

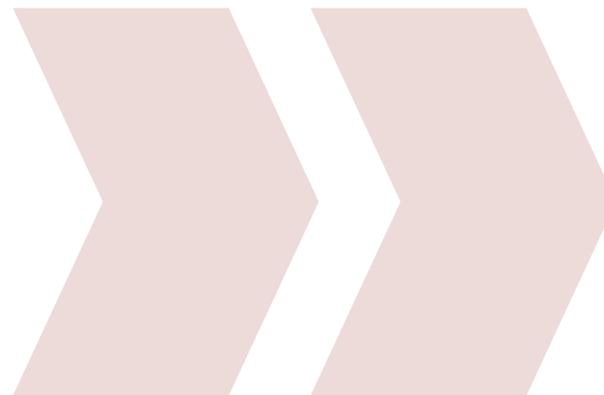
Tutte le strade portano a Roma

Viaggio nel branding alla ricerca dell'Urbe



*Is Rome a brand? Does Rome need a brand?
If so, are there managerial rules, and/or some precautions to take?
Is it true that today competition for tourist attraction
ask each city to manage a brand?
The purpose of the essay is to help the reader
to develop his/her own personal answer to these questions,
becoming aware that branding is a technical,
delicate and complex activity.*

Roma è un *brand*? A Roma serve un *brand*?
Se sì, ci sono delle regole, delle accortezze da seguire?
È vero che nel mercato dell'attrazione turistica di oggi ogni città
debba giocare la partita competitiva anche con il brand?
Scopo del saggio è mettere il lettore nelle condizioni
di elaborare una propria personale risposta a queste domande,
acquisendo la consapevolezza che *branding*
è un'attività tecnica complessa e delicata.



Alberto Mattiacci

*Professore Ordinario di Economia e Gestione delle
Imprese alla Sapienza di Roma, Dipartimento di
Comunicazione e Ricerca Sociale, Presidente della
Società Italiana Marketing e Direttore Scientifico
Eurispes. È inoltre Referente Scientifico Area Marketing
(Executive Education) presso la Luiss Business School,
Coordinatore del Master Universitario Marketing
Management (www.mumm.it) alla
Sapienza. www.albertomattiacci.it; Twitter @albertomtx.*

1. Quattro passi nel quotidiano

La marca, o *brand*: che sia oggetto di desiderio, di vituperio, di esaltazione e di esecrazione, comunque la si consideri, insomma, non le si può disconoscere il ruolo di assoluta protagonista nel costume dei nostri gesti quotidiani e nella formazione dei nostri stessi desideri di uomini, figli (qualcuno, più critico nei confronti della civiltà dei consumi, direbbe "prodotti") del benessere materiale del ventesimo secolo.

Per cogliere appieno la portata della marca nella nostra vita di consumatori, ci si può sottoporre a un piccolo test e provare a scrivere su un pezzo di carta il nome di dieci prodotti "non di marca" (*unbranded*) -oppure dei quali si ritiene che non esista un corrispondente di marca. Con tutta probabilità, il lettore che avrà avuto la pazienza di sottoporsi a questa prova avrà incontrato non poche difficoltà nello stilare la lista; si sarà probabilmente rifugiato, dopo qualche riflessione, nei prodotti cosiddetti *banali* (o *commodity*), come ad esempio la lattuga, le viti, il filo elettrico e via dicendo; avrà avuto comunque il dubbio -fondato, molto fondato- che però possano esservi in commercio anche delle viti "firmate", o delle lattughe con applicato un qualche bollino (alla maniera delle mele e delle banane, per intenderci). In tutti e due i casi questo paziente lettore avrebbe ragione, in quanto esistono entrambe (Figura 1).

Figura 1 Non ci siamo inventati nulla?

Guardando queste due immagini si sarebbe tentati di cadere nel luogo comune del: "non ci siamo inventati nulla! Già gli antichi romani avevano dei brand". Affermazione, tuttavia, che è vera solo a metà: già in antiche civiltà progredite si senti, è vero, la necessità di distinguere un manufatto da quello degli altri, ma ciò si risolse con l'apposizione di un segno distintivo, detto marchio, che è cosa ben diversa dalla moderna marca.



« La mia operazione è stata il più delle volte una sottrazione di peso. »
Italo Calvino, Lezioni Americane, "Leggerezza"



Figura 2 Contesti inconsueti

L'uso della marca è ormai diffuso in ambiti anche molto lontani da quelli strettamente commerciali nei quali fu inventata e perfezionata. Non appare esagerato sostenere che la brandizzazione è uno dei tratti caratteristici della nostra epoca post-moderna.

In sostanza, la marca è un elemento oggi del tutto consustanziale alla maggior parte dei mercati. "Colpa" sostanzialmente di due fenomeni che, nel loro mutuo combinarsi, hanno mutato il panorama commerciale del mondo progredito: da un lato la *globalizzazione* -e il conseguente proliferare delle offerte di qualsivoglia prodotto-, dall'altro la *sofisticazione* dei desideri di consumo delle persone -sempre più attente a offerte e prodotti personalizzati, non massificati, sofisticati anch'essi- indotta quest'ultima, in un percorso di causazione circolare, anche dalla summenzionata proliferazione.

In siffatto contesto, la marca è emersa come possibile soluzione al problema di ciascuna offerta: avere maggiore *riconoscibilità*, *ricordo* e percezione di *differenza* agli occhi del potenziale compratore cui è indirizzata. Il problema non è ovviamente nuovo (si veda figura 1) ma nuova è l'intensità e la frequenza con cui si manifesta nel presente storico che ci concerne.

Basta dare una superficiale occhiata al panorama, infatti, per trovare marche di produttori manifatturieri (Barilla, Maserati, Diadora), di distributori commerciali (Eataly, Buffetti, Davide Cenci), di fornitori di servizi di pubblica utilità (Atac, Enel, Acea), di servizi alla persona (Mater Dei, Due Ponti, Alpitour) o alle imprese (Zucchetti, ArmandoTesta, Demoskopea). Tutte queste marche appartengono ai contesti commerciali che ci sono familiari - di volta in volta, come consumatori, professionisti, imprenditori eccetera. Meno consueto -eppure intensamente presente- è l'uso dell'armamentario lessicale e tecnico della marca in altri contesti, quali ad esempio: la politica, la religione, lo sport, l'istruzione, la carità, il turismo religioso, eccetera (Figura 2). Da qualche anno, infatti, anche dei soggetti decisa-

mente non orientati a fini commerciali, sono sembrati essersi accorti della necessità di migliorare la loro capacità di imporsi all'attenzione, di farsi notare e, magari, ricordare, al meglio. Di qui l'investimento sul logo, sull'identità visiva, sulla comunicazione pubblicitaria e il *merchandising*, tutte attività fino a pochi anni fa considerate decisamente "aliene", se non peggio, dalle organizzazioni in questione.

Il panorama commerciale e della nostra vita quotidiana è popolato, poi, anche di marche particolari, anch'esse protagoniste della nostra vita quotidiana, che nel tempo hanno elevato il loro standing linguistico-simbolico, assurgendo, da meri identificativi commerciali, al rango di nome proprio della categoria di prodotto. Pensiamo a nomi di marca come *Post-It*, *Nutella*, *Jeep*, *K-Way*, *Kleenex*, *Scotch*, *iPhone*, *Sottilette*, *Simmmenthal*, tutti divenuti ormai termini con i quali si richiamano dei prodotti generici, pur essendo in realtà dei nomi di marca: diciamo "ho affittato una jeep" per intendere un fuoristrada, oppure "prendi lo scotch" per intendere genericamente del nastro adesivo. Questo fenomeno mette in luce il fatto che i brand sono presenti nel nostro spazio mentale ben oltre le coordinate della nostra consapevolezza: li usiamo con disinvoltura –come è giusto che sia– per indicare prodotti, descrivere situazioni, dare forma ai desideri o alle disillusioni.

Parla come mangi! La marca straniera

Per andare ancor più sul leggero, notiamo poi che è tale ormai la nostra abitudine a relazionarci con il mondo delle marche, che ne trascuriamo l'origine e la matrice linguistico-culturale, considerandole ormai parte costitutiva del nostro "paesaggio del desiderio".

Sappiamo pronunciare perfettamente i nomi di marche francesi, tedesche, americane, perfino (e, accettiamolo, in misura crescente) cinesi, pur senza conoscere quelle lingue (Figura 3).

Sempre sul piano linguistico, appare straordinario, infine, il caso di una marca dell'ecosistema digitale, che ha dato i natali, addirittura, a un neologismo verbale: *googolare*.



Figura 3 E se si scrivessero così?

La progressiva internazionalizzazione delle economie –che oggi ci appare nella sua forma più estrema, la globalizzazione– ci ha abituati alla presenza di marche straniere, denotate da parole che ormai abbiamo imparato a pronunciare nel modo corretto. Quanto sarebbe strano se queste parole fossero rese secondo la regola fonetica italiana: eserciterebbero ancora lo stesso fascino su di noi?



Stiamo svolgendo, il lettore attento se ne sarà accorto, la trama di un fatto preciso e facilmente verificabile: la diffusione e pervasiva presenza di un concetto/strumento commerciale, la marca, nel nostro perimetro esistenziale quotidiano.

Il fenomeno non è privo di paradossi, come sempre accade quando si tratti delle cose umane. Quello probabilmente più divertente –pensando al nostro Paese, profondamente intriso di pregiudizi antistorici, come l'avversione per la competizione di mercato– concerne il mondo "alto" della cultura umanistica, dell'intrattenimento e dell'informazione di qualità. Proprio quel mondo, in sostanza, che sovente si distingue per il proprio approccio critico alla società dei consumi, al marketing, alla pubblicità e quindi, per estensione, anche alle marche stesse.

La competizione ha portato perfino le organizzazioni di questi settori ad adottare logiche e comportamenti di mercato che prevedono –o, addirittura, presuppongono– l'esistenza di una marca con la quale agire. Il risultato è che abbiamo importanti marche a livello di organizzazioni d'offerta (si pensi a Einaudi nell'editoria, Auditorium Parco della Musica nelle *performing arts*, eccetera). Ma non è ancora tutto qui. Sorpresa delle sorprese, proprio in questi settori "alti" e fieramente ostili a logiche commerciali reputate volgari e svilenti, assistiamo all'emergere come elemento centrale del *brand-persona*: pensiamo ad Alessandro Baricco, che identifica e lancia numerose produzioni creative (film, romanzi, saggi, performance teatrali, eccetera) con la forza del proprio brand name, oppure a Roberto Saviano, Marco Travaglio, Piero & Alberto Angela, e via dicendo. Adottare la logica del branding, in sostanza, conviene: anche nella cultura (!).

La nostra società postmoderna e postindustriale è dunque popolata di marche. Non è stato sempre così e probabilmente non per sempre lo sarà. Forse, chissà, in un prossimo futuro si ripeterà anche su questo terreno il rito collettivo del riflusso che segue l'abbondanza, e le marche inizieranno a scomparire e a perdere di valore. Certamente però, anche se alcuni prodromi di ciò sembrano già manifestarsi, è molto presto per prevederlo e la realtà ci dice una cosa differente: la marca c'è, è solida e solidamente presidia il mercato.

2. With or Without You

La marca o *brand*, come oggi la intendiamo, non è sempre esistita. È una creazione antica, se la consideriamo nella sua funzione essenziale di segno distintivo (Figura 1), ma è un prodotto recentissimo se la leggiamo, invece, nel proprio ruolo simbolico ed emozionale. Pensiamo a brand di antica storia industriale, come Barilla, Campari o Zegna. E pensiamo poi a brand di più recente nascita e successo, come Apple,

Figura 4 No logo: la fine (prossima) della marca?

Come spesso accade nei fenomeni sociali, a un fenomeno mainstream –cioè, principale, di massa– se ne affiancano spesso di eguali e contrari –fenomeni backward. Così alla pervasività del brand si accosta anche chi decide di fare dell'assenza del brand il proprio segno distintivo.

Ethiad o Google. Cosa accomuna gli uni? E gli altri? La risposta è in una ovvia considerazione: il primo gruppo di marche nasce in un mondo sociale ed economico molto differente da quello in cui sono nate tutte le marche del secondo gruppo. In quel mondo lì (parliamo del ventennio a cavallo di Ottocento e Novecento) manifattura domestica e artigianato convivevano e competevano fortemente con l'industria nel realizzare prodotti: gli industriali di allora trovavano dunque normale, e necessario, "metterci la faccia" dando ai prodotti il loro nome, esattamente come si fa per i figli. Gli industriali di allora affrontavano, infatti, la difficile sfida di conquistare la fiducia e poi la scelta, di consumatori che, spesso, quei prodotti sapevano farli da sé, o li trovavano dall'artigiano sotto casa.

Il mondo del secondo gruppo di marche è, invece, molto diverso: in un contesto di ampio e diffuso benessere, che ha ormai accettato e assorbito pacificamente i frutti della modernità industriale e post-industriale, non è più necessario che l'imprenditore "metta la faccia sui propri prodotti" chiamandoli come se fossero propri figli. La sofisticazione della società dei consumi è un fatto compiuto, il *consumi-*

smo, un dato accettato, e i mercati vivono molto più di suggestioni, esperienze ed emozioni che di ancoraggi alle persone. Le marche, perciò, possono serenamente addentrarsi nei vasti territori della fantasia, dell'evocativo, del neologismo.

Data ormai per scontata, e perciò spesso considerata alla stregua di un qualsiasi attributo del prodotto, si tende a soprassedere sul riflettere circa il ruolo deflagrante che la sua introduzione esercita nel funzionamento di un mercato. Quando si afferma in un dato mercato, la marca cambia la formula dei meccanismi concorrenziali e quella dei processi decisionali del consumatore che vi hanno luogo:

- senza la marca, infatti, il mercato è dominato dalla concorrenza di prezzo, dai cartelli (accordi) fra i produttori/venditori, dalla banalizzazione dei meccanismi di scambio e, in definitiva, dall'appiattimento percepito dei prodotti. I prodotti scambiati non hanno identità propria, ma sono "solo" oggetti di consumo, non dispongono di nessun appiglio cui ancorare l'idea di differenza, di unicità, in definitiva, di valore.
- con la marca lo scambio diviene invece, per tutti i soggetti coinvolti, un *processo soggettivo di scelta consapevole* fra offerte -non solo prodotti- ciascuna delle quali presenta una propria distintiva offerta di valore distante dalle altre. Con la marca il prodotto evolve da mero fatto produttivo (una mela) a offerta di valore (una mela Melinda): la seconda è, a torto o a ragione, reputata dai più come portatrice di maggior valore della prima.

La scelta di governare una città come Roma -e le sue molte relazioni con gli stakeholder turistici- sta, in definitiva, nel decidere se concepire e offrire una mela o una mela con un bollino su. Possiamo certo seguire il filo della cultura positivista e industriale novecentesca e derubricare tutto ciò a "fuffa", ma saremmo fuori dal perimetro del nostro tempo e, soprattutto, del futuro prossimo venturo. Abbiamo iniziato a scoprire che esiste una generazione -i cosiddetti *Millennial*- che è geneticamente *alter* rispetto a noi e guiderà il futuro, abbiamo silenziosamente trasformato le nostre vite attraverso gli strumenti digitali -materiali, come gli *smartphone*, e no, come le *app*- viviamo in famiglie che non somigliano più a quelle dei nostri nonni -eccetera ...: possiamo permetterci di lasciare, acriticamente, che schemi mentali del secolo scorso ancora conducano le nostre opinioni?

Non diciamo -non ora, almeno- che il branding sia necessariamente una strada da seguire e tanto meno che esso vada applicato pedissequamente, come se *Roma* fosse un qualsiasi bene di consumo.

Ciò che desideriamo ottenere, qui, è la predisposizione mentale del lettore ad affrontare il tema a mente aperta, senza risposte precostituite, sapendo che con la marca la partita competitiva diviene un gioco di fino, sofisticato e sottile, che si sposta dalla "pancia" alla "testa" del compratore che ci interessa -il turista. Ci proponiamo quindi di capire, acquisire elementi conoscitivi che ci aiutino a rispondere alla domanda posta nel Box 2, iniziando dall'alto, dal turismo come campo competitivo, e dal ruolo che la marca vi sta giocando.

Roma può fare a meno del brand?

È la domanda *fil rouge* delle considerazioni che proponiamo in questo saggio.

Siamo in un mondo diverso da quello in cui siamo nati: assistiamo alla trasformazione progressiva delle forme del vivere sociale, al riproporsi di condizioni che pensavamo chiuse ormai nei libri di storia, a un flusso di cambiamenti nelle forme e dinamiche dell'economia, il tutto senza disporre di precedenti prossimi nel tempo cui ispirarsi. In più Roma sembra essere preda di una depressione sottile e potente, come fosse una bellissima donna che improvvisamente non si piace più e, alla ricerca di un senso nuovo in un mondo in cui non si riconosce e capisce più, si concede con disinteresse a chiunque e a chiunque lascia fare ciò che desidera.

Se la magnitudine dei problemi internazionali della contemporaneità, quindi, sembra far apparire il tema del brand Roma come futile, quella della condizione dell'Urbe esprime l'idea esattamente opposta.

Può una grande città, certamente una delle più importanti al mondo, consentire a sé stessa, ai propri cittadini e agli ospiti turisti, di mostrare una tale perdita d'identità?

La risposta è no, la soluzione può stare (anche) nell'assumere alcune logiche appartenenti ad altri contesti, quale per l'appunto il *branding*, cioè "l'arte e il mestiere della gestione della marca, o *brand*".

3. Turismo: arriva la marca

Nemmeno l'industria turistica è stata infatti, per così dire, *immune* dal successo della marca.

A livello d'*industry* in genere, come ampiamente noto, moltissimi player turistici hanno investito sulle loro marche cercando di farne un *asset* competitivo efficace: per fare solo qualche esempio *Boscolo Hotel* ha seguito la tradizione e ha elevato il nome di famiglia al rango di brand aziendale, *Lastminute*, *Volagratis* ed *Expedia* si sono allineati al costume fantasioso e descrittivo che imperversa nel mondo dei *pure player* digitali, creando brand di fantasia, evocativi e facili da ricordare. Questi comportamenti hanno allineato le prassi competitive dell'*industry* a quelle di molti altri settori del terziario e del manifatturiero, modificandone la morfologia competitiva - ad esempio i processi di scelta dei consumatori, i comportamenti della domanda e, conseguentemente, dei produttori - e portando rapidamente il settore a uno status di maturità concorrenziale, sul quale, in questa sede, non occorre dilungarsi dandolo per ampiamente noto.

Il turismo però, si sa, non è solo un fatto imprenditoriale, ma anche collettivo: gli Stati, le Regioni, aree territoriali più piccole, sono da sempre player turistici, sebbene particolarmente complicati e non assimilabili in nulla - se non a prezzo di acrobatiche analogie - alle imprese private. Cionondimeno, da circa un ventennio molti di questi soggetti tendono ad assumere atteggiamenti, strumenti e metodi propri della competizione economica fra imprese.

L'origine di questo fenomeno va ricercata nella fine della Guerra Fredda, consumatasi sostanzialmente fra il 1989 e il 1991, e della conseguente caduta di molte barriere, di natura politica, alla mobilità delle persone e dei capitali. In quell'intorno storico, infatti, inizia a farsi largo, con sempre maggiore decisione, l'idea che concetti come competizione/concorrenza, target, differenziazione, potessero dare giovamento anche alle politiche territoriali, sostanzialmente per:

- ⊗ attrarre risorse pregiate e fungibili (ovvero suscettibili di applicazione altrove), come ad esempio gli investimenti diretti alla produzione, quelli nell'immobiliare, eccetera;
- ⊗ aumentare i valori socioeconomici del territorio, attraverso, ad esempio, l'incremento dei flussi turistici in entrata, o il recupero in chiave produttiva di tradizioni e produzioni locali;
- ⊗ accrescere le dotazioni infrastrutturali e patrimoniali del territorio, grazie, ad esempio, ai cosiddetti "grandi eventi", o alla necessità di attrezzare quanto necessario a facilitare i flussi turistici (si pensi, ad esempio, all'ampliamento del Porto di Civitavecchia).

È perciò allora che, con varie declinazioni, si afferma e giunge fino a noi l'espressione *marketing territoriale*, corpus concettuale che esplicitamente richiama e si rifà alla competizione di mercato, di cui il marketing management è la massima espressione. Il marketing management, così, esce dal perimetro della competizione fra imprese e organizzazioni assimilate (ci riferiamo, in particolare, alle *not-for-profit*) per addentrarsi in quello dei territori, comunque interpretati.



Figura 5 Brand nel turismo

L'uso della marca è ormai diffuso anche nell'industria turistica, a ogni livello della filiera e indipendentemente dalla natura dei player.

Disegnare un motivo grafico piacevole, trovare un nome accattivante, è però solo un tassello di quel più complesso mosaico che è il brand.



Figura 6 Place brand?

La brandizzazione di un luogo riflette oggi l'esigenza di distinguere il luogo medesimo dagli altri. Il punto di differenza deve essere ancorato a un'esperienza, che può avere molte nature, non necessariamente alternative

Figura 7 Marketing territoriale

La pagina pubblicitaria di sinistra presenta l'offerta di prodotto (product offering) di un Paese, articolandola in una ennupla di benefici tecnico-funzionali orientati a un preciso target: gli investitori. Altra cosa è la pagina "toscana", che si focalizza su un preciso set d'offerta locale, indirizzando il messaggio a un destinatario generico -perciò non a un target. A parità di investimento media, la prima campagna è tecnicamente più corretta.

Difficile esprimere una valutazione organica dei risultati raggiunti da quest'esperienza -affermatasi, come da figura 7, non solo nel Belpaese ma anche fuori. Resta ignoto, però, come si possa pensare di fare dell'efficace marketing territoriale nelle pubbliche amministrazioni senza far precedere il tutto da un adeguato percorso formativo, che metta i decisori preposti nelle condizioni culturali di poter esprimere strategie adeguate e investimenti efficaci. Casi come quello della pubblicità toscana di Figura 7, sostanzialmente inutile, possono essere facilmente evitati, se si formano le persone a investire come e dove opportuno. Teniamo a mente questo caveat: ci servirà a capire se e come Roma debba dotarsi di un brand.

Sono gli anni Novanta quando, nella cornice concettuale del marketing territoriale s'inizia a parlare di *place branding*, considerando il nome di una località -fosse essa uno Stato, una regione o una città- come nome di marca (*brand name*) sul quale innalzare un costruito identitario preciso, possibilmente unico -nel senso di non condivisibile da altre località- e convogliando questo sforzo verso uno o più pubblici di riferimento, esplicitamente individuati -il cosiddetto target.

Come sovente accade nelle discipline sociali, numerosi approcci e punti di vista differenti si sono, ora giustapposti ora sovrapposti, nell'offrire definizioni proprie del *place branding*: dalle teorie di marketing alla comunicazione, dagli studi geoeconomici alle relazioni istituzionali e internazionali -per citare solo i principali- gli anni alle nostre spalle ci hanno offerto numerosi contributi intellettuali, forse -ma sia detto sottovoce- addirittura sovrabbondanti rispetto alle necessità e all'entità stessa del fenomeno.

Place brand: cosa dicono gli studi?

La nozione di *place brand* appartiene al più ampio contesto del marketing territoriale -*place marketing*- e incorpora oggi, nelle sue declinazioni più avanzate, numerosi costrutti come il *place of origin branding*, il *culture and entertainment branding*, il *nation branding* e il *destination branding*.

Dal punto di vista degli studi di marketing si tratta di un'estensione del marketing rispetto al campo originario, dovuta a tre fertilizzazioni: l'affermarsi del marketing nelle organizzazioni *no profit*, l'estensione a temi di ordine sociale (*social marketing*) e la crescita di rilevanza dell'immagine nelle dinamiche competitive che animano i mercati (*image marketing*).

Approcci teorici più recenti connettono poi il *place branding* al marketing in tempi di postmodernità (*postmodern marketing*), sottolineando che ciò richiede una cosciente pianificazione della rappresentazione delle offerte, attenta soprattutto alle loro valenze di significazione.

Tirare in ballo termini come "senso" o "significato" parlando di offerte, mette necessariamente in campo, nel marketing, la marca, enfatizzandone il ruolo di connettore linguistico, simbolico ed emozionale fra una offerta -nello specifico, il territorio- e una domanda -i possibili stakeholder di un territorio: residenti, investitori, turisti, eccetera.

Il campo economico in cui quanto sopra è stato più profondamente analizzato e studiato è, senza dubbio, il turismo.

Nel turismo la destinazione è rappresentata come prodotto complesso, non ultimo perché amalgama di prodotti turistici elementari non connessi fra di loro, la cui performance è soggetta a interpretazione individuale da parte dei consumatori. Di contro, la teoria evidenzia la circostanza che una località è "brandizzabile" solo laddove essa disponga effettivamente di caratteristiche e risorse tali da differenziarla effettivamente, in maniera facilmente riscontrabile, dalle altre.

Nelle prossime pagine ci proponiamo quindi di ridurre la varianza del fenomeno *place branding*, nella forma particolare del *city branding*, considerando, ovviamente, l'Urbe. Ragioneremo a partire da alcuni assunti di base che è importante tenere in considerazione per meglio definire il perimetro analitico di nostro interesse e cioè:

- ⊗ si considera, fra i molti *stakeholder* esposti al brand urbano, solo il turista. Non leggiamo, per esempio, l'effetto del brand urbano sull'attrazione delle imprese, oppure sulla appetibilità della città come *location* cinematografica, né sulla qualità di vita dei residenti;
- ⊗ si considera l'Amministrazione Comunale come soggetto proprietario del brand urbano e quale titolare unico di ogni dovere/diritto che lo concerne;
- ⊗ si suppone, per il momento, che *Roma* sia un brand compiuto e definito, nel senso tecnicamente corretto del termine;
- ⊗ si assume la logica analitica del marketing management, in cui il brand assume una rilevanza di grado variabile a seconda dei mercati e della strategia aziendale, ma sempre centrale.

4. Marca Roma

No, non è il titolo del film di Pasolini, solo un richiamo irriverente a una delle sue più belle storie romane. Giochiamo invece, a questo punto del ragionamento, con le definizioni, che sempre fotografano l'opinione dominante sulla rappresentazione del reale. Per capire se *Roma* sia una marca, infatti, è utile innanzitutto definire *cosa* sia, tecnicamente, una marca.

Qualche definizione: *Destination Image*

La nozione di *destination image* è figlia di quella, centrale nel marketing, di *brand image* e così recita (Kotler e Gertner):

l'insieme di credenze e impressioni che le persone possiedono a proposito di un determinato luogo.

L'immagine così definita è un costrutto complesso, che va a semplificare un insieme che va dalle associazioni mentali fra un determinato luogo e vari oggetti cognitivi (idee, parole, colori, eccetera), alle informazioni possedute su quel luogo, ciò che possiede e lo rappresenta.

In quanto tale, l'immagine non è un contenuto pensato a tavolino, progettato e realizzato, ma, al contrario, un prodotto della mente, soggettivo e variabile nel tempo.



Partiamo, come è doveroso fare su questi temi, dagli americani, e in particolare dall'*American Marketing Association* (AMA) la più grande e autorevole associazione nordamericana di marketing. Unendo gli sforzi e le culture degli accademici e dei *practitioner*, l'AMA costituisce il fondamentale riferimento culturale nella disciplina a livello mondiale e vi si fa spesso riferimento allorché si vogliono studiare i fenomeni di mercato.

Nel dizionario online dell'associazione il termine brand è presente da decenni in questa forma:

"a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers".

I corsivi sono nostri. È del tutto evidente come tale concezione della marca sia sostanzialmente "strutturale" e faccia riferimento alla funzione da essa storicamente giocata negli scambi: (i) identificare un'offerta di prodotto (*product offering*) e (ii) segnare il punto di differenza dell'offerta interessata rispetto alle concorrenti. Ricordate il caso della mela Melinda? La marca qui identifica la mela e la distingue dalle altre, rendendola riconoscibile e affidabile. In quest'ottica, la parola *Roma* sembrerebbe proprio avere i connotati di una marca, svolgendo egregiamente le funzioni identificative e distintive della città grazie al fatto che:

- ⊗ *identifica* una precisa porzione di realtà: un'area geografica, una storia -ricca di personaggi, vicende, segni tangibili, eccetera- un apparato simbolico, viario e monumentale univocamente connesso al nome di marca;

Figura 8 City brand
Alcune realizzazioni grafiche di city brand name si accompagnano a un simbolo - ® - che costituisce un tassello importante del brand, ovvero il trademark, la componente giuridicamente tutelata del sistema di marca. Altri, come ad esempio, Edinburgh, presentano una breve espressione accessoria, detta *payoff di marca*, che nelle intenzioni dei progettisti serve a rinforzare un concetto, dare una connotazione, lanciare un'ancora identitaria.



Figura 9 Roma Romae Romae...
Al centro, come noto, il logo istituzionale dell'Urbe, ai lati due declinazioni operative del brand name **Roma**.

Sulla loro utilità, efficacia, opportunità, il dibattito è aperto, sebbene, troppo spesso, ridotto al mero aspetto estetico -e quindi soggettivo.

☛ *distingue* l'Urbe da ogni altra città, definendo il perimetro di uno spazio unico, non ripetibile, non sovrapposto né sovrapponibile a quello di nessun'altra entità urbana. Nell'operare questa distinzione, Roma veicola una promessa di valore molto caratterizzata.

I tecnici dell'American Marketing Association, tuttavia, si sono premurati in anni recenti di aggiornare il significato del termine brand, per meglio cogliere la mutata natura degli scambi di mercato, divenuti (ci riferiamo al mondo occidentale dei tardi anni Novanta) sempre più sofisticati e complessi. Essi hanno prodotto due aggiornamenti successivi, il primo dei quali assume particolare significatività ai nostri fini e così recita:

"a brand is a customer experience represented by a collection of images and ideas; often, it refers to a symbol such as a name, logo, slogan, and design scheme".

Figura 10 Una grande famiglia

Una grande realtà come la Capitale è attiva in molti campi eterogenei. L'esigenza di qualificare le singole attività come pertinenti al soggetto Comune è certamente rilevante e sempre presente. La macro-architettura di marca si occupa di dare ordine alla molteplicità dei contesti di presenza del medesimo soggetto, il Comune, creando una struttura logica dei brand.

In questa nuova definizione si riconosce che il brand è qualcosa di totalmente intangibile, che ha cittadinanza nella mente del consumatore: è lì, per il tramite dell'esperienza, che se ne formano i valori, i significati e lo stesso senso identitario. Più in particolare, il brand:

- ☛ è il risultato di una *esperienza*: la sostanza del brand si forma ex-post, come risultato di "consumo" di *n* offerte elementari, e non *ex-ante*. Non è, dunque, solo un fatto di comunicazione -come pure molti sembrano pensare- ma una partita che si gioca su due tempi: prima dell'esperienza, dove la comunicazione è principe, nell'elaborazione successiva della qualità dell'esperienza, dove è anche rilevante l'impatto dell'attività digitale dei singoli che, attraverso *social media* e *user generated content*, influenza la fase di elaborazione della valutazione dell'esperienza stessa;
- ☛ è un *costrutto immateriale* fortemente *soggettivo* perché relativo alla mente dell'individuo esposto all'esperienza: di qui la naturale *eterogeneità* dell'immagine di marca, che va governata da chi possiede la marca stessa;
- ☛ è il frutto di un *procedimento associativo* temporalmente scandito da due passaggi: (i) la conoscenza degli apparati architettonici della marca (come il nome, il simbolo eccetera); (ii) l'associazione del risultato dell'esperienza a detti apparati.

Se andiamo a considerare la parola *Roma* alla luce di quanto sopra, la questione si inizia a fare molto più complicata e le relative scelte gestionali delicatissime.

- 1 Partendo dal terzo punto, emerge che una cosa è progettare l'*architettura* della marca -per esempio il brand name, o l'identità visiva richiamata in Figura 8- altra cosa il *governarla*, cioè renderla nota e chiara, memorizzabile agli interlocutori d'interesse. Si tratta (cfr. Tabella 1) di attività nettamente distinte, che richiedono competenze tecniche del tutto diverse.
- 2 Secondo poi il governo di un *city brand* deve prendere consapevolezza della varietà dei contesti di esperienza ai quali il turista è esposto e cercare di dare loro, per quanto possibile, una forma convergente sull'identità desiderata. Una città come Roma può essere rilevante per una pletera di contesti d'esperienza consistenti e non necessariamente integrati, il che ne rende assai complessa una costruzione identitaria unitaria (cfr Box 5).



Contesti d'esperienza in Roma

Richiamiamo, senza pretesa di esaustività e in ordine sparso, alcuni dei contesti d'esperienza romani, tanto per dare l'idea del grado di varianza che un brand Roma dovrebbe comprimere ed esprimere:

- la città universitaria, Roma possiede il più alto numero di Atenei d'Italia, alcuni dei quali di rilevanza internazionale;
- la città dello shopping, Roma manifesta la natura del centro commerciale naturale in diverse aree cittadine, molte delle quali inserite in direttrici turistiche naturali;
- la città dello spirito, Roma è la città con il più elevato numero di centri di culto al mondo e, se considerata a sistema con le province limitrofe, offre contesti di esperienza spirituale molto vari;
- la città della cultura, al di là della dotazione monumentale e museale Roma ha la potenzialità per divenire la sede primaria delle cosiddette industrie creative, di grande futuro nell'economia globale, attraendo risorse umane qualificate;
- la città dei grandi eventi, sport, cultura, religione, divertimento, Roma possiede la struttura d'ospitalità più adeguata a sostenere un "palinsesto" annuale di eventi assolutamente eccezionale.

CLASSIFICA DELLE CITTÀ PIÙ INFLUENTI NEI PROSSIMI 20 ANNI



Figura 11 La parte destra della classifica
 Per quanto quella della classifiche possa apparire una mania piuttosto stramba e per quanto esse possano e debbano essere sempre discutibili, tuttavia spesso esprimono senso e, soprattutto, definiscono immagine percepita. Il Country Brand Index citato in figura semplicemente fotografa la realtà di un Paese fuori dalle grandi direttrici di futuro.

Una pletera di contesti d'esperienza, come quella sopra richiamata, e il dover impostare il brand come architettura di elementi, impongono (il termine non è casuale) all'Amministrazione che desideri investire nel *city branding* di dotarsi di competenze tecniche adeguate. L'outsourcing a professionisti esterni o, peggio ancora, l'improvvisazione volenterosa, non sono soluzioni da grande capitale mondiale del XXI secolo. Non è questione di denari, vogliamo sottolinearlo, ma di testa. Fare *city branding* a Roma presenta una complessità unica che, per rendere l'operazione efficace, richiede certo risorse da investire e tempo, ma soprattutto-e, sottolineiamo, soprattutto- postula la presenza di responsabili gestionali competenti in materia e dotati di un forte *commitment* di lungo periodo dai vertici politici dell'Amministrazione. Improvvisazione, diletterantismo, ignoranza, conducono lontani da dove l'Urbe dovrebbe essere (Figura 11).

Questa "passeggiata" attraverso le definizioni universali di marca ci consente di comprendere di che si parla allorché si vuole considerare *Roma* come brand. Per quanto riportato in Tabella 1 e seguendo il pensiero che ci ha fin qui guidato, dovrebbe essere a questo punto ben chiaro che un brand non si esaurisce nella progettazione di alcuni elementi grafici, né in un fatto meramente estetico.

Fare Branding: le scelte critiche

Scelte inerenti la struttura della marca	Scelte inerenti la gestione della marca
Creare simboli identitari (figura 9): <i>logo</i> <i>font</i> <i>color schemes</i> <i>symbols</i> <i>sound</i> <i>design scheme</i>	Risolvere l'architettura di Marca: <i>micro-architettura</i> amalgamare gli elementi che formano il brand (logo, font, ...) <i>macro-architettura</i> dare unità alla molteplicità (figura 10)
Decidere "a tavolino" l'identità distintiva: <i>values</i> <i>ideas</i> <i>personality</i>	Gestione ordinaria: <i>experience</i> di marca <i>offline</i> contesti reali <i>online</i> contesti digitali Gestione straordinaria: eventi

Un brand è una architettura complessa, dalla performance fortemente esposta alla risoluzione di numerosi snodi tecnici. Non si esaurisce –è bene ribadirlo- solo in una scelta grafica, o in una campagna di comunicazione, ma richiede applicazione, competenza e, perché no', un po' di estro (se non genio). Per tale ragione la prassi d'impresa –che ha a che fare con il brand da decenni- ha definito per il branding due momenti:

Figura 12 I brand dei tecnici specializzati

Il brand è pervasivo: come potrebbero esserne "immuni" i protagonisti dei servizi di marketing alle imprese? Agenzie di comunicazione, centri media, creativi, eccetera, tutti sviluppano e curano i loro brand (oltre a lavorare per fare altrettanto per i loro clienti).

- a) *progettuale*: dove ci si siede a tavolino e con il supporto dei tecnici specializzati –agenzie di naming, grafici, pubblicitari e creativi della comunicazione, centri media, eccetera (cfr. figura 12)- si costruisce il sistema integrato di elementi riportato nella colonna di sinistra di Tabella 1 (la cosiddetta *micro-architettura* di marca).
A questo livello si decide anche in quale relazione collocare i vari brand di cui si è proprietari (Figure 9 e 10);
- b) *operativo*: dove il brand, finora solo un insieme di decisioni assunte a tavolino, prende vita grazie all'utilizzo dei denari preventivamente messi a budget per le attività che lo concernono: esposizione pubblicitaria, creazione dei materiali grafici, diffusione dei materiali, eccetera.

Discendono da quanto sopra almeno tre importanti conseguenze.



La prima, già richiamata in precedenza, è che il brand non è cosa per improvvisati "artisti" ispirati, bensì per tecnici preparati, capaci e in possesso delle adeguate dotazioni culturali e tecniche.

La seconda è che un brand rientra in un più ampio disegno progettuale di relazione con un pubblico (o numerosi pubblici) di riferimento: nel caso qui di specie ci limitiamo a quelli del comparto turistico e quindi i turisti, le agenzie, i soggetti di offerta locale, eccetera.

La terza è che non si può fare branding senza denari, necessari a remunerare i soggetti che assistono il Comune nella fase progettuale e, successivamente, a sostenere le spese delle attività utili a far conoscere e diffondere l'uso del brand medesimo.

5. Marca Roma?

Fin qui il racconto di ciò che è. Abbiamo iniziato il nostro viaggio nel mondo del brand toccandone con mano la pervasività e comprendendone le fondamentali funzioni; abbiamo poi visto come il turismo si sia avvalso della marca sia a livello di singole imprese che di territori (*place branding*), dallo Stato per fare marketing territoriale alle città (*city branding*); abbiamo poi visto, esaminando *Roma* alla luce di parte della vasta teoria sul *branding*, come esso sia attività complicata e complessa, fatta di molte scelte diverse da integrare e segno di una modalità sofisticata di competizione.

Resta da capire e chiedersi se poi, a una città come *Roma*, un brand serva per davvero e, nel caso, come esso vada gestito, per dare una risposta al quesito che ci ponemmo nel Box 1.

Nelle cose dell'economia –e il branding a questo "mondo" appartiene- vige un semplice, ma ineludibile principio: nessuna azione viene realizzata, se non è strettamente funzionale al buon funzionamento dell'organizzazione e degli scambi. In altri termini, siccome creare, mantenere e gestire una marca richiede investimenti cospicui e pluriennali, lo si fa solo ed esclusivamente se conviene farlo. Perché, quindi, spendere su un brand in una città come *Roma* che, di per sé, è già un generatore spontaneo di domanda turistica, grazie alle sue attrattive?

La risposta sta nelle funzioni che la marca *Roma* potrebbe espletare a vantaggio della città nel business turistico internazionale. In parole povere, la nostra opinione è che a *Roma* un branding serve perché le fa bene.

Roma orienta l'acquirente

La marca è il segnale che indica l'esistenza di un complesso specifico di caratteristiche in una data offerta. Nel turismo, la marca-città funge da elemento di *orientamento*, in quanto il consumatore utilizza le informazioni che essa contiene per orientare le proprie scelte di viaggio, in funzione dei propri desideri, o delle situazioni di consumo contingenti.

Roma richiama un immaginario unico e non replicabile, fatto di storia, personaggi, atmosfere, colori, arti e via dicendo, traducendo tutto ciò in un vestito che arricchisce il viaggio e la residenzialità di una miscela dal valore percepito elevatissimo e non replicabile. In questo senso l'offerta turistica romana si configura come

Roma: una nicchia multipla

Una nicchia è uno spazio di competizione che si contrappone, per differenza, alla massa:

- rispetto alla quale possiede dimensioni relativamente contenute e una originalità delle offerte rispetto alla sostanziale omogeneità di quelle di massa;

e si staglia, per specialità, sul segmento:

- rispetto al quale le offerte si caratterizzano per degli attributi che le rendono assolutamente uniche agli occhi del target, conferendo un valore percepito unico e non imitabile.

Grazie a tutto ciò una offerta di nicchia conferisce, a chi la presidia, un solido isolamento concorrenziale, ovvero una condizione di quasi-monopolio agli occhi del target.

Nel turismo Roma occupa molteplici spazi di competizione che hanno queste caratteristiche: dal turismo museale a quello religioso, dal turismo gastronomico a quello storico-monumentale –per citare alcuni esempi- Roma appare originale, dotata di attributi unici e non replicabili, fortemente connotata e assolutamente non sostituibile con altre città.



Figura 13 Vacanze romane

Il ricchissimo apparato iconografico e semantico di Roma è, per molti stranieri, riassunto essenzialmente in alcuni stereotipi cinematografici del passato. Vacanze romane, cui tuttora molti service provider turistici strizzano l'occhio (come nell'esempio sotto riportato dei noleggiatori di scooter) è il tipico caso di "ancora" cognitiva, che può giocare un ruolo non marginale nei processi di scelta della destinazione.

"nicchia multipla", in quanto possiede tutti gli elementi di questo status competitivo (cfr. Box 6) su una molteplicità di contesti.

Il carattere di nicher multiplo consente all'offerta di Roma di poter richiedere al proprio brand una prestazione semplice, orientata a mantenere alto il livello di considerazione della città come meta turistica poliedrica.

Roma aiuta l'individuo a comunicare sé stesso

Oggi il turista mostra di essere alla ricerca di destinazioni che lo aiutino anche a esprimere verso l'esterno il proprio essere un individuo, unico e di valore. La marca si connota quindi anche come un mezzo di *comunicazione sociale*; permette, insomma, di appropriarsi –mediante il possesso dell'oggetto marcato- del mondo simbolico legato alla specifica marca prescelta.

Visitare Roma assume, quale ne sia la ragione prima, un carattere di specialità che si trasferisce sul turista che compie questa scelta: al credente la visita a Roma esprime il senso del pellegrinaggio e conferisce solidità alla sua immagine di fedele; all'appassionato di storia antica il passaggio a Roma offre una possibilità

narrativa di una ricchezza unica, e via dicendo.

La ricchezza di Roma dota il turista di una considerevole varietà narrativa, di una tale ampiezza da essere sfilata da qualsiasi tentativo di amministrazione centralizzata. Il branding di Roma non deve porsi dunque obiettivi narrativi, lasciando al turista la possibilità di costruirseli e indossarli. Questo è tanto più vero oggi che, con i social media e le altre applicazioni internet-based, ogni brand viene diversamente influenzato dalla prassi degli user-generated-content.

Roma garantisce

La marca è una vera e propria *firma*, che identifica un soggetto d'offerta e che lo responsabilizza in modo continuativo nei confronti della clientela alla quale si riferisce. Una volta costruita una marca e fattala conoscere e apprezzare, il produttore deve vigilare affinché il livello di qualità che a essa era originariamente associato non venga mai meno, e anzi sia costantemente implementato.

Il decadimento che l'Urbe ha patito in questi ultimi anni -da un lato riconducibile alla pessima qualità infrastrutturale (trasporti, pulizia e arredo urbani, eccetera),

Figura 14 Postare i selfie

L'irresistibile tentazione del selfie unita all'altrettanto irresistibile voglia di condividere l'esperienza sui social, rappresenta oggi la più chiara esemplificazione della natura intrinsecamente comunicativa del turista contemporaneo.



Roma guida il gioco della scoperta

Figura 15 To Rome with Love

Lo stereotipo è uno straordinario strumento di posizionamento di un brand turistico. Intorno e dentro allo stereotipo si legano valori che distinguono, che segnano un punto di differenza fra (nel nostro caso) una città e un'altra. Il recente film di Woody Allen, che è un'eccezionale accozzaglia di Rome inesistenti, inconsistenti e flaccide, fa un pessimo servizio alla realtà, ma ottimo al brand: ne nutre la notorietà e il ricordo in tutto il mondo.



Anche per questo, il compito del brand name Roma sarà minimalista e leggero: farsi ricordare, tenere alto il livello di attenzione, ma discretamente, lasciando spazio alle molte narrazioni del gioco della scoperta.

Roma è comoda

La marca è un mezzo pratico e comodo che il turista utilizza per memorizzare le caratteristiche delle destinazioni. Se facilmente memorizzabile e riconoscibile, la marca consente al turista di adottare -se non desidera imbarcarsi in un processo di ricerca continua di novità- anche un comportamento ripetitivo e routinario che ne semplifica il processo decisionale.

Si vuole passare un fine settimana di relax in una città europea: Roma, Madrid, Parigi, Londra, saranno richiamate rapidamente alla memoria come possibili scelte. Quale vincerà? Dipende da molti fattori, ma un fatto è certo: il brand name consente di richiamare immediatamente alla memoria una serie di caratteristiche di-

dall'altro alla spersonalizzazione "globale" dell'offerta turistica ha innescato un downgrading del posizionamento della città nel mercato turistico, che nessuna operazione di mera comunicazione potrà mai invertire.

Roma deve recuperare la capacità di veicolare una promessa di valore effettivamente mantenuta poi dall'esperienza della città. Questa poggia in parte su stereotipi (Figura 17): un brand urbano, tuttavia, non deve affrontarli con il giudizio della supponenza, ma con l'intelligenza dell'opportunità.



Figura 16 Il turistodromo: nessuna scoperta

Basta fare due passi nel Centro storico di Roma per riconoscere facilmente, nel succedersi di bar, ristobar, negozi di souvenir cinesi, eccetera, il segno dell'ingombrante percorso turistico di massa. È un percorso dove la scoperta è sterilizzata, stordita da un succedersi tale di pubblici esercizi da trasformare il Centro in una gigantesca mensa all'aria aperta. Quello del turistodromo è il format del turismo di era globale, incapace di sorpresa, addomesticatore di curiosità. Non c'è brand che tenga, purtroppo.

stintive delle esperienze che si potranno vivere. È un tema di efficienza, tutto qui, ma decisivo nei processi di scelta turistica.

Dolce Vita, Storia e Dio della Cristianità, sono i tre (molto) invidiabili assi portanti dell'identità di Roma. Non c'è molto da inventarsi in tema di brand identity, per l'architettura di marca dell'Urbe, perché tutto è già scritto nelle menti dei popoli cui ci si riferisce. Basta solo renderlo effettivamente verificabile.

Roma fa la differenza

La marca dà la possibilità di posizionarsi in rapporto ai propri concorrenti e di far conoscere le qualità distintive -il punto di differenza- che si possono realisticamente rivendicare. La marca funge così da strumento della lotta concorrenziale, e contribuisce a ridurre per il consumatore la nebulosità dell'offerta.

Roma possiede una pletora di caratteri utilizzabili come punti di differenza solidi e non imitabili: dall'acronimo SPQR all'essere l'unica città con due capitali politiche, dai numerosi monumenti-simbolo (laici e non) all'orografia con annessi contenuti narrativi, di certo gli attributi non mancano.

Una tale ricchezza non pone il problema di cosa utilizzare come punto di diffe-



Figura 17 Tutta colpa del NYT

Un articolo del NYT sulla decadenza della qualità di vita romana, esplicitamente dichiarata e ancorata a fenomeni ben evidenti come, ad esempio, la mancata pulizia della città, ha affievolito la capacità attrattiva dell'Urbe, diminuendone la capacità di garantire certe esperienze ed emozioni. Non c'è branding che tenga: in questi casi, meglio silenziare la comunicazione e attivare le ramazze!

renza -questione viva, per esempio, a molte grandi (e neo) metropoli della globalizzazione- ma di come organizzare questa molteplicità, come riportare una varietà eccezionale a unitarietà. La risposta, in termini di branding, è: "sparire". Il brand Roma è -si passi la analogia leggera- come la vera eleganza, come il blu: se c'è non si nota e va su tutto.

Roma vale

L'awareness e l'immagine (notorietà e consapevolezza) di marca accumulano il valore delle azioni che si sono andate susseguendo nel tempo su di essa. Alcune marche sono addirittura ultracentenarie e per il produttore che le possiede costituiscono un "cespite" patrimoniale vero e proprio, che si può paragonare a una riserva in conto capitale, risultato di anni di investimento.

Roma costrui un'entità politica nuova per l'epoca, l'Impero. Nel loro pragmatismo, i suoi architetti intuirono la rilevanza del simbolo per l'uomo, quale ne fosse la origine e la cultura. Misero in piedi, perciò, una solida struttura simbolica -l'acronimo SPQR, un brand name?, l'aquila e la lupa, dei brand logo?- che fu applicata con costanza, uniformità e ripetitività nello spazio e nel tempo. Questa operazione, tradotta ai giorni nostri, farebbe riconoscere negli elementi simbolici richiamati un brand, dotato di un valore patrimoniale stimabile con appositi processi contabili. La microarchitettura del brand Roma -ovvero l'amalgama degli elementi costitutivi

la sua struttura (cfr. Tabella 1)- non può essere sconnessa dall'apparato iconografico e simbolico del proprio passato. L'abbandono di questi codici depaupera il patrimonio di notorietà e immagine del brand, lo appiattisce nel mare magnum dell'anonimato, rendendo necessario ulteriore investimento per ricostruirne i valori perduti. Rome & You (cfr Figura 9) è un'operazione, dal punto di vista tecnico, totalmente sbagliata.

Roma attraversa il tempo.

Contrariamente a quello che comunemente si crede, la marca non è una rendita, una sorta di abbonamento pattuito per sempre con il consumatore; essa vive e prospera solo se è in grado di apportare nel tempo un vero valore aggiunto. Di fatto, il turista la sottopone ogni volta a un test, istituendo confronti, abituandosi velocemente alle innovazioni che propone, a tal punto da considerare "normale" anche la più recente innovazione apportata. Come conseguenza, la marca ha davanti a sé una



Figura 18 Vedere, fare, scoprire

La ricchezza di punti di interesse dell'Urbe ha fornito l'ispirazione, negli ultimi anni per scrivere delle guide "non convenzionali", strizzando l'occhio non solo al turista ma anche ai non residenti. Certo, un'operazione del genere potrà farsi, idealmente almeno, con ogni città, ma è solo Roma (e forse poche altre città d'arte) a fornire un serbatoio -oggi va di moda dire, una "library"- così ricca e varia.

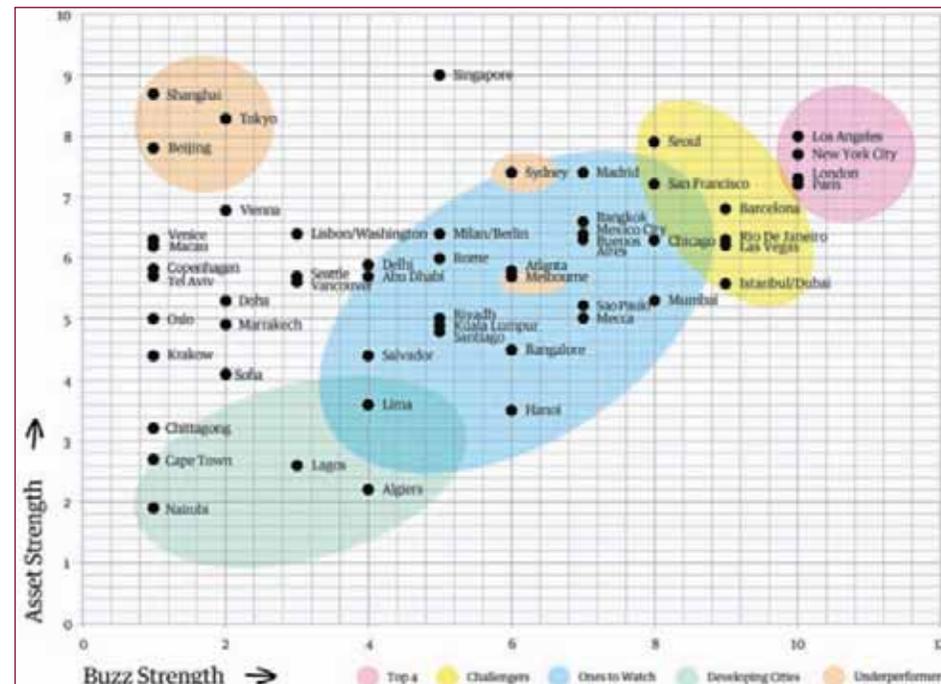


Figura 19 Classifiche & Mappe

Da qualche anno si assiste al diffondersi di una vera e propria ossessione per le classifiche (ranking): si classificano le università, i brand, le località turistiche, i ristoranti, fino anche alle città. Hanno senso queste classifiche? È lecito chiederselo, complicato rispondere. La loro utilità sta nelle variabili utilizzate, che riflettono l'importanza di alcuni aspetti (pulizia, attrattività per le imprese, eccetera). La mappa sopra riportata, ad esempio, sceglie di combinare la forza delle attività social sui nomi delle città e le citazioni dei loro asset (per esempio, il Colosseo è un asset).



Figura 20 Legionari d'oggi

La ricchezza narrativa di Roma è unica al mondo. Certamente il richiamo all'antichità classica è preponderante, e non sorprende, se non per la capacità di manifestarsi in molte differenti espressioni.

strada obbligata per sopravvivere: rimettere il prodotto costantemente in gioco, innovarlo, adeguarlo all'evoluzione dei gusti e dei desideri dei consumatori modificandone prestazioni, valore d'uso, qualità. In sostanza, il prodotto passa, la marca no.

Roma ha saputo rinnovare nel tempo il proprio tacito patto con il turista: dal Grand Tour di epoca moderna alla Dolce Vita postbellica, la città ha saputo offrire al turista un prodotto all'altezza, misto di antico (e intatto, autentico) e contemporaneo. C'è da chiedersi se Roma stia riuscendo a rinnovare nuovamente il proprio patto in quest'epoca di globalizzazione e tecnologia.

Sono anni che sta scendendo lentamente, e inesorabilmente, sull'Urbe, una continua pioggia omologatrice, fatta di camerieri che adescano il turista per la via (a Roma non ci sono mai stati), di negozi per souvenir che vendono mercanzie di bassa qualità concepite e realizzate in Oriente, di ristoratori che hanno abbandonato i fornelli nelle mani di palati non usi ai sapori della cucina romana, eccetera. La perdita di consapevolezza dell'identità romana è la matrice di tutto ciò e la gestione di Roma come brand potrebbe aiutare a invertire la rotta.

6. Tu regere imperio populos, Romane, memento

Già Virgilio volle ricordarci, con le parole della poesia, che nessuno può essere il migliore in tutte le arti:

modelleranno gli altri con grazia maggiore il bronzo spirante di vita
e vivi ricaveranno dal marmo i volti; peroreranno meglio le cause,
e i movimenti celesti disegneranno con la canna,
e il sorgere degli astri prediranno (...)
(Virgilio, Eneide, VI 847-853)

Le arti di Roma, nel turismo, non saranno probabilmente quelle di esprimere i valori dominanti la globalità contemporanea –come Shanghai, Londra, o Dubai- né quelle di esplorare vitalmente le forme del futuro –come New York, Singapore o SanPaolo del Brasile- o ancora di fornire spazio all'espressione giovanile –come Berlino, Ibiza o San Francisco.

Roma può esprimersi, a differenza di tutte le altre grandi Capitali, in uno spazio di offerta variegato e sostanzialmente non contendibile (nicchia multipla), legato a valori identitari solidi e inimitabili -come la triade DolceVita, Storia/Cultura e Cristianità- da esprimere in una formula di valore appropriata. La sua arte non è legata all'esibizione muscolare –come quella delle location delle multinazionali, vecchie e nuove, dominanti il pianeta- né al richiamo nostalgico di un passato romantico –come quello di alcune capitali europee e mediorientali- che sa un po' di stucchevole dolciastro. La sua identità non deve rincorrere una globalizzazione modaiola e immaginifica, come sembra fare, invece, una Milano che sembra confondere sempre più l'uso estensivo della lingua inglese con la maturazione di un'identità internazionale.

Roma può permettersi ben altro: un tono di voce improntato all'*understatement*, forte della *solidità identitaria* della propria offerta e la *semplicità* dei messaggi di valore da veicolare. Adottare la logica e i metodi del *branding* può essere di grandissimo supporto, a condizione che se ne rispettino quelle regole che, a più riprese, abbiamo richiamato nel testo.

Avere un brand potrà dunque aiutare Roma ad occupare quello scranno che le compete, purché tutti, cittadini e amministratori pro-tempore, si sia capaci di vedere che solo amando la città le si potrà dare quella qualità del vivere quotidiano che è, in definitiva, l'ingrediente principale perché l'offerta turistica di una città abbia successo sostenibile. Un brand è un supporto, non un surrogato.