partner alle quali si affiancano gli sponsor ufficiali globali: gli "Expo theme & content partners" aiuteranno la società organizzatrice a sviluppare i contenuti dell'esposizione, mentre gli "Expo site & operations partners" supporteranno la costruzione delle infrastrutture del sito espositivo e dei servizi per la gestione dell'evento.

3. Definizione di sponsorship con Expo 2015 SpA. La grande Esposizione per le aziende rappresenta un'opportunità per cogliere nuove occasioni di comunicazione, per farsi conoscere o incrementare la propria visibilità su un palcoscenico internazionale. In relazione al differente livello di partecipazione delle aziende, che anche in questo caso vengono coinvolte attraverso le Request for Proposal sul sito web, Expo 2015 S.p.A. ha definito le seguenti categorie:

a. **EVENT & PROGRAM SPONSORS:** sponsorizzano uno dei temi di Expo sponsorizzando eventi o programmi dell'Esposizione Universale, godendo in cambio di visibilità sul materiale di presentazione del programma o dell'evento sponsorizzato e sul sito web e disponendo di biglietti omaggio all'evento per clienti e collaboratori.

b. **CONTRIBUTING SPONSORS:** partecipano alla realizzazione del sito espositivo attraverso un contributo economico o una sponsorizzazione operativa che si traduce nella fornitura di prodotti o servizi. Godono di visibilità sul sito web e dispongono di biglietti omaggio per clienti e collaboratori e di signage on site per prodotti e servizi.

4. Collaborazione con i Paesi partecipanti ufficiali di Expo

- **Favorire la visibilità mediatica dell'evento.** Come affermato in precedenza EXPO 2015 rappresenta per Milano e l'Italia una vetrina di visibilità. Questa

notevole visibilità mediatica nazionale ed internazionale sarà assicurata da diversi elementi distintivi, quali:

- l'interesse suscitato dal tema su un vasto bacino di pubblico;
 - la celebrazione televisiva delle cerimonie di apertura e chiusura; Expo Milano 2015 infatti sarà inaugurata e conclusa attraverso la celebrazione di due grandi eventi, la Cerimonia di Apertura e la Cerimonia di Chiusura, che potranno avvalersi di una copertura televisiva e mediatica globale in modo da presentare i valori, i contenuti e le peculiarità dell'Esposizione, dell'Italia e di Milano su scala globale.
 - l'attrattività derivante dall'alto livello di tecnologia fruibile dal visitatore (es. smart city¹³⁶)
 - la centralità di Milano rispetto ad un'area metropolitana che può contare su 4 milioni di residenti, a cui si aggiunge un consistente flusso turistico di circa 10 milioni di presenze annue
 - operazioni di Relazioni Pubbliche finalizzate alla creazione e al consolidamento di rapporti con istituzioni nazionali e internazionali, con la stampa e gli opinion leader del momento. A questo proposito va segnalata un'apposita Area Stampa¹³⁷ all'interno del sito web di Expo 2015 S.p.A., corredata di comunicati e rassegna stampa quotidiana.
 - Ideazione di eventi, conferenze e presentazioni supportati da visibilità mediatica (es. Conferenza stampa MI PIACE! VERSO EXPO 2015¹³⁸)
- **Creare un attivo ed entusiastico clima di coinvolgimento** attorno alla manifestazione in modo tale che le persone possano essere attivi visitatori, viaggiatori ben informati e godere al massimo di questa unica esperienza che la città di Milano vuole offrire.

¹³⁶ Oltre 70 progetti 'Smart', per un valore di oltre 200 milioni di euro, volti a promuovere il risparmio energetico, la sostenibilità e l'innovazione tecnologica, 500 hot spot wi fi, 8 App già attive, 140 'data set' a disposizione di ricercatori e utenti per lo sviluppo di applicazioni, oltre 6.000 km di fibra ottica. Milano è la città più 'Smart' d'Italia e nel 10% di quelle più innovative al mondo: 46^a su 500, prima di Roma (75^a) e Torino (88^a).

¹³⁷ <http://www.expo2015.org/area-stampa/comunicati-stampa>

¹³⁸ "Mi Piace! Verso EXPO 2015" è un progetto aperto, promosso dall'associazione senza fini di lucro La Buona Comunicazione, che debutta a ottobre 2012 come primo appuntamento annuale, da replicare nel 2013 e 2014 in vista di EXPO 2015 e da proseguire anche dopo, con l'obiettivo di sensibilizzare il pubblico sui grandi temi di EXPO 2015: nutrizione, prevenzione della salute, benessere e sostenibilità.

- **Incoraggiare la partecipazione di tutte le regioni italiane** e delle maggiori **istituzioni e organizzazioni** coinvolte, influenzandone l'immagine percepita dell'Evento, così come vedremo nel paragrafo seguente.
- Stimolare un **attivo coinvolgimento di tutti gli stakeholder**, sinteticamente descritti nel grafico (Fig.67)

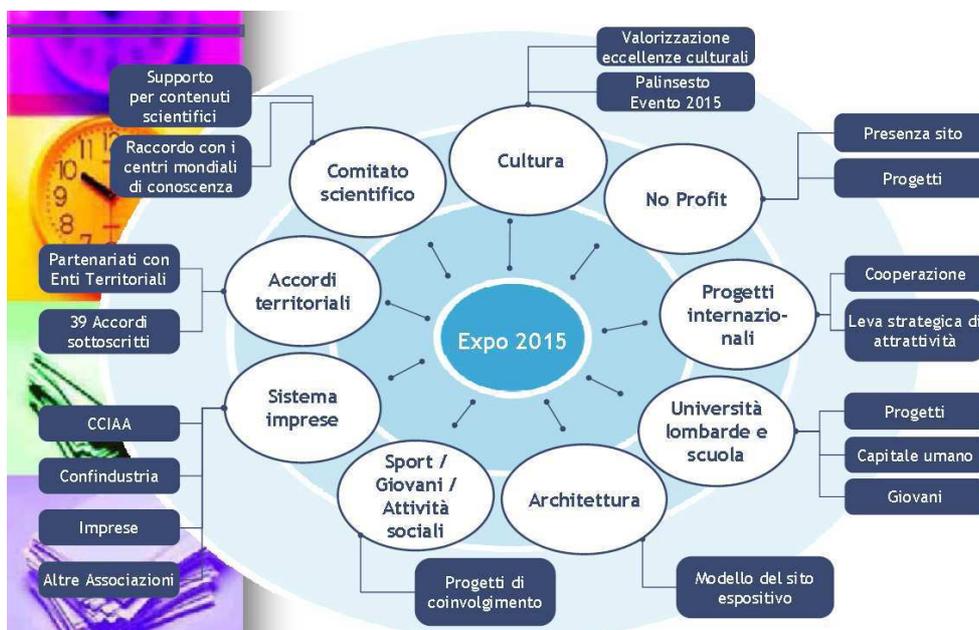


Fig.67 Pubblici di riferimento brand Expo 2015

Tutti questi obiettivi che propone Expo 2015 vogliono rispondere in maniera coerente a quella che è la vera e propria **missione del brand** e dell'azienda organizzatrice, che, come afferma ancora una volta Arditti:

“ha il compito di garantire la sostenibilità ambientale intrinseca degli Interventi realizzati in preparazione della Esposizione Universale di Milano del 2015.

La società si impegna inoltre a preparare un grande evento all'interno dello spazio espositivo, capace di attirare i visitatori per un' esperienza accattivante ed educativa.

Expo 2015 SpA si propone di stimolare la città di Milano e poi la Lombardia e l'Italia ad accettare la sfida davanti al mondo, rendendo il 2015 l'anno in cui gli occhi di tutto il pianeta saranno puntati su di noi.

Una nostra ulteriore sfida sarà conquistare quei 20 milioni di visitatori previsti, molti provenienti dall'estero: non sono molti, ma saranno estremamente esigenti. Verranno in Italia perché l'Expo deve essere una scusa per viaggiare... sanno che è il paese più bello del mondo, sanno che quella sarà un'occasione per visitarlo.

Ciò che ci auguriamo sia Milano nel 2015: una città che si scopre al mondo, scopre i suoi tesori, spalanca le porte dei suoi beni più preziosi ad una moltitudine di visitatori curiosi di scoprire il Made in Italy”¹³⁹

Tale missione del brand Expo 2015 fa a sua volta riferimento ad una serie di valori guida, contenuti all'interno del Codice Etico della stessa Expo 2015 S.p.A.¹⁴⁰, che fanno da fondamenta all'intero processo di promozione e comunicazione della grande Esposizione; tra questi si possono annoverare:

-Sviluppo attraverso l'innovazione: confidenza nel genere umano e nella sua capacità di risoluzione dei problemi

-Cooperazione attraverso la partecipazione: ovvero la fusione di diverse conoscenze per raggiungere un obiettivo comune

-Educazione attraverso l'esperienza passata: condividere le esperienze che possono essere messe così a disposizione del genere umano

-Promozione dell'importanza della sicurezza del cibo

-Sviluppo sostenibile e coscienza ambientale

-Promozione dell'importanza di Expo quale luogo di dibattito e di confronto: Milano potrebbe divenire punto di riferimento nell'ambito della nutrizione sviluppando tutti i temi legati alla sicurezza del cibo.

Tutti questi valori, legati esclusivamente ad Expo 2015, devono essere necessariamente comunicati in maniera coerente ed integrata con i valori del brand della città che ospita l'iniziativa, Milano, da sempre legata, così come constatato nei capitoli precedenti, all'immagine di una città cara, produttiva e fortemente inquinata, valori ben distanti da quelli di Expo 2015. Tale distanza è motivo di una delle principali criticità della comunicazione del brand Expo, come si osserverà nel paragrafo 5.3.

¹³⁹Fonte: <http://www.luxgallery.it/expo-2015-la-personale-sfida-di-arditti-26978.php>

¹⁴⁰ Per la versione integrale del codice etico di Expo 2015 S.p.A. si veda: http://www.expo2015.org/sites/default/files/rich_text_editor/pagine_standard/codice_etico_6aprile2012.pdf

5.2 Brand image di Expo 2015

Numerose volte fino ad ora si è affermato che Expo 2015 rappresenta per Milano e per l'intero Paese una "vetrina", una grande opportunità di rilancio economico oltre che della sua competitività sullo scenario turistico internazionale.

Ma qual è la vera immagine percepita di tale manifestazione e del brand Expo 2015 presso i Milanesi, gli Italiani e all'estero?

Per analizzare la suddetta immagine del brand Expo 2015 si sono prese a riferimento diversi studi ed approfondimenti quali:

- Elaborazione personale di una survey con domande strutturate (consultabile in Appendice), inviata online, soprattutto su social network (Facebook, Twitter e Fourquare), blog e forum incentrati sul tema Expo 2015, gruppi studenteschi (in sede e in Erasmus), per un totale di 276 risultati. Periodo di somministrazione questionario: 5 Febbraio 2013-5 Aprile 2013. Obiettivo del questionario: indagare posizionamento, l'immagine percepita, punti di forza e criticità della città per i Milanesi e per gli Italiani (turisti).
- Consultazione del sondaggio all'interno della pubblicazione "Expo la scommessa" di Diego Masi e Maria Luisa Ciccone, che attraverso un campione di un centinaio di persone che abitano in Italia, si propone di fotografare la percezione che si ha dell'Expo a pochi anni dalla sua inaugurazione
- Studio realizzato dalla Camera di commercio di Milano attraverso l'osservatorio Voice from the Blogs: analisi di oltre 4,100 opinioni relative ad Expo 2015 lasciate nel corso delle prime tre settimane di febbraio 2012 su Twitter e sui blog (con aggiornamento ad aprile 2013 sull'analisi di 8000 tweet)
- Analisi delle opinioni on line su Expo 2015 nella rubrica "Identità Digitale" di Reputation Manager su Espansione, mensile di Economia e Politica, aprile 2012¹⁴¹

¹⁴¹ L'obiettivo di questa analisi è quello di analizzare le conversazioni online sul tema «Expo 2015» per capire quali sono le opinioni e le aspettative dei cittadini milanesi e in generale degli italiani che dialogano su internet a proposito dell'evento del 2015. È stato definito un modello concettuale di analisi, a partire da tutti gli aspetti che caratterizzeranno l'Expo, in modo da capire quali siano le questioni più (o meno) conosciute e dibattute su questo grande evento http://www.slideshare.net/ReputationManager/expo-2015-la-rete-ti-vede-cos?from_search=24

5.2.1 Visto dai Milanesi

Per analizzare l'immagine percepita di Expo 2015 in maniera efficace ci sembra opportuno partire con la descrizione del "sentiment" di coloro che stanno vivendo in prima persona il cammino verso l'Esposizione Universale, i Milanesi.

Secondo lo studio effettuato nel 2012 (ed aggiornato nell'aprile 2013) dalla Camera di Commercio di Milano in collaborazione con l'Osservatorio Voice from of the Blogs, con l'avanzare dei preparativi, sembra crescere la fiducia dei milanesi , sulla riuscita di Expo 2015, difatti 3 milanesi su 4 affermano di essere ottimisti sul futuro della città.

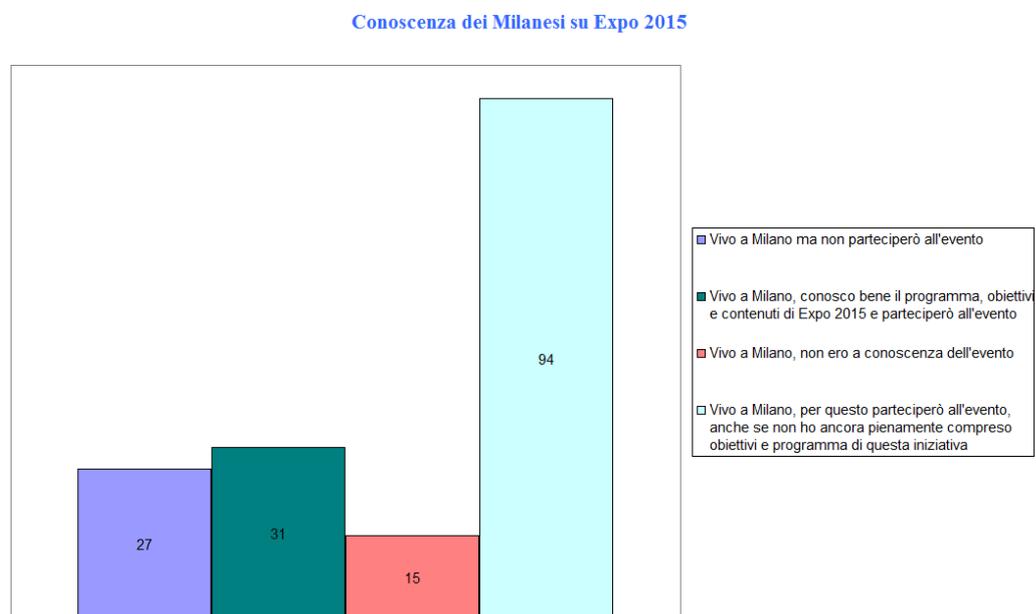


Fig.68 Conoscenza di Expo 2015 da parte dei Milanesi

Dalla nostra survey emerge che solo l'8 % del campione non è a conoscenza dell'iniziativa che riguarderà il capoluogo lombardo nel 2015, contro un 19 % che dichiara di conoscere a pieno contenuti ed obiettivi di Expo; una grande maggioranza (il 56%) invece afferma di essere a conoscenza dell'Evento ma di non aver pienamente compreso il programma dell'iniziativa, poiché scarsamente comunicato e promosso, in linea con il trend mostrato dalla comunicazione del Brand Milano.

Analizzando poi l'immagine legata all'Expo che appare con più frequenza nei post lasciati in rete dai milanesi, si evince che Expo 2015 viene infatti associata sempre più al lavoro (12,8%), al turismo(12,6%), alle opportunità per business (10,6%), ma anche alle infrastrutture (7,8%) e all'ecologia (7,2%). Il rischio di infiltrazioni criminali rimane però una costante che, nonostante l'avvio della regolamentazione

dei cantieri¹⁴², rende dubbiosi sulla buona riuscita dell'evento, in particolare i milanesi (nel 26,6% dei casi, una percentuale in crescita rispetto a al 2011). Nel 7,1% dei casi tra i milanesi ci si preoccupa anche la possibilità di cementificazione della città.

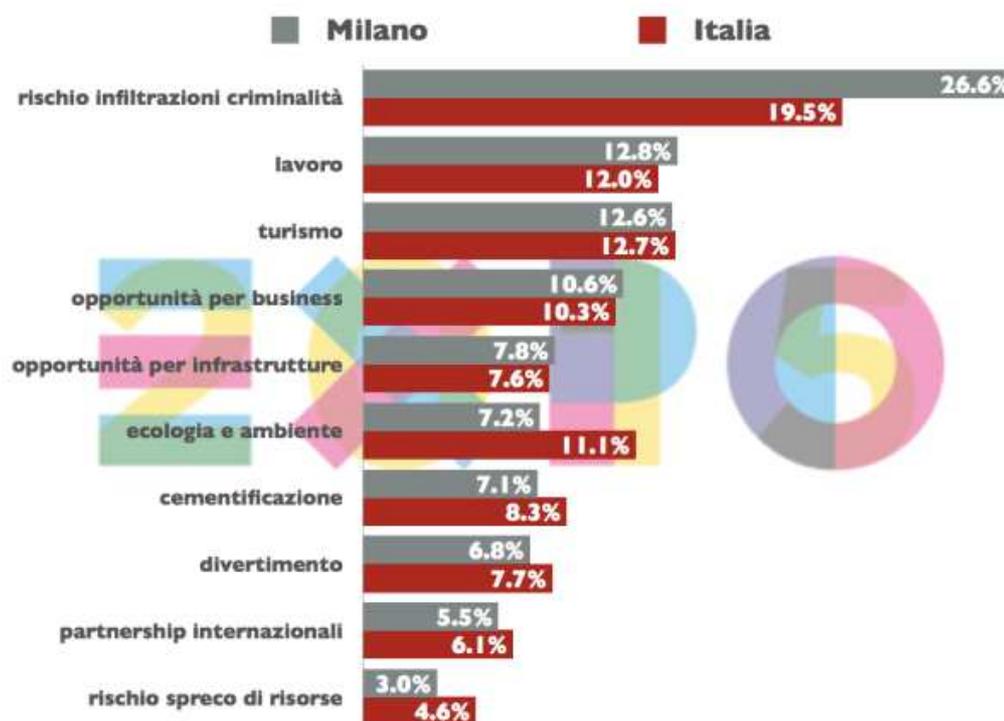


Fig.69 “Expo per te è...” Fonte: Voice from the Blogs

Tra i consigli che gli stessi Milanesi si propongono di dare agli Enti organizzatori dell'iniziativa universale vi è, primo tra tutti, quello di organizzare un'Expo digitale, legata soprattutto alle nuove tecnologie e ai social media, più che ad aspetti ambientali e sostenibilità, elementi disallineati all'immagine “tradizionale” del capoluogo lombardo.

5.2.2 Visto dagli Italiani

Una grande opportunità di crescita e di sviluppo, un'occasione imperdibile per stringere partnership internazionali: questo in breve è invece il percepito degli Italiani sull'Expo.

¹⁴² Per il protocollo di legalità si veda <http://www.ideegreen.it/expo-2015-al-via-loperazione-antimafia-1345.html>

Anche in questo caso l'immagine del grande evento milanese si rileva maggiormente positiva (pur essendo più negativa rispetto alla media milanese), con gli ottimisti aumentati di 10 punti percentuali (Fig.70). In pratica i tre quarti degli utenti che hanno postato tweet in rete pensano che l'evento sia positivo per le sue ricadute non solo sul territorio lombardo, ma anche sull'immagine dell'intera Penisola.

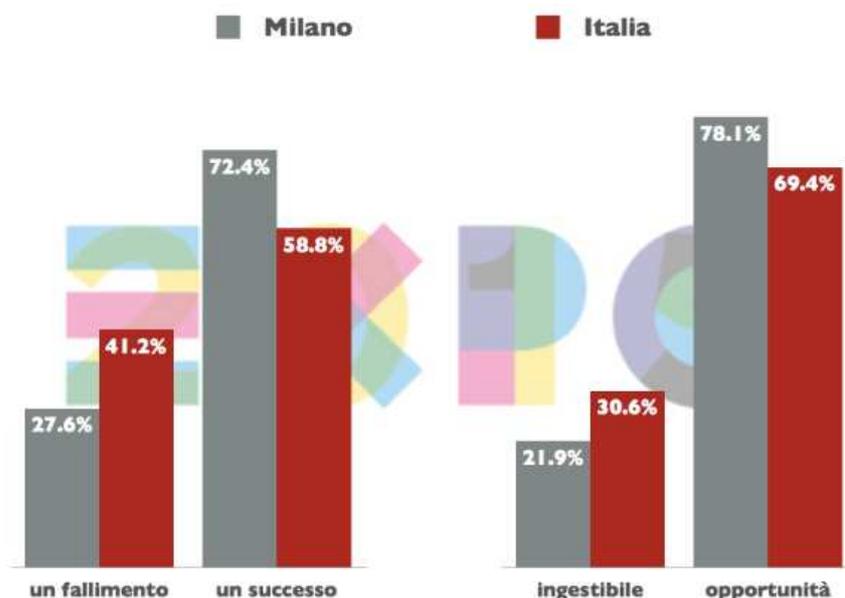


Fig.70 “Expo 2015: quale esito avrà la sfida?” Fonte: Voice from the Blogs

Per gli Italiani, per garantire la buona riuscita e quindi il successo di Expo 2015, il capoluogo lombardo dovrebbe concentrarsi soprattutto su: eventi culturali e sulla conoscenza (per il 37,4% degli italiani) nonché sull’ambiente (16,8%) e nel rendere Milano una città a misura d’uomo(17,4%).

Expo come elemento di attrazione turistica (variabile: luogo di residenza)

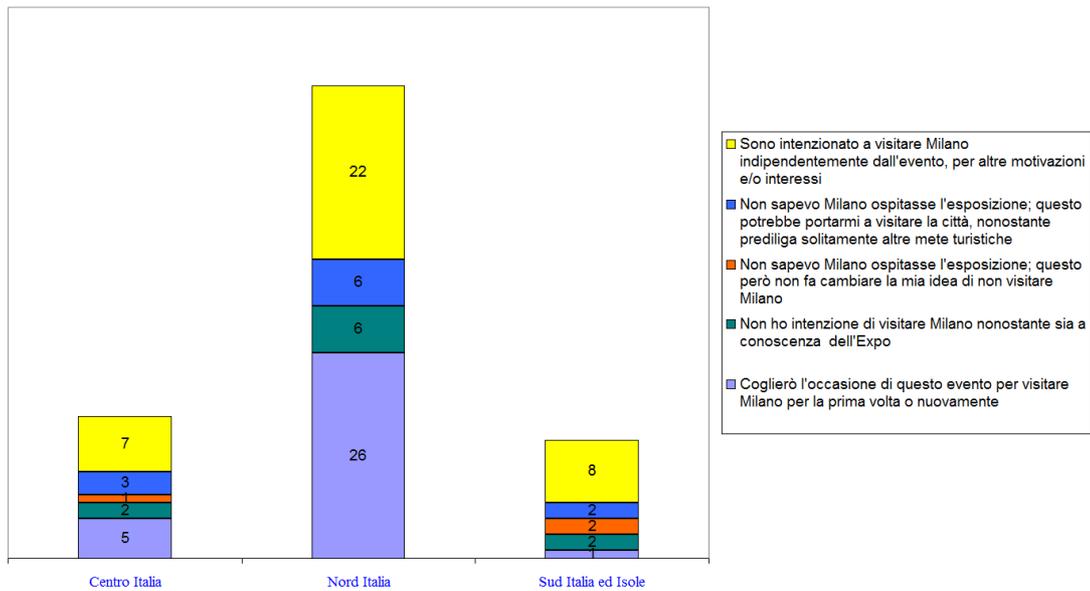


Fig.71 Expo come elemento di attrazione turistica (variabile: luogo di residenza)

Considerando Expo 2015 elemento turisticamente attrattivo e occasione per visitare (o rivisitare) il capoluogo lombardo, abbiamo chiesto al nostro campione di fornirci un'opinione a riguardo, designando tale situazione: il 43% afferma di voler visitare Milano indipendentemente da Expo 2015, il 17% non era a conoscenza dell'iniziativa ma questa potrebbe orientare la sua scelta verso la città meneghina nonostante prediliga solitamente altre mete, il 12% non mostra la volontà di recarsi nel capoluogo lombardo nonostante sia a conoscenza dell'evento ed in ultimo il 28% dichiara che visiterà o rivisiterà Milano in occasione di Expo 2015.

Anche in questo caso tra gli elementi negativi che preoccupano gli Italiani sulla effettiva riuscita dell'evento, si rileva il forte timore legato al rischio di infiltrazioni mafiose negli appalti e nella realizzazione del sito espositivo (19.5% del campione), di spreco di risorse (4.6%) ed eccessiva cementificazione del territorio (8.3%).

5.2.3 Visto all'Estero

“Latinos always find a way to get the final solution on the last minute. It's on your blood. Don't worry, in the middle of big controversies, case and confusions, on the opening day the Expo will be impeccable. You guys will get there.”¹⁴³

¹⁴³ Trad. “Gli Italiani trovano sempre un modo per ottenere la soluzione finale all'ultimo minuto. E' nel vostro sangue. Non vi preoccupate, nel bel mezzo di grandi polemiche, casi e confusioni, il giorno di apertura della Expo sarà impeccabile. Ce la farete ragazzi.”Masi D, Ciccone M.L (2011), Expo la

Da questa citazione si vuole introdurre quello che è l'identikit degli Italiani e il loro approccio ad Expo 2015, secondo il sondaggio effettuato dalla redazione di "Expo la scommessa" di Diego Masi, presso un pubblico di stranieri sull'Expo.

Secondo il campione analizzato gli Italiani, e soprattutto i milanesi, in questa occasione troveranno una soluzione last minute, mostrando quindi un'ampia fiducia per la riuscita dell'Esposizione, nonostante i problemi, ed i ritardi: si tratterà di un evento "*exciting*".

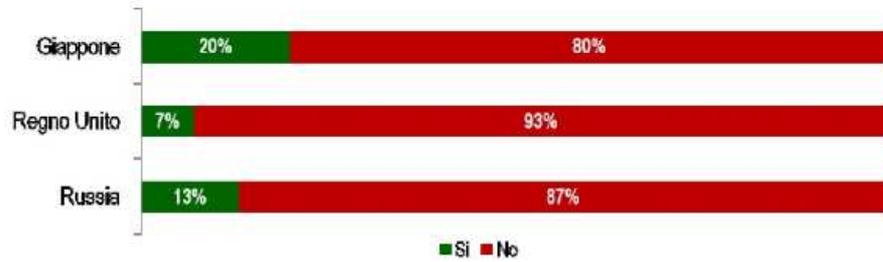
Attratti dall'offerta turistica di Milano, che nella maggior parte dei casi per gli stranieri corrisponde a buon cibo, shopping, visite culturali, spettacolo alla Scala e partita allo Stadio, i turisti europei si propongono di visitare il capoluogo lombardo esclusivamente in occasione dell'Esposizione per poi visitare altre città, quali Verona, Venezia, Firenze e Roma, ritenute maggiormente attrattive¹⁴⁴, per un soggiorno complessivo di 2 settimane.

Anche in questo caso, abbiamo voluto analizzare, perciò, il livello di conoscenza dell'iniziativa del 2015 presso i principali segmenti turistici del capoluogo meneghino, così come è possibile osservare nel grafico che segue (Fig.72).

scommessa. Come giocare il futuro dell'Italia con un evento di comunicazione, Fausto Lupetti Editore, p.128

¹⁴⁴ Secondo la classifica City Rep Track dello statunitense Reputation Institute, che misura il valore del brand di ogni città, Milano nel 2012 si è collocata al 26esimo posto. Nella classifica, guidata da Londra, tutte le città italiane prese in considerazione vanno meglio: Venezia è al quinto posto, Roma al sesto, Firenze al nono.

6.a - Sai che Milano ospiterà l'Expo mondiale nel 2015?



6.b - Pensi che visiterai Milano in occasione dell'Expo mondiale nel 2015?



Fig.72 Grado di conoscenza Expo 2015 presso i principali segmenti turistici¹⁴⁵

Come si evince dalla Fig.8 la conoscenza di Expo è diffusa, primi fra tutti, nel lontano Giappone, dove ben il 20% del campione afferma di essere a conoscenza dell'iniziativa del 2015 si terrà a Milano, contro l'esiguo 7% del Regno Unito; nel caso dell'intenzione di visita nel capoluogo lombardo in quell'occasione ancora il Giappone raccoglie un'alta percentuale (27%), contro il 13% degli Inglesi e il 9% dei Russi, che preferiscono visitare la città in altre occasioni, quali Fiere e Congressi o come abbiamo visto in precedenza, per lo shopping extralusso presso il Quadrilatero della Moda.

Tale scarso livello di conoscenza e consapevolezza dell'evento si verifica a causa della totale assenza di comunicazione e promozione dell'Evento in Italia e soprattutto all'Estero, dove si inizierà a parlare solo a fine 2013 con piani di comunicazione diversificati per aree geografiche, con il fattore comune dell'immagine trasmessa dell'Italia come Paese d'arte e dei sapori. Nel Sud America, si userà la rete delle comunità italiane¹⁴⁶; per l'Asia e il Medio Oriente, un partner

¹⁴⁵ Fonte: <http://www.slideshare.net/mtmexperience/la-percezione-di-milano-come-meta-turistica-mercato-potenziabile>

¹⁴⁶ Expo 2015 S.p.A. in collaborazione con UNAIE (Unione Nazionale delle Associazioni degli Immigrati e degli Emigrati) ed AIKAL (Associazione Internazionale Cultura Ambientale e Lavoro solidale) realizza una concreta serie di iniziative con la finalità di creare una cultura dell'attenzione continua degli 80 milioni di Italiani all'Estero verso EXPO 2015. Tra queste si evidenziano:

sarà l'Enit. In Cina, da cui si spera di attirare un milione di visitatori e ritenuta una delle chiavi di successo dell'evento, anche grazie alla collaborazione già instauratasi per Expo 2010 di Shanghai¹⁴⁷, Expo SpA ha in programma di aprire un ufficio informativo. Ed inoltre proprio Shanghai sarà una delle tappe, con New York e Mosca, di un roadshow da far partire nel 2014.

Ancora una volta, per quanto concerne l'immagine percepita di Expo Milano 2015, all'estero si sottolinea la preoccupazione di un Expo contrassegnato dal "crime" e fortemente influenzato dal potere che l'ndragheta ricopre soprattutto in territorio lombardo, oltre che dalla scarsa sicurezza, in termini di cronaca, che caratterizza Milano negli ultimi mesi, a conferma di quanto denunciato nel febbraio 2013 dal console degli Stati Uniti, che ha definito Milano una città altamente pericolosa, allertando con una lettera i cittadini USA residenti nel capoluogo meneghino¹⁴⁸.

In chiusura si vuole riportare, a proposito dell'immagine percepita di Expo Milano dai differenti pubblici, il valore del **CERR**¹⁴⁹ (Coefficiente effettivo rischio reputazionale) proprio dell'Esposizione Universale, dal quale si evince che l'impatto più positivo sulla reputazione di Expo2015 è legato a: Lavoro +1,84, Digitalizzazione +1,67 e Biotecnologie +1,47; mentre hanno un impatto negativo: Appalti -0,83, Moratti -0,46 e Formigoni -0,32. (Fig. 73)

• La **Carta ambasciatore EXPO2015** : strumento per avvicinare a loro (emigrati/oriundi italiani) l'Italia nelle varie categorie economiche come Artigiani, Commercianti, Imprenditori, liberi Professionisti, le Persone e le Famiglie orgogliose di appartenere alla tradizione italiana. La Carta ambasciatore EXPO2015 conterrà una serie di servizi che andranno dall'assistenza di un call center a servizi bancari privilegiati (durante la visita in Italia) e agevolazioni, sconti per Luoghi di cultura alberghi, viaggi, turismo, altro.

• **Casa degli italiani e delle eccellenze del lavoro italiano all'estero**: l'idea è di realizzare in occasione dell'Expo nel padiglione Italia una sezione ad hoc e, con il sostegno degli stessi italiani emigrati, la casa delle eccellenze italiane da lasciare a Milano quale eredità dell'Expo. Unità mobili itineranti gireranno in Italia e nel mondo per promuovere le eccellenze del lavoro italiano e la storia dell'emigrazione italiana in un secolo e mezzo.

¹⁴⁷ <http://www.leonardo2015.it/biosolutions/GREENSYNERGY%20for%20LIFE%20en%20-%20luglio%20012.pdf>

¹⁴⁸ <http://www.tgcom24.mediaset.it/cronaca/articoli/1081140/milano-citta-pericolosa-il-console-usa-lancia-lallarme.shtml>

¹⁴⁹ Il calcolo del CERR (Calcolo Effettivo del Rischio Reputazionale) abilita una visione effettive delle aree di rischio in quanto a differenza del calcolo delle positività e negatività tiene conto di parametri fondamentali di propagazione nella rete del contenuto, di effettiva incidenza di quanto vi è scritto e del canale di diffusione. Per definizione il CERR è un parametro numerico oggettivo associato ad ogni contenuto rilevato basato su:

- quanto è forte il messaggio (positivo o negativo)
- quanto è importante (non si parla di autorevolezza ma di audience potenziale)
- quanto è pertinente al modello di business del brand o alle tematiche di indagine

Il CERR di un contenuto il cui messaggio è medio, il dominio che lo ospita è medio e di pertinenza media vale 1. Il CERR di un contenuto avente i parametri citati al massimo vale 5.

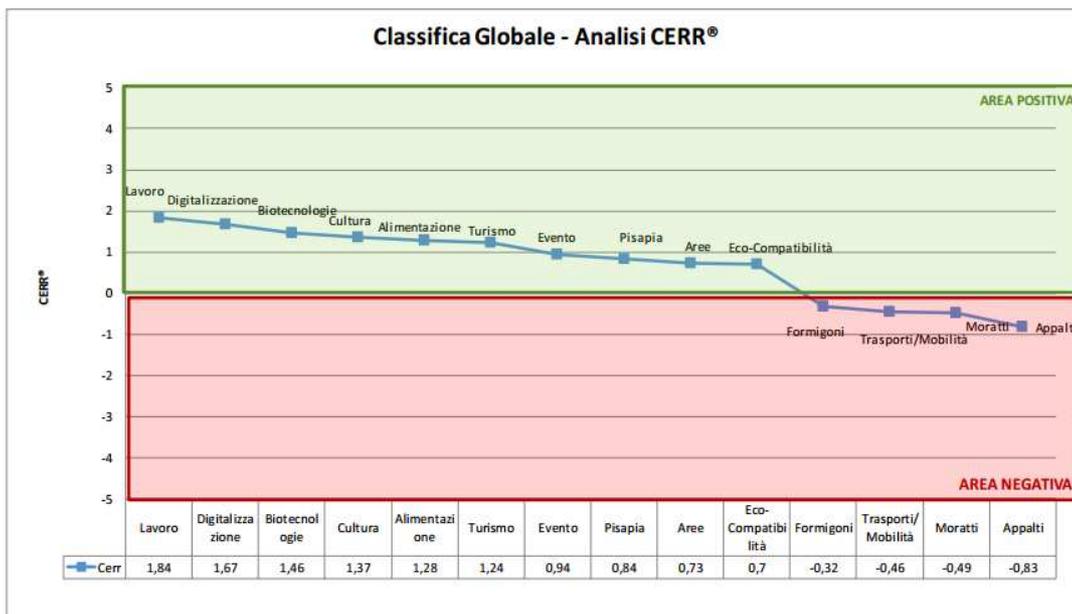


Fig.73 Indice Cerr di Expo 2015

5.3 Le criticità della comunicazione Expo

La città di Milano, cogliendo l'occasione offertale dall'assegnazione di Expo 2015, vuole riscattare la sua immagine, posizionandosi così non solo come la capitale economica dell'Italia ma anche come custode dell'11% del patrimonio artistico nazionale e soprattutto come luogo di partecipazione tra diverse culture, con cui condividere i temi dell'alimentazione e della sostenibilità ambientale. Un ritorno quindi alle origini per Milano con il recupero della Darsena e delle vie d'acqua, delle cascine, di nuovi spazi per i cittadini che torneranno a vivere la città, non solo come città della moda, del design e della finanza.



Fig.74 Immagine percepita di Milano

L'immagine sedimentata nell'immaginario comune di Milano come città di lusso, però, fa sì che questa venga associata sempre di più alle passerelle, agli alberghi a 5*, ai famosi brand del Made in Italy sfoggiati lungo il Quadrilatero della Moda, al design e alla creatività, all'innovazione; oggi Milano si trova a dover comunicare necessariamente anche i valori che contraddistinguono Expo, quali la sviluppo sostenibile e coscienza ambientale, la cooperazione e la partecipazione di differenti culture, l'importanza dell'alimentazione e della sicurezza del cibo etc...



Fig.75 Immagine percepita Expo 2015

Come dunque queste **due immagini, totalmente opposte nella loro essenza, possono essere integrate e rappresentare un'unica città nello stesso momento?** Questo è ciò che mette al bivio la definizione di un posizionamento del capoluogo della Lombardia e rappresenta la prima vera e propria criticità della comunicazione del Brand Milano così come del brand Brand Expo 2015.

Ad ostacolare di fatti un'efficace promozione e comunicazione del Brand Expo 2015 è il costante **ritardo delle iniziative**, che ad oggi (a meno di due anni dall'iniziativa), sono ancora riservate alla comunicazione prettamente istituzionale (collaborazione dei paesi esteri), alla legittimazione politica¹⁵⁰ e alla ricerca di partnership e sponsorship delle aziende.

Ora come ora, Expo 2015 si trova di fatto **invischiato nella trafila burocratica**, rivelandosi un fatto tecnico; al contrario l'evento necessita di essere comunicato come sinonimo di quella creatività che contraddistingue il nostro Paese, in risposta

¹⁵⁰ Oggi si parla di *Expo-entusiasmo* dell'attuale Presidente del Consiglio italiano, Enrico Letta. Per approfondimenti si veda http://milano.corriere.it/milano/notizie/cronaca/13_maggio_6/incontro-letta-sala-firma-decreto-expo-commissario-unico-212995240013.shtml

all'obiettivo prefissato di utilizzare Milano ed Expo come vetrina per il mondo di tutte le bellezze e risorse del nostro territorio.

A conferma dell'importanza della comunicazione per Expo, Roberto Arditti¹⁵¹ afferma: *“L'Expo è la Comunicazione. L'Expo è tutta comunicazione. Tutto quello che è Expo comunica. E' l'evento per definizione. E' il paradigma degli eventi. E come tale comunica. Racconta. Dice. L'Expo comunica da sé come grande evento di comunicazione e deve comunicare che l'Italia è cambiata e che è un paese dalle mille eccellenze nel bello, nel lusso e nel buono.[...]L'Italia è senza fiducia, L'Expo dovrebbe comunicare in modo innovativo, specie ai giovani, la ripresa della fiducia, dovrebbe spiegare che esiste un'eccellenza italiana”*¹⁵²

La comunicazione per Expo, inteso come vetrina, si rivela dunque indispensabile, poichè è l'unico strumento in grado di attirare a Milano, durante i sei mesi di manifestazione, i 20 milioni di visitatori sperati: si parla di un piano comunicativo, con un budget di 100 milioni di euro per due anni, che va dalla 'pubblicità progresso' sul tema dell'alimentazione in tv¹⁵³, mandata in onda solo da poco più di un mese, ai pacchetti turistici (ad oggi completamente inesistenti) comprensivi di una gita ai laghi o qualche giorno nelle adiacenti località marittime, prima tra tutte la nota riviera romagnola, fino all'Expo by night, inteso come una serie di eventi mondani, in linea con l'immagine meneghina di happy hour e clubbing, organizzati dopo la chiusura dei cancelli del sito espositivo.

Comunicare Expo è dunque fondamentale per riscaldare l'entusiasmo degli indecisi che potrebbero essere interessati a visitare Milano nel 2015: una ricerca commissionata ad Eurisko¹⁵⁴ da Expo 2015 S.p.A. parla infatti di 14 milioni di Expo-turisti, di cui 3 milioni potrebbero partire dall'Europa (soprattutto spagnoli, svizzeri, inglesi e francesi) e da giganti come Cina, Russia, Brasile e Stati Uniti.

¹⁵¹ E' di questi giorni la sostituzione di Roberto Arditti con Rossella Citterio per il ruolo di direttore della comunicazione di Expo 2015. Oggi Arditti è responsabile della comunicazione istituzionale di Expo 2015.

¹⁵² Masi D, Ciccone M.L (2011), Expo la scommessa. Come giocare il futuro dell'Italia con un evento di comunicazione, Fausto Lupetti Editore, p.160

¹⁵³ Per lo spot integrale “Expo 2015. La via verso un nuovo benessere”, pubblicità progresso firmata dal precedente Governo Monti, si veda: <http://www.youtube.com/watch?v=Cn-7dq-lOjA>

¹⁵⁴ Ricerca completa su http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk_eurisko/cinqueminuti/cinqueminuti_11.pdf

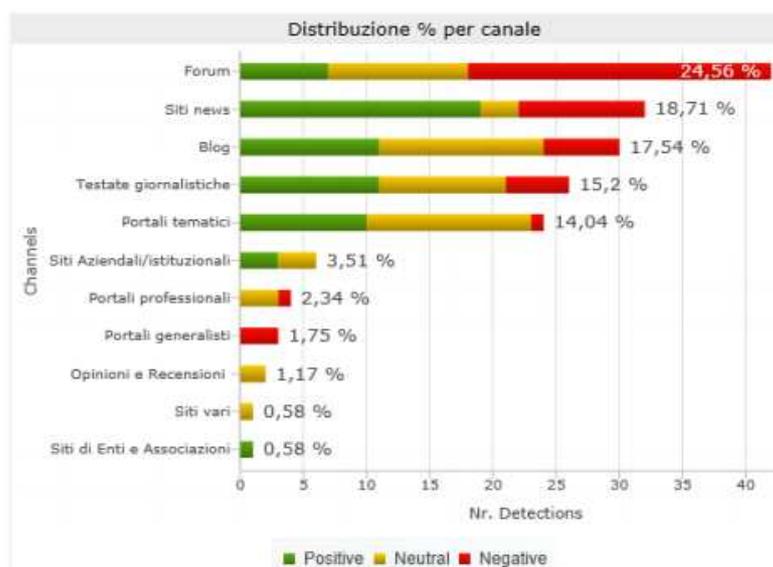


Fig.77 Distribuzione canali di comunicazione Expo 2015

- macchina di eventi ed iniziative indirizzati al comunicare cosa sarà e sul come sarà l'Expo, tra i quali vanno certamente annoverati gli *Expo Days*¹⁵⁷. A due anni esatti dall'inizio dell'Esposizione Universale, il capoluogo lombardo dal 1° maggio al 2 giugno ha ospitato eventi, dibattiti, concerti, spettacoli e feste (per un totale di 150 iniziative) dedicati al tema dell'alimentazione da diversi punti di vista, come quello ambientale, storico, culturale, antropologico, medico, tecnoscience ed economico, racchiusi per tema in differenti settimane. La prima settimana, dedicata ai temi dell'alimentazione e della relazione tra metropoli e agricoltura periurbana, ha visto come evento più simbolico e importante lo sventolamento delle bandiere dei nuovi Paesi che parteciperanno a Expo 2015. Durante la seconda settimana, incentrata sul sito di Expo Milano 2015 e sulle novità che l'Esposizione Universale sta portando alla struttura della città di Milano, è stata inaugurata alla Triennale la mostra "*Pianeta Expo 2015. Conoscere, gustare, divertirsi*". La terza settimana ha aperto all'insegna della "*Milano Food Week*", un contenitore di eventi enogastronomici diffusi in tutta la città, di cui ci occuperemo nel prossimo paragrafo. Ed infine durante l'ultima

¹⁵⁷ Per il calendario completi degli eventi si veda: http://www.expo2015.org/sites/default/files/rich_text_editor/pagine_standard/programma-expo130x195web.pdf

settimana ci si è incentrati sulla Smart City e sulle partnership di Expo Milano 2015.



Fig.78 Expo Days: l'affissione di presentazione

- campagna pubblicitaria istituzionale: il 3 aprile 2013 è stato lanciato dal Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri il piano strategico di comunicazione istituzionale per promuovere Expo 2015¹⁵⁸, che comprende spot televisivi e radiofonici, oltre ad una campagna di virilizzazione per la diffusione di contenuti sul web grazie a canali video e blog. Ad oggi, però, è in onda solo sulle reti Rai il messaggio promozionale pensato per la televisione; filmato della durata di 30 secondi e dallo slogan «La via verso un nuovo benessere», pone al centro della comunicazione il tema ufficiale di Expo 2015, *Nutrire il pianeta, Energia per la vita* rimandando direttamente al concetto di alimentazione sana e sostenibile. Tale filmato ha l'obiettivo in primis di informare e sensibilizzare i cittadini sull'Expo 2015 e sulle opportunità che da esso deriveranno per il Paese, oltre a quello di raccogliere progressivamente un numero sempre più alto di partecipanti.

-2014: campagna promozionale incentrata su “ *Tra dodici mesi ci sarà l'Expo! Prenota ed acquista il tuo biglietto!*”. A tal proposito è prevista l'apertura di un Infopoint presso piazza Castello all'inizio del 2014 per far sì che Expo 2015 entri finalmente nel quotidiano dei milanesi. In uno dei luoghi simbolo della città, sarà il fulcro dell'informazione trasparente e dell'avvicinamento all'esposizione, dove sarà possibile acquistare il proprio biglietto per visitare il sito espositivo. Inteso come una

¹⁵⁸ http://www.governo.it/GovernoInforma/campagne_comunicazione/expo2015/

piazza, l'infopoint sarà inoltre luogo di incontro stimolante e permetterà un primo contatto con le tecnologie avanzatissime che caratterizzeranno non solo il sito espositivo ma anche la trasformazione, già in atto, di Milano.

All'interno sarà possibile, ancora, consultare percorsi di conoscenza legati ai temi di Expo, come quello dell'acqua; di fatti non a caso la 'Porta di Expo', così come sarà definito l'infopoint, sorgerà vicino alla fontana davanti l'ingresso del Castello Sforzesco, un collegamento ideale con un bene comune la cui salvaguardia sta a cuore di Milano e che si vuole resti simbolo di un'importante eredità lasciata dall'Esposizione Universale alla città.

-2015: “ *Ci siamo eccolo!*” Una grande campagna che a partire dal Gennaio 2015 metta in prima linea i milanesi, gli Italiani e il grande gruppo dei volontari reclutati, oltre ai visitatori stessi, che devono sentirsi a casa e creare in modo condiviso la propria storia. La campagna di promozione Expo 2015 deve perciò **comunicare su tre dimensioni**, *Expo e l'Italia* (le sue eccellenze, le sue risorse, le sue bellezze...), *Expo e Milano* (città del lusso, della moda e del design), *Expo e Feeding the Planet* (nutrimento per il pianeta in ogni senso), **alternando temi diametralmente opposti**, quali Italia ed estero, senso dell'innovazione e solidarietà ai poveri, fame e lusso, bellezze italiane e acquisti di brand, un giorno all'Expo e una settimana tra le risorse artistiche italiane; il tutto con uno stile e un tono che solo un brand del Made in Italy può permettersi.

Tipologia di campagna che però trova un ostacolo, come già sottolineato più volte in precedenza, per la sua buona riuscita anche a causa della **mancata coordinazione tra gli Enti Organizzatori**, dovuta principalmente a motivazioni politiche, difatti all'interno della stessa società Expo 2015 S.p.A. sono azionisti la Regione Lombardia, a cui fa capo attualmente Roberto Maroni e la Lega Nord e il Comune di Milano, rappresentato dal sindaco Giuliano Pisapia, su versante politico opposto rispetto all'ente regionale; dissidi che sembrano venire meno grazie alla stipula del *protocollo d'intesa per il brand Milano*, come si è ampiamente osservato nel Capitolo 3.2.5.

In conclusione, la comunicazione di Expo , essendo in grado di giocare sul tema del cibo, della tecnologia e dell'incontro tra culture diverse così come su un palinsesto di eventi, organizzati per tempo, dovrà animare e coinvolgere Milano, la Lombardia, il

sistema Italia e tutti i Paesi internazionali; situazione sta iniziando a prender forma in questi mesi nel settore del food, come constateremo di seguito.

5.3.1 Feeding the Planet: il tema dell' alimentazione tra luxury experience e design

Come più volte accennato in precedenza, il tema scelto per l'Esposizione Universale di Milano del 2015 è “*Feeding the Planet. Energy for Life*”¹⁵⁹, enfatizzando dunque quello che è il diritto ad una alimentazione sana, sicura e sufficiente per tutto il pianeta.

In linea con il suo tema principale, infatti Expo 2015 offrirà una grande opportunità di comunicazione e di promozione alle comunità produttive, agli agricoltori, alle imprese alimentari, alla catena logistica e distributiva, al comparto della ristorazione, ai centri di ricerca e a tutte le imprese che intendono:

- valorizzare le innovazioni e le tecnologie di produzione che danno vita ad un prodotto alimentare sano;
- operare nella preparazione e conservazione dei cibi, potenziando le competenze professionali dei loro dirigenti e dei loro dipendenti e migliorando la comunicazione con il consumatore;
- garantire la qualità del cibo con appropriati sistemi di tutela e monitoraggio delle alterazioni

Il brand Milano, dal canto suo, per promuovere l'attrattività della città stessa ed introdurre appunto il tema di Expo 2015, in modo tale da rendere consapevoli i milanesi così come i visitatori provenienti da tutto il mondo dell'Evento del 2015, ha avviato una serie di iniziative, eventi, congressi ed incontri **combinando il tema del**

¹⁵⁹ Nutrire il Pianeta. Energia per la vita è il tema principale di Expo 2015, che si compone a sua volta in 7 sottotemi, così come stabilito dal Comitato Scientifico di Expo:

- La Scienza per la sicurezza e la qualità del cibo
- L'innovazione nella filiera alimentare
- Tecnologia per l'agricoltura e la biodiversità
- Educazione Alimentare
- Solidarietà e la cooperazione alimentare
- L'alimentazione per uno stile di vita migliore
- L'alimentazione nelle culture e nei gruppi etnici

food e della nutrizione con la sua identità di città del lusso e del design, di cui si vogliono analizzare i più recenti ed quelli ritenuti più significativi per il nostro studio.

- ***Food & Design 2013*** (10-12 aprile 2013)

In occasione del Salone Internazionale del Mobile e del Design del 2013, o meglio, del Fuorisalone, Milano in collaborazione con RCS ed Identità Golose ha organizzato *Food & Design*, definito il “*circuito goloso*” per design addicted e foodies.

Tale iniziativa ha previsto la presentazione di dodici chef di lusso (primi fra tutti Carlo Cracco, simbolo della ristorazione di lusso meneghina come osservato nel precedente capitolo) che, dalle 19.30 alle 22.30, dopo la chiusura dei cancelli del Salone, attraverso **show-cooking** e **degustazioni esclusive** hanno parlato di cibo, in primis, ma anche di design e tecnologia che hanno portato la cucina a trasformarsi da una stanza della casa al luogo simbolo della convivialità e della cooperazione (altro tema di Expo 2015); il tutto presso la nota location di Via Tortona, cuore del Fuorisalone meneghino.

Food & Design 2013, che ha trasformato Milano in un grande ristorante di lusso, si è presentato dunque come un itinerario cittadino all’insegna di cibo e design di alta qualità, in cui gli chef coinvolti hanno deliziato il pubblico con pietanze d’ispirazione locale, oltre che con piatti tipici della tradizione italiana, per cui il nostro Paese è noto in tutto il mondo.

- ***Milano Food Week*** (17-25 maggio 2013)

In assonanza con la Milano Fashion Week, la ***Milano Food Week***, inserita all’interno degli Expo Days 2013 (cfr. paragrafo precedente) ed organizzata grazie alla collaborazione di Comune di Milano, Expo 2015 S.p.A. ed Epam, non è da intendersi come un singolo appuntamento, ma piuttosto come un insieme di oltre 250 eventi creati da una composita community (ristoranti, l’Associazione Professionale Cuochi Italiani, scuole di cucina, alberghi, location, blogger, agenzie di comunicazione, imprese operanti nel settore del food&beverage etc...) di food lovers uniti dalla passione per il cibo.

A conferma del legame Milano-Expo, e quindi del legame Moda-alimentazione, quest'anno in occasione della Milano Food Week è stata creata appositamente la fashion Kitchen, una cucina è stata difatti inserita in uno dei più importanti negozi di moda milanesi, il Brian&Berry di via Borgogna, divenendo scenario di performances culinarie e degustazioni, suggellando il sempre più forte rapporto tra moda e food, entrambe eccellenze del Made in Italy.

Allo stesso fine, l'Expo Kitchen ha mostrato una cucina interamente dedicata all'Esposizione Universale, nata da una collaborazione tra Milano Food Week ed Expo 2015 SPA. Considerata come una tappa dell'avvicinamento all'Expo si sono presentati alcuni dei principali prodotti alimentari delle cucine etniche dei Paesi che nel 2015 porteranno a Milano l'eccellenza della loro tradizione agroalimentare e che sono state sottoposte alla libera reinterpretazione dei noti chef della ristorazione del capoluogo lombardo.

Un modo concreto ed interattivo per coinvolgere il pubblico nell'avvicinamento ad un momento fondamentale per l'immagine della città ,per prepararsi dunque alle tematiche di Expo 2015, sulle quali sempre durante la Milano Food Week sono stati organizzati quattro workshop internazionali sui temi principali dell'Esposizione Universale *Nutrire il pianeta. Energia per la vita: agricoltura, alimenti e salute.*

Il modello di business e di organizzazione è lo stesso del Fuorisalone, rivelatosi validissimo per il design: l'evento si è mantenuto con le sponsorizzazioni (De Longhi, Kenwood, Style, Myself, Vivident, etc...) che hanno realizzato autonomamente i propri eventi sfruttando la cornice della Milano Food Week per fare marketing e fruendo dell'ampia campagna di promozione e comunicazione realizzata dagli organizzatori, che hanno promosso l'evento presso tutti gli stakeholder della filiera food e non solo.

5.4 La sfida: può il consolidato brand del lusso sostenere quello di Expo?

La combinazione di lusso, design, creatività ed alimentazione si è rivelata una scelta valida, come abbiamo appena osservato, per tutto quello che riguarda il settore del food; ma l'accoppiata Expo 2015 e lusso, in altri ambiti, come viene comunicata dal brand meneghino? E, soprattutto, è questa una comunicazione che si rivela efficace per l'immagine e la reputazione del capoluogo lombardo?

E' proprio con il tentativo di trovare una risposta a questo quesito che si vuole concludere il nostro elaborato.

Oggi Milano, in previsione di Expo 2015, necessita infatti di una riqualificazione come città del lusso, posizionamento ampiamente consolidato nell'immaginario comune, ma anche come luogo artistico, rivalorizzando quelli che sono i beni culturali, chiese, musei, palazzi e tutta l'arte nascosta che le appartiene, e come centro di ricerca universitaria, focalizzandosi sullo sviluppo sostenibile nel settore dell'alimentazione, che rappresenta uno dei temi fondamentali dell'Esposizione.

“Per quanto concerne il vero e proprio legame Brand Milano-Expo 2015, si parla di quest'ultimo come un brand traslato, intendendo Expo come porta di accesso per attirare turisti a Milano e nell'intera Lombardia anche dopo il 2015; gli interessi dei due brand infatti non sempre coincidono poiché Expo ha come obiettivo primario la vendita dei biglietti, Milano invece quello di suscitare interesse presso i principali stakeholders”¹⁶⁰; disallineamento di visioni che rappresenta una sfida per la ricerca di un'unica e coerente identità della città meneghina.

A tal fine, il tentativo di far conciliare l'immagine business di Milano con i temi sostenibili di Expo 2015 è facilmente riscontrabile ancora una volta nel campo dell'urbanistica e dell'edilizia della città che ha avviato una profonda trasformazione negli ultimi anni del capoluogo meneghino.

L'Esposizione milanese dovrà essere infatti “verde” e all'insegna dell'ecologia, situazione impensabile per una città definita da sempre, anche in maniera stereotipata, inquinata, colma di smog e con una scarsissima attenzione al rispetto e alla sostenibilità ambientale, poiché esclusivamente concentrata sulla produttività e sullo sfoggiare un'immagine ricca di sé.

L'Expo 2015 mostrerà padiglioni aperti lungo tutto il perimetro, coperti solamente da tende, che ospiteranno le colture e i prodotti alimentari dei Paesi che parteciperanno, corsi d'acqua, fontane e tanta natura, al fine di rivalutare anche il patrimonio agricolo padano (Fig.14).

¹⁶⁰ Intervista Dott. Daneluzzi, Comune di Milano



Fig. 79 Padiglioni Expo 2015 (Rendering del progetto in fase di attuazione)

La fiera sarà dunque raggiungibile via terra, ma anche via acqua, con un itinerario che partirà dalla Darsena, nel pieno centro di Milano, e che raggiungerà i padiglioni fieristici attraversando parchi e aree riqualificate.



Fig. 80a Progetto City Life (rendering)

Tutto questo però, rimanendo ancorati all'immagine di Milano come città della ricchezza e del lusso, sarà affiancato, in piena contraddizione, dal ricco e modernissimo quartiere Citylife, dove sorgeranno, oltre a edifici residenziali immersi nel verde, tre appariscenti grattacieli (Fig.80a) e dalla zona di Porta Garibaldi/ Isola, già oggi cuore dell'economia milanese, in cui si ergono l'imponente palazzo Unicredit (Fig.80b) e, a pochi metri di distanza, il nuovo palazzo della Regione Lombardia (Fig.80c).



Fig.80b Palazzo Unicredit Milano



Fig. 80c Palazzo Regione Lombardia

Possiamo dunque osservare come il Brand Milano, per rinnovare la propria immagine in vista di Expo 2015, utilizza temi dell'Esposizione (sostenibilità ambientale, il ritorno alle origini, l'alimentazione, la cooperazione tra culture diverse), ma rimane ancorato all' utilizzo degli strumenti e degli scenari della tradizionale comunicazione del lusso, quali i grandi eventi vistosi, le fiere, i congressi, i grattacieli e le residenze dal design innovativo, rivolti al solito target di nicchia, accentuando così ancor di più la sua identità e il suo posizionamento di città del business, del bello e del lusso.

Tale situazione rappresenta dunque il motivo per il quale ad oggi la comunicazione e la promozione di Expo, sebbene siano ancora allo step iniziale, sembrano non arrivare e non coinvolgere i più (solo il 5% di Francesi, Tedeschi ed Inglesi sono a conoscenza che l'Expo 2015 si svolgerà a Milano, mentre il 12% degli Italiani conosce i temi ed obiettivi dell'Esposizione Universale¹⁶¹), intesi come coloro che vanno aldilà del segmento medio-alto del leisure e business: la teoria e i grandi valori, insomma, appartengono ad Expo, ma la pratica meneghina è ancora tutta lusso, moda, design e business.

¹⁶¹ Fonte: Forum "I grandi eventi e la competitività delle destinazioni: il caso Expo Milano 2015", organizzato dal Master in Tourism Management dell'Università IULM e da Gruppo 24 Ore presso l'ateneo milanese. http://www.unesco.iulm.it/document_loader.aspx?idDocument=18353

Conclusioni

Come affermato all'inizio del nostro elaborato, quest'ultimo si è proposto di analizzare nello specifico il caso del city branding di Milano, pur partendo da una prospettiva teorica ben più ampia, cioè quella del destination branding e delle teorie sull'identità competitiva e reputazionale del prodotto–destinazione.

Milano, da sempre considerata baricentro economico, forza lavoratrice ed industriale di traino per l'intero Paese, oggi, in previsione di Expo 2015, mostra un'identità evolutiva e multidimensionale, con un sistema di aspetti economici, culturali, sociali ed estetici, che costruiscono progressivamente un'identità competitiva del capoluogo lombardo, a cui fa da guida l'immagine ben sedimentata di città del lusso, della moda, del design e del business.

Come confermato anche dai risultati del nostro questionario, Milano viene percepita a livello locale, nazionale ed internazionale come una città che si distingue dal proprio paese di appartenenza, l'Italia, soprattutto grazie a questa importanza che riveste nell'ambito della moda, dell'economia e del design, nucleo così forte da generare una rappresentazione della città talvolta anche troppo semplificata e stereotipata (“Milano è inquinata, frenetica e troppo cara”).

Definita, difatti, quarta città del lusso nel mondo, Milano, dopo aver accolto la sfida di rilanciare la città e l'intero Paese grazie all'organizzazione di Expo 2015, si trova necessariamente di fronte all'esigenza di rivisitare la propria immagine di città cara e d'élite, e il proprio posizionamento “*leisure-business*”, per mezzo di un piano strategico di city branding, che sia in grado di integrare quindi due modalità di comunicazione diametralmente opposte, quella del lusso e quella di Expo 2015, delle quali, di seguito, si possono osservare, in sintesi, le principali componenti.

	<u>Milano città del lusso</u>	<u>Milano Expo 2015</u>
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none">- rinnovare Milano come metropoli protagonista della moda e del design grazie alla valorizzazione e diversificazione delle aree della città dedicate alla moda e al design- rendere la città più “<i>luxury tourist friendly</i>”	<ul style="list-style-type: none">- accrescere il valore intrinseco di Expo, puntando alla partecipazione e cooperazione su larga scala- comunicare Milano a livello culturale, politico e sociale come un posto

	<ul style="list-style-type: none"> - aumentare il numero di eventi culturali per la moda ed il design - aumentare il coinvolgimento della comunità locale, nazionale ed internazionale degli appassionati di moda e design (collaborazione con Università ed Accademie) 	<p>aperto al dialogo interculturale</p> <ul style="list-style-type: none"> - promuovere l’iniziativa, mettendo in evidenza il tema di Expo 2015, “<i>Feeding the Planet. Energy for life</i>” - attirare l’interesse internazionale per coinvolgere il maggior numero di visitatori e accrescere il desiderio di partecipare all’evento - mantenere alto l’interesse locale - incoraggiare la partecipazione dei Paesi internazionali - costruire strategiche collaborazioni con la comunità imprenditoriale - stimolare un clima di attivo coinvolgimento
Target	<p>Businessmen, investitori, organizzatori di fiere, standisti, congressisti e figure professionali legate al mondo della moda del design. Permanenza media nella città: 2,5 giorni. Nazionalità: russi, cinesi primi fra tutti. Spesa media giornaliera: tra i 370 ai 527 euro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Turisti, investitori e talenti provenienti da tutto il mondo. Si prevedono 20 milioni di visitatori tra nel semestre maggio-ottobre 2015. Permanenza media prevista (in Italia): 2 settimane.
Identità e valori	<ul style="list-style-type: none"> - creatività - esclusività - esperienza unica - atmosfera da sogno - prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> - partecipazione e cooperazione - apertura al dialogo tra diverse culture - sviluppo attraverso l’innovazione - promozione dell’importanza della sicurezza del cibo

		- sviluppo sostenibile e coscienza ambientale
Immagine posizionamento	<i>e</i> Milano è... -città della moda -città dell'happy hour e movida -città del business -città di fiere e congressi -capitale del Made in Italy	Expo è... -lavoro -turismo -sostenibilità -ritorno alle origini -ecologia e ambiente -opportunità di investimento - possibilità di rilancio economico
Strumenti	- eventi: Fashion week e Vogue Fashion Night Out -fiere: Salone Internazionale del Mobile e del Design e Fuorisalone - congressi: il MiCo - shopping: il Quadrilatero della Moda ed Excelsior - ristorazione: Cracco, Savini et alia - hotellerie di lusso: Bulgari, Armani e Maison Moschino	- tavoli tematici e road shows - pubblicità progresso " <i>La via verso un nuovo benessere</i> " - sponsorship e partnership con le imprese e gli investitori - campagna istituzionale "Siamo la città dell'Expo" (fase di candidatura) - comunicazione globale di cantiere - International Participants Meeting (relazioni istituzionali) - Fiere: Made Expo - eventi: Expo Days, Food&Design, Milano Food Week - edilizia ed urbanistica: grattacieli e residence a 5 stelle (quartiere Citylife, Unicredit Tower, Palazzo della Regione Lombardia etc...) - collaborazioni con scuole ed Università

Si richiede dunque alla città e alla sua strategia di city branding di integrare il nucleo centrale della sua immagine (moda, finanza, design) con diversi aspetti, quali la promozione dell'hinterland, la cooperazione tra differenti culture, la sostenibilità ambientale, rivalorizzando agriturismi e cascine, nell'ottica del tema di Expo della sicurezza nella nutrizione, organizzando tour eno-gastronomici, o utilizzando il capoluogo lombardo come porta d'ingresso per le aree adiacenti (vedi zona dei Laghi) e soprattutto rivalorizzando il turismo per famiglie, da anni trascurato a favore del turismo leisure-business.

Come, però, palesemente emerso dalla tabella comparativa, poco sopra, l'extralusso della capitale della moda e i profondi valori dell'Esposizione Universale, ad oggi sembrano non trovare alcun punto di incontro, se non per quanto concerne le criticità del processo di gestione del brand avviato da Milano, così come da Expo, di cui se ne vogliono ricordare le principali:

- inadeguata promozione delle iniziative e degli eventi organizzati (a causa di nessuna collaborazione con i tour operator)
- totale assenza di pacchetti turistici ad hoc, sia nel caso del lusso (es. tour dello shopping, tour presso le eccellenze culturali ed artistiche), che in quello di Expo (tour delle cascine, tour eno-gastronomici, visita ai corsi d'acqua in disuso etc...)
- mancanza di coordinamento tra Enti responsabili della comunicazione e promozione del territorio e dissidi di natura politica (vedi Regione-Lega Nord vs. Comune-Pisapia vs. Provincia) che provocano rallentamenti nei processi decisionali
- ottima ricettività solo per il segmento medio-alto: assenza pressoché totale di ostelli e bed&breakfast, strutture 2* e 3* in diminuzione a favore di strutture extralussuose

In conclusione si può dunque affermare che la politica attuale di city branding, avviata dalla città di Milano si propone di raccontare e comunicare i temi profondi di Expo 2015 pur mantenendo costante l'utilizzo dei tipici strumenti della comunicazione del business e del lusso, quali incontri istituzionali, eventi, fiere, costruzione di strutture extralussuose e grattacieli appariscenti riservati al solito ristretto target d'élite: una decisione che si rivelerà efficace per attirare i 20 milioni di visitatori previsti? Ad oggi statistiche, pronostici e sondaggi d'opinione, così come

osservato, non danno grandi speranze, ma in fondo le statistiche sono fatte per essere smentite; perciò non ci resta che aspettare il 2015 per testare la bontà di tale elaborato, e in una prospettiva più ampia, per testare la validità del nuovo (che poi tanto nuovo non è) posizionamento e della rinnovata gestione strategica del Brand Milano.

Bibliografia

Abouzeid J., City Brand Image: A Resident's Perspective on the 2015 Milan Expo
LAP Lambert Acad. Publ., 2011

Anholt S, L'identità competitiva: il branding di nazioni, città, regioni, Milano,
EGEA, 2007

Anholt S, Places : identity, image and reputation / Simon Anholt. - Basingstoke ;
New York : Palgrave Macmillan, 2010

Anholt S, Hildreth J. (2008), Brand America: The Mother of All Brands (Great
Brand Stories series)

Bagnobianchi I., La ristorazione di lusso. Il marketing moderno per creare o
rinnovare attività nel campo della ristorazione, Franco Angeli, 2010

Baker B., Total Destination Management, Creative Leap Books, 2007

Cibic A.; Verso Expo Milano 2015, Electa, 2011

Di Vita S., Milano Expo 2015. Un'occasione di sviluppo sostenibile, Franco Angeli,
2010

Foglio A., Il marketing urbano-territoriale, Franco Angeli, 2006

Gallione A.; Dossier Expo, BurFuturoPassato, Rizzoli, 2012

Gnoth, J. (2002) Leveraging Export Brands through a Tourism Destination Brand,
Journal of Brand Management, Vol. 9, No. 4-5, pp. 262-280.

Hall, J. (2004) Branding Britain, Journal of Vacation Marketing, Vol. 10, No. 2, pp.
171-185.

Hanna and Rowley, A Practitioner Model of Strategic Place Brand Management,
2010

Ingallina P., Nuovi scenari per l'attrattività delle città e dei territori. Dibattiti,
progetti e strategie in contesti metropolitani mondiali, Franco Angeli, 2010

Kapferer J.N, Bastien V. (2013), Luxury strategy. Sovvertire le regole del
marketing per costruire veri brand di lusso, Franco Angeli Editore

Kavaratzis, M. (2004), From City Marketing to City Branding: Towards a
Theoretical Framework for Developing City Brands. Journal of Place Branding 1

Kavaratzis, M., and Ashworth, G. (2005) City Branding: an affective assertion of identity or a transitory marketing trick, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, No. 5, pp. 506-614.

Keith D., *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave MacMillan, 2011

Mascaretti A.[et al.] ; *Expo 2015 : una guida a tutte le opportunità - Milano : Il sole 24 ore*, 2009.

Masi D, Ciccone M.L (2011), *Expo la scommessa. Come giocare il futuro dell'Italia con un evento di comunicazione*, Fausto Lupetti Editore

Masi D.; *Go Green. Il nuovo trend della comunicazione*, Fausto Lupetti Editore, 2011

Merrilees, B., Miller, D., Herington, C. (2009) “Antecedents of residents’ city brand attitudes” *Journal of Business Research* No. 62, pp. 362-367

Morgan N, Pritchard A, Pride R, *Destination branding: creating the unique destination proposition*, Amsterdam, Elsevier, 2004

Mortara A., *Consumo e consumi in CONGRESSO INTERNAZIONALE “LE TENDENZE DEL MARKETING”*, 2006

Mortara A., *I nuovi spazi del lusso in CONGRESSO INTERNAZIONALE “LE TENDENZE DEL MARKETING”*, 2006

Quadri S., *Marketing territoriale per la città di Milano in Annali italiani del turismo Internazionale*

Qualizza G., *Estetiche della vita quotidiana: nuovi scenari del lusso in Tigor: rivista di scienze della comunicazione - A.II (2010) n.2 (luglio-dicembre)*

Rolando S, *Brand Milano. Come e perchè promuovere l'attrattività di una città con un'immagine piuttosto disallineata da quella della sua nazione*, Franco Angeli, 2008

Tranquillini M., Rietmann R., *Un giorno a Milano*, Cartacanta Editore, 1999

Ricerche e pubblicazioni condotte dalla Fondazione Iulm e dalla Camera di Commercio di Milano sull'attrattività della città di Milano:

1) Osservatorio Turistico della Regione Urbana Milanese – Università IULM, Luglio 2010

2) *Shopping a Milano: il ruolo dell'offerta commerciale milanese come attrattore di flussi turistici 2009/2010*

3) Milano vede Milano. L'immagine della città nei contenuti locali dei media nazionali 2009/2010

4) Milano come meta turistica: analisi di percezioni, motivazioni e comportamenti dei target internazionali 2010/2011

5) Europa vede Milano. Anno 2008

Materiale informativo raccolto presso la fiera Bit 2013 agli stand Milano e Regione Lombardia

Interventi necessari per la realizzazione dell'EXPO Milano 2015 DECRETO DEL PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI 22 ottobre 2008 in Gazzetta Ufficiale N. 277 del 26 Novembre 2008

Codice Etico (Seconda edizione, Febbraio 2012) di Expo 2015 S.p.A.

Progetto di bilancio e relazione sulla gestione dell'esercizio chiuso al 31/12/11 di Expo 2015 S.p.A.

Modello di organizzazione, gestione e controllo del 17/12/2010 di Expo 2015 S.p.A.

Sitografia

Capitolo 1

2012 Country RepTrak™ Topline Report by Reputation Institute

http://www.tfsa.ca/storage/reports/2012_Country_RepTrak_Topline_Report.pdf

2012 City RepTrak™ Topline Report by Reputation Institute

<http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/city-reprtrak>

<http://www.simonanholt.com/>

<http://www.reputationinstitute.com/>

<http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>

http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page

http://www.econ.uniurb.it/materiale/6075_Gestione%20portafoglio%20e%20marca.pdf

http://www.comunicazione.uniroma1.it/materiali/10.57.42_lezione%2013.pdf

Capitolo 2

http://www.economia.uniparthenope.it/modifica_docente/simoni/MATERIALE_DID_ATTICO_CORSO_DI_MARKETING DELLE IMPRESE TURISTICHE 2008_MARCA_TURISTICA.PDF

http://www.econ.uniurb.it/materiale/6924_Valore%20per%20il%20cliente.pdf

http://en.wikipedia.org/wiki/Value_proposition

<http://www.eswdstudio.com/agenzia-pubblicita/brand-concept.htm>

<http://www.citybranding.it/cb-pb>

http://it.wikipedia.org/wiki/I_Love_New_York

<http://www.fondazione-sum.it/content/ITA/documenti/abstract-Marra.pdf>

<http://www.simonanholt.com/Research/research-the-anholt-gfk-roper-nation-brands-index-sm.aspx>

2012 City RepTrak™ Topline Report by Reputation Institute

<http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/city-reprtrak>

<http://www.jeremyhildreth.com/about/>

<http://blog.mipimworld.com/2011/03/branded-do-europe%E2%80%99s-cities-have-the-identity-and-reputation-they-need-to-succeed-greg-clark-senior-fellow-uli-europe/#.UWrJtaLwm8A>

http://www.macrame.tv/storage/Saff_CityBrandBarom.pdf

Capitolo 3

<http://it.wikipedia.org/wiki/Milano>

<http://www.blogexpomilano.info/>

<http://www.mi.camcom.it/l-europa-vede-milano>

http://www.mi.camcom.it/upload/file/1391/695814/FILENAME/CAMCOM06_capitolo1.pdf

http://www.visitamilano.it/turismo/operatori/Osservatorio_del_turismo/Dati_flussi_e_ricettivita.html

http://www.visitamilano.it/export/sites/default/turismo/doc/Osservatorio/Analisi_flussi_turistic_i_2012.pdf

http://www.provincia.milano.it/utilita/altrisiti/milano_enti_istituzioni.html

http://www.comune.milano.it/dseserver/webcity/Documenti.nsf/webHomePage?OpenForm&setto re=SVIY-5HNGBA_HP

<http://affaritaliani.libero.it/static/upload/prog/programma-mostre.pdf>

<http://www.fieramilano.it/>

http://www.micmilano.it/ChiSiamo_it.html

<http://www.europeanbestdestinations.org/>

<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/5976/turismo-daffari-a-milano-vale-oltre-26-miliardi/>

http://www.provincia.milano.it/export/sites/default/polizia_provinciale/documenti/L.R_16.07.2007_15.pdf

<http://www.investinmilan.it/>

<http://expo2015contact.virgilio.it/news/news/616/turismo-tra-comune-di-milano-e-regione-e-polemica>

<http://www.mi.camcom.it/upload/file/1581/790965/FILENAME/Attrattivita-certet.pdf>

<http://oaithesis.eur.nl/ir/repub/asset/9214/324055kj%20master%20thesis.pdf>

<http://www.mb.camcom.it/upload/file/1664/832117/FILENAME/ERI-Economic-Reputation-Index-Settembre-2012.pdf>

<http://www.mi.camcom.it/upload/file/1458/729098/FILENAME/11-artusi.pdf>

<http://www.affaritaliani.it/milano/sorpresa-milano-una-citt-turistica-250113.html>

http://www.micmilano.it/Home_it.html

<http://www.marketinglibrary.eu/brand-reputation-definizione.html>

http://www.turismo.milano.it/wps/portal!/ut/p/c1/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz94MwS_YJ0RUUAQsTjbQ!!/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=it/situr/home

<http://www.visitamilano.it/turismo/index.html>

<https://www.facebook.com/turismo.milano?fref=ts>

<https://www.facebook.com/visitamilano?fref=ts>

<https://twitter.com/turismomilano>

<https://twitter.com/ProvinciaMilano>

<https://it.foursquare.com/turismomilano>

<http://www.touring.it/comunicazione/comunicato/225/TURISMO.-UNA-NUOVA-SEGNALETICA-PER-SCOPRIRE-LA-CITTA->

<http://expo2015contact.virgilio.it/news/news/589/brand-milano-presto-in-citta-in-negozi-monomarca>

<http://www.storemilano.it/>

<http://www.manageronline.it/articoli/vedi/242/cobranding-di-cosa-si-tratta/>

<http://www.milanocittametropolitana.org/che-cose-la-citta-metropolitana/>

Capitolo 4

<http://www.imaginaluxury.com/azienda.php?mn=2>

<http://www.flipmagazine.eu/il-consumo-vistoso-di-veblen/>

http://www.comune.milano.it/dseserver/attivitaproductive/approfondimento_4.html

<http://www.milanomet.it/it/economia-e-impresa/la-citta-della-moda-2.html>

<http://it.fashionmag.com/news/Milano-regina-Tax-Free-Shopping-16-nel-1-trimestre,319336.html#.UZTJlaLwm8A>

<http://www.selpress.com/confimprese/immagini/090513F/2013050933306.pdf>

<http://www.marketingjournal.it/turismo-business-milano-2/>

<http://www.ilgiornaledellusso.it/2013/01/26/milano-turismo-business/>

<http://www.milanoweekend.it/wordpress/wp-content/uploads/2013/02/Milano-Moda-Donna-20-26-Febbraio-2013.pdf>

http://www.camcom.gov.it/cdc/id_pagina/26/id_tema/x/id_cp/x/id_ui/30873/id_prov/104/id_ateco/x/t_p/Monza-e-Brianza--Settimana-della-moda--un-indotto-da-28-mln-di-euro.htm

http://it.wikipedia.org/wiki/Settimana_della_moda

<http://vfno2012.vogue.it/milano/l-evento>

http://www.huffingtonpost.it/2013/03/25/dal-brand-ad-alberghi-e-ristoranti-pieni-indotto-salone-del-mobile-fa-ricca-milano_n_2947352.html

<http://tuttocamera.mb.camcom.it/upload/repos/stampa/6/3382/indottosalone2013ok.pdf>

<http://www.milanotoday.it/cronaca/salone-mobile-2013-visite.html>

<https://twitter.com/Volagratis/status/316225585141661699>

<http://www3.varesenews.it/turismo/articolo.php?id=259595>

<http://fuorisalone.it/2013/>

<http://www.excelsiormilano.com/>

<http://www.domusweb.it/it/notizie/2011/09/06/jean-nouvel-excelsior-milano.html>

http://www.consumatorenews.com/004890_ristorante-cracco-milano-e-il-lusso-culinario/

<http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners/>

http://www.foodgeniusacademy.com/ristorante_partner.php?id=2

http://www.tripadvisor.it/Restaurant_Review-g187849-d696519-Reviews-Cracco_Peck-Milan_Lombardy.html#REVIEWS

<http://www.youtube.com/watch?v=Ybe1-yDbIz4>

<http://www.federalberghi.it/>

<http://www.bulgarihotels.com/it-it/milan/the-hotel/overview>

<http://www.armanihotels.com/it/index.html#milano>

<http://www.maisonmoschino.com/it>

<http://www.bulgarihotels.com/media/215197/harper2013%20for%20bulgari%20hotel%20milan.pdf>

http://www.tripadvisor.it/Hotels-g187849-zff12-Milan_Lombardy-Hotels.html

<http://www.tsmconsulting.it/blog-marketing-turistico/tendenze-turismo-lusso>

<http://www.ilgiornale.it/news/milano/lusso-servizi-ospiti-vip-nella-milano-dellexpo-spuntano-13-899337.html>

<http://www.joneslanglasalle.eu/ResearchLevel1/Retail-Destination-Europe-2013.pdf>

Capitolo 5

<http://leg16.camera.it/522?tema=51&Expo+2015>

<http://www.luxgallery.it/expo-2015-la-personale-sfida-di-arditti-26978.php>

<http://www.tavoliexpo.it/>

www.expo2015.org/

www.expo2015tv.org/video/449/roberto-arditti-expo-2015

<http://www.mi.camcom.it/>

www.bie-paris.org

www.worldexpo2015.it

www.facebook.com/Expo2015Milano

www.comune.milano.it

www.fuoriexpo.biz

www.travelexpo2015.it

www.comunicazionexpo.com

www.comunicazionexpo.it

http://www.milanoexpo-2015.ws/index_files/EXPO2015_Dossier.pdf

<http://www.aboutmilan.com/it/expo-2015/tappe-candidatura.html>

<http://www.youtube.com/user/expomilanotv>

http://www.comune.milano.it/portale/wps/portal/CDM?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/ContentLibrary/giornale/giornale/tutte+le+notizie+new/politiche+per+il+lavoro+sviluppo+economico+universita+e+ricerca/mi_smart_city_70_progetti

http://www.mipiace2015.it/?page_id=2

<http://voicesfromtheblogs.com/2012/04/16/expo-2015-twitter/>

<http://www.slideshare.net/mtmexperience/tourist-characteristics-and-the-perceived-image-of-milan>

<http://www.slideshare.net/skaks/tourism-marketing-strategy-and-plan-for-milan-and-lombardy>

<http://www.slideshare.net/mtmexperience/milano-tourism-strategic-plan>

<http://www.linkiesta.it/blogs/buona-e-mala-politica/expo-e-brand-milano-obiettivo-attrattivita>

<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/italy/5743592/Mafia-looking-to-get-a-grip-on-Milan-catwalks.html>

<http://www.ideegreen.it/milano-al-centro-del-mondo-non-solo-expo-2015-1536.html>

<http://www.youtube.com/watch?v=Cn-7dq-lOjA>

http://www.gfk.com/imperia/md/content/gfk_eurisko/cinqueminuti/cinqueminuti_11.pdf

<http://www.expo2015.org/eventi/expodays2013>

<http://www.expo2015.org/eventi/ipm>

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-17/cyberexpo-2015-sbarca-internet-064619.shtml?uuid=Ab6yXFPP>

http://www.reputazioneonline.it/SharingFolder/ReputationSite/it/Content/Downloads/RepMgr_Expo2015_Identit%C3%A0%20Digitale04-2012.pdf

<https://twitter.com/Expo2015Milano>

<https://www.facebook.com/Expo2015Milano?fref=ts>

<http://milanofoodweek.it/>

<http://www.expo2015.org/il-tema>

<http://www.tasteofmilano.it/>

http://en.expo2015.org/sites/default/files/content/rassegna/2013/05/13/7601/rassegna_expo_13_maggio.pdf

Appendici

Appendice 1. Questionario

1. **CONOSCI LA CITTA' DI MILANO?**

- Sì, vivo a Milano
- Sì la conosco, ci sono stato una sola volta ma non ho intenzione di tornarci
- Sì la conosco, ci sono stato una o più volte e vorrei tornarci
- No non la conosco, ma non mi interessa visitarla poiché preferisco altre mete turistiche
- No, ma vorrei visitarla in futuro

2. **MILANO NEL 2015 SARA' OSPITE DELL'ESPOSIZIONE UNIVERSALE Nutrire il Pianeta. Energia per la vita, QUALE E' LA TUA POSIZIONE A RIGUARDO?**

- Cogliero l'occasione dell'evento per visitare per la prima volta o nuovamente Milano
- Sono intenzionato a visitare Milano indipendentemente dall'evento, per altre motivazioni e/o interessi
- Non ho intenzione di visitare Milano nonostante l'evento
- Non sapevo Milano fosse ospite dell'Esposizione, questo potrebbe portarmi a visitare la città, nonostante prediliga altre mete
- Vivo a Milano per questo parteciperò all'evento, nonostante non abbia ancora compreso appieno gli obiettivi e il programma di questa iniziativa
- Vivo a Milano, conosco bene il programma, gli obiettivi e i contenuti di Expo 2015 e parteciperò all'Esposizione
- Vivo a Milano ma non ero a conoscenza di questo evento
- Vivo a Milano ma non parteciperò all'evento

3. **QUALI SONO I MOTIVI CHE TI HANNO SPINTO IN PASSATO O TI SPINGONO OGGI A VISITARE MILANO?**

- Business (lavoro ed affari)
- Pleasure(vacanza)
- Studio
- Partecipazione fiere ed eventi (se ne elenchino max tre)
- Vivo a Milano
- Altro (specificare)

4. **ATTRAVERSO QUALI MEZZI HAI PRINCIPALMENTE SENTITO PARLARE DI MILANO E HAI RACCOLTO INFORMAZIONI SUI SERVIZI CHE LA CITTA' OFFRE? Max 3 alternative**

- Passaparola di amici, parenti, colleghi
- Internet
- Blog e forum (es. Trip Advisor)
- Agenzia di viaggio
- Sito del turismo di Milano
- Social Network (fb, twitter etc...)

- Stampa e media tradizionali: articoli di quotidiani nazionali ed internazionali
- Altro (specificare)

5. MILANO PER TE E' LA CITTA' DI (max 3 alternative)

- Moda e shopping
- Lusso e Made in Italy
- Design e architettura
- Storia, arte e cultura
- Economia e affari
- Expo 2015 e sostenibilita' ambientale
- Fiere ed eventi
- Editoria, comunicazione e pubblicita'
- Sport
- Intrattenimento e svago
- Milano da bere: happy hour e movida notturna
- Ristorazione e Gastronomia
- Politica e malgoverno
- Tecnologia ed innovazione
- Criminalita', 'ndrangheta e cocaina

6. IN RELAZIONE AI BENEFICI ATTESI, SIA DIA UNA VALUTAZIONE DA 1 A 5 PER IL RAPPORTO DI QUESTI CON BENEFICI EFFETTIVI TRATTI DALL'USUFRUIRE DEI SERVIZI NEI SEGUENTI CAMPI (DOVE 1=BENEFICI ATTESI E EFFETTIVI NON COINCIDONO ASSOLUTAMENTE A 5=ASSOLUTAMENTE UGUALI):

- Efficienza Trasporti (aerei, treni, taxi, mezzi pubblici)
- Disponibilita' e qualita' di alberghi e ristoranti
- Shopping ed acquisti
- Intrattenimento e svago (eventi, spettacoli)
- Storia, arte e cultura
- Sostenibilita' e rispetto ambientale
- Qualita' della vita
- Luoghi del lusso
- Divertimento e vita notturna

7. IN SEGUITO ALLA VISITA DI MILANO, L'IMMAGINE PERCEPITA E IL SUO POSIZIONAMENTO COMPETITIVO, RISPETTO AD ALTRE METE, SONO CAMBIATI?

- Sì dopo la visita la mia immagine della città è migliorata, sottovalutavo la sua capacità attrattiva e turistica
- Sì dopo la visita la mia immagine della città è peggiorata, sono rimasto deluso dai servizi offerti e dalla sua capacità attrattiva, in futuro predeligerò un'altra meta
- No, rimango della stessa idea sulla competitività e l'attrattività della città

- Vivo a Milano e ho un'immagine della mia città positiva e competitiva rispetto alle altre città, sia in ambito nazionale che internazionale
- Vivo a Milano e ho un'immagine completamente negativa della città
- Vivo a Milano e credo che la mia città abbia un'immagine positiva ma non pienamente competitiva rispetto ad altre città italiane ed internazionale
- Altro: specificare

8. *TRA QUESTI, SI INDICHINO I MAGGIORI PUNTI DI FORZA DELLA CITTA' DI MILANO (AL MAX 3 ALTERNATIVE)*

- Qualità dei servizi di accoglienza di fascia alta (alberghi, ristoranti di lusso)
- Buona offerta per shopping
- Numero e qualità dell'offerta di manifestazioni fieristiche e congressuali
- Qualità ed offerta dei servizi ricreativi culturali/artistici
- Qualità dei suoi servizi pubblici e di trasporto
- Qualità delle condizioni di vita
- Città ben governata e gestita efficacemente dalle istituzioni
- Expo 2015 come opportunità di crescita economica e culturale
- Car & bike Sharing
- Costruzione di nuove infrastrutture e nuovi quartieri (cfr. quartieri Isola/Garibaldi)
- Altro (specificare)

9. *TRA QUESTI SI INDICHINO I MAGGIORI PUNTI DI DEBOLEZZA DELLA CITTA' DI MILANO (AL MAX 3 ALTERNATIVE)*

- Inadeguatezza dell'attività promozionale di Milano come "Città Turistica" scarsa informazione sui servizi turistici / culturali / artistici esistenti, mancanza di pacchetti turistici e debolezza dei servizi di supporto all'incoming
- Inadeguatezza dei trasporti pubblici (qualità e quantità di taxi, metropolitane, tram e filobus, in particolare, aria condizionata, corse notturne, tempi di attesa, corsie preferenziali)
- Ridotta offerta di servizi per segmenti medio-bassi, come bed&breakfast e hotel a 2* e 3*
- Inquinamento, smog e traffico
- Città mal governata
- Mancanza di copertura wi-fi gratuita in città
- Carezza di università di prestigio internazionale
- Altro (specificare)

10. *ATTIVITA' PROMOZIONALE SU MILANO: SI INDICHINO MAX 3 SERVIZI E/O INIZIATIVE DI PROMOZIONE E ACCOGLIENZA TURISTICA DELLA CITTA' DI MILANO, DI CUI SI E' SENTITO PARLARE O USUFRUITO*

- Ideazione e Creazione del **Brand Milano** come linea di abbigliamento e altri prodotti

- **Piano fiere 2008:** Milano come sede di fiere internazionali (Smau, Bit, Artigiano in Fiera etc...)
- Fondazione **Osservatorio Marketing territoriale** in collaborazione con le Università e Camera di Commercio
- Ideazione del progetto “**Cento Milano**” per la definizione e promozione, anche attraverso eventi di animazione, di percorsi insoliti alla scoperta e riscoperta della città, rivolti ai cittadini e ai turisti(es. Milano della poesia, delle cascine, delle fabbriche)
- realizzazione e distribuzione mirata di libri sulla storia e l’identità di Milano e di **materiale promozionale turistico** in collaborazione con Touring Club
- sviluppo e promozione di **pacchetti e percorsi turistici** per la città di Milano in collaborazione con Federalberghi, con l’Associazione incoming dell’Astoi (Associazione dei Tour Operator) e con la Fiavet (Associazione delle Agenzie di Viaggio) per favorire l’incoming di turisti, soprattutto stranieri e giovani.
- Non ho mai sentito parlare di queste iniziative
- Ne ho sentito parlare ma non ho mai usufruito di nessuna di queste

11. SI INSERISCA LA CITTA’ DI MILANO ALL’INTERNO DI QUESTA CLASSIFICA DELLE CITTA’ ITALIANE IN TERMINI DI GRADIMENTO (DOVE 1=PIU’ GRADITA A 7=MENO GRADITA) ps non necessariamente devi aver visitato la città, si dia una valutazione della città rispetto al proprio immaginario in termini di attrattività

- Milano
- Roma
- Firenze
- Venezia
- Torino
- Napoli
- Palermo

12. SI INSERISCA LA CITTA’ DI MILANO ALL’INTERNO DI QUESTA CLASSIFICA DELLE CITTA’ EUROPEE IN TERMINI DI GRADIMENTO (DOVE 1=PIU’ GRADITA A 7=MENO GRADITA) ps non necessariamente devi aver visitato la città, si dia una valutazione della città rispetto al proprio immaginario in termini di attrattività

- Parigi
- Berlino
- Londra
- Barcellona
- Lisbona
- Praga
- Milano

13. SI ASSOCI UNA DI QUESTE IMMAGINI ALLA CITTA' DI MILANO

- Diamante
- Uomo in carriera
- Donna alla moda
- Donna in carriera
- Ampi spazi verdi
- Altro

14. ETA'

- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- > 65

15. SESSO

- M
- F

16. LUOGO DI RESIDENZA

- Nord Italia
- Centro Italia
- Sud Italia ed Isole
- Estero (specificare Stato):

17. PROFESSIONE

- Studente
- Impiegato
- Dirigente
- Manager
- Operaio
- Libero professionista
- Disoccupato
- Pensionato
- Altro

Appendice 2. Protocollo d'intesa Brand Milano

Atti n. 102480/8.7/2012/26

PROTOCOLLO D'INTESA

Per la valorizzazione della Reputazione della Città di Milano e del suo Brand

TRA

COMUNE DI MILANO, rappresentato da Giuliano Pisapia in qualità di Sindaco

E

Regione Lombardia; Provincia di Milano; Fiera Milano S.p.A.; Sea Aeroporti S.p.A.; Expo 2015 S.p.A.; Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano;

Premessa

- Il Comune di Milano ha commissionato e fatto realizzare un logo/brand che mira a sintetizzare i valori e l'immagine di Milano in Italia e all'estero;
- L'Assessorato al Commercio, Attività Produttive, Turismo e Marketing Territoriale intende sviluppare un piano articolato di Brand Reputation che sia in grado di valorizzare Milano e il suo Brand all'estero, con una positiva ricaduta a cascata anche in Italia per arrivare velocemente ad una nuova percezione della città, delle sue potenzialità e del suo impegno per far sì che i cittadini, le imprese e il terzo settore trovino in questa città un ambiente favorevole per lo sviluppo delle proprie aspirazioni e delle proprie idee.

Considerato che:

- I soggetti firmatari del presente Protocollo d'Intesa sono variamente e tutti fortemente interessati alla valorizzazione della Reputazione della Città di Milano e del suo Brand;
- E' ritenuta necessaria una attività di coordinamento delle azioni da intraprendere per le iniziative volte a riposizionare Milano nel mondo anche nella prospettiva dell'appuntamento di Expo 2015.
- E' ritenuta necessaria l'adozione di una strategia di sistema tale da garantire una uniformità della comunicazione dei valori che caratterizzano Milano e il suo territorio;
- La attuale generale contingenza economica consiglia la cooperazione fra i soggetti maggiormente interessati alla valorizzazione e alla promozione di Milano nel mondo in modo da realizzare economie di scala evitando sovrapposizioni con conseguente aggravio di costi sia per i partner pubblici che per quelli privati.

Considerato inoltre che:

1/400.

Am n 1024 SC/8.2/2012/26

- la promozione di Milano come destinazione turistica e lo sviluppo dell'attrattività del territorio cittadino sono compiti specifici, nell'ambito della struttura organizzativa del Comune di Milano, della Direzione Politiche del Turismo e Marketing Territoriale;
- Regione Lombardia ha costruito nel tempo una importante funzione ed esperienza di sostegno delle imprese lombarde all'estero;
- Fiera Milano SpA è in grado di offrire tutte le attività necessarie per la promozione dell'immagine della città e delle sue eccellenze favorendo, promuovendo e contribuendo allo sviluppo economico del territorio attraverso diversi strumenti tipici del marketing territoriale;
- SEA - Società Esercizi Aeroportuali S.p.A., che gestisce il sistema aeroportuale milanese situato in una delle aree europee a maggiore sviluppo economico e collocato su una delle principali direttrici di sviluppo della rete di trasporto trans-europea volta a facilitare lo spostamento di persone e merci fra Occidente e Oriente, è fortemente interessata al proprio riposizionamento competitivo anche in vista di Expo 2015;
- Expo 2015 S.p.A. in qualità di driver dell'evento del 2015 è interessata a fare risaltare l'area milanese sul mercato internazionale come eccellenza in grado di far fronte ad eventi di grande dimensione ponendo, quindi, Milano e il suo territorio sul mercato in maniera competitiva operando scelte coerenti di posizionamento strategico che prevedano il rafforzamento delle proprie specificità e della propria immagine;
- la Provincia di Milano in quanto riferimento istituzionale per l'intera area metropolitana milanese è direttamente coinvolta anche sotto il profilo delle consistenze paesaggistiche, ambientali e ricettive;
- la Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Milano svolge un ruolo importante nell'ambito delle funzioni di interesse generale per il sistema imprese ed opera per la crescita dell'economia locale anche attraverso lo sviluppo dell'attrattività del territorio e la promozione nel mondo di Milano.

Tutto ciò premesso le parti come sopra rappresentate convengono quanto segue:

1. PREMESSE

Le premesse costituiscono parte integrante del presente accordo.

2. FINALITÀ

Le parti intendono definire, nel rispetto della propria autonomia, un rapporto di collaborazione avente come obiettivo principale la definizione di una governance per la tutela e il rinnovamento della reputazione di Milano in funzione degli appuntamenti del 2015. Il Comune di Milano coordinerà tutte le azioni e le iniziative che saranno progettate a tale scopo sul mercato italiano ed internazionale finalizzate alla comunicazione e alla promozione della Città e delle sue eccellenze.

Il Comune di Milano, per la realizzazione di tali attività di comunicazione e promozionali, intende avvalersi delle competenze e di una rete di rappresentanza internazionale proprie di un soggetto, leader nel campo delle strategie di comunicazioni, che sarà individuato tramite una apposita procedura di gara europea.

3. OGGETTO

Le Parti intendono procedere congiuntamente a programmare e realizzare iniziative comuni in Italia ed all'estero per tutelare, rinnovare e valorizzare la reputazione di Milano e del suo Brand in funzione degli appuntamenti del 2015 legati a Expo con le seguenti attività:

- Sviluppare un Piano di Brand Reputation che dovrà contenere i seguenti elementi qualificanti:
 - avere un'impostazione metodologica aperta all'ascolto/partecipazione della cittadinanza e delle sue rappresentanze

z/AQ.

Am n. 102450/8.7/2012/26

- essere improntato alla concretezza e all'efficienza (uso ottimale delle risorse)
 - applicare una governance partecipativa con un executive committee composto dai firmatari di codesto accordo quali principali referenti del "sistema Milano" per Expo 2015;
- Realizzare un programma di attività biennale a supporto della Brand Reputation con le seguenti caratteristiche:
- coinvolgere, a partire dalla governance, i principali attori del Sistema Milano
 - essere partecipativo includendo gli stakeholder
 - prevedere uno sviluppo modulare
 - avere un approccio ed una comunicazione improntati allo stile, ai messaggi e alle linee Programmatiche del Comune di Milano.

Il Piano di Brand Reputation sarà aperto all'ascolto e sarà diretto alla Business Community italiana e internazionale, ai Media italiani ed esteri, alla Cittadinanza di Milano ed ai Cittadini e Imprese dei Paesi del cosiddetto Brics, così come a quelli di Europa, USA, Giappone, Paesi del Golfo e Sponda Sud del Mediterraneo.

Sarà necessario, in una 1^a Fase del programma (da giugno 2012 al 31 dicembre 2012), condurre una analisi della reputazione percepita provvedendo a:

- individuare quali valori vengono riconosciuti al Brand Milano oggi da parte dei diversi target
- individuare la Reputazione desiderata e quei valori che ci si aspetta vengano attribuiti a Milano presso i diversi target
- misurare il *Gap* presente tra i valori percepiti e quelli che si desidera vengano attribuiti.

Le Parti successivamente alla sottoscrizione del presente Protocollo d'Intesa concorderanno e definiranno le modalità di svolgimento delle analisi di cui sopra.

In una 2^a Fase (dal 1.01.2013 al 31.12.2015) il *Gap* dovrà essere colmato attraverso un approccio strategico che terrà conto delle azioni da intraprendere e degli strumenti da approntare; della selezione per ogni Paese asset degli stakeholders e delle attività; dell'applicazione di un metodo di misurazione dei risultati raggiunti.

Nel periodo della durata dell'accordo, saranno identificati progetti, eventi e attività di promozione da realizzare congiuntamente tra le Parti. A tale proposito per ogni annualità verrà predisposto un piano di lavoro che sarà aggiornato periodicamente sulla base delle esigenze che emergeranno.

In particolare al fine di migliorare gli aspetti legati all'accoglienza di Milano saranno realizzati punti di Informazione e Accoglienza Turistica nei luoghi strategici di accesso alla città.

Per la presentazione e la promozione di Milano, in vista anche di Expo 2015, sarà predisposta, da parte dei sottoscrittori dell'accordo, un'offerta di spazi istituzionali strategici da rendere disponibili in occasione di eventi culturali, congressuali e/o fieristici a carattere internazionale. Expo 2015 S.p.A. coordinerà la gestione dei menzionati spazi istituzionali strategici e la definizione dei contenuti e dei temi da proporre ogni qual volta si tratterà di presentare Expo Milano 2015 nonché di diffondere il messaggio Expo.

Le Parti potranno liberamente e senza divieto l'una per l'altra, ritenere opportuno coinvolgere ulteriori soggetti istituzionali ed economici nel programma o altri soggetti pubblici e privati nelle diverse attività, al fine di dare maggiore visibilità e incisività ai progetti pianificati.

4. OBBLIGHI DELLE PARTI

Le parti metteranno a disposizione le loro professionalità, competenze, strutture organizzative e quant'altro fosse necessario, per lo sviluppo e la realizzazione del Piano di Brand Reputation, dei progetti e degli eventi correlati che potranno svolgersi sia in Italia che all'estero.

Il Comune di Milano coordinerà le azioni e le iniziative che saranno progettate a tale scopo sul mercato italiano ed internazionale finalizzate alla promozione della Città e delle sue eccellenze, avvalendosi delle

3/A

Atti n. 102490/87/2012/26

competenze e di una rete di rappresentanza internazionale di un soggetto leader nel campo delle strategie di comunicazione, che sarà individuato tramite una apposita procedura di gara europea.

Gli Uffici di rappresentanza in Paesi esteri dei soggetti firmatari del presente Protocollo d'Intesa forniranno eventuale supporto al soggetto di cui sopra individuato dal Comune di Milano per lo svolgimento delle attività, per l'organizzazione e gestione di singoli eventi di volta in volta programmati mediante la messa a disposizione di risorse umane e strumentali già nella loro disponibilità.

I firmatari del presente Protocollo di Intesa s'impegnano, altresì, a finalizzare entro il 30 giugno 2012 un piano di attività, progetti ed iniziative nell'ambito del piano articolato di Brand Reputation da realizzare entro il 31 dicembre 2012.

5. LOGO DEI FIRMATARI DEL PROTOCOLLO DI INTESA

Il presente Protocollo d'Intesa non prevede e non disciplina l'utilizzo dei loghi di proprietà dei soggetti firmatari nell'ambito del piano di Brand Reputation. L'utilizzo dei loghi sarà disciplinato successivamente mediante uno specifico documento contrattuale.

6. BOARD (TAVOLO DI CONFRONTO)

Al fine di dare esecuzione agli impegni assunti nonché di assicurare una programmazione coordinata ovvero un contatto costante tra le parti, si conviene di costituire un Board (Tavolo di Confronto) composto dai rappresentanti, nel numero di una unità, delle Parti firmatarie il presente Protocollo.

7. DURATA

Il presente accordo decorre dalla data di sottoscrizione e avrà termine il 31.12.2015.

Letto, approvato e sottoscritto

4/ARL.

Ringraziamenti

A chiusura dei miei studi e al raggiungimento di questo traguardo, sono qui a ringraziare primi fra tutti il mio relatore, Prof. Guzzi, e il mio correlatore, Prof. Ruotolo per l'infinita disponibilità e supporto di questi ultimi mesi.

Inoltre voglio ringraziare le persone che hanno permesso lo sviluppo di questo elaborato, fornendomi materiale e documentazione fondamentali, quali la Dott.ssa Dalla Valentina (Iat Milano), Dott. Pezzotti (Provincia di Milano), Dott. Daneluzzi (Comune di Milano), e Dott.ssa Martina Ventura (Bulgari Hotels&Resorts Milano).

Ancora, ringrazio i miei genitori che, aldilà del supporto prettamente economico, che mi ha permesso di portare a termine i miei studi, mi hanno mostrato la più completa comprensione e assicurato piena tranquillità, credendo in me e nelle mie capacità, in questi ultimi cinque anni.

Un grazie alle persone che in questi anni, e soprattutto negli ultimi mesi, mi sono stati accanto, supportandomi (o forse meglio sopportandomi) nei miei periodi di tensione legati allo studio; qui faccio riferimento ai miei fratelli Antonio e Simona, a mia zia Angela, alle mie amiche Giada, Marianna, Eleonora, Marta e Federica e al mio fidanzato Andrea, fonti di una ritrovata serenità.

Ringrazio poi chi mi è stato silenziosamente accanto pur non essendomi più vicino.

In ultimo, e non di certo per importanza, ringrazio me stessa e la mia forza di volontà che mi ha portato fino a qui.