

LOGO

LUOGO

BRAND TERRITORIALE ED EVOLUZIONE PROCESSUALE
NELLA TRADUZIONE VISIVA DI IDENTITÀ COMPLESSE

POLITECNICO DI MILANO



Politecnico di Milano
Scuola del Design
Design della Comunicazione
Laurea magistrale
Anno 2013/2014

Relatore Francesco Ermanno Guida

Eliana Dedda
797536

11 Abstract

1 >

PLACE BRANDING 17

- 18 1.1 Identità territoriale, il legame dell'uomo con lo spazio
- 23 1.2 Questione di reputazione
- 26 1.3 Tra corporate branding, advertising e pubblica utilità
- 31 1.4 L'identità competitiva
- 42 1.5 Analisi e monitoring
 - 42 1.5.1 Anholt-GfK Roper City Brands Index e Nation Brands Index
 - 43 1.5.2 FutureBrand Country Brand Index
 - 45 1.5.3 East-West Communications Nation Brands Perception Index
 - 45 1.5.4 Saffron European Cities Brand Barometer
- 48 1.6 Strumenti di costruzione di una place brand
 - 48 1.6.1 Il turismo
 - 50 1.6.2 La cultura
 - 53 1.6.3 Eventi e mega-eventi
 - 56 1.6.4 Il sistema visivo
- 58 1.7 Sutirol: un caso di eccellenza
- 65 1.8 La popolazione
- 68 SCHEDA A. I amsterdam
- 82 SCHEDA B. Be Berlin
- 96 1.9 Il ruolo del designer, dall'osservazione al racconto

2 >

SISTEMI VISIVI MULTIFORMI 103

- 106 2.1 Multiformalità come ipotesi di gestione d'identità complesse
 - 122 2.1.1 L'esempio di Porto. Ponto.
- 126 2.2 Introduzione ai casi studio

- 128 SCHEDA C. Bahamas
- 138 SCHEDA D. NYC
- 150 SCHEDA E. Melbourne
- 162 SCHEDA F. YourSingapore
- 176 SCHEDA G. Visit Nordkyn
- 188 SCHEDA H. Think Minsk
- 196 SCHEDA I. London Victoria
- 204 SCHEDA L. Quartier des Spectacles
- 214 SCHEDA M. Eindhoven
- 226 SCHEDA N. è Bologna

3 >

DESIGN IN EVOLUZIONE 243

- 245 3.1 Il destinatario, il nuovo autore
- 250 3.2 Partecipazione e intelligenza collettiva
- 258 3.3 Figura e ruoli del nuovo progettista
- 271 3.4 sistemi visivi multiformi come strumenti di inclusione
- 275 3.5 La Rete
 - 282 3.5.1 La Svizzera di Sebi e Paul
 - 288 3.5.2 L'Islanda
 - 292 3.5.3 Know Canada

4 >

CONCLUSIONI 299

- 305 4.1 Il modello
- 320 4.2 Considerazioni finali

BIBLIOGRAFIA 329

INDICE DELLE IMMAGINI

- 61 01. Marchio Südtirol disegnato da MetaDesign.
- 62 02. Marchio Südtirol Impresa e Qualità disegnato da MetaDesign.
- 63 03 e 04. Alcune applicazioni su prodotti e materiali promozionali.
- 64 05. Tappo customizzato per le bottiglie di vino selezionate.
- 75 06 e 07. Alcuni elementi del sistema visivo di I amsterdam.
- 77 08. Applicazione del marchio su una possibile campagna promozionale.
- 78 09. Le lettere scultoree di I amsterdam
- 87 10. Marchio della città di Berlino disegnato dallo studio Fuenfwerken Design AG.
- 88 11 e 12. Diverse applicazioni della speech bubble.
- 90 13 e 14. Risultato della competizione "Il tuo messaggio per Berlino" e un dettaglio dello Siegesaule.
- 91 15. Un'immagine del Berlino Festival of Lights.
- 123 16. Ceramiche classiche e icona progettata da White Studio.
- 123 17. Marchio di Porto e sue variazioni.
- 124 18. Marchio Scenario e Pattern visivi.
- 125 19. Applicazione grafica di logo e icone.
- 135 20. Il marchio disegnato da Duffy & Partners.
- 136 21. Marchio scisso nelle sue diverse componenti.
- 140 22. I ♥ NY di Milton Glaser.
- 142 23. This is New York City adv.
- 146 24. NYC logo
- 147 25. NYC applicazione logo.
- 159 26. Marchio di City of Melbourne e griglia di costruzione.
- 160 27. Variazione del marchio City of Melbourne attraverso diversi usi di griglia e colazione contenuto.
- 165 28. Marchio di Uniquely Singapore, campagna precedente a quella di YourSingapore.
- 169 29. I Supertrees di Singapore.
- 171 30. Variazione del marchio YourSingapore.
- 172 31. Ulteriori esempi delle possibili variazioni che si possono creare.
- 182 32. Una rappresentazione del marchio di Nordkyn.
- 183 33. Il sistema variabile alla base di Visit Nordkyn.
- 184 34 e 35. Applicazione del marchio su cartoline statiche.
- 186 36 e 37. Ulteriore applicazione fotografica del marchio e stationary.
- 193 38. Marchio e pattern di Think Minsk.
- 194 39, 40 e 41. Ulteriori declinazioni e applicazioni dei pattern creati per Think Minsk.
- 202 42, 43 e 44. Il marchio di London Victoria e l'utilizzo della griglia per creare una funzionale variabilità.
- 212 45, 46, 47 e 48. Applicazioni luminose per le vie del Quartier des Spectacles.
- 223 49. Marchio disegnato da Virtual Design Agency e possibili declinazioni sulla base della stessa griglia.
- 224 50, 51, 52 e 53. Prime applicazioni del nuovo marchio cittadino.
- 235 54. Alfabeto disegnato da Matteo Bartoli e Michele Pastore.
- 236 55. I primi due loghi già impiegati.
- 237 56. Ulteriori possibili applicazioni del sistema è Bologna.
- 285 57. Frame tratti dal video More than just mountains, 2011.
- 286 58. Frame tratti dal video Clocks, 2014.
- 289 59. Alcuni esempi di come l'Islanda si presenta sul web.
- 294 60, 61 e 62. La bandiera del Canada si fa frame di svariate immagini tutte ugualmente rappresentative del paese.

INDICE DELLE TABELLE

- 39 Tab 01. Nation Brands Hexagon. Anholt, 2007.
- 41 Tab 02. City Brands Hexagon. Anholt, 2007.
- 44 Tab 03. Top ten nazioni secondo l'Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2014.
- 44 Tab 04. Top ten nazioni secondo il FutureBrand Country Brand Index 2014.
- 47 Tab 05. Sintesi dei risultati del Saffron Cities Brand Barometer 2014.
- 71 Tab 06. Le sedici dimensioni di Amsterdam. City of Amsterdam, 2004.
- 93 Tab 07. European cities monitor: miglior città in cui fare business. Cushman & Wakefield - Global Real Estate, 2007 e 2012.
- 94 Tab 08. European cities monitor: puoi immaginare di vivere/ lavorare a Berlino? TNF Infratest - Survey results, 2007 e 2012.
- 105 Tab 09. Comparazione tra sistema visivo tradizionale e sistema visivo multiforme (aspetto visivo)
- 112 Tab 10. Comparazione tra sistema visivo tradizionale e sistema visivo multiforme (aspetto generale)
- 114 Tab 11. Utilizzo di elementi stabili e variabili nel sistema. Van Nes, 2012.
- 117 Tab 12. Sintesi visiva delle possibili modalità di costruzione di sistemi visivi multiformi
- 118 Tab 13. Comparazione modello Felsing, modello Van Nes e modello qui proposto
- 137 Tab 14. Posizionamenti Bahamas come destinazione turistica. Country Brand Ranking Tourism di Bloom Consulting, 2013.
- 148 Tab 15. Crescita dei visitatori nel periodo 2006-2012. NYC & Company, 2013.
- 161 Tab 16. Crescita e sviluppo Melbourne (confronto 2006 e 2012). Victorian Auditor General's Office, 2012.
- 175 Tab 17. Posizionamento brand città asiatiche 2012 (punteggio da 0 a 10). PublicAffairesAsia e Ogilvy Public Relations, 2012.
- 218 Tab 18. Posizionamento di Eindhoven nel mondo in quanto regione innovativa. Cites Monitor Index, IESE Business School, 2014.
- 219 Tab 19. I punti di forza e di debolezza di Eindhoven. Cities Monitor Index, IESE Business School, 2014.
- 225 Tab 20. Contributo di Eindhoven alla capacità innovativa olandese. Brainport Eindhoven Region, 2011.
- 248 Tab 21. Cambiamento nella fruizione della conoscenza. Grafico modificato da Valsecchi, 2009.
- 255 Tab 22. Confronto tra cultura top-down e cultura inclusiva. Rivisitazione grafico Van Breda, Spruijt (2013) a sua volta tratto da How art, technology and design inform creative leaders, Maeda (2012).
- 266 Tab 23. I diversi metodi di osservazione. Grafico riadattato da Joyce (2008), a sua volta riadattato da Understanding your users di Courage e Baxter, 2005.
- 277 Tab 24. Breve schematizzazione del crowdsourcing (C). Grafico riadattato da Joyce (2008).
- 309 Tab 25. I tre livelli di inclusione del cittadino nella progettazione di strategie territoriali.
- 310 Tab 26. Momento di inclusione cittadina: fase preliminare alla definizione della strategia
- 311 Tab 27. Momento di inclusione cittadina: fase di definizione e attuazione della strategia
- 313 Tab 28. Momento di inclusione cittadina: fase di comunicazione e promozione della strategia
- 318 Tab 29. Approccio top-down e bottom-up: gli strumenti
- 324 Tab 30. La nuova interazione tra amministrazione, cittadino e progettista
- 325 Tab 31. Il professionista riflessivo. Schön, 1993.
- 326 Tab 32. Il contratto riflessivo. Schön, 1993.



Tema fondamentale della presente tesi è la disciplina del *place branding*, che, oltre a interessare il progettista della comunicazione, interessa anche altre professioni e figure, da quella del sociologo, dell'antropologo, a quella dell'esperto di marketing e così via. Tutti punti di vista, i loro, che, seppur mossi da diversi obiettivi, vogliono essere almeno in parte salvaguardati e raccolti, per dare, del branding territoriale, una visione completa e sfaccettata. Il primo obiettivo della tesi è di delineare in maniera il più possibile completa strumenti, metodologie e finalità della disciplina, costruendo, attraverso ciò, tassonomie con cui indagare, in maniera critica e obiettiva, casi reali di applicazione pratica della materia.

Più nello specifico, i casi studio presentati sono tutti accumulati dalla possibilità di essere considerati esempi di quelli che qui vengono definiti *sistemi visivi multiformi*, in altre parole sistemi visivi caratterizzati dalla capacità di comunicare molteplicità attraverso non più un solo segno ma forme varie. La scelta di attingere proprio da questi è legata al fatto che essi potrebbe rappresentare una traduzione concreta di una qualità intrinseca dei luoghi, quella di essere, ovvero, in costante e perpetuo divenire. A loro volta, i casi studio hanno lo scopo di fare luce sullo stato attuale della disciplina del design e in particolare di esplicitare i cambiamenti del ruolo del progettista visivo, in campo territoriale e non, e, allo stesso tempo, del suo modo di agire e di rapportarsi con gli altri soggetti.

I principali cambiamenti sociali, primo tra tutti quello legato alla figura del consumatore che diventa *prosumer*, spingono in una direzione di sempre maggiore inclusione e partecipazione. Non ci si accontenta più di ricevere, ma si vuole contribuire; un fenomeno non nuovissimo ma straordinariamente importante se si pensa al cittadino come a un consumatore che crea costantemente il suo prodotto, la città, e che lo riplasma, o tenta di farlo, sulla base dei propri bisogni e desideri; un consumatore, quindi, che allo stesso tempo desidera diven-

tare autore.

Con questa tesi si vuole comprendere in che modo, a partire da questo fenomeno, la figura del designer muti e in che modo muta il processo di produzione, che dovrà necessariamente rispondere alla domanda di collaborazione da parte di chi prima era solo destinatario. Nascono nuove questioni e l'attenzione si sposta dal prodotto finito al momento della sua definizione e creazione, fasi in cui è possibile chiamare in causa gli altri, portatori di saperi taciti ed esperienziali, con cui meglio definire problematiche e trovare soluzioni concrete e reali. Si va nella direzione di un'opera sempre più aperta, flessibile e dinamica che, tentando di rispondere alla nuova domanda di inclusione, riplasma la figura del progettista visivo, che si trova oggi davanti a nuove responsabilità, nuove capacità da acquisire e nuovi strumenti da gestire.

KEYWORDS: PLACE BRANDING, BRANDING TERRITORIALE, INCLUSIONE, PARTECIPAZIONE, APPROCCIO BOTTOM-UP, SISTEMI VISIVI MULTIFORMI

/

The subject of this thesis is the *place branding* discipline, that affects visual design as well as sociology, anthropology or marketing. The points of view of these different fields, driven by various purposes, wanted to be gathered up and protected in order to show a multi-faceted overview of the territorial branding. The first aim of this work is to present in a complete way the main tools, methodologies and goals of the discipline, building taxonomies helpful to investigate, in a critical way, real examples of application of the subject.

More specifically, all the case studies introduced can be considered as examples of those that are defined here *multiform visual systems*, in other words visual systems characterized by the possibility to communicate multiplicity no longer with one graphic sign

but through various visual elements. The decision to draw from these systems is related to the fact that they could be a concrete translation of an intrinsic quality of places, their constant and perpetual becoming. Furthermore, case studies wanted to be used to throw light on the current state of the design discipline, trying to explain the changes in the role of the visual designer and, at same time, of his way of acting with other subjects.

The main social changes, like the transformation of the consumer in a *prosumer*, drive to a direction of greater inclusion and participation. Receiving is not enough, it is thought to be involved; this phenomenon is not new but it is very important considering the citizen as a consumer who constantly tries to create his product, the city, and who redefines it on the base of his needs and desires, a consumer, therefore, who wishes, at the same time, to become an author.

With this thesis it is thought to be understood how the figure of the visual designer changes and how the design production process transforms itself in something that has to answer to the new request of collaboration by those who were only target audiences. New problems are arising and the focus shifts from the finished product to the time of its definition and creation, stages in which the new subject can be included, with his personal knowledge and experience, to help defining better problems and finding real solutions. It goes in the direction of a work more and more open, flexible and dynamic, that, trying to answer the new request for inclusion, reshapes the figure of the visual designer, who today has new responsibilities and who needs to acquire new skills and to manage new tools.

KEYWORDS: PLACE BRANDING, TERRITORIAL BRANDING, INCLUSION, PARTECIPATION, BOTTOM-UP APPROACH, MULTIFORM VISUAL SYSTEM

1 >

PLACE

BRANDING



Definizione place branding

Parlare di **place branding** significa parlare di una realtà vasta che **comprende il nation branding, il city branding e il destination branding**, tutti aspetti che si hanno forti punti di contatto ma che per diversa natura hanno anche molti aspetti tra loro differenti, quali, tra tutti, gli obiettivi che essi vogliono raggiungere. In maniera forse semplicistica, si può affermare che place branding è quella disciplina che **si occupa di dare ai luoghi, in un'accezione spesso estremamente generica, una brand, quindi curarne la loro immagine e tutto ciò che essi comunicano all'esterno così come all'interno, in modo da aumentare la competitività a livello internazionale, l'attrattiva turistica e potenziarne l'economia**. In un certo senso, il place branding è quella disciplina che consente al territorio di costruire e preservare il proprio futuro, valorizzando *in primis* le proprie potenzialità e, successivamente, comunicandole adeguatamente su due fronti; il primo fronte è quello della popolazione interna, alla quale è necessario instaurare un legame di fiducia e di orgoglio con il proprio luogo di appartenenza, e il secondo fronte, non meno importante ma che comunque necessita di interventi e attenzioni distinti, è quello esterno, da potenziali futuri residenti, a turisti o investitori. Gli obiettivi che possono spingere un luogo ad armarsi di questo strumento possono essere davvero molteplici ma devono essere tutti estremamente affini e connessi con le proprie radici e soprattutto con la direzione che esso intende prendere. Per questo motivo, anche gli strumenti da impiegare o gli aspetti su cui lavorare sono distinti e possono essere catalogati e schematizzati soltanto in parte. Nel corso del primo capitolo, la disciplina verrà affrontata dal punto di vista teorico cercando di mettere in evidenza le principali motivazioni che possono rendere necessario un intervento di place branding, o gli obiettivi che lo richiedono, così come i principali strumenti che sono considerati in linea generale imprescindibili e i paragoni con altre discipline nel campo del design e della comunicazione che servono a meglio chiarire alcune sfu-

mature di una materia che vive in stretto contatto con molte altre. Una volta costruite le basi teoriche per capire quello che il branding territoriale è, sarà possibile analizzare in maniera critica alcuni casi studio, che forniranno una spiegazione pratica e concreta di quello che oggi accade a riguardo. L'obiettivo è quello di raccogliere una casistica tale da poter comprendere l'evoluzione della materia e capire da quali nazioni e città, e come, essa venga oggi sfruttata e impiegata, questione che sarà affrontata nel secondo capitolo e che porterà, poi, a riflessioni di più ampio respiro.

1.1 IDENTITÀ TERRITORIALE, IL LEGAME DELL'UOMO CON LO SPAZIO

Il punto di partenza di tutto il discorso è innanzitutto la dichiarazione del fatto che **ogni luogo, si passi la generalizzazione, abbia una propria identità, che si è formata del corso dei secoli, se non dei millenni, e che è quasi impossibile da cancellare**. Essa fa parte del corredo genetico del territorio e, pur vivendo esso numerose evoluzioni e cambiamenti, anche drastici, continua a costituirne l'essenza. Fondamentale in questo senso, è la presenza dell'uomo che abita il suddetto territorio e il legame, quasi inevitabile, che egli instaura con esso. **"L'identità e l'immagine dei luoghi che abitiamo sono estensioni dell'identità e dell'immagine di noi stessi. È una tendenza umana naturale per le persone quella di identificarsi con la propria città, regione o paese"** (Anholt, 2010). In sostanza, l'identità territoriale risulta essere la conclusione dello scorrere e dell'evolversi della storia e della cultura che abitano quel luogo, per mezzo della propria popolazione, con la propria presenza e con lo svolgersi della vita. Tutto ciò interviene sul territorio e si palesa attraverso *produzioni simboliche* a 360° che attribuiscono a esso un significato e contribuiscono a scolpire l'immagine che la città, o la nazione che sia, restituisce.

Rapporto uomo e territorio

La riconoscibilità, nonché l'unicità del luogo, è, in questo modo, palesemente legata agli individui che lo abitano e lo vivono; il potenziale umano è innegabile. Sono la cultura, le tradizioni, la religione, le pratiche di sostentamento, gli stili di vita a connotare i luoghi; tutti aspetti che oggi vengono salvaguardati da numerose convenzioni, tra tutte, ad esempio, la Convenzione UNESCO per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale, approvata il 17 ottobre 2003, che mette nero su bianco la vitale necessità che tutti questi elementi hanno nella costruzione del *benessere psico-fisico-emotivo dell'uomo* e che per questo necessitano di protezione.

Nel corso dei secoli, il rapporto e l'attaccamento dell'uomo al territorio abitato ha subito numerose trasformazioni, proprio perché legato ad aspetti mutevoli come la cultura o al momento storico e politico vissuto. Per esplicitare meglio questi cambiamenti si possono analizzare tre fasi temporali distinte e parlare, quindi, di Premodernità, Modernità e Contemporaneità, sottolineando in che modo il legame uomo-luogo caratterizzasse quel dato periodo storico (Decandia, 2000).

La premodernità è quel periodo che va indicativamente dalla nascita di quelle che si possono definire le prime comunità agli inizi del XVII secolo. La tradizione era il collante della comunità, che si riconosceva, secondo Decandia, in un "unico orizzonte cognitivo". I valori condivisi erano gli stessi, così come il modo in cui la realtà delle cose veniva vissuta. La relazione, quindi, con il proprio luogo era estremamente forte. **Il territorio in cui la comunità sceglieva di rimanere e di sviluppare la propria esistenza costituiva il proprio terreno d'azione, e l'appartenenza a esso era così tanto sentita, spesso perché fattore vitale, da spingere le popolazioni a recintarlo, marcarlo, delimitarlo tramite espedienti fisici, quasi a sottolinearne, ancora più esplicitamente, il nesso tra la loro vita e il loro spazio.** Pratiche religiose, riti, miti, credenze di vario tipo e tutto ciò che esse comportavano rappre-

sentavano un'occasione preziosa che la collettività aveva per unirsi ancora più saldamente, sia nei confronti degli altri membri, sia in relazione al luogo abitato.

La modernità, che copre il periodo compreso tra il XVII secolo e la seconda metà del XX, ha in sé il nerbo della trasformazione. L'Illuminismo e la rivoluzione del pensiero scientifico influirono quasi radicalmente sul vecchio modo di svolgere la propria esistenza nel legame con il luogo. La ragione e la certezza della scienza ebbero la meglio sulla credenza e la tradizione, che videro smorzato il loro potenziale aggregativo. Allo stesso modo, la collettività e la sua evoluzione iniziarono a non dipendere più da queste e il territorio diventò puro spazio, svuotato da tutto il valore sociale che prima lo caratterizzava. Perdendo o rompendo questi legami intimi con il proprio luogo, il luogo, che si è già detto vivere di tale potenziale umano, perde la sua memoria. La nascita dell'uomo come singolo essere pensante, che si sviluppa proprio in questo momento, dall'Illuminismo in poi, intacca la visione di collettività e pluralità tipica del periodo precedente.

A oggi si arriva alla contemporaneità, che porta con sé una nuova inversione di marcia che mira dritta alla rinascita della collettività, a dispetto di ciò che la modernità aveva, invece, disgregato. Secondo Agamben, in *La comunità che viene* (2001), "per costruire comunità diventa necessario ristabilire relazioni di fiducia, costruire nuovi legami affettivi, appropriarsi della stessa appartenenza mettendo in gioco la propria *singularità qualunque* e declinando perciò ogni identità data e ogni passiva condizione di appartenenza". Occorre attivarsi per scoprire relazioni, ricostruire legami e punti di contatto tra uomini e luoghi e tra uomini e uomini. Si riscopre l'importanza della propria tradizione e della propria cultura, e, cosa ancora più rilevante, il concetto di comunità viene istituzionalizzato e, di conseguenza, salvaguardato più concretamente. Il cosiddetto *patrimonio culturale*, fatto sì di beni immateriali quali "le pratiche, le rappresentazioni, le espressioni,

Territorio come palinsesto di segni

le conoscenze, le abilità..." (Convenzione UNESCO per la Salvaguardia del Patrimonio Culturale Immateriale) e fatto allo stesso tempo di tutti quei beni definiti materiali, come i monumenti, le costruzioni, le opere d'arte, i manoscritti, i libri, *etc.*, (Convenzione dell'Aja) viene con chiarezza definito "ricchezza di un luogo e della relativa popolazione" (def. Wikipedia). Tale evoluzione non può che essere pensata anche come una delle dirette conseguenze della globalizzazione, che mette sempre più in evidenza la necessità di distinguersi e, quindi, a sua volta, la necessità di ritornare a scoprire ed evidenziare le proprie unicità, i propri fattori di distinzione. Come dichiara Carta in *L'armatura culturale del territorio* (1999), "il territorio diventa un palinsesto di segni del passato sovrapposti gli uni agli altri, cancellati e ritrovati [...]. Le comunità si trasformano nel corso della storia, producendo informazioni, stratificazioni e sostituzioni; ma alcuni elementi permanenti del palinsesto restano costanti a fare da fondamento al giudizio e al riconoscimento dell'identità. Occorre ritrovare queste invarianti e adattare alle situazioni e condizioni contemporanee ed è su questo patrimonio di specificità [...] che si può fondare un efficace e sostenibile processo d'innovazione del territorio, che può diventare fonte di identità collettiva e strumento di comunicazione tra generazioni e di massimizzazione delle opportunità".

Quello a cui Carta invita è lo scavare nella storia e nella memoria per far riaffiorare quello che è già stato definito come fonte di unicità, la vera radice del territorio e della sua comunità che lo abita e lo ha abitato e che, ormai chiaramente, lo ha, in un certo senso, costruito e definito. Occorre andare oltre la struttura superficiale visibile e raggiungere la profonda struttura invisibile, così come le definisce Calabi in *Design della comunicazione e territorio* (2009). Sempre secondo l'autrice, **le città, ma si può generalizzare parlando ancora per un momento di luoghi, sono ipertesti viventi, organismi in continua trasfor-**

Le comunità si trasformano
nel corso della storia,
producendo informazioni,
stratificazioni e sostituzioni;
ma alcuni elementi
permanenti del palinsesto
restano costanti a fare
da fondamento al giudizio
e al riconoscimento
dell'identità.

CARTA, 1999.

Riscoperta identità territoriale

mazione, soggetti quindi a dinamiche e mutamenti di varia entità, dotati di memorie e a loro volta di rimandi ad altri luoghi. La creazione di place brand, per quanto possa essere errato parlare di *creazione* quando si dovrebbe parlare invece di *riscoperta di una identità e di sua traduzione*, è l'occasione per ricostruire la dimensione entro cui i cittadini possano riconoscersi e tornare a sviluppare la propria collettività. Essendo l'identità del luogo, come già detto ormai, spina dorsale della storia e dell'evoluzione del territorio, quello che occorre fare è un passo indietro o, meglio, un'eliminazione di tutte le cose superflue aggiunte dal tempo, nello sforzo di far riaffiorare le proprie radici. "Bisogna che i monumenti cantino. È necessario che essi generino un vocabolario [...], che contribuiscano a creare una società civile. La memoria storica, infatti, non è un fondo immobile in grado di comunicare comunque, [...] va continuamente rinarrata". Ciò va, inoltre, riletto in un'ottica antropocentrica, "anche perché, se il patrimonio storico, culturale, non entra in relazione con la gente, declinando linguaggi diversi e parlando a tutti, rischia di morire, incapace di trasmettere senso e identità a una comunità" (Valéry, citato in Ferrara, 2007). L'importanza della comunicazione inizia a farsi chiaramente evidente, almeno quanto la riscoperta della propria identità.

1.2 QUESTIONE DI REPUTAZIONE

Dal discorso precedente si può dedurre che per ogni identità ci sia anche una relativa immagine, che da essa e dalla sua comunicazione scaturisce e che viene successivamente recepita da altri. Così accade per le persone, così accade per i luoghi. **L'immagine che gli altri percepiscono si trasforma velocemente in quella che viene definita anche reputazione.** "La principale premessa quando si parla di place branding è che quando un luogo viene nominato, numerose associazioni sono evocate nella mente degli individui" (Sevin, 2014). Nella mente

dei consumatori si creano associazioni mentali basate sull'espressione visuale, verbale, comportamentale del luogo, incarnate attraverso obiettivi, comunicazione e cultura. **"Le credenze, idee e impressioni di una persona su un luogo [...] influenzano la percezione del luogo stesso"** (Nielsen citato da Sevin, 2014). Allo stesso tempo, a influenzare la percezione dell'uomo, intervengono esperienze o racconti, così come desideri e pregiudizi. Tutto ciò crea sostanzialmente quello che molti chiamano *filtro*, in grado addirittura di distorcere la realtà dei fatti, di influire sulle attese future, di dare pesi e rilevanze diverse alle politiche che il luogo attua per evolvere e svilupparsi.

Anholt, consulente politico indipendente esperto in luoghi e percezione, afferra il nocciolo della questione dicendo che, nella maggior parte dei casi, **esiste un divario tra identità effettiva di un territorio e l'identità percepita**. Ovviamente questo può accadere sia in positivo sia in negativo ma è quando ciò influenza negativamente un luogo che più occorre prendere in mano la situazione. Il vero problema, come viene detto in *Places: Identity, Image and Reputation* (2010), è che **l'opinione pubblica molto spesso tende a essere superficiale e quindi a lavorare per cliché, per stereotipi**. L'autore li definisce veri e propri *indici di ignoranza*, molto spesso legati alla disinformazione, che, però, hanno sufficiente forza da intaccare l'immagine di un luogo e che, solitamente, tendono a instaurarsi nell'immaginario collettivo in maniera estremamente profonda. Talvolta, quindi, una place brand non rappresenta soltanto una soluzione ma anche un problema di partenza. Molti territori, infatti, tendono a brandizzare in maniera sbagliata gli altri e a determinare "un atteggiamento sfavorevole alla località" (Kotler citato in Anholt, 2010). L'aspetto più importante è che influenzando il modo in cui le persone percepiscono questi, la reputazione può anche influire sul modo in cui essi si comportano nei confronti del luogo. Di nuovo, sia in positivo sia in negativo. Si pensi

Divario tra identità territoriale e immagine percepita

Immagine da guadagnare non da costruire

al famoso *Made in...*, tanto caro ad alcune nazioni, tra cui quella italiana. Molto spesso, **l'Effetto del paese d'Origine**, appunto il cosiddetto *Made in...*, rappresenta "una scorciatoia per una decisione informata d'acquisto" (Anholt, 2007). La fiducia precedentemente instauratasi tra consumatore e territorio diventa sinonimo di qualità, nonché garanzia di guadagno. Se da un lato *Made in Italy* può significare gusto, ricercatezza e alto livello, dall'altro lato *Made in China*, che pur si basa sugli stessi meccanismi, dà il *la* a concetti come mancanza di qualità, omologazione e scarso valore. È evidente come la reputazione, in questo senso, possa così arrivare ad avere un ruolo alquanto decisivo sul versante economico e sociale di un territorio.

Si deduce la necessità, in casi negativi, di andare a modificare l'immagine che alcuni luoghi si sono creati di un altro. Il punto è che se da un lato **"l'identità di un paese, poi, cambia, la reputazione non va alla stessa velocità"** (Anholt, 2007). Tali immagini, dice Anholt, sono straordinariamente robuste, certamente più stabili che liquide. Esse si sono formate attraverso decenni e non sono qualcosa di *volatile* (Anholt, 2010). Tra l'altro, **la reputazione che un territorio ha non dipende soltanto da ciò che esso fa e da come si presenta, ma dipende anche dalla cultura di chi lo giudica ed è ovviamente impossibile pensare di poter manipolare la percezione che milioni di persone hanno. Ciò che un luogo deve e può fare è tentare di guadagnare un'immagine di sé migliore, né costruirla né inventarla, afferma sempre Anholt**. In sostanza, i territori hanno delle *brand images* ma ciò non equivale a dire che essi possano essere brandizzati (Anholt, 2010). **"Il modo per guadagnare una migliore reputazione è sforzarsi di essere ciò che si desidera apparire"** (Socrate citato in Anholt, 2010). Occorre iniziare a comportarsi e ad agire in modo da riuscire a manipolare e influenzare il modo in cui si viene percepiti. Bisogna, però, avere coscienza di ciò che si fa e soprattutto occorre agire sulla realtà,

su aspetti concreti e mai direttamente sull'immagine stessa. **Occorre ambire a una reputazione autentica e, ricollegandosi al paragrafo precedente, occorre lavorare nel pieno rispetto della propria identità, non costruendo da zero qualcosa che nulla ha a che fare con la propria natura, ma rimodellando ciò che si possiede in un'ottica migliore e più positiva.** Il rischio, infatti, è quello di narrare una storia che non rispetta la propria e di non rievocare quella memoria collettiva in cui la popolazione si rivedrebbe e riconoscerebbe.

1.3 TRA CORPORATE BRANDING, ADVERTISING E PUBBLICA UTILITÀ

Per meglio far comprendere le sfumature della materia, la disciplina del place branding è stata confrontata con altri aspetti del mondo del design e della comunicazione in generale, forse al momento meglio conosciuti e più impiegati, che già spesso vengono utilizzati come mezzo di paragone ma che sono allo stesso tempo soggetti a incomprensioni. Per prima cosa, si parte col definire ciò che una brand sia, perché è con essa che si ha fondamentalmente a che fare. **"Brand è un termine che cattura l'idea della reputazione osservata"** (Anholt, 2010) e questo mette in luce chiaramente il legame con quanto precedentemente descritto. Sempre secondo l'autore, in *L'identità competitiva* (2007), "brand è senza dubbio una parola pericolosa, carica di dimensioni emotive e anche negative ma il concetto di brand è molto potente ed è di fondamentale importanza per la gestione di città, regioni e nazioni: esso coglie perfettamente l'idea che ogni luogo, o località, ha bisogno di capire e gestire la propria identità interna e la propria reputazione esterna".

Uno dei paragoni più impiegati è senz'altro quello tra *place branding* e *corporate branding*. Spesso ci si è chiesto se effettivamente

Rispettare sempre la propria identità

Place branding e corporate branding

si possa fare un parallelo tra queste due facce della comunicazione ed effettivamente alcuni punti di contatto senz'altro emergono. **"Entrambi si rivolgono a diversi gruppi di stakeholder, hanno un alto livello di intangibilità e complessità e necessitano di fare i conti con la responsabilità sociale, con molteplici identità e con uno sviluppo possibilmente a lungo termine"** (Ashworth, Kavaratzis, 2009). Si assiste, spesso, al "tentativo emergente di adeguare il corporate branding al place branding e, in particolare, al city branding. Si parte dal presupposto che le persone concepiscono la città allo stesso modo in un cui concepiscono le marche; è nella mente degli individui che la città deve innanzitutto prendere forma, attraverso la trasformazione di percezioni e immagini che gli stessi hanno della città" (Molino, 2010). **È vero che luoghi e brand sono entrambi network di associazioni mentali, una metafora forte che certamente regge, ma il paragone non può essere sostenuto in toto.** Il confronto tra territorio e prodotto e tra territorio e azienda è vero soltanto in parte. Un luogo, per natura, ha la necessità di rapportarsi con un numero di individui molto più eterogeneo; "un luogo gode di una complessità identitaria e culturale estremamente grande. È uno spazio dalle più svariate sfaccettature in quanto è la realtà in cui gli individui si incontrano, si relazionano, si muovono, si riconoscono e ancora più significativamente esistono" (Rizzo, 2012). Secondo Anholt, inoltre, **"brand è una metafora perfetta per il modo in cui i paesi competono tra loro nel mercato globale"** (Anholt, 2007) e da questo versante luoghi e aziende si somigliano estremamente nel loro tentativo di attrarre su di sé l'attenzione e di essere preferiti e scelti tra tanti altri. Una differenza che a conti fatti è, però, quasi sostanziale è che le aziende non sono completamente democratiche; possono permettersi di definire la propria identità a tavolino, di decidere, sempre a priori, come presentarsi e costruire di conseguenza la loro immagine e soprattutto controllarla molto più direttamente. Si è già detto che

per un territorio ciò non è possibile; esso deve tenere fede alla propria origine e alla propria memoria e salvaguardare tali fattori nel tentativo imprescindibile di salvaguardare i propri cittadini. **È da ribadire, in sostanza, che quando si parla di identità di luoghi si parla di qualcosa che essi possiedono già intrinsecamente a monte, nel proprio codice genetico, e non si sta dicendo che i territori possano essere brandizzati meccanicamente come avviene invece per un qualsiasi prodotto. Il succo da risottolineare è che**

**qui non si parla
di creazione di valore
ma di riscoperta
del value del brand
luogo, associato
che lo stesso sottaccia
un dormiente asset
valoriale pre-esistente.**

ANHOLT, 2010.

Place branding e advertising

Il vero problema, che Anholt ammette, è che il termine *branding* genera incomprensione. Esso rimanda a “giochetti di marketing”. Quando si parla di place branding, poi, “la gente pensa a tecniche di propaganda/promozione per vendere un paese” (Anholt, 2007). Il branding è invece uno strumento di ricostruzione e sviluppo che molti luoghi, però, impiegano in modo superficiale, contribuendo ad arricchire un immaginario errato e poco produttivo. **L’aspetto che più si coglie della disciplina è legato alla “creazione di un logo da applicare su materiale promozionale o al massimo a quello della creazione di slogan”** (Ashworth, Kavaratzis, 2009), mentre, invece, si tratta in sostanza di guadagnarsi *fiducia*. La percezione che nella maggior parte dei casi si ha, è “limitata quindi all’*advertisting* e di conseguenza l’importanza che il place branding ha passa in secondo piano” (Wahyurini, 2012). Con il settore pubblicitario certamente ci sono dei legami comuni; **entrambe le discipline prevedono l’invio di un messaggio al pubblico e da questo non possono prescindere.** Il problema è che “condizione base affinché un messaggio pubblicitario di qualsiasi tipo sia efficace è che il pubblico dia il permesso al mittente di inviarlo. Significa che l’atto del comunicare deve essere percepito come legittimo” (Anholt, 2010). In sostanza, si è davanti al grande problema della comunicazione: **inviare un messaggio non è condizione sufficiente affinché esso venga ricevuto. I destinatari devono essere preparati ad ascoltare, devono averne la voglia e devono avere gli strumenti giusti per poter afferrare correttamente ciò che viene comunicato; in cambio, spesso, pretendono qualcosa, come “essere genuinamente informati [...], emozionati o intrattenuti”** (Anholt, 2010). Il place branding è, in questo senso, forse più vicino alla propaganda che alla pubblicità; è molto più vicino a tutte quelle campagne politiche o culturali a cui il ricevente dà con molta più facilità la possibilità di parlare. Ormai ci si aspetta la vendita di un prodotto, il tentativo di carpire l’attenzione del consumatore per fargli preferire *questo*

a quello, ma il successo del branding territoriale sta nel potere pervasivo del messaggio che contiene. "Se qualcosa riguarda anche me, vi pongo più attenzione" dice Anholt, che aggiunge, però, come, ovviamente, la sola promozione di un luogo possa cambiare soltanto di poco l'immagine che si ha di esso, specie se già estremamente stabilizzata nella mente altrui. "Affermare che la pubblicità produca una nuova immagine è come affermare che apro l'ombrello ogni volta che inizia a piovere e che, quindi, io sia un mago perché posso far piovere aprendo l'ombrello" (Anholt, 2010).

È forse la questione etica lo scarto maggiore e più intenso tra place branding e corporate branding e tra place branding e advertising, questione che si ricollega a quanto appena detto riguardo al dover conquistare il diritto di essere ascoltati. **L'attenzione sociale non è affatto nuova nel settore del design e della comunicazione e, per continuare questa lista di analogie tra le diverse branche della disciplina, è la grafica di pubblica utilità uno degli esempi maggiori di comunicazione corretta.** Nasce negli anni Settanta e la sua definizione viene formalizzata per la prima volta da Albe Steiner; il contesto di partenza è importante ed è "politicamente orientato, nasce nelle amministrazioni di centro-sinistra, particolarmente attente alle esigenze dei propri cittadini", dice Ferrara (2007). Da un lato ci sono effettivamente dei punti di contatto con il mondo dell'advertising, ma **la sfera della pubblica utilità in generale ha come obiettivo primario "il fornire un'informazione socialmente etica e corretta al cittadino" e non di vendere (Ferrara, 2007).** "La necessità di una comunicazione pubblica e utile è viva anche oggi, inalterata nel tempo", afferma l'autrice, e rappresenta il cuore centrale del brand territoriale, che ancora una volta ha e deve avere come principale fine la creazione del benessere cittadino, nonché la sua salvaguardia.

Place branding
e Pubblica Utilità

Identità competitiva

1.4 L'IDENTITÀ COMPETITIVA

Sono state, quindi, gettate le basi per comprendere in linea generale le sfaccettature principali del place branding e gli elementi cardine da tenere a mente, specie l'aspetto legato alla riscoperta e alla rivalutazione della propria identità più che della sua creazione. Anholt, nel suo libro *L'identità competitiva* (2007), riesce a riassumere in maniera chiara e precisa che cosa voglia dire oggi per i luoghi curare e gestire la propria brand, perché e come dovrebbero farlo. Di seguito, passo passo, si evidenziano gli step che ognuno, da una nazione a un piccolo comune (con le dovute e specifiche differenze), dovrebbe tenere a mente per direzionare al meglio la propria strategia futura e, di conseguenza, anche gli sforzi per attuarla.

A causa della globalizzazione, oggi sempre più forte, differenti paesi e città si sono trovati a dover competere con gli altri "per la propria fetta di consumatori, turisti, investitori, studenti, imprenditori, eventi sportivi e culturali internazionali e per guadagnarsi l'attenzione e il rispetto dei grandi media, dei governi e dei popoli degli altri paesi" (Anholt, 2007). In sostanza, ogni territorio, oggi, dovrebbe sforzarsi di emergere, di apparire più competitivo e attrattivo rispetto agli altri, di guadagnare turisti e investitori e di ottenere una posizione a livello globale sempre più elevata. Ovviamente, la competizione non si gioca soltanto su un fronte, quello, appunto, globale, ma anche sul fronte locale. Nasce oggi, infatti, il termine *glocalismo* che indica la complessità di orizzonti sempre più ampi e articolati che i luoghi, così come le imprese, si trovano oggi davanti, in accordo con quanto affermato da Anholt nel testo prima citato. Da nation branding, termine coniato, tra l'altro, ancora una volta dall'autore nel 1996, si passa a parlare di **competitive identity, che effettivamente esplicita in maniera molto diretta l'idea di una "lotta" per emergere e che non ha a che vedere**

certamente soltanto con il branding in senso stretto, ma che chiama in causa anche la gestione economica e politica del luogo. È chiaro quanto la materia sia complessa e quanto necessariamente debbano intervenire più professionalità nel gestirla, così come si debbano prendere in considerazione più aspetti legati al territorio per portare avanti un progetto completo. **“L’identità competitiva è sia un sistema di autodifesa sia un comportamento pro-attivo: è la risposta necessaria contro la naturale tendenza banalizzante dell’opinione pubblica”** (Anholt, 2007). È il valore aggiunto che ogni territorio deve sapere enfatizzare e comunicare per “cambiare il proprio soggetto, ponendo l’attenzione sulla propria posizione nel mondo” (Anholt, 2010). Si dice, molto spesso, che serva a **collocarsi sulla mappa** a riposizionarsi, a dire sostanzialmente a tutti gli altri dove si è, chi si è e cosa si fa per arrivare laddove si ambisce. Il discorso regge praticamente per qualsiasi territorio, dal più sviluppato a quello ancora in crescita ma senz’altro per quelli più piccoli la questione assume un’importanza maggiore. Molti spesso essi sono marginali dal punto di vista economico, non hanno mai fatto qualcosa di particolarmente rilevante, prodotto personaggi famosi che sono diventati in un certo senso testimonial o portavoce del luogo o hanno sempre tenuto un basso profilo e non hanno mai comunicato, magari né all’interno né all’esterno, il loro potenziale. Soprattutto per questi, quindi, **la cura dell’identità competitiva “è il mezzo indispensabile attraverso cui raggiungere la crescita. I paesi che non sono forti hanno bisogno di essere interessanti[...]e la sorgente del loro essere attraenti è [...] la loro identità individuale, la cultura, la storia, la terra, le tradizioni...”** (Anholt, 2010), il patrimonio culturale.

Il punto di partenza è capire quali siano i punti deboli su cui intervenire e quali i vantaggi che già si possiedono da continuare a portare avanti e a cui dare maggior rilievo. I *Saffron City Brand Criteria*

**L’identità competitiva
è sia un sistema di autodifesa
sia un comportamento
pro-attivo: è la risposta
necessaria contro la naturale
tendenza banalizzante
dell’opinione pubblica.**

ANHOLT, 2007.

definiscono i punti su cui ogni città dovrebbe interrogarsi, ma che in una certa misura potrebbero essere anche d'aiuto a regioni e nazioni. Per prima cosa bisogna interrogarsi su **orgoglio e personalità degli autoctoni**, che devono avere del luogo che abitano una buona se non ottima considerazione, in grado di avere ripercussioni positive addirittura sull'opinione estera. **Le peculiarità della città sono senz'altro da evidenziare; è molto più sensato giocare sui punti di unicità e distinguersi così più facilmente dagli altri luoghi, che fare leva su aspetti che bene o male possono essere ricondotti anche ad altri territori.** Ambizione e business giocano un ruolo importante; se non ci si dà la possibilità di aprirsi a nuovi progetti o di investire, nonché di attrarre investimenti, la crescita viene preclusa. Importante è, quindi, fare in modo che il luogo si attivi e compia le scelte giuste, quelle che gli garantirebbero attenzione e sviluppo. Le percezioni e le conoscenze che di esso si hanno devono essere ben gestite; devono essere positive e, successivamente, ben accessibili. Si è potuto già tutto sommato capire come la disinformazione possa essere deleteria per un territorio, che rischia di essere giudicato in maniera completamente sbagliata soltanto perché le proprie potenzialità non sono state rese alla portata di tutti. Agio e comfort devono essere garantiti a tutti, sia a residenti, che a turisti di qualsiasi tipo. Alto dovrebbe essere ciò che viene definito valore conversazionale. Se una visita a un dato luogo può essere argomento piacevole di cui parlare, sarà più semplice innescare un ottimo *passaparola* e suggerire emozioni positive nella mente nei propri conoscenti, in questo modo molto più ben disposti a modificare il loro giudizio sul luogo che iniziano a conoscere attraverso le parole di una persona fidata, che in un certo senso fa da garante. Localizzazione, attrazione e anomalia sono elementi che solitamente un territorio si trova ad avere per natura. Una posizione favorevole certamente rappresenta un'ottima occasione di sviluppo, lo ha sempre fatto nel corso dei secoli fin dall'antichità, così come

Strategia, vettore direzionale

costruzioni, spazi naturali e ambienti che non possono essere trovati da nessuna altra parte, che la natura ha fornito a quel territorio o che l'uomo si è costruito da sé.

Dopo quello che può essere definito uno *screening*, **si ha bisogno di un vettore direzionale.** Molto spesso nel mondo del design si parla di *visione* o di *ideazione e visualizzazione di uno scenario futuro a cui far prendere vita*. Il discorso è esattamente lo stesso e certamente vale per i luoghi. La visione, o "vocazione del territorio, è la risultante sviluppata nel tempo di fattori diversi: la particolare composizione delle risorse materiali e immateriali del territorio, gli indirizzi culturali e ideologici consolidati, [...], l'immagine percepita dagli stessi attori che ne fanno parte e da quelli esterni. La vocazione del territorio è anche il risultato delle funzioni istituzionali ed economiche [...]. Essa poggia spesso su alcuni fattori di eccellenza di cui il territorio è dotato e che lo distinguono in maniera consistente dalle aree concorrenti" (Caroli, 2006). **Uno scopo comune è quello che occorre a un luogo per perseguire i propri obiettivi ed è una condizione necessaria affinché ci si muova tutti nella stessa direzione e non si trasmetta un'immagine frammentata o incoerente.** Tale scopo, che di fatto è d'ispirazione per esso e per il suo sviluppo, "rappresenta il riferimento primario per la definizione della strategia di marketing territoriale. Indica il percorso evolutivo più naturale per il territorio, poiché esprime le funzioni dove esso può risultare maggiormente competitivo" (Caroli, 2006). Passare dalla visualizzazione della direzione da intraprendere e degli obiettivi da raggiungere alla stesura e alla gestione di una vera e propria strategia non è assolutamente semplice. **Il primo errore in cui si può incappare è, una volta definite le proprie ambizioni, di limitarsi a comunicarle. Lavorare per raggiungere un'identità competitiva non significa affatto questo; non si tratta di parlare dei propri desideri, ma di far comprendere in che modo**

quei desideri si siano formati, dove stiano le loro fondamenta e in che modo facciano parte e costituiscano l'identità del luogo.

Citando nuovamente Anholt, in linea generale, **una strategia, per essere valida, deve essere creativa e memorabile ed essere quindi accompagnata da un modo di raccontare le cose, che dia alla visione il giusto taglio. Deve essere possedibile soltanto da quel luogo, deve quindi essere rappresentativa di tutti quei fattori di unicità e distinzione che caratterizzano, nei limiti del possibile, soltanto quel territorio. Deve essere mirata, non lasciare spazio a disambiguità e basata su una precisa storia da raccontare, senza temere di mettere da parte alcuni aspetti e allo stesso modo senza essere troppo restrittiva. La capacità, infatti, di parlare più linguaggi e di saper dialogare con più stakeholder è dote cara per coloro che vogliono vincere la competizione. La strategia messa in gioco deve risultare motivante, deve essere una vera e propria spinta al cambiamento, che deve venire un po' da tutti. Deve saper mettere in gioco più forze e garantire il passaggio dalle sole parole ai fatti. Non deve essere autoreferenziale, ma deve saper comunicare una promessa fattibile, autentica, veritiera e soprattutto significativa. Infine, deve essere solida e pratica, ma allo stesso tempo flessibile per potersi adattare a contesti diversi e per poter reggere in maniera ugualmente valida per un periodo di tempo quantomeno discreto.** Ovviamente, il modo in cui si debba impostare la propria strategia non è scritto una volta per tutte, anche se alcuni strumenti hanno una certa forza intrinseca che potrebbe, se indirizzata nel giusto modo, garantire buoni risultati (verranno con più precisione presi in considerazione nel prossimo paragrafo). Anholt in linea di massima, definisce alcuni principi da cui non si dovrebbe prescindere. La strategia impiegata deve comunicare una brand onesta, che rappresenti la vera essenza del luogo e che non distorca la sua immagine né suggerisca delle prospettive difficilmen-

Strategia, Sostanza e Azioni Simboliche

te raggiungibili o, peggio ancora, facilmente sfaldabili. Per raggiungere concretamente tutto questo, l'autore suggerisce di accompagnare alla **strategia**, ovvero la consapevolezza di ciò che si vuole ottenere, la **sostanza**, per lui l'esecuzione vera e propria, accompagnando tutto con **azioni simboliche** particolarmente comunicative, coerenti tra loro e applicabili in contesti diversi. Suggerisce una ricetta che, se applicata correttamente, è in grado di condurre verso gli obiettivi strategici definiti, ma che se mal gestita può avere anche effetti opposti. Per lui:



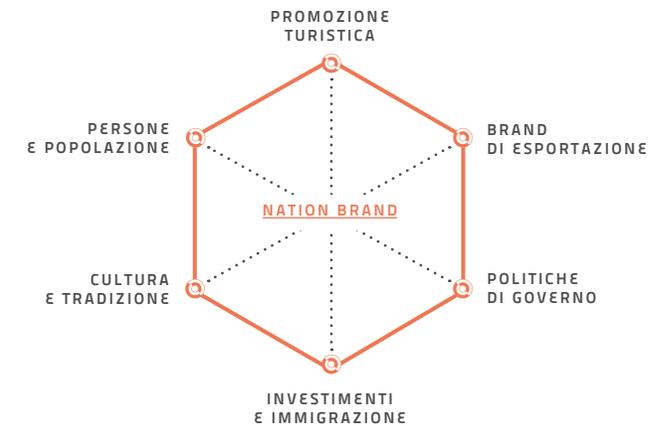
Affinché la competizione a livello globale venga gestita adeguatamente, Anholt suggerisce il **coordinamento come strumento di gestione strategico**. Gruppi diversi devono parlare la stessa lingua e lanciare gli stessi messaggi; "se un singolo componente sbaglia o offende, l'intera entità [...] è implicata" (Anholt, 2010). Per questo propone un organo guida, che chiama **Media Centre**, che dovrebbe occuparsi della difesa del luogo in questione, gestendo i contatti con i media internazionali. "Bisogna armonizzare tutto" (Anholt, 2007) e avere troppi organi in prima linea nella gestione dell'immagine territoriale può diventare poco utile e sgretolare l'identità del luogo, suggerendo sfumature tra loro diverse e magari contraddittorie. Il coordinamento tra enti, in quest'ottica, viene ormai riconosciuta da molti come indispensabile. Caroli afferma che "i sistemi economici locali all'interno di uno stesso paese devono cercare modalità di collaborazione per rafforzare i loro sistemi in vista in uno sviluppo su terreno sempre più ampio" (Caroli, 2006). Secondo l'autore, i po-

tenziali effetti positivi sarebbero molteplici. Attraverso un ente coordinatore, si riuscirebbe con più facilità a “raggiungere le dimensioni ottimali per l'avvantaggiarsi delle economie di agglomerazione e a rafforzare la complessiva attrattiva dei singoli ambiti coinvolti. Si riuscirebbe a realizzare grandi progetti che per natura e dimensione richiederebbero una “multilocalizzazione” delle attività e “si rafforzerebbe in generale la propria visibilità e immagine percepita”. Si vedrà chiaramente nel prossimo capitolo, analizzando le schede dei casi studio presi in considerazione, come, in effetti, alcuni paesi e città abbiano ormai iniziato ad agire oggi proprio secondo quest'ottica e come una delle prime fasi del progetto di gestione dell'identità competitiva sia proprio quello di istituire uno o più organi coordinatori cui fare riferimento durante lo sviluppo dell'intero piano strategico, in tutti i suoi aspetti..

Quanto meno in linea teorica, probabilmente, i principali nodi della materia sono stati trattati ma occorre anche specificare, come già accennato all'inizio, che il termine place branding è in realtà un termine *ombrello*, che, per definizione, raccoglie dentro di sé anche city branding, nation branding e destination branding e tutti gli obiettivi e le modalità di azioni differenti che questi portano con sé. Le differenze sono tutto tranne che irrilevanti. La differenza tra una nazione e una città, *in primis*, non è soltanto quella dimensionale né dipende soltanto dal grado di complessità intrinseco a esse. Ad esempio, gli aspetti che concorrono a definire, giudicare o comunicare una nazione sono ben diversi da quelli che l'uomo impiega per classificare e descrivere una città. Gli indici che definiscono una nazione sono sei secondo Anholt e rappresentano canali distinti attraverso cui l'identità territoriale si sviluppa, che dovrebbero essere tra loro in equilibrio e tutti equamente considerati nella definizione dell'identità competitiva del territorio. Il grafico seguente li rappresenta sinteticamente:

Anholt “Nation Brands Hexagon”

Tab 01. NATION BRANDS HEXAGON



Anholt, 2007.

Con **promozione turistica** s'intendono attività concrete che hanno come obiettivo la creazione di esperienze per il turista e per i *business man* in grado, oltre che di attirarli nel proprio territorio, di far mutare in senso positivo la loro percezione e nei migliori dei casi di innescare un proficuo *passaparola*. Con **brand di esportazione** s'intendono i brand di esportazione che possono diventare ambasciatori del paese e diventare sinonimo di qualità a tutto tondo. Ovviamente ciò ha senso quando il *Made in...* è legato a percezioni positive ma soprattutto quando l'origine del brand è chiara a tutti. Le **politiche di governo** devono contribuire a elevare la qualità della vita dei propri cittadini, inorgoglierli e ad avere in questo modo anche effetti positivi sulle popolazioni straniere. Gli **investimenti**, dall'interno e dall'esterno, devono servire ad attirare attenzione e capitale, sia finanziario sia umano. **cultura e tradizione** costituiscono un patrimonio da sal-

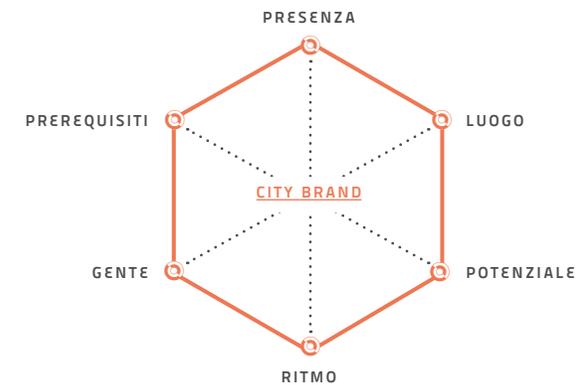
vaguardare per qualsiasi nazione; il livello di produzione culturale è qualcosa da elevare costantemente per il suo essere in grado di costruire, così come anche di distruggere, la reputazione territoriale. Le **persone**, infine, costituiscono un altro canale che concorre a definire una nazione e il suo livello di sviluppo, sia politico, sia sociale, sia civile.

Per le città, invece, il discorso cambia; di esse si considerano aspetti molto più pratici e tangibili, come "il clima, l'inquinamento, i trasporti, il divertimento, il costo della vita..." (Anholt, 2007). Anche gli indici di riconoscibilità cambiano, come si vede nel grafico a pagina seguente.

Con **presenza** s'intende la posizione che la città ricopre nei confronti delle altre città a livello internazionale, quanto, appunto, sia presente all'interno del mercato e quanto vanga presa in considerazione o come punto di riferimento e paragone. **Luogo** è il sunto di tutti gli aspetti fisici che la caratterizzano e che possono diventare aspetti vantaggiosi da enfatizzare e unicità da salvaguardare, ciò che potenzialmente potrebbe distinguerla a colpo d'occhio da altre realtà. Con **potenziale** s'intendono le opportunità che il luogo ha da offrire, in termini economici così come educativi e che possono far sì che esso venga preferito a un altro simile. Si parla, quindi, di possibilità di trovare lavoro, di costruire nuove imprese o di poter usufruire di servizi all'avanguardia. Il **ritmo** è lo stile di vita di chi lo abita, che può diventare fonte di attrazione per alcuni destinatari. **Gente** è sia ciò che si pensa degli abitanti del luogo ma sono anche tutte quelle percezioni legate al come ci si troverebbe una volta lì; ad esempio, questioni legate alla sicurezza pubblica così come ai trasporti. Infine, i **prerequisiti** sono tutte quelle percezioni sulla città che ognuno porta con sé fin da prima della visita, una sorta di immagine mentale da verificare o rimodellare.

Anholt "City Brands Hexagon"

Tab 02. CITY BRANDS HEXAGON



Anholt, 2007.

Infine, vi è il **destination branding**, per natura diverso sia dal city branding sia dal nation branding ma che molti tendono ancora a confondere. Le intenzioni che vi sono alla base sono assolutamente distinte. L'obiettivo, in questo caso, è quello di far crescere esponenzialmente il numero di turisti e visitatori, di portare un numero di persone sempre maggiore al proprio interno e di incrementare economia e guadagni. Solitamente, non si mette in atto una strategia di salvaguardia del benessere della popolazione interna e più che di competitività si parla di attrattiva, spesso legata all'aspetto fisico e naturale del territorio. In generale, a differenza di city e nation branding, ciò che indirizza il destination branding è l'ottenimento di risultati in un periodo di tempo piuttosto limitato.

1.5 ANALISI E MONITORING

Per aiutare nazioni e città nel monitoraggio della loro condizione rispetto agli altri, nascono enti appositi con lo scopo di analizzare la percezione che il mondo ha di nazioni e città su più fronti e di fornire a tutti, sostanzialmente, quello che è un elenco dal territorio più competitivo al meno. Di seguito sono elencati i principali indici attualmente utilizzati, molti dei quali si vedranno applicati dai paesi presi in considerazione nei casi studio del capitolo successivo. La differenza sostanziale tra di essi è il modo in cui i dati vengono ricavati e restituiti all'utente. Accanto ai metodi più tradizionali di raccolta quantitativa e qualitativa, si accostano oggi sistemi che sempre più necessitano dell'ausilio del web e che impiegano i social *network* per evidenziare il punto di vista della gente su numerose questioni. Tra tutti, in particolare "Twitter, viene oggi impiegato per ricostruire la rete di connessioni che si vengono a creare nel web tra città, persone e messaggi" (Sevin, 2014).

1.5.1 Anholt-GfK Roper City Brands Index e Nation Brands Index

È nel 2005 che per la prima volta viene creato il ***Nation Brands Index***, che, insieme al ***City Brands Index***, rappresenta uno dei più autorevoli indici di classificazione di nazioni e città. Istituiti da Anholt, che nel 2008, poi, costituisce una *partnership* con GfK, vedono alla loro base l'applicazione di metodi di analisi strettamente quantitativi. Gli aspetti presi in considerazione sono quelli già citati nel paragrafo precedente; si fa riferimento infatti ai sei canali del *Nation Brand Hexagon* e a quelli riguardanti invece lo studio delle città, ovvero presenza, posto, potenziale, ritmo, gente e prerequisiti. Il test viene somministrato esclusivamente online. In particolare, si sa che il sondaggio relativo alle città è composto da 40 domande e impiegato

su un campione di 20.000 persone provenienti da circa 20 nazioni e 50 città diverse. I risultati non possono certamente essere generalizzati in maniera totale; non possono essere, infatti, rappresentativi della totalità della popolazione. Essi sono restituiti in termini di punteggi e classifiche. Uno degli aspetti di debolezza che Sevin mette in evidenza è che i risultati, così come vengono trattati e comunicati, più che fornire un'immagine variegata del luogo preso in considerazione, l'obiettivo che Anholt dichiara, tendono invece a restituire un'immagine un po' piatta e troppo semplificata di essi e non fanno a sufficienza luce sulle effettive percezioni che le persone hanno. Resta comunque il fatto che tuttora gli indici di misurazione di Anholt siano tra i più conosciuti e presi in utilizzo a livello mondiale.

1.5.2 FutureBrand Country Brand Index

Il ***FutureBrand Country Brand Index*** è uno studio condotto da FutureBrand in cui sono inclusi 110 nazioni. L'idea che sottende al modello è che la brand di un luogo sia "un *asset* che rappresenta la somma tonale delle associazioni che influenza le preferenze" (FutureBrand, 2012). Vi è il tentativo di accostare a dati quantitativi dati che, invece, sono qualitativi e che hanno proprio come scopo la volontà di salvaguardare queste associazioni che tanto avrebbero da dire su come le persone percepiscono i luoghi considerati. I dati vengono ricavati grazie al contributo di viaggiatori abituali, attraverso focus group con esperti provenienti dal settore turistico, politico o commerciale. Anche in questo caso, non si può certamente affermare che i campioni presi in analisi possano rappresentare la totalità della popolazione e che quindi i dati possano essere tranquillamente generalizzati in maniera totale. Gli indici questa volta presi in considerazione sono sette e sono: **consapevolezza, familiarità, associazioni, preferenza, considerazione, visita e supporto** (FutureBrand, 2012) e rappresenta-

Tab 03. TOP TEN NAZIONI SECONDO L'ANHOLT-GFK ROPER NATION BRANDS INDEX 2014.

POSIZIONE

01	GERMANIA
02	STATI UNITI D'AMERICA
03	REGNO UNITO
04	FRANCIA
05	CANADA
06	GIAPPONE
07	ITALIA
08	SVIZZERA
09	AUSTRALIA
10	SVEZIA

Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, 2014.

Tab 04. TOP TEN NAZIONI SECONDO IL FUTUREBRAND COUNTRY BRAND INDEX 2014.

POSIZIONE

01	GIAPPONE
02	SVIZZERA
03	GERMANIA
04	SVEZIA
05	CANADA
06	NORVEGIA
07	STATI UNITI D'AMERICA
08	AUSTRALIA
09	DANIMARCA
10	AUSTRIA

FutureBrand Country Brand Index, 2014.

no le dimensioni attraverso cui diversi aspetti del territorio vengono scandagliati. Il modo in cui, alla fine, vengono restituiti è pressoché identico a quello impiegato dagli indici di misurazione di Anholt.

1.5.3 East-West Communications Nation Brands Perception Index

“Il *Nation Brands Perception Index* è stato sviluppato per essere un *tool* attraverso cui quantificare la percezione internazionale delle nazioni” (Sevin, 2014). Viene impiegato un sistema proprietario in grado di valutare gli articoli presenti riguardo a un territorio. Non si parla mai di brand o branding in questo caso; **il concetto fondamentale è che ogni paese abbia delle storie da raccontare, storie che nella mente della popolazione vengono influenzate dalle informazioni che provengono dai media.** È sulla base di questa teoria che la percezione che si ha dei luoghi viene misurata attraverso l'**attività di mass media di lingua inglese.** Il sistema offre effettivamente un pensiero alternativo a quello proposto dai due metodi precedenti ma è vero soltanto in parte ciò che afferma. Anche le esperienze e le interazioni personali che ciascuno vive, cittadino o turista, sono di grandissima rilevanza e influiscono certamente sulle narrazioni, riguardo a un luogo, che tutti nella propria mente hanno. Anche in questo caso, pur essendo buona la premessa del voler restituire l'unicità della storia di ogni nazione, e pur essendo interessante proprio il fatto che si parli di racconti, i risultati sono di nuovo un insieme di dati quantitativi come nei due casi precedenti, che quindi in realtà limitano l'obiettivo posto in principio.

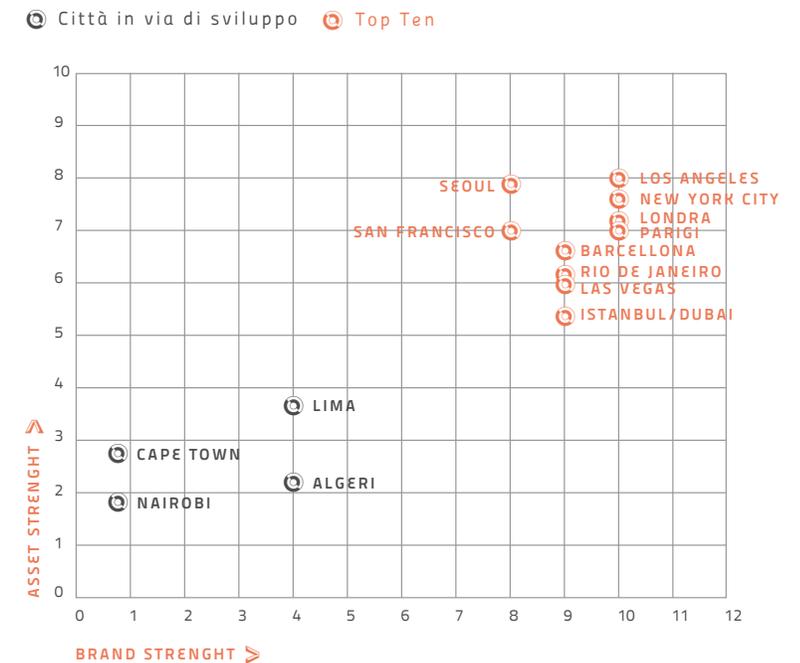
1.5.4 Saffron European Cities Brand Batometer

L'indice stilato dalla Saffron Consultants, ha come obiettivo quello di andare a indagare i fattori che interessano e definiscono una brand

territoriale. In particolare, **l'attenzione ricade sull'Europa** "in cui l'allargamento dell'UE, la facilità degli spostamenti e la riscoperta delle identità regionali hanno intensificato le competizioni tra le città" (Hildreth, s.d.). Inoltre, **vengono considerate solo città con più di 450.000 abitanti, per un totale di 72. Gli aspetti che vengono presi in considerazione sono due: *city asset strenght* e *city brand strenght*.** Il primo concetto rappresenta le caratteristiche tangibili, osservabili e misurabili, fattori che rappresentano un potenziale concreto per la città; il secondo invece riguarda tutta la sfera di percezioni e immagini che si hanno del luogo e che non sempre, si è compreso, coincide con quanto la città realmente possiede. Oltre a ciò, la Saffron Consultants ha anche stilato una serie di criteri, che sono già stati citati, che sia servono a valutare e monitorare le condizioni attuali del luogo, sia possono rappresentare aspetti su cui una città deve concentrare le sue forze durante costruzione della propria strategia; essi sono orgoglio e personalità della popolazione, senso del luogo, ambizione, percezioni attuali, facilitazioni e comfort, valore conversazione, localizzazione, attrazioni e anomalie e applicati anche a 57 città non europee. Anche questa volta i risultati sono proposti attraverso dei veri e propri punteggi che la città ottiene nelle due aree, *asset strenght* e *brand strenght*.

Numerosi altri sistemi di monitoring e valutazione, che cercano di impiegare sempre più i social *network*, come accennato all'inizio, stanno oggi nascendo. Tra questi, il **Define-Measure-Visualize**, ancora in fase di ideazione. Si sa, però, che esso si baserà appunto su tre step, come dice il nome. La prima fase è quella di **definizione delle percezioni che nascono** attorno al luogo, ponendo attenzione anche nel capire nella mente di chi nascono. La fase di **misurazione** è proprio quella che dovrebbe sfruttare il *web*, probabilmente *Twitter*, per mettere in luce tutte le relazioni invisibili che, di fatto, legano uomo e territo-

Tab 05. **SINTESI DEI RISULTATI DEL SAFFRON CITIES BRAND BAROMETER 2014.**



Saffron Cities Brand Barometer, 2014.

rio. Infine, il momento di **visualizzazione**, che ha come scopo quelli di comunicare adeguatamente i risultati ai principali *stakeholder*. Il modello, tuttavia, che non è stato ancora completato, pur appoggiandosi soprattutto alla rete, probabilmente all'interno della sua metodologia includerà anche metodi di raccolta dati più tradizionali.

In generale è chiaro come gli indici sopra mostrati, basandosi

su parametri distinti, portino a risultati differenti, questione chiara soprattutto mettendo a paragone le due tabelle delle top ten delle nazioni (03 e 04). Tale aspetto può essere letto anche come un punto di vantaggio per il paese che li prende in considerazione, che è in grado, da questo punto di vista, di avere una visione molto più completa dell'immagine che si ha di sé, una visione tuttavia mai obiettiva e precisa al 100%.

1.6 STRUMENTI DI COSTRUZIONE DI UNA PLACE BRAND

Una volta compresa la propria posizione e definiti gli obiettivi da raggiungere, un luogo si trova a dover mettere in pratica la strategia costruita, nel tentativo di concretizzare la propria visione futura. Anche in questo caso non ci sono delle ricette già pronte che possono fungere da assicurazione di successo per chi le mette in pratica; ogni luogo deve sapere sfruttare in maniera unica la propria storia, tradizione, eredità e identità e costruire sulle proprie unicità ciò che dovrebbe essere in grado di fungere da catalizzatore di interessi, capitale, investimenti e successo. Di seguito sono elencati, tra tanti, alcuni degli strumenti che, se presi in considerazione con intelligenza, possono aiutare a innovarsi e migliorarsi. Il modo in cui essi devono essere impiegati ovviamente è del tutto libero e personalizzabile e dipende strettamente dalle peculiarità del territorio. In generale i punti seguenti sono fattori estremamente interessanti e rilevanti sia parlano in termini di aumento di competitività sia di attrattiva interna ed esterna.

1.6.1 Il turismo

Secondo Anholt, in *L'identità competitiva* (2007), la promozione turi-

**Sfruttare unicità
a proprio vantaggio**

stica è il vettore più importante per un territorio. "Anche quando non abbiamo mai visitato un paese, l'ente del turismo ci fornisce delle cartoline mentali, che influenzano la percezione del luogo". Curare questo aspetto non è affatto banale. Sempre secondo l'autore, un'esperienza piacevole e positiva in questo senso sarebbe in grado di smuovere e attivare un ciclo totalmente positivo e, di conseguenza, fruttuoso. "Quando visitiamo un altro paese come turisti l'immagine di quel paese diventa rilevante. Esso diventa il focus attivo della nostra attenzione e in quel momento siamo pienamente pronti a cambiare la nostra opinione al riguardo" (Anholt, 2010). Toccando il consumatore in prima persona, in maniera estremamente diretta e, quindi, anche intima, quel territorio si arroga il diritto di poter comunicare all'altro un messaggio che sarà certamente recepito perché vissuto come necessario e importante per la propria persona. Se ne deduce che un'esperienza turistica positiva può essere in grado di produrre realmente dei forti cambiamenti di percezione. Oltre a questo, un aspetto degno di nota che da sempre costituisce un aspetto del viaggiare e dello scoprire è la narrazione. Parte integrante dell'esperienza turistica è il racconto, in bene o in male, che essa naturalmente innesca. "Le persone parlano agli altri delle proprie vacanze e, se sempre più persone visitassero un paese e avessero esperienze positive, si registrerebbe una crescita dell'immagine di quel paese e s'innescerebbe un ciclo positivo. [...] Per questo motivo l'integrazione della promozione turistica all'interno della strategia di brand territoriale è da incoraggiare" (Anholt, 2010). Il *passaparola* rimane ancora una forma efficientissima di comunicazione, che si basa sulla fiducia reciproca di chi racconta e chi ascolta, molto spesso già legati da un sentimento positivo o di comunanza che garantisce una maggior predisposizione a essa. Un altro motivo per ben integrare promozione turistica e strategia di gestione della place brand è per cercare di non incappare nell'errore di vedere il turismo come un fine. La promozione di un

territorio è soltanto un mezzo. Occorre, infatti, attirare a sé persone, o quanto meno interesse, e in quel momento agire per dimostrare quanto si ha da raccontare o far vedere. Se manca la coerenza con una visione di più ampio raggio, la promozione turistica risulterebbe essere soltanto un modo per accrescere capitale e nient'altro. Solitamente questa è una riflessione che interessa per lo più city branding e nation branding. Quando, infatti, si parla di destination branding, come si è già detto, si deve tenere presente che l'obiettivo, più che lo sviluppo territoriale e il benessere della popolazione, è proprio quello di far muovere l'economia e trarne giovamento monetario. In generale, è bene affiancare all'attenzione data a questo tipo di esperienze anche altri modi per innovare e presentare il luogo, per non rischiare di mostrarlo soltanto come una meta di vacanze, mettendo in ombra anche altri aspetti che per molti *stakeholder* potrebbero essere interessanti.

1.6.2 La cultura

Molto vicina al turismo c'è la cultura. Negli ultimi anni, infatti, il turismo culturale, o *heritage tourism*, è stato, del settore, l'area più produttiva. **Quando si parla di questo aspetto, in particolare, si "indicano quelle attività di fruizione e quelle forme di identificazione che derivano dall'acquisizione di una consapevolezza del valore del passato che si traduce in una forte propensione a conoscere, capire e a dialogare con i luoghi attraverso il loro patrimonio culturale" (Carta, 1999).** Effettivamente, la cultura è per un territorio una caratteristica unica, che difficilmente, secondo Anholt, è riproducibile o sostituibile. **"Spesso la cultura è relegata allo status di attività *not for profit* e poco considerata, se non come obbligo filantropico. Essa ha un ruolo fondamentale nel processo di arricchimento di un paese. Ha un punto a suo vantaggio: la cultura non è concepita come un**

**Cultura = armatura:
funzione protettiva**

bene in vendita" (Anholt, 2007), e come già ormai più volte accennato, è proprio davanti a questi casi che il consumatore abbassa le barriere date dal sospetto, ormai più predisposto ad ascoltare. Secondo Carta (1999), il vero potenziale di questa è il suo essere in grado di svolgere "una funzione protettiva e decretare la sostenibilità e l'efficacia delle scelte amministrative e di governo. **La cultura in quest'ottica è sia un patrimonio da preservare sia un patrimonio da investire e che allo stesso tempo protegge.** Carta sceglie accuratamente il termine per definire forse uno dei più potenti *asset* di cui un luogo possa vantarsi. La chiama **armatura culturale**, "matrice formativa dell'identità dei luoghi e delle comunità e strumento per la costruzione di sviluppo locale nelle risorse e globale nelle relazioni" (Carta, 1999). La funzione protettiva e difensiva viene così abilmente sintetizzata. Il patrimonio culturale, quindi, è secondo l'autore una sorta di patrimonio genetico, costituito da storie, rituali, stili di vita o tracce materiali, che si è già detto ormai essere addirittura riconosciute come fondamento per il benessere umano dalla Costituzione stessa. In particolare, è l'articolo 9 a palesare questo aspetto, secondi cui "la Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica; tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione". Sempre secondo Carta, "il fine della tutela e della valorizzazione del patrimonio culturale diventa quello della civilizzazione, del perfezionamento degli strumenti della felicità e del piacere, della promozione e del progresso dell'istituzione e della ragione, del miglioramento, in una parola, del genere umano" (Carta, 1999). Il legame tra progresso umano e cultura viene sottolineato in maniera fortissima e con ciò si sottolinea il dovere etico delle istituzioni nei confronti della popolazione e dello sviluppo collettivo del patrimonio cognitivo. Città, cultura e creatività si autoalimentano.

Spesso la cultura è relegata
allo status di attività *not for*
profit e poco considerata,
se non come obbligo
filantropico. Essa ha un ruolo
fondamentale nel processo
di arricchimento di un paese.
Ha un punto a suo vantaggio:
la cultura non è concepita
come un bene in vendita.

CARTA, 1999.

Eventi catalizzatori di attenzione

1.6.3 Eventi e mega-eventi

Gli eventi o i mega eventi, a seconda della loro portata, possono essere considerati esempi di quelli che Anholt definisce *atti simbolici*, che un paese, o un città, dovrebbe fare per dire, raccontare o dimostrare qualcosa a se stesso e/o agli altri. Tali eventi sono da pensarsi come dei *flagship project*, ovvero progetti innovatori, portabandiera della storia e dell'identità di un luogo e della sua volontà di migliorarsi e innovarsi. Sono funzionali alla veicolazione di una precisa immagine e sono necessariamente, per questo, da svilupparsi in stretta coerenza con la strategia di branding definita a monte. **Eventi e mega eventi possono prendere in considerazione e riguardare qualsiasi aspetto di un luogo, possono essere a sfondo sociale, culturale, sportivo e via dicendo; possono essere feste, celebrazioni, occasioni di comunanza, così come costruzioni materiali o progetti legati all'urbanistica.** Solitamente essi sono di grande impatto e sono progetti a lungo termine, capaci di catalizzare attenzione così come aspettative e mai dovrebbero essere impiegati per secondi fini se non per l'innalzamento della qualità della vita dei propri cittadini e l'evoluzione in senso lato del luogo. Proprio nella misura in cui questi eventi, di grande portata, devono garantire lo sviluppo e il benessere della popolazione, essi devono essere sostenibili e se possibile devono poter fruttare dal punto di vista economico e mai costituire una perdita. **La vera forza di tale strumento, secondo Caroli in *Il marketing territoriale* (2006), è il fattore emozionale che esso porta con sé.** "Il grande evento (soprattutto quello ripetuto del tempo) trasferisce la propria immagine percepita sul luogo che lo ospita, caratterizzandone progressivamente il posizionamento. Agisce come veicolo per la diffusione di informazioni; tutti coloro che dall'esterno partecipano al grande evento ricevono, direttamente e per via mediata, informazioni sulle caratteristiche dell'area ospitante e su parte almeno della sua offerta territoriale".

Con ciò, è chiaro perché l'evento che si sceglie di mettere in piedi debba essere coerentemente integrato con la strategia territoriale. **Esso racconta una storia e non può permettersi che essa sia differente da quella che si vuole comunicare.** Oltre a poter garantire una grande visibilità, anche a livello internazionale, i *flagship project* sono difficili da gestire, visti spesso i costi elevati associati, la mole di lavoro che occorre per organizzarli e soprattutto l'adeguata analisi che occorre per valutare quanto effettivamente il progetto da realizzare "sia coerente con la domanda che si vuole soddisfare" (Caroli, 2006). È bene ancora ricordare quanto nulla sia da considerare fine ma bensì mezzo per la realizzazione della strategia di *competitive identity*. Gli eventi non sono la conclusione del lavoro ma sono occasioni per mostrare agli altri qualcosa di sé e punti di partenza per innovarsi e rivedersi; possono diventare metafora di cambiamento e rinascita.

Uno dei migliori esempi riguardo all'argomento è il modo in cui Barcellona ha saputo rinnovare se stessa e la propria immagine, sfruttando nel migliore dei modi la grande opportunità derivata dall'aver ospitato, nel **1992, le Olimpiadi**, uno dei maggiori mega eventi per definizione. Il sindaco di allora, Narcis Serra, decise di sfruttare i Giochi per catalizzare sulla città l'attenzione di tutti e per trasformarla in un simbolo di cambiamento e prestigio, occasione anche per dimostrare di essersi ormai risollepati dal colpo di stato e dalla caduta della dittatura di Franco. L'intero progetto prende il nome di **Putting Barcelona on the map**, che dà proprio l'idea di come la città, attraverso i suoi sforzi, abbia voluto rendere a tutti chiara la propria posizione nel mondo. Le linee guida che muovono il progetto sono essenziali ma forti e soprattutto applicate sempre, dall'inizio alla fine, in ogni declinazione della strategia di rivisitazione cittadina. Alla base, in sostanza, l'utilizzo delle risorse già esistenti, il ripristino del proprio patrimonio artistico e architettonico, la valorizzazione delle risorse

Necessità di coerenza

Il caso eccellente di Barcellona

naturali e il recupero delle zone depresse. **L'asset urbano viene completamente rivisto e la qualità della vita cittadina aumentata.** Il primo grande cambiamento, che poi ne influenzerà molti altri, è la riapertura, simbolica e pratica, della città verso il mare, grazie al porto turistico e alle spiagge artificiali. L'impianto architettonico si rinnova con costruzioni come il *Palau Sant Jordi di Isozaki*, l'*Estadi Olímpic* e l'*Anella Olimpica*, edifici che non sono stati costruiti negli anni Novanta soltanto in funzione dei Giochi, ma che sono stati da subito pensati per poter essere sfruttati per ospitare ulteriori eventi, anche di ben altra natura. **L'aspetto culturale, quello culinario e quello commerciale vengono enfatizzati.** Lo shopping, fonte di attrattiva, viene utilizzato intelligentemente per convogliare l'attenzione sulle proprie unicità. Viene sviluppato un itinerario di 5 km lungo cui si sviluppa lo *Shopping Line* di Barcellona, che comprende la oggi famosissima *La Rambla*, e che oltre a costituire un'area commerciale e alla moda, conduce il consumatore in particolari angoli simbolici della città, costringendo il visitatore, in maniera molto fine e discreta, ad andare più affondo in quella che è la cultura del posto. Un modo per mettere insieme tradizione e modernità, eredità e spirito commerciale. Le aree degradate vengono recuperate grazie a nuove infrastrutture, come ad esempio l'aeroporto, e tutta la città si giova del **nuovo sistema di viabilità**, oggi riconosciuto come uno dei più funzionali a livello europeo. Barcellona ha sfruttato a pieno la possibilità data dai Giochi Olimpici, riuscendo a compiere trasformazioni concrete ma anche simboliche, che non sono da meno. La città si trasforma in una città viva, eclettica, solare e ricca d'arte e cultura, che salvaguarda attraverso numerosi eventi, come quello del *Forum Universal*, a cadenza triennale, che dichiarato oggi *Evento Universale* da parte di UNESCO. **La strategia messa in piedi in pochissimo tempo dalla città, che ha raccolto i suoi frutti in tempi altrettanto rapidi, oggi è diventata un vero e proprio modello di rinnovamento e promozione territoriale,**

definito e conosciuto come Modello Barcellona, che ha reso la città il quarto centro urbano per ricchezza in Europa e uno dei primi dieci per qualità della vita.

1.6.4 Il sistema visivo

Un ulteriore strumento qui analizzato è quello del sistema visivo. Per molti il place branding, come viene spiegato in *Why place branding is not about logos and slogans* (Govers, 2013), è la possibilità di "costruire qualcosa di identificativo e distintivo". **È chiaro che da solo la costruzione del sistema visivo di un luogo non possa essere sufficiente ma laddove l'obiettivo è quello di gestire le percezioni e le associazioni che nascono nella mente di un consumatore essa può rappresentare allora la perfetta metafora del cambiamento, attestandosi, quindi, come qualcosa di significativo agli occhi degli utenti.** "Il logo di una città", sineddoche per indicare la creazione dell'intero sistema visivo, "aiuta a direzionare la percezione delle persone e invigorisce efficacemente l'immagine positiva della città. Un logo d'impatto dovrebbe essere in grado di evidenziare la città agli occhi degli *stakeholder* e aiutare la gente a sviluppare un sempre maggiore senso di appartenenza al luogo" (Wahyurini, 2012). È ciò che è accaduto con I ♥ NY, di Milton Glaser, che è entrato a far parte dell'identità della popolazione della città, sentito ancora di più come strumento di comunanza dopo l'11 settembre 2011. Ovviamente **"non è il simbolo a creare una reputazione ma il simbolo più diventare icona per una reputazione già esistente"** (Govers, 2013), che quindi bisogna saper gestire *ad hoc* con molti altri strumenti, adeguatamente direzionati da una strategia di brand management. Non si tratta soltanto di grafica ma "è la coronazione di un processo che ha porta [...] alla creazione di una precisa immagine, sintesi di valori, processi e relazioni" (Govers, 2013). **Quando il sistema visivo**

**Sistema visivo
come metafora
di cambiamento**

**Ulteriori strumenti
da poter impiegare**

creato non è in grado davvero di comunicare l'identità di un luogo ma è una semplice facciata decorativa, esso perde completamente di significato e diventa un segno "sterile", senza nulla da comunicare. L'obiettivo della costruzione di una place brand è quello di costituire un'interfaccia in grado di parlare delle unicità del luogo e di garantire riconoscibilità. Essa deve essere funzionale e distintiva e deve comunicare, secondo Winfield-Pfefferkorn (2005), un valore aggiunto; "tale valore, più che rispondere a un'esigenza funzionale, è legato alla sfera emotiva e nel tempo diventa fedeltà e lealtà verso il luogo". La vera utilità della grafica così applicata "è che traduce in forma visiva un messaggio e lo rende decifrabile" (Sinni, Rauch, 2009), aiuta sostanzialmente nella comunicazione dei fattori caratterizzanti del luogo, rendendo più esplicita e quindi immediatamente più comprensibile l'identità del territorio.

Sono anche molti altri i mezzi che si possono impiegare per costruire la propria identità competitiva. Oltre all'elenco appena snocciolato si possono prendere in considerazione anche la **rivisitazione dell'aspetto urbanistico**, come si è visto impiegato da Barcellona, il **potenziamento delle infrastrutture**, la **cura delle relazioni** con i media internazionali, la **pubblicità**, specie su mezzi come il cinema, che garantisce di per sé un coinvolgimento emotivamente forte e personale da parte dell'utente, o ancora il **direct marketing** e molto altro. Il nesso tra tutti questi possibili strumenti ugualmente validi e tra loro di natura diversa è che **tutti, se usati, devono essere guidati dal vettore direzionale della visione del luogo** ed essere, in quest'ottica, considerati sempre mezzi di costruzione e mai fine ultimo di intervento. Oltre a costruire, come si è già fatto comprendere, bisogna comunicare il più chiaramente possibile ciò che si è fatto e si ha intenzione di fare. La maggior parte degli strumenti di costruzione, però, sono anche ottimi mezzi di comunicazione nella misura in cui riescono

a esplicitare e a rendere evidenti i cambiamenti messi in atto. Comunicare, in questo senso, significa rendere riconoscibile il progresso fatto, ottenere adesione da parte della popolazione interna e degli *stakeholder* e trarre benefici concreti da ciò che ne consegue.

1.7 SÜDTIROL: UN CASO DI ECCELLENZA

“Il Trentino-Alto Adige può tranquillamente essere considerato uno dei più lampanti casi di successo di marketing territoriale degli ultimi anni. Armi vincenti un ottimo connubio di amministrazioni provinciali e regionale virtuoso e un patrimonio naturalistico impareggiabile” (Sambrotta, 2010). **Il caso dell’Alto Adige-Südtirol, in particolare, è qui esplicitato proprio per mostrare come sia in effetti possibile riuscire a mettere in pratica tutti i suggerimenti e le linee guida che soprattutto Anholt individua.** Quello che la provincia autonoma di Bolzano ha cercato di fare è stato sfruttare le risorse territoriali potentissime già a sua disposizione per costruire un’offerta completa a 360°, offerta definita contemporaneamente sui valori di innovazione e di tradizione.

Buona parte degli strumenti suggeriti nel paragrafo precedente sono qui impiegati proprio per costruire un’offerta strategica ampia e competitiva, in grado di promuovere il Südtirol a un pubblico sempre più vasto. L’attenzione al turismo è ovviamente cruciale e l’amministrazione lo ha compreso da subito bene. Quello che si intendeva fare era innanzitutto non **rilegare la propria offerta soltanto a quella invernale, forse la più conosciuta e immaginata, ma anzi cercare di evitare il più possibile di avere momenti morti durante l’intero anno.** Parte di tale rivalutazione ha consistito nell’utilizzo di eventi e mega-eventi in cui, attraverso intelligenti *sponsorship*, si è cercato di comunicare aspetti dell’Alto Adige-Südtirol differenti da quelli più stereotipati.

Alcuni esempi di eventi a cui l’intera regione ha scelto di legarsi sono i *Mondiali di mountain bike*, il *Giro d’Italia* o il *Festival dell’economia*. Oltre a questo si è dovuto lavorare molto sulla raggiungibilità fisica e concreta del territorio, cercando di favorire l’accesso anche tramite aeroporti low-cost, come Bergamo e Treviso, aprendosi in questo modo a nuovi destinatari, come la Gran Bretagna o la Polonia. **L’offerta “ormai si slega dalla stagionalità o dagli sport invernali, combinandosi con natura, laghi, benessere, cultura, sport minori, agriturismo ed enogastronomia” (Sambrotta, 2010).** In questo caso la cultura territoriale è strettamente legata al tema del *Food*, che sarà chiave dell’intera strategia e dell’intero sistema che si andranno a sviluppare. “Il Trentino e l’Alto Adige hanno saputo confluire la tipicità dei propri prodotti e l’identità culturale in offerte accattivanti per il turista enogastronomico, ma anche per attrarre e iniziare a questo mondo un diverso tipo di consumatore” (Sambrotta, 2010). Un evento particolarmente vincente a questo aspetto legato è quello che ha preso il nome di *Strade del Vino e dei Sapori del Trentino*, percorsi segnati da una rete di operatori provenienti da diversi settori merceologici tutti legati dalla volontà di creare un’unica offerta per il turista, salvaguardando allo stesso tempo l’identità del singolo prodotto. La *Strade del Vino dell’Alto Adige* è stata, inoltre, giudicata la migliore di Italia al Roma Wine Festival del 2009. “Il primo posto le è stato assegnato proprio perché ha saputo collegare territorio, vino, turismo e cultura” (Sambrotta, 2010).

Un altro importantissimo strumento di cui l’Alto Adige-Südtirol fa impiego è il **sistema visivo**, che si dimostra completamente parte integrante della strategia, una fusione da auspicare in un numero sempre maggiore di situazioni. La provincia chiede a **MetaDesign**, un’agenzia di branding con sede a Berlino, San Francisco e Zurigo (in questo caso si fa riferimento alla sede di Berlino) di prendere

a carico il progetto strategico/visivo. **Da quel momento l'agenzia comincia a lavorare a strettissimo contatto con personalità provenienti dal settore politico, turistico e commerciale, riuscendo ad avere in questo modo costantemente una visione concreta e pratica di dove e come il progetto si sarebbe inserito e attuato.** "Una mano è meglio di cinque dita" (MetaDesign, 2010). Non è propriamente quello che intende Anholt quando parla di *Media Centre*, un organo che si dovrebbe preoccupare del contatto del luogo con i media, ma è molto vicino al modo di lavorare a cui l'autore si riferisce. Infatti, progettisti, politici e altre personalità provenienti dai settori prima citati lavorano costantemente a stretto contatto, cosa che garantisce un coordinamento tra parti molto più armonico rispetto alla mediazione costante di terzi. **Il progetto ha preso vita attraverso una serie di workshop tenutisi da settembre 2003 a novembre 2004**, in cui, tutti insieme, si sono definiti il brief e successivamente tutti gli artefatti che si sarebbero dovuti sviluppare, tra cui anche la definizione dei valori identitari di base del sistema stesso. Il posizionamento del brand viene sintetizzato da MetaDesign in questo modo: "L'Alto Adige è una simbiosi di contrasti tra elementi alpini e mediterranei, spontaneità e affidabilità, natura e cultura". Da 300 bozzetti si passa a quattro possibili scelte e si ricade, infine, su quella proposta dalla art director Uli Mayer-Johansson, che meglio sintetizzava i contrasti presenti all'interno del territorio, sua carta vincente.

Nasce nel novembre 2004 il *marchio ombrello* Alto Adige-Südtirol, che avrebbe dovuto sostituire tutti quelli della provincia di Bolzano, creando maggiore unità di immagine e incisività a livello commerciale, comunicando maggiore chiarezza e forza. **Il logo è costituito da una parte tipografica disegnata ad hoc dal type designer Jürgen Huber, che ha progettato un logotipo caratterizzato dall'alternanza di lettere maiuscole e minuscole, morbido, non autoreferenziale ma fresco e altamente riconoscibile.** Accanto a questa viene impiegata la font

di servizio, FF Kievit. **Il logotipo è accompagnato dalla stilizzazione delle Dolomiti, patrimonio della regione, riempite da bande colorate a contrasto tra loro. I colori principali rimangono il verde chiaro e il verde scuro che costituiscono il logotipo, disegnato nelle due alternative linguistiche: Alto Adige e Südtirol.**



01. Marchio Südtirol disegnato da MetaDesign.

"I colori vivaci di Alto Adige-Südtirol svolgono un ruolo fondamentale per rendere riconoscibile agli occhi del visitatore tutta un'area geografica legandola ai suoi prodotti, alle aziende di riferimento, alla tradizione e cultura, garantendo un'elevata e certificata qualità. Ma la strategia si lavora a monte: un brand territoriale infatti per essere efficace deve essere innanzitutto riconosciuto come valore e opportunità dagli operatori economici del sistema. Solo in questo modo può funzionare anche verso l'esterno e lasciare un segno nella memoria del consumatore che si fidelizza alla località [...]". (Sambrotta, 2010). **Il marchio disegnato è progettato per essere molto più che un segno di riconoscimento territoriale e viene impiegato come vero e proprio marchio di Qualità Alto Adige. La qualità del territorio si associa ai prodotti. La qualità dei prodotti si associa al territorio.** Una sinergia unica e potente che concorre a rendere immediatamente (e positivamente) riconoscibili sia territorio sia prodotti. Opportunamente ridi-

segnato il marchio di qualità Alto Adige-Südtirol viene riconosciuto a partire dal 2006, quando, approvato dalla Commissione Europea, sostituisce ufficialmente il precedente, impiegato dal 1976 a garanzia di prodotti agricoli lì prodotti. "Il marchio di qualità, conforme al marchio di tutela nato nel 1976, garantisce tracciabilità, produzione e lavorazione della materia prima in Alto Adige e alta qualità dei prodotti agroalimentari e dei loro controlli" (Sambrotta, 2010). Esso si applica a numerose tipologie di prodotti tipici quali ad esempio mele, succo di mele, pane, verdure, frutti di bosco, grappa, piante aromatiche e medicinali, miele, latte, speck e vino. Armonizzato con il *marchio-ombrello* "consente non solo di continuare ad affermare un'immagine unitaria dell'Alto Adige sul mercato, ma anche di sviluppare importanti sinergie di promozione dei prodotti agroalimentari tipici della regione" (Provincia Bolzano). Accanto a questo nasce anche il marchio *Impresa dell'Alto Adige* che può essere impiegato "da imprese operanti nel settore produttivo o nel settore dei servizi solamente nella comunicazione d'impresa, sempre vicino all'indirizzo dell'azienda per visualizzare l'appartenenza con l'Alto Adige e mai in combinazione con il prodotto" (Provincia Bolzano).



02. Marchio Südtirol Impresa e Qualità disegnato da MetaDesign.

03 e 04. (Nella pagina accanto) Alcune applicazioni su prodotti e materiali promozionali.





05. Tappo customizzato per le bottiglie di vino selezionate.

Una delle più interessanti applicazioni del marchio come marchio di *Qualità Alto Adige* è quella legata all'adozione di esso da parte del Consorzio Vini Alto Adige,

che abbandona il vecchio. Il marchio Südtirol viene applicato a sei vini bianchi DOC e tre vini rossi DOC che rispettano i parametri di appartenenza del produttore al Consorzio e che hanno un prezzo compreso tra i 10 e i 15 euro, andando a costituire la prima gamma di vini che ha come brand la regione di provenienza. Grazie anche a un preciso lavoro di uniformazione grafica "i vini dell'Alto Adige, d'ora in poi, si affacceranno sul mercato con la stessa immagine, uno di fianco all'altro sugli scaffali, con un marchio che ha acquisito nel tempo lo status di marchio di garanzia di qualità" (Scarso, 2010). La distribuzione prevista per il 2014 è di circa 600.000 bottiglie e per il 2015 si pensa di arrivare al milione. "L'obiettivo è quello di creare sinergie tra vendita e marketing in un'ottica di medio-lungo termine" (Scarso, 2010).

Tra i risultati più significativi si registra un aumento costante del numero degli arrivi. Nella provincia di Bolzano già solo tra il novembre e il dicembre 2009 si sono registrati aumenti del 3,1% rispetto all'anno precedente, aumento che, al momento, si mantiene pressoché costante nel tempo. Cresce anche la permanenza media dei turisti (secondo dati Astat), i quali cominciano ad arrivare non più soltanto dalle aree geografiche limitrofe, che comunque continuano a costituire le zone più interessate all'offerta turistica di Alto Adige-Südtirol, ma anche da città e paesi che prima erano maggiormente esclusi e meno toccati dalla presenza e della potenzialità attrattiva del territorio.

1.8 LA POPOLAZIONE

Popolazione: strumento e fine

"Una buona brand strategy è quella che non si rivolge soltanto a *stakeholder* esterni ma considera soprattutto quelli interni. Si dovrebbe costruire sulla base del senso di appartenenza e sugli obiettivi condivisi, fattori che generano un legame difficilmente ricreabile o imitabile" (Govers, 2013). Il discorso sulla popolazione merita un approfondimento a parte e diverso da quello condotto nel paragrafo precedente. La popolazione ha, infatti, un duplice ruolo; da un lato è **strumento di costruzione della propria identità competitiva ma dall'altro**, cosa ancora più rilevante, **ne è anche il fine**. Il valore etico è elevatissimo. I soggetti interni, quindi, rappresentano sia la domanda sia la risorsa. "La soddisfazione della domanda interna rappresenta, quindi, un obiettivo essenziale [...], in quanto condizione rilevante per migliorare l'attrattiva del territorio anche per la domanda esterna" (Caroli, 2006). Anholt afferma che "se un paese vuole cambiare così tanto da alterare la sua reputazione internazionale è impensabile che lo faccia senza il supporto della popolazione. **Uno dei più grandi errori di un paese è cercare di costruire la propria immagine attraverso conquiste inanimate come progetti, costruzioni, aziende, prodotti, servizi, statistiche, paesaggi, politiche, tutto ad eccezione di ciò che alla gente piace davvero ascoltare: altra gente**" (Anholt, 2010). Per ogni luogo, i suoi cittadini sono una risorsa inestimabile. Essi vivono il luogo in cui sono immersi "e ne respirano l'identità dello stesso", dice Bonini Lessing (2011). Non si può, quindi, pensare di non prendere in considerazione la popolazione e di non valutarne un suo ruolo attivo nel processo di gestione territoriale. Niente e nessuno, più che i cittadini, conosce così bene le dinamiche in questione. Per costruire, dice Anholt, bisogna prima di tutto osservare quello che accade nel mondo. Bisogna partecipare al dialogo mondiale e, per farlo, bisogna "comprendere gli altri e capire se qualcuno vuo-

le qualcosa che il paese può offrire. **Non si basa una strategia solo su quello che si ha da offrire ma su quello che la gente desidera**" (Anholt, 2010). L'obiettivo che sta alla base di ogni strategia deve, quindi, prima di tutto essere etico e sociale. Lavorare sulla base di ciò che la gente vuole e lavorare per soddisfare i desideri di tutti gli *stakeholder*, estendendo il più possibile i successi ricavati dello sviluppo territoriale significa lavorare in un'ottica altamente democratica, prendendo in considerazione i propri abitanti come fine massimo del discorso.

L'identità competitiva deve aspirare a creare un tale senso di orgoglio così che la popolazione cominci per istinto a praticare naturali atti di marketing.

ANHOLT, 2010.

Occorre smuovere il nazionalismo benigno della popolazione e lasciare che esso, in modo del tutto naturale, influenzi e contagi l'opinione pubblica. Oggi, inoltre, secondo Paola Antonelli, curatrice del Dipartimento di Architettura e Design del MoMa, **"offrire una lettura alla gente non è abbastanza; la gente vuole fare e vuole usare la propria creatività"**. Il suo ruolo va in una direzione sempre più attiva, sempre più in primo piano, in grado di palesare come identità territoriale e collettività vadano di pari passo. **"Decidete voi ciò che siete e la città assumerà forma intorno a voi. Decidete voi ciò che essa è e la vostra identità vi sarà rivelata, come una posizione su una carta geografica"** (Raban citato in Calabi, 2009).

A ciò seguono due casi studio, quello di Amsterdam e di Berlino, che vedono al centro del loro impianto strategico la popolazione. Di primo impatto, li accomuna la costruzione dello slogan che gioca sul nome della città e che vuole da subito comunicare il legame di essa con i cittadini. In realtà, tra i due casi, ci sono delle differenze che sono davvero sostanziali e che si apprezzeranno meglio nelle due schede successive. Ciò che fa Amsterdam è dare alla popolazione, intesa in senso molto lato come tutte le possibili persone che possono interfacciarsi con la città, la possibilità di mostrare il loro orgoglio e quindi di unire il proprio status positivo al nome della capitale, che in questo modo si carica ancora più positivamente agli occhi altrui. Berlino, invece, si muove in altre direzioni e con altri obiettivi. Non soltanto l'orgoglio cittadino viene impiegato come miglior pubblicità ma alla popolazione interna viene data la possibilità di diventare vero e proprio strumento di costruzione. La città sceglie di ascoltare ciò che di più vitale ha, i propri cittadini, e di rimodellarsi concretamente attraverso i loro desideri, le loro ambizioni e ciò che essi hanno da dire. Forse è questo uno dei casi in cui si palesa come effettivamente la popolazione possa essere sia strumento di costruzione sia fine ultimo dell'intervento.

SCHEMA A

Amsterdam

➤ PROFILO DI PARTENZA

CHIARO MA NON TOTALMENTE
POSITIVO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

CITY BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI, CITTADINI
POTENZIALI

➤ OBIETTIVO

RIPOSIZIONAMENTO, AUMENTO AT-
TRATTIVA, AUMENTO COMPETITIVITÀ

➤ APPROCCIO

TOP-DOWN

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

EVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA
VISIVO, CAMPAGNA PROMOZIONALE,
PROMOZIONE TURISTICA,
PROMOZIONE CULTURALE,
REVISIONE IMPIANTO URBANO

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

TRADIZIONALE

➤ STUDIO DESIGN

KESSELSKRAMER

➤ PERIODO

2004 - OGGI

Background e obiettivi

L'identità della città di Amsterdam e la sua reputazione, a livello nazionale e internazionale, sono sempre state chiare e assolutamente ben tracciate, sia nel bene sia nel male. Un aspetto importante che *segna* la città riguarda il *piano urbanistico e architettonico*, mentre l'altro, forse ancora più noto, è quello del classico slogan *Sesso, droga e Rock'n'Roll*. Quest'ultima è un'immagine creatasi attorno alla fine degli anni Sessanta, in un clima di totale liberalismo; è un'immagine che a suo tempo si era dimostrata fruttuosa, attirando un gran numero di turisti, ma che oggi sta stretta alla città, che sente l'esigenza di andare avanti, di progredire e di associare il proprio nome a concetti distinti, più positivi e, soprattutto, più competitivi. **Il desiderio di cambiamento, infatti, è da associarsi alla competitività sempre più crescente, proveniente dagli altri paesi europei, ma oggi anche dai paesi orientali, che si affacciano di prepotenza sul mercato mondiale.** L'immagine di Amsterdam a conti fatti non è negativa, anzi; il problema è che la città sembra aver smesso di preoccuparsene nello stesso momento in cui tutte le altre si sono mosse per migliorare la propria reputazione. **L'amministrazione si è accorta, dunque, della necessità di rinvigorire con una nuova forza molti elementi positivi e di raddrizzare quelli negativi. Il city marketing, in questo caso, non è visto come uno strumento attraverso cui riparare a una crisi ma è fondamentalmente uno strumento di prevenzione a lungo termine.** Questo secondo le parole di Geert Dales, esponente del VVD (Partito Popolare per la Libertà e la Democrazia), colui che ha gettato le basi del dibattito sulla questione del city marketing, a partire dal dicembre 2002. Un'altra questione riguarda l'aspetto di coordinamento visivo, e non soltanto, che era venuto a mancare. La città aveva accumulato più di sedici loghi differenti, che non facevano che creare confusione nella gestione della comunicazione cittadina e frammentare l'identità

City marketing
strumento
di prevenzione

collettiva, in quanto ogni organizzazione, ogni distretto, ogni dipartimento o gruppo progettuale aveva una propria firma completamente autonoma e slegata dal resto.

Gli obiettivi che si pone la città sono *in primis* quello di raggiungere posizioni migliori come *Città di Business* (in questo ci si basa sui punteggi esplicitati dall'Anholt City Brands Index e sull'European Cities Monitor) e poi quello di *celebrare i propri cittadini, in ogni loro aspetto e nella loro diversità, di cui Amsterdam vuole fare la propria forza*. Quello che si dice fin da subito è che l'intero processo di creazione e di gestione della brand della città non deve portare alla costruzione di qualcosa di momentaneo, ma deve essere qualcosa di forte, stabile e duraturo. Si dice esplicitamente, in molti dei documenti, come a riguardo della strategia di city branding, il modello di riferimento sia New York, con il suo sistema visivo, oltre che famosissima, ormai trentennale.

Fase preliminare

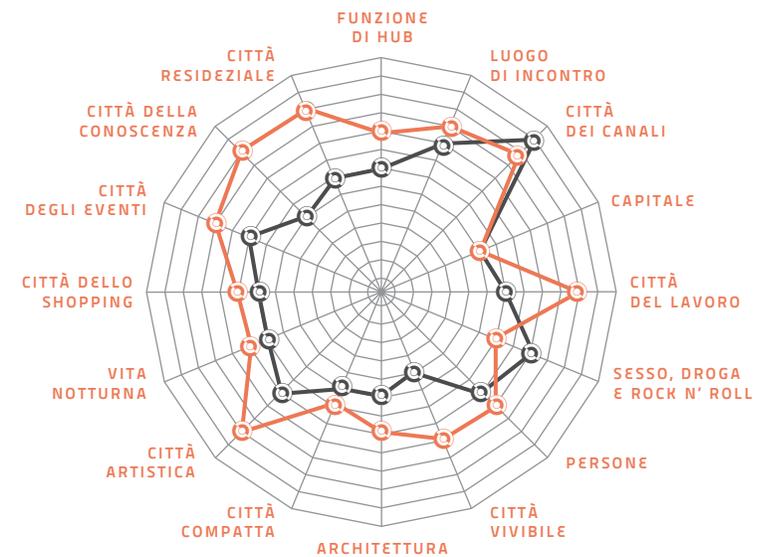
Nel 2002 inizia la ricerca su Amsterdam, ricerca che aveva lo scopo di sviluppare la visione su cui impostare tutta la strategia della città. Si trattava quindi di capire quale fosse la sua missione e i punti di forza su cui puntare per raggiungere gli obiettivi prefissi, punti di forza che avrebbero dovuto essere caratterizzanti, per creare un percorso obiettivo e rappresentativo, che partisse concretamente dalla realtà delle cose. L'analisi è stata effettuata da Berenschot. Ci si è basati sulla letteratura specifica relativa al city marketing, su un questionario somministrato a 424 residenti, informazioni prese da guide turistiche e media di varia natura oltre che attraverso interviste e una discussione con alcuni residenti ufficiali del 24 marzo 2003. Da questa ricerca la città viene riassunta in *sedici dimensioni diverse*,

Obiettivo primario:
Amsterdam
Città del Business

sedici aspetti che rappresentano Amsterdam, sia positivi sia negativi. Dal grafico seguente si possono comprendere a colpo d'occhio, quali sono i punti di forza e i punti di debolezza e, almeno in linea generale, su cosa e come l'amministrazione debba e intenda lavorare.

Tab 06. LE SEDICI DIMENSIONI DI AMSTERDAM

● Stato attuale ● Obiettivo futuro



City of Amsterdam, 2004.

Si osserva come Amsterdam ottenga un punteggio positivo come *Città dei Canali, Città della Cultura e Luogo di Incontro* (gli aspetti di forza) ma necessita di alcune revisioni per andare verso una Am-

sterdam **Città della Conoscenza, del Lavoro e Residenziale** (gli aspetti su cui lavorare); appare, inoltre, chiaro che i cittadini vorrebbero un luogo più vivibile, sicuro, verde e più facilmente accessibile, oltre che il distaccarsi dal vecchio *Sesso, Droga e Rock n' Roll* che è ancora molto forte. **Dalle sedici dimensioni cittadine, si passa dunque a tre aspetti di forza e tre su cui prestare attenzione;** successivamente, si passa alla scelta di tre *core values* che guideranno l'intero processo strategico. Dai documenti che l'amministrazione rende pubblici, non emergono con chiarezza i passaggi che hanno portato all'individuazione dei valori portanti, che sono **creatività** (*creativiteit*), **innovazione** (*innovatie*) e **spirito di commercio** (*handelsgeest*). A riguardo si sono espressi alcuni studiosi del marketing territoriale, come Ashworth e Kavaratzis (2006⁴), talvolta in maniera anche critica. L'impressione che si può ricavare è che i valori siano stati scelti più per una questione di impatto commerciale che per una totale aderenza al profilo stilato. A prescindere da questo, un appunto non dimostrabile a conti fatti, si può senz'altro dire che si tratta di concetti applicabili a svariate capitali europee, che non identificano Amsterdam e non la distinguono in maniera chiara ed esplicita da altri luoghi. Sono valori che di per sé vogliono dire poco (o troppo e in maniera troppo vaga) e che hanno bisogno di essere legati ad altri concetti per potersi cucire meglio addosso alla città. Si vedrà questo più avanti, parlando della messa in atto della strategia competitiva. **Una volta individuati i valori portanti, occorre chiedersi a chi si stia parlando.** Occorre definire il target. Inizialmente il piano di gestione dell'immagine era destinato a visitatori e abitanti (esistenti o potenziali); era un target estremamente ampio e vago che ha reso necessaria un'ulteriore segmentazione. Secondo *Choosing Amsterdam* (2003) e *The Making of...* (2004), due dei principali documenti che riassumono l'intero iter progettuale, ci si è posti le seguenti domande: *Quale gruppo promette il miglior risultato in termini di visitatori? Quale gruppo è concet-*

Definizione aspetti di forza e aspetti di debolezza

Motto definizione di inclusione

tualmente più vicino alla città? Quale gruppo è in grado di rafforzare la posizione di Amsterdam sul mercato? La critica, tra cui Ashworth e Kavaratzis, solleva questioni quanto alla definizione del target, che sembra essere più vicina al modo di ragionare di un'azienda piuttosto che a quello di un luogo. Un'azienda, infatti, non è caratterizzata propriamente da una gestione democratica, ma anzi, una volta stabiliti a tavolino i meccanismi più proficui, agisce pressoché solo in quella direzione, escludendo le altre. Una città ha dei doveri, economici, sociali ma fundamentalmente anche etici e necessita – nonché ha l'obbligo – di parlare prima di tutto a coloro che ne hanno maggiormente bisogno. Vero anche che parte della strategia sfocerà, poi, in una campagna di advertising e, in questo senso, il ragionamento sulla definizione del target che ha messo in piedi la città trova un significato maggiore. Tornando ad Amsterdam, vengono quindi identificati sette gruppi di destinatari: decision-makers di aziende internazionali, fornitori di servizi logistici, esponenti del settore creativo, "lavoratori della conoscenza" come giovani scienziati, coppie doppio reddito, coppie omosessuali, giovani professionisti e studenti.

Strategia

"È tempo per Amsterdam di parlare per sé, di far emergere le proprie doti attraverso l'orgoglio, il supporto e la positività", questa le parole di Amsterdam Partners, la *partnership* tra settore pubblico e privato istituita nel 2004, con lo scopo di coordinare i lavori e fungere da organo decisore. Si plasma il concept di quello che sarà il nuovo impianto di gestione cittadina. **I amsterdam**, motto che ricorda, anche piuttosto intenzionalmente, il tanto famoso I ♥ NY di Milton Glaser, **diventa nodo concettuale della strategia di marketing.** Sempre citando Amsterdam Partners, si ha che il **motto è sia uno slogan, sia un'introduzione d'inclusione.** L'assunto base è che "le persone

I amsterdam.

Marchio I amsterdam disegnata da KesselsKramer. Nella pagina accanto alcune applicazioni.

di Amsterdam sono Amsterdam. La diversità delle comunità lavorative, i diversi background dei propri residenti e le innovative prospettive dei cittadini sono la linfa della città". Affermando I amsterdam si afferma il proprio orgoglio e il proprio senso di appartenenza. I cittadini sono una risorsa impareggiabile. C'è da dire che attraverso questo slogan *ombrello*, che vuole portare con sé più valori senza doverne per forza escluderne altri, **si riesce a trovare un linguaggio attuale, in grado di agire sia verso l'interno sia verso l'esterno.** Il logo di I amsterdam è stato realizzato dall'agenzia olandese **KesselsKramer**, che ha appunto esplicitato come quello che è stata chiamata a fare sia stato il realizzare le basi di una campagna di advertising. Il materiale che ha prodotto e consegnato è stato un brand manual, disponibile sul sito www.iamsterdam.com, in cui ha definito le linee guida del marchio e dalla campagna, i colori da impiegare, il carattere tipografico (l'Avenir) e la scelta dello stile fotografico, che doveva dare allo spettatore l'impressione di essere al centro della scena, parte di Amsterdam. **Lo studio di design non partecipa alla fase di ricerca ma aiuta soltanto nella trasposizione visiva e comunicativa di quanto già definito precedentemente.**

Ufficialmente, la campagna di advertising viene lanciata il 23 settembre 2004. Essa fa parte di un processo strategico più ampio, di cui I amsterdam è soltanto un tassello. La città sceglie di lavorare fondamentalmente sugli **Eventi Culturali**, oltre a progetti di grande portata come la costruzione delle *Zuidas* (il nuovo quartiere degli affari cittadino) e di valorizzare su più fronti il concetto di ospitalità. Amsterdam

si è sforzata di capire come i visitatori percepiscono la città e quali azioni possano essere attuate per aumentare *il senso di benvenuto*. Si è creato, per esempio, quello che viene chiamato *Red Carpet*, un percorso che avrebbe lo scopo di guidare con facilità e naturalezza il turista verso tutti gli angoli interessanti della città, con l'obiettivo di fargli comprendere che viene trattato con cura e che le sue esigenze e i suoi desideri vengono ascoltati. Con lo stesso scopo **si organizzano incontri e workshop** con enti specifici o persone straniere per capire su cosa lavorare per migliorare la vita cittadina e si decide di investire molto sul **miglioramento del portale web**, un sito oggi molto più user-friendly rispetto a prima, in cui è più facile trovare ciò che si sta cercando. Il sito web non è solo mezzo informativo ma strumento di comunicazione a tutto tondo ed è stato ormai

dimostrato che l'esperienza anticipatoria che veicola influenza l'immagine che si ha di quel luogo prima ancora di conoscerlo. Diversi modi, insomma, di approcciare la città dal punto di vista del turista, o brutalmente *city user*. **Ciò che complessivamente riveste maggiore importanza sono gli eventi, nel 2009 non meno di quaranta di portata internazionale.**

Essi sono considerati uno dei *tool* più forti per la città, perché creano momenti di grande visibilità in cui si può dimostrare

06 e 07. Alcuni elementi del sistema visivo di I amsterdam.



davvero qualcosa, sicuri di avere l'attenzione dovuta. Una delle tattiche favorite da Amsterdam è quella del creare eventi ricorrenti a cadenza annuale, che entrano a far parte della tradizione e, così, anche dell'identità collettiva legata al territorio. **Gli eventi, inoltre, aiutano a riempire di senso la brand.** Qui ritorna il motto I amsterdam. Esso viene collocato sulle campagne pubblicitarie e capeggia durante gli eventi stessi attraverso poster, merchandising o nella sua versione tridimensionale che si sposta in giro per la città. Proprio per il collegamento evento-motto-brand, Amsterdam Partners, che invita cittadini e aziende a proporre format sempre nuovi per arricchire la città, non colloca dappertutto lo slogan, ma solo nei momenti in cui esso si identificerebbe proprio con quei valori che si vogliono comunicare (*creatività, innovazione e spirito di commercio*), che in questo modo si connettono a *simboli, immagini e persone*, raccontando una storia, quella della città. In quest'ottica l'approccio è estremamente *top-down*, ovvero calato dall'alto. Se da un lato Amsterdam afferma di voler far parlare i cittadini, di voler ricreare la città attraverso e con loro e di voler offrire possibilità di scelta, a conti fatti Amsterdam Partners difende la brand con un controllo per molti esagerato. Si dice che l'unica cosa importante è che tutti gli attori operino a partire da un'unica base comune usando lo stesso *toolkit* che viene dal brand Amsterdam ma la libertà nel brandizzare Amsterdam è scarsa. L'unico vero attore che ha potere di scelta è Amsterdam Partners e non il cittadino, che fondamentalmente ricopre solo la funzione del destinatario. Le regole esagerate e il target eccessivamente selezionato hanno una loro reazione. Così come la città dà vita ad I amsterdam, così alcuni dei cittadini (provenienti specialmente dal settore creativo) danno vita ad *Ai! amsterdam*, una sorta di campagna interna, che, seppure con toni giocosi, vuole affermare che esistono anche opinioni ed esigenze diverse da quelle che la città vuole assecondare e che forse porre attenzione anche ad altre strade, non programmate, potrebbe fare bene

Eventi per raccontare storie

alla brand, che riuscirebbe ad aprirsi anche a visioni diverse della città rispetto a quelle fissate a monte. Dal versante Amsterdam Partners c'è da dire che tutto il controllo che si esercita sulla brand ha soprattutto lo scopo di proteggerla, specialmente nei primi anni dalla sua nascita, e l'obiettivo di consentire di dare ad essa metaforicamente delle gambe e dei valori solidi con cui procedere, senza il rischio che essi possa venire corrotti in breve termine e, quindi, cominciare a raccontare una storia piena di contraddizioni.

08. Applicazione del marchio su una possibile campagna promozionale.

09. (Pagina seguente) Le lettere scultoree di I amsterdam



I amsterdam.®



Un discorso a parte merita una specifica declinazione del motto, quello che lo vede rappresentato in fattezze tridimensionali, dapprima nella piazza Museumplein, poi all'aeroporto di Schipol e, successivamente in versione ridotta, in giro per convention ed eventi. Buona parte dell'immagine di Amsterdam, specie a livello internazionale e globale, ha tratto giovamento proprio da questa rappresentazione inusuale dello slogan, che sfugge al controllo *top-down* che tutto il resto della strategia prevede. **Semplicemente si dà alla gente qual-**

**Lettere 3D,
nuovo monumento
cittadino**

cosa di fisico e tangibile, appartenente a un territorio preciso e libero da restrizioni. Le lettere, ormai un nuovo monumento per Amsterdam capace di raccogliere simbolicamente al suo interno tutti gli altri attraverso la sintesi del suo essere brand, si trasformano in una grande opportunità per ogni turista o uomo che vi passi accanto. Alte 2 m e lunghe complessivamente 23 m, attraverso le fotografie delle persone, hanno fatto il giro del mondo in maniera rapida e virale, anche grazie ai social *network* e alla facilità di diffusione che internet

garantisce. **Più o meno consapevolmente la città ha dato a tutti i cittadini, anche a coloro che non rientrano nel target selezionato o che vi sono diametralmente opposti, la possibilità di esprimere senza costrizioni e in totale libertà, il proprio senso di appartenenza e la gioia nell'essere e nell'aver scelto quel luogo.** Per citare Bonini Lessing nel suo libro *Interfacce Metropolitane* (2011) si tratta di un esempio di "organizzazione spontanea e orizzontale", emotiva e apparentemente meno strutturata "che ingloba nella città anche chi ne è escluso". **La passione, l'entusiasmo della gente che spontaneamente sceglie di immortalare quel proprio momento personale e di farlo girare per il mondo assieme al motto, che si arricchisce così della loro unica e irripetibile esperienza è qualcosa che, proprio nel venire dal basso, produce risultato molto più reale e potente di qualsiasi strategia o campagna pensata a tavolino.** Si tratta di un momento, sempre prendendo a prestito le parole di Bonini Lessing, in cui sembra "ricucirsi quella frammentazione [...] sociale e politica che caratterizza e alimenta la città stessa" (Bonini Lessing, 2008).

Risultati

Pur non incontrando il favore e l'entusiasmo di tutta la popolazione, cosa a cui certamente la città dovrà prestare attenzione, l'amsterdam produce i risultati sperati. **Già dopo un anno dal lancio della campagna, che ormai è in piedi da dieci anni, il numero di turisti è cresciuto del 15% e secondo gli indici già citati, l'Anholt City Brands Index e l'European Cities Monitor, la città sale alla quarta posizione nella classifica delle migliori località europee per il business, uno degli obiettivi che ci si era prefissi.** Contemporaneamente, l'amsterdam diventa una delle city brand più conosciute al mondo. Osservando la campagna in veste di strumento di costruzione sociale, una delle premesse di Amsterdam Partners, forse l'obiettivo non è stato ancora piena-

mente raggiunto, viste anche le reazioni suscitate tra la popolazione e in accordo con il pensiero dei già citati critici della disciplina. Probabilmente uno degli aspetti a cui la città, in quanto tale, dovrebbe badare di più è quello di porre l'attenzione verso la popolazione interna in toto e non concepire la popolazione per cui lavorare soltanto come quella esterna che si gradirebbe portare al proprio interno, come spesso viene detto. Infine, Amsterdam dovrà fare i conti nei prossimi anni anche con un nuovo fenomeno che si sta affacciando e che segna, in parte, una piccola sconfitta per la città. Se da un lato il numero di turisti cresce esponenzialmente, da un lato diminuisce sempre di più quello dei residenti che rende l'obiettivo di Amsterdam *Città Residenziale* un obiettivo un po' più lontano.

SCHEMA B

beBerlin

➤ PROFILO DI PARTENZA

FORTE/POSITIVO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

CITY BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI, CITTADINI

➤ OBIETTIVO

RIPOSIZIONAMENTO,
AUMENTO COMPETITIVITÀ

➤ APPROCCIO

INCLUSIVO (nello sviluppo e creazione
delle campagne promozionali)

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

EVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA
VISIVO, CAMPAGNA PROMOZIONALE,
PROMOZIONE TURISTICA,
PROMOZIONE CULTURALE

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

TRADIZIONALE

➤ STUDIO DESIGN

FUENFWERKEN AG DESIGN

➤ PERIODO

2008 - OGGI

Background e obiettivi

Una città che ha dovuto prestare attenzione alla propria immagine tanto quanto Berlino probabilmente non esiste. Pochi posti al mondo sono stati testimoni di un'auto-distruttività così devastante come quella portata dal nazismo e da ciò che ne è seguito. **La ricostruzione della propria immagine e della propria reputazione non è quindi una novità per la città ma è bensì un aspetto con il quale, volenti o nolenti, si è dovuto far i conti.** Dopo la caduta del Muro, nel 1989, e dopo la riunificazione, Berlino non ha mai cercato di cancellare il proprio passato, anzi, ha compreso fin da subito l'importanza della cura della memoria collettiva come strumento di creazione d'identità sociale e soprattutto come strumento di creazione di un futuro migliore, dove i propri monumenti sono diventati elementi fondamentali nella formazione dell'individuo e simbolo di una società che sa come riplasmarsi. Da questo punto di vista, si può dire che uno dei primi tentativi di gestione della città fu il progetto *Planwerk Innenstadt*, un piano urbano fondamentale, istituito dal Ministro del Pubblico Sviluppo e della Protezione Ambientale di Berlino e adottato dal Senato nel 1999. **L'obiettivo era una ricostruzione per così dire "critica", che tentasse di portare al centro della città la relazione tra i due centri cittadini, entrambi testimoni di una storia comune.** Dopo circa vent'anni da quel momento, la posizione di Berlino rispetto alla Germania è chiarissima; la città risulta essere una vera e propria forza sotto diversi aspetti, tra cui quello economico, politico e culturale.

Planwerk Innenstadt, primo tentativo di ricostruzione

Il riposizionamento a livello globale, però, è un'altra cosa. Nel 2007, una serie di studi e ricerche gestiti dalla TNS Infratest ha mostrato come la capitale tedesca sia oggi considerata, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, una **città piena di vita, di fermento** e con un gran potenziale sotto diversi fronti. Il paragone con le altre città incrina un po' la positività della reputazione di Berlino; **molti altri**

luoghi, infatti, vengono considerati molto più competitivi, molto più vivibili e molto più intriganti se si pensa ad esempio al proprio futuro lavorativo.

Fase preliminare

L'amministrazione della città decide di dare a se stessa, per citare le parole dell'allora sindaco Klaus Wowereit, una *rinfrascata*. Sulla base della convinzione che un progetto visivo (ma non soltanto) possa essere uno strumento di riqualificazione territoriale assolutamente proficuo, si commissiona alla **Berlin Partner** e alla **Berlin Tourismus Marketing GmbH** la gestione dello sviluppo, e poi dell'implementazione, di una strategia che valorizzasse l'immagine cittadina. Il primo organo si sarebbe occupato dell'aspetto economico della campagna promozionale da sviluppare e della ricerca di investitori e il secondo dell'aspetto più strettamente connesso al turismo. Entrambi sono una *partnership* tra attori privati e pubblici e sotto il controllo del sindaco. **L'obiettivo era di riposizionare la capitale come Berlin - City of Change. Viene bandito un concorso per creare concept, slogan e design dell'intera campagna, di una durata di almeno cinque anni.** Tra più di 300 partecipanti vince l'appalto lo studio **Fuenfwerken Design AG**, con lo slogan *beBerlin*. La progettista Priska Wollein, si aggiudica anche il primo premio della città come *Progettista Corporate dell'anno*. Secondo la Wollein il ruolo del designer in queste situazioni è complesso ma piuttosto chiaro. "Esso è colui che unisce la sensibilità per il tema e la conoscenza delle persone coinvolte dallo stesso. Una persona, che abbia allo stesso tempo la conoscenza della materia e una chiara visione per il futuro e che deve sentirsi in grado di conciliare esigenze a volte contrarie, bisogni in costante cambiamento e i complicati problemi di una città in un'unica immagine". **Al fine di gestire le differenti realtà e problematiche che fanno per**

**Obiettivo primario:
Berlino, Città
del Cambiamento**

**Cittadini centro
del progetto**

natura parte di un progetto così sfaccettato e di un "cliente/destinatario" così importante come una città, lo studio Fuenfwerker non è stato il solo a mettere mano al progetto. Uno dei suoi incarichi, infatti, è stato quello di coordinare diversi gruppi di team creativi, responsabili di diversi aspetti della campagna adv. Una sorta di consorzio di creatività, in cui, alla Munari, problemi grandi potevano essere scomposti in problemi più piccoli, per essere poi gestiti da sensibilità diverse al fine di creare una soluzione originale, ricca e completa.

Strategia

Il primo step è lo sviluppo del concept della campagna. Klaus Wowereit afferma che **"BeBerlin non ha niente a che fare con grandi eventi di spettacolari azioni o con brillanti slogan; piuttosto, il focus sono prima di tutto quei 3,4 milioni di berlinesi che rendono la città così unica e che contribuiscono ogni giorno alla sua trasformazione"**. Si capisce, dunque, come, il ruolo della popolazione sia estremamente sentito. Il punto di partenza è che solitamente si sappia tutto di un luogo grazie a immagini, libri, informazioni di vario tipo ma si sa poco attraverso coloro che abitano quel luogo e che dovrebbero viverlo nella sua intimità. Il sindaco continua: **"Molti paesi e città creano campagne per la loro immagine. Molte di esse sono invenzioni di agenzie di marketing e pubblicità. Noi lo facciamo in modo diverso. Noi costruiamo attraverso i berlinesi"**. Apparentemente il target è piuttosto generico, cosa che viene dichiarata dalla Berlin Partner e sembra che ci si rivolga a tutti indistintamente, attraverso lo slogan che sostanzialmente è un invito; *beBerlin* infatti significa *sii Berlino* ed è **un'esortazione a far diventare i propri desideri e successi quelli della città, facendo diventare quelli di Berlino i propri**. Il discorso vale sia per coloro che già sono residenti, sia per tutti gli altri. Si può anticipare che l'intera strategia, segnata chiaramente da un forte carattere

di persuasività, punta in direzione di un aspetto quale l'inclusione, che sarà confermato approfondendo meglio la gestione dell'intera campagna, nelle sue tappe fondamentali a partire dal suo lancio ad oggi. Oltre ad avere un target piuttosto ampio e generico, beBerlin non ha neppure dei *core values* definiti, come invece accade per l'amsterdam. Si tengono a mente differenti campi e valori, come l'economia, la cultura, l'industria moderna, la famiglia e i talenti e si fanno parlare le persone, ottenendo una restituzione di concetti molto più reali, spontanei e meno stereotipati e che soprattutto descrivono la città per quello che per qualcuno rappresenta davvero e non attraverso *cliché pubblicitari* che potrebbero valere per qualsiasi capitale europea.

Addentrando in misura maggiore all'interno dello sviluppo di beBerlin, la Wollein ci dice *in primis* che ha dovuto realizzare una serie di *toolkit*, in altre parole degli elementi di base imprescindibili, tra cui il logotipo, il sistema cromatico e il carattere tipografico, elementi che avrebbero dovuto creare il nocciolo del sistema visivo ed essere tanto riconoscibili da poter sopravvivere alla gestione negli anni attraverso più mani e più menti, adattandosi a media e necessità vari. Il logotipo è composto dall'elemento tipografico e dalla stilizzazione, già impiegata da precedenti loghi, della famosa porta neoclassica di Brandeburgo, che è uno degli elementi più riconoscibili della città. Lo stile è pulito e bidimensionale, come sarà quello dell'intera campagna. La tipografia non è stata disegnata dallo studio. Durante la presentazione del concept si era impiegato lo *Schering*, progettato da Alessio Leonardi nel 2001, ma si era espresso quasi da subito il desiderio di una font ricca di contrasti, di forme sia pulite sia morbide che nette. La font sarebbe dovuta essere ricca di personalità, riconoscibile e avrebbe dovuto essere un elemento memorabile in quanto sostanzialmente il protagonista di quasi ogni declinazione dell'identità.

Aspetti centrali della strategia:
persuasività
e inclusione



10. Marchio della città di Berlino disegnato dallo studio Fuenfwerken Design AG.

Viene chiesto di nuovo a Leonardi, di origini italiane ma ormai trapiantato in Germania, di disegnare il nuovo carattere, in tempi anche piuttosto stringati. Nasce il carattere *BMFChange Letter*, dalla forma decisa e stuzzicante. Dopo aver mostrato il *Regular* e il *Bold*, vengono commissionati gli italici. Il sindaco stesso si dimostra attentissimo a ogni dettaglio dell'intero processo ed è lui a esprimere il personale desiderio di impiegare la font anche per questioni istituzionali, ovviamente con le dovute modifiche, nonché per il suo biglietto da visita. Nasce anche il *BMFChange Sans*, ideale per testi più lunghi, più sobrio e leggero dal punto di vista della leggibilità. Oggi la famiglia possiede otto tagli ed è stata messa in commercio, dopo due anni dalla sua creazione, su *BuyMyFonts.com*. Non ultimo lo *speech bubble*, la vignetta di dialogo la cui freccia spinge in due direzioni anziché in una, sia esternamente sia internamente. Vuole rappresentare il dialogo biunivoco tra la città e le sue persone. Diventa facilmente un elemento caratteristico e allo stesso tempo anche molto flessibile, da utilizzare su poster, così come su elementi di merchandising sia nella sua versione tridimensionale, e in questo un po' ricorda l'amsterdam. Si dà vita così a un piacevole *frame*, che crea possibilità di comunicazione, dialogo tra amministrazione e cittadino, nonché tra città differenti, e che incornicia i volti dei berlinesi facendo coincidere la loro voce con quella della capitale, giocando quindi molto sull'immedesimazione e sul senso di appartenenza.



11 e 12. Diverse applicazioni della speech bubble.



be...be...be Berlin

Definiti gli elementi in gioco, essi necessitano di essere caricati di significati e di acquisire vita. In data 11 marzo 2008, Klaus Wowereit lancia ufficialmente beBerlin e, spiegando come il nome voglia essere un'esortazione a dire la propria, **lancia la prima competizione ai suoi cittadini: la creazione della triade, ovvero della famosa frase tripartita *be...be...be Berlin* a cui in pochissimo tempo hanno aderito circa 2000 partecipanti.** Le migliori frasi sono state pubblicate sul sito della città, ➤ www.be.berlin.de. Il primo passo verso il rendere il cittadino, come la Wollein espliciterà, "sia emittente che ricevente della comunicazione". **La creazione di una propria personalissima triade da regalare alla città è un vero e proprio appello alla cooperazione, uno dei tanti, che a suo modo verrà premiato e riconosciuto dalla città.** Questa prima fase, ma in realtà tutto il primo anno, è dedicato esclusivamente ai berlinesi, con una campagna che ha diffusione praticamente cittadina. La scelta è stata quella di scegliere di indirizzarsi almeno nel momento iniziale soltanto al proprio pubblico più stretto e vicino, quello interno. L'obiettivo era di stabilire, infatti, con esso un dialogo più intimo e personale, fiducia reciproca e di *riempire* la brand di significato, in un certo senso di *stabilizzarla*. I risultati di questo tipo di operazione non mancano ad arrivare e, dopo solo sei mesi, la campagna raggiunge elevati livelli di riconoscibilità. Secondo dati resi pubblici dall'amministrazione attraverso il sito web, circa il 65% dei cittadini trova l'idea di poter diventare, attraverso le proprie parole, ambasciatori della propria città qualcosa di attraente, se non addirittura molto attraente. **Alla fine del 2008, vengono eletti i primi quindici ambasciatori di Berlino.** Quella della triade non è l'unica competizione o raccolta a cui i berlinesi vengono invitati a partecipare. Più di 2000 contributi vengono inviati per *Il tuo messaggio per Berlino*, i cui pensieri vanno a costituire 120 metri di *sticker* applicati lungo le banchine di otto diverse stazioni ferroviarie, creando la *lettera d'amore* più lunga dedicata a Berlino. Parte dei messaggi sono

Cittadini come ambasciatori della città



13 e 14. Risultato della competizione "Il tuo messaggio per Berlino" e un dettaglio dello Siegessaule.

letti, due volte al giorno, sulla Berlin Fenster, una televisione-passeggero. Nell'ottobre la città partecipa al Festival delle Luci, molto sentito dai tedeschi, e in quell'occasione, ogni notte per dieci giorni, 1000 frasi tripartite vengono proiettate sulla porta di Brandeburgo, rigorosamente anche con il nome di colui che l'ha creata e donata. **Una sorta di ringraziamento della città, che così come riceve restituisce anche e che esplicita quanto la presenza dei propri cittadini sia uno strumento di costruzione sociale indispensabile.** I cittadini, attraverso gesti piccoli e contributi semplici, sentono di poter essere ascoltati e che le loro parole non cadono nel nulla ma che sono realmente prese in considerazione. Si esplicita sempre più quella sensazione di inclusività di cui si accennava all'inizio. **Si innesca una relazione di scambio e di fiducia reciproca, base per il funzionamento corretto, anche solo dal punto di vista etico, di una città, che al primo posto deve necessariamente mettere le proprie persone, di qualsiasi livello d'istruzione, professione e appartenenza di ceto.** Anno dopo anno concetti come tolleranza, dinamicità e l'aspetto cosmopolita di cui Berlino si vanta, vengono declinati in modi sempre diversi e originali, ognuno dei quali tenta di rendere il cittadino partecipatore attivo più che destinatario passivo. Nel 2009, convinti del fatto che "beBerlin sia sulla giusta direzione", secondo le parole del Sindaco, la campagna fa un salto e diventa internazionale, raggiungendo città come Amburgo, Monaco e Colonia. *Da Berlin - the City of Change si passa a Berlin*

Scambio tra città e cittadino



15. Un'immagine del Berlino Festival of Lights.

- *the Place to be* e si inaugurano i *Berlin Days*, giornate sparse per il mondo che hanno lo scopo di far conoscere Berlino attraverso temi ogni volta vari, come l'industria o la moda, e di stringere *partnership* internazionali. Nel 2010, parte invece la campagna/competizione *Berlin - Show your colors* e lo Siegesaule, in ristrutturazione, diventa elemento caratterizzante da sfruttare per mostrare in maniera ancora più chiara e sfacciata l'aspetto di partecipazione dell'intera strategia. La recinzione di sicurezza del cantiere viene tappezzata da frasi (le triadi) che rimandano alle celebrazioni dell'anno in corso attraverso avvenimenti salienti, come la Coppa del Mondo di calcio, e i 204 finalisti del contest vengono fotografati e riprodotti sui poster in larga scala che hanno ricoperto successivamente l'intero monumento. Dal 2011 fino ad oggi, ci si concentra sempre più su aspetti come la vivibilità (con *Berlin - Great place to live*) e sulla città come luogo di business. Il timore, infatti, per molte città, è quello di diventare esclusivamente delle mete turistiche, attirando persone che, dopo un periodo limitato di tempo, abbandonano il luogo, essendo lì solamente di passaggio; lavorare in questo senso significa, quindi, lavorare per costruire delle basi più solide e creare dei rapporti molto più stabili.

Risultati

Oggi il Dr. Richard Meng, portavoce dell'amministrazione di Berlino, dichiara: **"Berlino è molto più che una destinazione turistica per gente da tutti i luoghi del mondo. Le persone ci considerano per la nostra diversità e ricchezza culturale, per la scena creativa e, non ultimo, per il nostro sviluppo economico"**. Per valutare gli effetti della strategia, in atto ormai da sei anni, si sono effettuate ricerche post-campagna e si è osservato il modo in cui sulla stampa internazionale si è espressa a riguardo. Il profilo della città oggi risulta essere molto più chiaro

rispetto a prima e, secondo i risultati dell'European Cities Monitor di Cushman & Wakefield, Berlino si trova nella lista delle più popolari località di business europee, al quinto posto, che rispetto all'undicesimo da cui era partita risulta essere un enorme passo in avanti.

Tab 07. EUROPEAN CITIES MONITOR: MIGLIOR CITTÀ IN CUI FARE BUSINESS

2007		2012	
LONDRA	0.92	LONDRA	0.84
PARIGI	0.57	PARIGI	0.55
FRANCOFORTE	0.32	FRANCOFORTE	0.32
BARCELLONA	0.25	AMSTERDAM	0.26
AMSTERDAM	0.25	BERLINO	0.26
BRUSSELS	0.25	BARCELLONA	0.25
MADRID	0.22	MADRID	0.25
BERLINO	0.22	BRUSSELS	0.25

Cushman & Wakefield - Global Real Estate, 2007 e 2012.

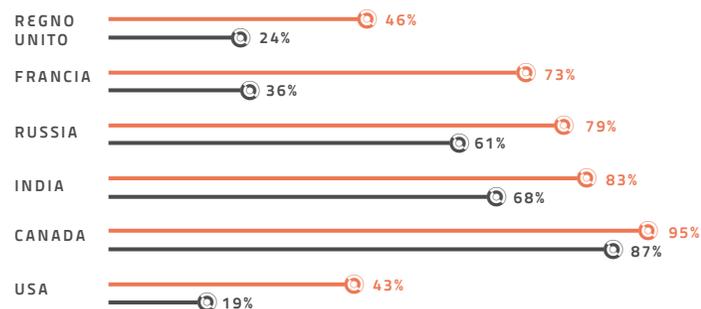
Se prima le associazioni più spontanee con la città erano legate alla porta di Brandeburgo e al Muro, ora vicino a esse appaiono aspetti come *vivibilità e potenzialità di crescita del proprio business*. Se nel 2007 solo il 32% della popolazione (di dodici nazioni diverse al mondo) riteneva Berlino una città in cui stanziare definitivamente, oggi lo fa il 55%. Si colloca bene anche come *Città dell'Arte, della Cultura e della Creatività*.

Sui social network, Facebook *in primis*, si raccoglie un numero elevatissimo di fans, più di un milione e mezzo. La presenza di Berlino sui social è quella di maggior successo in Germania e la terza a livello mondiale dopo New York e Parigi. Oggigiorno i social network non sono più soltanto uno strumento di svago ma uno strumento

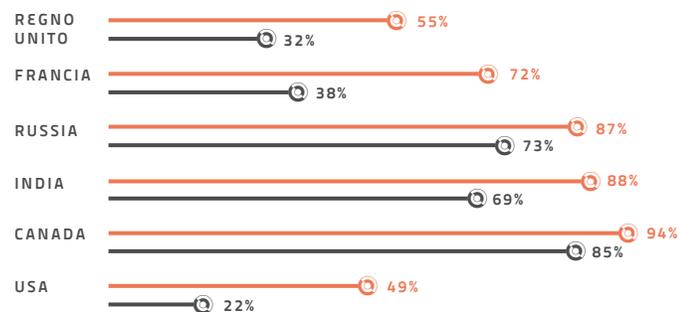
**Tab 08. EUROPEAN CITIES MONITOR:
PUOI IMMAGINE DI VIVERE/LAVORARE A BERLINO?**

Comparazione d'immagine 2010/2007

VIVERE



LAVORARE



TNS Infratest - Survey results, 2007 e 2012.

di comunicazione e di creazione di collettività. Il lavoro della città risulta ottimo e, oltre ad aver dato più dei risultati a cui si ambiva, diventa un vero e proprio modello di gestione di brand territoriali. **La campagna, infatti, sembra stimolare il senso civile, che si forma attraverso**

la libertà di espressione. Berlino mostra a pieno il suo aspetto più democratico, preoccupandosi prima di tutto del consenso degli abitanti, dei loro desideri, delle loro storie e solo dopo pensando anche al resto, a ciò che c'è fuori. **Vince il tentativo di stimolare l'attività e l'interesse dei propri cittadini, elementi di costruzione e sviluppo sociale, che rendono ancora più solida l'identità territoriale, arricchendola di messaggi positivi e spontanei.**

1.9 IL RUOLO DEL DESIGNER, DALL'OSSERVAZIONE AL RACCONTO

Una volta mostrata la grande complessità della materia e capito quali e quanti fattori siano effettivamente chiamati in causa, si può esplicitare meglio in che modo la figura del designer sia chiamata in causa, scandendone i ruoli, gli obiettivi e i momenti in cui la sua presenza è necessaria. In realtà, la sensibilità del progettista si può riscontrare utile praticamente in ogni fase; dal momento dell'osservazione, alla fase di visualizzazione e di racconto, il designer ha gli strumenti più che giusti per offrire un contributo estremamente valido.

Necessaria in ogni momento è l'**osservazione**, fondamentale delle necessità e dei desideri dei city users, chiunque essi siano. **"I fenomeni territoriali devono essere soggetti a un'attenzione che ne colga l'intreccio di eventi sociali, economici, culturali e ambientali che si verificano [...]. Ogni luogo, per la sua identità, che deriva da una peculiare connessione tra i fenomeni in atto e quelli ormai stratificati [...], deve dunque avviare processi di pianificazione interpretativa del patrimonio della località"** (Carta, 1999). Il progettista è, quindi, come viene definito in *Design e identità urbane* (Parente, 2012), un **detective**, che si muove nel territorio alla ricerca di indizi. Egli deve avere le antenne, sempre secondo l'autrice, e **deve comprendere ciò che accade fino a giungere ad anticipare questioni ancora non sciolte**. Lo scopo del progettista, in questa particolare fase da cui dipende la creazione di una visione più ampia, è quello di **salvaguardare la memoria collettiva**, dice Calabi (2009), quindi di scavare e trovare finalmente quell'identità originaria e genetica che ogni luogo custodisce e che si è formata in stretta relazione con l'uomo che lo ha vissuto e continua a farlo. **Sono proprio le relazioni a interessare il designer, che più che osservare la fisicità del luogo, osserva come l'uomo in-**

**Osservazione
come strumento
imprescindibile**

**Progettista
come chiromante**

teragisce con esso e il modo in cui l'uomo lo trasforma e lo plasma per assecondare i propri desideri e le proprie necessità. "Il design, quindi, non si mette in gioco soltanto per rappresentare e comunicare ma anche per **cogliere le identità e le memorie**, restituendo spazi di significazione, punti di vista inediti, strategie di valorizzazione, ibridazione di linguaggi" (Calabi, 2009). Lo fa osservando il territorio attraverso tutti i sensi. Parente (2012) spiega bene cosa significa, riuscendo a comunicare effettivamente in quanti infiniti modi la realtà possa essere apprezzata solo cambiando punti di vista. Se *landscape* è ciò che rappresenta in senso più fisico il paesaggio, si può anche parlare di *soundscape*, per il paesaggio sonoro, di *smellscape*, per quello olfattivo, di *mindscape*, il paesaggio mentale e delle idee. L'antropologo Appadurai aggiunge anche *ideoscape*, il paesaggio delle idee, *ethnoscape*, delle persone, *technoscape*, delle tecnologie e così via, verso infinite sfaccettature tutte ugualmente utili alla riscoperta del territorio.

Il progettista ha la possibilità di andare oltre l'osservazione e la restituzione quantitativa dei risultati; ha gli strumenti per offrire *interpretazioni*, per creare connessioni tra ciò che ha osservato e scoprire, così, nuove possibilità di lettura. **"Il piano di interpretazione dunque assume il ruolo di un chiromante capace di leggere il territorio e di fornire voce ai mondi di senso che le comunità hanno elettorato, di avviare flussi di comunicazione tra il territorio e gli abitanti attraverso la mediazione degli esperti, prima, e attraverso la mediazione stessa dei luoghi resi interpretabili, dopo"** (Carta, 1999). Ciò che il designer è, quindi, chiamato a fare è visualizzare e creare scenari futuri, scenari ideali per lo sviluppo e l'innovazione e scenari che la popolazione desidererebbe fruire, perché costruiti sui propri bisogni e sulle proprie ambizioni. Dei luoghi, in questo senso, ricchi di possibilità. "Il design non è solo oggetti ma è immaginare possibili futuri e crearli

sulle scelte di oggi” (Antonelli, curatrice Dipartimento di Architettura e Design del MoMa, 2014). Nel fare questo, il design compie una delle più grandi e difficili magie, quelle di “rendere visibile l’invisibile: la memoria e il futuro” (Calabi, 2009).

La visione così determinata si trasforma in racconto, indispensabile, si è visto, in ogni momento di costruzione e poi messa in atto dell’identità competitiva. “Gli strumenti propri del design della comunicazione e dell’immagine coordinata sembrano in grado di ricostruire, in primo luogo a livello narrativo, l’unitarietà dell’immagine della città, riuscendo a ricucire quella frammentarietà sulla quale l’architettura e l’urbanistica faticano a intervenire” (Bonini Lessing, 2011). **Il racconto, di oggetti, tradizioni, percezioni, ambizioni, è la chiave necessaria e indispensabile per ricostruire l’identità del luogo.** Senza questa riscoperta è impensabile addirittura la costruzione di una visione a lungo termine e la sua messa in atto, perché si rischierebbe di narrare storie che nulla hanno a che fare con la natura del territorio in questione e che sarebbero deleterie e distruttive più che mattoni solidi su cui costruire.

Si rende necessaria, per poter gestire e portare a termine in maniera sensata ed esaustiva un progetto tanto complesso quanto quello di place branding, una collaborazione tra diverse professionalità. Il designer ha certamente gli strumenti per poter gestire la complessità di un progetto di questo tipo ma occorre mettere in piedi una strategia integrata di comunicazione e non solo. **Quello a cui si dovrebbe auspicare è una “forte coalizione tra governo, economia e società civile, necessaria per armonizzare obiettivi di comportamento a lungo termine”** (Bonini Lessing, 2011). È opportuno mettere in piedi, per progetti di questo calibro e non soltanto, un **consorzio di conoscenze e professioni**, “a cui aderiscono attori con ruoli diffe-

Capacità di storytelling

renti, che interagiscono tra loro riuscendo ad avere una visione complessiva del progetto e a coordinarne tutti i diversi aspetti” (Bonini Lessing, 2011). È necessario, però, *in primis*, che le amministrazioni quanto meno comprendano le potenzialità caratterizzanti la professione del progettista e che smettano di considerare la sua figura soltanto una figura di contorno, che arriva nelle ultime fasi a finalizzare il progetto unicamente da un punto di vista grafico e visivo.

2 >

SISTEMI

VISIVI

MULTIFORMI



Divario tra complessità dell'identità e sistema visivo da costruire

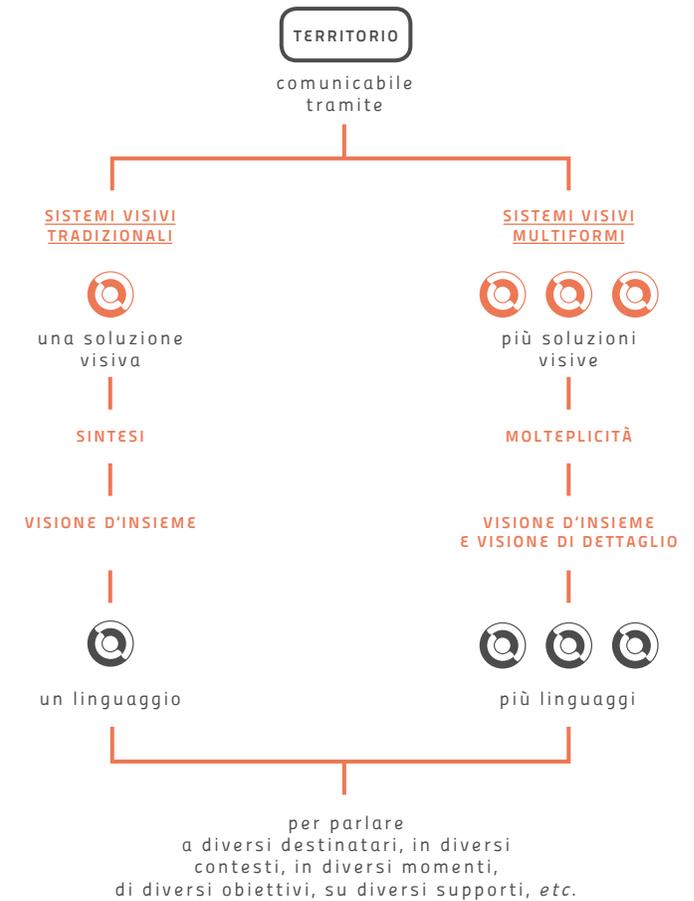
Dopo aver fatto luce su quello che è il place branding, la sua natura e i suoi obiettivi, si focalizza l'attenzione, in questo capitolo, su un ambito di interesse più proprio della disciplina del Progettista Visivo, ovvero quello della creazione di sistemi visivi. Si è visto, nel capitolo precedente (1.6.4) come proprio questi possano rappresentare uno strumento utile e importante per la gestione dell'immagine di un territorio e come possano contribuire a suggerire e comunicare i cambiamenti che una città, così come una nazione, mette in atto per evolvere e innovarsi. Inoltre, **"in un contesto in cui si è alzata la soglia della percezione cosciente e il sovraffollamento di messaggi produce un rumore confuso e disordinato, il problema di come affermare la propria identità si fa sempre più evidente"** (Chiappini, Cioffi, 2006). Una delle prime difficoltà che il progettista della comunicazione incontra in queste situazioni è il **grande divario che c'è tra la complessità delle identità da rappresentare e raccontare e l'immagine visiva da costruire**. "Nella sfera commerciale, il branding viene solitamente associato a un processo di riduzione. Per quanto riguarda i paesi dovrebbe valere l'opposto. Ricchezza e complessità dovrebbero essere prese in considerazione" (Anholt, 2010), nonché necessariamente salvaguardate, in quanto valore per il territorio. **La tensione tra molteplicità e sintesi necessita di essere risolta nel modo più produttivo possibile e occorre trovare una strada che conservi la ricchezza e le unicità del luogo**. "Le società sono intrinsecamente un fenomeno complesso e contraddittorio, quindi perché in questo senso dovrebbero alterarsi nel modo di rappresentarsi o presentarsi agli altri ed essere percepiti?" (Anholt, 2010). Le identità territoriali, che per loro natura sono in costante evoluzione, hanno bisogno, quindi, di strumenti capaci di esplicitare tale caratteristica, e non solo, e di conservare, quindi, la molteplicità e il fermento da cui essi, per loro natura, sono caratterizzati. L'ipotesi, qui, è che il progettista possa avvalersi di particolari strumenti e linguaggi visivi, che vengono definiti in questo contesto *sistemi visivi multiformi*, proprio in grado

di assecondare e comunicare, in maniera pertinente, l'aspetto dinamico, di cambiamento e di molteplicità intrinseci nei territori, già visti come tessuti costituiti da svariate relazioni, attori e contesti. I **sistemi visivi multiformi** (che hanno varie forme, che si presentano con differenti e molteplici aspetti) sono chiamati così perché caratterizzati non più da un unico segno ma da più segni visivi, coerenti tra loro e concepiti come appartenenti a un'unica famiglia. Essi vogliono essere proposti come alternativa a tutti quei sistemi che si possono definire *tradizionali* e che, in sostanza, sono costituiti da un segno visivo, il logo, sempre uguale a se stesso, un elemento, quindi, immutabile, ripetuto identicamente su svariati supporti e in diverse situazioni. Fanno parte di questa categorizzazione quei sistemi che Anceschi definisce *hard*, ovvero "che hanno la pretesa di prevedere in anticipo un po' tutte le soluzioni applicative". "Gli elementi base e i loro accostamenti, ma anche ad esempio la grammatica dei colori, eccetera, sono rigidamente definiti in tutte le situazioni e sono previsti divieti rigorosi" (Anceschi citato in Chiappini, 2006).

Si tratta, quindi, di un sistema, quello tradizionale, in cui "si definisce e si controllano forme per ottenere un risultato grafico unico. Gli attributi di un marchio sono, quindi, progettati una volta per tutte e qualora vengano rimessi in discussione si parla di riprogettazione dell'immagine coordinata" (Corraini, Caprioli, 2006). Il discorso, qui, vuole proporre e spingere in una direzione diversa, caratterizzata sia dalla costanza di elementi che rimangono fissi e immutati sia, allo stesso tempo, dall'apertura a quella che è possibile chiamare **variazione visiva**, insieme di elementi che cambiano nel tempo, nella forma, in relazione ai contesti d'uso, e via dicendo. La grande differenza tra sistemi visivi tradizionali, così come appena definiti, e sistemi visivi multiformi, così come qui proposti, è che, **mentre i primi vanno in una direzione di sintesi, i secondi riescono, nella varietà delle loro forme,**

Sistemi visivi multiformi

Tab 09. COMPARAZIONE TRA SISTEMA VISIVO TRADIZIONALE E SISTEMA VISIVO MULTIFORME (aspetto visivo)



a preservare la molteplicità, comunicando sia una *visione d'insieme*, relativa al territorio in analisi, sia una *visione di dettaglio*, collegata di volta in volta a questioni differenti, riuscendo a parlare, attraverso modalità visive diverse a diversi *stakeholder* e destinatari, di diversi obiettivi o contesti, su diversi supporti e cosa via, trovando di volta in volta la soluzione visiva più idonea.

È bene specificare che qui non si vuole far passare il concetto che i sistemi visivi multiformi siano la nuova soluzione a tutto o che i sistemi visivi tradizionali non siano più efficaci. Quello che si sta dicendo è che, vista l'area di interesse, ovvero quella legata al branding territoriale, probabilmente ci sono delle soluzioni, sia visive sia processuali, più idonee e i cui risultati sono più significativi. È necessario comunque sempre domandarsi quale sia l'identità e la storia del luogo in questione e scegliere adeguatamente i propri strumenti e linguaggi, al fine di comunicare una narrazione che sia il più coerente possibile con la natura del territorio.

2.1 MULTIFORMITÀ COME IPOTESI DI GESTIONE DI IDENTITÀ COMPLESSE

È possibile concepire il territorio come un "organismo vivente" (Catalabi, 2009) altamente complesso, in evoluzione pressoché continua. Si deduce da ciò, come più volte già accennato, che "l'identità dei luoghi non è un prodotto definito una volta per tutte, non rappresenta l'immagine statica dello stato dell'arte ma, al contrario, rappresenta l'esito concreto e tangibile di un processo dinamico che ha avuto luogo nel tempo" (Carta, 1999) e che con esso continuerà a evolvere. Alla dimensione spaziale, di conseguenza, si aggiunge di diritto quella temporale; ne segue che "il territorio è la risultante della presenza, in uno spazio con certe caratteristiche, di attori e risorse che pongono in essere attività e relazioni nel corso del tempo" (Caroli, 2006), attivi-

Comunicare visioni di dettaglio e visioni d'insieme

Territorio come organismo vivente in continua evoluzione

L'identità dei luoghi
non è un prodotto definito
una volta per tutte,
non rappresenta l'immagine
statica dell'arte ma,
al contrario, rappresenta
l'esito concreto e tangibile
di un processo dinamico
che ha avuto luogo nel tempo.

CARTA, 1999.

tà e relazioni che, mutando, aggiungono complessità al *sistema-territorio*, complessità qui da leggersi anche come sinonimo di ricchezza. **L'aspetto dinamico, di trasformazione e cambiamento, fa parte della struttura genetica di ogni luogo**, considerato, di nuovo, alla stregua di un *organismo vivente*, che per sua natura, quindi, muta nel tempo verso qualcosa di sempre più formato e sfaccettato. **Il territorio si presenta come un vero e proprio network, una rete, un intreccio di diverse relazioni; relazioni costituite da diversi stakeholder, relazioni che mutano rispetto al momento storico o semplicemente temporale a cui si riferiscono, relazioni che nascono in ambiti diversi e si muovono per obiettivi ancora più vari.** Continuando con la similitudine del *luogo-organismo*, citata prima, Calabi afferma, però, che "mentre gli organismi conservano, nella mutazione, una certa coerenza che rende riconoscibile l'identità, le politiche urbanistiche, ad esempio, non sempre garantiscono lo sviluppo del senso di appartenenza dei cittadini ai luoghi e la conservazione delle identità sociali condivise" (Calabi, 2009). **Nasce, quindi, la necessità di adottare precisi strumenti in grado di riportare l'uomo al suo primario rapporto col territorio. Per farlo, occorre riuscire a salvaguardare quelle differenze e variazioni che rendono unico tale luogo e, infine, comunicarle.** Occorre, per far questo, uno strumento in grado di adattarsi alla natura diversificata e vasta del territorio, che sia quindi malleabile e aperto e in grado di farsi contenitore di più esperienze e più narrazioni, uno strumento che, come accennato nella precedente introduzione, sappia sciogliere quella tensione tra sintesi e molteplicità e chiarire, in questo caso in termini visivi, tutte le sfaccettature intrinseche del *sistema-luogo*.

Ciò che qui viene proposto come **ipotesi di soluzione** è l'utilizzo di quelli che sono stati precedentemente definiti **sistemi visivi multiformi, dicitura che vuole per prima cosa chiarire, dal punto di vista visivo,**

Dinamicità come aspetto intrinseco a ogni luogo

la modalità con cui essi si presentano, vale a dire il fatto che l'unicità del segno venga in questo caso sostituita dalla presenza di più segni. I sistemi visivi multiformi possono essere impiegati per raggiungere l'obiettivo di salvaguardia di quella complessità, legata al territorio, di cui prima si accennava, in quanto, come Baur (2009) afferma, essi, riferendosi a particolari esempi di immagine coordinata "sono strumenti abbastanza ricchi da poter permettere la libera espressione e quindi anche l'*evoluzione* e la *trasformazione*", due concetti che qui assumono fondamentale importanza. Se ciò è possibile è perché tali sistemi possono essere utilizzati in maniera Aperta, Contestuale, Dinamica e Relazionale, modalità d'uso che trasformano tali sistemi in qualcosa che va ben oltre la pura e semplice multiformità visiva.

Sistemi aperti

Il termine **apertura**, usato nell'accezione che qui si vuole suggerire, non è nuovo. Già nel 1962 si inizia a parlare di *opera aperta*, attraverso le parole di Umberto Eco nell'omonima produzione. In particolare, si definiscono *progetti aperti* "quei progetti che si presentano senza una forma definita a priori ma come un campo di possibilità" (Eco citato in Chiappini e Sfliotti, 2010). È proprio questo *campo di possibilità* che interessa il discorso su sistemi visivi multiformi e territorio. Quello che interessa ai luoghi è proprio riuscire a comunicare "la compresenza di tutti gli elementi concepibili" per creare nella mente del destinatario "un'informazione che non è collegabile a un significato unico, ma alla totalità di significati possibili, non facendogli ricevere un messaggio ma la possibilità di numerosi messaggi" (Eco citato in Chiappini e Sfliotti, 2010), riuscendo davvero in questo modo a comunicare la grande complessità della propria identità. **Nell'idea di sistema aperto è, quindi, "intrinseca la possibilità che tali sistemi possano essere costantemente ampliati e arricchiti a seconda delle necessità"** (Guida, 2012), esattamente come fanno i territori nel loro evolversi e mutare. Parlare di sistemi visivi multiformi e aperti si-

gnifica, quindi, parlare di sistemi che si presentano nella forma di un *work in progress*, qualcosa di non concluso, che può essere soggetto a continue revisioni e aggiornamenti, per riuscire ogni volta ad individuare la soluzione, in questo caso visiva, più appropriata. “Questo perché a nessun problema esiste una soluzione assoluta. Perché le possibilità non possono essere limitate in modo assoluto. Ogni volta c'è un insieme di soluzioni di cui una sembra la migliore, in determinate condizioni” (Gerstner citato in Chiappini e Sfligiotti, 2010).

Altra caratteristica è la **contestualità**, forse una delle più importanti. Impiegare tali sistemi in maniera contestuale significa concepire il loro utilizzo legato all'ambito nel quale essi vogliono essere impiegati o a cui si vogliono riferire. Già Andrew Blauvelt in *Towards Relational Design* (2008) parla appunto di **design contestuale, una progettazione che si lega imprescindibilmente, quindi, all'ambito di indagine e applicazione a cui si riferisce**. Lo stesso Ruedi Baur dà a questo termine un'importanza rilevante, chiamando l'Istituto di Ricerca sul Design di Zurigo, di cui è uno dei fondatori, Design2Context, termine che afferma in un'intervista con Sinni (2008^B) essere stato impiegato come una vera e propria *dichiarazione di intenti*. “**Il progetto non può prescindere dal suo contesto**” (Baur in Sinni, 2008^B). Legato a ciò, troviamo altri termini, già utilizzati da autrici come Irene van Nes e Ulrike Felsing, tra cui *flessibilità*. Non è nuovo, infatti, parlare di sistemi visivi flessibili, indicando con tale parola la capacità di adattarsi a diverse situazioni e quindi di nuovo di essere “context related” (Felsing, 2009). Fondamentale è la “capacità di adattamento a situazioni che variano”, un “aspetto centrale quando si parla di identità in cui entrano in gioco aspetti variabili” (Felsing, 2009), come quelle territoriali, che si è visto esserlo per definizione. In sostanza tali sistemi contestuali e flessibili hanno la capacità “di affrontare diverse situazioni, lasciando la possibilità all'identità stessa”, da leggersi qui come sistema visivo, “di evolvere nel tempo, [...] permettendo di adattarsi drasticamen-

Sistemi contestuali

Sistemi dinamici

te ai vari contesti in cui è chiamata ad agire” (Caprioli, Corraini, 2006).

Dinamico è, invece, ciò che è in movimento, pieno di energia, *cinetico*. Van Nes (2012) si riferisce spesso a *sistemi dinamici* (*dynamic identities*) come organismi viventi, chiamando in causa di nuovo evoluzione e cambiamento. **Più propriamente questo termine, nel suo legarsi al movimento, indica l'attuarsi di una trasformazione continua, che può essere random o basata su un preciso storyboard, e che vuole comunicare dell'identità a cui si riferisce la sua capacità di cambiare e di possedere numerosi volti differenti, di sapersi presentare in modo vario, senza voler necessariamente esplicitare legami a contesti e situazioni diversi**. La dimensione temporale è aspetto da tenersi a mente anche in termini più pratici, pensando alla stabilità e alla gestione di ciò che visivamente si produce oggi ma che dovrà funzionare anche domani. Sistemi visivi impostati nei modi che si stanno tentando di chiarire potrebbero essere d'aiuto nella creazione di sistemi di più lunga durata, che necessiterebbero di revisioni, aggiornamenti o ampliamenti piuttosto che di completi rifacimenti e riprogettazioni.

Sistemi relazionali

Infine, ultimo punto estremamente attuale è quello che riguarda l'uso di questi sistemi in modo **relazionale**, ovvero una modalità che consente di istituire un legame con più individui, che in questo caso potrebbero essere i cittadini dei luoghi a cui ci si riferisce o più in generale tutti gli *stakeholder* di interesse. **Con design relazionale si intende, prendendo a prestito le parole del già citato Blauvelt, un design che “invita alla partecipazione, all'interazione, al completamento per mezzo degli altri”. Un tipo di progettazione aperta nel risultato, nei termini già definiti, e inclusiva nel processo**, questione che verrà meglio approfondita nel capitolo successivo. I sistemi visivi multi-formi potrebbero, e dovrebbero, si vedrà in seguito, essere concepiti come strumenti attraverso cui non solo poter parlare a più destinatari ma anche mezzi per far esprimere tali destinatari, considerati non più

Tab 10. **COMPARAZIONE TRA SISTEMA VISIVO TRADIZIONALE E SISTEMA VISIVO MULTIFORME (aspetto generale)**

SISTEMI VISIVI TRADIZIONALI	SISTEMI VISIVI MULTIFORMI
SEGNO UNICO	MOLTEPLICITÀ DI SEGNI
FORMA ELEMENTO FONDAMENTALE	PROCESSO MOMENTO FONDAMENTALE
SISTEMA CHIUSO	SISTEMA APERTO
IMMUTABILITÀ	CAMBIAMENTO COSTANTE
MONO-AUTORIALITÀ	CO-AUTORIALITÀ
VALORE ALL'OUTPUT	VALORE A INPUT E OUTPUT
SINTESI	MOLTEPLICITÀ
VISIONE D'INSIEME	VISIONE DI DETTAGLIO E D'INSIEME

come “ammiratori passivi ma partecipanti attivi” (Chiappini e Sfligiotti, 2010) e che potrebbero contribuire attraverso le loro interpretazioni proprio a salvaguardare la ricchezza di cui si accennava all’inizio, mettendo in gioco la loro conoscenza sul territorio tacita ed esperienziale.

In sostanza, così come presentati, i sistemi visivi multiformi potrebbero essere *tool* capaci di aiutare a identificare meglio un territorio, mettendo in luce i suoi aspetti valoriali; potrebbero, in tal senso, “**permettere l’identificazione sottolineando una o più differenze, specchio di una realtà, individuando una serie di caratteristiche che altri non hanno, rafforzando tali reali distinzioni proprio per il fatto di rappresentarle e quindi di utilizzare queste rappresentazioni per**

aiutare a essere meglio riconosciuti” (Baur, 2009). Sempre da Baur viene preso a prestito un altro importante concetto, quello dell’*orientamento*, inteso come indicazione di una direzione, definizione dei punti cardinali, da leggersi qui come tutti quei concetti chiave e visioni che orientano e conducono lo sguardo su un territorio, aiutando una lettura più corretta che lo collochi adeguatamente *sulla mappa*.

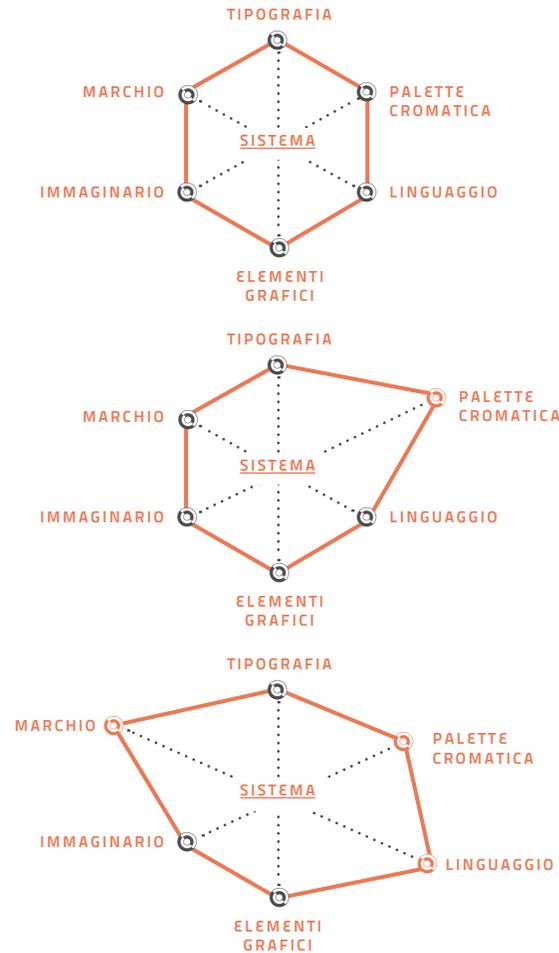
Elementi stabili ed elementi variabili

Oltre a capire in che modalità poter impiegare questi sistemi e per quali obiettivi, **occorre anche capire come visivamente dare a essi vita, quindi comprendere i modelli di creazione che possono esserne alla base**. Prima di tutto essi **si ottengono utilizzando da una parte elementi stabili, che rimangono invariati e costanti, sia nel tempo sia nella forma, e che servono come elementi di riconoscibilità, e dall’altra parte elementi che, invece, sono variabili, quindi che appunto sono soggetti a mutamenti e permutazioni**. Questi fattori sono proprio quelli che conferiscono vita al sistema. Come i sistemi visivi tradizionali, gli elementi che compongono quelli multiformi sono logo, palette cromatica, set tipografico, elementi grafici, immaginario legato alla brand, che insieme appunto costituiscono un vero e proprio linguaggio. Van Nes, attraverso i grafici successivi (pagina seguente) tratti dal suo *Dynamic Identities – How to create a living brand* (2012), spiega sinteticamente come sia possibile scegliere di lavorare sulla variabilità di alcuni degli elementi che definiscono il sistema visivo, lasciando gli altri invariati proprio per suggerire comunque la stabilità dell’intero sistema.

Le modalità per utilizzare gli elementi base appena citati possono essere diverse. Qui si intende presentare alcune che successivamente si vedranno applicate a casi studio reali. In particolare le modalità di creazione qui proposte sono sei, indicate con i termini: *raccolta, contenitore, scenario, griglia, pattern e generativo*.

Tab 11. UTILIZZO DI ELEMENTI STABILI E VARIABILI NEL SISTEMA

● Elementi stabili ● Elementi variabili



Van Nes, 2012.

Sei modalità di rappresentazione visiva

Con il termine **raccolta** si intende definire quei casi limite in cui il logo è un *segno unico* ma caratterizzato dalla *raccolta, appunto, o dalla somma, di più segni*, che possono essere impiegati anche in autonomia. Si conserva, quindi, la molteplicità impiegando un segno dato in realtà dalla convivenza di più forme. Si può prevedere, quindi, l'utilizzo sia della somma delle parti, che delle parti nella loro singolarità.

Con **contenitore**, termine impiegato e coniato da Van Nes (2012) si indicano tutti quei loghi che sono costituiti da una parte fissa, la forma distintiva, e da un contenuto visivo che, invece, può variare. Il modo in cui esso varia dipende appunto dalla modalità con cui si utilizza il sistema visivo o dagli obiettivi che si vogliono raggiungere. Il contenuto, infatti, potrebbe cambiare nel tempo, per scandirlo, oppure mutare relativamente al contesto d'uso o, ancora, sulla base di ciò che i destinatari, chiamati ad esempio ad agire, propongono e creano. Una definizione analoga la offre anche Felsing, chiamando però tale modalità di creazione *maschera*.

Scenario, invece, è utilizzato per definire quei casi in cui il logo, generalmente un logotipo, rimane invariato e muta, invece, ciò che c'è sullo sfondo. Van Nes usa il termine *wallpaper*, che quindi si riferisce allo sfondo in modo più esplicito. In questo caso si preferisce scenario poiché, spesso, gli elementi variabili che vengono impiegati sono utilizzati come vere e proprie scenografie che vogliono suggerire situazioni, contesti o mondi differenti che il territorio contiene e suggerisce.

Quando l'elemento costante è il sistema con cui il logo è stato creato e, in particolare la gabbia grafica, allora si parla di **griglia**, che può essere di volta in volta utilizzata in modi vari, riempita con contenuti diversi o impiegata in maniera più o meno complessa, sempre però lasciando le forme essenziali, quelle che dovrebbero essere costanti, immutate e soprattutto riconoscibili.

Non sempre è il logo a mutare; in alcuni casi, infatti, esso può rimanere fisso e la multiformità può essere comunicata attraverso la creazione di **Pattern** visivi che arricchiscono il sistema.

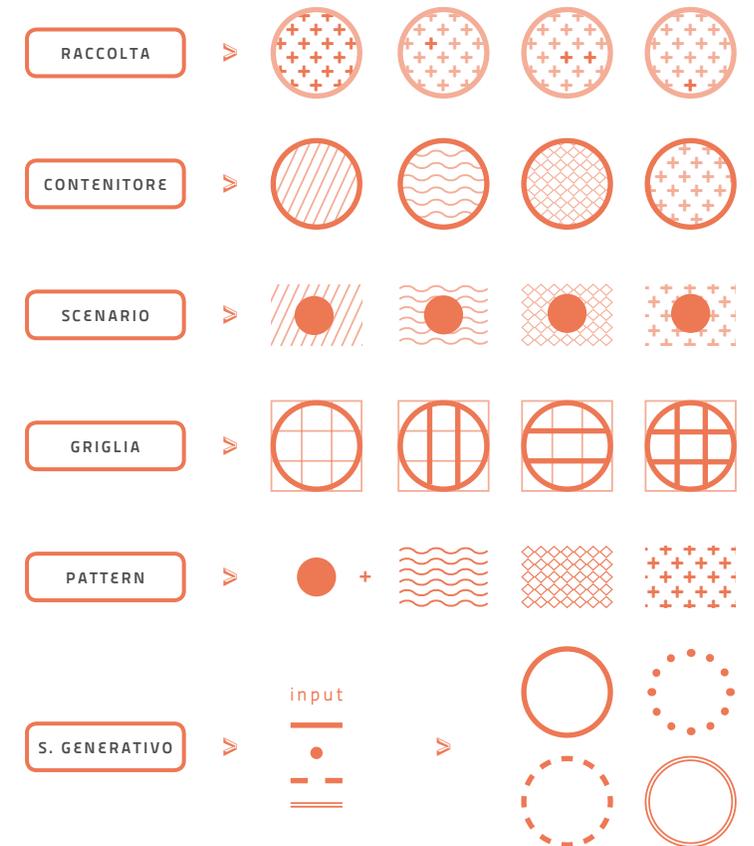
Inoltre, si può parlare di sistemi visivi multiformi e **generativi**. Con questo termine si indicano quei sistemi che vengono creati a partire da algoritmi in grado di dare vita a n forme, diverse tra loro e potenzialmente infinite, attingendo da informazioni reali e fonti diverse; si vedrà un caso studio in cui si andrà ad attingere direttamente da contenuti provenienti dall'Istituto meteorologico. Si comprende come, in questo caso, rispetto ai precedenti, le soluzioni grafiche che ne derivano possano essere controllate dal progettista solo in parte, senza essere a priori certi del risultato visivo a cui si darà vita, regolato quasi totalmente da un sistema parametrico.

Infine, un'ultima modalità di creazione dei sistemi viene presa in prestito direttamente da Felsing (2009). Si tratta della **trasformazione** di un segno costante attraverso la variazione della forma, della dimensione, della cromia, così come del supporto su cui esso viene applicato. In relazione alle altre tassonomie questa appare molto più generica e meno precisa, ma può consentire di inquadrare alcuni casi che non rientrano in quelli precedentemente citati, come l'esempio, che seguirà, del Quartier des Spectacles, dove l'elemento costante, la luce, verrà replicata, riproposta e rimaneggiata in maniera sempre diversa, creando un vero e proprio sistema in continua trasformazione. Di seguito una schematizzazione visiva delle modalità di rappresentazione visiva appena elencate.

Per avere una visione più esaustiva dei modi attraverso cui si possono disegnare, creare e gestire questi sistemi si vedano i grafici seguenti, che mettono a paragone le tassonomie qui proposte con quelle di Van Nes e Felsing, alcune delle quali già viste. Molti sono i punti di contatto, tra cui alcune terminologie, talvolta impiegate con sfu-

Tab 12. SINTESI VISIVA DELLE POSSIBILI MODALITÀ DI COSTRUZIONE DI SISTEMI VISIVI MULTIFORMI

La modalità Trasformazione non viene qui esplicitata graficamente perché estremamente generica e aperta nella sua traduzione visiva.

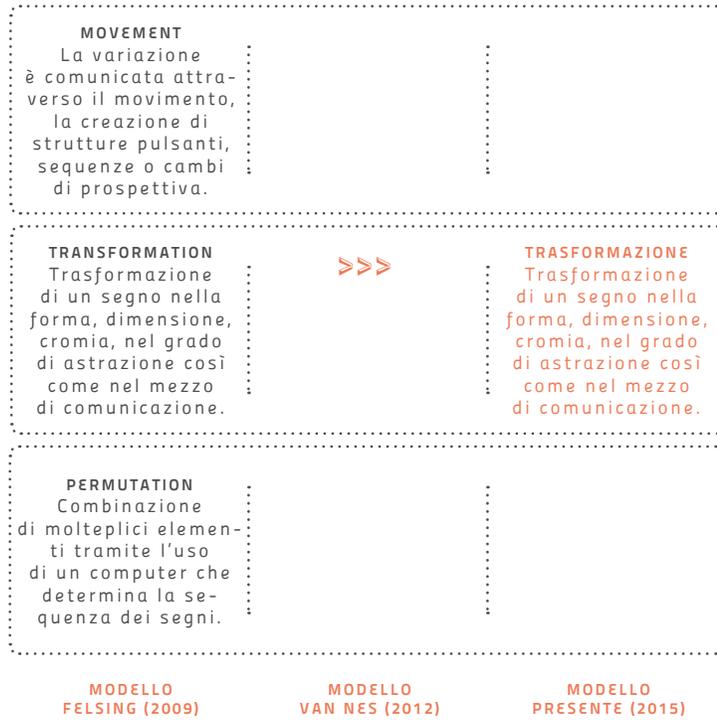


mature differenti perché ricontestualizzate all'interno della disciplina del place branding. Le categorie presentate sullo stesso livello vogliono indicare categorie che, grosso modo, vengono identificate e definite nel medesimo modo nei tre modelli, o, in alcuni casi, sono accostate categorizzazioni che appaiono l'una come l'ampliamento dell'altra.

Tab 13. **COMPARAZIONE MODELLO FELSING, MODELLO VAN NES E MODELLO QUI PROPOSTO**

MODELLO FELSING (2009)	MODELLO VAN NES (2012)	MODELLO PRESENTE (2015)
		RACCOLTA Marchio costituito dalla raccolta di più segni, che possono essere impiegati anche in autonomia.
MASK Una delle variazioni più semplici usate per creare forme perimetrali costanti con contenuti variabili.	CONTAINER Il logo è un contenitore che cambia costantemente il proprio contenuto.	CONTENITORE Marchio costituito da una parte fissa, la forma distintiva, e da un contenuto visivo al suo interno che varia.
	WALLPAPER Le variabili sono piazzate dietro al logo costante.	SCENARIO Marchio caratterizzato da una parte fissa, solitamente un logotipo, e da una parte che varia sullo sfondo.

GRID Consiste nell'uso di griglie per facilitare la combinazione sistematica di più elementi tra loro differenti.	FORMULA Il centro del sistema è il sistema stesso, una griglia o un insieme di regole, che tiene insieme elementi diversi.	GRIGLIA L'elemento costante è la griglia di creazione del logo, impiegabile in modi diversi, salvaguardandone i tratti costanti.
		PATTERN Il marchio è fisso e la molteplicità è comunicata attraverso pattern visivi tra loro diversi appartenenti alla stessa famiglia.
	CUSTOMISED Il fruitore diventa attore e interagisce con la brand. La personalizzazione del sistema è il primo step.	
	GENERATIVE Il sistema viene influenzato da dati esterni, riflettendo il mondo in cui vive e adattandosi in risposta ai suoi input.	GENERATIVO Sistema creato a partire da algoritmi e parametri in grado di dare vita a n forme diverse unite dallo stesso codice genetico.
ELEMENTARY CONSTRUCTION KITS Elementi modulari vengono ripetuti, specchiati, riproportionati e combinati tra loro.	DNA Si definiscono una serie di elementi da cui attingere. La varietà con cui si utilizzano e combinano conferisce molteplicità.	



È chiaro, quindi, come quanto qui proposto possa essere ampliato ulteriormente attraverso lo studio e l'analisi di un numero di casi sempre maggiore, che contribuirebbe ad avere una visione più vasta delle possibilità di creazione che si possono abbracciare. Il modello proposto non è da considerarsi un modello concluso e totalmente definito ma un modello arricchibile costantemente alla luce delle nuove proposte progettuali che oggi nascono - spinte anche da innovazioni tecnologiche - e che necessitano di essere analizzate e lette con strumenti precisi che consentono di contestualizzarle meglio e di andare

oltre la semplice affermazione di tendenze passeggere e poco codificate.

Importanza al processo

In aggiunta a ciò, uno dei cambiamenti sostanziali, oltre al passaggio da un unico segno a più segni visivi, è il fatto che in questi casi **l'attenzione si sposti dalla forma finita della forma grafica, come ad esempio il logo, alla sua produzione**. Non si costruiscono segni, bensì regole e sistemi che creino n segni sulla base di una matrice generativa unica. L'immagine che si ottiene è "un'immagine metamorfica, sempre meno statica e immutabile. Il termine metamorfico intende indicare proprio quella trasformazione di forma e di composizione interna cui si assiste nel progetto di comunicazione visiva con la modificazione delle forme, da un lato, e della struttura interna del processo progettuale, dall'altra" (Guida, 2012). **"Al posto di soluzioni per problemi", si inizia a pensare a "programmi per soluzioni"** (Gerstner, 1964). In questo caso l'autore, ormai parecchi anni fa e quindi ben prima di tutto l'accesso dialogo attorno ai temi della flessibilità e dinamicità, ha individuato e suggerito un nuovo modo di pensare, quello a cui tutt'oggi si fa riferimento e che ancora viene enfatizzato come possibile percorso preferenziale da intraprendere. Con il termine *programma*, Galanter ha evidenziato la possibilità di pensare in maniera molto più aperta e malleabile di quella tradizionalmente intesa. Un programma, secondo la sua visione, è una sorta di ricetta attraverso cui arrangiare e disporre gli elementi in gioco; una soluzione tra molte altre ugualmente plausibili e raggiungibili con gli stessi elementi. Allo stesso modo fa riferimento al concetto di *sistema* o di *griglia*, qui a loro modo citati, intesi come piani regolatori su cui disporre in maniera sempre varia ma coerente gli ingredienti in gioco. **Galanter in questo senso si fa anticipatore di molti dei concetti che qui sono stati evidenziati e analizzati e ha la capacità, in termini sintetici, di chiarire come**

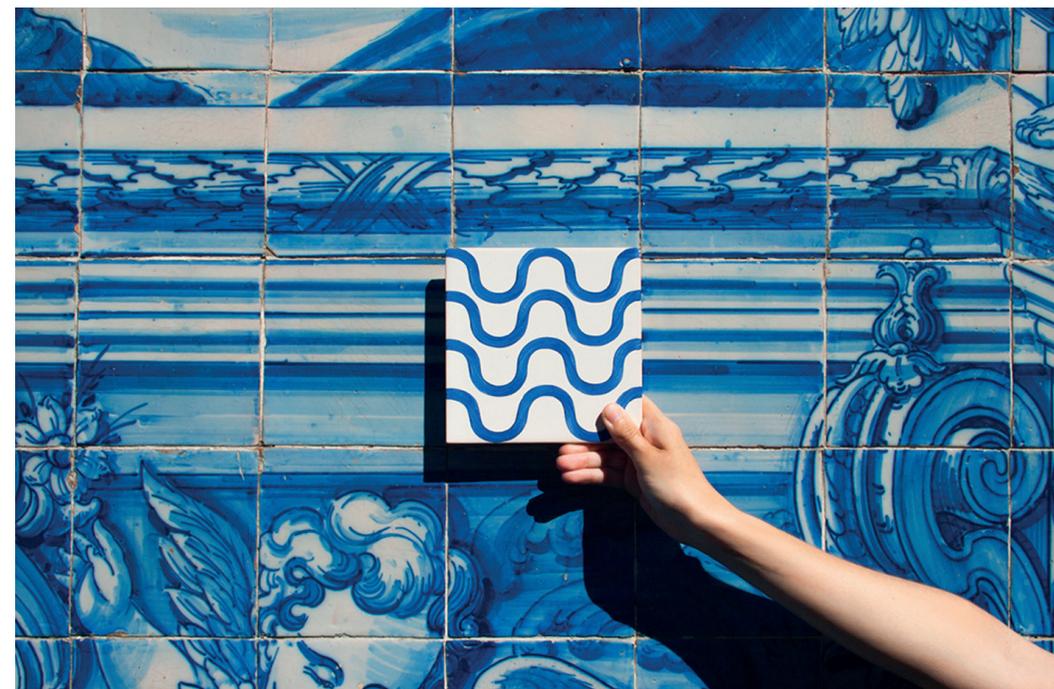
l'attenzione al sistema più che un mezzo di produzione sia una vera e propria modalità di pensiero, che, per queste ragioni, può poi adattarsi alla grafica così come alla musica, alla letteratura, alla cucina, etc.

2.1.1 L'esempio di Porto. Ponto.

Il caso della città di Porto, seconda nel Portogallo per grandezza con una popolazione pari a 1.4 milioni di persone, è significativo per dare un esempio pratico e concreto di come possano essere impiegati alcuni dei modelli di creazione di sistemi visivi multiformi appena visti. In particolar modo l'esempio è utile a far comprendere come l'utilizzo di tali modalità non sia soltanto garanzia per il raggiungimento di un risultato flessibile e aperto, nei significati già compresi, ma come **gli strumenti stessi siano malleabili e possano essere utilizzati in maniera sempre differente, combinandoli addirittura tra loro.**

Nel giugno del 2014, la Câmara Municipal do Porto invita due dei maggiori studi portoghesi, Atelier Martino&Jaña e White Studio, a progettare un nuovo sistema visivo per la città, che fosse, secondo le parole di Nuno Santos, vicepresidente del consiglio di Porto e direttore della comunicazione, un sistema semplice, aperto e che potesse facilmente essere applicato a media vari.

Viene scelto il progetto di White Studio, guidato dall'art director Eduardo Aires. Il punto di partenza è che Porto significa qualcosa di diverso per ciascuno, il che dà vita a un numero potenzialmente infinito di visioni e immagini associabili alla città. Lo studio afferma il bisogno di mostrare tutte le possibili città che esistono all'interno di Porto e, successivamente, "di organizzare e semplificare la comunicazione con i cittadini e allo stesso tempo di definire una chiara gerarchia, raccogliendo insieme la città e l'amministrazione. **Occorre-**



16. Ceramiche classiche e icona progettata da White Studio. 17. (In basso) Marchio di Porto e sue variazioni.

va rappresentare Porto, sia come città globale, sia come città di ognuno" (White Studio, 2014).

L'ispirazione progettuale più pratica viene dalle famose ceramiche e mattonelle blu e bianche sparse per la città, che rappresentano un importante bagaglio culturale e artistico per Porto, un aspetto riconoscibile, identitario e certamente da salvaguardare. Si sceglie consapevolmente di andare oltre il singolo logo e di abbracciare quella complessità e molteplicità di cui spesso si è accennato, che farà da filo conduttore anche in tutti gli altri casi che successivamente si vedranno.

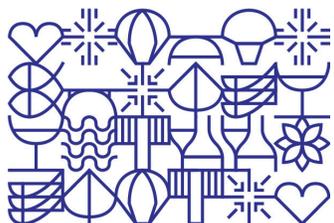
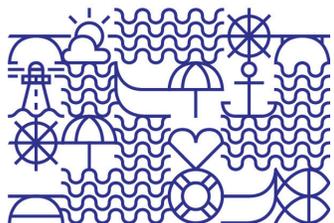
L'elemento tipografico che rimane costantemente fisso e invariato è molto semplice ed è un sans-serif. Il sistema costruito attorno a esso è invece estremamente vario e mutevole e può tranquillamente essere inserito nel contesto dei sistemi visivi multiformi di cui appena discusso.





18. Marchio *Scenario* e *Pattern visivi*.

19. (Nella pagina accanto) Applicazione grafica di logo e icone.



Il passo successivo alla creazione del logotipo è stato quello di creare delle icone in grado di raccontare visivamente la storia della città e con essa dei propri cittadini. **“Ogni persona con cui parlavamo era una nuova possibilità per realizzare una nuova icona”**, afferma White Studio. **Ne sono state attualmente create più di settanta (sulla base di un’unica griglia geometrica) ciascuna delle quali racconta una sua storia.** Nella pratica le icone sono pensate per poter essere connesse tra di loro all’interno di una rete narrativa che può costantemente mutare. Ogni pezzo può vivere e vive da solo, proponendo la sua piccola visione e realtà, ma può anche essere impiegato come un tassello tra tanti ed essere soltanto un capitolo di una trama più ampia. **“Le icone possono essere illustrative, raccontare storie, mostrare i paesaggi, tradurre passioni”** (Vit, 2014^B). **Da questo punto di vista sono versatili e flessibili**

in sé e per sé. Da elementi architettonici si passa alla stilizzazione di elementi gastronomici, così come a elementi paesaggistici, culturali, fino agli sport più diffusi o ai trasporti pubblici.

Il modo in cui esse sono state poi gestite è estremamente interessante. Ogni icona può essere associata, come si può vedere in figura, all’edificio o all’ente a cui è pensata per relazionarsi. Graficamente la griglia su cui si va a costruire il logo rimane costante, il *contenitore* rimane il medesimo e cambia il contenuto, l’elemento appunto

iconico. Si vedano gli esempi di Porto Gestão Obras Públicas, Porto Domus Social piuttosto che della Câmara Municipal stessa. Allo stesso tempo la variabilità e la molteplicità, in particolare qui la capacità di adattarsi a differenti contesti e di rappresentare diversi lati di sé, è comunicata attraverso la creazione di diversi *pattern*, che vivono sia separati sia divisi dal logotipo stesso della città. Quando si accompagnano al logotipo, spesso vengono utilizzati sullo sfondo di esso e impiegati per creare degli *scenari*, ulteriore prova che le categorie appena proposte siano qualcosa di flessibili e non delle tassonomie rigide da utilizzare sempre nello stesso modo, cosa che sarebbe un vero e proprio controsenso rispetto al loro obiettivo d’uso. Attualmente il progetto è stato declinato su diversi media e già applicato su facciate cittadine, così come su piattaforme digitali o segnaletica varia. **“Il desiderio ultimo è che l’identità possa funzionare per ogni cittadino di Porto e che essi possano relazionarsi con essa e ritrovarsi in essa. Nella diversità dei simboli si vuole trovare unità”** (White Studio, 2014).



2.2 INTRODUZIONE AI CASI STUDIO

Sono stati presi in analisi, a questo punto, dodici casi studio diversi, per poter comprendere nella pratica come effettivamente i territori si muovano per promuoversi e valorizzarsi. Due dei casi sono già stati presentati, i Amsterdam e beBerlin; quelli proposti in questo capitolo, invece, avranno un focus più specifico su quelli che sono stati appena definiti come sistemi visivi multiformi, a dispetto degli altri due già analizzati. A parte ciò, tutti si sviluppano attraverso quattro punti principali, che consentono di osservare gli esempi non soltanto nel loro aspetto più grafico ma anche in quelli economici, politici, sociali, *etc.* L'obiettivo è quello di comprendere come questi luoghi siano riusciti a gestire la complessità di un progetto simile in relazione ai propri obiettivi di partenza, validando la loro metodologia in relazione, invece, ai risultati raggiunti. In sostanza, il discorso si svilupperà attraverso i seguenti punti: **background e obiettivi**, ovvero il punto di partenza del luogo e quello finale da raggiungere, **fase preliminare**, quindi tutti i provvedimenti presi per avviare il progetto e riuscire a gestirlo nel migliore dei modi, **strategia**, il piano sviluppato e la sua messa in pratica, e, infine, i **risultati**. Come già detto, in questo capitolo si avrà anche uno spazio a parte dedicato al **focus sul sistema visivo**. Tutti i casi sono presentati in schede singole, le cui aperture riportano una tabella all'interno della quale sono divise in sette categorie distinte, alcune tag, che hanno come scopo quello di fornire una lettura veloce dell'esempio in questione, una comprensione immediata dei punti principali e una più semplice comparazione con le altre schede. Il primo punto preso in analisi è il **profilo di partenza**, che può essere *debole/negativo* nel caso in cui il luogo sia conosciuto per fatti negativi o non sia conosciuto per nulla, *dubbio/incerto* quando la propria immagine non è chiara alla maggior parte della gente e quando si è confusi su ciò che lo definisce, *chiaro*

**Aspetti analizzati
nei casi studio**

**Tassonomie usate
nell'analisi dei casi**

ma non totalmente positivo, quando si ha di quel territorio una buona reputazione ma vi sono ancora delle questioni non risolte, infine, nei casi migliori, si può avere un profilo *forte/positivo*, chiaro a tutti negli aspetti più proficui per il paese. La **tipologia di intervento** si divide nelle tre già osservate e spiegate nel capitolo precedente, quindi *city branding*, *nation branding* e *destination branding*, che, come si è visto, non si distinguono soltanto per questioni di scala su cui agiscono. La **dimensione temporale** di tale intervento può essere a *breve termine*, nei casi in cui si lavori per raggiungere risultati nell'immediatezza, o, in caso contrario, a *lungo termine*. Il **target** a cui i progetti messi in atto si riferiscono sono qui quattro, ovvero i *cittadini interni* al proprio territorio, i *cittadini potenziali* che si vorrebbero far stabilire nel proprio territorio, i *turisti* e, infine, gli *investitori*. Gli **obiettivi** possono essere molteplici, qui ne sono presentati i tre principali. Con *riposizionamento* si intende la volontà del luogo di cambiare drasticamente la propria reputazione. Se esso è conosciuto per *A*, con riposizionamento si descrive la volontà del territorio di o eliminare *A*, oppure aggiungere anche un'immagine *B*, forte e positiva. Oltre che per il riposizionamento, si può lavorare per aumentare la propria *competitività*, quindi sostanzialmente diventare più attrattivi dal punto di vista economico o commerciale, oppure per aumentare la propria *attrattiva*, dal punto di vista turistico e, quindi, da quello più fisico e naturalistico. L'**approccio** con la quale il paese può mettere in pratica il suo progetto di identità competitiva può essere poi *top-down*, quindi totalmente calato dall'alto dall'amministrazione sulla popolazione, oppure essere *inclusivo*, quando vi è il tentativo di coinvolgere la propria popolazione nelle scelte legate al proprio territorio. Gli **strumenti** impiegati, alcuni dei quali sono già stati meglio esplicitati, possono essere *evento/mega evento*, *sistema visivo*, *campagna promozionale*, *promozione turistica*, *promozione culturale*, *revisione impianto urbano* e, infine, *revisione politiche di governo*.

SCHEMA C

Bahamas

➤ PROFILO DI PARTENZA

FORTE/POSITIVO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

DESTINATION BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI

➤ OBIETTIVO

AUMENTO ATTRATTIVA

➤ APPROCCIO

TOP-DOWN

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

PROMOZIONE TURISTICA, SISTEMA VISIVO, CAMPAGNA PROMOZIONALE

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; RACCOLTA

➤ STUDIO DESIGN

DUFFY & PARTNERS

➤ PERIODO

2004 - OGGI

Background e obiettivi

Le Bahamas sono un insieme di isole, circa 700, oggi destinazione turistica conosciuta praticamente da tutti, specie quando si pensa al tipico panorama con spiaggia bianca e acqua cristallina. **Si può dire che, pur non conoscendole nel minimo dettaglio, o pur non avendole mai visitate, le isole siano comunque nell'immaginario di tutti. Da questo punto di vista il loro profilo di partenza è certamente ottimo.** È sia forte, ovvero ben solido e riconosciuto da tutti, sia chiaro, **non lascia, quindi, spazio a disambiguità** né viene percepito dalle persone in modo considerevolmente diverso. È palese la necessità della nazione di continuare a insistere in questo senso, chiarendo costantemente e con precisione la propria posizione rispetto alle maggiori destinazioni *competitor*, che a conti fatti poco si distinguono quanto a offerta turistica.

Fase preliminare

Maggiori necessità in questo senso nascono **dopo l'11 settembre 2001**, giorno dell'attentato terroristico alle Torri Gemelle. Le Bahamas, che da sempre legano la loro ricchezza e la loro economia al settore turistico, vivono da quel momento una **fase di recesso economico**. Dal turismo, la nazione ricava, infatti, circa il 60% delle sue entrate. Dopo quella data, che ha segnato l'intero mercato americano in maniera negativa, gli arrivi nelle isole calano drasticamente del 33%, mettendo in serio rischio l'economia del territorio. **Si decide, dunque, di adottare una strategia in grado di risollevare non soltanto il fatturato della nazione ma di dare nuova forza alla propria immagine, giovando quindi anche alla propria reputazione.**

Il primo passo è stato comprendere le esigenze vere e proprie a cui sopperire e determinare la percezione del paese da parte di terzi.

Per farlo sono state condotte **interviste e somministrati questionari a clienti passati**, provenienti dai due più grandi mercati americani, ovvero New York e la Florida; allo stesso tempo sono stati ricavati dati direttamente dagli operatori del settore, come proprietari alberghieri, *etc.* **Quello che è emerso è la discrepanza tra ciò che si tentava di promuovere e, invece, quella che era la percezione dei consumatori.** Le isole appaiono ben definite nella loro immagine ma allo stesso tempo estremamente simili ad altre destinazioni turistiche, come la Jamaica o il Messico. **Emerge quindi la necessità di distinguersi per eliminare ogni pericolo a cui la stereotipizzazione più portare.** Occorre dare individualità alle singole isole, quindi alle singole destinazioni, smettendola di parlare delle Bahamas come se fossero tutte uguali e come se proponessero tutte lo stesso tipo di esperienza turistica. Ogni isola deve essere comunicata nella sua identità e unicità. Un secondo ulteriore obiettivo che segue a questo è di iniziare ad attrarre arrivi anche da destinazioni differenti da quelle solite, di aprirsi, quindi, a paesi come l'Asia, l'Europa e l'America Latina.

Strategia

Quasi la totalità del progetto strategico passa attraverso la creazione di campagne promozionali di advertising che hanno prima di tutto lo scopo di illustrare cosa le Bahamas siano. Tra queste, la campagna creata da Gerardot&Co, che fa parlare direttamente le persone. Un gruppo di turisti, che dichiara di non aver mai visitato le isole prima, viene accompagnato in un soggiorno di dieci giorni presso esse; contemporaneamente, si valutano le loro reazioni e impressioni di fronte alle principali esperienze vissute nel luogo. Le loro storie diventano occasione da un lato per comprendere ulteriormente le percezioni dei consumatori e dall'altro lato si fanno ricco contenuto per ulteriori campagne di marketing e pubblicità. In particolar modo, vengono rac-

Necessità di distinzione dai competitor ed evitare cliché

Bahamavention

colte sul sito > myoutislands.com, sito dedicato alla scoperta delle isole meno conosciute della nazione, in pieno rispetto del principale obiettivo definito a monte. Sulla stessa linea viene anche creato un video promo realizzato più o meno allo stesso modo, ovvero anche questa volta con persone che dichiarano di non aver mai visto prima le Bahamas. Una troupe televisiva e due ospiti partono per un viaggio di diciassette giorni tra le isole, girando episodi diversi poi caricati sul canale *YouTube*, aperto appositamente per l'occasione. Il primo video totalizza 30.000 visitatori nel primo mese.

Nel 2006, segue una delle più celebri campagne realizzate per promuovere le isole, in questo caso dall'agenzia Fallon. Si tratta di **Bahamavention, una delle adv di Bahamas divenute più celebri su YouTube**, uno dei social a cui la nazione punta di più per incentivare a una diffusione virale dei messaggi che si vogliono comunicare, insieme a *Facebook* e *Twitter*. Il target principale di questa campagna è il classico personaggio stressato dal troppo lavoro, incastrato nella sua noiosa routine e quindi costantemente stanco e di certo poco abbronzato (*overworked, overstressed, undertanned*). "Si tratta della popolazione adulta e copre una grande varietà di occupazioni, ma è più uno stato mentale che un target demografico quello che cerchiamo di raggiungere" afferma Joe Germscheid, *interactive media director*. Il soggiorno alle Bahamas viene quindi presentato come la soluzione. **Quello che l'agenzia riesce a fare è creare una sorta di tormentone, il termine Bahamavention, che entra a far parte dello slang comune, significando l'esigenza di andare in vacanza o lo stato di totale relax che si ha solo quando ci si rilassa in riva al mare.** Oggi sui social, in particolare *Twitter* e *Instagram*, si legge ancora la tag *#bahamavention* associata al tipico scatto da spiaggia con in mano un cocktail colorato. La viralità del progetto è indubbia e anche se l'agenzia ha vinto grazie a esso numerosi premi, tra cui un Kelly Award da Ma-

gazine Publishers of America, un Jay Chiat Award per l'impianto strategico e l'Atlas Award come miglior branding per una destinazione internazionale, la campagna non ha giovato al turismo della nazione come si sperava. Nei primi sei mesi del 2007 si registra un calo degli arrivi nel 9.1%. **In sé la campagna è forte e ha la capacità di insediarsi e rimanere piacevolmente nella mente di chi la fruisce ma allo stesso tempo non si lega strettamente a un luogo ma rimanda a più destinazioni turistiche tutte ugualmente plausibili**, il che è un problema, perché involontariamente Bahamas fa pubblicità ai suoi diretti concorrenti. Il significato del termine quindi viene generalizzato, diventando sinonimo di piacevolezza nel viaggio, senza specificare però dove. Allo stesso tempo l'adv in questione non va incontro all'obiettivo primario della strategia, quello di differenziazione delle singole isole, anzi, rende le diverse destinazioni una meta ancora più stereotipata. In seguito ai risultati poco fruttuosi, la campagna smette di essere impiegata.

Una delle campagne che invece giovano di più al paese è **Bahama Fridays**, di Phearcreative, che in questo caso vede la creazione *ad hoc* delle relative pagine Facebook e Twitter oltre che del sito dedicato. La prima Bahama Fridays si avvia nel 2009, la seconda segue l'anno successivo. Entrambe ricevono riconoscimenti e vengono pluripremiate. La prima vince l'HSMAI Platinum Award come miglior *Viral Web Marketing Campaign* e la seconda, nel 2010, vince il Bronze Anvil, come *Word of Mouth Viral Marketing Campaign*. **Il messaggio di entrambe le campagne è quello di prendersi un lungo weekend; s'invitano gli americani a festeggiare il quinto giorno della settimana in pieno spirito da isola**. Si creano dei mini video promozionali con una telecamera nascosta che immortalava personaggi calati in un ambiente lavorativo dove gli altri, attori, sono in tenuta da spiaggia, ballano e bevono cocktail. I video virali vengono caricati su canali spe-

Bahama Fridays

cifici e nella prima settimana di diffusione raccolgono circa 100.000 visualizzazioni. **Oltre agli spot diffusi essenzialmente attraverso social, vengono realizzati flash mob in giro per alcune grandi città**, tra cui Washington, dove, il 9 aprile 2009, numerosi attori e attrici in costume da bagno hanno passeggiato ballando e cantando con cartelli recitanti *Alle Bahamas è meglio*, e via dicendo. Insomma, tutti modi di catapultare all'improvviso nella quotidianità dei destinatari lo status vivendi delle Bahamas, per dare loro un assaggio di quello che troverebbero una volta lì. Anche in questo caso, però, non si attuano strategie di diversificazione delle isole le une dalle altre.

Behold

Nel 2013, arriva **Behold**, che rappresenta lo sforzo e il tentativo di ampliarsi ancora di più sul territorio statunitense. La campagna vede il suo debutto durante il Super Bowl, con uno spot di 60 secondi su mercati selezionati, tra cui la Florida, in particolar modo. La seconda parte della campagna vede poi la creazione di materiale cartaceo, quali poster e cartelloni, da collocarsi prevalentemente in stazioni ferroviarie o grandi centri di ritrovo, come la Grand Central Station o il Rockefeller Center di New York o, ancora, in mezzi di trasporto, insomma in tutti quei luoghi solitamente affollati, magari bui o comunque non proprio estremamente piacevoli. La scelta degli spazi in cui posizionare i cartelloni, ovviamente non è casuale. **L'obiettivo è quello di esplicitare il forte contrasto tra il luogo in cui si vive e le Bahamas, che al contrario appaiono fresche, colorate e allettanti, ricche di bellezze naturali da scoprire e visitare**. Per catalizzare ancora di più l'attenzione vengono sfruttati volti di personaggi noti come Rick Fox, dell'NBA, Shakara Ledard, super modella, e David Copperfield. Parte della campagna viene ancora una volta veicolata attraverso social, a cui la nazione si dimostra palesemente attenta e sensibile; inoltre, si coglie l'occasione di rivedere il sito web ➤ www.bahamas.com, che oggi, oltre a essere strumento informativo, ha tutte le funzioni

di un sito di travel booking.

Infine, oltre alla progettazione di campagne di advertising, il paese impiega le sue forze e le sue risorse per migliorare buona parte dei suoi servizi al turista. Ad esempio, oltre al **miglioramento di molti siti web legati al mondo alberghiero, vengono impiegati fondi per la costruzione di nuovi resort, la cui scarsità è sempre stata un problema per le isole**. A tal proposito, nel 2011 cominciano i lavori per la costruzione del Baha Mar Resort, terminato nel 2014, un anno dopo la fine dei lavori di ristrutturazione dell'aeroporto Lynden Pindling International di Nassau, un altro grande punto strategico della nazione.

Focus sul sistema visivo

Nel **2004**, entra a far parte della strategia di destination branding anche il nuovo sistema visivo delle isole, il cui progetto viene rivelato nel dicembre 2003. Commissionato dal Ministero del Turismo delle Isole delle Bahamas, **Duffy&Partners**, studio di Minneapolis, si occupa della sua realizzazione. L'obiettivo del progetto è di creare un sistema visivo che "potesse essere impiegato da svariati enti del settore privato, da hotel a compagnie aeree" (**Duffy&Partners, 2004**) e che rimpiazzasse quello precedente, che in realtà non potrebbe nemmeno definirsi tale, in quanto trattasi soltanto di un *payoff*: *The Islands of the Bahamas: It Just Keeps Getting Better*, che tra l'altro poteva essere perfettamente applicato a qualsiasi altra meta tropicale, soltanto sostituendone il nome. In accordo con quanto già detto, l'impiego delle solite immagini *cliché* quali sabbia e sole sarebbe stato controproducente, perché non avrebbe comunicato differenziazione, anzi. Dalla ricerca emerge la grande varietà di esperienze tra loro diverse che le isole sono in grado di garantire e si decide di lavorare proprio sul concetto di molteplicità. **Ne segue la decisione di non crea**

Ulteriori strumenti impiegati

Obiettivo: differenziare le isole le une dalle altre.

re soltanto un logo bensì un sistema in grado di differenziare le quattordici isole principali, dando a ognuna la propria rilevanza ma inserendole allo stesso tempo nel medesimo contesto, comunicando il messaggio che le Bahamas non sono un luogo ma tanti luoghi diversi.

Pur non sapendo con certezza se il sistema presentato sia uno dei primi sistemi visivi multiformi realizzati, **è indubbio che si sia cominciato a ragionare in termini di malleabilità e apertura e, vista la sua collocazione temporale, il sistema utilizzato dalle Bahamas potrebbe rappresentare uno dei primi casi di sistemi orientati alla flessibilità e alla contestualità**. La volontà è quella di comunicare la geografia del luogo, che rende unico l'insieme delle mete. Si crea una mappa stilizzata delle isole, rappresentando soltanto le diciassette principali attraverso forme elementari. Le cromie utilizzate, provenienti da ispirazioni trovate in loco, aiutano a differenziare i singoli elementi grafici gli uni dagli altri. A ogni isola, semplicemente, viene associato un colore. Nell'insieme, il marchio creato dall'accostamento del simbolo alla tipografia, il Gotham, rappresenta in pieno lo spirito di divertimento, armonia e ricchezza delle isole. Contemporaneamente, ha valore istruttivo e informativo. **Il logo ha la facoltà di escludere tutti gli elementi in surplus e di isolare soltanto quello d'interesse; aiuta quindi a individuare facilmente una precisa isola sulla mappa e quindi a insegnare al destinatario che vi sono tante singole unità che costituiscono le Bahamas**. In

particolar modo questo si rende più evidente sul sito web; quando si entra in un'area dedicata a una precisa destinazione, il resto del logo si oscura, lasciando *accesa* e colorata soltanto l'isola a cui ci si sta riferendo. Un modo semplice che consente, però, di adattarsi di volta in volta



al contesto, dove il contesto coincide con la meta turistica che si vuole distinguere dalle altre. Oltre a quest'aspetto, senz'altro innovativo e di utilità anche pratica, si riesce a creare un linguaggio visivo forte a sufficienza da poter vivere su diversi dispositivi e strumenti. Si declina facilmente il pattern su segnaletica, magliette e altri elementi di merchandising, che per un paese che vive prevalentemente di turismo possono costituire una buona possibilità d'introiti.



21. Marchio scisso nelle sue diverse componenti.

Risultati

Dopo un 6% ancora a calare nel 2002, il settore turistico ricomincia a risollevarsi. Nei primi mesi del 2004 **crescono sia il numero di arrivi via aerea, del 9,2%, sia quelli via mare, addirittura del 21,7%**. Nel 2011, i visitatori arrivano a essere 5.5 milioni. Il ricavato dovrebbe aggirarsi attorno ai 2.5 bilioni di dollari, in continuo crescendo, poiché nel 2013 il numero di turisti tocca i 6 milioni. Il Segretario Generale dell'Organizzazione Turismo Mondiale delle Nazioni Unite (UNWTO), Francesco Frangialli, dichiara che il processo di espansione in questa direzione continua a crescere e non accenna a diminuire. **Non c'è, inoltre, una tendenza alla saturazione nella domanda di esperienze turistiche**

alle Bahamas. Secondo alcune stime si calcola che gli arrivi continueranno a crescere del 6% almeno fino al 2015. Un ottimo risultato è dato anche dal fatto che, tra questi, si contano turisti provenienti da mercati più difficili da attrarre, come Cina ed Europa; rispondono bene anche gli States. Secondo il Country Brand Ranking Tourism (2013) di Bloom Consulting, infine, le Bahamas sono oggi la 72esima destinazione turistica a livello mondiale e la 16esima d'America. Obie Wilchcombe, Ministro del Turismo, si auspica che questi risultati continuino a superarsi ed evidenzia la necessità di una sempre crescente attenzione alla ricerca, strumento volto a salvaguardare le proprie risorse nel migliore dei modi.

Tab 14. **POSIZIONAMENTI BAHAMAS COME DESTINAZIONE TURISTICA**

POSIZIONE AMERICANA	POSIZIONE MONDIALE	
01	01	STATI UNITI D'AMERICA
02	19	MESSICO
03	20	CANADA
04	41	ARGENTINA
05	42	BRASILE
06	49	REPUBBLICA DOMINICANA
07	50	PORTO RICO
08	54	CILE
09	55	PANAMA
10	59	URUGUAY
11	63	COSTA RICA
12	64	PERÙ
13	66	COLOMBIA
14	67	ARUBA
15	71	GUATEMALA
16	72	BAHAMAS
17	73	GIAMAICA

Country Brand Ranking Tourism di Bloom Consulting, 2013.

SCHEMA D

NYC

➤ PROFILO DI PARTENZA

FORTE/POSITIVO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

DESTINATION BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI

➤ OBIETTIVOAUMENTO ATTRATTIVA,
AUMENTO COMPETITIVITÀ➤ APPROCCIO

TOP-DOWN

➤ STRUMENTI IMPIEGATIEVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA
VISIVO, CAMPAGNA PROMOZIONALE,
PROMOZIONE TURISTICA, PROMO-
ZIONE CULTURALE➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; CONTENITORE

➤ STUDIO DESIGN

WOLFF OLINS

➤ PERIODO

2007 - OGGI

Background e obiettivi

Capitale dell'omonimo stato, New York è la città più popolosa degli Stati Uniti. Costituita da cinque distretti, Manhattan, Brooklyn, Bronx, Queens e Staten Island, **viene descritta come città rumorosa, diversa, ricca ed eclettica**. Si presenta, quindi, come un luogo in continuo cambiamento, aspetto che si trasforma in un fattore potenzialmente positivo. **New York City è nell'immaginario ormai pressoché di tutti e tutte le sfaccettature che vengono recepite da ognuno sono un aspetto ugualmente veritiero e rappresentativo della città**. Pur avendo avuto un passato non totalmente positivo, anche grazie a interventi che si accenneranno più avanti, la città ha oggi un profilo forte, che difficilmente tende a incrinarsi. Come meglio si vedrà, pur lavorando già da tempo per migliorare la propria reputazione, la città riconosce la necessità di ulteriori sforzi, prevalentemente nel campo turistico, per comunicare un'immagine di sé non scontata e soprattutto non stereotipata, uno dei pericoli maggiori di una città tanto celebre e conosciuta.

Fase preliminare

In questo caso, come si vedrà anche per altri esempi, non sono disponibili sufficienti materiali per ricostruire in che modo l'amministrazione newyorkese abbia gettato le basi metaprogettuali della strategia di gestione cittadina, né è possibile comprendere a pieno secondo quali criteri abbia impostato i suoi obiettivi o su quali fondamenta abbia costruito gli strumenti per raggiungerli. Si può ricostruire, però, quanto meno a grandi linee, un percorso che la città ha iniziato ormai alcuni decenni fa, in grado di esplicitare l'attenzione che New York oggi dà alla gestione della propria immagine, cosa che forse sembra scontata vista la reputazione di cui la città gode, ma che in realtà

è frutto di un sentiero intrapreso già negli anni Settanta, un momento fortemente critico per la Grande Mela. I frequenti *black-out*, il tasso di criminalità più che elevato e l'insolvenza fiscale sono solo alcuni dei fattori che misero in crisi la città. Oltre ai disordini interni, l'immagine cittadina, già negativa, non veniva certamente comunicata all'esterno in modo migliore. Si pensi, ad esempio, a come la città veniva mostrata attraverso uno dei media più forti del momento, il cinema, che si è visto già essere uno strumento di comunicazione efficace in quanto fortemente dotato di carica emotiva. Attraverso film come *Taxi Driver*, del 1976, o *Escape from New York*, del 1981, si inculcava ancora di più nella mente degli spettatori l'immagine di una New York da evitare, prima ancora di conoscerla. **È nel 1977 che per la prima volta, ben prima di moltissime altre città nel mondo, s'inizia a far qualcosa di concreto per migliorare.** Viene, ad esempio, impiegato uno dei più importanti talenti locali, **Milton Glaser** (artista e designer), per dare vita e diffondere il **sistema visivo cittadino. Nasce il celeberrimo e ormai trentennale I ♥ NY**, con la campagna a esso associata, che consacra definitivamente al successo il progettista che l'ha creato, e che, secondo Miriam Greenberg (professoressa di sociologia all'U-



niversità della California, Santa Cruz), diventa uno dei più grandi successi in termini prima di tutto culturali, ponendosi come strumento d'identificazione per cittadini e non, e diventando uno strumento a cui legare il proprio senso di orgoglio e di appartenenza.

Il primo momento in cui il design e i suoi strumenti vengono impiegati in maniera attiva all'interno del marketing territoriale cittadino è quindi da collocarsi negli Settanta; il secondo momento, invece, è da collocarsi nel primo decennio del XXI secolo, in particolare durante l'insediamento al potere di Michael Bloomberg, sindaco di New

**Anni Settanta,
prima attenzione
al city branding**

22. I ♥ NY di Milton Glaser.

York dal 1 gennaio 2002 al 21 dicembre 2013. Durante la sua carica, sempre secondo la Greenberg, "l'approccio di branding si è normalizzato e istituzionalizzato in un modo senza precedenti", entrando a far parte della quotidiana gestione cittadina, fondamentalmente, in questo caso, nel suo versante più turistico. Nel 2003 si sente l'esigenza di istituire un organo competente in grado di promuovere la città coordinandone i vari aspetti, gestendone l'identità e gli *asset* su cui agire. Nasce la NYC & Company, ufficio di marketing e turismo. Tra le principali mansioni, citando Della Corte, Sciarelli e Del Gaudio in *Destination Branding: New York e Sidney (2011)*, si annoverano: la gestione delle relazioni con diciotto rappresentanze di uffici presenti sui principali mercati di provenienza dei target attuali; partecipazione annuale a *sales mission* e *trade shows* per lo sviluppo di relazioni *business-to-business*; realizzazione di campagne promozionali per promuovere l'offerta turistica di New York, sottolineandone la varietà in termini di prodotti ed esperienze quali intrattenimento, arte e cultura, gastronomia e shopping. Al fine di individuare una strategia appropriata, l'ufficio di marketing e turismo, lavora a stretto contatto con agenzie di consulenza come Interbrand e FutureBrand. **Nel 2006, ha ufficialmente avviato la creazione di un modello di gestione territoriale che avrebbe dovuto rafforzare lo sviluppo turistico della città, facendo comprendere, a investitori esterni soprattutto, i benefici che si sarebbero potuti trarre da una città come quella di New York.**

Strategia

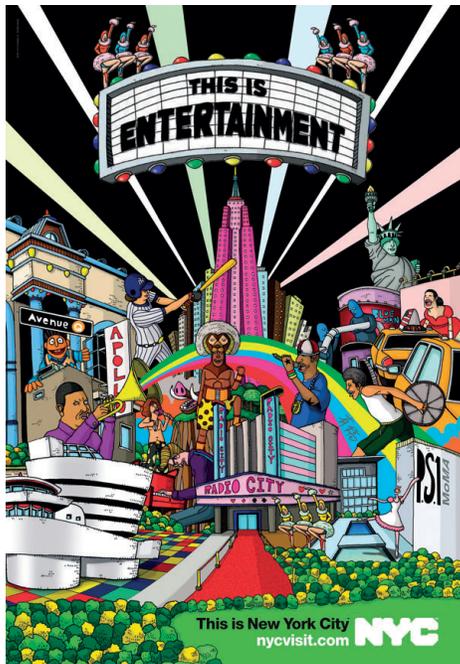
**50 milioni
di turisti entro
il 2015**

Bloomberg si prefigge il coraggioso obiettivo dei 50 milioni di turisti l'anno entro il 2015 e per raggiungerlo lancia una delle più grandi campagne di advertising newyorkesi. Alla base, un concept, e quindi uno scopo, ben preciso: quello di promuovere la città come centro di cultura, d'arte, di politica e via dicendo; insomma, promuovere

la città nella sua ecletticità che tanto la caratterizza e nel suo essere varia e in continua trasformazione. La campagna principale è realizzata dall'agenzia BBH New York, una delle agenzie pubblicitarie che più ha lavorato a stretto contatto con NYC & Company. Il messaggio principale, slogan della campagna, è *This is New York City*, una presentazione della città, insomma, che si mostra così com'è, con quel mix di esperienze che la rendono unica. I media in gioco sono molteplici; la campagna viene progettata per vivere su carta stampata, in televisione, attraverso spot (progettati da MotionTheory), online e allo stesso tempo ha l'obiettivo di parlare a diversi mercati tra loro molto differenti, come quello londinese, spagnolo, italiano o irlandese, oltre che per riferirsi al mercato interno, specie dopo l'attentato dell'11 settembre 2001, momento che ha reso necessario porre attenzione

This is New York City

maggiore ai bisogni dei propri cittadini. Il target principale, indifferente dal luogo a cui la campagna è indirizzata, è la famiglia e tutto il progetto si concentra sul clima energetico che si troverebbe in città, qualora la si scegliesse come destinazione di viaggio. Per comunicare meglio quest'aspetto, dal punto di vista grafico si sceglie di impiegare l'illustrazione, per la sua espressività intrinseca "in grado di drammatizzare la pie-



23. This is New York City adv.

nezza vitale di New York", citando le parole di Andrew Nathan, *group account director* alla BBH New York. Legato alla campagna c'è il rifacimento simultaneo del sito web, che passa dall'essere *nycvisit.com* a *nyc.gov* e che viene rivisto in un'ottica molto più customizzabile, un po' come si vedrà anche nel caso di YourSingapore, con lo scopo di rendere più semplice l'esperienza di viaggio già dalla fase che lo precede e di introdursi a quest'ultimo con un approccio più positivo. Viene sviluppato un *tool ad hoc* in grado di generare contenuti quali hotel, ristoranti, centri di shopping o culturali, che rispecchino il profilo potenzialmente di ogni utente che interagisce con il sito, che, inoltre, ha la possibilità di salvare le proprie preferenze in una pagina personalizzata e unire i luoghi d'interesse a una mappa interattiva, rendendo la propria esperienza ancora più originale e personale.

Oltre a *This is New York City* altre campagne promozionali vengono create per portare alla città un numero di visitatori sempre maggiore. Per arrivare a creare una strategia completa, che sia in grado di comunicare la città sotto più fronti e a persone diverse, si sceglie questa volta di differenziare i target in maniera più esplicita e di creare, quindi, su di loro, esperienze specifiche in grado di soddisfare i loro precisi bisogni. *Neighborhood x Neighborhood* è un'organizzazione (con adv annessa) che si rivolge a turisti ripetitivi, ovvero a coloro che tendono a tornare e che cercano, quindi, esperienze differenti da quelle stereotipate ricercate dalla maggior parte dei visitatori unici. L'organizzazione ha lo scopo di mettere in comunicazione aree diverse della città, fondamentalmente i cinque distretti, e di spingere il turista verso strade meno abituali e meno legate a cliché di visita. Questo è perfettamente in linea con l'esigenza di New York di presentarsi in maniera anche diversa da quella che tutti, anche coloro che non l'hanno mai visitata, conoscono o si prefigurano.

Neighborhood x Neighborhood

Destination Harlem

Neighborhood x Neighborhood si lega, poi, a *Destination Harlem*,

programma del 2011 che promuove luoghi d'interesse legati a food, cultura e shopping ad Harlem e che coincide con l'apertura del primo hotel nella zona dal 1967, anche questo parte degli sforzi della città di spostare lo sguardo del turista verso punti di vista nuovi.

Per i turisti LGBT si propongono iniziative mirate, come il *Rainbow Pilgrimage* che celebra il movimento moderno per i diritti gay. Oltre a essere simbolo di rispetto, modernità e apertura mentale, rivolgersi a questo tipo di destinatario è per la città un non indifferente ritorno economico. Nel primo anno dopo l'approvazione dei matrimoni omosessuali si sono, infatti, guadagnati 300 milioni di dollari.

NYC I Do è la campagna che celebra lo spazio e la libertà di tutti coloro che sentono di appartenere a questa fetta di popolazione.

Pensando alle famiglie si stila l'*Official NYC Family Ambassador Program*, una serie d'iniziative idonee al gruppo familiare, che da questo momento sembra essere un target in continua crescita. Per quanto riguarda, invece, la categoria senior, si lavora a stretto contatto con AARP e con Broadway. Viene, infatti, pensata la *Broadway Week*, che dà la possibilità di accedere a spettacoli a prezzi vantaggiosi, ad esempio acquistando due biglietti al prezzo di uno. Allo stesso modo nasce la *Comedy Week*. Molte iniziative, poi, oltre a legarsi al mondo della cultura in senso lato, si legano a quello del Food, come già accennato; per esempio, a Staten Island nasce lo *Staten Island Food Truck Festival*. Un numero sempre maggiore di promozioni ed eventi riguardanti il cibo, vedi la *NYC Restaurant Week*, nascono unite al fatto che la ristorazione continua a essere uno dei settori legati al turismo in cui il visitatore spende di più.

Per quanto riguarda gli obiettivi futuri, quelli che vanno dal 2015 in poi, l'amministrazione intende espandere il proprio target a territori quali il Brasile, l'Australia e la Cina e puntare maggiormente al settore business, cercando di proporsi come luogo ideale per orga-

Official NYC Family Amba- sador Program

Sistema visivo celebrativo dell'eccellenza della città

nizzare convention e meeting, cosa per cui s'inizia a lavorare da ora.

Focus sul sistema visivo

Nel 2007, al piano strategico di Bloomberg si aggiunge un altro tassello, vale a dire la costruzione del sistema visivo ufficiale per New York, utilizzato oggi dalla NYC&Company, così come da svariati dipartimenti. La città commissiona alla Wolff Olins la creazione del sistema visivo istituzionale, con il chiaro obiettivo di catturarne l'essenza, la personalità e i suoi tratti distintivi e di promuoverli a visitatori e consumatori di ogni parte del mondo. L'idea è quella di celebrare in tutto e per tutto la diversità e l'urbanità della città; citando le parole di A. Nathan (BBH), che possono valere anche per la creazione del sistema visivo, quello che si è cercato di fare è stato "catturare l'eccitazione visiva di una visita a New York". *Only one, but no one NYC*; nessun'altra città ha da offrire quello che ha da offrire New York. "È una combinazione di grandezza ed energia da togliere il fiato".

In perfetto equilibrio e coerenza con quanto detto finora, anche il design progettato da Wolff Olins mira, quindi, a raccontare l'eccellenza della città. Le immagini create sono in un certo senso rumorose, così come lo è New York, non discrete bensì di un certo spessore, quasi caotiche e senza dubbio eloquenti e incisive. Quello che fa l'agenzia è evitare l'utilizzo d'immagini e simboli stereotipati, quali la Statua della Libertà o il richiamo a Times Square, nel tentativo di dare alla città un'immagine unica ma capace di fondere le sue diversità. Quello che si progetta è il logotipo, disegnato su una griglia piuttosto esplicita che sembra richiamare la struttura di New York. L'agenzia spiega che volutamente le forme create sono così vicine le une alle altre, quasi a evocare un senso di claustrofobia. Si vuole richiamare a quanto poco spazio effettivamente ci sia, spazio in cui allo stesso tempo

si può fare, creare, inventare di tutto. Abbracciando questo concetto, metaforicamente le forme diventano occasione per tessere queste infinite possibilità di cui si parla e per mostrarle tutte, una a una e cambiare punto di osservazione ogni volta. Si fanno *contenitore*, nei termini illustrati inizialmente. I segni si fanno sia lettere sia *frame*, finestre che diventano occasione per mostrare lati diversi di New York, che, posti l'uno accanto all'altro, creano un *collage* che metaforicamente rimanda al *melting pot* che la città è. I colori sono quasi sempre vibranti, accesi, particolarmente saturi e vividi, cosa che si è già vista nella campagna *This is New Work*, e comunicano chiaramente una certa energia da cui la città è pervasa e che si vuole comunicare. Si crea fondamentalmente un sistema aperto in almeno due sensi. Da un lato il sistema dà la possibilità di creare texture e pattern che riattualizzano ogni volta il marchio e contribuiscono a suggerire l'aspetto dinamico territoriale, esplicitando adeguatamente ogni volta le connessioni con esso; dall'altro lato il sistema richiama la possibilità, che ognuno ha, di creare all'interno della città, e con la città stessa, il proprio unico percorso. Il sistema, quindi, è in grado di adattarsi facilmente a più contesti e contenuti, il vero aspetto che fa di esso un sistema visivo flessibile.



Forme frame che incorniciano New York



24. NYC logo.

25. (Nella pagina accanto)
NYC applicazione logo.

Risultati

Nel 2014, anno del cambiamento dell'amministrazione, viene stilato un documento riassuntivo, in cui sono raccolti i risultati raggiunti dal 2006 in avanti, con l'obiettivo di *passare il testimone* all'amministrazione successiva e l'augurio di incrementare tutti i miglioramenti ottenuti. Emily K. Rafferty, Presidente del Consiglio di Amministrazione di NYC&Company, afferma, sempre nel documento citato, che si è pienamente "riusciti nell'obiettivo di creare uno dei più dinamici e innovativi piani di marketing a livello municipale mai realizzati". **Dal lancio delle campagne, il numero dei visitatori è aumentato del 5% durante il primo anno**, aumento che risulta costante nel tempo. **Nel 2012 si genera, invece, un fatturato di 52.3 bilioni di dollari e 52 milioni di visitatori.**

Tab 15. **CRESCITA DEI VISITATORI NEL PERIODO 2006-2012**



NYC & Company, 2013.

Ridefinizione obiettivo

L'obiettivo di Bloomberg viene raggiunto e superato e quindi ridefinito secondo termini ancora più ambiziosi: **i 70 bilioni di fatturato e i 55 milioni di visitatori entro il 2015**. Insieme a ciò, il non meno significativo dato sui posti di lavoro generati. Si parla, infatti, di un aumento complessivo del 27% dell'occupazione all'interno del settore turistico. Spostando leggermente l'attenzione dal turismo *leisure* a quello di *business*, il numero di delegati che arrivano a New York raddoppia in sette anni, superando quello di Las Vegas, che, rispetto alla totalità della sua area di sviluppo, vanta un numero molto maggiore di spazi dedicabili a convention e meeting. Per citare, infine, l'ormai conosciuto Simon Anholt e il suo City Brand Index, New York passa dalla quinta alla quarta posizione, nel 2013, a livello globale, come miglior città. L'intera gestione cittadina, a conti fatti, è da considerarsi un vero e proprio successo e, con essa, la strategia che vi è alla base.

SCHEDA E

Melbourne

➤ PROFILO DI PARTENZA

FORTE/POSITIVO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

CITY BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI

➤ OBIETTIVO

AUMENTO ATTRATTIVA

➤ APPROCCIO

INCLUSIVO (nella fase preliminare della strategia)

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

EVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA VISIVO, PROMOZIONE CULTURALE, REVISIONE POLITICHE DI GOVERNO, REVISIONE IMPIANTO URBANO

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; CONTENITORE

➤ STUDIO DESIGN

LANDOR

➤ PERIODO

2009 - OGGI

Background e obiettivi

Melbourne, capitale dello stato di Victoria, è oggi la prima destinazione australiana per cultura, shopping, cibo, sport, eventi, festival e arte. Una città che, considerando svariati city brand index, **è in vetta alle classifiche della maggior parte come Città Vivibile**, oscillando tra l'ottava e la decima posizione a livello mondiale. Uno dei principali motivi che stanno alla base della volontà di dare alla città una nuova brand, sta nel fatto che, pur essendo famosa e ben delineata, **l'immagine di Melbourne viene oggi sempre più offuscata da quella della sua vicina Sidney**. Dare quindi alla città una nuova immagine, sotto differenti fronti, significa affermare a tutti quanti, cittadini e non, che si hanno grandi ambizioni e che non manca la volontà di giocare su una scala che non sia soltanto quella nazionale.

Fase preliminare

Discussioni e incontri per delineare gli Obiettivi

Il punto di partenza si colloca all'inizio del 2007. **Per raccogliere dati sufficienti a delineare i punti salienti della strategia di gestione cittadina da mettere in atto, si sono tenute cinque discussioni pubbliche preliminari, a cui hanno partecipato circa 500 persone**. I temi toccati sono principalmente quelli della **sostenibilità** di Melbourne, dell'**Inclusione sociale** e della **visione futura da sviluppare**. Nella fase successiva, altri cinque incontri pubblici, con una partecipazione ben maggiore, vanno a considerare temiche come quella dell'**Identità globale** della città, del suo **posizionamento nel mondo**, oltre che dell'**arte** e dei trasporti pubblici, quest'ultimo un aspetto davvero molto sentito. A circa 56.000 persone viene somministrato un questionario, la cui domanda principale è espressamente *Che tipo di città sarà Melbourne tra vent'anni? Come si possono bilanciare le esigenze dei residenti locali con quelle degli altri city users?*. Numerosissime le risposte da par-

te della popolazione. In collaborazione con l'università di Melbourne si lancia la campagna **Big Ideas**, una raccolta di pensieri, con lo scopo di dare alla gente la possibilità di esprimere la propria *grande idea* per la città, in non più di 500 battute. Le idee ritenute più brillanti, o comunque quelle più stuzzicanti e degne di attenzione, sono pubblicate poco dopo sul sito della città e sul The Sunday Age. Poco più avanti, nel maggio dello stesso anno, **viene lanciato il sito internet di eVillage** (> evillagemelbourne.com.au), un forum online dove ogni persona avrebbe potuto unirsi a conversazioni e dibattiti sul futuro della città; in sostanza, avrebbe potuto dire la propria, costituendo più o meno attivamente un tassello attraverso cui dare nuova vita a Melbourne e avendo la possibilità di non essere soltanto ricevente d'informazioni e decisioni ma anche di essere fautore di quel che sarebbe stato. Allo stesso forum, ma in una sezione apposita - la *Guest Lounge* - vengono invitati a partecipare anche personalità autorevoli della comunità. Dal 17 maggio al 14 giugno 2008, eVillage viene sostituito da > futuremelbourne.com.au/Wiki, che, **oltre a dare a tutti la possibilità di discutere di svariati punti d'interesse collettivi, dà anche la possibilità di editare direttamente i contenuti e costruire collettivamente, ma allo stesso tempo individualmente, un nuovo Piano per la città.** Anche il sito, così come impostato, ha il suo successo. 6500 persone hanno partecipato con circa 9500 editing, per un totale di 48.000 visitatori in poco meno di un mese.

Nel 2007, quindi, migliaia di cittadini di Melbourne partecipano a una delle ricerche di più vasta portata organizzate e tenute da un governo locale australiano. **Attraverso il contributo di tutti, il risultato finale è il *Future Melbourne Community Plan*.** Si tratta di un documento ufficiale divulgato attraverso il sito internet, con lo scopo di guidare la città nel suo percorso di crescita. **Dislocata in svariati punti, vi è la visione di Melbourne fino al 2020.** *Futuro* diventa con-

Big Ideas
raccolge le idee
degli abitanti

Costruzione
collettiva del
Piano cittadino

Processo
di creazione
collaborativo
e inclusivo

cetto chiave del processo di gestione cittadina. Ogni singolo tassello della strategia è implementato per essere portato avanti a lungo termine, per diventare qualcosa di solido e stabile. **Il documento viene redatto nella sua versione ufficiale nel 2008 e si pone come "una dichiarazione globale della visione e degli obiettivi della comunità".** Infatti, secondo Robert Doyle, sindaco della città eletto nello stesso anno, **"la gestione della città non consiste soltanto nell'assistere i cittadini nel vivere nella condizione presente. Riguarda il garantire loro di poter progettare il futuro a cui aspirano"**. La città, in quest'ottica, è il prodotto d'iniziativa e azioni di molteplici individui e organizzazioni. **Il processo di gestione deve essere, secondo l'amministrazione, il più inclusivo e collaborativo possibile, per riuscire a cogliere quante più sfaccettature e visioni distinte si possano individuare.** A conti fatti, è la fase di ricerca quella a cui realmente i cittadini possono prendere parte in prima persona e che stempera un po' l'approccio *top-down* di tutta la gestione. È da ricordare, però, che è proprio in questo momento che sono stati delineati gli obiettivi da raggiungere contenuti oggi nel Piano, modificato più volte proprio in conformità a idee nate da cittadini. All'interno del documento mancano le modalità attraverso cui raggiungere tali obiettivi. Esse sono discusse nell'area dedicata del portale web. In generale si può affermare che, tutte le azioni e le decisioni prese dal Consiglio della città sono guidate dagli stessi principi e valori base, come quello dell'*integrità*, dell'*eccellenza* e della *responsabilità*.

Strategia

L'obiettivo della città di Melbourne è quello di creare nella propria comunità una *visione forte, d'ispirazione e sostenibile*, trasformando la città in un luogo gradevole sia da visitare sia in cui vivere, sfruttando a pieno il potenziale creativo, rafforzando e proteggendo le po-

tenzialità economiche e la prosperità da esse derivata, lavorando per un paese, infine, sempre più connesso. L'obiettivo generale, quello che ogni città dovrebbe tenere a mente, è quello di migliorare la qualità della vita di chi vi abita, o di chi vi si trova a passare anche per breve tempo. Gli obiettivi principali, più nello specifico, sono sei.

In primo luogo Melbourne intende presentarsi a tutti quanti come **Città per le Persone**, città, quindi, in cui sia residenti sia turisti si sentano sempre i benvenuti; **una città sicura, attenta alla salute e al benessere collettivo e che rispetta e soprattutto celebra la diversità da cui è composta, trasformandola in ricchezza**. In quest'ottica, si lavora per rendere l'ambiente un luogo sano, in cui la qualità degli spazi pubblici è elevata e in cui i servizi dedicati alla comunità sono in continuo crescendo.

Il secondo obiettivo è quello di **Città Prospera**, quindi, appetibile per imprenditori e *business man*, **un luogo che abbia la sua influenza a livello globale e che possa attrarre sia visitatori sia investimenti**. Per implementare questa visione è opportuno lavorare sulla cultura, che diventa sia fonte interna di ricchezza sia attrattiva per quella esterna, così come ovviamente sulla sicurezza, ancora, 24 ore su 24.

In totale accordo con i tempi, **Melbourne va verso l'Eco-City, la città sostenibile** che riduce le sue emissioni e che non può non farlo se impostata su una visione futura a lungo termine. Una città sostenibile ecologicamente è una città flessibile, capace di adattarsi, ad esempio, al cambiamento climatico e che, per garantire un ambiente salutare ai propri cittadini, ma non soltanto a loro bensì alla globalità, imposta una politica di emissioni zero. Tutto ciò con l'obiettivo più ampio di raggiungere elevatissimi standard di qualità della vita, anche in centri urbani ad alta densità.

Quarto obiettivo è **Città della Conoscenza**, una città che riconosce il potere della mente collettiva. Lavora per favorire e fornire un'istruzione sempre più elevata, con particolare attenzione al settore della

Città per le Persone

Città Prospera

Città Sostenibile

Città della Conoscenza

ricerca, un investimento per la città. **Quello che si vuole è generare sia innovazione sia conoscenza, essendo le due concatenate, sfornando sempre un maggior numero di talenti di alto livello**. Una città della conoscenza è una città connessa da più punti di vista; sfrutta il potenziale della rete per comunicare e abbattere ogni frontiera, così com'è anche una città che cerca sempre più contatto e sinergia con l'università, attraverso cui sviluppare cultura.

Non molto lontano da quest'ultimo è il quinto punto, Melbourne **Città Creativa**. Una città che lascia liberi i suoi cittadini di sperimentare e innovare, sulla base di una forte eredità culturale, fatta di tradizioni da salvaguardare. **Le nuove arti e le nuove performances a esse legate sono viste sempre più come uno strumento per dare al luogo nuova luce**, una luce in grado di elevare il profilo della città a livello internazionale, svecchiando la sua immagine, riportandola non solo al passo con i tempi ma proiettandola al futuro. Il futuro, secondo questa visione, celebra la diversità, la commistione di più mentalità e visioni, che attraverso la creatività e la cultura trova senso e prospera dando vita a una comunità *vibrante e viva*.

Città Connessa è l'ultimo obiettivo, che da un certo punto di vista potrebbe riassumere tutti gli altri. Una città connessa, in termini pratici, a cui Melbourne non disdegna di pensare, **è una città dove tutti possono muoversi liberamente per comunicare, nel rispetto di valori sociali ed ecologici**. Secondo il Future Melbourne Community Plan "la mobilità supporta la prosperità, la vivibilità e la sostenibilità". Il servizio, in senso stretto, di mobilità pubblica deve essere ben integrato con la vita cittadina quotidiana; occorre certamente pensare alle fasce più deboli, come i pedoni e i ciclisti, e andare avanti, insieme ai cittadini, verso una città, che salvaguarda tutti, anche nella propria salute. In generale, tra i servizi che Melbourne propone per adempiere a questi sei obiettivi si hanno: il miglioramento di servizi di comunicazione tra amministrazione e pubblico, come ad esempio il miglio-

ramento del sito web, come già avvenuto con la città di Amsterdam, che deve essere in grado di fornire alle persone ciò che stanno cercando; l'organizzazione di eventi, con cadenza regolare, che devono attrarre turisti e che siano in grado di modificare, in positivo, la loro percezione del luogo (tra gli eventi più celebri il Moomba Festival e la Melbourne Spring Fashion Week); la tutela di pedoni e ciclisti, con l'installazione di ventotto sensori che monitorano senza sosta la loro attività, specie in occasioni di festività, per comprendere come questi eventi impattino sulla loro vita; infine, l'agevolazione di servizi sanitari per residenti e turisti, programmi di prevenzione ed educazione e lo sviluppo di nuove aree dedicate alla ricreazione, in cui l'arte trova sempre più spazio fertile e valorizzazione.

Focus sul sistema visivo

Oltre alla gestione dal punto di vista amministrativo, fa parte della strategia complessiva anche il rebrand, dal punto di vista visivo, della città. Si è visto che **il background di partenza è costituito da un ambiente considerato assolutamente dinamico e attivo, riconosciuto per la sua diversità interna e per la sua capacità d'innovazione.** Tutti fattori, questi, assolutamente positivi, che fanno di Melbourne una città non solo vivibile nel presente, ma proiettata con decisione verso il futuro. L'identità cittadina, e questo è il problema principale di molti territori, non trova però riscontro nella sua immagine. L'organo che si occupa di rappresentarla in campo internazionale e non, il Melbourne Council, ha lo stesso logo da ben quindici anni, logo che ormai ha perso di significato e che non è più adatto a comunicare un sentimento d'innovazione. Oltre a questo, che già appare debole se paragonato ad altri loghi territoriali, ve ne sono altri cinquanta circa, ognuno dei quali associato a un ente o un'organizzazione distinti, che oggi, oltre a frammentare l'identità cittadina e a creare

Nuovo sistema come simbolo di cambiamento

confusione nel fruitore, costituiscono rilevanti costi di mantenimento e gestione. Quello di cui necessitava Melbourne era una strategia a lungo termine e un sistema visivo in grado di durare nel tempo. Il Consiglio chiede a **Landor**, con sede a Sidney, di occuparsene. **L'obiettivo è di comunicare ricercatezza, passione e fornire un'immagine unica, flessibile e a lungo termine**, dove ancora una volta l'ispirazione viene da New York e dal suo I ♥ NY di Milton Glaser. Doveva quindi fungere da sistema unificante ed essere efficiente dal punto di vista economico. **Lo step di partenza di Landor è costituito da una ricerca condotta attraverso svariate interviste ai rappresentanti di governi locali, rappresentanti del settore business e ad alcuni esponenti della comunità cittadina.** Solo la ricerca viene a costare circa 74.000 dollari, mentre il design circa 148.000, per un totale complessivo che si aggira attorno ai 200.000 dollari. Una cifra di primo acchito impensabile, che Doyle giustifica affermando che, col procedere del tempo, sarebbe stata comunque inferiore a tutti i costi necessari per continuare a gestire tutti i numerosi loghi, che invece il nuovo sistema avrebbe rimpiazzato sia sul versante turistico sia istituzionale e amministrativo. Il 21 luglio 2009, Robert Doyle svela ufficialmente il nuovo sistema visivo, collocato all'interno di un impianto più ampio di brand management, utilizzato per riassumere un insieme di valori che Melbourne avrebbe dovuto comunicare in associazione al suo nome. **Il rifacimento dell'immagine cittadina avrebbe dovuto porsi con valore simbolico e dare ai cittadini l'impressione che qualcosa si fosse attivato per andare incontro al cambiamento.** In quest'ottica, possiamo considerare tranquillamente la gestione della brand come un esempio di quelli che Anholt definisce *atti simbolici*. Anche il *semplice* gesto del cambiare logo, e Doyle lo spiega con precisione, equivale a fornire un messaggio positivo e a creare un qualcosa in cui potersi identificare; significa *creare un'icona*, in questo caso sinonimo di modernità e vibrantezza, una metafora che avrebbe dovuto incar-

nare lo spirito della comunità. Secondo Jason Little, che ha lavorato sul progetto di Melbourne in qualità di direttore creativo, un lavoro di questo genere non può non essere preso in carico da un'amministrazione cittadina e non deve in nessun modo passare in secondo piano o essere ritenuto di poco valore. Spiega con molta chiarezza il compito che il design è chiamato ad assolvere. Secondo lui, "c'è una competizione universale fisica e mentale tra le persone, e le città non ne scampano. **Tutti abbiamo dei preconcetti sui luoghi, spesso basati soltanto su una superficiale impressione o qualche parola sentita. Il ruolo della brand identity è di aiutare a rinforzare o correggere queste convinzioni". In questo senso, il designer è colui che contribuisce ad arricchire la percezione della città con visioni positive e collegamenti efficaci, prima ancora, quindi, è colui che riesce a riconoscerli e interpretarli.**

Dal punto di vista strettamente visivo, quella della città di Melbourne è uno tra i più celebri esempi di sistemi visivi multiformi. Esso viene classificato come **logo contenitore**, ovvero un logo dalla forma fissa che si riempie di volta in volta di contenuti diversi, anche solo mutandone il trattamento cromatico. In questo preciso caso, **la volontà del cliente stava nel trovare rappresentata la varietà della città, creando, quindi, qualcosa di multi-sfaccettato**, proprio come Melbourne stessa. La diversità intrinseca diventa qualcosa da celebrare necessariamente. Il cuore del progetto è la grande **M maiuscola, l'elemento stabile del sistema**, quello che non muta nella sua forma e che rimane sempre uguale a se stesso, quindi riconoscibile in tutte le applicazioni. La M viene lavorata in modo da diventare richiamo diretto alle sfaccettature che tanto si vogliono esaltare, senza tuttavia essere troppo figurativa o leziosa. Osservando la lettera si osserva anche il passaggio dal complesso al semplice. Dalle geometrie intrecciate e le sovrapposizioni del lato sinistro, si passa, infatti, a un lato destro



26. Marchio di City of Melbourne e griglia di costruzione.

vi erano altre possibilità che creare un sistema visivo orientato all'apertura e alla flessibilità. **"Quando crei una brand per un luogo, il design deve essere necessariamente un sistema aperto che costantemente cambia, composto da giocatori che non per forza riconoscono il loro luogo tra il mix, ma che devono comunque ricevere input e direzioni"**. Alla dinamicità e alla mutevolezza dell'identità cittadina, non può che corrispondere l'altrettanta multiformità del marchio e dell'intero sistema, senza però dimenticare che ogni singolo tassello deve avere la stessa forza, per poter conservare la stessa comunicabilità in qualunque circostanza e presa visione di qualsiasi variante del logo. **La mutevolezza del marchio, in questo caso, è conferita dal cambiamento cromatico del gradiente che viene applicato, o comunque dal sistema cromatico di riferimento, e dall'uso della geometria che costituisce la M.** Alla base della costruzione della lettera, come giusto che sia, vi è una **griglia, che viene usata in almeno cinque modi tra loro molto diversi**. A prescindere da ciò, il sistema in generale risulta forte. La flessibilità diventa sinonimo di creatività e apre a numerose possibilità e interpretazioni, che possono andare dalla creazione di pattern diversi così come alla creazione di diverse *sub-brands*. Il design flessibile, inoltre, garantisce, o così dovrebbe essere, il potersi avvalere tranquillamente di qualsiasi supporto e medium e di poter veicolare messaggi diversi e comunicare toni di voce differenti. Oltre al marchio, e a tutta la fase di ricerca che ne sta alla base, Landor ha sviluppato anche le sue applicazioni, tra cui gli sviluppi tridimensionali, e un manuale di utilizzo, liberamente disponibile in rete, con le *guidelines* per il corretto uso del marchio.



27. Variazione del marchio City of Melbourne attraverso diversi usi di griglia e colazione contenuto.

Risultati

Dal lancio della strategia, ormai senza fare più distinzioni tra aspetto politico, economico o visivo, Melbourne ha conosciuto una crescita notevole. La popolazione, *in primis*, è aumentata di circa 20.000 persone. Anche l'ambiente stesso muta, con l'aumento del 18% circa degli stabilimenti industriali. La crescita si registra anche in altri settori, come quello della moda, della ristorazione e dell'alimentazione in generale (nascono quarantanove nuovi supermercati). Come si può evincere dal grafico, un altro traguardo è rappresentato da un lato dall'aumento del numero di turisti e dall'altro dal calo del tasso di disoccupazione.

Solo negli ultimi due anni, il salto di qualità che la città fa in svariati settori, così come il grado di avanzamento nella gestione della

Tab 16. CRESCITA E SVILUPPO MELBOURNE (CONFRONTO 2006 E 2012)

	2006	2012
Popolazione stimata	80.988	103.631
Occupazione	363.693	428.709
Abitazioni residenziali	42.130	53.412
Tasso di disoccupazione	4,8%	4,1%
Stabilimenti industriali	4.696	5.534
Popolazione giornaliera (sab/dom)	793.000	805.000
Popolazione giornaliera notturna (6pm/6am)	364.000	363.000
Visitatori internazionali giornalieri	30.000	33.000

Victorian Auditor General's Office, 2012.

strategia territoriale, è impressionante. Infine, secondo l'Economist Intelligence Unit's livability survey, la città australiana è per il secondo anno consecutivo al primo posto come Città Vivibile, superando di sette posizioni la vicina di casa Sidney. All'interno del termine *vivibile* vi sono raccolte più sfumature e ambiti di riferimento, che vanno dalla stabilità, alla sicurezza, alla salute, alla cultura e alla gestione delle infrastrutture. Nonostante esistano dei margini di miglioramento, Melbourne è a livello mondiale un ottimo esempio di gestione cittadina sotto svariati punti di vista.

SCHEDA F

YourSingapore

➤ PROFILO DI PARTENZA

FORTE/POSITIVO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

DESTINATION BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

BREVE TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI

➤ OBIETTIVO

AUMENTO ATTRATTIVA,
AUMENTO COMPETITIVITÀ

➤ APPROCCIO

TOP-DOWN

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

SISTEMA VISIVO, CAMPAGNA
PROMOZIONALE, PROMOZIONE
TURISTICA, PROMOZIONE
CULTURALE, REVISIONE IMPIANTO
URBANO

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; SCENARIO

➤ STUDIO DESIGN

BBH ASIA-PACIFIC

➤ PERIODO

2010 - OGGI

Singapore Svizzera Asiatica

Background e obiettivi

Singapore è una città-nazione del sud-est asiatico di soli 700 km² di estensione, una megalopoli, però, oggi equiparabile a quella di Hong Kong, Tokyo o Shanghai. Proprio come Hong Kong, a cui viene molto spesso paragonata, **Singapore è estremamente conosciuta per il cibo e lo shopping ed è ormai leader del settore turistico asiatico**, riuscendo ad espandere i propri successi anche in campi differenti. Nascendo sotto l'egemonia inglese e poi sotto quella della Malesia, da cui ottiene l'indipendenza nel 1965, **il paese passa in meno di quarant'anni da una condizione da Terzo Mondo a una più positiva e fruttuosa posizione di leader economico**. La prosperità raggiunta, che oggi dà a Singapore l'appellativo di *Svizzera asiatica*, è parte integrante di una cultura e un'ideologia legate al successo e al forte tentativo di preservare - una volta ottenute - la propria indipendenza e la propria identità di città-stato. **Oggi Singapore ha un profilo quasi totalmente positivo e forte; è riconosciuta a tutti gli effetti quale luogo dinamico, sicuro e lontano dalla corruzione**. Dopo decenni di crescita pressoché costante, si è raggiunta una buona competitività a livello internazionale in diversi settori e sembra essersi affermata anche una certa positiva stabilità. L'unico momento in cui l'assetto del territorio viene intaccato è in seguito alla crisi finanziaria asiatica avvenuta nei tardi anni Novanta. In seguito al breve momento di declino, si fa più forte l'esigenza di rafforzare la propria strategia competitiva e di rendere i propri *asset* sempre più attrattivi e appetibili. **Nel 2003, viene istituito il CSCI, Civil Service College of Singapore, un organo nato con lo scopo di promuovere il buon governo del paese in senso lato**. Nel 2005, invece, si delineano con più chiarezza i principi che avrebbero dovuto guidare fino ad oggi la gestione della città, ponendo le basi per la nuova strategia YourSingapore, che nasce proprio con l'obiettivo, secondo Lim Hng Kiang (Ministro del Commercio e dell'Industria), di **attirare**

un numero di turisti sempre maggiore, fino ad arrivare, nel 2015, ad almeno 17.000.000 turisti annui.

Fase preliminare

Purtroppo Singapore non rende disponibili le ricerche che hanno portato alla definizione delle proprie strategie di branding e marketing, né tanto meno spiega in altro modo come si sia arrivati a certi risultati e perché si sia scelto di lavorare per raggiungere certi obiettivi e in quali modi. **Ciò che si conosce, però, sono i tratti salienti delle campagne di marketing che hanno preceduto YourSingapore e, in particolare, della sua anticipatrice, che insieme costituiscono un substrato da cui il luogo continua ad attingere nel proprio percorso e che consente di delineare almeno in parte la visione della città asiatica.** La fase preliminare, quindi, in questo senso è concepita come l'insieme di tutti i tentativi che hanno portato Singapore alla definizione del percorso attuale.

Fin dalla sua indipendenza, nel 1965, Singapore ha capito l'importanza di un'adeguata immagine, cercando di costruirsi una positiva e di comunicare agli altri gli aspetti più forti di sé nel più efficace dei modi. Proprio da quell'anno, il Singapore Tourism Board inizia a preoccuparsi di gestire una serie di campagne, ogni volta diverse, per rendere costantemente attraente il luogo, essenzialmente per i turisti ma non soltanto. **L'alternanza di azioni di marketing e comunicazioni sempre diverse ha in questo senso lo scopo di non abituare il target a una visione ormai assodata del paese, ma di stimolarlo continuamente con nuovi input e visioni.** Da *Green Singapore* si passa a *Singapore Garden City*, a *Instant Asia*, *Surprising Singapore*, *New Asia* e così via. È il 9 marzo 2004 quando si arriva alla diretta anticipatrice di YourSingapore, ovvero *Uniquely Singapore*, in vigore fino al 2009. L'essenziale

Obiettivo primario

Tentativo di stimolare continuamente il target

28. Marchio di Uniquely Singapore, campagna precedente a quella di YourSingapore.

Commistione tra Oriente e Occidente

logotipo dalle forme orientali sintetizza in un unico slogan il desiderio del paese di rendere la propria immagine giovane e contemporanea e di comunicare come Singapore raccolga al proprio interno soltanto il meglio del mondo moderno, attraverso culture, architetture, lingue e colori che insieme rendono il proprio patrimonio, appunto, unico. **Tutti i tentativi di brandizzare Singapore finora accennati hanno un filo conduttore: quello di voler comunicare l'unicità della propria realtà, data dalla commistione e convivenza perfetta dell'Occidente insieme all'Oriente.** Pur producendo risultati in termini d'introiti e visitatori, non tutti sono d'accordo sul fatto che la campagna Uniquely Singapore sia davvero espressione dell'essenza del paese, ma anzi, come J. C. Henderson (esperto in materia di place branding) afferma, si crede invece di essere in presenza di qualcosa che, pur appetibile pubblicitarmente, sia applicabile a ogni destinazione turistica. D. Wan e T. K. Hui (anch'essi critici del settore), analizzando proprio l'ultimo esempio, affermano come oggi il territorio abbia la necessità di focalizzare le proprie forze verso un aspetto molto più mirato e preciso, quello turistico. **La città, si vedrà poi meglio, impiegherà, dal 2009 in avanti, le sue forze per ridefinire la propria immagine mettendo al centro dell'intera strategia di sviluppo proprio l'importantissimo aspetto turistico, che costituirà il cuore di YourSingapore, che, pur essendo calato in una visione molto più ampia di gestione territoriale, risulta un chiaro esempio di destination branding.**

Strategia

I punti di partenza di Singapore, come si è potuto a grandi linee osservare finora, sono positivi; si parte da un'eccellente gestione del governo sotto quasi ogni aspetto, una buona spinta all'internazionalizzazione (è considerato come uno dei paesi più orientati alla globalità a livello mondiale) e un mercato ormai maturo e solido, dove la trasparenza del sistema finanziario fa di esso, agli occhi di terzi, un paese in cui investire. I punti di debolezza sono invece costituiti dalla vicina Cina, un mercato, quest'ultimo, in continua espansione, e da limiti fisici di estensione, anche se tuttavia la grande varietà (naturalistica e non) che vi è all'interno del territorio può trasformarsi allo stesso tempo in un aspetto vantaggioso per l'economia e l'immagine della città-stato asiatica.

Già a partire dal 2008, durante la fase vitale di Uniquely Singapore, vengono individuati tre *core values* e, allo stesso tempo, tre obiettivi, che avrebbero dovuto guidare la città in ogni tipo di processo strategico, garantendo una visione più o meno univoca a lungo termine. Si sta parlando di Singapore *Città Dinamica*, *Città Distintiva* e *Città Piacevole*. Alla base della strategia attuale vi è la necessità, e il conseguente tentativo, di mettere in evidenza le proprie peculiarità territoriali, costruendo dei legami emozionali che poi possano essere facilmente trasformati in *fattori motivazionali* in grado di guidare Singapore verso la distinzione dalle altre brand territoriali.

Nel 2010 viene lanciata, così, la nuova campagna *YourSingapore*, che avrebbe dovuto rendere la brand qualcosa di ancora più attuale e intrigante e non soltanto limitarsi a comunicare qualcosa di positivo. Proporre il territorio, quindi, come qualcosa di davvero appetibile; un passo in avanti per attrarre sempre più turisti, proponendo un'im-

Core values e obiettivi strategici

Campagne diverse per paesi diversi

immagine del paese più attiva e in fermento. *YourSingapore* rimpiazza *Uniquely Singapore* e con essa il suo mostrare la città come un insieme di tradizioni e culture che ne enfatizzano la varietà. *YourSingapore* vuole comunicare il paese, questa volta, in un modo differente, proponendo la città come una realtà connessa, facilmente comprensibile, gestibile e vivibile. Vuole promuovere l'ideologia del customizzabile e del tagliato su misura, facendo leva sul desiderio di ogni turista di vivere un'esperienza unica in totale accordo con i propri desideri. Buona parte di questa esperienza personalizzabile passa attraverso una rivisitazione del sito web, tant'è che la campagna prende il nome di *YourSingapore.com*, un invito esplicito a collegarsi in rete e a osservare quello che il paese ha da offrire. Attraverso la piattaforma digitale, ogni turista è in grado, oltre ad avere un assaggio delle principali attività da poter svolgere una volta in loco, di costruire il proprio personale itinerario giorno per giorno, che si tratti di adulti, giovani, famiglie o coppie, etc. Parallelamente vengono lanciate, tra il 2011 e il 2012, una serie di campagne promozionali indirizzate a paesi specifici che la città vuole attrarre. Alla base vi è sicuramente, anche se non ci sono dati per poter approfondire la cosa, un adeguato studio del target di riferimento e delle differenze delle varie culture e quindi delle varie esigenze di ogni popolazione che si intende attrarre. Le campagne, infatti, sono tutte diverse e per ogni nazione si pongono obiettivi differenti. *New Discoveries* nasce per la Cina, *Get Lost and Discover Real Singapore* per l'Australia, che vede il paese soltanto come una tappa in cui fermarsi per proseguire poi nel viaggio verso un'altra meta, *The Holiday You Take Home With You* per gli indiani, che preferisco viaggiare con la propria famiglia, *Only in Singapore, Right Now!* per Indonesia e Malesia, *Singapore. See Where the world is heading*, infine, per le Filippine.

Oltre all'aspetto più puramente promozionale, il paese cerca di au-

mentare la sua attrattiva turistica anche sviluppando e migliorando altri servizi e cercando, inoltre, di differenziarsi dalla sua diretta concorrente Hong Kong, leader nello shopping a prezzi vantaggiosi. In quest'ottica, Singapore sceglie di cambiare rotta e di puntare sulla strada della cultura, enfatizzando i propri servizi a 360°, sempre in una visione, però, orientata al turista. **Dal punto di vista culturale, il sito appena visto torna in gioco e viene impiegato per dare molto più spazio a musei e ad attività artistiche varie, che si propone di visitare.** Le infrastrutture giocano un altro grande ruolo; la loro qualità è nota e si lega direttamente anche all'elevata qualità di vita dei propri residenti. Allo stesso modo, una buona gestione del trasporto risulta necessaria ad accogliere i turisti e a far vivere loro un'esperienza piacevole. Congestioni, smog e inquinamento acustico sono da scongiurare. **La rivisitazione dell'impianto urbano deve garantire accessibilità all'intero territorio nei modi più semplici e intuitivi che ci siano.** Le strade vengono rese più camminabili e sovrappassi e sottopassi vengono costruiti in punti strategici della città per salvaguardare i pedoni. Della stessa linea la gestione di ogni quartiere; anche il più piccolo, infatti, deve garantire, ovunque si trovi, servizi di prima necessità, che non sono soltanto supermercati, centri medici o scuole, ma vengono considerati di prima necessità anche servizi come cinema o centri culturali. Sempre a favore di una fruizione ottima di ciò che è Singapore, la città non viene curata soltanto nel suo aspetto più industrializzato. **Uno degli aspetti centrali della strategia di destination branding è, infatti, Singapore Garden City, la promozione di una città che può essere anche verde, un mix perfetto tra territorio naturale e territorio urbano.** In uno spazio di 101 ettari viene realizzato uno dei giardini considerati oggi tra i più belli del mondo. Toccano tre zone nevralgiche dal punto di vista economico, ovvero Bay South, Bay East e Bay Central, ci si trova in un'area al cui interno vi sono circa 380.000 piante. La vera attrattiva di questo luogo sono i *Supertrees*, vedi im-

Grande importanza al web

Rivisitazione dell'impianto urbano

Singapore Green City

immagine seguente, ovvero giardini verticali che vanno dai nove ai sedici piani, fino ad arrivare ai 50m di altezza, che, oltre a costituire una vera e propria bellezza da osservare, raccolgono acqua piovana e generano energia sfruttando quella solare, una riuscita fusione tra estetica e funzionalità, che, oltre al fare del territorio un luogo formalmente piacevole, continuano ad arricchire e smuovere la sua economia.

Per il momento, Singapore sta portando avanti prevalentemente il suo intervento di destination branding, salvaguardando il suo territorio sotto più fronti, cercando di migliorare la qualità di visita dei turisti accolti proponendo loro un'immagine flessibile della città che si adatta e riadatta all'esigenza e al desiderio di ognuno. **Si sa già**

29. I Supertrees di Singapore.



ora che, una volta colti i primi frutti di questa tipologia di intervento si penserà ad ampliare le proprie visioni e la propria strategia verso un approccio più orientato al nation branding. Si andranno a sommare all'aspetto turistico *asset* come la scienza, l'industria, i prodotti, *etc.* Infine, non per importanza, secondo Koh Buck Song, consulente del marchio Singapore, si dovrà cercare di convogliare parte dell'attenzione data al visitatore verso i propri residenti e capire questa volta in che modo la brand viene percepita da loro. Porre attenzione, insomma, alla loro qualità della vita e non soltanto all'esperienza di chi visita il paese per poi lasciarlo.

Focus sul sistema visivo

Come già assodato in molti casi, la costruzione di un adeguato sistema visivo risulta essere un tassello da molti considerato importante per comunicare cambiamenti in atto e sintetizzarli in un'immagine evocativa. In questo caso sia il sistema visivo sia la campagna promozionale sono stati realizzati dalla BBH Asia-Pacific. In perfetta coerenza con la volontà di Singapore di mostrare di sé la propria flessibilità e capacità di adattamento, anche in questo caso il sistema visivo multiforme sembra essere la risposta più appropriata. Secondo la già citata Van Nes (2012), questo preciso tipo d'intervento appartiene alla categoria da lei chiamata *wallpaper*, qui *scenario*, quindi si parla di sistemi costituiti da variabili che cambiano dietro a una costante, il logotipo in questo caso, che danno l'impressione, seppure la forma complessiva sia ogni volta diversa, di essere davanti sempre allo stesso sistema visivo e davanti allo stesso, ricco, territorio.

In questo caso la dicitura *YourSingapore.com*, scritta con un carattere bastone e assolutamente neutra e lineare, rappresenta l'elemento costante del sistema. Un altro elemento fisso è costituito

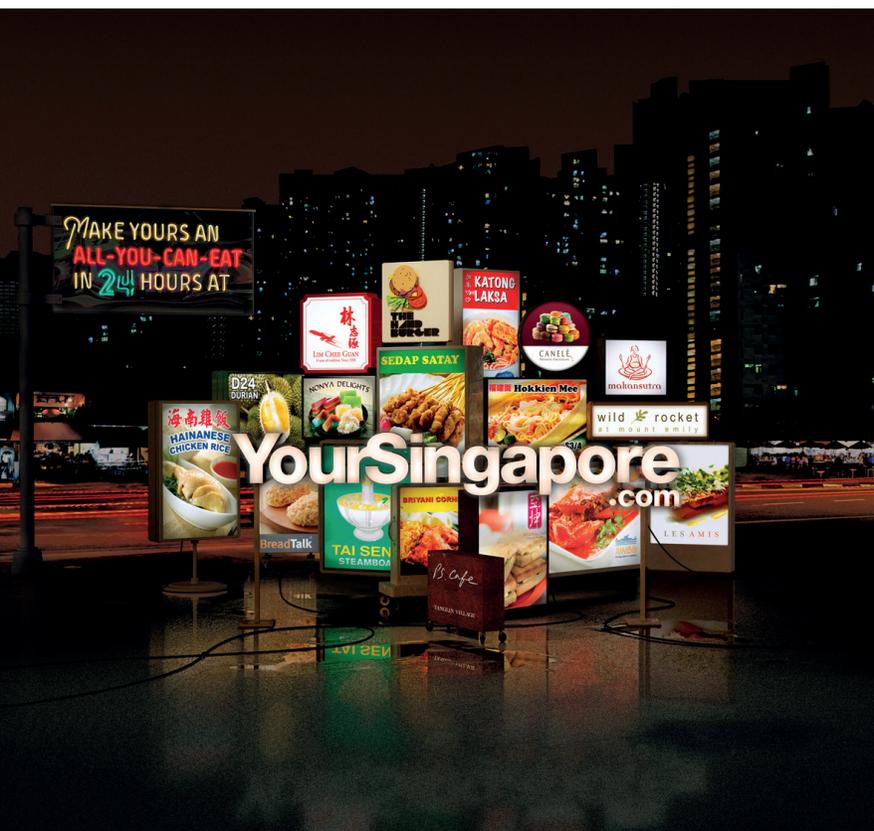


30. Variazione del marchio YourSingapore.

dalla forma, dai margini entro cui il simbolo grafico è stato costruito. Disegnato sulla base della conformazione territoriale e, quindi, dei confini fisici del paese, si costruisce un primo elemento, quello principale, che attraverso otto rettangoli colorati dal ciano al magenta, che si sovrappongono tra di loro, rievoca il territorio di Singapore. Nel tentativo di far comprendere come non si cerchi soltanto di esaltare le proprie caratteristiche ma soprattutto di far capire al turista che lì può trovare ciò che desidera, si cerca di catturare lo spirito della personalizzazione attraverso la trasformazione costante del marchio. Ecco, quindi, che vengono progettati contenuti di varia natura che "creano una miriade di temi, icone, disegni, emozioni" (Macleod, 2010). Questi si fanno forme che vengono applicate come background al *payoff* della campagna. Si ottengono così una serie di marchi che parlano attraverso lo stesso linguaggio di arte, natura, cibo, intrattenimento, amore, musica o vita notturna, con la possibilità di proseguire verso ogni strada che per Singapore abbia un senso. Ken Low, assistente esecutivo del gruppo di marketing del Singapore Tourism Board, che si è sempre dichiarato soddisfatto di Uniquely Singapore, afferma che la campagna attuale è molto più semplice e coinvolgente e può essere capita da chiunque. Rispetto a prima, si accentua, secondo lui, l'ottica *visitor-centric*, che trova piena possibilità di espressione in campo digitale e social. Buona parte della promozione del nuovo sistema visivo di Singapore, e di tutta la strategia annessa, viene promossa essenzialmente attraverso questi me-



31. Ulteriori esempi delle possibili variazioni che si possono creare.



dia. BBH lavora insieme ad Agency XM Asia per rivedere il sito internet, che come si è già detto, dà la possibilità di costruire la propria esperienza di visita personalizzata. Insieme le due agenzie cercano di dare a vita a qualcosa di coinvolgente e da fruire attivamente più che passivamente. **Al sito web sono legati anche motori di ricerca interni personalizzati, così come e-commerce e applicazioni mobile.** Non manca l'aspetto più *social*, dal gusto ormai sempre più attuale; è possibile, infatti, dopo aver scelto tra le tante attività proposte, condividere il proprio pacchetto con amici e parenti, con l'auspicio che, grazie a questo, si possa innescare anche un piacevole *passaparola*, che nella disciplina del destination branding risulta essere un aspetto degno di nota, come già spiegato. **Una terza agenzia partecipa alla costruzione del sistema visivo per Singapore; si tratta dello studio Mill, a cui è stato commissionato lo sviluppo di dodici sequenze animate da quindici secondi l'una, per presentare l'identità del territorio come fosse un film.** Le transizioni create per passare da un marchio all'altro mostrano in tutta la loro efficacia la mutevolezza del sistema, che transita da una forma all'altra mischiando elementi bidimensionali a elementi tridimensionali, offrendo una visione complessiva di quello che Singapore ha veramente da offrire.

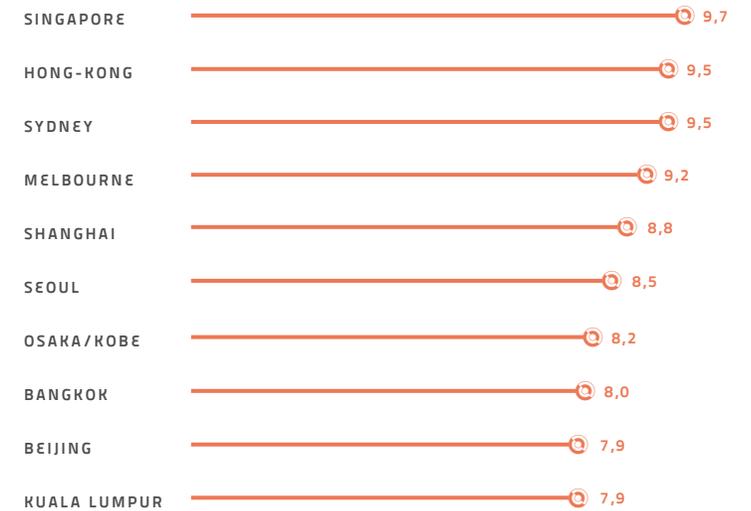
Il sistema sviluppato riscuote successo nel settore del design, ricevendo premi e riconoscimenti. Solo nel 2010 vince il primo premio come Campagna dell'Anno, dai Creative Circle Awards riceve il secondo premio come *Corporate Identity* e il terzo per la costruzione del logo. Infine, i TravelWeekly China Awards dichiarano YourSingapore migliore brand turistica dell'anno.

Risultati

Oggi, molte città asiatiche, tra cui Bangalore e Dalian, prendono Sin-

gapore come modello di organizzazione urbana, idrica ed elettrica, rendendo evidente come il paese sia riuscito a comunicare all'esterno il suo buon governo e di questo a farsi portavoce. I successi che il paese conta sono molti e tutti ugualmente invidiabili. Il tasso di mortalità infantile è qui uno dei più bassi a livello mondiale, insieme al numero di senza-tetto. La speranza di vita arriva a una media di 80 anni, il 90,9% dei residenti possiede almeno una casa di proprietà e l'economia è in costante crescita (Stevens, 2011). **L'obiettivo cui si accennava inizialmente, quello di arrivare a 17.000.000 di turisti nel 2015 che Lim Hng Kiang si era imposto, ormai sembra essere vicino.** Dai circa 9.700.000 turisti nel 2009 si passa ai 13.600.000 annui nel 2013 e le prime stime effettuate nel 2014 riconfermano i risultati dell'anno precedente. YourSingapore sembra, quindi, da questo punto di vista, risultare assolutamente efficace e portare ai risultati sperati. Insieme al numero di turisti aumenta anche l'introito da essi ricavato. Già nel 2011 supera del 49% quelli dell'anno precedente. In termini di qualità della vita, Singapore si conferma la prima città asiatica tra altre sedici del territorio Asiatico-Pacifico che il Location Branding 2012 di PublicAffairsAsia e Ogilvy Public Relations prendono in considerazione. Totalizza su 10 un punteggio di 9,7, in altre parole un punteggio di eccellenza in praticamente tutti i settori. Allo stesso modo acquista posizione nell'indice proposto dal FutureBrand, salendo a livello mondiale al quattordicesimo posto. **Una serie di risultati che, oltre a stabilizzare ancora di più l'economia del paese, mostra i successi di un'adeguata strategia di destination branding. Lo step successivo, come già detto, è quello comunque di spostare la propria attenzione anche verso l'interno, dando alla propria popolazione il dovuto riguardo e riconoscendo nei residenti il successo ultimo di un intervento di gestione territoriale.**

Tab 17. **POSIZIONAMENTO BRAND CITTÀ ASIATICHE 2012**
(punteggio da 0 a 10)



PublicAffairesAsia e Ogilvy Public Relations, 2012.

SCHEMA G

Visit Nordkyn

➤ PROFILO DI PARTENZA

DUBBIO/INCERTO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

DESTINATION BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

BREVE TERMINE

➤ TARGET

TURISTI

➤ OBIETTIVO

AUMENTO ATTRATTIVA

➤ APPROCCIO

TOP-DOWN

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

SISTEMA VISIVO,
PROMOZIONE TURISTICA,
PROMOZIONE CULTURALE

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; GENERATIVO

➤ STUDIO DESIGN

NEUE DESIGN STUDIO

➤ PERIODO

2011 - OGGI

Obiettivi principali Destination Norway

Background e obiettivi

La penisola di Nordkyn, o Cape Nordkinn, collocata all'estremo nord della Norvegia, si inserisce in un contesto molto più ampio di destination branding. L'industria del turismo, come si è già visto e detto, è uno dei settori di business oggi più in crescita. La Norvegia, che vanta un'eredità naturalistica, e non solo, pressoché unica nel suo genere, vede investimenti in tal senso come un passo ormai inevitabile da compiere. La nazione ha messo quindi in atto, a partire dal 2010, una strategia di governo chiamata *Destination Norway*, che segue a quella degli anni precedenti chiamata, invece, *Innovation Norway*. Tre obiettivi principali muovono e regolano il progetto: **aumento della produzione di valore nell'ambito del settore turismo, aumento del numero di occupazioni legate a tale settore, specie in aree quasi completamente rurali, e aumento del numero di esperienze di qualità che possono attrarre visitatori.**

Fase preliminare

Report e analisi come strumenti di indagine

Nella ricerca di soluzioni adeguate, principalmente a lungo termine, **la Norvegia si affida**, come si è ormai visto in più esempi, **a una serie di analisi, report e ricerche, con lo scopo di acquisire quanta più conoscenza possibile, utile a ricavarne l'esperienza e le informazioni necessarie a lavorare per il meglio**, anche per promuovere i propri luoghi, come dice Trond Giske, Ministro del Commercio e dell'Industria, non soltanto dal punto di vista del turismo ma anche dal punto di vista più generale della sostenibilità. Nel 2009, la Oxford Research indaga sulla gestione di appositi fondi economici da dedicare al turismo e viene chiamata in causa proprio per comprendere in quale modo ridefinirli e ridistribuirli. *A knowledge-based Norway* analizza tredici settori *business*, tra cui il turismo, e di quest'ultimo mette

in luce le proprie debolezze. La principale è legata al fatto che le possibilità del settore vengono ancora troppo scarsamente impiegate nella produzione di nuovi posti di lavoro e nello sviluppo di attrattiva legata al settore culturale e dell'istruzione. Questo porterà a ridefinire, come già accennato, i propri obiettivi, inserendo questo aspetto tra i principali e lavorando per la creazione di esperienze complete e di qualità, che esulano dal solito modo di pensare al turismo, solitamente legato a pochi prodotti specifici o a offerte standard e omologate. **Si vede, quindi, come, a partire dall'analisi del proprio mercato, sempre in relazione a quello internazionale, si possano mettere in evidenza problematiche da affrontare e sbocchi futuri su chi sarebbe meglio lavorare.** Nel 2011, a strategia praticamente già avviata, si continuano a fare ricerche per comprendere in che modo le politiche connesse al turismo avrebbero impattato, e stavano impattando, sull'aspetto socio-economico del paese. Il relativo *report* prende il nome di *Socio-economic analysis of industrial policy measures with respect to the tourism industry*. Ne risulta la necessità di lavorare ancora di più sulla frammentazione del settore e sulla possibilità di aumentare ancora la coordinazione tra tutti i vari enti che vi sono in gioco. Destination Norway è, infatti, l'impianto strategico impiegato per tutta la nazione; vi sono poi organi competenti che agiscono a livello regionale, ognuna di queste con circa sette/otto luoghi di interesse distinti, che hanno la necessità di omologarsi all'impianto stabilito ma anche di distinguersi e differenziarsi comunicando le proprie peculiarità. Si auspica, poi, come già visto nei casi di Amsterdam e Berlino, una *partnership* tra settore pubblico e privato e, in questo specifico caso, una maggiore autonomia delle regioni, corretta ovviamente da organi con il compito di uniformare tutte le forze messe in gioco verso una visione comune e condivisa. Sempre nel 2011, la SDN (Sustainable Destination Norway), finanziata dal Ministero del Commercio e dell'Industria, concorre a ridefinire ulteriormente

gli obiettivi già delineati in modo generale, ponendo l'attenzione allo sviluppo di un turismo sostenibile, al collegamento tra turismo e cambiamento climatico e tra turismo e cibo.

Strategia

L'obiettivo portante del governo norvegese è quello di vedere trasformata la propria nazione in un paese innovativo e dinamico. Il turismo vuole essere trasformato in un tipo di turismo meno legato a quello comunemente attaccato alla fruizione di prodotti locali e diventare a tutto tondo, inglobando nella propria esperienza anche la qualità dei servizi di trasporto pubblico, degli alloggi offerti, del cibo e dell'eredità culturale, tra loro collegati. **Si vuole costruire un'offerta che sia di valore in tutti i suoi aspetti, sia per visitatori comuni, sia per impiegati locali sia per aziende che desiderano investire.** Non vi sono molti dati o informazioni dettagliate riguardo a come la Norvegia intenda raggiungere i suoi obiettivi; le realtà locali, anche se di primo impatto non si penserebbe, sono molto diverse le une delle altre e per comprendere davvero in che modo la strategia di gestione nazionale sia stia sviluppando bisognerebbe conoscere le singole aree, che appaiono legate a tradizioni culturali ormai antiche e assolutamente locali, che fanno di ogni zona una zona da scoprire. Si sa, però, in linea di massima quali siano i punti che la Norvegia vuole tenere a mente in questo percorso. **Viene data grande rilevanza al marketing online,** con il sito ufficiale ➤ visitnorway.com, che, sviluppato in quattordici lingue, rappresenta la prima interfaccia dei turisti con il luogo. Importante è anche la cura delle relazioni pubbliche, quindi il contatto con più di 1000 tour operators che si dimostrano interessati alla Norvegia, diversi per ciascun anno. Il contatto con loro serve anche a monitorare e verificare costantemente il proprio personale sviluppo. Segue il loro coinvolgimento in attività, *workshop*

Costruzione di un'offerta ampia

tematici e in *flagship events*, con lo scopo di arricchire la loro esperienza di messaggi e contenuti positivi e attrarre continuamente visitatori. Ormai l'utilizzo degli eventi in questo senso non è nuovo e spesso sono legati al cibo o allo sport, come l'importantissimo *Nordic World Ski Championships*. Tra gli altri mezzi per raggiungere elevati standard in qualità in tal senso e contrastare la competitività esterna c'è la sempre più forte **collaborazione tra il Ministero dei Pubblici Affari e l'ente turistico per rafforzare la reputazione del paese, l'utilizzo di elementi di design per rinforzare la presentazione dei luoghi come luoghi da visitare, il continuo monitoraggio della propria attività, la continua implementazione di eventi cittadini e regionali legati a cultura, cibo e sport** su cui le città sembrano avere più o meno carta bianca e, infine, **l'attenzione allo sviluppo di esperienze sempre più personalizzate e ricche per chi visita la Norvegia, specialmente utilizzando lo strumento della crociera.**

I risultati più significativi della strategia di Destination Norway che si ottengono sono senza dubbio il passaggio dalla ventiduesima posizione a livello globale del 2009, alla tredicesima posizione del 2010, fino alla decima posizione del 2013; tutto ciò secondo il Country Brand Index di FutureBrand. Inoltre, il numero di visitatori interni, che prima era bassissimo, cresce nell'ultimo anno del 18%. Ovviamente questi risultati, soprattutto il primo, si ottengono anche grazie a una visione, e gestione, molto più ampia da parte del governo norvegese, che chiama in causa anche fattori diversi da quello prettamente turistico, a cui anche Nordkyn nel suo piccolo ha contribuito.

Focus sul sistema visivo

Tutto questo parlare sulla strategia di destination branding della Norvegia, che può in apparenza non c'entrare con quello che si vo-

Alcuni strumenti impiegati

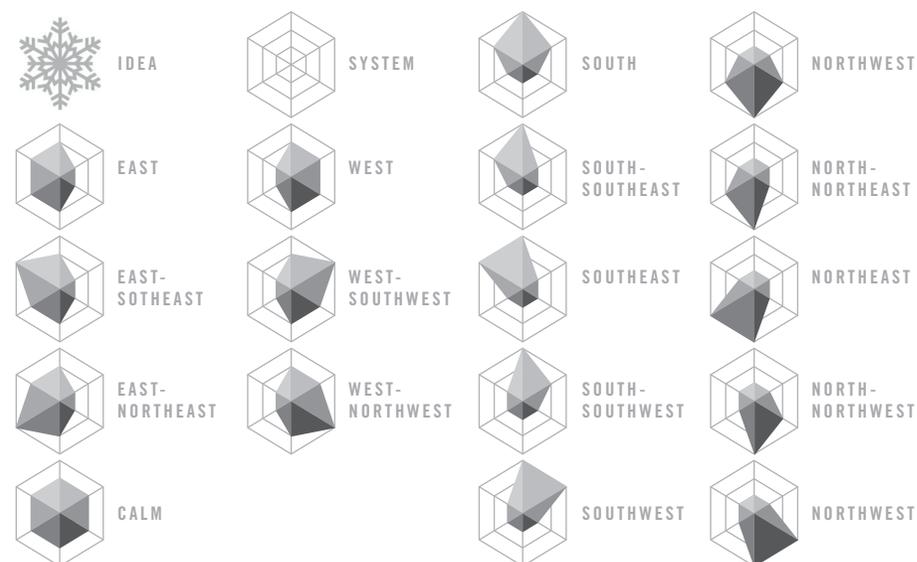
le comunicare a proposito di Nordkyn, fornisce tuttavia indicazioni sul suo contesto di partenza e, soprattutto, mette ancora una volta in evidenza il fatto che mai il processo di rebranding di una nazione, una città o, in questo caso, di una penisola ha a che vedere unicamente con il design, inteso in questo senso come interpretazione e comunicazione grafica e visiva del territorio. Anche quando gli esempi proposti colpiscono, o sono particolarmente significativi, per una questione legata all'aspetto visivo, per completezza di informazioni occorre comunque considerare quello che c'è stato dietro e la visione generale a cui essi inevitabilmente fanno riferimento. È quindi proficuo non scindere l'analisi della comunicazione visiva da quella della ricerca di mercato o dalla strategia di marketing. Si dovrebbe sempre considerare, in linea generale, la sinergia tra il settore del design e altri come quelli sopra citati, che lavorando insieme possono portare a risultati di qualità e di complessità sempre maggiore. Occorre quindi raggiungere il coordinamento tra obiettivi costruiti su e per diversi aspetti territoriali, possibile attraverso il coordinamento delle diverse discipline chiamate in causa.

Tornando al caso specifico di Nordkyn, si sa che essa è una delle penisole più al nord dell'Europa, dove freddo artico e paesaggi mozzafiato regnano. Appartiene a due diverse municipalità, quella di Gamvik e quella di Lebesby, che insieme si uniscono e lavorano per promuovere il turismo della Penisola. **Viene chiamato a collaborare anche uno studio di design di Oslo, Neue Design Studio, specializzato in branding. La richiesta delle due amministrazioni è di sviluppare un sistema visivo per il sito web di Visit Nordkyn** (un'associazione di compagnie turistiche e organizzazioni locali), **che rifletta le caratteristiche del luogo e ne incrementi la sua attrattiva, incoraggiando sempre più persone a visitarlo.** Il sistema, presentato il 19 giugno 2010, come in tutti i progetti di branding territoriale, aveva l'obiettivo

di incarnare la natura del luogo; in questo caso, si può dire che lo faccia nel significato più letterale della parola. In estrema sintesi **esso si compone di due parti: lo slogan, ovvero *Where Nature Rules* (*Der Naturen RAR*) e il logo. Quest'ultimo è in costante cambiamento e muta in relazione al mutamento climatico e delle condizioni atmosferiche.** Il simbolo grafico, geometrico e astratto, è stato costruito su una griglia che vede la sua ispirazione in un fiocco di neve e che prevede ai vertici della figura di potersi ancorare a diversi nodi, diversi step sulla griglia quindi. **La palette cromatica è ampia, va dal turchese al magenta, e viene associata a valori numerici che rappresentano la temperatura, dai -25°C (-13°F) ai 25°C (77°F).** I dati sono presi, grazie a un algoritmo che Neue Design non svela, direttamente dal Norwegian Meteorological Institute. **Ne segue che il logo è in grado di alterare spontaneamente la sua forma tirando laddove tira il vento** (alcuni vertici rimangono fissi, altri sono variabili) e modificando la cromia a seconda della temperatura atmosferica. Accompagna il simbolo l'elemento tipografico. Il lettering è costituito dal Trade Gothic Bold Condensed, un bastone minimale che si sposa piacevolmente con il resto, conferendo al tutto un certo sentore di veridicità e scientificità, specie nella versione in cui, al posto del *payoff*, si trovano

data, temperatura, forza e direzione del vento. L'intero sistema ha in sé sia punti di debolezza sia di forza. Senza dubbio le sue peculiarità riflettono e si accordano con quelle del luogo. **La metafora conclamata dal *payoff* non è più soltanto un**

Il marchio muta con i cambiamenti climatici



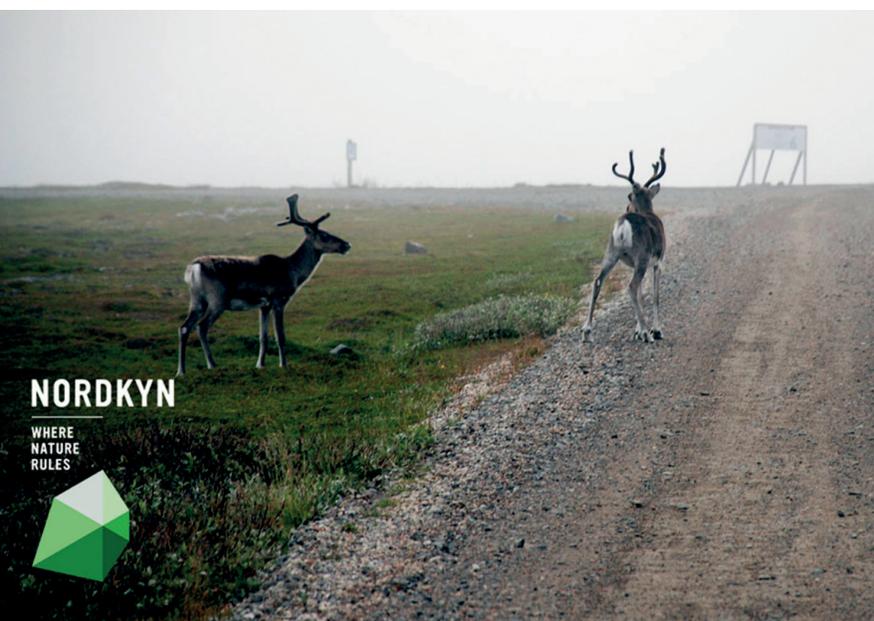
32. (A sinistra) Una rappresentazione del marchio di Nordkyn. 33. il sistema variabile alla base di Visit Nordkyn.

elemento di rimando a ciò che è Nordkyn ma si fa realtà; la natura sembra influenzare anche lo stesso sistema visivo e controllarlo. La scelta di utilizzare un tipo di design generativo risulta quindi sensata poiché funzionale alla creazione di un logo che muta davvero così come cambia rapidamente il clima della penisola, che da esso è profondamente influenzata in tutti i suoi aspetti. **Ci si riesce a legare in questo modo al contesto reale in maniera perfetta.** Gettate le basi, l'organismo prosegue nella direzione per esso più naturale. La mutevolezza, però, così com'è un fattore positivo così può trasformarsi in elemento debole. Se sul sito, dove il logo *refresha* aggiornandosi ogni cinque minuti, la capacità di cambiamento si mostra nella sua funzionalità e gradevolezza, su tutti gli altri supporti, specie quelli cartacei, il logo è statico e non può che rimanere per sempre inalterato. Proprio questa staticità, derivante dalla fissità di un'immagine stampata, viene, però, sfruttata dallo studio di design. Il marchio viene, infatti, accostato a immagini che mostrano momenti caratteristici della vita a Nordkyn, come la pesca, e, nell'essere sovraimpresso su di esse, sembra trasformare un semplice flyer in un'istantanea, che congela quel momento e lo arricchisce d'informazioni specifiche. Si dice, inoltre, ma le fonti



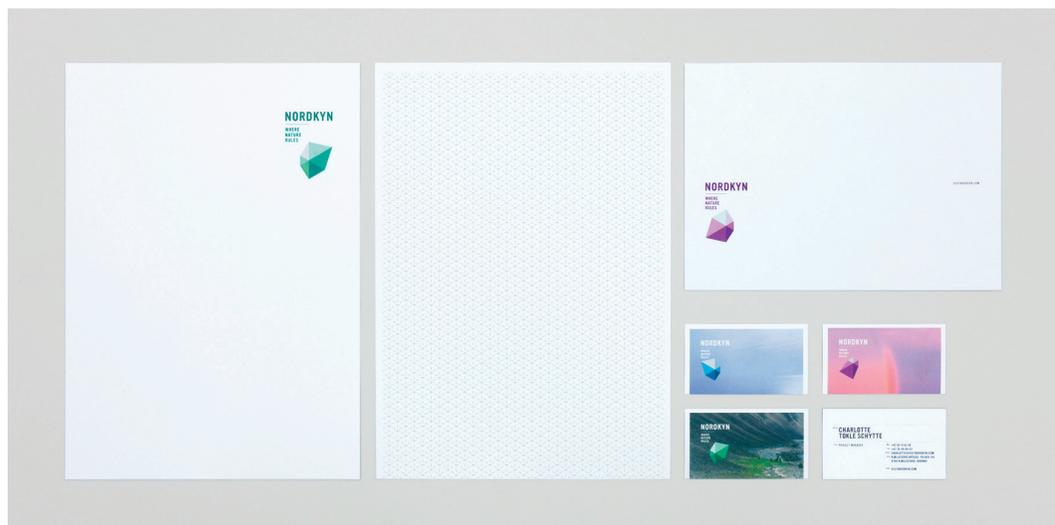


34 e 35. Applicazione del marchio su cartoline statiche.



non sono certe, che pescatori e scalatori utilizzino il marchio per avere a colpo d'occhio indicazioni utili alla loro attività, per sapere ad esempio se il vento è favorevole o in quale stato atmosferico abbiano pescato più pesci. Voci di corridoio a parte, che comunque metterebbero in luce un modo di vivere il design pratico e inserito nella quotidianità,

il caso studio di Nordkyn si lega a riflessioni di più ampia natura su alcune problematiche che il design generativo mette in evidenza e su cui ogni progettista dovrebbe riflettere almeno un po'. Come afferma Andrew Blauvelt nel suo *Towards Relational Design* (2008), oggi l'attenzione si sposta dalla forma al contenuto, fino al contesto. **Se prima vigeva il controllo della forma, oggi s'inizia a cedere il passo alla logica del sistema**, che sembra talvolta prevalere. La potenza sta nel processo con cui esso viene creato e nel meccanismo, in questo caso perfettamente coerente con l'identità del territorio, che lo mette in moto. Il rischio è quello, però, di far prevalere l'attenzione al processo a scapito della forma finale del marchio, che deve mantenere intatta la sua riconoscibilità e la sua relazione con il luogo per cui nasce, anche a prescindere dall'apparato che lo mette in azione. Il fatto che il sistema sia impostato nel pieno rispetto dell'identità territoriale non significa necessariamente che la forma lo sia altrettanto e che comunichi con la stessa forza e la stessa adeguatezza la vera natura del territorio. Il rischio, in generale, è di avere dei sistemi costruiti su valori e caratteristiche intrinseci di una e una sola città, ma una figura che potrebbe valere per molte altre. Tale riflessione non viene qui impiegata per giudicare lo sviluppo, positivamente o negativamente, dell'identità di Visit Nordkyn, che dovrà essere valutata in relazione ai risultati che apporta alla Penisola, ma viene impiegata per introdurre a una considerazione di più ampia natura sul design generativo, che mette in luce problematiche nel rapporto tra processo e forma che costituiscono un tema di discussione caldo e notevolmente attuale. È proprio la novità del processo a sollevare questioni, che probabilmente si risolveranno col tempo, lasciando il giusto spazio alla sperimentazione. Nonostante questi appunti, che sono per lo più commenti sui cambiamenti in atto oggi, l'innovazione del sistema sviluppato viene riconosciuta anche dal Norwegian Design Council, che premia, il 16 marzo 2011, con il premio per la *Design Excellence*, la collaborazione tra Visit Nordkyn e Neue Design Studio. "Le fonda-



36 e 37. Ulteriore applicazione fotografica del marchio e stationary.

menta sono disposte e forniscono una chiara evidenza che la collaborazione con designer professionisti è la scelta giusta. È un processo lungo, ma anche educativo e gratificante”, afferma la Project Manager Charlotte T. Schytte.

Risultati

Al momento non sono noti i risultati a cui la strategia definita dalla Penisola abbia portato e pertanto non si può giudicare il suo operato in maniera critica e obiettiva. Il caso in questione è comunque da considerarsi interessante dal punto di vista del sistema visivo creato, che certamente nel suo essere generativo si colloca perfettamente tra le attuali tendenze e mostra come esse possano essere impiegate in maniera ragionata e coerente con la natura territoriale a cui si riferiscono.

SCHEMA H

Think Minsk

➤ PROFILO DI PARTENZA

DUBBIO/INCERTO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

CITY BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI,
CITTADINI

➤ OBIETTIVO

AUMENTO COMPETITIVITÀ

➤ APPROCCIO

APPROCCIO INCLUSIVO

(nella creazione di alcune applicazioni
del nuovo sistema territoriale)

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

EVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA
VISIVO, PROMOZIONE CULTURALE

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; PATTERN

➤ STUDIO DESIGN

INSTID

➤ PERIODO

2012 (in fase di completamento)

Background e obiettivi

Minsk, città capitale della Bielorussia fondata nel 1067, è la città più grande, e allo stesso tempo più ricca e sviluppata, dell'intera nazione. Da luogo strategico in tempi passati per il commercio, vista la sua posizione di raccordo tra Europa e Russia, oggi si propone principalmente come città ingegneristica e tecnologicamente avanzata. Si trovano qui circa 5000 imprese che lavorano nei più importanti settori, quale quello dell'ingegneria meccanica, della lavorazione del metallo, della produzione di prodotti elettronici e, infine, dell'industria della luce. Vengono qui fabbricati beni che poi vengono esportati in più di 150 paesi diversi, tra cui anche l'Italia. **Oltre all'aspetto più industriale, che fa di Minsk uno dei più importanti centri logistici del paese, vi è anche l'aspetto culturale e scientifico**, secondo il Minsk City Executive Committee, **costantemente in crescita**. Ci sono, sempre nell'area cittadina, circa 212 istituti di ricerca, tra cui la National Academy of Sciences. **Città assolutamente moderna e attenta alla ricerca e all'istruzione, Minsk decide di puntare proprio a quest'aspetto, lavorando per affermarsi come Città dell'Intelletto, entro il 2030.**

Fase preliminare

Prima dell'inizio dello sviluppo di strategia e suo concept, vengono svolte alcune ricerche per comprendere come la città sia percepita e capire, quindi, verso cosa direzionarsi e in che ottica lavorare. Fondamentalmente vengono condotte alcune interviste, la cui domanda principale è *Cos'è per te Minsk?*. Ciò che si deduce è fondamentale per la costruzione e lo sviluppo dell'intero progetto, a 360°. **Nella mente dei residenti, Minsk tende a coincidere perfettamente con la Bielorussia, questione che mette in luce come la città non abbia un'identità ben chiara.** Il profilo di partenza di Minsk è per lo più incerto, in quanto tende a coincidere con qualcosa di diverso da sé, in questo caso

la Nazione di appartenenza, che pur contenendo la città non può di certo corrispondere perfettamente a essa. **Senza dubbio non si tratta di un profilo negativo. Minsk appare come una città senza ingorghi, con mezzi pubblici regolari, precisa, silenziosa e regno della pulizia,** che è uno degli aspetti più evidenziati dalla popolazione e che tornerà a essere preso in considerazione più volte, ampliandone il suo significato per questioni più astratte. La soddisfazione, per quanto riguarda i bisogni primari di ognuno, è elevata ma sembra essere intaccata quando si parla di arte o attività ludiche e ricreative in genere; quello che manca secondo molti è il comfort e il divertimento, la possibilità di impiegare in modi diversi il proprio tempo libero, questione su cui senza dubbio la città dovrà lavorare (Naidenov, 2013).

Ricostruito un po' più nel dettaglio il punto di partenza della città, occorre anche definire meglio il target di riferimento, così come gli enti che andranno a gestire e guidare i lavori. **Per quanto riguarda il primo caso, i destinatari del progetto sono sia cittadini sia turisti e investitori, ma si sceglie comunque di lavorare principalmente per attrarre investitori e talenti dall'estero,** in linea con l'obiettivo *Minsk Città dell'Intelletto* entro il 2030. Per quanto riguarda, invece, il modo di operare, si scegliere di lanciare un *contest*, per definire per lo più chi avrebbe creato il sistema visivo della città, ma a conti fatti non soltanto quello. Alla gara partecipano dieci agenzie di branding, tra cui sette bielorusse, due russe e una britannica; sarà proprio quella britannica ad aggiudicarsi, per circa 30.000 dollari, i lavori in questione.

Strategia

Come si è già detto, **l'obiettivo principale della città è quello di posizionarsi sulla mappa come Città dell'Intelletto,** di affermare quindi, ancora più esplicitamente, all'interno ma soprattutto all'esterno,

Definizione del target

Minsk Città dell'Intelletto

Potenziamento di università e centri di ricerca

le capacità ingegneristiche del paese e il grande sviluppo tecnologico e scientifico. Per una città che vuole proporsi al mondo come fulcro di conoscenza e cultura, in particolare una cultura frutto dell'incontro tra Oriente e Occidente, **non può che rivelarsi utile andare a rafforzare e potenziare tutti quegli strumenti che comunicano innovazione, come centri scientifici, di ricerca, scuole, università, etc.** A tal proposito, nell'aprile del 2013, la città apre il primo dipartimento dell'Università di Minsk per la terza età, un target insolito ma che dà l'idea di un luogo interessato alla cultura a 360° e, allo stesso tempo, a tutti i suoi cittadini. La loro istruzione, in questo caso, riguarda prevalentemente il settore informatico, in quanto la facoltà presa in considerazione è quella di *Information and Communication Technologies*. Gli stessi interventi vengono fatti pensando a target e necessità molto diverse. In generale, vengono stanziati corsi che i cittadini possono frequentare liberamente o conferenze a cui possono partecipare gratuitamente su temi differenti, la cui maggior parte, però, ha a che fare con l'innovazione e la tecnologia. Indirizzate ai paesi Esteri si organizzano ogni anno alcune giornate che hanno come volontà quella di presentare le peculiarità e capacità del paese all'estero, come ad esempio i *Belarus Days in Sweden*. Sempre inerente al tema conoscenza ma questa volta molto può orientato all'aspetto branding e marketing, il ***Territorial Marketing and Branding International Festival OPEN***, che per il terzo anno consecutivo si tiene a Minsk. L'evento dà l'occasione di partecipare a numerosi workshop legati alle due discipline e costituisce, a livello internazionale, un'occasione di scambio e di produzione di nuove idee e possibilità per tutti i partecipanti. Lo scopo che sottende all'evento è quello di farsi *input* di scambio culturale e condivisione di esperienze e competenze provenienti da professionalità varie. Precisamente, all'interno del Festival ci sono momenti e attività come *OPEN your mind*, un insieme di workshop, *OPEN your world*, un contest a cui si possono iscrivere tutti i professionisti e *OPEN your heart*,

l'aspetto più turistico dell'evento che vuole mettere in luce gli aspetti attrattivi di città e nazione. Nel 2013, durante l'evento, Minsk vince il *City Brand Nomination*.

Accanto al tema dell'innovazione e della tecnologia, negli ultimi anni si affaccia anche un'altra tematica che si fa sempre più rilevante e da cui la competitività della città dipende in misura sempre maggiore; si tratta del tema del verde, legato all'immagine di *Green City* che Minsk è sempre più interessata a mostrare. Legati a ciò, ancora numerosi eventi e workshop. Per il quinto anno la Bielorussia partecipa alla campagna globale *Earth Hour*, per esempio. Dedicati alla sensibilizzazione dei più piccoli, ci sono momenti come quello dell'*International Day of Sparrow*. Sempre legato al progetto Minsk Green City vi è un altro importante intervento, questa volta legato all'urbanistica. Lo studio Sasaki firma *Minsk Forest City*, progetto di riqualificazione dell'aeroporto urbano e della sua trasformazione in un quartiere eco-sostenibile. Non solo, il tentativo è quello di trasformare circa 320 ettari in un "corridoio naturale all'interno del tessuto urbano" (*GreenMe*, 2014), dando così nuova vita agli spazi residenziali e alle infrastrutture già esistenti, aumentando attrattiva e sostenibilità urbana.

Oltre a ciò, Minsk lavora per rafforzare la propria cultura a tutto tondo e per dare vita a tutti quegli elementi che alla città mancano, costruendoli da zero. Dato che tali interventi vengono gestiti dalla stessa agenzia che si occuperà della costruzione del sistema visivo, quest'aspetto verrà ripreso nel paragrafo successivo.

Focus sul sistema visivo

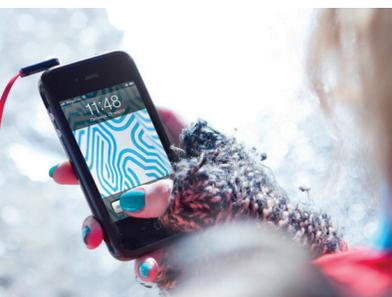
Nell'agosto del 2012, INSTID, agenzia londinese specializzata in pla-

Minsk Green City

Think Minsk,
per enfatizzare
valori intellettivi
e ingegneristici

ce branding, vince il contest per la realizzazione del sistema visivo per la città di Minsk. L'obiettivo principale è quello di "aiutare la città a incrementare la sua riconoscibilità a livello internazionale e ad attrarre investimenti esteri, turisti e talenti, oltre che di aiutare i residenti a sentirsi orgogliosi di Minsk, sviluppando una cultura cittadina unica" (*Vit*, 2013^A). Per prima cosa si cerca di catturare la qualità centrale della città, che come già detto è la grande capacità di razionalizzazione e l'aspetto ingegneristico, che di nuovo si ricollega a Minsk Città dell'Intelletto, obiettivo di partenza. *Think Minsk*, lo slogan che viene creato, è un diretto rimando sia al cuore della città sia messaggio chiaro e preciso rivolto a turisti e talenti esteri, ma soprattutto investitori, che potrebbero vedere in queste peculiarità caratteristiche favorevoli al loro business. Oltre allo slogan, il sistema visivo è caratterizzato da un colore predominante, insieme al bianco, ovvero l'azzurro, che, in quanto elemento fortemente distintivo, assume addirittura il nome di *Minsk Blue*. Insieme al colore, l'altro elemento grafico principale è determinato dalle righe, formalmente semplici e pulite. Siccome nessun simbolo proveniente dalla tradizione sembrava potesse rappresentare adeguatamente la città nella sua attualità, si è scelto di lavorare verso qualcosa di più astratto e che potesse così proiettarsi più facilmente al futuro. L'idea che si intende comunicare è quella di una città energica e attiva. La dinamicità e la flessibilità veicolate attraverso l'impiego d'infiniti possibili *pattern* aiutano in quest'obiettivo. Sono proprio le linee, elemento grafico principale, che cambiando orientamento, spessore, intreccio, danno vita a un'infinita variazione, utilizzabile di volta in volta per comunicare messaggi sempre nuovi. Ad esempio, nelle prime applicazioni create per mostrare le potenzialità del sistema, le linee si andavano a intrecciare creando una sorta di microchip che voleva rimandare esplicita-





39, 40, 41. Ulteriori declinazioni e applicazioni dei pattern creati per Think Minsk.

mente all'aspetto scientifico-tecnologico. Questa certa libertà e originalità d'impiego si palesa in tutte le applicazioni che INSTID prepara per presentare all'amministrazione il concept. Come si può notare, pur in modalità sempre diverse, la brand è riconoscibile in tutte le sue declinazioni, sugli innumerevoli e diversi media.

Oltre a questo versante più strettamente grafico e visivo, **INSTID s'impegna per**, usando la sua definizione, **costruire una piattaforma, un luogo sia astratto sia fisico, in cui "far nascere e sviluppare cultura"**. Se "i suoi cittadini si definiscono più per la loro

nazionalità che per altro" è chiaro che a Minsk occorra arricchire la propria tradizione e con essa la propria identità e storia. Visto che "una buona brand definisce per la città un vettore di sviluppo" (Grand, 2014) si decide di costruirla a tutto tondo, chiamando in causa tutti e cinque i sensi umani. **Una volta sviluppato insieme a quattro grafici, tra cui il progettista Maxim Alimkin, l'aspetto visivo, s'inizia a lavorare a quello olfattivo, gustativo e uditivo; un progetto e un approccio del tutto unico e complesso. S'inizia a lavorare per sviluppare la fragranza della città, il proprio cibo di strada e la propria musica.** Per questo, circa cinquanta persone lavorano al progetto, tra cui moltissimi volontari dalle capacità più disparate. **Lo scopo, e l'occasione, è quello di coinvolgere tutti i cittadini, perché "la brand esiste solo quando le persone credono in essa", dice**

Piattaforma di creazione e diffusione di cultura

Natasha Grand, research director presso INSTID. Marina Myers inizia a lavorare al profumo fin dal 2012, sviluppando inizialmente circa quindici proposte diverse, poi valutate dall'agenzia stessa. Attualmente, ne sono state completate e attualizzate due diverse varianti, che si pensa possano essere spruzzate in stazioni aeroportuali e ferroviarie. Per quanto riguarda cibo da strada e musica, si stanno ancora cercando *partner* in grado di aiutare nella loro progettazione.

Risultati

Essendo il progetto ancora tutto in divenire, è difficile parlare di veri e propri risultati. Si può certamente dire che l'attenzione è stata catturata, il che non è poco. In meno di sei mesi, in rete specialmente, il lavoro di INSTID si è trasformato in uno dei progetti di branding più discussi. Numerosissimi sono intervenuti, da professionisti a semplici cittadini, per dire la loro se non addirittura per offrire il loro contributo pratico. Pur non avendo ancora dati concreti in mano per quanto riguarda l'aumento di competitività o del numero di turisti, **l'attenzione da parte dei propri cittadini rappresenta un aspetto fondamentale della capacità di lavorare in un'ottica di inclusione**, che miri a inorgoglierli la propria popolazione interna. Secondo una ricerca condotta telefonicamente a 406 residenti della città di età compresa tra i 18 e i 60 anni, **l'80% dei cittadini dichiara che sarebbe utile e interessante che i residenti avessero la possibilità di partecipare alla realizzazione dell'identità cittadina e il 40% di queste dichiara di volersi mettere in gioco e di voler contribuire personalmente**, cosa che, come si è detto prima, alcuni riescono a fare concretamente. Per il momento, ThinkMinsk è ancora in corso d'opera ma le parole del Ministro degli Affari Esteri, che descrive il sistema visivo come un "simbolo di tante promesse" (Martinovich, 2013) sono incoraggianti e fanno comprendere lo spirito con cui la città ha accolto l'idea della necessità di gestire una propria identità competitiva.

SCHEDA I

London Victoria

➤ PROFILO DI PARTENZA

DUBBIO/INCERTO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

DESTINATION BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI,
CITTADINI

➤ OBIETTIVO

RIPOSIZIONAMENTO

➤ APPROCCIO

TOP-DOWN

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

SISTEMA VISIVO, PROMOZIONE
CULTURALE, REVISIONE IMPIANTO
URBANO

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; GRIGLIA

➤ STUDIO DESIGN

SOMEONE

➤ PERIODO

2012 - OGGI

Background e obiettivi

Victoria è un quartiere londinese collocato praticamente nel centro della città. Conosciuto essenzialmente per via di Victoria Station è una zona altamente trafficata; ogni anno, infatti, si calcola che passino di lì più o meno 115 milioni di persone, prevalentemente per lavoro o comunque per usufruire dei mezzi di trasporto di cui il quartiere è punto nevralgico. **Storicamente è stato il centro del potere di Londra, si pensi, infatti, a Westminster o Buckingham Palace, ma con l'arrivo della stazione e con la grande cementificazione degli anni Sessanta e Settanta, il quartiere si è trasformato completamente e per molti non è oggi che una zona di scambio (Victoria BID, 2014).** Il problema è connesso al fatto che "i confini siano molto nebulosi" (Warren, 2012) e che non vi siano associazioni mentali spontanee che riguardano caratteristiche diverse da quella legata alla presenza dei trasporti cittadini. The City è il quartiere finanziario, Soho il *media village*, The South Bank ormai è conosciuto come la zona artistica; **Victoria non sembra, però, avere una sua personalità, pur conservando in sé centri importanti per turisti e cittadini, come il Tate Britain, il Buckingham Palace e tre Parchi Reali. Lo scopo dell'intervento è quello di rendere il quartiere una *destinazione*, non più soltanto un luogo di passaggio ma una vera e propria meta al pari di tutte le altre, "dove le persone vorranno lavorare, fare acquisti, socializzare o comunque esserci" (Warren, 2012).**

**Victoria, da zona
di passaggio
a destinazione**

Fase preliminare

L'attenzione al quartiere e la necessità, come si afferma nel report del Victoria BID, di portare la zona nel 21esimo secolo è da collocarsi già nel 2001, quando l'amministrazione si pone il primo obiettivo, quello di creare almeno 1000 nuove abitazioni e 4000 nuovi posti

di lavoro entro il 2013. È già in questo momento che si stabiliscono i punti chiave su cui lavorare. Sempre all'interno dello stesso documento questi vengono sintetizzati attraverso concetti come quello del *Clean&Green*, ovvero l'aspetto che si preoccupa del lato verde della città e della sostenibilità delle nuove costruzioni; *Safe&Secure*, che riguarda la riduzione del tasso di criminalità e, quindi, la salvaguardia, in questo senso, di turisti e cittadini; *Prosperous Economy*, con l'obiettivo di "incoraggiare un ricco e vibrante mix di imprese che rendano Victoria un luogo attraente in cui vivere e lavorare"; e, infine, *Destination Victoria*, che, invece, chiama in causa la necessità di costruire una strategia a tutto tondo secondo cui definire l'offerta dell'area. Per meglio delineare e concretizzare questi punti, ci si appoggia anche a una ricerca preliminare, da cui consegue che la maggior parte delle persone che visitano il quartiere sono giovani di età compresa tra i 18 e i 34 anni, che vi si dirigono, se non per lavorare, per fare acquisti e che dichiarano di essere disposti a rimanerci più a lungo qualora vengano aumentati i centri di ristorazione, i negozi indipendenti e qualora siano fatti interventi per rendere più sicuro il luogo. Si delineano in questo modo le prime problematiche ed esigenze a cui rispondere. **A conti fatti, il vero punto d'inizio dei lavori di gestione del quartiere verso direzioni più concrete avviene nel 2010, quando viene istituito il Victoria BID, ovvero il Distretto di Miglioramento Aziendale (*Business Improvement District*) dell'area in questione, una società *no-profit* a responsabilità limitata che attinge dalle imprese per finanziare progetti che hanno come obiettivo il miglioramento del distretto.** In sostanza, risulta essere l'organo di controllo e coordinamento principale per lo sviluppo del quartiere. Nella pratica, l'intervento di destination branding, che ha come obiettivo quello di trasformare Victoria in una destinazione e non solo in una zona di transito, si avvierà nel momento in cui la Land Securities, la più grande società immobiliare commerciale del Regno Unito, dichiarerà la sua posizione in prima

Quattro punti salienti del piano di London Victoria

Rivisitazione dell'impianto urbano

linea nel rinnovamento del quartiere. Da qui parte un progetto a lungo termine, di minimo sette anni, che mira a fare di Victoria l'area di Londra destinata a mutare maggiormente.

Strategia

L'idea che sta alla base della strategia è sintetizzata e riassunta chiaramente dalle parole di Tom Eshelby, direttore vendite della Land Securities. Dichiara che **"sono necessarie zone residenziali di alta qualità, retail e uffici per dare vita a un luogo e per renderlo attivo sia di giorno che di notte"**. Il cuore del progetto è, quindi, **la rivisitazione dell'impianto urbano della zona**. La questione del considerare Victoria soltanto come un luogo di transito e mai come un luogo in cui fermarsi viene affrontata costruendo nuovi punti d'interesse o rivisitando aree già importanti per la vita londinese. Il primo *spot* attrattivo, uscendo dalla stazione, è il Cardinal Place, che vi si trova di fronte e che da sempre è un punto nevralgico per il quartiere, sede di aziende come la Microsoft. Esso, insieme a Wellington House, 123 Victoria Street e Victoria Station è stato già rivisto e i lavori, già completati, hanno giovato all'area con circa 81.600 m² in più. **Nella stessa direzione e con gli stessi obiettivi, si conta di portare a termine, entro il 2015, anche la costruzione degli Zig Zag Buildings e del Kings Gate, ed entro il 2018, invece, quella di Nova, la nuova zona residenziale.** Quest'ultima, in particolare, rappresenta una delle carte vincenti che il quartiere intende giocare, nonché uno degli elementi principali protagonisti della sua trasformazione. Alla sua costruzione partecipa anche il Canada Pensional Plan Investment Board e numerosi studi di architettura, come la PLP Architecture, Benson&Forsyth e la Lynch Architects, con l'obiettivo di rendere unico, dal punto di vista architettonico, quello che dovrebbe essere un nuovo centro di aggregazione, capace di soddisfare tutte le esigenze, sia di turisti sia di cittadini.

Un progetto stimolante e potenzialmente vantaggioso da cui la Land Securities ha la certezza di trarre giovamento. Al momento, si sta anche lavorando per la riqualificazione del 62 Buckingham Gate, meglio conosciuto come Selborne House, anch'esso progetto utile per l'espansione della società immobiliare.

Oltre alla ristrutturazione o alla costruzione di nuovi uffici o zone residenziali, **il fashion design e l'arte si fanno protagonisti dello sviluppo di Victoria**, che vuole essere conosciuta anche come potenziale hub creativo. Dalle ricerche precedenti, era emerso che molti dei fruitori dei servizi del quartiere sentivano l'esigenza di nuovi spazi di ritrovo e di nuovi negozi indipendenti. Anche per far nascere nuovi posti di lavoro, uno degli obiettivi principali già citati all'inizio, molti degli uffici inutilizzati vengono oggi trasformati in boutique. Molti brand di lusso, ma non soltanto questi, vedono nella zona di Victoria un posto vantaggioso in cui trasferire i propri affari, sia perché il prezzo del mattone è notevolmente competitivo, specie rispetto a zone come quelle di Mayfair, sia perché lo spazio disponibile è di gran lunga maggiore. Il primo a compiere questo passo è Burberry, trasferendovi la sua sede già nel 2009. Seguono marchi come Tom Ford o Jimmy Choo, che oggi fanno del quartiere un vero e proprio Fashion District.

In un'ottica di salvaguardia ambientale - si ricordi il tema citato di **Victoria Clean&Green** - molti degli uffici non vengono soltanto adibiti a negozi, ma anche rivisti tecnologicamente per essere oggi più sostenibili. Insieme alla moda, un'attenzione particolare viene data anche alla ristorazione; aumentano gli spazi ad essa preposti e nascono punti di ritrovo come Marks&Spencer o la SW1 Gallery, il cui tetto è stato trasformato quasi completamente in un giardino.

Infine, fanno da filo conduttore la cura del pedone e la sua salvaguardia. Si è resa, infatti, necessaria una migliore e più efficace gestione

**Moda e Design
protagonisti
della strategia**

**Salvaguardia
del pedone a 360°**

del traffico e l'aumento di nuove isole pedonali, in grado di garantire sicurezza negli spostamenti a piedi. Parlando di sicurezza a livello più generale, il Victoria BID sta già lavorando, inoltre, per ridurre sensibilmente il tasso di criminalità della zona, apportando miglioramenti che si possono già apprezzare.

Focus sul sistema visivo

A tutto questo si aggiunge anche la creazione di un sistema visivo, anche in questo caso multiforme, commissionato da Land Securities a SomeOne, agenzia londinese, con il duplice obiettivo di comunicare l'identità di Victoria in maniera più solida e diretta e di lanciare un chiaro segnale del cambiamento in atto. Come in tutti i sistemi visivi multiformi, ci sono sia elementi fissi sia elementi variabili. **L'elemento principale che rimane stabile nel tempo è il logotipo**, che impiega la font Andes Sans di Hernández Type, la cui R diventa un po' un elemento di particolarità insieme alla barra che taglia la V iniziale. **Insieme a esso, c'è la palette cromatica, costituita da sei colori che vogliono rimandare concettualmente agli aspetti che Victoria intende curare e sviluppare.** Si ha quindi il *Business Blue*, il *Royal Purple*, il *Residential Red*, il *Park Green*, lo *Sky Blue* e il *Creative Yellow*; anche questi sono elementi fissi del sistema e vista la loro abbondanza riescono a costituire una certa varietà. **La varietà di cui si parla è l'aspetto più dinamico del sistema e viene creata grazie alla combinazione dei colori che, sulla base di una griglia creata dall'intreccio delle V, forma pattern ogni volta vari.** Oltre a questo, la V viene impiegata come maschera e contenitore entro cui far convivere simultaneamente gli opposti. Di Victoria si vogliono comunicare più aspetti, tra loro in contrasto ma allo stesso tempo in armonia, come l'urbano e il verde, la tradizione e il contemporaneo, l'esterno e l'interno, il cibo e il caffè, il particolare e il generale. Come si può vedere dalle



42, 43 e 44. Il marchio di London Victoria e l'utilizzo della griglia per creare una funzionale variabilità.

immagini, la lettera così impiegata crea quindi due spazi, che vengono di volta in volta riempiti secondo l'esigenza. **È, insomma, la Griglia a garantire flessibilità, insieme al modo in cui viene impiegata, che consente di chiarire ogni volta per cosa si sta lavorando e di quali aspetti ci si sta occupando.** Si comunicano, quindi, diversi concetti e obiettivi; si passa dal *We're creating business* al *We're creating lifestyle, brands, culture, leisure o the future*, tutti momenti del *We are all creating Victoria*, aspetti meglio ancora espressi nel video promo. Si crea, in sostanza, un sistema semplice attraverso cui pian piano identificare e riconoscere il quartiere, anche grazie alla ridondanza della V che aiuta a memorizzare e associare con più immediatezza il sistema visivo al luogo, sistema, inoltre, facilmente applicabile su diversi media e dal linguaggio conversazione piuttosto che rigido,

come affermano in totale accordo David Law e Simon Manchipp, due fondatori dello studio SomeOne.

Risultati

Il Victoria Business Improvement District e la Land Securities, a oggi, si possono senz'altro dire soddisfatti del percorso fatto, che ha portato ai risultati sperati, se non anche al loro superamento. Victoria si sta trasformando in qualcosa di più di un semplice luogo di passaggio. Si sta oggi assistendo a movimenti e spostamenti di vario tipo. **In primis, le aziende storiche stanno lasciando il quartiere e contemporaneamente lasciano spazio ad aziende più attuali, come la Google o Phillips de Pury, oltre che a nuovi brand di moda che attirano sempre più giovani, cittadini e turisti.** Conseguenza di questi trasferimenti, è l'**aumento del valore degli immobili**, che prima erano in molte zone svalutati e che oggi crescono vertiginosamente. Il vantaggio competitivo rispetto agli altri distretti aumenta, quindi, sensibilmente. Grazie all'intervento *ad hoc* sulla sicurezza, **Victoria diventa una delle aree metropolitane più sicure di tutta Londra.** Già nel 2012, si conta una riduzione del tasso di criminalità dell'8,5%, il triplo rispetto agli altri quartieri. Il tentativo di rendere Victoria una zona più sicura, l'ha resa anche una zona a misura d'uomo e di cittadino. Il traguardo più importante è forse lo spostamento, a cui si sta assistendo, di questi ultimi all'interno del quartiere, segnale che esso si sta realmente trasformando in un luogo in cui addirittura vivere. **Connesso a ciò, anche un continuo aumento dell'occupazione.** Già solo la costruzione di Nova e la demolizione della vecchia struttura hanno portato a circa 857 nuovi posti di lavoro. Una volta terminato il progetto si stima di arrivare a 5181, un aspetto senza dubbio rilevante.

SCHEDA L

Quartier des Spectacles

➤ PROFILO DI PARTENZA

CHIARO MA NON TOTALMENTE
POSITIVO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

DESTINATION BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI

➤ OBIETTIVO

AUMENTO ATTRATTIVA

➤ APPROCCIO

TOP-DOWN

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

EVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA
VISIVO, PROMOZIONE CULTURALE,
REVISIONE IMPIANTO URBANO

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; TRASFORMAZIONE

➤ STUDIO DESIGN

INTEGRAL RUEDI BAUR +
INTEGRAL JEAN BEAUDOIN

➤ PERIODO

2005 - OGGI

Salvaguardia e ricostruzione di Montréal Metropoli Culturale

Background e obiettivi

“Montréal è da sempre conosciuta per la sua animazione, la sua convivialità, la sua effervescenza culturale, la sua creatività sia nei settori tradizionali delle arti e del cinema così come in quelli delle nuove tecnologie” (*Ville-Marie Montréal*, 2007). Il profilo di partenza della città è forte, positivo e fa leva su *asset* che sono stati già definiti estremamente importanti per qualsiasi paese, tra tutti la cultura. Il problema, però, viene da alcune mancanze e scarse attenzioni che, specie in alcuni momenti, hanno seriamente messo in pericolo lo statuto della città quebecchiana come *Metropoli culturale* e *Città Illuminata*, come la trasformazione delle aree di ritrovo in aree pericolose o a luci rosse, ad esempio, che hanno creato ambiguità e smorzato la positività dell'offerta proposta. Proprio per cercare di recuperare e salvaguardare l'aspetto culturale che mette in luce la città a livello internazionale, già nel 1980 nasce l'idea, portata avanti e sviluppata fino ad oggi, di creare una vera e propria area riconosciuta adibita all'arte e allo spettacolo, a est del centro cittadino. Un vero e proprio *arrondissement culturale*, quello che prenderà poi il nome di *Quartier des Spectacles* (Quartiere dell'Intrattenimento). L'obiettivo è, in sostanza, quello di creare un progetto destinato alla comunità e al suo rinsaldamento attorno alla propria tradizione, alla propria storia e ai propri punti di forza, arrivando a creare una solida destinazione internazionale.

Fase preliminare

Le radici storiche del Quartiere

Il Quartiere colloca le sue radici molto prima del 1980. Già nel XIX secolo esisteva una zona concepita in maniera analoga, distrutta poi da un vasto incendio nel 1852. Essa mischiava alla funzione residenziale quella commerciale e, a partire dal 1876, anche quella educativa. Vasta era, infatti, la presenza di edifici come università e biblioteche.

La compresenza di diverse strutture pronte a svolgere mansioni di varia natura, vitali per la città, garantisce lo sviluppo rapido e continuo della zona **fino al 1950, quando una sempre più elevata concentrazione di clandestini, prostitute e di spazi adibiti al gioco d'azzardo e al cabaret fanno acquisire al luogo il nominativo di Quartiere a Luci Rosse**. Nasce quindi l'obiettivo di riabilitarlo e riportarlo alla sua totale positività. C'è, quindi, il tentativo di tornare indietro alla propria identità originaria, migliorandola e ricomunicandola adeguatamente. A questo proposito, la città e il distretto di competenza si muovono per creare appositi enti in grado di farsi carico del progetto. Nel 1980 nasce la Corporation du Faubourg Saint-Laurent, che mette insieme grandi proprietari uniti dallo scopo comune di trasformare la zona in un'area culturale di alto livello. Circa dieci anni dopo viene istituita anche la Corporation de développement du Faubourg Saint-Laurent che, insieme alla Table de Concertation du Faubourg Saint-Laurent, prosegue il medesimo scopo inglobando anche residenti e gruppi comunitari. È nel 2001 che s'inizia a formulare il primo vero progetto urbano, per opera di ADISQ, Association Québécoise de l'Industrie du Disque, du Spectacle et de la vidéo. Secondo il programma, il progetto nasce per "definire ed esprimere la natura profonda e le aspirazioni dei cittadini e attirare visitatori dal mondo intero" e copre un'area di circa 28.000 posti a sedere, in grado di raccogliere la maggior parte degli eventi e dei Festival che si tengono in città e per la quale essa è riconosciuta internazionalmente. **Nel 2003, compiendo ulteriori passi concreti nello sviluppo del progetto, viene creato il Partenariat du Quartier des Spectacles, di cui fanno parte rappresentanti del mondo delle arti, dello spettacolo e della cultura, così come anche esperti del settore immobiliare e dell'architettura.** Sarà proprio questa *partnership* a definire la visione del quartiere e a dare il via allo sviluppo vero e proprio del progetto. **Una delle tappe fondamentali sarà proprio il *Programme Particulier d'Urbanisme***

Creazione di enti coordinatori

Cultura, conoscenza e creatività: core values del progetto

(PPU), in cui vengono elencate le principali fasi di lavoro e gli obiettivi che si vogliono raggiungere, che necessitano di essere accolti dalla maggior parte dei target a cui ci si riferisce, dal cittadino all'investitore, e di essere presi a carico sia dal potere pubblico sia da quello privato, questione già affrontata finora in diversi casi. All'interno di tutte le fasi del programma è chiaro, e lo si vedrà meglio, quanto il design sia rilevante, in particolar modo, qui, esso si mischia all'architettura e all'urbanistica acquisendo la sfumatura di *urban design*. Non nuova a questo tipo di attenzione, Montréal si è da sempre mossa per migliorare il proprio aspetto o la funzionalità delle proprie infrastrutture in un'ottica di evoluzione e innovazione. A tal proposito, già negli anni Novanta, nasce la Commerce Design Montréal, da un lato politica introdotta per "implementare l'esperienza urbana per i residenti in un'ottica di consumo internazionale", dall'altra competizione annuale per la migliore architettura o per il miglior progetto d'interior design a fini commerciali, quest'ultima lanciata per la prima volta nel 1995. Gestita sia da industrie sia da cittadini, la Commerce Design Montréal riceve un riconoscimento, l'*Outstanding Achievement Award*, dall'International Downtown Association, nel 2002, per l'importanza del suo operato e dei suoi obiettivi.

Strategia

A partire dal 2001 si stila la prima versione del progetto urbano del Quartier des Spectacles, all'interno della quale sono esplicitati i principali obiettivi del progetto e gli strumenti considerati più appropriati per raggiungerli. Le funzioni che vengono definite primarie e imprescindibili per la crescita e lo sviluppo dell'area dal punto di vista economico e non soltanto sono, come si è già osservato, la cultura, la conoscenza e la creatività. Tutti rappresentano aspetti fondamentali per attirare visitatori e riunire personalità elevate

come ricercatori, professori o creativi in senso lato che, a loro volta, sono in grado di accrescere, sempre secondo il Piano, il “potenziale d’innovazione, il savoir-faire, considerati in un contesto di concorrenza globale e apertura sul mondo”. **L’obiettivo che muove il progetto, in altre parole la visione generale su cui tutta la strategia è impostata, è quello di rendere Montréal, attraverso il Quartiere, una destinazione di affari e una destinazione turistica.** Gli interventi principali riguardano il Quartier des Spectacles e in particolare la Place des Festivals, la ristrutturazione di snodi strategici quali Boulevard Saint-Laurent o rue Saint-Catherine, lo sviluppo residenziale e quello immobiliare su più fronti, tra cui anche quello istruttivo. All’interno del PPU, questo grande obiettivo, che unifica gli sforzi costituendo un *vettore comune*, è scisso in ulteriori tre compiti a cui assolvere. **Prima di tutto, Montréal vuole impegnarsi per dare ai residenti, ai lavoratori e ai turisti un quartiere completo, animato e attraente.** S’intende, in sostanza, comunicare il Quartier des Spectacles come una destinazione, grazie al design di cui si fa portavoce, all’interesse urbano, all’elevata qualità della vita che esso genera, grazie ad aspetti che, quindi, vanno oltre le singole offerte legate a eventi o Festival ma che allo stesso tempo ne costituiscono terreno fertile. Per raggiungere lo scopo, è importante una diversificazione dell’offerta, curando allo stesso momento e allo stesso modo aree d’interventi differenti e pensando in egual misura a target vari. In particolar modo, però, **la priorità viene data ai pedoni, destinatario da salvaguardare secondo la città, a cui deve essere garantita tranquillità e possibilità di sviluppare con sempre più facilità un senso comunitario.** Sempre in quest’ottica deve essere pensato lo sviluppo immobiliare e delle infrastrutture che devono essere pensate come luogo di ritrovo e unione, nonché, simbolicamente, di appartenenza. Anche in questo caso, come in altri esempi già visti, l’orgoglio e il riconoscimento degli abitanti per il lavoro svolto gioca un ruolo fondamentale.

Obiettivo cardine

Il secondo obiettivo è quello di dare “un ancoraggio urbano alle funzioni e alle attività culturali ed educative, integrandole in uno spazio pubblico capace di ottimizzarne il valore” (PPU). **Tutte le attività culturali, concepite come “strumento di rigenerazione urbana” (Rantisi, Norme, Leslie, 2006), devono saper preservare l’identità del quartiere,** sia dal punto di vista delle esperienze offerte sia dal punto di vista più strettamente urbano e architettonico, necessità che esplicitano l’esigenza di un progettista sempre più vicino alla figura del *landscape designer*.

Terzo fine è quello di dare a Montréal una destinazione culturale di classe internazionale per accrescere il potenziale di ricchezza cittadino e soprattutto dell’area centrale, obiettivo che si pone in perfetta continuità con i due già precedentemente descritti.

Oltre che a lavorare per la costruzione di un centro culturale si lavora anche per trasformare la zona in Quartiere della Salute e della Sicurezza. Allo stesso modo, si lavora per implementare altre destinazioni turistiche come la Vieux-Montréal, il Vieux-Port, il Quartier international e il Centre des affaires. In questo senso diventa estremamente necessario curare i collegamenti tra una zona e l’altra fino al Quartier des Spectacles, per comunicare tutte le tappe come destinazioni di eguale importanza e non come tragitti. Si cerca, quindi, sempre in quest’ottica, di collegare il vecchio con il nuovo, riadattando in particolare rue McGill, che funge da legame tra il Quartier international e la Cité multimédia. **Si è capita dunque l’importanza della costruzione di nuove infrastrutture e spazi pubblici di qualità ma contemporaneamente si recuperano anche gli spazi dismessi e inutilizzati.** In generale, anche se la città è conosciuta per i Festival e anche se il Quartiere vede il suo massimo successo nel legame con lo spettacolo e l’arte, **l’obiettivo vuole essere quello di creare progetti in grado di essere ugualmente validi per tutto il corso dell’anno, ideali per**

ospitare eventi, ma allo stesso modo impiegabili durante il restante tempo, nel tentativo di non creare un'area *ghettizzata* o di nicchia, bensì un ambiente vivo sempre. Oltre alla costruzione di nuovi edifici e alla revisione di quelli già esistenti, molta importanza viene data alla cura e all'ampliamento degli spazi verdi in città, all'acquisizione di un numero sempre maggiore di opere d'arte permanenti e al Piano di Illuminazione, aspetto che verrà meglio esplicitato nel paragrafo seguente.

Focus sul sistema visivo

A partire dal 2005, concretizzandosi poi nel 2006, si avvia il progetto di costruzione del sistema visivo del Quartiere, in questo caso un esempio piuttosto differente da quelli già osservati fino ad ora. **Se fino a questo momento si sono presi in carico sistemi visivi in senso stretto, graficamente sviluppati, in questo caso, il graphic designer diventa una sorta di *light designer* e utilizza il suo strumento, la luce appunto, applicandolo alla città e al suo assetto urbano. Essa, presa in prestito dal mondo dell'arte e, in particolare, dello spettacolo teatrale, viene scelta per la sua flessibilità intrinseca e la sua capacità di adattarsi a contesti, eventi, contenuti, stagioni, forme, etc.** Intégral Ruedi Baur e Intégral Jean Beaudoin hanno lavorato insieme per rappresentare le diversità presenti sul territorio, impiegandola come "metafora di fermento e vita notturna, spettacolo e creatività [...] materializzando visivamente l'identità del quartiere" (*Quartier des Spectacles Montréal, 2013*) attraverso la fisicità del quartiere stesso. Oltre ai due studi precedentemente citati, lavorano al progetto anche Photonic Dreams, che progetta la segnaletica luminosa, e LEIG Lighting, che invece la produce.

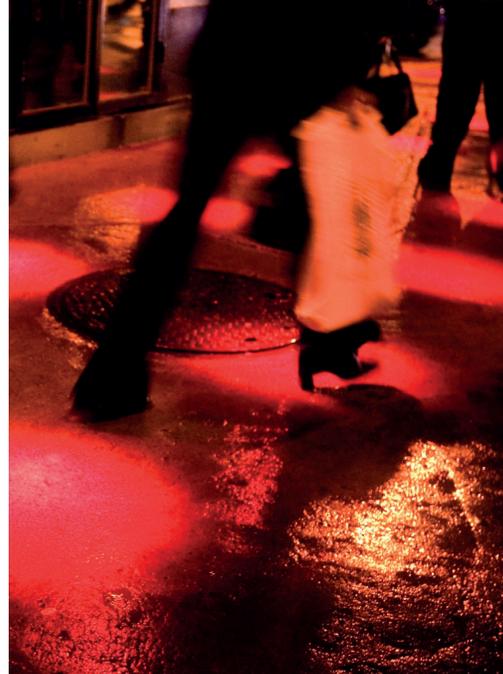
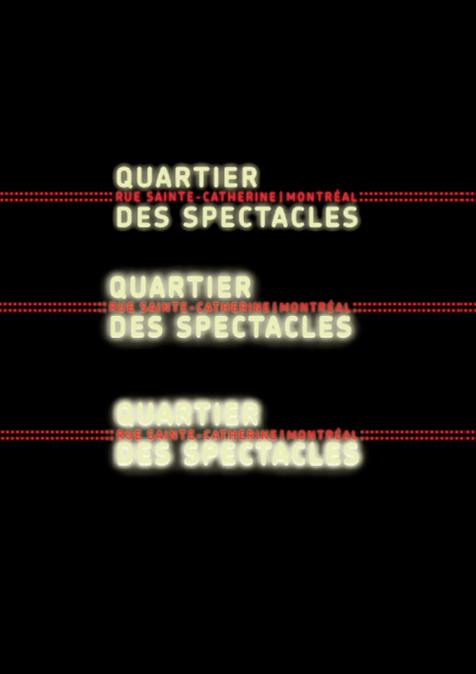
Secondo Mikael Charpin, manager del progetto *Luminous Pathway*

Firma luminosa

Installazioni architettoniche luminose

Video-proiezioni

per la *Partnership Quartier des Spectacles*, **il percorso comprende tre differenti tipi di progetto e applicazioni.** Per prima cosa c'è la cosiddetta *firma luminosa*, una doppia fila di cerchi rossi proiettati per creare una sorta di *Red Carpet*. Un'illuminazione semplice e chiara a tutti che ha come obiettivo quello di guidare il pedone in un percorso lungo i punti strategici dell'area, ovvero lungo rue Sainte-Catherine. Il tappeto rosso diventa un vero e proprio *fil rouge* - non troppo metaforicamente - che lega differenti poli e che svolge soprattutto una funzione pratica. Una seconda applicazione prevede, invece, l'impiego di **installazioni luminose associate all'architettura**, ad esempio su un palazzo. Per ogni costruzione scelta, la luce viene impiegata per esplicitare il contenuto dell'edificio e quindi dello spettacolo che ospita e per comunicare velocemente e a colpo d'occhio in quali edifici sono in corso rappresentazioni, valorizzandoli e identificandoli. "Le facciate e le superfici delle costruzioni sono diventate delle tele per gli artisti" (*Gallery-Dilworth, 2014*). Infine le **video-proiezioni permanenti** su otto edifici del quartiere, riviste annualmente per soddisfare l'elevata aspettativa di sorpresa dei visitatori. Anche in questo caso la funzione a cui i *video mapping* adempiono è quella di esplicitare in maniera creativa e originale il contenuto di cui gli edifici si fanno contenitore; in nessun caso le superfici sono da considerarsi pubblicitarie. La grande coerenza tra *light art*, comunicazione e paesaggio urbano, unite a un uso della tecnologia ponderato e sostenibile per essere il più duraturo e meno invasivo possibile, ha reso Montréal leader nel settore delle *digital arts*. **Accanto agli obiettivi più pratici e concreti ora elencati, ne sorge anche un altro, forse molto più astratto, quello della creazione del senso di comunità. L'utilizzo delle luci in particolari aree della città e in particolari momenti ha reso possibile la creazione di luoghi di ritrovo in cui i cittadini, così come i turisti, possono condividere i medesimi interessi, fare le stesse esperienze e conoscere le stesse emozioni.**



45, 46, 47 e 48. Applicazioni luminose per le vie del Quartier des Spectacles.

Accanto a questo tipo d'intervento ne nascono anche altri di comunicazione più tradizionalmente intesi, come la campagna promozionale del quartiere. Di questo aspetto si occupa Lg2, che mira a pubblicizzare ancora di più l'offerta del quartiere, a esaltarne l'aspetto emozionale e la grande varietà di eventi e possibilità nonché la sua collocazione geografica e quella degli spazi adibiti alle esibizioni e agli eventi.

Risultati

Il progetto messo in atto per rafforzare ed esplicitare l'identità del Quartier des Spectacles riceve numerosi riconoscimenti. Durante la terza edizione della Créativité Montréal Competition vince due ulteriori premi che si vanno a sommare ai quattro già ricevuti precedentemente; nel 2011, invece, riceve un Phoenix Awards da Society of American Travel Writers, per la qualità del lavoro svolto negli anni per trasformare Montréal in un hub creativo, aiutando il Quartiere a *fare la storia*. I riconoscimenti ricevuti, che comunque accendono i riflettori sul buon operato della città, sono solo parte dei frutti raccolti, molti dei quali devono ancora arrivare. **Si stima, infatti, che l'area possa essere ancora potenziata e che abbia in sé numerosissime altre possibilità di crescita che fanno pensare a un ulteriore sviluppo e miglioramento futuro, nonché a un'implementazione dei risultati già raggiunti e consolidati.** Dal 2006 fino a oggi, il numero di turisti è in continuo aumento di circa il 4,5% annuo, una crescita sostenuta e, secondo il Baromètre OMT du touriste mondiale, una crescita esponenziale non destinata a esaurirsi nell'immediato. Tra i principali visitatori si contano coloro di fascia compresa tra i 45 e i 60 anni e la cosiddetta generazione X, quella invece compresa tra i 25 e i 45 anni. **Il modello di sviluppo del Commerce Design Montréal viene esportato, infine, e applicato anche ad altre città, tra cui Saint-Étienne e Lyon in Francia e Times Square, New York City.**

**Modello esportato
nel mondo**

SCHEMA M

Eindhoven

➤ PROFILO DI PARTENZA

DUBBIO/INCERTO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

CITY BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

CITTADINI, INVESTITORI

➤ OBIETTIVO

RIPOSIZIONAMENTO,
AUMENTO COMPETITIVITÀ

➤ APPROCCIO

INCLUSIVO (nell'arricchimento
del sistema visivo)

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

EVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA
VISIVO, PROMOZIONE CULTURALE,
REVISIONE POLITICHE DI GOVERNO

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; GRIGLIA

➤ STUDIO DESIGN

VIRTUAL DESIGN AGENCY

➤ PERIODO

2012 - OGGI

Eindhoven Città della Luce

Background e obiettivi

Eindhoven è una delle più conosciute e importanti città dei paesi Bassi, quinta per grandezza e prima nella regione del Brabante Settentrionale, con 216.036 abitanti (dato aggiornato 2011). **Lo sviluppo della città è stato storicamente segnato dalla presenza della Philips, all'incirca dalla sua fondazione nel 1891.** È stata proprio la presenza dell'azienda a favorire lo sviluppo della città e la sua espansione sia fisica sia economica. Prima di allora Eindhoven non era, infatti, che un piccolo agglomerato di cinque comuni indipendenti: Strijp, Stratum, Gestel, Tongelre ed Eindhoven. Grazie al successo dell'azienda e al suo stretto rapporto con la città di cui era praticamente portavoce, **Eindhoven acquisisce sempre più l'immagine di Città della Luce, che, però, viene a mancare negli anni Settanta,** quando la Philips cessa di essere la principale azienda cittadina e quando, poi, chiuderà definitivamente i battenti. Oltre a conoscere un declino economico e oltre al calo quasi catastrofico del numero di occupazioni disponibili, **la città perde di riconoscibilità; crollata la visione di Città portatrice di Luce Eindhoven sparisce dalla mappa.** Viene intaccata l'associazione più forte e spontanea di qualsiasi cittadino o turista nei confronti della città. È da quel momento che l'amministrazione si mette in cerca di nuovi *asset* capaci di restituire al territorio la dovuta importanza, sempre facendo fede alla propria identità e lavorando contemporaneamente sia per rafforzare l'aspetto attrattivo e competitivo verso l'esterno, sia per promuovere la città al suo interno, agendo, quindi, per incrementare il senso di orgoglio dei propri residenti e delle proprie imprese locali.

Fase preliminare

Dopo *Eindhoven City of Lights*, la città tenta di spezzare il vecchio cordone ombelicale che la teneva legata alla Philips comunicando nuove

immagini di sé. Si sono susseguite in ordine *Eindhoven City of Sports*, legato a una serie di successi ottenuti in campo calcistico e nel nuoto, *Eindhoven leading in technology*, *Eindhoven the City of Knowledge*, *The City as a laboratory*, *Eindhoven the City of Design* ed *Eindhoven Creative City* (Havermans, Appel-Meulenbroek, Smeets, 2008). Nessuna di queste, però, riesce ad affarmarsi agli occhi di cittadini interni e turisti esterni. Manca, infatti, una strategia adeguata che, oltre a promuovere il territorio, la identifichi davvero con i nuovi valori e palesi gli sviluppi per definirsi almeno come una delle Città elencate. Sarà *Eindhoven Brainport of the Netherlands* a fare questo sforzo.

Strategia

In un'ottica di ricostruzione, viene coniato il termine *Brainport*, che vuole porsi come terzo polo, in opposizione a quello di Rotterdam (*Port*) e quello di Amsterdam (*Airport*). Simbolicamente, quindi, con Brainport s'intende il fulcro nevralgico della Conoscenza, che insieme al Design e alla Tecnologia costituisce i tre pilastri della nuova strategia di sviluppo di Eindhoven e della regione. Il primo *Brainport Strategy* parte già nel 2005 per arrivare fino al 2013. Si tratta di un documento in cui vengono raccolti tutti gli obiettivi da raggiungere e le modalità attraverso cui farlo. Il cuore principale della strategia è legato alla tecnologia; s'intende, infatti, arrivare a posizionare Eindhoven, e tutta la regione, come "fulcro di sviluppo tecnologico, d'innovazione e luogo di lavoro, conoscenza e ricerca principale" (Popescu, 2012), per arrivare a competere facilmente su scala mondiale nel settore d'industria e dell'innovazione scientifica. Per prima cosa sono stati individuati quattro aspetti nevralgici della nuova visione, su cui poi si è cominciato a lavorare. Essi sono: le persone, la tecnologia, il business e gli aspetti definiti *basici* o fondamentali, quali la qualità della vita e l'aspetto comunitario.

**Eindhoven
Brainport
core values**

Fondamentale il capitale umano

Quanto all'aspetto riguardante le *persone*, è chiaro che esse siano il motore dell'intero processo. **Brainport fa riferimento ai cervelli e, quindi, al capitale umano.** In quest'ottica, la cura della conoscenza umana è garantita solo e soltanto attraverso la salvaguardia del settore dell'istruzione e della ricerca e, quindi, dell'università. L'Eindhoven University of Technology (TU/e) diventa centro di attenzione e focus su cui indirizzare i propri sforzi. Insieme ad altre università, come l'Accademia del Design di Eindhoven, riconosciuta in tutto il mondo come una delle migliori, la TU/e rappresenta un polo d'innovazione, insieme alla sua "strategia d'internazionalizzazione che passa attraverso la revisione continua dei programmi accademici, la grande attenzione data a programmi e attività di ricerca e la cura delle relazioni internazionali" (Popescu, 2012), specialmente con la Cina, l'India e la Turchia. Oltre allo sviluppo del potenziale umano interno, la strategia di sviluppo riguardante il settore dell'istruzione mira anche ad attirare e acquisire potenziale estero.

Per quanto riguarda la tecnologia, lo scopo è quello di far diventare la regione centro di eccellenza. In particolare, l'obiettivo è quello di raggiungere entro il 2020, la decima posizione come regione innovativa a livello mondiale e la terza a livello europeo. Secondo la spagnola IESE Business School che stila periodicamente il Cities Motion Index, attualmente Eindhoven si trova al quindicesimo posto (vedi grafico a pagina successiva).

Si possono, inoltre, apprezzare più nel dettaglio i punti forti e quelli su cui la città deve ancora lavorare. Per raggiungere l'ambizioso obiettivo, si sfrutta molto spesso la creazione di eventi che hanno come scopo da un lato quello di attirare l'attenzione e capitale umano e finanziario e dall'altro di diventare vere e proprie occasioni di crescita culturale ed economica. Vengono organizzati periodicamente, ad esempio, High Tech Campus e Startup Weekend, che danno ai par-

Tab 18. POSIZIONAMENTO DI EINDHOVEN NEL MONDO IN QUANTO REGIONE INNOVATIVA

POSIZIONE MONDIALE	SCORE	
01	100	TOKYO
02	84,36	LONDRA
03	81,25	NEW YORK
04	79,94	ZURIGO
05	79,11	PARIGI
06	75,61	GINEVRA
07	70,91	BASILEA
08	68,76	OSAKA
09	68,27	SEOUL
10	68,00	OSLO
11	67,06	PHILADELPHIA
12	67,05	LOS ANGELES
13	65,82	DALLAS
14	65,00	COPENHAGEN
15	64,21	EINDHOVEN
16	64,02	AMSTERDAM
17	63,81	SYDNEY

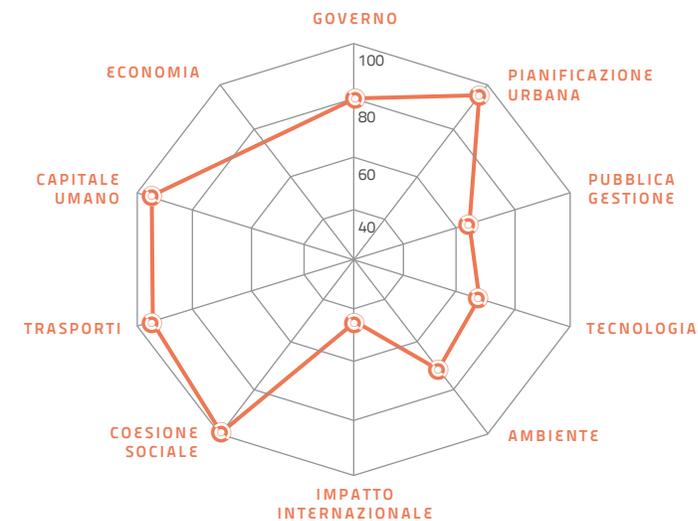
Cities Monitor Index, IESE Business School, 2014.

tecipanti la possibilità di stabilire contatti con la propria comunità e con aziende provenienti dal territorio nazionale. Si tratta quindi di occasioni che la regione offre e che costituiscono un momento prezioso per lo scambio d'idee ed esperienze e per una fusione collettiva di più menti, concetto che si vedrà tornare spesso. Da questo punto di vista tecnologia e business si fondono in un tutt'uno.

Un altro aspetto che risulta fondamentale per la città, che da un lato si lega allo sviluppo tecnologico e dall'altro alla salvaguardia ambientale, è l'attenzione che viene data alla sostenibilità, in un'ottica di emissioni zero, che fortunatamente sono prese a interesse da sempre più città e nazioni. Eindhoven, dal canto suo,

Attenzione alla sostenibilità

Tab 19. I PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DI EINDHOVEN



Cities Monitor Index, IESE Business School, 2014.

sta attualmente stilando più documenti, tra cui il *Roadmap Towards Energy Neutrality*, il *Local Sustainable Energy Initiative Action Plan* e il *Roadmap for Sustainable Energy Potential*. L'obiettivo comune di tutti questi piani, che sono ancora in fase di definizione, è quello di arrivare nel 2025 a ridurre sensibilmente le emissioni cittadine di CO₂ (si stima di almeno del 20%) e di arrivare tra il 2035 e il 2045 a essere, dal punto di vista energetico, autosufficiente e a produrre energia soltanto in maniera sostenibile. Legato sempre a questo aspetto, vi è il tentativo della città di incentivare l'uso di auto elettriche, mettendo a disposizione del cittadino spot per la ricarica gratuita situati in punti strategici. Allo stesso modo viene incentivato l'utilizzo

delle biciclette elettriche, con lo scopo di decongestionare il traffico, grande problema urbano, e allo stesso tempo di rispettare l'ambiente, riducendo il tasso d'inquinamento. Al momento si sta anche stilando l'*Action Plan BIKE!*

Infine, il design. La già citata Accademia di Design si fa portavoce della visione sociale, della tradizione culturale di cui tale disciplina fa parte. **Esso viene riconosciuto come strumento insostituibile per lo sviluppo comunitario, parte necessaria nella costruzione di qualsiasi scenario futuro, nonché delle strategie a esso collegate.** Nel 2012, viene a questo proposito stilato il programma *Eindhoven World Design Capital 2012*, caratterizzato da numerosi *flagship event* e *workshop*, con lo scopo, ancora una volta, di raccogliere all'interno di uno stesso nucleo menti eterogenee pronte a scambiarsi conoscenze ed esperienze, ancora una volta in un'ottica di condivisione e innovazione che trova pieno significato se associato al tema principale del piano, vale a dire *Creating a Caring Society*. **Per questa città "il design non è la fine di un processo di cambiamento, ma ne è l'inizio" (Brainport Eindhoven, 2010).** Coerentemente con questa visione, esso rappresenta lo strumento per riuscire a portare a termine tutti gli obiettivi precedentemente illustrati, qualsiasi sia il loro campo di appartenenza e di azione; per la città di Eindhoven il Design è un modo di pensare e poi di agire per raggiungere conoscenza, prosperità e migliorare la qualità della vita dei propri cittadini e non, facendo diventare tale progresso un'ulteriore inesauribile risorsa.

Focus sul sistema visivo

Nel 2013, un altro pezzo si aggiunge alla già articolata strategia d'innovazione e di sviluppo cittadino. Eindhoven 365, un'organizzazione che combina insieme le operazioni di CityDynamiek e di Eindhoven VVV, a sua volta ufficio turistico della città, decide di lanciare la co-

Design vettore direzionale

Agenzia Virtuale per creare il sistema visivo cittadino

struzione del nuovo sistema visivo urbano. Per farlo, viene ingaggiata la **Virtual Design Agency, uno studio virtuale**, o, per dirla in termini qui già impiegati, un *consorzio*, in questo caso **di studi e personalità locali**. In particolare della Virtual Design Agency fanno parte la Edhv, che si occupa di ricerca e grafica, la Raw Color, specializzata in cromie e materiali, HeyHeyHey, anch'essa agenzia grafica e di animazione, Scherpontwerp, studio di advertising, La Bolleur, Mirijam van der Lubbe, Studio Ruig, Marc Maurer ed Erica de Haas. **Insieme partecipano alla creazione di concept e applicazioni del nuovo sistema visivo di Eindhoven, in un contesto multidisciplinare che si è visto già caratterizzare fortemente la cultura cittadina nonché nazionale.** Addirittura, per esprimere questa commistione di saperi, gli olandesi coniano un termine *ad hoc*, vale a dire *proeftuin, giardino sperimentale*, che fa meglio ancora comprendere come lo scambio d'idee e di cultura vada oltre il semplice *cliché*, ma sia in questo caso un vero e proprio fattore identitario. Non senza difficoltà, le diverse personalità cominciano a lavorare insieme per lo stesso obiettivo. Mark Koppen, dello studio Scherpontwerp, si dichiara assolutamente soddisfatto della decisione presa a monte di non affidare il progetto a una singola agenzia ma, invece, di cooperare. "Eindhoven, in quanto città, è un luogo dove si lavora insieme. Tutti in città si conoscono [...] e parlano degli stessi progetti. Per questo motivo è naturale l'idea di lavorare con più agenzie e non soltanto una" (Howarth, 2013).

Il concept che prende vita è preciso e strettamente legato alla natura del luogo. **Si vuole richiamare all'energia della città, che da un lato rimanda chiaramente alla presenza fondamentale della Philips tempi addietro e dall'altro lato si fa metafora della potenza creativa di Eindhoven.** Secondo Peter Kentie, responsabile marketing di Eindhoven 365, l'energia che nasce dall'innovazione, specie tecnologica, è l'energia che la città deve portare avanti e comunicare anche

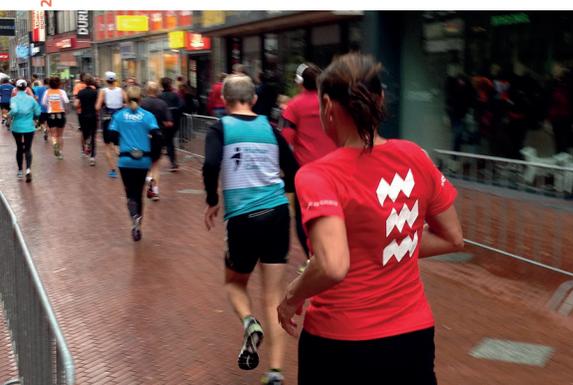
in futuro, per rimanere vibrante, attiva e rendere ancora più forte la propria economia. È su poche ma precisissime idee che si costruisce il marchio, che dapprima sarebbe dovuto essere promozionale e legarsi essenzialmente al versante marketing ma che diventa, poi, marchio istituzionale, andando a sostituire Geemente Eindhoven, quello dell'amministrazione.

Il marchio è costituito da tre barre a zig zag che richiamano alla E di Eindhoven e allo stesso tempo vogliono comunicare energia. A esso viene accostata una tipografia che viene creata *ad hoc* per l'occasione. Essa appare piuttosto rigida; è senza grazie ed estremamente geometrica. Gli angoli saltano, diventando dettagli distintivi e dando dinamicità alle lettere, nel tentativo di comunicare ancora una volta azione. Il colore istituzionale è il rosso, a dispetto del precedente marchio istituzionale invece azzurro. Esso viene scelto dalla tradizione e rimanda in maniera piuttosto diretta al logo di Gemeente Amsterdam con le tre fasce, in questo caso tre croci, anch'esso rosso. In un certo senso si crea uno *stile olandese*, che definisce la singola città ma allo stesso tempo unifica la nazione, creando un'estrema coordinazione. Sempre parlando di possibili colorazioni, però, ci si trova davanti a una certa flessibilità. **Se da un lato è vero che il colore istituzionale, quello in cui il marchio solitamente si presenta, è uno e uno solo, è anche vero che esso può variare per meglio adattarsi all'identità visiva dell'azienda che vuole personalizzarlo e impiegarlo.** L'idea, che dona al sistema visivo della città l'appellativo di **sistema visivo open source**, è quella di poter dare alla gente, professionisti e aziende per lo più, la **possibilità di creare la propria versione del marchio cittadino, sulla base di precise guide**, sia fisiche sia non, che consentano libertà di espressione ma che salvaguardino l'identità della città, lasciando il segno inalterato nei suoi tratti fondamentali. È così che, tenendo fissa **la griglia che sottende**



49. Marchio disegnato da Virtual Design Agency e possibili declinazioni sulla base della stessa griglia.

al marchio, esso può riempirsi di una tinta piatta, mutare l'angolazione delle ombre, essere riempito totalmente da pattern geometrici, con uno o più tinte contemporaneamente. Attualmente il marchio, nella sua versione ufficiale, è stato già impiegato durante eventi come la Dutch Design Week, il Festival della Luce e la Maratona di Eindhoven e applicato su mezzi di trasporto e segnaletica urbana. Allo stesso tempo sono stati progettati anche i toni con cui porsi a chi visita la città o la abita e quindi il modo di comunicare loro. Al posto di *Benvenuti a Eindhoven* oggi si legge, ad esempio, *Felice che tu sia qui*, un modo semplice per dare all'altro la dovuta importanza e comunicargli quanto la città prenda a cuore la sua presenza. Un altro modo per esprimere il senso di comunità che permea la cittadina, elemento che si ritrova nei punti salienti della strategia di city branding, così come nella volontà di creare un sistema visivo aperto, per dare appunto agli altri la possibilità di esprimersi. Da questo punto di vista, l'agenzia sta ancora lavorando per trovare il modo più efficace per incoraggiare la gente a dare la propria interpretazione di esso.



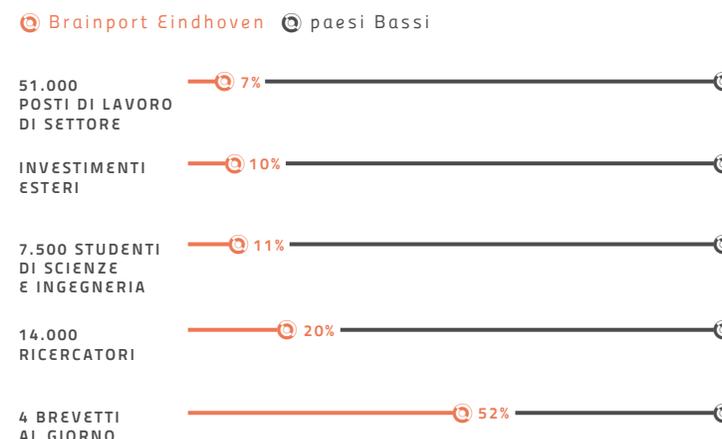
50, 51, 52 e 53. Prime applicazioni del nuovo marchio cittadino.

Risultati

Da oggi la città, insieme all'area denominata *Brainport Region Eindhoven*, viene definita come "in continua accelerazione, sia spaziale, che economica, sociale e culturale" (*Brainport Eindhoven, 2010*). La trasformazione della città da città smarrita dopo la chiusura della Philips a incredibile area di industria e innovazione è da tutti riconosciuta (*Edhv, 2013*). Buona parte del successo della strategia è segnato da altrettanti traguardi e premi. Nel 2010, insieme a Barcellona e Amsterdam, vince il premio EUROCITIES, in particolare il *Cooperation Award*, grazie al progetto *Eindhoven Brainport - Creating the industries of the Future*. Nel 2011, viene eletta *Intelligent Community of the Year*. Nel 2013, è nominata da *Forbes Città con più inventiva al mondo*. Tale affermazione si basa su una ricerca dell'OCSE, che impiega, per stilare la classifica, dati tra cui il numero di brevetti associati all'area, in questo caso circa 22.6 ogni 10.000 persone. Nel 2014, infine, vince il *Trofeo Miglior Citymarketing* nei paesi Bassi, battendo

sia L'Aia, sia Amsterdam. Oggi Brainport region Eindhoven è la regione con la più elevata qualità della vita e il più alto grado d'innovazione tecnologica. Attualmente, infatti, un terzo della ricerca e dello sviluppo della nazione dipendono e derivano proprio dall'area in questione, come si può osservare più nel dettaglio nel grafico seguente.

Tab 20. CONTRIBUTO DI EINDHOVEN ALLA CAPACITÀ INNOVATIVA OLANDESE



Brainport Eindhoven Region, 2011.

SCHEMA N

è Bologna

➤ PROFILO DI PARTENZA

DUBBIO/INCERTO

➤ TIPOLOGIA INTERVENTO

CITY BRANDING

➤ DIMENSIONE TEMPORALE

LUNGO TERMINE

➤ TARGET

TURISTI, INVESTITORI

➤ OBIETTIVO

RIPOSIZIONAMENTO,
AUMENTO COMPETITIVITÀ

➤ APPROCCIO

INCLUSIVO (nell'arricchimento
del sistema visivo)

➤ STRUMENTI IMPIEGATI

EVENTO/MEGA-EVENTO, SISTEMA
VISIVO, PROMOZIONE CULTURALE,
PROMOZIONE TURISTICA

➤ TIPOLOGIA SISTEMA VISIVO

MULTIFORME; GENERATIVO

➤ STUDIO DESIGN

MATTEO BARTOLI, MICHELE PASTORE

➤ PERIODO

2014 - OGGI

Background e obiettivi

Bologna è una delle prime città italiane a comprendere la necessità della creazione di un'adeguata brand e a muoversi sensibilmente per costruire una propria visione di sé e imparare a gestirla. *Bologna City Branding* è un progetto che viene promosso dal Comune di Bologna e realizzato insieme a Urbancenter Bologna e AIAP, con la collaborazione di Bologna Welcome e la *partnership* di UniCredit, banca internazionale. Secondo il Piano Metropolitan Strategico del 19 Giugno 2013, documento reperibile facilmente in rete, **l'obiettivo del progetto è quello di "definire e promuovere il posizionamento internazionale di Bologna in Italia, in Europa e nel resto del mondo"**. La città, infatti, si accorge, molto prima di altre realtà italiane, della sempre crescente competitività internazionale e decide di mettere in pratica strategie idonee ad attrarre risorse, investimenti e turisti. Se ne deduce l'importanza di un adeguato posizionamento, che *in primis* ha la necessità di essere distintivo e credibile. **Il posizionamento della città, secondo studi che si vedranno successivamente, appare piuttosto confuso, anche a causa di un mancato coordinamento tra diverse iniziative.** Per tutto il corso della messa in opera della strategia re-impostata, l'esigenza di avere una visione comune in grado di guidare svariati organi, da istituzioni a organizzazioni pubbliche o private, farà da cardine. Sempre nello stesso documento si esplicita, infatti, come le amministrazioni locali, l'università, la fiera, l'aeroporto, *etc.*, debbano comunicare, ognuno secondo le proprie specificità, le immagini percepite dai diversi target di riferimento come una **storia unica**.

Fase preliminare

Il progetto Bologna City Branding parte ufficialmente nell'ottobre del 2012. **I primi cinque mesi sono tutti di fase preliminare, mesi dedicati alla ricerca, con lo scopo di analizzare la percezione del-**

la **brand image internazionale della città e di plasmare una visione più confacente all'identità territoriale**, che poi si mettesse a guida dell'intera strategia. Anche in questo caso sono reperibili online più documenti, tra cui quelli ufficiali dell'Urbancenter Bologna, che mostrano, passo dopo passo, come l'amministrazione intenda muoversi nella costruzione del progetto. Essendo quest'ultimo nato solo recentemente, riportare i punti salienti del documento può essere senz'altro utile per riuscire ad avere una visione leggermente più a lungo termine e comunque una visione generale dei principali step che la città intende mettere in atto. Per maggiore fedeltà ai documenti ufficiali, verranno riportate qui le titolazioni impiegate nel documento di progetto già citato in precedenza: il *Piano Metropolitano Strategico*. Esso si compone di sette fasi, che temporalmente vanno dal novembre 2012 e si protraggono, per il momento, fino al 2015.

Fase 1 - Analisi della percezione della brand image internazionale attuale di Bologna e individuazione dei tratti che caratterizzano l'identità desiderata.

Fino a questo momento, essa risulta essere una delle fasi più significative in quanto concorre a stabilire la *visione* di cui si è già parlato, da cui poi diventa impossibile prescindere. Questa stessa fase si scinde in altre tre.

A - Ricerca sulla percezione dell'immagine internazionale di Bologna e del suo posizionamento attuale. Attraverso la somministrazione di un questionario si cerca di ottenere informazioni sulle associazioni mentali, sia positive sia negative, con la città di Bologna e di individuare gli *asset* più attrattivi e competitivi. Questa fase va dal novembre 2012 al marzo 2013. Il questionario, somministrato a 425 persone che hanno visitato e soggiornato in città negli anni precedenti alla ricerca, ottiene 250 risposte in lingua inglese e 155 in italiano.

**Piano
Metropolitano
Strategico:
le fasi**

B - Recupero di dati di ricerche già realizzate che fanno riferimento alla percezione dell'immagine di Bologna da parte del pubblico interno. In questo caso non si fanno nuove ricerche ma si riprendono in mano dati già raccolti, riferiti esclusivamente a un pubblico interno, come ad esempio attraverso il *Perception survey on quality life in European Cities* della Commissione Europea e la *MoodWatcher*, che misura il legame dei bolognesi con la propria cittadina. Il periodo di lettura dei risultati combacia con il mese di gennaio 2013.

C - Analisi della presenza di Bologna sul Web. Attraverso 20.000 mini test si valutano le associazioni presenti in rete riferite alla parola *Bologna*. Questo avviene da dicembre 2012 a marzo 2013 ed è utile a individuare il sentimento nei confronti della città e associazioni più spontanee rispetto a quelle che possono emergere attraverso il questionario.

Fase 2 - Dall'immagine percepita alla definizione dei tratti caratterizzanti dell'identità desiderata.

Nel documento questa viene definita *Aspiration Brand Identity*. In due fasi, da gennaio a maggio 2013, si raccolgono parole e immagini da parte dei cittadini. *In primis* attraverso sette focus group con testimoni significativi e attraverso un contest online denominato *#caroamicotiinvito*, istituito appunto per dare modo ai bolognesi di esprimersi.

Fase 3 - Definizione del posizionamento e concorso pubblico su logo e payoff.

I dati raccolti attraverso le precedenti fasi di ricerca concorrono a definire, secondo l'amministrazione in maniera sufficiente, il posizionamento a cui ambire. Parte in questa terza fase l'attivazione di un contest internazionale per la creazione e lo sviluppo di marchio e *payoff*, "elaborazioni visive e verbali che sintetizzino il posiziona-

mento e rappresentino l'identità territoriale". Questa fase verrà ripresa più nel dettaglio nel paragrafo *ad hoc* sullo sviluppo del sistema visivo multiforme.

Fase 4 - Definizione della strategia comunicativa e applicazione del logo e payoff a vari supporti comunicativi.

Da settembre a ottobre 2013, si definisce la strategia di cui già accennato; una strategia a *ombrello*, all'interno della quale devono convogliare e riuscire a operare tutte quelle organizzazioni, e non solo, che hanno come obiettivo quello di comunicare la brand. "Si dà la possibilità a una pluralità di attori di declinare in maniera autonoma ma integrata una stessa storia di Bologna".

Fase 5 - Produzione e veicolazione del merchandising del Brand Bologna.

Da ottobre 2013 ad aprile 2014, si lavora per trasformare logo e *payoff* in elementi di merchandising che consentirebbero a lungo termine di coprire parte delle spese effettuate per la gestione del progetto e allo stesso modo di diffondere l'immagine del brand in maniera più virale.

Fase 6 - Definizione del Piano di Comunicazione e della messa in atto della strategia attraverso specifiche campagne rivolte a target ben definiti.

Questa fase, ancora più articolata delle precedenti e che va da settembre 2013 a dicembre 2015 con revisioni semestrali, ha lo scopo di definire momenti e luoghi in cui i target hanno la possibilità di entrare in contatto con la brand e con essa di relazionarsi e far sì che in qualsiasi di questi momenti e luoghi il racconto della città sia sempre presente, al fine di rafforzarlo e potenziarne la sua comunicazione e trasmissione.

Fase 7 - Valutazione dei risultati.

La ricerca mette in luce le differenze e le analogie tra le associazioni con la città degli italiani e quelle degli stranieri. Gli italiani, deduzione tratta essenzialmente attraverso l'analisi in rete, associano Bologna prevalentemente allo sport, mentre gli stranieri esaltano l'aspetto accogliente di luoghi e persone, la loro gentilezza e soprattutto il cibo. A dispetto di quanto si sarebbe pensato, però, tra i cibi più citati e legati alla città non ci sono i tortellini, di cui Bologna è la patria, bensì il gelato, che gli stranieri amano assaggiare camminando sotto i portici. Bologna, in sostanza, risulta essere prima di tutto Città d'Arte, di Storia e di Cultura, piacevole da girare a piedi senza percorsi prestabiliti, forzati o mete precise. Allo stesso modo, però, viene percepita come costosa, trafficata e inquinata e saltano completamente associazioni che si credevano sicure, come quelle legate alla **Bologna Città dei Motori**, grazie alla presenza storica di Ducati e Lamborghini.

Strategia

Dalle analisi effettuate si riesce a ricavare un brief, valido punto di partenza per la costruzione di tutta la strategia, che concorre a definire la *visione e l'aspirazione* della città. Il brief parte dal presupposto che Bologna sia una città in grado di *far sentire a casa*, una città che nulla impone, ma che **offre a chiunque la possibilità di creare il proprio percorso di visita e di vita; chiunque risulta avere la possibilità di elaborare il proprio racconto**. Lo scopo dell'amministrazione, quindi, ma anche di tutti gli altri attori chiamati a comunicare Bologna, sarà quello di dare la possibilità al prossimo di scoprire la città in maniera libera e naturale, dandogli la possibilità di farsi guida di se stesso. "Non è Bologna a dover narrare una sua faccia ma è il visitatore a dover restituire la sua narrazione". **Ci si apre a un'atmosfera che viene definita *orizzontale***, dove chiunque può

**Atmosfera aperta
e orizzontale**

costruire la propria storia scoprendo soltanto ciò che gli interessa davvero. Si vuole, infine, comunicare un'immagine di Bologna contemporanea, legata all'arte ma assolutamente non *musealizzata*, con lo scopo di distinguersi da altre realtà urbane.

Uno dei punti ricorrenti ricavati dalle ricerche preliminari è il tema del cibo, che tra l'altro assume sempre maggior rilievo se considerata la ormai vicina Expo del 2015 legata al mondo dell'alimentazione. Il 24 marzo 2014 viene lanciata la brand *City of Food is Bologna*. Bologna City of Food è per Roberto Grandi, docente all'Università di Bologna e coordinatore del progetto di City Branding della città, un'occasione per definire ancor meglio l'identità cittadina. Il cibo si fa elemento culturale per l'intera realtà territoriale, che, sempre citando Grandi, sceglie di "aggregare alle tante qualità anche il gagliardetto di città del cibo". "Bologna è considerata una città attenta non solo alla qualità del cibo ma anche all'agroalimentare. Da 900 anni vengono qui persone che portano le proprie tradizioni culinarie: tanto che all'università di Bologna ci sono più di 350 ricercatori che fanno lavori sugli aspetti *lateral* del cibo (salute, cultura, sostenibilità, *etc.*) ed è la quarta università in Europa e prima in Italia per numero di bandi vinti sul tema del food: ma queste cose la gente spesso le ignora e sarebbe invece opportuno segnalargliele", continua. Il progetto, inoltre, nasce anche nel tentativo di farsi coordinatore di attività e iniziative territoriali legate ad altre tematiche Food, come per esempio la sostenibilità alimentare. L'ispirazione, in questo caso, viene da Londra, che ha già stilato un documento a proposito, la *London Food Strategy*, che mischia al cibo temi come quelli della salute e dell'ambiente. Tra i punti principali della strategia bolognese ci sono la riqualificazione dell'antico Mercato di Mezzo, una miglior comunicazione dei musei legati al cibo, la salvaguardia degli orti urbani e dei produttori di eccellenza. Oltre a esaltare gli aspetti legati al cibo

**Food, tema
ricorrente
ed elemento
culturale**

**Vincitori del concorso
Matteo Bartoli
e Michele Pastore**

in cui si pensa di poter brillare, quali origine e promozione, si decide, proprio per incentivare il progetto, di istituire l'*International Sustainability & Food Award 2015*, per ancor meglio comunicare l'impegno nei confronti dell'aspetto di sostenibilità. Coloro che vorranno prendere parte all'iniziativa, e come già detto farsi narratori della storia di Bologna, potranno richiedere l'utilizzo del Marchio City of Food is Bologna, prima concreta occasione di utilizzo del nuovo marchio della città, la cui realizzazione si potrà approfondire nel paragrafo successivo.

Focus sul sistema visivo

Come già accennato a proposito degli step stabiliti dall'Urbancenter Bologna, da maggio a ottobre 2013 prende vita un contest supportato dal Comune, con lo scopo di creare marchio e *payoff* per la città di Bologna. Le proposte ricevute sono 524, provenienti da un totale di diciassette paesi diversi. I progetti vincitori vengono presentati il 18 dicembre 2013 in Salaborsa e la premiazione avviene invece il 25 gennaio 2014. La giuria, composta da Daniela Piscitelli (Presidente AIAP), Roberto Grandi (coordinatore del progetto Bologna City Branding), Alessio Leonardi (docente di comunicazione visiva all'Università di Hildesheim) e Priska Wollein (consulente di comunicazione visiva e designer), assegna il primo premio al progetto di Matteo Bartoli e Michele Pastore. Tra tutte le proposte ricevute, secondo la giuria sopra elencata, il design vincitore è stato l'unico ad aver interpretato il brief in tutte le sue richieste. Vince il progetto che, tra tutti, sa dare l'occasione a cittadini e non di poter esprimere in totale libertà la propria storia e la propria idea. Al centro del sistema comunicativo proposto, infatti, ci possono essere infinite idee, azioni, storie e visioni, la cui sommatoria definisce la città di Bologna.

Nella relazione di progetto i due designer affermano che Bologna

ha caratteristiche tangibili uniche, come le torri e, in particolari modo, i portici che vengono riconosciuti da tutti come elemento di narrazione fondamentale per la cittadina. La città, però, ha anche caratteristiche intangibili che concorrono a definire l'identità urbana percepita e che non possono non essere prese in considerazione. Tra le principali si trovano la cultura, la gastronomia, la tradizione ma anche un infinito numero d'interpretazioni del tutto personali ma tutte ugualmente importanti. Nasce l'esigenza, ma allo stesso tempo la problematica, di sintetizzare in un'unica forma tanta ricchezza, che paradossalmente in questo senso corre il rischio di trasformarsi in un limite vero e proprio. **Da un lato occorre far convivere in una sola brand più percezioni e dall'altro c'era l'esigenza di creare un sistema visivo sufficientemente forte da riuscire a esplicitare le connessioni con tutte le qualità della città, sia tangibili sia intangibili.**

Bartoli e Pastore scelgono di creare un sistema narrativo in grado di dare a tutti la possibilità di contribuire *in maniera specifica e personale* alla costruzione del sistema visivo della città. L'obiettivo è quello di riuscire a raccontare la pluralità di percezioni attraverso una pluralità di segni. Quello che fanno è costruire un sistema di scrittura astratto, caratterizzato da forme geometriche, che rimpiazzasse il normale alfabeto. La prima fase, quindi, è quella della **creazione delle lettere**, tutte disegnate a partire da elementi archetipi della città, come la cinta muraria, il mattone mosaico, il giglio, il gonfalone araldico, *etc.*, successivamente, le figure sono state legate ciascuna a una specifica lettera dall'alfabeto latino e usate per sostituirle tutte. Attraverso il sito, ancora in versione beta, ➤ www.ebologna.it, si possono comprendere meglio i risultati visivi a cui questo tipo di scrittura porta. Digitando qualsiasi parola, e quindi qualsiasi concetto che si vuole associare a Bologna, le figure si posizionano concentri-

Creazione di un sistema narrativo

Dai mosaici di S. Maria dei Servi



Dalla croce presente nel Gonfalone



Dal giglio presente nel Gonfalone



Dal rombo presente nello stemma araldico

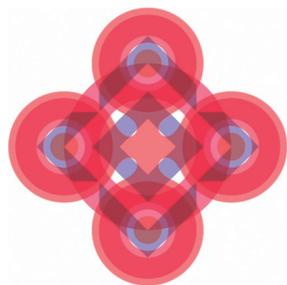


Dalla forma esagonale della cinta muraria



54. Alfabeto disegnato da Matteo Bartoli e Michele Pastore.

camente attraverso proporzioni fisse e sulla base di una griglia stabilita precedentemente, da cui, in nessun caso, le figure fuoriescono. Quello che ne esce è un simbolo ogni volta unico i cui colori possono essere customizzati, anche se automaticamente le tinte sono scelte per essere tra loro armoniose e soprattutto per essere sempre una bicromia. **Accanto al simbolo grafico che di volta in volta, in relazione agli input introdotti, viene generato, c'è il payoff fisso, immutabile, che recita è Bologna, completando quindi il concetto inserito.** La tipografia è essenziale, bastone e pulita e corrisponde al Calibre, della Klim Type Foundry. Ne segue che *Tortellini è Bologna, Morandi è Bologna, Salaborsa è Bologna*, così come *Bologna è Bologna*, il logo



è Bologna



**City of Food
is Bologna**

55. (In alto) i primi due loghi già impiegati. 56. (Nella pagina accanto) Ulteriori possibili applicazioni del sistema è Bologna.

ufficiale della città. Oltre a questi, la forza del sistema sta nel fatto che le varianti che si possono creare sono potenzialmente infinite, rese possibili da un linguaggio, che come afferma l'assessore Matteo Lepore, è un codice aperto a tutti. Inoltre aggiunge, esplicitando il valore del progetto che "Bologna è ciò che pensiamo, sperimentiamo, viviamo e l'idea di raccontare questa esperienza attraverso l'utilizzo di un nuovo alfabeto comune è affascinante. Il progetto è prima di tutto un invito rivolto a noi stessi a riflettere su quello che siamo e vorremmo essere. Un invito a creare ed essere protagonisti, a guardare avanti non indietro, senza per questo strappare le nostre radici".

Il sistema generativo, in questo caso, si trasforma anche in un esempio, sebbene ancora in divenire, di *design partecipativo*. I progettisti stessi ammettono che si tratta ancora di una strada solo parzialmente esplorata e che intende dare alle persone la possibilità "di farsi parte attiva del processo, creando un proprio frammento d'identità della città". L'obiettivo ultimo, inoltre, è quello di creare una sorta di **archivio della comunità, una raccolta di segni, e quindi anche concetti, che rimangono a testimonianza del racconto collettivo della città di**



Bologna. Lo step iniziale, quello attuale quindi, come dice anche Bartoli, sarà però esclusivamente *top-down* e soltanto in una seconda fase si aprirà a tutti gli altri.

Il sistema generativo di è Bologna è un sistema che spacca in due la critica, dal popolo del web, agli esperti del settore, come Annamaria Testa o Luigi Mariano, autore di *Brand Imagination* (2007). Da un lato si schierano tutti coloro che vedono nella possibilità d'inclusione la soluzione o che comunque, in linea generale, vogliono concedere a questo tipo di approccio quanto meno il beneficio del dubbio e stare a vedere come successivamente possa evolvere un sistema, come afferma la Testa, "irrimediabilmente figlio del suo tempo". Dall'altro lato, invece, ci sono coloro che ricercano riconoscibilità, sinteticità e riproducibilità che appaiono talvolta incerte. Un primo elemento di debolezza del sistema da dover gestire è dato dalla complessità visiva del marchio e dall'astrazione notevole dei simboli riprodotti, che si allontanano, nel loro tentativo di sintesi, dalle forme raffigurate, perdendo parte della loro rappresentatività. Un altro aspetto a cui occorre fare attenzione è il fatto che molto spesso una progettazione

che parte per essere applicata prima a media digitali e poi a supporti tradizionali può incappare in certi limiti. Banalmente il marchio perde parte della sua riproducibilità e chiarezza in bianco e nero e necessita in questo senso di revisioni e riprogettazioni che si stanno attualmente prendendo in carico. Proprio in questo senso si sta lavorando alla creazione di una versione outline che fugga a questo problema. Altri, come Mariano, cercano di riflettere su eventuali problematiche legate alla troppa vasta apertura del sistema. "Possiamo quindi parlare di coerenza interna ed esterna alla brand essendoci così tante versioni dello stesso logo? A nostro parere è un po' difficile e la brand si espone al pericolo di veicolare troppe immagini di sé che potrebbero alla lunga entrare in conflitto le une con le altre", sfaccettando così l'identità unica che la città di Bologna si propone di portare ai pubblici con cui entra in contatto. Infatti, perché un marchio possa comunicare in modo efficace al e con il suo target di riferimento è necessario che mostri un'identità chiara, definita e univoca, così da creare una "corrispondenza pressoché perfetta tra ciò che desidera comunicare e ciò che il suo target pensa di lui" (Mariano, Megido, 2007). Allo stesso modo, c'è chi concede il beneficio del dubbio al *bologramma* appena nato, inserendo la riuscita o la sconfitta del sistema nella riuscita o nella sconfitta della gestione più ampia della brand, la cui responsabilità non dipende certamente soltanto dal ruolo svolto dai progettisti visivi. "Se l'idea di Bartoli e Pastore funzionerà, lo scopriremo solo vivendo: tutto dipende da quanto l'amministrazione cittadina saprà giocarsi questo logo. **Oggi comunque possiamo apprezzarne l'originalità e il fatto che sia un'idea potenzialmente molto fertile: viviamo in una società dinamica e mutevole e il logo che cambia restando se stesso ha il potere di portare dentro se stesso l'intero mondo che vuole rappresentare**" (Annamaria Testa, intervista, 2014).

Risultati

Purtroppo, vista la notevole prossimità della nascita del progetto, e di come quindi buona parte della strategia sia ancora tutta in divenire, non si può ancora parlare di risultati veri e propri. Non è ancora possibile, per il momento, tirare le somme quanto alla validità del progetto. **Sicuramente da maggio a ottobre 2015 ci sarà un importante step di verifica: l'Expo 2015**, legata all'alimentazione, nella vicina Milano, occasione che la *Città Grassa* dovrà sfruttare per convogliare su di sé parte dell'attenzione dedicata all'evento. In generale, si sa che alcuni degli strumenti che saranno impiegati per misurare i risultati futuri saranno: diffusione del logo, presenza sul web di Bologna, profitti legati allo sviluppo e vendita del merchandising, crescente coerenza con le narrazioni di Bologna e le associazioni a essa legate, aumento di visite, pernottamenti e permanenza in città. Il successo di Bologna City Branding è ancora in divenire e tutto da giocare e l'amministrazione dovrà dimostrare di aver capito il potenziale di un progetto del genere e di saperlo sfruttare a dovere in tutti i suoi aspetti, come Annamaria Testa ha già provocatoriamente accennato.

3 >

DESIGN IN
EVOLUZIONE



Comune denominatore: la popolazione e il senso etico

Alla luce di quanto osservato finora, si deduce un comune denominatore che, anche se analizzato sotto diversi punti di vista, è stato fin qui presente. Si tratta della popolazione e dell'importanza che si è vista a essa dare fin dall'inizio. Nel primo capitolo, infatti, è stato più volte esplicitato come i cittadini, che stringono con il territorio che abitano un legame tanto intimo da plasmare e modificare ciò che è stato identificato come *identità territoriale*, siano uno degli *stakeholder* principali. **Il loro benessere, l'appagamento dei loro desideri e la risoluzione dei loro bisogni sono tra gli obiettivi più importanti che un governo, o un'amministrazione cittadina, si possa incaricare di raggiungere.** L'aspetto etico e quello morale sono stati fin dall'inizio esplicitati come fondamentali e come base imprescindibile di tutto il discorso che avrebbe seguito. Già precedentemente (1.7) proprio la popolazione interna è stata presentata come risorsa di estrema ricchezza per il territorio che, si ricorda, vive proprio delle relazioni che i suoi cittadini tessono al suo interno. **Respirando l'identità del luogo che vivono** - ricordando Bonini Lessing (2011) già citata - **essi sono, inoltre, uno dei target che, se soddisfatto, potrebbe essere in grado di alterare, positivamente, la reputazione del luogo in questione**, in quanto testimone di un cambiamento positivo e proficuo; si andrebbe così a giocare sul forte senso di orgoglio che ne deriverebbe, che indurrebbe "per istinto a praticare naturali e sinceri atti di marketing" (Ahnolt, 2007). Si è visto nel corso del secondo capitolo, invece, come molte nazioni e molte città abbiano iniziato a porre attenzione al cittadino proprio per lavorare su alcuni degli aspetti strategici della visione identificata. **Egli inizia sempre più spesso a essere incluso nella definizione degli obiettivi, che una città, ad esempio, intende porsi**, a breve o lungo termine che siano, com'è stato visto nel caso di Melbourne, che organizzava periodicamente incontri con i suoi abitanti proprio per definire con più concretezza e conoscenza dei fatti i punti salienti da soddisfare. Alcune delle strategie osservate smettono di essere definite *top-down* e cominciano a essere pensate come

bottom-up. Non si costruisce più, quindi, o almeno questa è la prospettiva, un piano strategico da calare perfettamente sulla propria popolazione, di cui si ha completa gestione e in cui i diretti interessati non hanno voce in capitolo, bensì **si iniziano ad accettare proposte che vengono dal basso, da coloro che solitamente non sono nelle amministrazioni**, da quelli che secondo Giusti (1995) appartengono non al mondo dello stato o del mercato bensì prevalentemente al mondo della vita, quel mondo in cui si svolgono esperienze fortemente ancorate al reale, "caratterizzate da un significato locale che va ben oltre quello funzionale e globale", un significato più intimo e forte, più *banale*, ma proprio in questo senso più reale e sentito. Oltre ad accettare queste *tendenze*, molti territori scelgono di incentivarle addirittura, come ad esempio fa Berlino, che nella creazione delle sue campagne annuali, invita propri i suoi abitanti a creare materiale, che ha valore proprio perché reale e spontaneo, non costruito, non programmato a priori ma frutto di pensieri che prendono vita da esperienze personali e quotidiane che toccano inevitabilmente ognuno in modo diretto. Nel corso di questo capitolo, si approfondirà proprio il fenomeno dell'inclusione sociale e della partecipazione da parte di *non addetti ai lavori*, o non professionisti, nelle fasi di creazione di strategie o progetti territoriali. L'inclusione del cittadino nella gestione di politiche territoriali non è un fatto nuovo ma acquista estrema rilevanza se letto in funzione di un più recente cambiamento che ha toccato la società, ovvero la trasformazione del consumatore in quello che viene definito *prosumer*, un individuo non più passivo bensì attivo, che non vuole soltanto essere destinatario ma vuole essere fautore e artefice di quello che gli interessa e che tocca la sua vita. La volontà di partecipazione sempre più viva ha, inoltre, avuto influenze su diverse professioni, tra cui quella del Designer, che ha visto mutare il proprio ruolo e i propri più usuali obiettivi e ha visto quindi un ridimensionamento della sua figura, questione che verrà

Da *top-down*
a *bottom-up*

Il Prosumer

successivamente analizzata. Proprio per andare incontro a queste sempre più sentite necessità di partecipazione, il progettista deve trovare nuovi strumenti che si plasmino su una nuova società. Si vedrà come proprio i sistemi visivi multiformi, già definiti, possano andare proprio nella direzione richiesta, se opportunamente gestiti, e come nuovi strumenti, tra cui i *social network*, possano essere impiegati per dare ad altri la possibilità di esprimersi, utilizzando la rete come fosse "estensione di territori relazionali, esistenziali e professionali" (Magatti, Giaccardi, 2014).

3.1 IL DESTINATARIO, IL NUOVO AUTORE

È il 1980 quando si inizia a parlare di colui che, già allora, veniva definito *prosumer*, termine che tutt'oggi viene utilizzato per descrivere una figura che risulta pressoché analoga a quella individuata all'epoca. **Coniato da Alvin Toffler** e impiegato per la prima volta nel suo celebre libro *The Third Wave* (1980), **il termine era usato dall'autore con lo scopo di fare luce sulla nascita di un nuovo tipo di fruizione di contenuti, prodotti e informazioni, dato dalla fusione tra produttore e consumatore, da cui sarebbe scaturito anche un naturale ridimensionamento delle due figure.** Già qualche anno prima McLuhan, seppur con altri termini, aveva tentato di spiegare un concetto analogo a quello di Toffler, parlando di un "cittadino-utente-consumatore in grado di emanciparsi, conquistando una funzione cardine sia nelle politiche del marketing sia in quelle sociali" (McLuhan in Infante, 2011). Commistione di *PROducer* e *conSUMER*, il termine *prosumer*, che viene italianizzato anche come *consum-attore* o *consum-autore*, **è adottato per descrivere un consumatore, appunto, ricco di conoscenze e informazioni, che solitamente acquisisce in maniera consapevole impiegando strumenti tra cui il web, che passa dal ricoprire un ruolo passivo di semplice fruitore, a uno più attivo, anche in**

fasi come quelle di creazione o produzione di un'opera; una definizione molto simile a quella di Toffler, che immaginava, però, per lo più conseguenze in termini di personalizzazione di prodotti più che di vera e propria generazione, e contemporaneamente vicina a quella di McLuhan e Nevitt (1972), che in *Take Today* avevano affermato come la tecnologia elettrica avrebbe trasformato ogni consumatore in un vero e proprio produttore. Pur essendo un termine che nasce effettivamente riferendosi in modo palese al mondo della tecnologia e del web, **oggi si può ampliare il discorso a numerosissimi altri contesti, arrivando a parlare, forse, di una vera e propria ideologia o cultura, che viene abbracciata con spontaneità da un numero sempre maggiore di persone.** Il *prosumer* è così definito come un uomo "perfettamente a suo agio nel mondo nuovo [...]; è informato, esigente, consapevole, critico" (Moschillo, 2013). Una figura potentissima, in grado incentivare nuove modalità di lettura del mercato attuale, un mercato che deve necessariamente riconoscere le potenzialità di tale individuo, cosa che a proprio modo fa il Time, quando, nel 2006, elegge *Uomo dell'Anno* proprio l'uomo comune, uomo che oggi ha tutti gli strumenti a disposizione per muoversi attivamente e autonomamente e smettere di essere legato alle più tradizionali forme di fruizione e passività.

"Il nuovo consumatore è l'espressione [...] di un individuo flessibile che ama procedere con percorsi ondivaghi [...]. Che procede cioè in modo non lineare per conseguire i suoi scopi, si destreggia con maestria tra le tante alternative del mercato, realizza nuovi equilibri flirtando sovente con il rischio e l'avventura" (Fabris, 2003). È, quindi, uno "spettatore che produce senso rilasciando [...] il suo sguardo partecipato, la sua interpretazione dei fatti, rivelando ulteriori angolazioni attraverso cui leggere la realtà delle cose, di per sé multidimensionale" (Infante, 2011).

Prosumer e nuove
letture della realtà

**Il prosumer è uno spettatore
che produce senso rilasciando
il suo sguardo partecipato,
la sua interpretazione
dei fatti, rivelando ulteriori
angolazioni attraverso cui
leggere la realtà delle cose,
di per sé multidimensionale.**

INFANTE, 2011.

Tab 21. CAMBIAMENTO NELLA FRUIZIONE DELLA CONOSCENZA

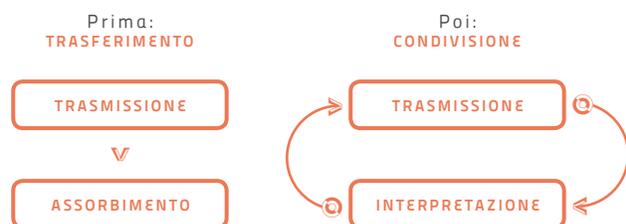


Grafico modificato da Valsecchi, 2009.

Proprio la definizione di Infante è di particolare interesse per il progettista, che deve necessariamente comprendere *in primis* come la sua interpretazione della realtà non sia l'unica e trovare in sostanza gli strumenti adatti per fare tesoro dei molteplici punti di vista che quotidianamente vengono non solo creati ma anche condivisi, punti di vista che non possono, quindi, essere non considerati, ma che anzi devono essere sfruttati per riuscire a trarne tutti i benefici possibili. I *prosumer*, infatti, cercando di "riappropriarsi della propria identità, attraverso il tentativo di sfuggire al controllo invadente degli apparati" (Giusti, 1995), forniscono importanti informazioni sulla visione di ciò che secondo loro dovrebbe essere, in questo particolare caso, la città-organismo in cui vivere. Tale discorso, infatti, viene imbastito proprio perché di fondamentale importanza in questa dissertazione; oltre a segnare un importante cambiamento sociale, tale cambiamento sociale trova particolare senso se introdotto all'interno del più ampio discorso sul territorio. Se è vero, infatti, che il *prosumer* è colui che da una condizione di tradizionale passività inizia a informarsi e a voler costruire ciò che ha attorno a lui, il Cittadino è per definizione un *prosumer*, poiché è colui che con la propria conoscenza

Il Cittadino, un prosumer per definizione

dei fatti ed esperienza intima e personale, continuamente riplasma il suo territorio di appartenenza, che smette di essere soltanto fruito e comincia, o dovrebbe cominciare, a essere modellato sulla base dei suoi desideri e bisogni. In quest'ottica, la retribuzione del *cittadino-produttore* è proprio lo sviluppo di un sistema costruito apposta per lui, oltre a una ricompensa dettata, come dice Armstrong, "proprio dall'essere considerato soggetto non più passivo, bensì pensante e in azione. Il suo tornaconto è la possibilità che qualcuno riesca a conferire a tale consumatore valore, impiegando le sue idee e volontà all'interno di un progetto che rispetta realmente i bisogni dei destinatari, almeno in parte, anche fautori del progetto" (Armstrong, 2011^B).

La *prosumption* è, quindi, qualcosa di diverso dal mettere semplicemente al centro gli utenti; va oltre quello che viene definito *human-centered design*. Non è di grande importanza soltanto l'attenzione che a loro si dà, ma anche e soprattutto la possibilità di partecipare e creare, che potrebbe essere loro fornita. È questa la vera rivoluzione, quella che vede il consumatore come un *co-innovatore*, il cittadino come un *co-produttore*, che, "capace di scegliere e rendersi attore principale delle proprie scelte" (Ferraresi, 2012), inizia a definire i parametri a cui porre attenzione, fornendo i propri punti di vista e i propri concreti sforzi per evolvere. Il consumatore autonomo, "nel senso che si è scrollato di dosso la tradizionale subordinazione nei confronti della produzione, rivendicando maggiore discrezionalità di scelta, chiede a chi produce una relazione" (Fabris, 2003). Quello che occorre fare è dunque identificare queste persone e "unirsi alla conversazione" (Gunelius, 2012), tessendo con esse un dialogo comune. Occorre sviluppare contatti e scambi che necessitano la figura di un progettista che svolga anche il ruolo del mediatore e faccia da tramite tra differenti personalità, come quella di un'ammi-

nistrazione cittadina piuttosto che della popolazione stessa o di appositi enti coordinatori, che usufruiscono usualmente di differenti linguaggi. La questione verrà in seguito approfondita (3.3) e con essa si analizzeranno le ulteriori conseguenze a cui la nascita del *prosumer*, e la nuova cultura da lui derivata, sembrerebbe portare.

3.2 PARTECIPAZIONE E INTELLIGENZA COLLETTIVA

La necessità di soluzioni che davvero si adattino al mondo reale e che inizino a impiegarlo attivamente nella costruzione di progetti e strategie territoriali fa nascere in Armstrong una domanda ben precisa, di estrema rilevanza per la disciplina del design. ***Come può, proprio il design, meglio adattarsi alle condizioni che lo circondano? L'autrice stessa suggerisce una risposta che, secondo le sue parole, trova nell'emergere della cultura partecipativa.*** È lei stessa la prima ad affermare che tutto sommato il concetto di *design partecipativo* non è affatto nuovo, ma che allo stesso tempo, comunque, trovi un terreno estremamente fertile in cui espandersi proprio nel momento attuale. La tecnologia, di nuovo, è esplicitata come uno degli aspetti fondamentali di questo discorso. "Essa non solo rende possibile la partecipazione garantendo semplici strade per dare i propri contributi ma in più allontana la mente dall'individualità e la indirizza verso [...] modelli co-creativi di produzione (Armstrong, 2011^B). A prescindere dagli strumenti che possono essere impiegati per invitare a questa co-creazione, che verranno in parte approfonditi poi (3.4, 3.5), è bene cercare di esplicitare innanzitutto i punti salienti di quello che viene definito design partecipativo ma che potrebbe essere concepito come parte di qualcosa di più vasto, una vera e propria *cultura partecipativa*. **Due valori a essa sottendono: "da un lato l'idea sociale e razionale di democrazia quale valore che legittima la partecipazio-**

**Democrazia
e valorizzazione
di conoscenza
tacita**

ne altrui, dall'altro il valore che può essere descritto come l'importanza del far entrare la conoscenza tacita dei partecipanti all'interno del processo di progettazione" (Björgvinsson, Ehn, Hillgren, 2012). Il tentativo di raggiungere tale democrazia e la volontà di impiegare all'interno dei processi di generazione la conoscenza appartenente proprio ai destinatari finali presuppone lo studio e l'analisi di persone, oggetti e, soprattutto, proprio dei processi che intercorrono tra essi, che Cross (2011) definisce veri e propri vettori di orientamento di qualsiasi progetto. **Tutto ciò al fine di riuscire a dar vita e stimolare risposte *bottom-up*, impostando un approccio inclusivo, non calato dall'alto, ma che accoglie contenuti provenienti dal basso, vale a dire in questo caso dagli abitanti del luogo.**

**Dialogo
produttore
di valore**

Proprio considerando i tre vettori di orientamento di Cross (persone, oggetti e studio dei processi che intercorrono tra essi) è chiaro come nasca una nuova forma di conoscenza legata alla soggettività umana, dove la produzione di valore è data proprio dal rapporto dialogico che intercorre tra più soggetti. Si rende necessario, e Giusti (1995) lo esplicita chiaramente, il *dialogo*, da cui non si può più prescindere, tra spazio e attori terzi "per riuscire ad andare oltre i bisogni rilevati da stato e mercato e riuscire ad anticipare, e quindi innovare, attraverso la conoscenza di bisogni e desideri appartenenti e conosciuti solo dal mondo della vita", già prima definito come il mondo del reale in cui si svolge l'esperienza umana. Certamente "non è possibile risalire al tutto dalla conoscenza dalle singole parti e per arrivare al tutto è necessario guardare a come le parti siano connesse fra loro e, quindi, vedere le parti non isolatamente ma nelle loro connessioni con tutte le altre. Si deve spostare l'attenzione dalle parti isolate al pattern, al modello che le connette" (Valsecchi, 2009) e poi di nuovo alle parti isolate, aggiungerei, per ritornare all'unicità dell'esperienza e del luogo e salvaguardare anche aspetti particolari e fortemente

identitari. È proprio sulla base della conoscenza scaturita dall'analisi e l'osservazione di questi fenomeni e delle relazioni che vi intercorrono che è possibile costruire una visione davvero condivisa e quindi democratica, una visione creata sulla base di una "cooperazione testuale", per usare un'espressione di Eco (in Fabris, 2003), una partecipazione alla produzione, quindi, che garantirebbe finalmente la creazione di soluzioni che vedono "l'equilibrio tra i bisogni degli individui e quelli della società nella sua interezza" (Brown, 2009). **In un certo senso non si tratta più di scoprire i bisogni della popolazione.**

L'idea di ciò che serve alle persone non può che essere da esse stesse costruita, attraverso la partecipa- zione al sistema di decisioni.

ANHOLT, 2010.

Occorre, quindi, reintrodurre l'abitante "nel discorso sul territorio in quanto soggetto attivo, [...] produttore di azioni, strategie, progetti [...]" (Giusti, 1995). Infatti, "il demandare al pubblico di risolvere il problema, dopo che il lavoro è stato compiuto, significa mettere la gente di fronte a fatti di solito irreversibili. **Il coinvolgimento deve iniziare prima e richiede una comprensione più completa e più precisa del processo mediante il quale le persone producono le cose**" (Seneth, 2009) e **del modo nel quale le persone vivono il proprio luogo, comprese le relazioni con oggetti e persone che a loro volta lo costituiscono.** Il vero problema, in questi progetti, sta proprio nel fatto che, la maggior parte delle volte, tali soggetti siano esclusi "dagli ambiti di controllo della propria vita" (Giusti, 1995), quando invece, citando di nuovo Fabris (2003), dovrebbero essere considerati come veri e propri "arbitri indiscussi" di tali processi decisionali.

"Il termine partecipazione [...] non si riduce al coinvolgimento, ma significa investigare, riflettere, comprendere, sviluppare e supportare il processo di apprendimento durante il processo di progettazione, garantendo a tutti i partecipanti lo sviluppo di conoscenze: ai potenziali utenti di ciò che verrà progettato, ai progettisti conoscenze su persone e loro pratiche, a tutti quanti informazioni sui risultati ed esiti" (Robertson e Simonsen citati in Radice, 2014). Fonte primaria di questo apprendimento è la "conoscenza ibrida derivata sia da informazione che da esperienza [...]" (Menichelli e Valsecchi, 2007). In termini concreti, sono i *saperi vivi*, in quest'ottica, a essere concepiti come fonte di inesauribile ricchezza.

Il concetto che fa da base all'intera *cultura dell'inclusione* è che "tutti noi siamo più brillanti di ognuno di noi" (Brown, 2009), chiave che, secondo Brown, sblocca il potere creativo di ogni ente, istituzione o organizzazione. Si spiega in altri termini Lévy, che afferma come proprio questo potere scaturisca dall'aggregazione di più menti

che insieme costituiscono quella che viene identificata *intelligenza collettiva*, "una forma di intelligenza distribuita universalmente, costantemente in crescita, coordinata in tempo reale, che si traduce in un'effettiva mobilitazione di competenze" (1996). Sempre lo stesso autore continua definendo questa unione di più menti, appunto, come un vero e proprio spazio, che definisce *spazio del sapere*, proprio per indicare che lì risiede la conoscenza e la ricchezza, da sfruttare proprio per le enormi potenzialità che ne possono scaturire. Anche per Lévy, dialogo, scambio e inclusione sono strumenti vitali. "Lo spazio del sapere inizia a vivere nel momento in cui si sperimentano relazioni umane fondate su principi etici di valorizzazione degli individui" - concetto già esplicitato come valore fondante di tale cultura partecipativa - "di trasformazione effettiva delle differenze in ricchezza collettiva, di integrazione in un processo sociale dinamico di scambio di saperi, nel quale ciascuno sia riconosciuto in tutto e per tutto, e non sia bloccato nei propri percorsi di apprendimento da programmi, prerequisiti, classificazioni a priori o pregiudizi sui saperi nobili o non nobili" (Lévy, 1996). In sostanza, uno spazio, un momento, un terreno in cui si crea *legame sociale*, qualcosa di irripetibile che ha a che fare con la più intima e complessa identità sociale. Allo stesso modo, anche Giusti, che ha speso molte parole attorno al discorso *partecipazione e territorio*, afferma la presenza di un vero e proprio terreno dove la conoscenza si sviluppa, che questa volta viene chiamato *spazio terzo* (1995), di cui fanno parte i cittadini, definiti *terzi attori*, "caratterizzati da un sapere non accademico ma fondato sull'esperienza personale all'intero della società che vivono" (Giusti, 2011). Il problema, ancora una volta, come l'autore spiega, è proprio il fatto che molto spesso "le forme classiche della ragione non vedono questo spazio - o lo interpretano come residuo, arretrato, marginale, [...] irrazionale", quando è proprio questo essere slegato dalla scientificità e dalla razionalità che fa di questo terreno un terreno

Intelligenza collettiva come fonte di valore

Necessaria rivalutazione dello Spazio Terzo

vivo, che muta con il mutare del luogo in questione. **Occorre trovare figure che, con i loro strumenti o con mezzi nuovi, siano in grado di riconoscere la ricchezza di questi spazi**, che molte volte neppure vengono considerati, e che siano in grado di attingere da essi prelevando, e contribuendo a creare, quella conoscenza che segnerebbe la distinzione tra un progetto costruito per la popolazione e un progetto costruito insieme alla popolazione in questione, un progetto, quindi, che avrebbe quel valore di democrazia di cui si è accennato inizialmente.

Tab 22. CONFRONTO TRA CULTURA TOP-DOWN E CULTURA INCLUSIVA

CULTURA TOP-DOWN	CULTURA INCLUSIVA
MONO-DIREZIONALE E LINEARE	INTERATTIVA
IMPEGNATA A ESSERE CORRETTA	IMPEGNATA A ESSERE REALE
EVITA GLI ERRORI	IMPARA DAGLI ERRORI
ORCHESTRA MODEL (UN DIRETTORE)	JAZZ MODEL (PIÙ INFLUENCER)
COMUNITÀ IN ARMONIA	COMUNITÀ IN CONVERSAZIONE
APERTA A FEEDBACK LIMITATI	APERTA A FEEDBACK ILLIMITATI
CREAZIONE SISTEMA CHIUSO	CREAZIONE SISTEMA APERTO

Rivisitazione grafico Van Breda, Spruijt (2013) a sua volta tratto da *How art, technology and design inform creative leaders*, Maeda (2012).

Riuscire a comprendere prima di tutto cosa significhi davvero parlare di cultura partecipativa e, successivamente, mettere in atto azio-

ni concrete in questa direzione, ha in sé degli aspetti positivi e vantaggi rilevanti, in grado di portare con più probabilità alla creazione di soluzioni efficaci e socialmente accettate. Anche se molto spesso l'approccio partecipativo è considerato poco scientifico (Giusti, 2011), esso sicuramente riesce a mettere in atto meccanismi positivi di valorizzazione. Prima di tutto **tale approccio consente di dare valore alle conoscenze di coloro che più vivono il luogo da sondare, ovvero i suoi abitanti, che, come si è visto, con le loro azioni e il loro modo di mettersi in relazione con ciò che li circonda, modificano costantemente il territorio che vivono.** "La partecipazione delle persone che abitano il luogo da progettare", o che abitano il luogo di interesse, "migliora gli aspetti qualitativi del progetto, mettendo **al centro valori che tremano: valori mal definiti e incerti, ma proprio per questo ricchi, densi, problematici nella loro definizione, e per questo da trattare con estrema cura**" (Giusti, 2011). La **conoscenza laica**, ovvero quella che deriva da non-professionisti, che molto spesso non sanno neppure di possederla poiché non codificata, "**permette di far emergere alcune dimensioni del sommerso [...], aspetti non rilevabili con l'impiego di strumenti tradizionali:** [...] si tratta ad esempio delle dimensioni non fisiche - e meno visibili - dei problemi connessi ai luoghi" (Giusti, 2011). In questo senso, la stretta relazione tra progettisti e cittadini consente di individuare valori e racconti, in grado di salvaguardare l'unicità territoriale nel suo complesso e allo stesso tempo di valorizzare gli elementi di dettaglio e distinzione che distinguono un territorio da un altro.

Passare dal fare parlare i cittadini al farli agire attivamente e in prima persona significa agire valorizzando le loro competenze progettuali. "Il coinvolgimento degli abitanti nella progettazione del territorio produce un arricchimento delle ipotesi progettuali trattate nel corso del processo, un aumento del numero e dei tipi di idee progettuali da utilizzare per la costruzione delle scelte; e ciò a partire

**Conoscenza
laica al centro
del discorso**

**Partecipazione
degli abitanti
come garanzia
maggiore**

dalla generazione di processi di complessificazione dell'immaginario locale, che rischia altrimenti di rimanere costretto fra le immagini più scontate dell'area oggetto del lavoro" (Giusti, 2011). Si tratta di riuscire, quindi, a ricavare un materiale estremamente ricco, reale, concreto e utile alla costruzione di scenari. Significa, allo stesso tempo, però, trovarsi a fare i conti con un numero di interpretazioni della realtà estremamente ampio, tutte ugualmente veritiere e degne di ascolto. **Se da un lato questo approccio consente al progettista di accedere a una quantità e a una qualità di dati sempre maggiore, dall'altro lato necessità, da parte del professionista, una rivisitazione dei suoi obiettivi e del suo modus operandi**, che non può tenere più soltanto conto del proprio singolare modo di agire, ma che deve necessariamente mutare in un'ottica di maggiore apertura, in questo ambito concepita come la capacità di adattarsi e destreggiarsi tra diversi punti di vista ulteriori al proprio.

Lavorando a più stretto contatto con la popolazione di un luogo, si è in grado di dare la possibilità di parlare e agire anche a personalità più deboli, che altrimenti non riuscirebbero a essere ascoltate e, di conseguenza, rappresentate. È chiaro come questo vada a ri-sottolineare il discorso etico fin dall'inizio imbastito e portato avanti. **Ci si muove in una direzione che dovrebbe consentire al territorio di parlare con una sola voce, quella di tutti, raccontando una storia, la propria, con estrema coerenza.** In caso contrario, si è già spiegato come fare leva su narrazioni e valori che non sono i propri porterebbe allo sgretolamento o al danneggiamento della propria identità e reputazione. Lavorare con i propri cittadini, in questo senso, rappresenta una garanzia in più. **La partecipazione dei soggetti laici ricopre un duplice obiettivo. Da un lato "amplia gli spazi di democrazia effettiva [...], dall'altro, l'introduzione del punto di vista della gente comune nel sistema di governo del territorio è, più generalmente, un'importanza strategica per ottenere efficacia nel piano"** (Giusti, 1995),

in quanto parte della strategia viene costruita direttamente insieme ai destinatari, che sono, così, più predisposti ad accettarla e a viverla come positiva. In sostanza, tale approccio consente almeno in minima parte di lavorare in una direzione di maggior probabilità di successo. "La costruzione pubblica delle scelte, l'apertura del processo ai diversi attori interessati, favorisce, infatti, la produzione di scelte condivise, anticipando la fase di manifestazione dei conflitti e favorendo il negoziato" (Giusti, 2011).

Se gli abitanti avessero la possibilità concreta di trasformare il proprio territorio, sarebbe il processo stesso di inclusione a rendere la città uno spazio a misura d'uomo, proprio perché prenderebbe vita la definizione di città finora presentata: un network di relazioni e scambi, nonché estensione di bisogni e necessità umane.

3.3 FIGURA E RUOLI DEL NUOVO PROGETTISTA

I nuovi cambiamenti legati allo sviluppo della società e a quello che possiamo definire, ormai, un nuovo tipo di consumatore non possono che influire anche sulla figura del progettista, che abbraccia una disciplina, quella del design, che per natura evolve con l'evolvere della società a cui si vuole applicare. **La sempre maggiore richiesta di partecipazione e inclusione e la spontanea esigenza di affermare il proprio pensiero e vederne un riscontro pratico rappresentano una vera e propria sfida per la professione;** Giusti addirittura la ritiene a tratti insidiosa. "La sfida della partecipazione in questo senso si può rivelare persino pericolosa per l'identità dell'esperto. Se presa sul serio, essa richiede una messa in discussione delle competenze professionali, scientifiche, accademiche del progettista; **riconoscendo dignità e legittimità a forme di conoscenza dal basso, la sfida della**

**Nuova sfida
per la professione**

**Progettista
Facilitatore sociale**

partecipazione richiede la disponibilità a superare gli steccati artificialmente posti fra i saperi, riconoscendo la necessità di operare per campi problematici, nei quali le diverse specificità disciplinari devono essere superate e ricomposte" (Giusti, 2011).

Nascono inevitabilmente nuove domande a cui trovare risposta e con esse anche nuovi percorsi da conoscere e intraprendere. *In primis*, pensiero estremamente legato a concetti quali partecipazione e democrazia, "la nuova sfida del design è aiutare le persone ad articolare i bisogni latenti che potrebbero non sapere di avere" (Brown, 2009). Ciò richiama immediatamente alla mente quanto appena esposto a riguardo di quella che era stata definita *intelligenza collettiva* e il fatto che i cittadini possiedono una preziosa risorsa, il sapere pratico legato al vivere quotidianamente il loro territorio. È proprio in questo senso che **il mestiere del progettista può essere visto come quello di un *facilitatore*, proprio perché "il pianificatore deve facilitare l'espressione dell'attore sociale-locale" (Giusti, 1995).** "I designer dovrebbero/potrebbero agire come promotori delle capacità progettuali diffuse. Se è vero che, come si è detto, tutti devono progettare la loro vita e il loro futuro, non è detto che tutti sappiano come farlo. E questo può tradursi non solo in un disagio sociale (l'ansietà generata dal dover scegliere e non sapere come fare [...]) ma anche nella perdita di grandi opportunità (le opportunità che potrebbero emergere dalla creatività e dalla intraprendenza che, se opportunamente valorizzate, gli individui e le comunità, potrebbero esprimere). A fronte di questa constatazione, **per i designer si delinea dunque la possibilità concreta di usare le proprie competenze per favorire un processo di crescita nelle capacità progettuali diffuse.** Cioè per mettere in grado le singole persone e le comunità di progettare meglio, e in autonomia, il proprio futuro" (Bertola, Manzini, 2004). Il progettista, con le sue competenze e conoscenze, e con quelle apprese attra-

verso lo scambio e la relazione con quelli che si è visto non essere più soltanto destinatari di una soluzione ma collaboratori, deve costruire quelli che Valsecchi (2009) definisce *sistemi abilitanti*, contesti, ovvero, in cui i diversi saperi e i diversi attori possano incontrarsi e interagire, dando vita a quella che, la stessa autrice, chiama *comunità collaborativa*. Fornendo, quindi, strumenti, tecniche e approcci, in questo senso, adeguati, **“il designer è in grado di includere persone e consentire loro di esprimere la loro creatività a vari livelli”** (Kamachi Dos Santos, Daniela, Patricia Vieira Lima, Isabel Adler, Ysmar Vianna, 2012), riuscendo a dare parola, come già nei paragrafi precedenti si era accennato, anche ad attori che, in quanto più deboli, avrebbero maggiore difficoltà a farsi sentire e soprattutto ad agire con azioni concrete. Oltre a rivestire i panni del facilitatore sociale, il progettista è “un uomo di networking, un tessitore di reti e relazioni” (Giusti, 2011) che non solo mette in piedi per raccogliere quanta più conoscenza possibile ma che utilizza per rivedere il suo stesso modello interpretativo, o almeno così dovrebbe fare. “Assumere un **atteggiamento interattivo** significa per il progettista esperto anche mettere in gioco il suo punto di vista, esplicitarlo, metterlo in discussione, essere disposto a utilizzarlo come materiale conoscitivo fra gli altri e a modificarlo anche radicalmente. In larga misura modificare il proprio punto di vista nel corso del processo è la norma: un atteggiamento partecipativo (e in quanto tale fortemente interattivo) richiede che ciò avvenga consapevolmente [...], smettendo quindi di agire solo sulla propria interpretazione e iniziare a mediare quelle molteplici individuali” (Giusti, 2011). Tutto ciò allo scopo di costruire *con e per* la comunità uno spazio in cui, oltre che esplicitare la conoscenza già tacitamente condivisa, riplasmarla continuamente per ridimensionare costantemente il materiale a disposizione, per riuscire, di conseguenza, non soltanto a costruire buone soluzioni, ma, *in primis*, a scoprire i problemi giusti comunicandoli adeguatamente. Per questo

Assumere un atteggiamento interattivo significa per il progettista esperto anche mettere in gioco il suo punto di vista, esplicitarlo, metterlo in discussione, essere disposto a utilizzarlo come materiale conoscitivo fra gli altri e a modificarlo anche radicalmente.

GIUSTI, 2011.

motivo è importante affiancarsi a persone che concretamente vivono il loro ambiente, persone che sono in grado di guidare il progettista stesso, consapevolmente o meno, nella scoperta di bisogni reali, più o meno taciti. Il designer, quindi, si pone come un *attivatore di processi* in cui "la dimensione cruciale è l'attenzione per l'inatteso" (Giusti, 2011), che stimola a fare tesoro di tutto ciò che non è programmato e di tutto ciò che a priori non fa parte dei propri schemi mentali. "Si mette in luce, quindi, l'utilità dell'intervento esterno come mobilitatore di risorse inattese" (Giusti, 1995) e quindi, di nuovo, di conoscenze.

È inevitabile che, oggi, quindi, siano richieste al progettista anche nuove abilità e capacità. La prima capacità richiesta, estremamente difficile da gestire ma vitale, è proprio quella di riuscire ad "abbondare i riferimenti più familiari, i modelli concettuali, le abitudini, le procedure conosciute, le credenze [...] per esplorare nuove direzioni e strategie e porsi obiettivi inusuali rispetto alle circostanze che si stanno affrontando" (Burnette, 2013). Occorre in sostanza uscire dalla propria *comfort-zone* e accettare di dover rimettere costantemente in discussione le proprie convinzioni. Il progettista, oggi più che mai, dovrebbe avere la fondamentale capacità di lasciarsi sorprendere. "La sorpresa è un modo per segnalare a noi stessi che ciò che sappiamo può essere diverso da quello che presumevamo" (Senneth, 2009).

Sono necessarie capacità di intuito, ascolto, osservazione ed empatia, indispensabili già solo per "selezionare, combinare e riconfigurare strumenti operativi" (Giusti, 2011) con cui, poi, andare ad agire, nel tentativo di rispettare e salvaguardare l'unicità del luogo e dei suoi abitanti. Il designer deve sviluppare sempre più la sua capacità di osservare quello che non si vede e di sentire ciò che non viene detto. Se si pensasse di chiedere agli abitanti semplicemente quello che vogliono o desiderano non si andrebbe mol-

Designer attivatore di processi

Da problem-solving a problem-setting

to lontano; probabilmente si migliorerebbe la situazione attuale, ma difficilmente si riuscirebbe a lavorare per innovare. Henry Ford lo ha esplicitato in modo ironico e chiaro. "Se chiedessi ai miei consumatori quello che vogliono mi risponderebbero un cavallo più veloce" (citato in Brown, 2009). C'è bisogno, quindi, di individuare lo spazio tra il detto e non detto, così come tra il consapevole e l'inconsapevole e colmarlo. L'ascolto è fondamentale. "Ascoltando gli abitanti, con il loro carico di passioni nei confronti del luogo, i pianificatori sono in grado di confrontare la loro competenza tecnica con eventualità che non si presenterebbero a un'indagine astratta dal luogo". Inoltre, "l'ascolto può rendere possibili relazioni di fiducia personale, fondamentali per sfere di senso che vanno al di là delle relazioni funzionali" (Giusti, 1995). Ascolto e osservazione sono capacità utili proprio ad abbracciare l'inatteso e ad accoglierlo come fonte di valore. "Una situazione inattesa, non trattabile con gli strumenti tradizionali della disciplina, e che si caratterizza per la sua complessità, instabilità e unicità, induce la necessità di una ristrutturazione della situazione problematica" (Giusti, 1995) e induce il designer non solo a porre nuove domande, ma a prestare attenzione a nuove risposte. Si passa dalla capacità di *problem-solving* a quella di *problem-setting*. "L'enfasi [...] viene posta sulla costruzione del problema anziché sulla sua risoluzione tecnica; sulla soggettività disciplinata dei criteri e delle valutazioni anziché sulla loro oggettività; sull'artisticità anziché sul rigore autoreferenziale; sulla riflessione nel corso dell'azione anziché sull'impiego esclusivo di nozioni disciplinari; su una riflessione che riguarda anche interessi, bisogni, valori e desideri colti nel loro essere costruiti in rapporti di interazione anziché dati a priori, nel loro essere relativi e non oggettivi" (Giusti, 1995). L'aspetto difficile della questione è che tali competenze sono alquanto soggettive e da questo punto di vista poco scientifiche e quindi difficilmente accettate senza timori. Inoltre, sono più complesse da trasmettere, in quanto

non legate a insegnamenti tradizionali.

Tutto ciò, infine, insieme a una sempre più profonda capacità di *storytelling*, capacità, quindi, di narrare una storia aperta, nei termini già analizzati, in cui coinvolgere gli altri, in grado finalmente di poter "scrivere le proprie conclusioni" (Brown, 2009). "In questa nuova ottica dar forma al futuro significa passare dalla capacità di prevedere alla capacità di progettare orizzonti multipli, consapevoli del fatto che il momento di decisione iniziale non può essere disgiunto dalla serie di decisioni e scelte successive fatte da una molteplicità di soggetti che spingono l'innovazione in determinate direzioni" (Bertola, Manzini, 2004).

La capacità di osservare, oltre a essere una delle maggiori competenze da acquisire, è anche uno degli strumenti più funzionali per contestualizzare nell'immediato le informazioni che si raccolgono analizzando i contesti di interesse.

"Come metodo di ricerca, l'osservazione offre svariati vantaggi. Concerne ciò che è visuale e immaginabile. Osservare tracce fisiche crea impressioni vivide e illustra in maniera eccellente l'esperienza dell'utente. L'osservazione è duratura, nel senso che le tracce, ad esempio, possono essere registrate. Non scompaiono come fanno i pensieri o le emozioni" (Joyce, 2012). "L'obiettivo cognitivo dell'osservazione [...] è la ricostruzione del profilo della cultura dal punto di vista dei suoi membri, per afferrare la loro visione del mondo, cogliere il senso che ciascuno ripone nelle proprie azioni; e in questo senso si rivela particolarmente interessante perché dà la possibilità di accedere a visioni locali della conoscenza, in un'esperienza che [...] tiene in considerazione la specificità del singolo" (Valsecchi, 2009). Molti strumenti che il progettista già possiede possono essere impiegati proprio per andare a immergersi nel contesto da analizzare e per farne scaturire elementi di rilevanza pratica alla costruzio-

**Osservazione
come tool
straordinario**

ne di soluzioni e scenari. Tra questi si citano spesso lo *shadowing*, che consiste nell'osservare senza intervenire il contesto da approfondire guardando gli attori nello svolgimento delle loro naturali azioni senza cercare di modificarle o influenzarle in alcun modo, il *role play*, una pratica quasi teatrale che consiste nell'inscenare situazioni in cui alcuni partecipanti mettono in atto particolari ruoli e in cui gli altri osservano tale rappresentazione per meglio comprendere i propri comportamenti e il loro modo di agire, la *mobile ethnography*, che invece prevede l'utilizzo della rete per somministrare domande e questionari e ricevere informazioni e molti altri. Nello schema a pagina seguente si possono comprendere i vantaggi a cui alcuni strumenti di osservazione possono portare e come essi possono essere impiegati per sondare bisogni e desideri della popolazione.

È chiaro come questi non siano pacchetti di *tool* predefiniti ma come debbano essere necessariamente rivisitati e riadattati ogni volta, proprio per riuscire a estrapolare, dal contesto in cui ci trova, particolarità e unicità che, come già molte volte detto, dicono qualcosa di molto importante quanto all'identità, in questo caso, del luogo studiato.

Per ascoltare meglio la comunità, che per definizione, così come la città, è in fermento e continuo cambiamento, si è visto come cambino anche certe professioni, che devono riplasmare il loro *modus operandi* in un'ottica di flessibilità e disponibilità alla mutazione. **Il design, che secondo Armstrong è stato sempre caratterizzato da un certo controllo, che sia quello delle forme da impiegare che dei risultati da mostrare, ha subito un certo cambiamento nel corso degli ultimi decenni e anni, soprattutto parlando di *Design Partecipativo*.** Esso, ad esempio, oggi "richiede il contenuto generato dagli utenti per essere completo" (Armstrong, 2011⁸). **I progetti non sono più fatti e finiti, una volta per tutte, bensì sono aperti alla novità, alla revisione**

Tab 23. I DIVERSI METODI DI OSSERVAZIONE

VANTAGGI	SFORZO	MATERIALI
1. OSSERVAZIONE PURA Semplice osservazione a distanza		
Flessibilità	Minimo	Note di testo, immagini e video
2. IMMERSIONE PROFONDA Come la precedente ma con focus più espliciti		
Più alto dettaglio e possibilità comparazione dati tramite l'osservazione di più contesti	Sforzo maggiore del precedente. Possibilità di diventare un utente.	Note di testo, immagini, video e possibilità di vivere l'esperienza osservata
3. INCHIESTA CONTESTUALE Intervista con utenti e apprendimento tramite essi		
Focus su contesto	Sforzo nello sviluppo di relazioni	Note di testo, immagini, video, possibilità di vivere l'esperienza osservata e discussione con utenti
4. ANALISI DEL PROCESSO Cattura la sequenza di attività principale anche per periodi lunghi		
Più veloce della precedente perché molto focalizzata	Sforzo minore rispetto alla precedente perché molto focalizzata	Note di testo, immagini, video e discussione con utenti

5. INTERVISTA ETNOGRAFICA CONDENSATA

Usa risultati di interviste semistrutturate per guidare l'osservazione.

Le interviste arricchiscono l'osservazione	Sforzo su due livelli: interpretazione e osservazione	Note di testo, immagini, video e discussione con utenti
--	---	---

6. OSSERVAZIONE IGNORANDO L'UTENTE

Un ricercatore intervista l'utente, l'altro riprende ogni cosa

Ricostruzione della sessione tramite note e immagini	Servono due persone e lo sforzo per combinare insieme i risultati	Note di testo, immagini, video e discussione con utenti
--	---	---

7. DIARIO DEI FATTI

Appunti presi costantemente e direttamente dagli utenti

Non richiede osservazione	Dipende dai partecipanti	Testi degli utenti
---------------------------	--------------------------	--------------------

8. OSSERVAZIONE QUANDO NON PRESENTI

Osservazione utenti quando è impossibile essere con loro

Presenza fisica non richiesta	Settaggio videocamera	Video
-------------------------------	-----------------------	-------

Grafico riadattato da Joyce (2008), a sua volta riadattato da *Understanding your users* di Courage e Baxter, 2005.

e al cambiamento proprio per opera di coloro che tradizionalmente sarebbero i destinatari. La progettazione diventa flessibile, adattandosi al cambiamento della società e di ciò che occorre analizzare, e allo stesso tempo non può più pretendere di controllare completamente il processo. Si verifica, quindi, un vero e proprio cambiamento nel modo di concepire il progetto.

Tale cambiamento viene ancora più esplicitato quando si è iniziato a parlare di quello che viene definito **Design Thinking**, con la pubblicazione, poi, di *Change by Design* di Tim Brown (2009), *chief executive* di IDEO. Il Design Thinking, che muove le basi a partire dal design partecipativo, ne conserva alcuni tratti salienti. Per esempio, secondo quanto afferma proprio Brown, **esso cerca di dare strumenti concreti proprio a quelle persone che oggi chiedono di partecipare e che non sono specialisti del progetto, facendo leva sulle capacità che infondo tutti hanno, anche se spesso non sono tenute a mente nelle comuni pratiche di *problem-solving*.** "Non è soltanto *human-centered*; è profondamente umano in sé e per sé" (Brown, 2009). Uno dei presupposti più potenti, secondo questa visione, è che ognuno abbia in sostanza la possibilità di unirsi al dialogo e allo scambio che un tipo di progetto così concepito può imbastire. Dialogo e Interazione sono ancora una volta valori fondanti, attraverso cui riuscire a "esplorare diverse possibilità". Di nuovo, il processo attraverso cui avviene la progettazione diviene "allo stesso tempo analitico ed empatico, razionale ed emozionale, metodologico e intuitivo, orientato da pianificazioni e limiti ma anche spontaneo" (Tschimmel, 2012). Cambia quindi la conoscenza su cui il design si fonda e quella che viene richiesta, non più soltanto scientifica ma anche emozionale e intima.

In un certo senso, con il design thinking si esplicita più palesemente in fatto di andare in una direzione di un'opera che "sposta l'accento dal *work* al *progress*" e che vuole, oggi, "aprire uno sbocco a vite autonome" (Lévy, 1996). **Non si pensa più a un progetto statico, fini-**

Affermazione del Design Thinking

Nascita del professionista riflessivo

to del tempo ma alle sue possibilità di vita e di sviluppo nel futuro. Propriola fase di progettazione deve essere rivista, oltre che per riuscire a includere l'altro, per smettere di progettare soluzioni finite ma *campi di possibilità* (come si è visto definire da Eco, 2.1) che potenzialmente potranno essere continuamente rivisitati e riprogettati adeguatamente. "Nel futuro il design sarà qualcosa di non fisso, non finito. [...] Si dovrebbe, perciò, celebrare l'imprevedibilità dei risultati e apprezzare la serendipità dei progetti *process-oriented*" (Armstrong, 2011^B).

Che il designer non sia soltanto un generatore di forme è ormai asodato. **Oggi nasce una nuova professione con competenze che non sono più strettamente le proprie ma che attingono anche da altri ambiti disciplinari, tra cui le scienze sociali, l'antropologia, le scienze politiche e così via;** una professione che deve attingere sempre più a doti registiche per poter gestire e far parlare competenze tanto diverse, attraverso cui costruire "una visione originale e articolata del problema progettuale" (Bertola, Manzini, 2004). Per forza di cose, il progettista ha fatto un passo avanti, trasformandosi in quello che Giusti, prendendo a prestito parole e teorie di Schön (1993) chiama **professionista riflessivo, un progettista che oltre a essere un esperto è allo stesso tempo un partecipante; un progettista che instaura con i diversi attori una relazione tale da consentirgli di essere mediatore e attivatore di processi,** nei termini spiegati precedentemente. Si assiste a un vero e proprio "cambiamento di mentalità e osservazione dell'attuale" (Castells, 2002) oltre che a un cambiamento di processo. Oltre a ciò, si assiste alla nascita di nuovi concetti, come quello di distribuzione, pluralità e collaborazione, che indicano un superamento del tradizionale paradigma cliente/designer. "Non c'è più un designer, un cliente, una soluzione, un luogo. I problemi si ritrovano ovunque e le soluzioni sono sviluppate e testate per contribuire a un bene comune globale, e queste idee sono scelte tra altre soluzioni" (Mau

citato in Brabham, 2008), soluzioni che, si è visto, sono costruite attraverso la collaborazione da parte dei tipici non addetti ai lavori. “Il designer del futuro deve diventare un *meta-designer*, osservando i contesti in cui gli utenti non professionisti possono progettare i propri oggetti”, da leggersi come esperienze, prodotti fisici e soluzioni in senso più lato e ampio (Van Abel, Bas, Roel Klaassen, Lucas Evers e Peter Troxler, 2011). **“La professione del progettista si sta spostando dalla proposta di soluzioni *ready-made* ai problemi degli utenti, verso la capacità di permettere agli utenti di prendere direttamente parte al processo di *problem-solving*” (Joyce, 2012), oltre che quello già spiegato di *problem-setting*. In un certo senso, il designer di oggi deve generare sapendo di dover passare il testimone. Progettare e generare per far sì che qualcun altro possa a sua volta farlo attraverso il proprio progetto. Dare quindi a terzi la possibilità di intervenire e di continuare a dare vita al progetto, salvaguardandolo. Un atto che necessita il “farsi da parte”, “richiede fiducia, umiltà e anche forza” (Magatti, Giaccardi, 2014).**

Lévy, infine, sintetizza perfettamente la nuova condizione del progettista, descrivendola un po' come quella di un nomade. “Muoversi non è più spostarsi da un punto all'altro della superficie terrestre, ma attraversare universi di problemi, mondi vissuti, paesaggi di senso”. “Lo spazio del nuovo nomadismo non è né il territorio geografico né quello delle istituzioni o degli stati, ma uno spazio invisibile delle conoscenze, dei saperi, delle potenzialità di pensiero in seno alle quali si dischiudono e mutano le qualità d'essere, le maniere di fare società” (Lévy, 1996).

**Partecipazione,
problem-setting
e problem-solving**

3.4 SISTEMI VISIVI MULTIFORMI COME STRUMENTO DI INCLUSIONE

“Discorso e azione sono le modalità in cui gli esseri umani appaiono gli uni agli altri non come oggetti fisici, ma in quanto uomini. Questo apparire [...] si fonda sull'iniziativa, un'iniziativa da cui nessun essere umano può astenersi senza perdere la sua umanità” (Arendt in Senneth, 2009). Arendt, in *Vita attiva. La condizione umana* (1958), spiega come le due possibilità, quella di *discorso* e quella di *azione*, appunto, siano innegabili e, in più, assolutamente auspicabili. Quest'ultimo aspetto appare più chiaro se letto nell'ottica precedentemente illustrata nei paragrafi passati; dare a terzi la possibilità di parlare, esprimersi, agire e modificare il sistema e l'ambiente attorno a sé significa proprio muoversi in quell'ottica di co-produzione e collaborazione di cui si accennava. In questa particolare circostanza, **si vuole analizzare come effettivamente il progettista visivo non abbia soltanto necessità di trovare nuovi strumenti ma come ne posseda in realtà già alcuni in grado di aiutarlo nell'adempimento del suo nuovo ruolo, verso i nuovi obiettivi che gli si prefigurano.** Ha, in sostanza, mezzi per dare agli altri la possibilità di esprimere la propria personale interpretazione della realtà circostante. “La performance di ognuno è la propria personale prospettiva del mondo” (Soddu, 2010) e il designer ha già modo di spingere proprio in questa direzione, dando ai cittadini, in questo caso, strumenti che aiuteranno egli stesso, poi, ad attingere a conoscenze “che forse trascendono le capacità verbali dell'uomo”, “forme di intelligenza vivente, sintonizzate sulle situazioni concrete” (Senneth, 2009), che spesso nemmeno i portavoce sanno di possedere.

L'ipotesi, qui, è che proprio i sistemi visivi multiformi, introdotti nel capitolo secondo, siano uno degli strumenti attraverso cui ge-

stire e suggerire proprio l'inclusione che si vuole raggiungere. Si era appunto parlato della loro natura relazionale, o piuttosto della modalità relazionale con cui si sarebbero potuti adoperare, ed è proprio questo l'aspetto che qui interessa di più. Si è già detto che l'utilizzo in tal senso di questi sistemi possa consentire di dare vita a legami e relazioni con i cittadini, che riconducono al ruolo del progettista come facilitatore di scambi e mediatore, e come invitino per natura al completamento per mezzo degli altri.

Due casi studio già analizzati possono aiutare a comprendere meglio ciò di cui si sta parlando e rappresentano nel loro piccolo una conferma di quanto ipotizzato, ovvero che **questi strumenti possano essere effettivamente impiegati proprio per dare la possibilità agli altri di intervenire nel discorso sul proprio territorio.** Si tratta degli esperimenti messi in atto dalle città di Eindhoven e Bologna, che pur avendo tratti in comune, come appunto un'ideologia di inclusione di fondo, hanno obiettivi differenti e gestiscono il medesimo mezzo, quello del sistema visivo multiforme, in maniera diversa, per raggiungere i propri obiettivi.

Per quanto riguarda Eindhoven, concetti come quello di collaborazione e partecipazione del prossimo sono qualcosa che va ben oltre il nascere di nuovi valori di progettazione e rappresentano una vera e propria cultura che identifica la città a monte, nella sua essenza. Si è già visto, a tal proposito, come Mark Koppen, di uno degli studi che hanno contribuito alla creazione del sistema visivo cittadino, aveva spiegato la scelta dell'amministrazione di impiegare un'agenzia virtuale data dalla commistione di più realtà locali, come un fatto estremamente naturale. Eindhoven, aveva affermato durante un'intervista, è una città dove tutti si conoscono, dove tutti parlano degli stessi progetti e lavorano insieme. Aveva appunto parlato della collaborazione tra più realtà e professioni come un fatto estremamente

Necessità di linguaggi comuni

scontato, ovvio e spontaneo. A sostegno di ciò, come già spiegato, gli olandesi hanno coniato un termine *ad hoc*, *proeftuin*, da sempre impiegato con l'accezione di *giardino sperimentale*, che proprio fa capire come quella della partecipazione e della co-creazione sia un fatto culturale e ideologico e come non si tratti soltanto di strumenti e modalità di progettazione figlie del proprio tempo e nulla più. L'obiettivo della città era quello di creare un sistema che, oltre a veicolare concetti come quello di forza, attività ed energia, che avrebbero dovuto farsi portavoce dell'identità del territorio, sarebbe potuto essere stato utilizzato dalla comunità, e in particolare da realtà aziendali locali, per esplicitare il proprio legame col territorio ma allo stesso tempo non annullare la propria personale identità. Per far ciò, Eindhoven ha scelto di adottare quello che viene definito un sistema *open source*, un termine che viene dal web e che si chiama così perché *open* indica la possibilità di utilizzo da parte di tutti e *source* indica invece il codice sorgente liberamente condiviso (Goetz, 2003). È vero che in questo caso non si parla di codice sorgente, ma è vero anche che si parla di regole e matrici generative che costituiscono la base per la creazione del logo, che viene reso modificabile potenzialmente da parte di tutti. In realtà, la stessa città afferma di stare ancora cercando modalità attraverso cui dare ai propri cittadini la possibilità di customizzare il segno. **Se da un lato si hanno delle precise regole di gestione del sistema visivo su cui basarsi, dall'altro occorre comunque trovare dei linguaggi adatti proprio per invitare alla partecipazione e a farne capire il suo valore e il significato che si cela dietro il gesto relativamente semplice della personalizzazione di un segno visivo,** vale a dire l'atto di comunicare in maniera più esplicita la scelta di fare parte della propria città e l'intima relazione che lega ognuno con il proprio territorio.

Bologna forse fa un passo in più in questo senso. Innanzitutto sono diversi gli obiettivi. Se nel primo caso lo scopo era quello

di enfatizzare la relazione tra territorio e attori locali, esplicitando, ad esempio, il legame tra identità aziendale e la sua scelta di essere presente proprio in quel territorio, in questo caso c'è invece l'obiettivo di salvaguardare aspetti tangibili e intangibili della città, attraverso le parole dei suoi stessi cittadini e di tutto coloro che la vivono, anche se per un periodo limitato di tempo. Quello che la città fa è creare un vero e proprio sistema narrativo, un alfabeto, costruito sulla base di segni visivi concretamente presenti nel territorio, quali pattern o elementi decorativi storici, e impiegarli per esprimere, invece, concetti che possono spaziare pressoché in ogni campo. Il mezzo scelto per suggerire alla popolazione di esprimersi e dire la propria è il web; infatti, è stato creato un apposito sito attraverso cui si può dichiarare in modo veloce, attraverso una o più parole, quello che Bologna rappresenta, andando ad arricchire una sorta di archivio della comunità, che in prima linea racconta la città. **Si dà così, ricordando di nuovo Arendt, la possibilità di interagire nel discorso sul proprio territorio, che presuppone che prima ci si sia fermati a riflettere su cosa effettivamente si pensa del luogo in questione.** Inoltre, se si prende a paragone l'esempio di Eindhoven, appare chiaro come nel caso di Bologna sia più facile per la gente utilizzare lo strumento fornito. Da una parte si ha una piattaforma dedicata che ormai quasi tutti sono abituati a impiegare in svariati modi nella propria quotidianità e dall'altra parte si ha che l'interessato non necessita di mettersi ad adoperare linguaggi visivi che magari non gli competono ma ha la possibilità semplicemente di scrivere un concetto che magari avrebbe comunque a suo modo condiviso, senza doversi preoccupare del risultato grafico ottenuto, che quasi gli si presenta come una sorpresa o una ricompensa per l'aver contribuito a raccontare la sua visione della città. Un risultato grafico, inoltre, che, legandosi strettamente al concetto che si è voluto esprimere e che dovrebbe legarsi alla sfera dell'esperienza personale, rappresenta qualcosa di intimamente legato a colui

che ha contribuito a crearlo, perché traduzione del suo specifico e originale pensiero. Parte della forza di questa piattaforma, poi, sta che nel suggerire molto direttamente la condivisione del risultato creato sui social network. Sebbene questa operazione sia ormai scontata e quasi sempre, ormai, non consciamente analizzata o ragionata, essa contribuisce a diffondere immagini sulla città sull'operazione stessa che la città ha reso disponibile, in maniera veloce e virale. Il discorso sull'impiego dei social network e in generale della rete si analizzerà meglio nel paragrafo seguente.

3.5 LA RETE

La rete è senza dubbio uno degli aspetti cardine di tutto il discorso, che potrebbe aiutare a rileggere quanto detto nel corso di quest'intero capitolo e che molto spesso rappresenta una delle ragioni più profonde affinché si verifichino fenomeni come quelli già messi in luce, come la nascita del *prosumer*, che sebbene spiegato nei suoi tratti essenziali ed esplicitato come un cambiamento sociale che oggi influenza all'incirca ogni fetta del mercato, nasce proprio grazie alla rete, che rende più semplici e invita a particolari modalità di comportamento. In questo senso è bene sottolineare una prima evoluzione, quella della rete stessa, che, come dice Valsecchi (2009), passa dall'essere infrastruttura, archivio contenente diversi contenuti e informazioni a cui poter attingere e da poter utilizzare, a essere un vero e proprio *modello organizzativo*. Se si riprendesse in considerazione il grafico di Valsecchi stesso presentato nel paragrafo sul *prosumer*, impiegato per esplicitare un cambiamento nella modalità di fruizione e creazione delle informazioni da parte del nuovo consumatore, si potrebbe utilizzare gli stessi termini e gli stessi concetti per chiarire come muti, in generale, il modello di condivisione della conoscenza suggerito invece dalla rete. Tutto questo è legato principalmente al fattore 2.0,

**Rete come modello
organizzativo**

che porta propria, secondo Anderson (2004) alla "democratizzazione degli strumenti di produzione e alla democratizzazione della distribuzione [...]” (Radice, 2014), dando agli utenti la possibilità di impiegare i medesimi contenuti presenti in maniera nuova. **Si smette semplicemente di fruire informazioni e si comincia a riadattarle, arricchirle e di nuovo metterle in circolo, proprio perché la rete consente ora di farlo. Il valore dialogico e di scambio è messo particolarmente in risalto.** La conoscenza si fa sempre più conversazionale e ciò accentuerebbe, secondo Baker, Jensen e Kolb (2002), "il valore collaborativo e di interazioni contestuali", che possono essere analizzate per comprendere maggiormente l'esperienza umana, discorso che rivela nuovamente la sua importanza proprio per l'esigenza di avere materiale concreto e unico - nel senso di riferito anche a dati particolari e unici e non soltanto generali - da impiegare per comprendere i reali bisogni della popolazione e fornire risposte che abbiano una valenza reale e pratica, plasmata proprio sull'identità del luogo. Inoltre, "dare agli utenti la possibilità di interagire con dati", possibilità che è *in primis* la rete stessa a fornire, "e di creare allo stesso tempo i propri contenuti e poterli caricare all'interno di una libreria comune può incrementare proprietà e responsabilità pubbliche, costruendo comunità virtuali e gruppi di utenza" (Radice, 2014). **Nascerebbero, in questo senso, delle nuove comunità, costituite da persone che, online, si uniscono per mezzo di valori condivisi** (Castells, 2002). Un esempio di quanto detto si è visto a proposito di Melbourne, in cui la rete è impiegata per unire e raccogliere persone, che magari difficilmente si sarebbero trovate insieme, per riflettere su una tematica comune e cara a tutti, quella del futuro del proprio territorio, che è poi sfociata nella definizione di un piano strategico che avrebbe dovuto accompagnare la città fino al 2020, il Future Melbourne Community Plan.

Legate alla rete nascono nuove forme di attività e di produzione

Più spazio a valori come Scambio e Dialogo

Nascita del Crowdsourcing

tra cui quella del *crowdsourcing*, forse la più famosa. Con tale termine, coniato da Jeff Howe e Mark Robinson nel giugno del 2006 e pubblicato per la prima volta su Wired, si descrive "un **modello di business basato sul web che lega le soluzioni creative di un network distribuito di individui attraverso ciò che equivale a un invito a fare la propria proposta**" (Brabham, 2008). In altri termini, corrisponde di nuovo a quelle forme di approcci inclusivi a cui si è fatto riferimento finora, ma contestualizzate più strettamente alla rete. Per parlare di crowdsourcing sono necessari tre fattori: l'aggregazione di utenti, Internet e un progetto a cui il tutto è finalizzato.

Tab 24. **BREVE SCHEMATIZZAZIONE DEL CROWDSOURCING (C)**



Grafico riadattato da Joyce (2008).

Crowdsourcing, quindi, è "quando Internet è usato come supporto a un progetto, quando esso si fa aggregatore di conoscenza" (Joyce, 2012), quando può farsi contenitore di quella che era già stata definita precedentemente intelligenza collettiva, già esplicitata come estrema fonte di ricchezza per un progetto che ha come obiettivo, in questo caso, la rivalutazione di un territorio attraverso, e non soltanto, la salvaguardia della sua popolazione. **"L'uso socialmente più proficuo della comunicazione informatizzata", e non solo, "è senza dubbio quello di fornire ai gruppi umani i mezzi per mettere in comune le proprie forze mentali al fine di costituire collettivi intelligenti e dar vita a una democrazia in tempo reale"** (Lévy, 1996). Al suo interno, il crowdsourcing fa leva su quattro concetti chiave: la *diversità*, che è parte della natura umana e che dal punto di vista del design costituisce materiale d'analisi che, affrontato da più punti di vista, costituisce un'imprescindibile base di lavoro; l'*indipendenza*, che è alla base della democrazia, che prevede che per tutti ci sia possibilità di esprimere la propria idea o dare comunque il proprio contributo; la *decentralizzazione* che fa sì che la conoscenza locale e laica abbia il suo giusto peso e sia valutata nel suo potenziale di comunicazione e informazione e infine l'aggregazione che unisce diversi *input* in un unico spazio, che, parlando di design, potrebbe essere lo spazio creativo in cui le idee diventano soluzione progettuale (Joyce, 2012). **Si dimostra essere, quindi, uno strumento, nonché una vera e propria modalità di business, estremamente coerente con gli obiettivi etici e di democrazia sociale che si erano accennati** proprio a inizio capitolo, oltre che a essere proficui per il designer, che ha uno strumento in più, la rete, attraverso cui scandagliare territorio, abitanti e relazioni che tra essi intercorrono, attingendo da "contenuti generati dall'utente, che contribuisce con elementi pertinenti allo spazio di progetto e che rivelano le relazioni presenti all'interno della situazione di progetto sotto studio" (Joyce, 2012). Addirittura nasce proprio un nuovo

Rete per costruire collettivi intelligenti

termine quasi a simboleggiare tale legame tra progettista e nuova modalità di progettazione. Si crea, combinando la parola *crowdsourcing* con la parola *brainstorming*, fase in cui il progettista dà libero sfogo a idee che serviranno poi a delineare e definire il concept, il termine *brainsourcing* (Joyce, 2012), che mette enfasi proprio sull'ormai stretto collegamento tra le due questioni, come se esse insieme rappresentassero effettivamente un nuovo percorso di produzione.

La rete si rivela così uno strumento "particolarmente adatto allo sviluppo di legami deboli multipli. I legami deboli sono utili per fornire informazione e opportunità a basso costo. Il vantaggio della rete è che permette la costruzione di legami deboli con estranei, secondo uno schema d'interazione egualitario in cui le caratteristiche sociali hanno meno peso nel frenare, o addirittura bloccare, la comunicazione. Infatti, i legami deboli online e offline facilitano il collegamento di persone con caratteristiche sociali differenti, determinando così l'espansione dei legami sociali" (Castells, 2002). **"La rete abilita l'idea di conoscenza pubblica e condivisa, e favorisce dinamiche di scambio** (di informazioni, notizie, contenuti, elaborati) [...]. Questo strumento fa qualcosa in più che consentire di organizzare le informazioni. Favorisce in maniera esplicita", come già più volte sottolineato, "lo scambio e l'interazione diretta con il sapere, consentendo alle persone di toccare con mano la conoscenza altrui. È uno strumento efficace e il suo utilizzo genera meccanismi virtuosi verso nuova conoscenza che emerge in maniera condivisa" (Valsecchi, 2009) e che consente ai cittadini di sentirsi "riconosciuti e incoraggiati a mettere al mondo quei valori che reputano importanti, apportando così il loro contributo originale e personale allo sviluppo sociale" (Maggatti, Giaccardi, 2014).

All'interno della rete e di internet, che oltre a essere strumenti sono anche concetti e spazi entro cui muoversi, si trovano i **social network**

La rete fa qualcosa in più
che consentire di organizzare
le informazioni. Favorisce
in maniera esplicita lo scambio
e l'interazione diretta
con il sapere, consentendo
alle persone di toccare
con mano la conoscenza altrui.
È uno strumento efficace
e il suo utilizzo genera
meccanismi virtuosi verso
nuova conoscenza che emerge
in maniera condivisa.

VALSECCHI, 2009.

Rete per salvaguardare diversi frammenti del reale

che qui vogliono essere presentati come *tool* estremamente utili "per includere i soggetti terzi nella modificazione del proprio spazio e non solo. Il social network è da un lato in grado di promuovere il luogo stesso e far conoscere iniziative a esso legate, quindi di attrarre interesse e successivamente di creare comunità virtuali interessate e che incoraggiano a loro volta terzi a creare propri contenuti sulla base di un contesto e un obiettivo comuni" (Radice, 2014). Se è vero che "Internet sta dividendo i mondi in particelle di verità personalizzate, dove ognuna sembrerebbe ugualmente valida e ricca di significato" (Joyce, 2012), tali strumenti, che vengono ormai quotidianamente utilizzati da un numero sempre più grande di persone, potrebbero essere proprio idonei a rappresentare la molteplicità di tutti quei frammenti, che possono essere salvaguardati all'interno di un progetto costruito *ad hoc* su di essi. Il vero problema è che le politiche reali, da quelle pubbliche a quelle urbane, non sono in grado di comprendere i bisogni *concreti* delle persone; "ciò accade perché il livello sistemico nel quale si situa, quello normativo, della produzione di apparati regolativi, elabora sue proprie modalità di funzionamento, di legittimità e di comunicazione, che non hanno più relazione con il livello della vita quotidiana - la quale produce, con continuità, senso, dentro gli ambiti concreti dove la gente comune vive tutti i giorni le sue esperienze" (Giusti, 2011); è evidente, quindi, che occorra proprio cominciare a impiegare strumenti che vengono impiegati già spontaneamente da coloro che sono i destinatari dell'interesse progettuale e che, in questo modo, sono ben più predisposti a contribuire, poiché più facile per loro stabilire legami di fiducia con gli enti e i professionisti legati al progetto, che scelgono proprio quegli strumenti che vengono scelti sempre da più gente nella propria quotidianità e attraverso cui ci si sa già esprimere spontaneamente.

Il caso di Bologna ha già fornito spunti di riflessione a riguardo. Si è,

infatti, precedentemente accennato, oltre alla definizione del sistema visivo che invita alla creazione di forme sempre nuove da parte degli utenti, anche al suggerimento, da parte del medesimo sistema, alla condivisione dei risultati ottenuti attraverso social network, in particolare in questo caso di Facebook. Dando all'utente la possibilità di condividere la propria visione di Bologna, la città riesce ad innescare un circolo positivo e virale. Più persone condividono materiale a riguardo, più persone vorranno fare lo stesso, proprio perché ciò va a toccare la volontà di ognuno di affermare il proprio pensiero, persone che a loro volta molto probabilmente condivideranno i propri risultati e così via. Molti altri territori hanno utilizzato i social media per raggiungere scopi analoghi o comunque molto simili. Le modalità di impiego possono essere differenti; **i social media e la rete in generale possono essere impiegati per raggiungere quanta più popolazione possibile, per raccogliere il pensiero di essa fino a inviare più attivamente i cittadini a parlare o ad agire.** Nei casi seguenti si vedrà più concretamente come strumenti così attuali possano essere effettivamente impiegati all'interno delle proprie strategie di place branding per promuoversi, raccogliere dati, far parlare di sé o attivare i propri cittadini per aiutare nella costruzione o nel ridimensionamento dell'immagine del proprio luogo di appartenenza.

3.5.1 La Svizzera di Sebi e Paul

È certo che la Svizzera, "simbolo di stabilità economica, culturale e sociale" (Smith, 2012), sia un esempio chiaramente positivo di come Internet possa essere impiegato a proprio vantaggio. Un caso particolarmente vincente e originale è quello di Obermutten, un piccolissimo paese di 75 abitanti, che ha scelto Facebook per autopromuoversi. Questo già la dice lunga su come non sia affare e interesse soltanto

**Ricompensa come
forma di scambio
e interazione**

delle grandi città o delle nazioni l'impiego di strumenti *ad hoc* per la ridefinizione della propria immagine e la sua comunicazione, ma come possa e debba toccare qualsiasi realtà a prescindere dall'estensione geografica. **Obermutten ha deciso di omaggiare i suoi fan di Facebook in maniera tangibile e concreta, affiggendo le loro fotografie, prese appunto dal web, in una teca posizionata nella piazza cittadina.** Con un gesto assolutamente semplice e praticamente a costo zero, il paese "non solo ha aumentato la sua riconoscibilità esponenzialmente utilizzando il desiderio della gente di apparire e non si è soltanto auto-promossa attraverso Facebook. Ha trasformato se stesso in un posto attraente da visitare, attraverso un'installazione fisica e analogica". "In questo caso Facebook non è soltanto un mezzo per comunicare l'esistenza del villaggio; contribuisce anche a creare qualcosa di incredibilmente unico e interessante per tutti coloro che semplicemente mettono un like sulla pagina" (Polico, 2011). Dopo solo quattro settimane dal lancio della campagna, Obermutten riceve like da 32 nazioni diverse e da tutti i continenti, raggiungendo oggi più di 45000 like su Facebook, una cifra sbalorditiva se si pensa alla grandezza del paese. **La bravura di Obermutten è stata quella di riuscire a comprendere come sia importante non ricevere soltanto, ma anche restituire.** Ha saputo, e prima di tutto voluto, fornire delle ricompense tangibili, attraverso l'affissione dei volti di ogni fan, da immortalare, fotografare, conservare, che testimoniano una forma di riconoscimento del valore del supporto di ogni singola persona, lo stesso riconoscimento che spinge poi un numero sempre maggiore di persone, da ogni parte del mondo, ad apprezzare il paese probabilmente con il desiderio di vedersi ricompensati dalla stessa forma di premio, che si è già vista essere impiegata anche da Berlino, quando scelse di tappezzare lo Siegessaule con le facce di tutti coloro che avevano aiutato la città a raccogliere materiale per la campagna di promozione. La capacità di inclusione, in questo senso, sta proprio

nel riuscire a comprendere prima di tutto l'importanza dell'altro e comunicargliela.

Un altro esempio importante che mette in luce come la Svizzera abbia saputo ben gestire i nuovi strumenti provenienti dalla rete a suo vantaggio è il caso delle **campagne virali che vedono protagonisti Sebi Küttel e Paul Betschart**, meglio conosciuti come Sebi e Paul, due produttori di latte che rappresentano i classici vecchietti svizzeri, amanti della natura, delle cose sane e genuine e della semplicità. La prima campagna viene lanciata dall'Ente Turistico nel 2009, per promuovere la cura e il rispetto del paese per il proprio territorio e per tutti i turisti intenzionati a visitarlo. Il nome della campagna è *We do whatever it takes to make your holidays perfect* e mostra Sebi e Paul intenti nello spostare a mano massi da un lato all'altro per facilitare i percorsi e gli spostamenti dei futuri turisti. La cura che gli svizzeri mettono per presentarsi al meglio è ingigantita ed esasperata volutamente, in maniera grottesca e ironica, per suscitare simpatia e scherzare insieme al destinatario sui classici *cliché* e stereotipi che descrivono i suoi abitanti, come la loro precisione, la loro ossessione per gli orologi, il loro vivere un po' fuori dal resto del mondo. A questo seguono altri video che, da un lato grazie alla bravura delle agenzie che vi hanno lavorato, tra cui Spillmann, Felser e Leo Burnett, e dall'altro lato grazie al mezzo di comunicazione scelto, ovvero YouTube, hanno fatto in poco tempo il giro del mondo e suscitato l'interesse e la curiosità di molti. Segue *More than just mountains*, nel 2011, dove Sebi e Paul vanno a visitare Ginevra, mostrando questa volta un lato completamente diverso della Svizzera che superficialmente si conosce. Ginevra viene mostrata come un ambiente estremamente aperto, cosmopolita, a tratti anche provocante e stravagante e i due protagonisti non sembrano volersi risparmiare nulla, fino a tornare stanchi tra i loro monti, che inevitabilmente nel confronto risultano essere un paradisi-

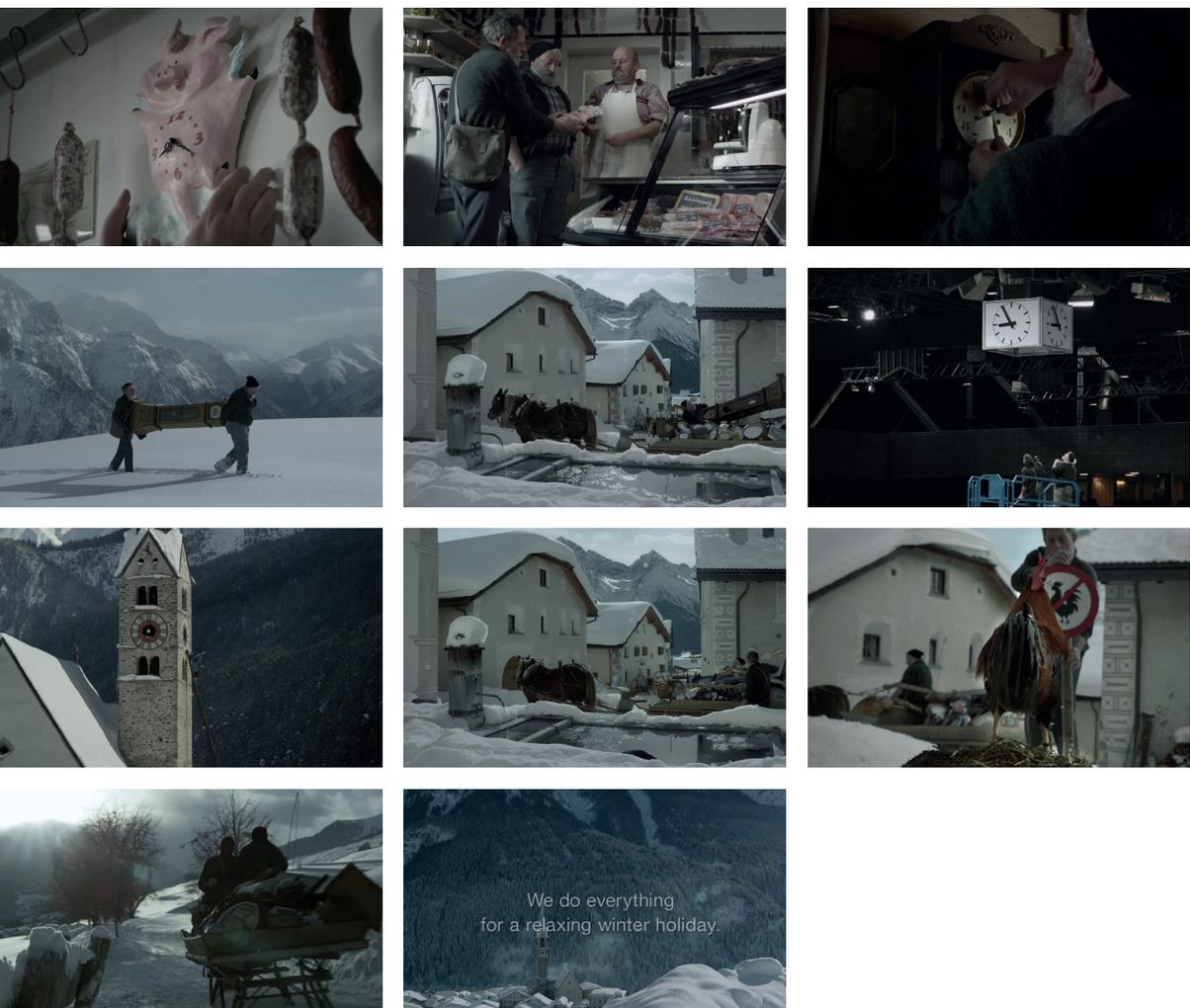


57. Frame tratti dal video *More than just mountains*, 2011.

so in cui rilassarsi e trovare la pace. In *Summer Holiday* la precisione e la meticolosità svizzera fanno capolino e si palesano attraverso l'attenzione quasi ossessiva che i due agricoltori mettono nel preparare il territorio all'estate e, di nuovo, all'arrivo dei turisti. Tagliano con precisione l'erba, spostano pietre, preparano ghiaccioli, dando ai San Bernardo nuove divise; il tutto viene presentato con un taglio ironico e volutamente sopra le righe, che induce chi guarda a ridere proprio di quelle caratteristiche caratteriali che invece potrebbero risultare ostili e poco accomodanti. *Clocks* è, infine, forse la più celebre delle campagne video della serie, premiata nel 2014 come miglior spot tu-

ristico europeo dalla European Travel Commission. Sebi e Paul, pronti a garantire a tutti relax, mettono da parte la loro grande passione e partono nella loro missione di disattivare tutti gli orologi della valle per facilitare il riposo altrui. Ritirano sveglie, staccano lancette, tolgono spine, vietano addirittura al gallo di cantare!

58. Frame tratti dal video Clocks, 2014.



Visto il grande successo avuto dai video proposti, l'Ente del Turismo decide di cavalcare l'onda facendo nascere iniziative a essi collaterali. Nasce ad esempio *Holidays Without Internet*, di nuovi di Spillmann/Felser/Leo Burret, che, da un lato è a tutti gli effetti una campagna che vuole presentare la Svizzera come il luogo ideale dove trascorrere in tutta serenità le proprie vacanze, e dall'altro risulta essere un vero e proprio contest che vuole invitare la gente staccare la spina, sbarazzarsi di Internet provando a vincere un viaggio nel paese con dieci amici. Il successo generato dai video postati su YouTube viene, quindi, impiegato per carpire l'attenzione altrui, quella dei futuri turisti, e invitarli a partecipare alle proprie iniziative, andando così a incrementare l'attenzione su di sé.

Infine, nasce *SwissSelfie* ([➤ swissselfie.myswitzerland.com](http://swissselfie.myswitzerland.com)), un'ulteriore iniziativa che vuole invitare la gente a postare immagini di sé in Svizzera. Attraverso il sito, e l'utilizzo delle due ormai mascotte del paese Sebi e Paul, si danno consigli su come scattare il selfie perfetto in base alle esigenze, alle condizioni atmosferiche, al periodo dell'anno in cui ci si trova. I consigli, ovviamente, sono gestiti in modo da, più o meno implicitamente, suggerire le bellezze e le unicità del luogo e quello che il paese ha da offrire, puntando sui propri aspetti positivi. Le foto taggate con l'hashtag *#SwissSelfie*, o anche altri a seconda dell'occasione, sono poi raccolti sul sito, che diventa una piccola *board* che testimonia tutte le belle esperienze che si possono fare nel luogo. La Svizzera, donando uno spazio virtuale a coloro che, molto probabilmente, avrebbero comunque scattato delle fotografie di se stessi in vacanza, innesca un meccanismo virale attraverso cui arricchisce la propria immagine di ulteriori emozioni, mood e sensazioni positive, che, venendo da fotografie di utenti normali, suggeriscono con più facilità veridicità e spontaneità, suscitando in chi osserva maggiore fiducia, come si è già visto nel caso di I amsterdam, dove, però, l'input non veniva da una piattaforma web bensì

da un oggetto fisico, vale a dire la scultura del logo posto nella piazza della capitale.

3.5.2 L'Islanda

Nel 2008, l'Islanda conosce uno dei più forti e gravi periodi di crisi, se non il maggiore, a seguito del crollo finanziario di banche e governo, situazione aggravata dall'eruzione vulcanica che aveva bloccato tutti i collegamenti aerei con l'Europa, provocando una grave crisi anche nel settore turistico. **L'Islanda aveva bisogno di trovare gli strumenti adeguati per riprendersi; tra tutti i social media sembrano i più adatti.** In particolar modo la richiesta di impiegare i social per attrarre attenzione sul paese in quanto destinazione turistica viene da Jón Gunnar Borgþórsson, dell'Ufficio Turistico islandese, nel 2009. È l'agenzia TakkTakk ha occuparsi del progetto.

L'idea era quella di non limitarsi a creare degli account online attraverso cui interfacciarsi a possibili destinatari e futuri visitatori bensì mettere in rete l'Islanda stessa, come una persona farebbe con se stessa. L'idea è, quindi, quella di pensare l'antica isola come chi, una volta conosciuto internet, voglia iniziare a utilizzarlo per parlare con altra gente e per farsi conoscere. Viene data in sostanza una voce alla nazione, una voce un po' impacciata, accomodante, accogliente, semplice e spontanea, talvolta un po' in difficoltà nel comprendere le nuove tecnologie ma sempre ben disposta nei confronti di chi ha interesse per lei. Nasce *Iceland Wants to Be Your Friend*, una campagna che sfrutta i principali social network per parlare di sé e far parlare di sé. L'account di Facebook è forse il più conosciuto tra i diversi che l'Islanda, *in persona*, ha attivato; conta oggi, infatti, più di 106.000 fan. Esso viene usato principalmente per parlare, delle proprie caratteristiche, fisiche e non, di quello che il paese vede, fa, sempre in modo scherzoso e schietto, presentando

**L'Islanda,
un utente in rete**

59. Alcuni esempi di come l'Islanda si presenta sul web.



nel migliore dei modi anche caratteristiche fisico-geologiche che potrebbero, invece, risultare ostili, come appunto un'eventuale eruzione vulcanica. Su Twitter occorre cercare *@thisisiceland* per scoprire un profilo da più di 26.000 followers e ritrovare la stessa Islanda che parla con la gente con la stessa ironia di prima. Ad esempio dopo l'eruzione vulcanica scrive: *Non vi preoccupate! Questo è soltanto quello che un'isola vulcanica nel mezzo dell'oceano fa e, ancora, pochi giorni dopo, scherzosamente scrivere Come on baby light my fire!*. Anche questo caso cerca sempre di rispondere a chi la apprezza o le fa do-

mande, mantenendo costantemente lo stesso registro. Accanto a ciò nasce anche un blog, chiamato *A Blog About Iceland*, in cui le persone che vivono il paese, o che l'hanno conosciuto durante i propri viaggi, scrivono di lei. Rappresenta l'unica parte del progetto in cui non è l'isola a parlare in prima persona, ma in cui sono gli utenti a creare materiali. Tumblr viene impiegato per avvicinarsi ai più giovani, che usano questa piattaforma più che per conoscere altre persone, per esprimersi, avendo a disposizione un numero maggiore di media da impiegare. Su Vimeo sono presenti due sezioni distinte: *Video with me, Iceland, in them e Good music by nice Icelandic people*. In questo caso viene impiegata una grande quantità di materiali che proviene dagli utenti, in sostanza ciò che nei paragrafi precedenti è già stato definito *user-generated content*, che proviene direttamente da chi vive il luogo e che ne offre una sua visione, arricchendo contemporaneamente l'immaginario altrui. Allo stesso modo sono attivi anche

i canali Flickr e Foursquare, tutti mezzi attraverso cui la nazione parla con la gente. Più essa parla, più la gente vuole parlare con lei, aiutandola a farsi conoscere e a presentarsi nel migliore dei modi, offrendole i propri pensieri, i propri materiali, le proprie storie, sapendo che l'Islanda *in persona* gliene sarà grata.

Nel 2011, viene lanciata un'ulteriore campagna, *Inspired by Iceland*, che mira a rafforzare l'idea del territorio come un luogo dove trascorrere le vacanze e soprattutto come un paese ospitale. Secondo Ólafur Ragnar Grímsson, il Presidente, "l'Islanda è una società basata sul principio che ognuno sia un amico fino a prova contraria. Sfortunatamente molte società stanno andando nella direzione opposta, assumendo invece che ognuno sia una potenziale minaccia. Questa è una strada pericolosa da intraprendere perché fondamentalmente si distrugge la natura democratica dell'essere umano". Il messaggio che si vuole far passare, quindi, è anche questo: la disponibilità e l'accoglienza di ognuno, pronto a rendere il viaggio del prossimo un viaggio migliore. Nel video di presentazione della campagna, il presidente e alcuni degli abitanti dell'isola dichiarano cosa sono disposti a fare per i futuri turisti, ovvero dichiarano cosa possono offrirgli concretamente e personalmente, tra cui anche mangiare pancakes nella residenza del Presidente! Correlate a ciò nascono anche altre iniziative, come la ricerca del *World's Most Intrepid Tourist*, nel 2014. La vincitrice del concorso, Jennifer Asmundson, ha vinto un viaggio di sette giorni, il cui itinerario è stato creato da circa 100.000 persone, fan del paese su Facebook, che hanno contribuito a definirlo condividendo i loro segreti per un viaggio unico sull'Isola. Anche in questo caso i contenuti creati direttamente dagli utenti sono essenziali, tant'è che in molte circostanze si invitano le persone a condividere video, foto, pensieri attraverso tag specifiche come *#IcelandSecret*, in questo caso.

Social network, strumento di costruzione democratica

Dal lancio delle campagne il numero di turisti è cresciuto del 20% ogni anno; *Inspired by Iceland* ha addirittura vinto il primo premio agli European Effies per aver saputo creare i maggiori profitti dall'impiego dei social media.

A parte le campagne appena citate, l'Islanda è diventata famosa anche per un ulteriore tentativo fatto impiegando i social network, vale a dire la stesura della nuova Costituzione. **Ha fatto, quindi, "uso di misure moderne attraverso i social media non soltanto come strumenti di marketing per attrarre più turisti ma anche per apportare significativi cambiamenti di governo"** (Muri, 2012). La Costituzione precedente era la copia della Costituzione danese semplicemente riadattata con piccolissime variazioni nel 1944, al momento della dichiarazione di indipendenza dalla Danimarca. La nuova ambizione era quella, invece, di impiegare "i social media per dare la possibilità ai propri cittadini di condividere le loro idee su quello che il documento avrebbe dovuto contenere" (Siddique, 2011); questo fin dalla prime fasi del processo. I social network si ipotizzano adatti alla situazione, anche alla luce del fatto che la popolazione islandese è per il 95% utente regolare di Internet (Statistics Iceland). L'idea era quella di fare interagire il pubblico attraverso Facebook, in particolare attraverso la pagina del Consiglio, e poi utilizzare gli account Twitter e YouTube per consentire di visionare le interviste e seguire i lavori in corso. "Il tentativo era quindi quello di massimizzare l'interazione coi i cittadini" (Siddique, 2011). Per prima cosa sono state selezionate 950 persone in maniera random per essere invitate a trascorrere una giornata a parlare della Costituzione e iniziare a stilare delle linee guida. Successivamente sono stati scelti 25 membri, rispettando i principi di età, provenienze e sesso, per gestire tutto il processo di definizione che avrebbe seguito. Tutti gli incontri erano aperti al pubblico e visibili inoltre sulla pagina Facebook. Il 29 giugno 2011, il Parlamen-

to riceve ufficialmente la proposta della nuova Costituzione con 114 articoli divisi in 9 capitoli. Il 20 ottobre 2012 viene approvata tramite un referendum popolare a cui però partecipano solo il 49% della popolazione. Di questi, il 67% si dichiara assolutamente favorevole all'approvazione di quanto deciso. A causa di problemi interni al Parlamento stesso e alla scissione del partito di centro-sinistra che per la prima volta guidava il paese sorgono ulteriori problemi che impediscono alla Costituzione scritta ai cittadini di proseguire nel suo iter. Pur non rappresentando a conti fatti un successo, il modello islandese apre la mente, nonché la strada, a più fortunati utilizzi dei social media, facendo sperare in un impiego di tali strumenti che sia il più democratico possibile.

3.5.3 Know Canada

Ad aprile 2012, l'agenzia Bruce Mau Design viene invitata da Studio 360, programma radiofonico condotto da Kurt Anderson molto sensibile ai temi dell'arte e della cultura, a partecipare a *Redesigns*, una serie di occasioni e momenti per dire la propria e mostrare come le cose dovrebbero stare, rivedendole e riprogettandole in modo migliore rispetto a quello che sono. Questa volta tra i *redesign* ci finisce il Canada e la sua brand identity. Pur essendo oggi al secondo posto come miglior nazione a livello mondiale secondo il Country Brand Index 2014 stilato da FutureBrand, e quindi pur avendo degli *asset* estremamente forti e positivi, il paese non sfugge alla disinformazione e a una conoscenza di sé, soprattutto da parte degli statunitensi, che procede essenzialmente per stereotipi e *cliché*. "Quando gli americani pensano al Canada, pensano allo sciroppo d'acero, l'hockey, la neve" (Solomon, 2012) e i contributi creativi o intellettuali e sociali vengono a mancare, quasi mai vengono presi in considerazione o associati alla Nazione. **L'obiettivo è di ricontestualizzare**

la nazione e, in un certo senso, di riposizionarlo nell'attualità, insieme a tutti quei personaggi, quelle scoperte, quei luoghi che oggi rinnovano e rappresentano il Canada.

Il primo passo del progetto, che nasce principalmente come qualcosa di speculativo, è la ricerca e l'indagine. Alla base ci sono una serie di interviste con svariati personaggi cardine per il Canada. Hunter Tura, presidente e CEO alla BMD, dichiara che una delle interviste fondamentali per la nascita del concept è stata quella con Scott Thompson, attore canadese, durante la quale afferma: *Noi conosciamo te ma tu nonosci noi*. "L'esercizio di design non riguarda il cambiare il Canada ma riguarda il cambiare il punto di vista dell'America sul Canada", prosegue Alexis Green, marketing e PR manager alla BMD. L'assunto base di tutto il lavoro è che il Canada non ha bisogno di un *restyling* ma sono gli americani ad aver bisogno di essere educati. Ecco che salta fuori il concetto fondamentale dell'intervento di Bruce Mau, in grado da solo di tirare dietro un intero progetto: *l'educazione*. Un passo in più rispetto alla sola informazione, che implica una maggiore attenzione da parte dell'utente finale, nonché un maggiore **senso etico da parte di chi progetta, che progetta con un obiettivo diverso da quello puramente commerciale e che comprende a pieno le potenzialità della comunicazione e degli strumenti del proprio mestiere**. Se da un lato è vero, come si è visto, che occorre costruire qualcosa di nuovo e migliore per portare un luogo a uno sviluppo sempre maggiore, dall'altro è vero anche, e questo esempio lo esplicita, che occorre comunicare adeguatamente gli avanzamenti fatti.

Il *payoff* del progetto, *Know Canada*, prende ispirazione da *You Ottawana get to know us*, uno slogan inviato da Joe, un ascoltatore di Studio 360 di Las Vegas, che ha partecipato al contest di raccolta d'idee per il progetto. Una volta capito il vero obiettivo, Tura dichiara che costruire il look della brand è stato piuttosto semplice. Il linguaggio visivo sfrutta le barre laterali rosse della bandiera canadese,



60, 61 e 62. La bandiera del Canada si fa frame di svariate immagini tutte ugualmente rappresentative del paese.



che si svuota della foglia d'acero centrale, diventando contenitore per una vasta gamma di immagini, concetti, oggetti. "Si incorniciano personaggi iconici, luoghi, monumenti, frammenti di cultura" (Solomon, 2012). Il simbolo che si ottiene è semplice, evocativo, facile da riprodurre, rispetta, quindi, tutte le caratteristiche che un buon marchio dovrebbe avere. Inoltre, rende possibile la costruzione di un sistema altamente flessibile, in



grado di mettere in evidenza le potenzialità della nazione sotto svariati punti di osservazione, dal campo tecnologico a quello letterario, naturale, artistico, *etc.* È un sistema, in poche parole, in grado di mostrare quello che è il Canada è stato, rendendo, quindi, omaggio alla sua storia e alla sua tradizione, e di mostrare contemporaneamente, e questo era l'obiettivo del progetto, anche quello che il paese è oggi, con i dovuti punti di contatto ma anche con i cambiamenti e le naturali evoluzioni. Oltre a donare flessibilità dal punto di vista contenutistico, la capacità di adattamento si riflette sul target. Si è in grado di parlare con lo stesso linguaggio al governo, all'industria o al cittadino.

È bene anche accennare all'inclusività del sistema, che in questa

fase interessa il discorso. Quanto finora descritto è soltanto il concept di una campagna proposta ma non realizzata mentre quello che Bruce Mau Design è stato in grado di realizzare, con la collaborazione di Orange Claw Hammer, è la relativa applicazione mobile, la vera e propria attualizzazione del concept. L'app, oggi disponibile solo per i dispositivi iOS, è una fotocamera attraverso cui scattare immagini a cui vengono automaticamente applicate le bande rosse laterali e il *payoff* Know Canada. Nella sua semplicità, essa diventa un *tool* per dare alle persone la possibilità di mostrare il loro Canada e catturare quella che per loro è l'essenza del proprio paese nel XXI secolo. La carta vincente sta proprio nella semplicità dello strumento, la fotocamera del proprio smartphone, che oggi è largamente e quotidianamente impiegata. I cittadini non hanno bisogno di imparare a utilizzare qualcosa di nuovo per poter dare il proprio contributo, né hanno bisogno di abituarsi a nuove azioni, perché le fanno già quotidianamente. Un *tool* già ben assorbito dalla popolazione viene customizzato *ad hoc*, esplicitando maggiormente, con le medesime azioni, il messaggio e il fatto che tutti i contenuti realizzati siano e costituiscano il Canada.

Visto il grande successo di questo strumento, viene anche sviluppato il sito web ([➤ knowcanada.org](http://knowcanada.org)), che raccoglie in una galleria tutte le immagini e i video creati attraverso l'app.

Dal suo lancio, in concomitanza con il 145esimo anniversario della nazione, la campagna è stata messa in evidenza da numerosi media come il National Post, l'Huffington Post o il Globe and Mail, compare tra i *Best Brand* del 2012 di FastCo Design e nella *Moscow Global Biennale of Graphic Design* ed è vincitrice del *Best International Brand* 2012 di Brandemia. Successi che fanno pensare che, forse, un reale e concreto impiego della campagna immaginata potrebbe, in qualche modo, giovare realmente alla reputazione e percezione del Canada.

4 >

CONCLUSIONI



Quanto detto finora ha portato alla definizione sia di una visione d'insieme sia di una visione di dettaglio di ciò che è la disciplina del place branding e di cosa possa voler dire affrontare un progetto in questa direzione, facendo attenzione a far emergere il punto di vista e le problematiche del designer della comunicazione visiva ma allo stesso modo enfatizzando come sia impossibile evitare di pensare alle relazioni con ben altre materie e professioni. La natura di questa tesi è, quindi, *meta-progettuale* e ha come obiettivo, avvalendosi di una solida base teorica, quello di fare da supporto a futuri progetti di branding territoriale, che, tra l'altro, aiuterebbero a validare attraverso la pratica e l'applicazione concreta il percorso fin qui sviluppato.

**Definizione
place branding**

Lo step di partenza, che coincide con il primo capitolo, è **stato quello di definire, il più chiaramente possibile, i tratti essenziali della disciplina e di comprendere verso che obiettivi esse muova, perché e attraverso quali modalità**. Il branding territoriale è stato definito come una disciplina - e uno strumento - in grado di dare a un territorio, che sia una nazione o una piccola città, un'immagine competitiva, a sua volta in grado di preservarne il proprio futuro, valorizzando i tratti che distinguono quel luogo da un altro, quei tratti che finora sono stati definiti *unicità*, elementi di distinzione legati all'intimità dell'identità territoriale. Ruedi Baur afferra il nocciolo della questione e, parlando dello stesso argomento, suggerisce di concepire la materia, e ciò che ne scaturisce, come una vera e propria **occasione di "avvaloramento degli elementi che permetterebbero una distinzione"** (Baur, 2009). L'emergere tra gli altri è, quindi, un punto focale del discorso. Anholt senza dubbio sintetizza al meglio quest'ultimo concetto, per cui conia un termine *ad hoc*, vale a dire quello di **identità competitiva**, che spiega efficacemente come la sua cura aiuterebbe i territori, a prescindere dall'estensione fisica, a competere, a far parte di una rete in cui ognuno, come già detto, lotta "per la propria fetta di consumatori, turisti,

investitori, studenti, imprenditori [...]” (Anholt, 2007), *etc.*

Non tutti i luoghi, e lo si è visto nel corso dei casi studio presentati, muovono dalle stesse condizioni. Alcuni hanno un profilo di partenza forte e godono di una reputazione di tutto rispetto mentre altri vengono danneggiati dall’opinione pubblica, che ha di essi una cattiva immagine, a prescindere poi da un reale riscontro con i fatti. **Proprio la reputazione, si è visto, gioca un ruolo rilevante.** Ogni territorio, infatti, ha qualcosa di positivo da dare e comunicare ma non tutti riescono a farlo nel migliore dei modi arrivando a modificare o rafforzare in positivo la propria immagine nella mente altrui. Affinché ognuno abbia effettivamente possibilità di uscire indenne da questa lotta, **occorre impostare a monte una concreta strategia di azione, che a sua volta si basi sulla visione del luogo in questione, vale a dire l’immagine che esso vorrebbe dare di sé e gli obiettivi, più o meno astratti, che si intendono raggiungere.** Questi ultimi, come già spiegato, possono essere molteplici e soprattutto sono da costruire e tagliare *ad hoc* sulle proprie specificità, sull’attuale situazione economica, politica, *etc.* Nella presente tesi sono stati riassunti e semplificati in tre macro aree, che hanno aiutato a inquadrare in linea generale le possibili motivazioni di partenza di chi decide di lavorare in questo senso. Si è parlato, quindi, di **riposizionamento**, quando la volontà è quella di farsi conoscere per una motivazione completamente diversa da quella per la quale viene riconosciuti generalmente, il che può proprio indicare il tentativo di passare da una reputazione negativa a una positiva; con **aumento competitività** si è inteso il tentativo di aumentare il proprio *appeal* dal punto di vista economico o commerciale e, infine, con **aumento attrattiva** si sono introdotti essenzialmente obiettivi legati alla sfera turistica, che hanno come scopo l’aumento del flusso di turisti e si riferiscono a una precisa fetta del *place branding* che prende nome di *destination branding*. Gli strumenti tramite cui raggiungere tali obiettivi possono essere

Sistemi visivi multiformi: sintesi e complessità

molteplici e ovviamente sono da considerarsi in relazione all’unicità del territorio che decide di adoperarli. **Promozione turistica, promozione culturale, gestione di eventi hanno tutti in comune il fatto che debbano essere impiegati nel pieno rispetto dell’identità territoriale**, che è forse uno dei concetti più importanti incontrati. Uno dei pensieri più volte esplicitati e da tenere a mente è proprio la questione relativa alla *riscoperta* - e non alla *creazione* - dell’identità del luogo. **Uno dei più grandi errori da evitare, che è bene nuovamente ripetere, è quello di inventare da capo, per il luogo, una nuova storia, cosa che potrebbe far sì che “l’uomo perda il sentimento della propria identità e assorba completamente quella trasferita” (Baur, 2009)**, spezzando in tal modo l’intimo legame che passa tra i due e che determina, nella sua essenza, la genetica territoriale. L’obiettivo è comunicare quella che è stata già definita *memoria collettiva* del luogo.

Un discorso a parte ha meritato un particolare strumento di cui si può avvalere per comunicare al meglio la volontà di cambiamento, appartenente tra l’altro alla disciplina della comunicazione visiva. **I sistemi visivi non rappresentano certamente una soluzione alle problematiche di un territorio ma sono chiari segnali di un messaggio che esso può e deve voler lanciare agli altri, quello, appunto, della sua evoluzione e direzione verso qualcosa di migliore.** I messaggi visivi diventano in questo senso metafore di cambiamenti di altro tipo e devono, quindi, necessariamente accompagnarsi, come si è visto in tutti i casi studio affrontati, a una strategia di gestione territoriale più complessa e articolata. In questa tesi, **i sistemi visivi multiformi vengono citati perché pensati come una possibile soluzione alla contraddizione tra sintesi e complessità a cui ogni città, o nazione che sia, va incontro**, questione affrontata nel capitolo due. La multiformità,

vale a dire la compresenza di forme differenti coerenti tra loro, assume un significato estremamente importante. Essa può essere visivamente comunicata attraverso modalità distinte, qui ricostruite attraverso lo studio bibliografico di testi di autrici quali Irene van Nes e Ulrike Felsing e attraverso l'analisi di casi studio, che hanno rappresentato l'aspetto pratico della questione. Le tassonomie evidenziate, che corrispondono a diverse possibilità di disegno - si passi il termine - di tali sistemi sono **raccolta, contenitore, scenario, griglia, pattern, generativo e trasformazione**, di cui le prime tre fanno riferimento essenzialmente alla creazione del marchio.

La capacità di tali sistemi di comunicare immagini e realtà varie rappresenta un'ipotesi, come già affermato, di gestione di identità complesse, esattamente come quelle dei luoghi, realtà in continuo divenire, soggette a tensioni varie e costanti. Le caratteristiche che si sono qui enfatizzate sono quattro e costituiscono il riassunto delle potenzialità di tali sistemi e del loro modo di poter essere adoperati, il che chiama in causa necessariamente un progettista il cui lavoro sappia essere ragionato e ponderato e, soprattutto, ben inserito nella strategia di gestione territoriale che costituisce, in termini già descritti, il vettore direzionale di qualsiasi forma di azione in tal senso. **Apertura, dinamismo, contestualità e relazionalità sono tutte caratteristiche che rendono questi sistemi qualcosa di più che la possibilità di creare variazione puramente visiva e li rendono, bensì, elementi in grado di riplasmarsi adeguatamente di fronte a qualsivoglia luogo si prenda in considerazione.** Attraverso il termine apertura si è definito tali sistemi dei *work in progress, cambi di possibilità* (Eco citato in Chiappini, Sfligiotti, 2010), che possono essere continuamente ampliati, arricchiti, rivisti, modificati e mai stabiliti rigorosamente una volta per tutte, immobili nel loro status che, se congelato, non potrebbe affatto riflettere e raccontare della capacità di continua trasformazione di ogni luogo. Il termine

dinamismo chiama a sé la dimensione temporale, che non si può non considerare, e richiama al movimento, alla continua trasformazione, mentre con contestualità ben si esprime la necessità vitale di aderire, nonché poi rappresentare, al contesto a cui ci si riferisce. Solo trasformandosi con il contesto stesso si ha la possibilità di raccontare davvero qualcosa che si trova continuamente, sebbene a volte lentamente, in uno stato di perpetuo divenire. Felsing (2009) ben esprime questa idea, parlando appunto di *design context related*. Infine, la relazionalità è forse uno dei concetti più interessanti, non nuovo ma certamente attuale, a cui il discorso sui sistemi visivi multiformi apre la strada. L'inclusione a cui tale aspetto richiama, implica necessariamente uno scambio e la presenza di un soggetto ulteriore a quello del committente o del progettista, vale a dire quello del destinatario, che diventa parte attiva nel processo, e soprattutto sua componente vitale.

"Il coinvolgimento attivo della massa auspica un modello di design interattivo e democratico" (Chiappini, Cioffi. 2006).

Filo conduttore dell'intera tesi è stata l'attenzione data all'esistenza e all'impiego di approcci inclusivi, meno auto-referenziali e più aperti alla presenza altrui, che avrebbero potuto, in quest'ottica, salvaguardare la popolazione e la sua volontà, denominatori comuni del discorso. Fin dall'inizio si è visto come siano effettivamente gli abitanti di un luogo coloro che contribuiscono a plasmare l'identità di quest'ultimo e come la cura e la protezione del legame che intercorre tra i due sia uno degli obiettivi principali a cui mirare. L'aspetto etico è, quindi, aspetto cardine dell'intero discorso. Il direzionamento dei lavori lungo questa strada si è visto essere qualcosa di già preso a carico da molte amministrazioni territoriali; si è resa necessaria la distinzione tra **approcci di tipo top-down e approcci di tipo bottom-up**, distinguendo, quindi, un metodo di lavoro che con-

sidera il cittadino come destinatario ultimo di una strategia totalmente imposta e calata dall'alto e invece un tipo di visione che vede nei movimenti che prendono vita dal basso, quelli che muovono direttamente dalla popolazione, un valore non solo da sfruttare ma, nei casi più lungimiranti, da valorizzare e suggerire. **Nel discorso la cittadinanza non va, quindi, considerata come oggetto bensì come soggetto.** La questione del nuovo destinatario, il *prosumer*, è stata introdotta proprio per far comprendere come i cambiamenti non giungano soltanto dall'alto ma anche, e forse in alcune situazioni soprattutto, dal basso. Per una questione di logica narrativa, tale aspetto è stato trattato alla fine, come a voler tirare le somme mettendo in luce un nuovo fenomeno della società, ma esso si sarebbe potuto affrontare anche prima, come base di partenza e di lettura di molti casi studio visti, dove la cittadinanza è stata chiamata in causa proprio in prima linea, si pensi a Berlino o a Melbourne, ad esempio. Il termine di Alvin Toffler ha evidenziato, quindi, la nascita e la presenza di nuovi consumatori che si attivano, cessano di ricoprire ruoli passivi di puri ricettori e cominciano a divenire, ognuno a proprio modo, dei produttori di contenuti, di materiali, di oggetti, *etc.* In questo modo, **i *prosumer* forniscono una loro personale interpretazione del proprio mondo, che talvolta - e qui sta il problema - non coincide con quello per cui amministrazioni ed enti affini lavorano.** Questa specifica interpretazione rappresenta una fonte irrinunciabile di valore e ricchezza per il territorio stesso. A ciò si collega il ragionamento attorno a quella che da Lévy (1996) viene definita *intelligenza collettiva*, quella conoscenza *laica* (Giusti, 2011), proveniente da non professionisti, che proprio perché reale e basata su esperienze di vita quotidiana, rappresenta un dono di elevato valore per tutti coloro che intendono seriamente tessere il proprio lavoro sulla base di una realtà concre-

ta oppure su quelli che sono stati già definiti precedentemente *saperi taciti*. Tutto ciò presuppone inevitabilmente uno scambio, un dialogo, un punto d'incontro con questi *attori terzi* (Giusti, 2011), al fine di poterli impiegare per costruire davvero qualcosa per loro. Baur ben si esprime a riguardo, sottolineando la necessità di considerare nella propria progettazione quello che definisce il *grande escluso*, il cittadino, che viene troppo spesso considerato solo a fatti già decisi. Per farlo impiega un detto tuareg che sottolinea come sia impossibile lavorare per qualcuno senza che egli sia incluso nell'operazione. **"Quello che è fatto per noi senza di noi è contro di noi"** (Baur, 2009). Includere l'altro, come già affermato nel capitolo tre, sottende a uno dei più importanti valori, quello di democrazia, che, come hanno affermato Björgvinsson, Ehn e Hillgren (2012) "legittima la partecipazione altrui".

4.1 IL MODELLO

Ciò che scaturisce dall'analisi delle schede studio presentate nel corso della tesi ha portato alla stesura di quello che si può definire un *modello di inclusione*, che corrisponde più che altro a una sua ipotesi e che vede le sue fondamenta in uno studio prettamente teorico. Per validarlo occorrerebbe necessariamente applicarlo al contesto reale e studiarne i risultati da ciò scaturiti, al fine di utilizzare la pratica per compensare e completare la sola teoria. Il modello che viene qui presentato, come appena affermato, nasce dall'analisi di dodici casi studio e quattro esempi e presenta una generalizzazione a partire da questi. Esso non ha certamente la pretesa di essere concluso né tanto meno di essere esauriente e necessiterebbe ovviamente di un continuo ampliamento e di una raccolta sempre maggiore di casistiche che contribuirebbero a verificare le ipotesi progettuali qui evidenziate o a farne nascere di altre. Il risultato di tale studio ha

l'obiettivo di fare luce sulla possibilità di impegnare approcci inclusivi nella progettazione e, quindi, sul tema della partecipazione altrui in un intervento di branding territoriale che, per chiarezza, viene scandito in differenti momenti e livelli.

Per prima cosa ciò che segue dal discorso intrapreso nei capitoli due e tre è senza dubbio che quando si parla di inclusione, specie in relazione a una strategia territoriale, occorra ben chiarire a cosa ci si stia riferendo e a chi, ma soprattutto che cosa si intenda per inserimento di terzi nella creazione di brand territoriali. **L'idea è innanzitutto che si possa parlare di tre differenti livelli di inclusione, ognuno dei quali presuppone obiettivi diversi e differenti legami tra i soggetti chiamati in causa.**

Il primo livello è quello che viene definito qui come **sentimento di inclusione**. In questo caso, l'approccio adottato dal territorio, ad esempio da una città, rimane pur sempre di tipo *top-down*. I cittadini non sono inclusi nella definizione dei progetti e non partecipano ad alcuna attività in questo senso. L'inclusione più che essere reale e concreta è, in questo caso, sinonimo del sentimento di rappresentanza che scaturisce da una strategia che, seppur non costruita insieme ai suoi destinatari, risulta comunque vincente. Il sentimento di inclusione, pur non corrispondendo comunque ai massimi auspici di possibilità di espressione altrui, resta di fatto un obiettivo da raggiungere, un obiettivo che consentirebbe di avere una cittadinanza soddisfatta del proprio luogo e, come già detto nel primo capitolo citando Anholt, una cittadinanza che proprio perché positivamente rappresentata e comunque ascoltata diventa testimonial del proprio territorio. Esempi di questo approccio sono tutti i territori che, pur non chiamando in prima persona ad agire il proprio cittadino, hanno comunque cercato, ad esempio attraverso questionari e sondaggi, di comprendere le problematiche della popolazione

Tre livelli di inclusione

e i suoi desideri al fine di meglio impostare la propria strategia. Amsterdam, Bahamas e Londra, pur calando poi completamente dall'alto il proprio piano strategico, sono casi in cui si è lavorato quanto meno per raggiungere la soddisfazione della cittadinanza e soprattutto per ottenere il proprio consenso in quelle che sarebbero potute essere future scelte strategiche.

L'adozione di produzioni **bottom-up** rappresenta, invece, un passo maggiore verso il tentativo di un ascolto più concreto di quelli che sono i bisogni e i desideri della popolazione e di quello che sono le sue espressioni di tali bisogni e desideri. Anche in questo caso l'approccio risulta essere *top-down* ma allo stesso modo le produzioni *bottom-up* della cittadinanza, quelle che sorgono spontanee e vengono dal basso, vengono riconosciute come fonte di valore e inglobate nella costruzione della strategia di gestione territoriale. Pur essendo tali produzioni poi riviste e restituite dal luogo attraverso un lavoro in cui la popolazione è esclusa dal partecipare, esse garantiscono una visione senza dubbio più reale e concreta di quello che Giusti (1995) chiama il *mondo della vita* e fa auspicare alla creazione di soluzioni in grado di far nascere più facilmente quel sentimento di rappresentanza e inclusione di cui si accennava prima. Un esempio di questo tipo di approccio è stato visto, per esempio, nel caso di Amsterdam, in cui la città, osservato il grande successo ottenuto dalla scultura dello slogan posta in piazza, ha deciso di seguire questa strada ancora più esplicitamente, fomentandola con escamotage simili durante eventi distinti e facendo ancora di più dell'applicazione un'arma vincente, che è stata decretata tale dalla popolazione e dalla spontaneità con cui le lettere 3D sono state prima di tutto accolte e poi impiegate come simbolo di apprezzamento verso la città in toto. Molto spesso, inoltre, facendo riferimento al mondo del web e alle campagne social ma non soltanto, è possibile introdurre in questo tipo di classificazione tutti i casi in cui i territori utilizzano i risulta-

ti della strategia per ricostruire, rimaneggiare o rimodellare la stessa, così come per ridefinire il target o, ancora, per avere dati concreti attraverso cui capire e imparare dai propri errori scegliendo percorsi più adeguati.

Infine, un terzo livello di inclusione, quella più reale e concreta si potrebbe affermare. In questo caso non si è più davanti a tentativi di raggiungimento dell'appagamento dei desideri e bisogni della popolazione, pur calando perfettamente dall'alto una strategia costruita a loro insaputa, bensì si ha davanti il tentativo di suggerire produzioni *bottom-up*, in cui si è vista esservi la ricchezza del racconto di chi vive e abita il luogo in questione quotidianamente. Pur non potendo affermare che tale approccio sia *bottom-up* in toto, poiché la città o la nazione svolge necessariamente e per natura un ruolo di controllo sul resto e rappresenta una forma di istituzione, il terzo livello, appunto quello del **suggerimento di produzioni *bottom-up***, è quello più democraticamente elevato, che ci si dovrebbe augurare di raggiungere sempre più frequentemente. In questo caso, il territorio non soltanto si preoccupa di far raggiungere alla popolazione quel grado di soddisfazione da rendere i loro atti "naturali e sinceri atti di marketing", come li aveva definiti Anholt (2007), ma si preoccupa di incentivare i propri cittadini a fare qualcosa di concreto per il proprio paese, che può essere l'aiutare nella raccolta di idee da cui attingere, come nel caso di Berlino, a muoversi attivamente per dare vita a eventi o atti simbolici, come nel caso di Minsk in cui i cittadini sono impegnati concretamente nella progettazione di artefatti comunicativi, in questo caso il profumo cittadina, o ancora la creazione di contenuti veri e propri, come nel caso dell'Islanda in cui i cittadini, tramite social, hanno redatto una propria versione della Costituzione. Le modalità e gli obiettivi con cui fare ciò, così come i momenti, possono essere i più disparati e si vedranno successivamente alcuni dei principali che si possono ipotizzare.

Tab 25. I TRE LIVELLI DI INCLUSIONE DEL CITTADINO NELLA PROGETTAZIONE DI STRATEGIE TERRITORIALI



Tre momenti di inclusione

Oltre ai tre livelli di inclusione, possono essere evidenziate tre fasi distinte di sviluppo e messa in atto di una strategia all'interno delle quali chiamare terzi, i cittadini, a esprimersi e ad agire al riguardo. Si identificano, quindi, tre momenti differenti, in cui l'inclusione altrui porterebbe a netti vantaggi e a una maggiore creazione di valore. La prima fase è quella **preliminare** rispetto alla definizione della strategia di gestione territoriale. Durante questo momento includere la popolazione significa cercare di mettere basi alla strategia che possano essere poi concepite nel rispetto di chiunque e appoggiate da un numero più grande di persone. In primo luogo, l'inserimento dei cittadini in tal progetto fin dai suoi inizi, come già detto e visto in alcune schede d'esempio, apporta sicuramente a esso dati di qualità maggiore rispetto a quelli che si possono reperire indirettamente, senza avere con essi un vero e proprio dialogo e incontro. L'obiettivo è, quindi, quello di arrivare a comprendere meglio, più in profondità e con un numero maggiore di sfumature, il luogo su cui si ha intenzione d'agire, proprio attraverso coloro che lo respirano, parole già utilizzate nei capitoli precedenti proprio per enfatizzare la ricchezza che scaturisce dal legame uomo-territorio. Allo stesso tempo, oltre a raccogliere dati relativi al paese preso in analisi, è più semplice prelevare informazioni che hanno a che fare con i desideri e i bisogni, nonché

gli obiettivi, dei diretti interessati, i destinatari, in questo momento co-autori di un'opera che li riguarda in prima persona, e che quindi li sprona a lavorare con estrema intensità e cognizione di causa. Grazie a ciò, è possibile che il paese sia in grado di porsi degli obiettivi molto più concreti di quelli che avrebbe immaginato e soprattutto che sia in grado di porsi obiettivi condivisi, il cui raggiungimento è interesse e bene comune a tutti. Proprio in questo sta un concetto chiave e una fonte di ricchezza per chi mette in atto tale strategia, che ha senso specialmente in questa fase. L'interazione fin da subito col cittadino e la definizione degli step futuri da affrontare e degli obiettivi da raggiungere *con e per* esso contribuisce a creare un legame di fiducia che rende il destinatario maggiormente predisposto ad ascoltare e ad appoggiare successive decisioni.

Tab 26. MOMENTO DI INCLUSIONE CITTADINA: FASE PRELIMINARE ALLA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA

VANTAGGI APPORTABILI NELLA FASE PRELIMINARE

COMPRENSIONE DEL LUOGO ATTRAVERSO CHI LO VIVE

COMPRENSIONE DI BISOGNI E DESIDERI DEI CITTADINI

DEFINIZIONE PIÙ PERTINENTE DEGLI OBIETTIVI

INCREMENTO FIDUCIA CITTADINO-ISTITUZIONE

La seconda fase è quella di **definizione e attuazione della strategia**, quando, a partire dalle informazioni raccolte e dalla visione costruita, ci si preoccupa di stabilire attraverso quali step raggiungerla. Anche in questo caso i vantaggi che si possono ricavare dall'inclusione della

popolazione ai lavori sono molti. Per prima cosa la costante presenza della popolazione, anche in fase successiva a quella di identificazione degli obiettivi a cui aspirare, consente maggiori probabilità di successo per quanto riguarda l'intera strategia territoriale. Questo aspetto è legato al fatto che con l'aiuto e la presenza costante del cittadino è possibile valutare la strategia in corso d'opera, prima della sua definitiva attuazione. Ciò consente più facilmente e più velocemente di correggere e rivedere alcuni punti fondamentali alla costruzione del percorso, il che significa anche costi minori rispetto a una revisione successiva e meno danni in termini di perdita di fiducia e supporto. Un ulteriore vantaggio, inoltre, è dato dall'aumento delle fasce cittadine rappresentabili; l'inserimento di più rappresentanti della popolazione negli organi a cui compete la definizione e la messa in atto della strategia può portare, infatti, all'attenzione anche problematiche e ambizioni di coloro che è più difficile raggiungere.

Tab 27. MOMENTO DI INCLUSIONE CITTADINA: FASE DI DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

VANTAGGI APPORTABILI NELLA FASE DI DEFINIZIONE E ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA

VALUTAZIONE STRATEGIA IN CORSO D'OPERA

MAGGIORE PROBABILITÀ DI SUCCESSO

ARRICCHIMENTO COSTANTE CON DATI ATTUALI

MAGGIORE VELOCITÀ/MINORI COSTI NELLA REVISIONE DELLA STRATEGIA

AUMENTO DELLE FASCE CITTADINE RAPPRESENTABILI

La terza e ultima fase è, infine, quella della **comunicazione della strategia e della sua eventuale promozione**. In fase successiva a quella di definizione e attuazione, la presenza e il contributo della popolazione può rappresentare un ottimo strumento di affinamento e arricchimento della stessa; si può continuare, infatti, a valutarne i risultati e implementare la strategia o, come in alcuni casi osservati, pensando per esempio all'uso dei sistemi visivi, parte della strategia può proprio prevedere il contributo di terzi per essere considerata davvero completa. Infine, come già affermato fin dal primo capitolo, durante la fase di promozione è vitale pensare ai diretti destinatari dell'opera. Essi, infatti, se chiamati a dare il proprio contributo e soddisfatti del sentimento di rappresentanza che ne scaturisce possono trasformarsi in veri e propri testimonial del proprio paese, concetto espresso con le stesse parole dal sindaco di Berlino ai tempi della creazione della prima campagna beBerlin, che voleva proprio far leva sulla massima ricchezza interna al territorio, appunto la propria cittadinanza. A loro volta, le reazioni scaturite dall'auspicabile senso di orgoglio prodotto possono essere riutilizzate proprio per implementare nuovamente la strategia. I risultati in tal termine, infatti, possono arricchire il percorso di nuovi dati che possono contribuire a loro volta a rivedere alcuni punti della pianificazione adottata. Infine, il riutilizzo delle reazioni suscitate sulla cittadinanza, oltre a costituire un nuovo background su cui costruire i passi successivi, aiuterebbe nuovamente ad aumentare la fidelizzazione e il legame tra i soggetti, che vedono così ancora rappresentati i tratti della loro umanità e del loro intimo legame col territorio.

Infine, sempre a partire dalle dodici schede proposte e dagli esempi contenuti in questa tesi, **si sono estrapolati alcuni strumenti che possono, se adeguatamente utilizzati, favorire l'inclusione del cittadino nella definizione e gestione della strategia territoriale** o che co-

Tab 28. **MOMENTO DI INCLUSIONE CITTADINA: FASE DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE DELLA STRATEGIA**

VANTAGGI APPORTABILI NELLA FASE
DI COMUNICAZIONE E PROMOZIONE DELLA STRATEGIA



munque possono essere impiegati per muoversi in questa direzione. Anche in questo caso, proprio essendo stata costruita sullo studio dei casi presi ad analisi, non si ha la pretesa che la proposta a seguire sia esauriente, anche se fornisce delle esemplificazioni concrete di strumenti già applicati e risultati vincenti in più di una situazione.

Gli strumenti di inclusione

I tool qui suggeriti sono stati divisi in due categorie, che lasciano intendere il possibile approccio adottato a monte dal paese che li impiega e che allo stesso tempo forniscono dati sul livello e sulla qualità dell'inclusione che si intende raggiungere. Sinteticamente, quindi, gli strumenti vengono categorizzati in approccio *top-down*, che ormai è già stato definito e richiama a una scarsa partecipazione da parte della cittadinanza, e approccio *bottom-up*, che invece vuole sottolineare la voce in capitolo che hanno questa volta anche i cittadini.

Per quanto riguarda il primo tipo di approccio, che ancora oggi, come si deduce dalle schede analizzate, è adottato dalla maggioranza dei territori, si può affermare che esso abbia come obiettivi, facendo

riferimento ai livelli esplicitati a inizio modello, il raggiungimento di un sentimento di inclusione o al massimo l'adozione di dati provenienti dal basso all'interno della propria strategia, dati, però, la cui creazione non ha nulla a che vedere con una volontà effettiva del paese. In questo caso, uno dei primi strumenti che il progettista può impiegare è l'**osservazione**, strumento efficacissimo e soprattutto impossibile da non considerare, che si è già visto più nel dettaglio nel capitolo appena passato (paragrafo 3.3). Osservare significa cercare di comprendere i cittadini e le loro espressioni, i loro bisogni e i desideri e soprattutto le relazioni che essi tessono quotidianamente tra loro stessi e con il proprio territorio. Tale strumento rappresenta forse uno di quelli da cui non si può assolutamente prescindere, proprio per la possibilità che esso dà di scoprire il territorio oggetto d'analisi. La vera forza dell'osservazione, come già accennato, sta nel fatto che essa può essere influenzata in misura differente dall'interazione diretta con il cittadino e può portare alla scoperta sia di bisogni e desideri espliciti, sia di quelli più taciti e impliciti, di cui probabilmente non è davvero conscio neppure il soggetto interessato, la popolazione.

Un'attività maggiore anche da parte dei cittadini e uno scambio con essi più diretto si ha quando all'osservazione della realtà si aggiunge anche la sua analisi attraverso la **somministrazione di questionari**, che solitamente hanno lo scopo di raccogliere dati prevalentemente quantitativi. Pur sembrando degli strumenti vecchi e scontati si è visto come in molti casi essi siano stati uno dei primi *tool* impiegati nella fase preliminare della strategia, soprattutto, solitamente per comprendere la visione della popolazione quanto al luogo abitato. Amsterdam, per esempio, li aveva utilizzati per comprendere meglio come essa venisse vista dall'interno; da ciò era scaturito il grafico presentato a pagina 67, sulle sedici dimensioni della città, che a loro volta avevano posto una base di partenza per la definizione degli obiettivi da raggiungere. Modalità analoghe sono state

impiegate anche dalle Bahamas, per analizzare la percezione delle isole da parte dei consumatori, da Minsk, da Londra, per inquadrare al meglio il target di persone che maggiormente stanziavano a Victoria e infine da Bologna, anche in quest'ultimo caso per ricavare dati sul posizionamento della città nella mente di cittadini e turisti.

Un altro strumento, infine, che in realtà rappresenta in parte anche una soluzione è l'**ampliamento dei servizi cittadini dedicati a questi ultimi**. Da un lato può essere considerato proprio come uno degli obiettivi da raggiungere, dall'altro lato può essere mezzo per incentivare quel sentimento di inclusione di cui si è parlato all'inizio. Sulla stessa linea e con lo stesso obiettivo, la **definizione di un'offerta customizzabile**, che più esplicitamente fa intendere al cittadino che la soluzione, seppur senza il suo diretto contributo, sia stata preparata *ad hoc* per lui.

Della seconda categoria fanno parte invece strumenti e modalità di lavoro che hanno come scopo quello di sollecitare una più attiva e sentita partecipazione da parte del pubblico destinatario e che corrispondono a un approccio *bottom-up* da parte del paese, che appunto riconosce valore nello scambio diretto di conoscenza e saperi con i propri cittadini.

Uno strumento visto a tal proposito, volto a sollecitare l'attenzione della popolazione e utile per una buona raccolta dati, è il **lancio di concorsi** per la raccolta di idee o la creazione di materiali volti a esplicitare il punto di vista degli abitanti, che offrono il proprio contributo e soprattutto la propria interpretazione della realtà. Forse in questo senso il caso più chiaro è quello di Berlino, che ha praticamente costruito tutte le sue campagne promozionali proprio chiamando a raccolta ogni volta i cittadini e utilizzando il materiale da essi proposto e creato. In questo modo, si tiene vivo il dialogo e si fa più stretta la relazione tra territorio e abitante, che si sente concretamente parte attiva in un processo globale di miglioramento e

che vede, o si augura di vedere, i suoi personali sforzi presi a carico dal paese e sfruttati per raggiungere degli obiettivi comuni. Il caso di Berlino è forse uno dei più positivi, perché trova il modo di utilizzare i contenuti forniti della popolazione e allo stesso tempo di dare valore al contributo in sé. L'aver tappezzato lo Siegessaule con le gigantografie dei partecipanti alle competizioni era stato sia un modo per promuoversi sia un modo per ringraziare pubblicamente i cittadini e chiarire a tutti il loro ruolo di "ambasciatori della città". In questo caso, quindi, la competizione è impiegata per fomentare la popolazione a offrire qualcosa, il proprio modo di vedere la realtà delle cose, in cambio di riconoscimento e dell'auspicato appagamento delle proprie richieste.

Internet e social network senza dubbio sono utili per enfatizzare la possibilità di comunicazione e interazione tra emittenti e riceventi, tra paesi e cittadini. Come già detto da Valsecchi (2009), la rete è diventata un vero e proprio "modello di organizzazione", capace di porre in risalto il valore di scambio e di incentivare la produzione di conoscenza condivisa. La rete, infatti, può essere impiegata per raccogliere persone in un luogo virtuale, magari persone che nella realtà offline non condividerebbero gli stessi spazi, e può così essere utilizzata per estrapolare informazioni provenienti da fasce della popolazione diverse, il che va in una direzione altamente democratica. Internet come "aggregatore di conoscenza" (Joyce, 2012) è uno spazio virtuale in cui costruire legami di fiducia che a loro volta invitano i cittadini a esprimersi con maggiore libertà, impiegando strumenti che tendenzialmente sono sempre più comuni e ormai sempre più digeriti. Ovviamente le potenzialità dello strumento non stanno nello strumento stesso ma in come esso possa venire utilizzato. Si sono già viste casistiche molto interessanti a riguardo. Melbourne ha, per esempio, impiegato la rete per radunare in un unico centro persone diverse che sono state successivamente invitate a fornire le loro idee per

la compilazione del Future Melbourne Community Plan, il piano di sviluppo futuro della città. La piccola cittadina della Svizzera, Obermutten, ha utilizzato i principali social network, primo tra tutti Facebook, per rendere un po' più reale una realtà virtuale e far sentire la propria gratitudine a tutti coloro che avevano dimostrato di apprezzare il minuscolo paesino sostenendolo sul web. L'Islanda ha addirittura fatto un tentativo ancora più audace, che, seppur non abbia raggiunto proprio i massimi livelli di successo, ha aperto la strada a numerose riflessioni. Il tentativo a cui si fa riferimento è quello della stesura comune della nuova Costituzione, simbolo per eccellenza di democrazia. "Il tentativo era quello di massimizzare l'interazione con i cittadini" (Siddique, 2011) e di stabilire un legame di fiducia e trasparenza.

La **creazione di spazi comuni a tutti**, e specialmente sia ad amministrazioni ed enti vari sia a cittadini, è senz'altro un passaggio importante nella costruzione di una strategia comune. Un'ulteriore modalità di raggiungimento dell'inclusione è quella di incentivare lo sviluppo di questi luoghi, online o offline che siano, e di favorire la costruzione di parti della strategia che necessitano esplicitamente del contributo altrui per essere complete, aspetti della pianificazione che si fanno testimoni della volontà del paese di costruire davvero il proprio futuro insieme alla propria popolazione. Uno degli strumenti che si è già visto essere utilizzato in questi termini è il sistema visivo multiforme. Nel caso di Eindhoven o del caso di Bologna, la creazione del sistema visivo della città rappresentava un aspetto sostanziale dell'intera strategia territoriale ed era stato costruito fin dal principio per poter consentire agli altri di esprimersi attraverso esso. Oltre a consentire agli altri di partecipare alla conversazione sul proprio territorio, la costruzione di elementi che necessitano del contributo altrui per essere completi e continuamente aggiornati è una dichiarazione esplicita da parte del paese del riconoscimento delle potenzialità imprescindibili dei propri abitanti.

Infine, un ulteriore passo per esplicitare ancora meglio questo concetto sarebbe quello di **inglobare il cittadino stesso, o più plausibilmente alcuni suoi rappresentanti, direttamente all'interno degli organi principali incaricati di definire e portare avanti il progetto di branding territoriale**. Anche in questo caso il nucleo centrale sarebbe costituito proprio dal valore dialogico della relazione da cui scaturirebbe conoscenza, quella conoscenza, appunto, definita "collettiva" (Lévy, 1996).

Tab 29. **APPROCCIO TOP-DOWN E BOTTOM-UP: GLI STRUMENTI**

APPROCCIO TOP-DOWN	APPROCCIO BOTTOM-UP
OSSERVAZIONE	CONCORSI DI RACCOLTA IDEE
SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARI	SOCIAL MEDIA E WEB
AMPLIAMENTO DELL'OFFERTA	CREAZIONE SPAZI E STRUMENTI CHE NECESSITANO IL CONTRIBUTO ALTRUI
CUSTOMIZZABILITÀ DELL'OFFERTA	INCLUSIONE CITTADINO IN ENTI PUBBLICI

Per ricondurre il modello ora esplicitato e costruito attraverso l'analisi della disciplina sotto diversi punti di vista a quello più prettamente proprio del designer della comunicazione visiva è possibile costruire un semplice parallelismo tra approcci strategici e sistemi visivi impiegabili a supporto di essi. Se da un lato si è parlato di approccio *top-down* e di approccio *bottom-up* è qui possibile spiegarsi nuovamente in termini di sistema visivo hard e sistema visivo soft, se non addirittura smart.

Nel suo articolo *Hard, soft e smart: gli stili registici dell'identity*

Rapporto partecipazione e sistemi visivi multiformi

design (2006), Chiappini cita Anceschi, a cui tali definizioni appartengono, proprio per enfatizzare le enormi differenze che sussistono tra la metodologia di creazione di sistemi visivi ieri e quella che invece si è vista affacciarsi oggi. Con hard vengono indicati, cosa già espressa, quei sistemi visivi rigidi, immutabili, creati da una mono-autorialità quasi istituzionale che cala perfettamente il suo progetto su coloro che, volenti o no, in qualche modo devono fruirlo. L'approccio è il medesimo che viene impiegato quando si attuano strategie di gestione cittadina costruite attraverso approcci *top-down*; nessun altro ha voce in capitolo se non l'autore, o gli autori, del progetto. **Un po' provocatoriamente si può dire che ad approccio *top-down* tendenzialmente corrisponde anche un approccio più tradizionale per quanto riguarda l'impiego dei sistemi visivi. Ad approccio *bottom-up* a questo punto, possono corrispondere i sistemi visivi multiformi.** Come già spiegato nel capitolo due, essi possono essere impiegati in maniera relazionale e inclusiva, caratteristiche che aiutano certamente proprio ad andare verso quella collaborazione a cui si auspica. La possibilità di passare il testimone a terzi e la possibilità di lavorare attraverso lo stesso sistema a più mani e in diversi momenti consente di introdurre nel discorso anche i non addetti ai lavori. Ovviamente occorre chiarire in che modo trovare o creare linguaggi comuni affinché diversi soggetti possano lavorare sullo stesso progetto. I sistemi visivi multiformi, quindi, si confermano essere strumenti particolarmente idonei alla gestione di identità complesse come quelle territoriali, da un lato per la loro capacità di adattarsi a contesti diversi e a mutare nel tempo e dall'altro lato appunto proprio per la possibilità di essere impiegati chiamando in causa soggetti tra loro anche molto distinti, che va a rafforzare l'ideale democratico di collaborazione.

4.2 CONSIDERAZIONI FINALI

La complessità della disciplina, i cambiamenti legati alla società, la figura nascente del *prosumer* e la necessità di considerare l'interattività e l'inclusione come paradigmi basilari alla progettazione hanno portato con naturalezza a **ridefinire la figura del nuovo progettista**. Se il design, infatti, nasce, vive e si sviluppa con la società, esso non può permettersi il lusso di rimanere ancorato a principi più legati alla tradizione che allo status attuale delle cose. Riprendendo una citazione già introdotta, presa a prestito da Giusti (2011), si può dire che la principale sfida che occorre affrontare, quella della partecipazione, "in questo senso si può rivelare perfino pericolosa per l'identità dell'esperto. Se presa sul serio, essa richiederebbe una messa in discussione delle competenze professionali, scientifiche, accademiche del progettista; riconoscendo dignità e legittimità a forme di conoscenza dal basso, la sfida della partecipazione richiede la disponibilità a superare gli steccati artificialmente posti fra i saperi". **Si sono delineati, quindi, nuovi obiettivi a cui il progettista deve ambire e nuove caratteristiche che deve possedere. Egli è stato qui descritto come un *facilitatore sociale*, un attivatore di processo, un uomo in grado di far da tramite tra più soggetti, come amministrazione e cittadini, e sfruttare le sue capacità per aiutare soprattutto questi ultimi a esprimere i loro bisogni. Svolge quindi la funzione di *mediatore* e adopera i suoi linguaggi e i suoi strumenti per creare un linguaggio comune, che rende più concreto il raggiungimento di quell'intelligenza comune alla base delle pratiche di partecipazione sociale. Il progettista diventa, quindi, un *attivatore*, nonché un uomo, di relazioni, che sono appunto proprio alla base di tale conoscenza.** Da solo, infatti, egli non avrebbe la possibilità di arrivare a una vera definizione dei problemi da gestire e non potrebbe dare vita al prezioso processo di *problem setting*,

Ruolo e capacità del nuovo progettista

di cui già parlato. **Egli ha necessariamente bisogno di dialogo e scambio e soprattutto dell'interazione con altre forme di conoscenza che siano distinte e differenti dalla propria.** Infatti, "ogniqualevolta il professionista pretende di sapere, nel senso dell'esperto tecnico, egli impone le proprie categorie, teorie e tecniche alla situazione che gli sta davanti. Egli ignora, giustifica, o controlla, quelle caratteristiche della situazione, inclusi gli esseri umani che ne sono coinvolti, che non si adeguano alla sua conoscenza della pratica" (Schön, 1993). Mettere in gioco il proprio punto di vista, oltre che le proprie capacità tecniche e le proprie interpretazioni della realtà, consente di costruire quei *sistemi abilitanti* (Valsecchi, 2009), di cui già accennato, attraverso cui, successivamente, aiutare la comunità a definire e raggiungere la propria visione, in questo caso visione legata al territorio da abitare. Abilità sempre più soggettive e sempre più difficilmente trasferibili vengono richieste, tra cui intuito, empatia, capacità di ascolto e osservazione e, infine, buona competenza narrativa. Lo scopo è quello di riuscire a costruire una soluzione che nasca già con l'idea che possa e debba essere rivista; una soluzione aperta, non conclusa e soprattutto non vincolata a regole e pensieri di oggi ma che possa adattarsi a nuove menti e nuovi problemi. Di nuovo: "nel futuro il design sarà qualcosa di non fisso, non finito. [...] Si dovrebbe, perciò, celebrare l'imprevedibilità dei risultati e apprezzare la serendipità dei progetti *process-oriented*" (Armstrong, 2011^B).

Sono state, quindi, esplicitate abilità e caratteristiche che un buon progettista oggi più che mai dovrebbe possedere e si è allo stesso tempo detto come l'interazione e la propensione allo scambio debbano essere i nuovi capisaldi della progettazione. A questo punto non si può non fare almeno un minimo di riferimento a due dei grandi soggetti con cui il designer non può non relazionarsi. **Se è vero che cambia il suo modo di approcciare al progetto e alla propria disci-**

plina, cambierà anche il proprio modo di approcciare ai suoi più importanti interlocutori, *amministrazione e cittadino*, e cambierà conseguentemente anche il modo con cui questi si rapporteranno con il progettista.

Per quanto riguarda l'amministrazione, alla luce di tutti i fattori di valore esplicitati fino a questo momento, si dovrebbe auspicare un nuovo e più fruttuoso ridimensionamento della consapevolezza di ciò che il designer può apportare alla strategia territoriale da mettere al mondo. **Molto spesso il vero problema è che il ruolo del progettista e le capacità e possibilità che egli porta con sé non sono effettivamente compresi.** Che non sia soltanto un grafico e un esperto degli elementi visivi dovrebbe essere almeno in questo momento chiaro. Le nuove abilità non riguardano più, infatti, quella che viene spesso definita *expertise tecnica* (Schön, 1993) ma chiamano in causa caratteristiche che rendono il designer una figura molto più camaleontica, capace di adattarsi a situazioni varie e di "attraversare universi di problemi" (Lévy, 1996) in cui sono proprio quelle capacità astratte, quali l'empatia, a fare la differenza. Il problema è che "alcune grandi imprese" - qui istituzioni cittadine e nazionali - **"dove i propri intermediari hanno preso troppa autonomia, troppa importanza e dentro le quali il potere decisionale è troppo frammentato, diventano dei luoghi di intervento impossibili per un creatore responsabile alla ricerca della qualità. Questo stato disastroso di una parte importante del comando mette troppo spesso il designer [...] nell'improduttiva posizione di servitore deresponsabilizzato [...]"** (Baur, 2009). Sono *in primis* le amministrazioni, parlando per esempio di una città, a dover muovere nuovi passi verso figure, quelle dei progettisti, che ancora oggi ricoprono ruoli secondari, che non vengono sfruttati al pieno delle loro potenzialità e che vengono chiamati ad agire soltanto nelle fasi finali di un progetto. **Quello che occorrerebbe fare è garantire la presenza del designer fin da subito; una presenza**

**Necessità
di comprendere
meglio la disciplina
della comunicazione
visiva**

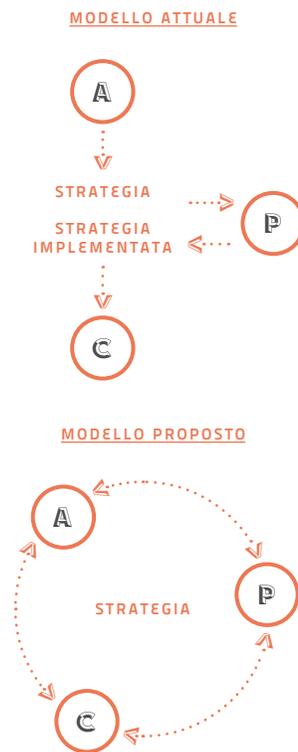
non subordinata ad altri enti bensì una presenza al pari degli altri. Lo stesso Baur suggerisce una **"collaborazione e responsabilità condivisa"** (Baur, 2009), in questa tesi chiamata anche *consorzio di professionalità e saperi*. Sono prima di tutto le istituzioni a dover comprendere le potenzialità di questo incontro tra saperi e comprendere che vi sono conoscenze che vanno ben oltre le capacità tecniche. Infatti, quando le istituzioni tendono a relegare il progettista alla figura di un tecnico visivo del progetto, che più che pensare deve agire e produrre, egli "tende a considerarsi responsabile di null'altro se non della distribuzione del suo bagaglio di tecniche, secondo standard di prestazione a lui imposti. Egli non si considera libero né obbligato a partecipare alla definizione di obiettivi e alla strutturazione di problemi. Il sistema istituzionale rafforza la sua idea di expertise producendo un modello di controllo unilaterale" (Schön, 1993), proprio quello che finora si è suggerito di evitare.

Così come dovrebbe diminuire la distanza tra istituzione e progettista, così dovrebbe diminuire quella tra istituzione e cittadino, non soltanto chiamandolo ad agire e ascoltandolo più direttamente ma inglobandolo direttamente all'interno dei propri organi produttivi, cercando, quindi, di eliminare il maggior numero possibile di ponti e mediazioni, che non farebbero altro che raffreddare le interazioni e perturbare i messaggi. L'obiettivo dovrebbe essere quello di modificare l'attuale percorso progettuale. Sinteticamente, si dovrebbe passare dall'intervento del progettista a strategia definita soltanto per implementarla, quasi sempre soltanto dal punto visivo, alla compresenza durante l'intera fase progettuale di tutti gli attori in gioco e all'uguale valore delle azioni e le espressioni di ognuno di questi.

Per concludere, **si può affermare che stia nascendo un nuovo tipo progettista, il *progettista riflessivo***, termine e definizione che riprendono le parole di Donald Schön impiegate ne *Il Professionista Rifles-*

Tab 30. **LA NUOVA INTERAZIONE TRA AMMINISTRAZIONE, CITTADINO E PROGETTISTA**

A Amministrazione; C Cittadino; P Progettista



sivo per descrivere appunto quel professionista in grado di vedere valore non più soltanto nella conoscenza tecnico-scientifica del proprio mestiere bensì anche in quella fase di *riflessione nel corso dell'azione*

e sull'azione, che gli consente di evolvere e innovare la sua disciplina e la sua figura. Di nuovo, l'**expertise tecnica non è più sufficiente a gestire la complessità dei fatti e della realtà. Il nuovo professionista è colui che abbraccia volontariamente improvvisazione e incertezza e abbatte muri auto-referenziali tra se stesso e il proprio cliente, mettendo la sua voglia di comprendere e agire al servizio di quest'ultimo.**

Tab 31. **IL PROFESSIONISTA RIFLESSIVO**

PROFESSIONISTA

Si presume che io sappia e devo pretendere di sapere a prescindere dalla mia incertezza

Devo mantenere le distanze dal cliente e conservare il ruolo di esperto. Devo dare al cliente un'idea mia expertise, ma comunicare anche una sensazione di calore e simpatia come dolcificante.

Devo cercare deferenza e status nella reazione del cliente alla mia figura professionale.

PROFESSIONISTA RIFLESSIVO

Si presume che io sappia ma non sono il solo nella situazione di avere una conoscenza pertinente e importante. Le mie incertezze possono essere fonte di apprendimento.

Devo cercare delle connessioni con i pensieri e le sensazioni del cliente. Devo far sì che il suo rispetto per il mio sapere emerga dalla riscoperta di esso nella situazione.

Devo cercare il senso di libertà e di connessione effettiva con il cliente, in conseguenza del fatto che non ho più bisogno di conservare una parvenza di professionalità.

Schön, 1993.

Il cliente a sua volta è in grado di instaurare con il progettista un nuovo tipo di legame, più intimo e stretto, basato sulla fiducia e sulla comprensione reciproca dei propri obiettivi, dei propri limiti e dei propri punti di forza. Schön a tal proposito parla di un possibile *nuovo contratto tra cliente e professionista*, il contratto riflessivo, dove il cliente sente di poter avere i suoi margini di azione senza dover ricevere una risposta esperta pre-confezionata ma potendo partecipare alla sua definizione, capendo con il professionista cosa per lui sia il meglio.

Tab 32. **IL CONTRATTO RIFLESSIVO**

CONTRATTO TRADIZIONALE	CONTRATTO RIFLESSIVO
Metto tutto me stesso nelle mani del professionista e, ciò facendo, ottengo un senso di sicurezza basato sulla fiducia.	Mi associo al professionista per comprendere il mio caso e ciò facendo mi sento maggiormente coinvolto e capace di agire.
Ho il conforto di essere in buone mani. Ho solo bisogno di attenermi ai suoi consigli.	Posso esercitare qualche controllo sulla situazione. Non sono del tutto dipendente da informazioni e azioni che io solo posso assicurare.
Mi fa piacere essere servito dalla migliore persona disponibile.	Mi fa piacere essere in grado di verificare i miei giudizi sulla sua competenza. Mi piace l'eccitazione che deriva dallo scoprire qualcosa in merito alla sua conoscenza e a me stesso.

Schön, 1993.

Abbattute le barriere dettate dal limitarsi entro i confini della propria disciplina e di quello che essa dovrebbe apparire, si può pensare davvero di iniziare a collaborare.

Applicare la visione del progettista riflessivo a cui Schön fa riferimento rappresenta sia una conclusione che un nuovo punto di inizio. Innanzitutto, è la conclusione di un percorso che, come si è visto, legittima anche competenze differenti da quelle fino ad oggi considerate pregnanti, ovvero quelle più tecniche, dando valore a nuove capacità più astratte e soggettive, legittimando, di conseguenza, anche altre personalità, come quella del cittadino, il tradizionale destinatario, che vede la sua presenza non solo vitale al progetto in quanto fine ultimo, ma vitale proprio per il suo essere ricca fonte di informazioni uniche, difficilmente reperibili a conti fatti senza la sua, più o meno attiva, partecipazione. In questo senso, il destinatario dell'opera comprende di avere su di essa un controllo maggiore rispetto a prima e di non dover soltanto attendere il suo completamento ma di poter fare qualcosa per indirizzarla dove meglio crede, attraverso un rapporto dialogico con il progettista stesso. Inoltre, **il cittadino, attraverso un contatto più diretto con il professionista, che si è già detto avere anche un ruolo di mediatore, ha la possibilità di confutare parte del suo lavoro e, di conseguenza, in maniera implicita, di confutare anche parte del ruolo dell'amministrazione o dell'istituzione a monte che ha commissionato il progetto.**

Infine, interattività e dialogo sono ancora più chiaramente concetti indispensabili e di primaria importanza per arrivare alla creazione di un progetto fondato sulla collaborazione; senza di essi sarebbe di fatto impossibile avere una qualsiasi forma di scambio, attraverso cui accrescere la già esplicitata intelligenza collettiva, che per essere tale necessita, appunto, di essere condivisa.

Nuove possibilità del cittadino



Aa. Vv. 2006. "Image of the City. Urban branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions". *Norden - Nordic Innovation Centre*. www.diva-portal.org/smash/get/diva2:707097/FULLTEXT01.pdf

Aa. Vv. 2010. "Credit, Identity, and Resilience in the Bahamas and Barbados". *Pittsburgh University*. <http://ethnology.pitt.edu/ojs/index.php/Ethnology/article/download/6054/6230>

Aa. Vv. 2013. *Imagining Global Amsterdam: History, Culture, and Geography in a World City*. Capitolo Quattordici. Amsterdam University Press – Cities and Cultures.

Aiap. 2013^A. "Concorso Bologna City Branding: proclamati i vincitori". *Aiap*. www.aiap.it/notizie/14367/16

Aiap. 2013^B. "Concorso internazionale Bologna City Branding - Deadline 16 ottobre". *Aiap*. www.aiap.it/notizie/14253/16

Alessio Leonardi, website. www.alessio.de

Alicino, Valentina. 2013. "Milano come brand: il capoluogo lombardo alla ricerca di un posizionamento fra Expo 2015 e lusso". Tesi di Laurea Magistrale, Università degli Studi di Milano, Facoltà di Scienze Politiche. www.visitamilano.it/export/sites/default/turismo/doc/Operatori/osservatorio/milano_come_brand.pdf

Amsterdam Partners. s.d^A. "I amsterdam letters". *Amsterdam Partners Foundation*. www.iamsterdam.com/en/visiting/about-amsterdam/i-amsterdam-letters

Amsterdam Partners. s.d^B. "What is I amsterdam". *Amsterdam Partners Foundation*. www.iamsterdam.com/en/amsterdam-marketing/marketing/i-amsterdam/what-is-i-amsterdam

Amsterdam Partners. 2009. "Annual report 2009". *Amsterdam Partners Foundation*. www.iamsterdam.com/~media/PDF/annual-report-amsterdam-partners_2009_en.pdf

Amsterdam Partners. 2010. "Annual report 2010". *Amsterdam Partners Foundation*. www.iamsterdam.com/~media/PDF/annual-report_amsterdam-partners-2010.pdf

Amsterdam Partners. 2011. "Annual report 2011". *Amsterdam Partners Foundation*. www.iamsterdam.com/~media/DB6E1F7AFF1F4C0EB5B55E3E9937A94B.pdf

Amsterdam Partners. 2012. "Brandmanual I amsterdam" (versione 4.0). *Amsterdam Partners Foundation*. www.iamsterdam.com/~media/Corporate/PDF/AMP_Brandmanual_4_04_ENG.pdf

Aneschi, Giovanni. 1984. *Prima Biennale della Grafica/Cattolica 1984. Propaganda e cultura: indagine sul manifesto di pubblica utilità dagli anni Settanta ad oggi*. Milano: Arnoldo Mondadori Editore.

Aneschi, Giovanni. 2006. "Pubblica utilità per la disciplina". *Progetto Grafico. No. 9 - Dicembre*. Milano: Aiap edizioni.

Anderson, Chris. 2004. "The Long Tail". *Wired*. <http://archive.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html>

Anholt, Simon. 2007. *L'identità competitiva: il branding di nazioni, città, regioni*. Milano: Egea.

Anholt, Simon. 2010. *Places: identity, image and reputation*. New York: Palgrave MacMillan.

Armstrong, Helen. 2011^A. "Losing control: moving from finished product to flexible framework". *Helen Armstrong*. www.helenarmstrong.us/research/losing-control-moving-from-finished-products-to-flexible-frameworks/

Armstrong, Helen. 2011^B. *Participate. Designing with user-generated content*. New York: Princeton Architectural Press.

Aronczyk, Melissa, e Devon Powers. 2010. *Blowing up the Brand: Critical Perspective on Promotional Culture. Capitolo Sesto*. New York: Peter Lang International Academic Publishers.

Ashworth, Gregory, e Mihalis Kavaratzis. 2006^A. "Changing the Tide: The campaign to re-brand Amsterdam". www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/346.pdf

Ashworth, Gregory, e Mihalis Kavaratzis. 2006^B. "Partners in coffeeshops, shops, canals and comemrce: marketing the city of Amsterdam". *Cities. Vol. 24. No. 1*. Elsevier Ltd. www.researchgate.net/publication/222517060_Partners_in_coffeeshops_canals_and_commerce_Marketing_the_city_of_Amsterdam

Ashworth, Gregory, e Mihalis Kavaratzis. 2009. "Beyond the logo: Brand management

for cities". *Journal of Brand Management. Vol. 16. No. 8*. www.sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa06/papers/346.pdf

Ashworth, Gregory, e Mihalis Kavaratzis. 2010. *Towards effective place brand management: branding european cities and regions*. Edward Elgar Publishers.



Bahamas, Jones. 2012. "Gov't To Renew Tourism Marketing Strategy". *The Bahama Journal*. <http://jonesbahamas.com/govt-to-renew-tourism-marketing-strategy/>

Bahamas Ministry of Tourism. 2013. "Beyond Bahamas advertising campaign builds Momentum". *The Bahamas Weekly*. www.thebahamasweekly.com/publish/ministry_of_tourism_updates/Behold_advertising_campaign_builds_momentum26442.shtml

Baker, Ann C., Patricia J. Jensen e David A. Kolb. 2002. "Conversational learning an experiential approach to knowledge creation". *Quorum Books, Capitolo 4*. <http://learningfromexperience.com/media/2010/08/conversation-as-experiential-learning.pdf>

Bartl, Thomas. 2014. "Two City Branding Proposals For Porto, Portugal". *Waaterkant*. www.waaterkant.com/two-city-branding-proposals-for-porto-portugal-gallery/

Bartoli, Matteo. 2013. "È Bologna – Concorso per il brand della città di Bologna". *Matteo Bartoli*. <http://www.matteobartoli.com/work/e-bologna/>

Baur, Ruedi. 2009. *Anticiper, questionnaire, traduire, distinguer, irriter, orienter, inscrire*. Lars Müller Publishers.

Bauwens, Michel. 2008. "The Emergence of Open Design and Open Manufacturing". *We Magazine*. www.we-magazine.net/we-volume-02/the-emergence-of-open-design-and-open-manufacturing/#.VGDPKvSG97i

Be Berlin. 2008. "2008-2011. be Berlin Project report". *Be Berlin*. www.sei.berlin.de/sites/default/files/medien/113/dokumente/beBerlininZahlen.pdf

Beaudoin, Oliver. 2014. "Projects Recents". *Beaudoin, Oliver*. www.obeaudoin.com/

Bell, Nick. 2006. "Unfurling Artwords". *Eye Magazine. No. 59. Primavera 2006*. www.eyemagazine.com/feature/article/unfurling-artwords

Bennett, Nick. 2011. "Iceland's Crowdsourced Constitution – A Lesson in Open Source Marketing". *SocialMediaToday*. www.socialmediatoday.com/content/icelands-crowdsourced-constitution-lesson-open-source-marketing

Berardelli, Paola. 2012. "Identità territoriale e Comunicazione visiva – Potenziale sociale dell'espressione dell'identità della comunità". Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Milano, Facoltà di Disegno Industriale.

Berger, Warren. 2009. "Meet Bruce Mau. He wants to redesign the world". *Wired.co.uk*. www.wired.co.uk/magazine/archive/2010/01/features/meet-bruce-mau-he-wants-to-re-design-the-world

Bernier, Bianka, e Kathia St-Jean. 2010. "La magie des lumières d'hiver au Quartier des Spectacles". *2 Têtes à l'affiche*. www.2tetesalaffiche.com/2010/12/la-magie-des-lumieres-dhiver-au.html

Bertola, Paola, ed Ezio Manzini. 2004. *Design Multiverso. Appunti di fenomenologia del design*. Milano: edizioni Polidesign.

Bertoldi, Mario. 2011. "Südtirol, marchio senza tutela". *Alto Adige*. <http://altoadige.gelocal.it/bolzano/cronaca/2011/07/06/news/sudtirol-marchio-senza-tutela-1.4258545>

Bertrand, Luc. 2013. "Quatre nouvelle mises en lumière pour le Quartier des Spectacles". *Info Culture*. <http://info-culture.biz/2013/10/31/quatre-nouvelles-mises-en-lumiere-pour-le-quartier-des-spectacles/#sthash.PiGpWOZW.dpbs>

Bethel, Nicolette. 2010. "The fluidity of Identity in the Post-Colonial Bahamas". University of Cambridge, Department of Social Anthropology. <http://ufdcimages.uflib.ufl.edu/AA/00/00/75/11/00001/Bethel-NAVIGATIONS-2011.pdf>

Bettazzi, Marco. 2014. "Bologna punta sul cibo per scavalcare la crisi *Così diventeremo la city of food d'Europa*". *LaRepubblica.it*. <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2014/03/20/bologna-punta-sul-cibo-per-scavalcare-la.html>

Biersteker, Niels. 2013. "New Identity for Municipality Eindhoven – NL". *Scoop.it!*. www.scoop.it/t/corporate-identity/p/4002729345/2013/06/04/new-identity-for-municipality-eindhoven-nl

Bjögvinsson, Erling, Pelle Ehn, Per-Anders Hillgren. 2012. "Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges". *DesignIssues*. Vol. 28. No. 3.

www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/DESI_a_00165

Blakley, Julie. 2012. "5 Best Social Media Campaigns with User-Generated Content". *Postano*. www.postano.com/blog/5-best-social-media-campaigns-with-user-generated-content

Blauvelt, Andrew. 2008. "Towards Relational Design". *The Design Observer Group*. <http://designobserver.com/feature/towards-relational-design/7557/>

Bloom Consulting. 2013. "Country Brand Ranking – Tourism Edition 2013". *Bloom Consulting*. www.bloom-consulting.com/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism_2013.pdf

Blumenthal, Mira. 2013. "Does Canada need a Rebrand?". *Cision*. www.cision.com/ca-en/trends/does-canada-need-a-rebrand/

BolognaWelcome. 2014. "City of Food is Bologna". *BolognaWelcome*. www.bolognawelcome.com/files/RassegnaStampa/2014/cscity-of-foodita.pdf

Bonini Lessing, Emanuela. 2008. "Dalla mappa alla faccia?". *Social Design Zine*. www.sdz.aiap.it/notizie/10171

Bonini Lessing, Emanuela. 2011. *Interfacce metropolitane. Frammenti di corporate identity nella città europea contemporanea*. Firenze: et al.

Bouillot, Thomas. 2011. "Le magnifique logo évolutif de Nordkyn". *New Grids*. <http://newgrids.fr/2011/08/22/le-magnifique-logo-evolutif-de-nordkyn/>

Boyd, Stowe. 2009. "Open Social Discourse and Web Culture". *We Magazine*. www.we-magazine.net/we-volume-02/open-social-discourse-and-web-culture/#.VGdy1f-SG97h

Brabham, Daren C. 2008. "Crowdsourcing as a Model for Problem Solving. An Introduction and Cases". *Convergence*. Vol. 14. No. 1. www.crowdsourcingverband.de/wp-content/uploads/2013/01/Brabham_Crowdsourcing_Problem_Solving.pdf

Brainport Eindhoven. 2010. "Brainport Eindhoven. Creating a caring society". *Issuu*. http://issuu.com/wimrenders/docs/brainport_eindhoven_creating_a_caring_society

Brainport Eindhoven. 2011. "Brainport 2020. Top economy, smart society. Summary: Vision, strategy and urgency programme". *Brainport Development*. www.brainportdevelopment.nl/

wp-content/uploads/2011/09/1314270519-bp2020-summary-24-08-2011.pdf

Brouwer, Miriam, Arnoud van der Kolk e Jolijn Gerritsen. 2010. "Citymarketingstrategie Eindhoven". *Berenschot*. www.city-regiomarketing.nl/publicatie/pub11.pdf

Brown, Tim. 2009. *Change by Design; How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Collins Publishers.

Bruce Mau Design. 2012. "Know Canada". *Bruce Mau Design*. www.brucemaudesign.com/work?project_id=9

Buck Song, Koh (articolo rivisto da Rachel Chain). 2011. "Brand Singapore: How nation branding built Asia's leading global city". *USC Annenberg*. http://uscpublicdiplomacy.org/book_review/brand_singapore_how_nation_branding_built_asias_leading_global_city

Buckhanon, Jacinda. 2010. "Where did "Bahamavention" Go Wrong?". *Arcade brand strategies*. <http://brandarcade.com/?p=465>

Burgoyne, Patrick. 2010. "Feature: the more logos change, the more they stay the same". *Creative Review*. www.creativereview.co.uk/back-issues/creative-review/2010/may-2010/crit-logos

Burnette, Charles. 2013. "Creativity in Design Thinking". www.academia.edu/3737301/Creativity_in_Design_Thinking

Butler, Andy. 2009. "Landor rebrand Melbourne". *Designboom*. www.designboom.com/design/landor-rebrand-melbourne/



Calabi, Daniela Anna. 2009. "Design della comunicazione e territorio: uno strumento strategico di relazione". *Strategic Design Research Journal*. Vol. 2. No. 1 - Gennaio. Unisinos. www.academia.edu/2027040/Design_della_comunicazione_e_territorio_uno_strumento_strategico_di_relazione

Câmara Municipal do Porto. 2014. "O Porto. Ponto". *You Tube*. www.youtube.com/watch?v=WTLs99-yjeU

Campana, Paolo. 2014. "La nuova identità visiva di Porto". *Bloggokin*.

www.bloggokin.it/2014/10/22/la-nuova-identita-visiva-di-porto/

Caravalo, Patrícia. 2014^A. "Porto. Esta é a nova marca da cidade". *Publico*. www.publico.pt/local/noticia/porto-esta-e-a-nova-marca-da-cidade-1671253#/4

Caravalo, Patrícia. 2014^B. "Porto vai ter uma nova imagem. É azul". *Publico*. www.publico.pt/local/noticia/porto-vai-ter-uma-nova-imagem-e-e-azul-1670892

Carmi, Elio. 2011. *Branding. Una visione design oriented*. Bologna: Fausto Lupetti.

Caroli, Matteo. 2006. *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*. Milano: Franco Angeli.

Carta, Maurizio. 1999. *L'armatura culturale del territorio. Il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo*. Milano: Franco Angeli/Urbanistica.

Carta, Maurizio. 2012. "Branding city". *Balarm*. No. 27 – Maggio/Giugno. Palermo: Balarm Società Cooperativa.

Cascade. 2012. "City Profile: Eindhoven". http://nws.eurocities.eu/MediaShell/media/CASCADE_Eindhoven_profile.pdf

Castells, Manuel. 2002. *La nascita della società in rete*. Milano: Università Bocconi Editore.

Casti, Paolo. 2013. "Il pioniere dell'arte generativa. Il Prof. Celestino Soddu di Serramanna". *A Serramanna*. www.aserramanna.it/2013/09/il-pioniere-dellarte-generativa-il-prof-celestino-soddu-di-serramanna/

Caula, Rodrigo. 2012. "Bruce Mau design: redesigning Canada for the 21st century". *Designboom*. www.designboom.com/design/bruce-mau-design-redesigning-canada-for-the-21st-century/

Chan, Sewell. 2008. "When New York Branded its Way Out of Crisis". *The New York Times*. <http://cityroom.blogs.nytimes.com/2008/09/22/when-new-york-branded-its-way-out-of-crisis/?module=Search&mabReward=relbias%3Ar>

Chiappini, Cristina. 2006. "Hard, soft e smart: gli stili registici dell'identity design". *Progetto Grafico*. No. 9 - Dicembre. Milano: Aiap edizioni.

Chiappini, Cristina e Andrea Cioffi. 2006. "Identità Cinetiche. Alcune case History di Sistemi

Visivi Variabili". *Progetto Grafico. No. 9 - Dicembre*. Milano: Aiap edizioni.

Chiappini, Cristina, e Silvia Sfligiotti. 2010. *Open project: Des identités non standard*. Pyramid.

City of Amsterdam. 2003. "Choosing Amsterdam. Brand, concept and organisation of the city marketing". *I Amsterdam*. www.iamsterdam.com/~media/PDF/choosing-amsterdam.pdf

City of Amsterdam. 2004. "The making of...the city marketing of Amsterdam". *I Amsterdam*. www.iamsterdam.com/~media/PDF/the-making-of-the-city-marketing-definitief.pdf

City of Melbourne. 2006^A. "Marketing and events committee report – Melbourne marketing strategy 2007-2011". *City of Melbourne*. www.melbourne.vic.gov.au/AboutCouncil/Meetings/Lists/CouncilMeetingAgendalItems/Attachments/2227/MEC_52_200610100530.pdf

City of Melbourne. 2006^B. "Towards a better 'Public Melbourne' in Summary - Draft Urban Design Strategy July 2006". *City of Melbourne*. www.melbourne.vic.gov.au/AboutCouncil/PlansandPublications/strategies/Documents/Urban_Design_Strategy.DOC

City of Melbourne. 2008^A. "City of Melbourne Annual Report 2007/2008". *City of Melbourne*. www.melbourne.vic.gov.au/AboutCouncil/Meetings/Lists/CouncilMeetingAgendalItems/Attachments/3469/C4_62_20081028.pdf

City of Melbourne. 2008^B. "Future Melbourne Community Plan Final Draft". *City of Melbourne*. www.melbourne.vic.gov.au/AboutCouncil/Meetings/Lists/CouncilMeetingAgendalItems/Attachments/3404/C4_55_20080930.pdf

City of Melbourne. 2010. "Brand Manual - Sponsorship styleguide April 2010". *City of Melbourne*. http://www.comedyfestival.com.au/2011/registration/assets/com_styleguide_sponsorship_apr10.pdf

City of Melbourne. 2011^A. "City of Melbourne submission to the Productivity Retail Inquiry into the Economic Structure and Performance of the Australian Retail Industry". www.pc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/109762/sub083.pdf

City of Melbourne. 2011^B. "Council Plan 2009 – 2013. Revised 2011". *City of Melbourne*. www.melbourne.vic.gov.au/AboutCouncil/PlansandPublications/Documents/Council_Plan_2009_2013_updated.pdf

City of Melbourne. 2012^A. "City of Melbourne Annual Report 2011/2012". *City of Melbourne*. www.melbourne.vic.gov.au/AboutCouncil/PlansandPublications/AnnualReport/Documents/

[Annual_Report_2011_12_printable.pdf](#)

City of Melbourne. 2012^B. "Melbourne Hospitality Strategy – 2012 report". Enterprise Melbourne. *City of Melbourne*. www.melbourne.vic.gov.au/enterprisemelbourne/industries/hospitality/Documents/Hospitality_Strategy_Report_2012.pdf

City of Melbourne, State Government of Victoria, Melbourne Retail Advisory Board. 2012. "Melbourne retail strategy 2006-2012. Year Six REPORT CARD 2011:2012". www.melbourne.vic.gov.au/enterprisemelbourne/industries/retail/Strategy/Documents/YearSix/RetailStrategyYear6_text.doc

Clark, Greg. 2012^A. "Singapore: The future is bright". *Mipim Worldblog*. <http://blog.mipimworld.com/2012/05/singapore-the-future-is-bright/#.VEpeK4usV7h>

Clark, Greg. 2012^B. "Singapore: A city in a Garden". *Mipim Worldblog*. <http://blog.mipimworld.com/2012/11/singapore-a-city-in-a-garden/#.VEpdyYusV7h>

Coleman, Roger. 2003. "About: Inclusive Design". *Design Council of England*. http://cmap.upb.edu.co/rid=1153176144406_1235390754_1547/Inclusive%20Design.pdf

Colletti, Giampaolo. 2014. "Così il design ridisegna il mondo e ci rende protagonisti". *Repubblica.it*. www.repubblica.it/la-repubblica-delle-idee/innovazione/2014/03/24/news/cos_il_design_ridisegna_il_mondo_e_ci_rende_protagonisti-81749889/

Colomb, Claire. 2012. *Staging the new Berlin. Place marketing and the politics of urban reinvention post-1989*. New York: Routledge.

Corraini, Pietro, e Stefano Caprioli. 2006. *Manuale di immagine non coordinata*. Mantova: Corraini, Design&Designers.

Craig, Allison. 2012. "Luminous Pathway – Quartier des Spectacles, the Great Light Way". *Architectural Record*. <http://archrecord.construction.com/projects/lighting/2012/05/luminous-pathway.asp>

Crain, Manuel. 2012. "I amsterdam a governmentality approach to city marketing". University of Amsterdam, School of Social Sciences. <http://dare.uva.nl/cgi/arno/show.cgi?fid=461416>

Cross, Nigel. 2011. *Design thinking. Understanding how designers think and work*. New York: Berg Publishers.



David, Bianca. 2010. "Quartier des Spectacles – Montréal's entertainment district is well underway". *Montréal Metropolis*. <http://digitalhistory.concordia.ca/cj/?p=1378>.

De Boer, Joop. 2009. "Ai! Amsterdam Wants To Break Free!". *Pop Up City*. <http://popupcity.net/ai-amsterdam-wants-to-break-free/>

De Luca, Giuseppe. 2012. "Riflessioni sul cambiamento delle città". *Urban Promo*. www.urbanpromo.it/nuovosito/uploads/2012/Press%20area/Periodici/Design_Riflessioni%20sul%20cambiamento%20delle%20citt%C3%A0.pdf

Dean, Andrea. 2014. "Victoria: London's elegant transport hub is one the right track at last". *Metro*. <http://metro.co.uk/2014/01/10/neighbourhood-watch-victoria-gets-on-the-right-track-at-last-4256517/>

Decandia, Lidia. 2000. *Dell'identità. Saggio sui luoghi per una critica della razionalità urbanistica*. Rubbettino.

Delfanti, Alessandro (con interventi di Marco Aime, Paolo Magaudo, Fabio Dei). 2011. "Monsieur Mauss, adieu! Dono e comunità della rete. – Internet fra dono e mercato. Discussione su Marco Aime e Anna Cossetta «Il dono ai tempi di Internet», Einaudi 2010". *Studi Culturali. Anno VIII. No. 1*. www.academia.edu/1099758/Internet_fra_dono_e_mercato_Discussione_su_Marco_Aime_e_Anna_Cossetta_Il_dono_al_tempo_di_Internet_2010

Della Corte, Valentina, Mauro Sciareli e Giovanna Del Gaudio. 2011. "Destination Branding: New York e Sidney. Esperienze a confronto". *Rivista di Scienze del Turismo. No. 3*. www.ledonline.it/Rivista-Scienze-Turismo/Allegati/RST-II-3-DellaCorte.pdf

Den Hartog, Ben. 2012^A. "Dynamic branding: the same but different". *Otherfocus*. www.otherfocus.com/dynamic-branding-the-same-but-different/

Den Hartog, Ben. 2012^B. "The ingenious and interactive branding of Nordkyn". *Otherfocus*. www.otherfocus.com/the-ingenious-and-interactive-branding-of-nordkyn/

Design Edge. 2011. "SEGD Conference: designers light up Montréal". *Design Edge Canada*. <http://designedgecanada.com/news/segd-conference-designers-light-up-montreal/>

Design Management Europe. 2013. "City of Amsterdam. The Netherlands". *DME Case Study*.

<http://www.designmanagementexcellence.com/wp-content/uploads/2013/08/City-of-Amsterdam.pdf>

Desjardins, Cléa. 2014. "What's invisible is spectacular: a new look at Montréal's old red-light district". *Concordia University*. www.concordia.ca/cunews/main/stories/2014/05/07/what-s-invisibleisspectacularanewlookatmontrealsoldredlightdistr0.html

Deutsche Welle. 2008. "Berlin launches image campaign with new slogan". *Deutsche Welle*. www.dw.de/berlin-launches-image-campaign-with-new-slogan/a-3184805

Dewolf, Christopher. 2008. "Axel Morgenthaler on the Quartier des Spectacles". *Spacing Montréal*. <http://spacing.ca/montreal/2008/01/07/axel-morgenthaler-on-the-quartier-des-spectacles/>

Di Turi, Nicola. 2013. "Il dono al tempo di Internet: lo scambio in rete per creare relazioni. Il libro di Marco Aime e Anna Cossetta". *L'Huffington Post*. www.huffingtonpost.it/2013/10/11/il-dono-al-tempo-di-internet_n_4083172.html

Duffy & Partners. 2004. "The islands of the Bahamas". *Duffy & Partners*. <http://duffy.com/work/the-bahamas/>



È bologna, website. www.ebologna.it

Ebner, David. 2012. "Victoria's district energy' community a model for Canada and beyond". *The Globe and Mail*. www.theglobeandmail.com/news/national/time-to-lead/victorias-district-energy-community-a-model-for-canada-and-beyond/article555127/

Edhv. 2013. "Portfolio – Merk Eindhoven". Edhv, architects of Identity. *Edhv, Architects of identity*. www.edhv.nl/portfolio/merk-eindhoven/

Ehv 365. 2013. "New brand for the city of Eindhoven". *Eindhoven 365*. <http://eindhoven365.nl/nieuw-merk-voor-de-stad-eindhoven/?lang=en>

Ellerby, Julian e Philip Gamble. 2010. "Cold play: new logo changes with the weather". *The Future Laboratory. LS:N Global*. <https://www.lsnglobal.com/seed/article/2752/cold-play-new-logo-changes-with-the-weather>



Fabris, Giampaolo. 2003. *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*. Milano: Franco Angeli.

Felicani, Alice. 2014. "Pregi e difetti del nuovo logo di Bologna". *BolognaCult*.
www.bolognacult.it/prossimamente/536-pregi-e-difetti-del-nuovo-logo-di-bologna.html

Felsing, Ulrike. 2009. *Dynamic identities in cultural and public context*. Lars Müller Publishers.

Ferrara, Cinzia. 2007. *La comunicazione dei beni culturali. Il progetto dell'identità visiva di musei, siti archeologici, luoghi della cultura*. Milano: Fausto Lupetti.

Ferraresi, Mauro. 2012. "Il consumatore oggi". *MFEvoluzione*.
www.mfevoluzione.it/wordpress/il-consumatore-oggi.html

First Caribbean International Bank. 2010. "Bahamas Annual Report 2010".
www.cibfcib.com/uploads/AnnualReports/FirstCaribbean%20Annual%20Report%202010%20Bahamas.pdf

Fishel, Cathy. 2004. "Duffy in the Bahamas". *Logolounge*. www.logolounge.com/article.asp?aid=nIV#.VEa5b4usV7h

Franch, Mariangela, Umberto Martini, Federica Buffa e Gerardine Parisi. S.d. "Overcoming frequentation: Regional brands as a tool to enhance the competitiveness of community destinations in the Alps". www.rsm.nl/fileadmin/default/content/rsm2/attachments/pdf1/franch%20martini%20buffa%20%20%20%20%20parisi%20-%20overcoming%20fragmentat.pdf

Fuenfwerken, website. www.fuenfwerken.com

Future Melbourne. 2008. "Future Melbourne - A bold, inspirational and sustainable city - Executive Summary - July 2008". *Future Melbourne*. www.futuremelbourne.com.au/wiki/pub/FMPlan/PrintPlan/COM_SERVICE_PROD-%234771301-v1-Future_Melbourne_Exec_Summary_sml_pdf.pdf



Galanter, Philip. 2003. "What is generative art? Complexity Theory as a Context for Art Theory" *GA2003 – 6th Generative Art Conference*. www.philipgalanter.com/downloads/ga2003_paper.pdf

pdf

Galanter, Philip. 2012. "Generative art after computers". *XV Generative Art Conference*. www.generativeart.com/GA2012/phil.pdf

Gallery-Dilworth, Leslie. 2014. "Q&A: Mikael Charpin on Montréal's Luminous Quartier des Spectacles". *Metropolis*. www.metropolismag.com/Point-of-View/February-2014/Q-A-with-Mikael-Charpin-on-Montreals-Luminous-Quartier-des-Spectacles/

Garavaglia, Roberto. 2008. "C'è prosumer e prosumer". *Close to Pay*.
<http://closetopay.wordpress.com/2008/04/07/c%E2%80%99e-prosumer-e-prosumer/>

García, Néstor. 2013. "Nordkyn". *Inspiringbrands*. <http://inspiringbrands.co/nordkyn/>

Gerhardt, William. 2008. "Prosumers: a new growth opportunity". *Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG)*. www.cisco.com/web/about/ac79/docs/wp/Prosumer_VS2_POV_0404_FINAL.pdf

Gerstner, Karl. 1964 (ed. 2007). *Designing Programmes*. Lars Müller Publishers.

Ghezzi, Alessandro. 2014. "Porto, la nuova identità". *Officine Einstein*. www.officineeinstein.eu/index.php/grafica/821-porto-rivisita-il-logo-e-l-identit%C3%A0-cittadina.html

Gianatasio, David. 2012. "Switzerland Kills All the Clocks in Timeless Tourism Ad". *Adweek*. <http://www.adweek.com/adfreak/switzerland-kills-all-clocks-timeless-tourism-ad-144963>

Giusti, Mauro. 1995. *Urbanista e Terzo Attore. Ruolo del pianificatore nelle iniziative di auto-promozione territoriale degli abitanti*. Torino: L'Harmattan Italia s.r.l.

Giusti, Mauro. 2011. "Modelli partecipativi di interpretazione del territorio". *LaPEI*. www.lapei.it/public/2011/01/Rappresentare_110_Giusti.pdf

Goetz, Thomas. 2003. "Open Source Everywhere". *Wired.it*.
http://archive.wired.com/wired/archive/11.11/opensource.html?pg=1&topic=&topic_set=

Goodson, Scott. 2013. "Creating an Iconic Travel Destination Brand". *Forbes*. www.forbes.com/sites/marketshare/2013/01/30/creating-an-iconic-travel-destination-brand/

Gotham, Kevin Fox, e Miriam Greenberg. 2014. *Crisis Cities: Disaster and Redevelopment*

in *New York and New Orleans*. Capitolo Secondo. New York: Oxford University Press.

Govers, Robert. 2013. "Why place branding is not about logos and slogans". *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 9. Macmillan Publishers.

Grand, Aljeksandr. 2014. "Brand Minsk aiuterà a creare blogger e uomini d'affari". *BelTa*. www.belta.by/ru/person/interview/Aleksandr-Grand_i_513221.html

GreenCityMinsk. 2014. "Green City Project". *Green City*. <http://greencityminsk.by/en/>

GreenMe. 2014. "Minsk Forest City. Un possibile esempio di Smart City". *GreenMe*. www.greenme.it/spazi-verdi/smart-city/1619-minsk-forest-city-un-possibile-esempio-di-smart-city

Greusard, Anaïs. 2011. "Ruedi Baur: Inviter le graphisme dans l'espace public". *Voix de l'Haute Marne*. www.voixdelahautemarne.fr/blog/2011/01/20/ruedi-baur%C2%A0-%C2%AB%C2%A0inviter-le-graphisme-%C2%ACdans-lespace-public%C2%A0%C2%BB/

Grinnell, Claudia K. 2009. "From Consumer to Prosumer to Producer: Who Keeps Shifting My Paradigm? (We Do!)". *Public Culture*. <http://publicculture.org/articles/view/21/3/from-consumer-to-prosumer-to-producer-who-keeps-shifting-my-paradigm-we-do>

Grube, Nils. 2009. "Berlin's image has allegedly improved: does this relate to the beBerlin campaign?". *Places*. <http://blog.inpolis.com/2011/03/09/berlins-worldwide-image-has-allegedly-improved-how-does-that-relate-to-the-beberlin-campaign/>

Guedes, Miguel. 2014. "O Porto e a identidade. Ponto". *Jornal de Notícias*. www.jn.pt/opinia/default.aspx?content_id=4152336

Guida, Francesco Ermanno. 2006^A. "Il progetto al centro, per un'identità senza marca". *Guddesign*. No. 5 – Marzo. Firenze: Alinea Editrice S.r.l.

Guida, Francesco Ermanno. 2006^B. "Parola chiave network. Alcune riflessioni sulle reti per la valorizzazione dei BB. CC.". *Governo del Territorio e Strategie di Valorizzazione dei Beni Culturali*. Mantova: Politecnico di Milano, Polo Regionale di Mantova, Facoltà di Architettura.

Guida, Francesco Ermanno. 2012. "Metamorfismi cromatici. Il colore nell'identità visiva contemporanea". *Colore e Colorimetria – Contribuiti Multidisciplinari*. Vol. VIII A. www.academia.edu/4099832/Metamorfismi_cromatici._Il_colore_nell_identit%C3%A0_visiva_contemporanea

Gunelius, Susan. 2012. "The shift from consumers to prosumers". *Forbes*. www.forbes.com/sites/work-in-progress/2010/07/03/the-shift-from-consumers-to-prosumers/

Gylfason, Thorvaldur. 2012. "Democracy on ice: a post-mortem of the Icelandic constitution". *OpenDemocracy*. www.opendemocracy.net/can-europe-make-it/thorvaldur-gylfason/democracy-on-ice-post-mortem-of-icelandic-constitution



Harrod, Kieran. 2013. "Eindhoven. An open source city brand?". *Logo Curious*. <http://logocurious.com/blog/2013/11/07/eindhoven-open-source-city-brand/>

Havermans, Dave, Rianne Appel-Meulenbroek e Jos Smeets. 2008. "Rebranding the City – The Case of Eindhoven". *Delft University of Technology e Berlage Institute. Corporations and Cities. Paper No. 7*. www.bk.tudelft.nl/fileadmin/Faculteit/BK/Actueel/Symposia_en_congressen/CRE_2008/Papers/doc/Paper07_Havermans.pdf

Heljenbaum, Wendy. 2011. "Montréal environmental graphics and public art". *SEGD*. <https://segd.org/montreal-environmental-graphics-and-public-art>

Henrion, Fritz Heinrich Kohn, e Alan Parkin. 1967. *Design coordination and corporate image*. Studio Vista, Reinhold.

Hesse, Nicole. 2006. "Bahamas Tourism: A unique business model". *The Bahamas Investor*. www.thebahamasinvestor.com/2006/bahamas-tourism-a-unique-business-model/

Hildreth, Jeremy. s.d. "The Saffron European City Brand Barometer. Revealing which cities get the brands they deserve. Saffron Brand Consultants". *Saffron*. http://fcis.vdu.it/~n.kleban-skaja@evf.vdu.it/FOV1-000A97C7/FOV1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf

Hopper, Tristin. 2012. "Canada redesigned: U.S. public radio program rebrands the Great White North". *National Post*. <http://news.nationalpost.com/2012/07/03/canada-redesigned-u-s-public-radio-program-rebrands-the-great-white-north/>

Howarth, Dan. 2013. "Open-source visual identity for Eindhoven by Virtual Design Agency". *Dezeen Magazine*. www.dezeen.com/2013/10/22/open-source-visual-identity-for-eindhoven-by-virtual-design-agency/

Huang, Joyce. 2013. "Love it or hate it? A city divided by a logo". *The Modern Agent*. www.themodernagent.com/blogs/news/8348446-love-it-or-hate-it-a-city-divided-by-a-logo



IBM. 2012. "IBM's Smarter Cities Challenge. Eindhoven Report". *IBM Corporate Citizenship & Corporate Affairs*. www-304.ibm.com/businesscenter/cpe/download0/243295/IBM972_SCC_Eindhoven_14Nov2012.pdf

Iceland Wants to Be Your Friend, website. www.icelandwantstobeyourfriend.com

Infante, Carlo. 2011. "Il produttore-consumatore d'informazione". *L'Unità.it*. www.unita.it/rubriche/salva-con-nome/prosumer-il-produttore-consumatore-d-informazione-1.282811

Inspired by Iceland, website. www.inspiredbyiceland.com

Instdid. 2012. "Brand Minsk". Instdid. <http://instid.com/brand-minsk/>

Intégral Jean Beaudoin. 2005. "L'identité visuelle du Quartier des Spectacles". *Intégral Jean Beaudoin*. www.ijb.ca/projet/lidentite-visuelle-et-territoriale-du-quartier-des-spectacles



Jarvisalo, Susanna. 2012. "How to build successful city brands? Case Berlin, Munich and Hamburg". *HAAGA –HELIA. University of Applied Sciences*. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47992/City%20brands.pdf?sequence=1>

Joyce, Alexandre. 2012. *User Generated Content in Researching for Design: How the Internet supports creativity*. LAP Lambert Academic Publishing.



Kamachi Dos Santos, Daniela, Patricia Vieira Lima, Isabel Adler, Ysmar Vianna. 2012. "Creating an Innovation Model through a Participatory Design Perspective". *Participatory Innovation Conference, Melbourne, Australia*. www.academia.edu/6305902/Creating_an_innovation_model_through_a_participatory_design_perspective

[ating_an_innovation_model_through_a_participatory_design_perspective](http://www.academia.edu/6305902/Creating_an_innovation_model_through_a_participatory_design_perspective)

Katz, Basil, Daniel Trotta e Cynthia Osterman. 2010. "NYC Tourism down in 2009 but growth seen in 2010". *Reuters*. www.reuters.com/article/2010/01/04/us-usa-tourism-newyork-idUSTRE6034AU20100104

Kavaratzis, Mihalis. 2008. *From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Capitolo Cinque. University of Groningen.

Kensing, Finn e Jeanette Blomberg. 1998. "Participatory Design: Issues and Concerns". *Computer Supported Cooperative Work*. No. 7. www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/KensingBlomberg-PDIssuesConcerns-JCSCW.pdf

KesselsKramer. 2004. "I Amsterdam". *KesselsKramer*. <http://kesselskramer.com/communication/projects/i-amsterdam>

Kevin Visdeloup. 2010. "Cities have to develop into successful brands". *City Mayors*. www.citymayors.com/marketing/city-branding.html

Kilkenny, Carmel. 2013. "Montréal's Quartier des Spectacles". *Radio Canada International*. www.rcinet.ca/en/2013/06/16/montreals-quartier-des-spectacles-offers-walking-tours/

Know Canada, website. www.knowcanada.org

Romans, Jean-Pierre. 2010. "Citymarketing Eindhoven". *City Marketing Online*. www.citymarketingonline.nl/2010/10/05/citymarketing-eindhoven-imago-eindhoven-opbouwen-rond-technologie-kennis-en-design-citymarketing-eindhoven/

Kostiw, Tanya. 2014. "Montréal's Quartier des Spectacles dotty play". *Strategy*. <http://strategyonline.ca/2014/05/02/montreals-quartier-des-spectacles-dotty-play/>
Lahey, Kate. 2009. "Melbourne gets logo makeover". *The Age*. <http://www.theage.com.au/national/melbourne-gets-logo-makeover-20090722-dtl5.html>

Krashinsky, Susan. 2012. "How three marketers would sell Canada's Brand". *The Globe and Mail*. www.theglobeandmail.com/report-on-business/industry-news/marketing/how-three-marketers-would-sell-canadas-brand/article16860322/

Kushins, Jordan. 2012. "Rebranding Victoria, London's Heart of Tourism, for Locals". *Fast Company*. www.fastcodesign.com/1670471/rebranding-victoria-londons-heart-of-tourism-for-locals

Kushins, Jordan. 2013. "Six Cities and States Reinventing themselves through Branding". *Gizmodo*. www.gizmodo.in/design/6-Cities-and-States-Reinventing-Themselves-Throu-gh-Branding/articleshow/22663123.cms

Kvan, Thomas. 2000. "Collaborative Design: what is it?". *Automation in Construction*. No. 9. http://web.arch.usyd.edu.au/~rche0750/DESC9177_July2008/Readings/Week1_Reading.pdf



La Grand, Datlef. 2014. "The new Eindhoven Identity". *Swaip*. www.swaip.com/detlef/new-eindhoven-identity

Land Securities. 2012. "Victoria – London's newest fashion quarter". *Issuu*. http://issuu.com/showmedia/docs/vfb_complete_v6

Land Securities. 2013. "Nova, Victoria: London's new destination". *Land Securities*. www.landsecurities.com/media/press-releases/1678

Landor. 2010. "Melbourne – Designing a flexible and future-focused image". *Landor Associates*. <http://landor.com/pdfs/cases/Case6493-A4.pdf>

Lanks, Belinda. 2012. "A Deft Rebranding Of Canada Tackles Its Hazy Identity Abroad". *Fast Company*. www.fastcodesign.com/1670180/a-deft-rebranding-of-canada-tackles-its-hazy-identity-abroad

Lanz, Stephan. 2013. "BeBerlin: governing the city through freedom!". *Internation Journal of Urban and Regional Research*. Vol. 37. No. 4. Urban Research Publications Limited.

Lapetino, Tim. 2011. "The future is fluid: inside dynamic logos". *Hexanine*. www.hexanine.com/zeroside/the-future-is-fluid-inside-dynamic-logos/

LaStampa.it. 2006. "Time: l'uomo dell'anno 2006 sei proprio tu". *LaStampa.it*. www.lastampa.it/2006/12/18/esteri/time-luomo-dellanno-sei-proprio-tu-vtJzUv4ZtQmFO-vOMfHv4yJ/pagina.html

Lava. 2011. "I Amsterdam". *Lava*. www.lava.nl/projects/view/299/I-Amsterdam-filmpje/dutch//english

Layman, Richard. 2014. "Lighting as an element of urban design and community identity". *Rebuilding Place in the Urban Space*. <http://urbanplacesandspaces.blogspot.it/2014/06/lighting-as-element-of-urban-design-and.html>

Leblanc, Thomas. 2012. "The accent on creativity: a Montréal story". *Marketing*. www.marketingmag.ca/advertising/the-accent-on-creativity-a-montreal-story-50999

Lecaldano, Alberto. 2006. "Per la grafica di pubblica utilità". *Progetto Grafico*. No. 9 - Dicembre. Milano: Aiap edizioni.

Lehmann, Aurore. 2008. "Petit histoire des places publiques". *Voir Montréal*. <http://voir.ca/voir-la-vie/art-de-vivre/2008/08/07/place-du-quartier-des-spectacles-petite-histoire-des-places-publiques/>

Lepore, Matteo. 2014. "City of Food is Bologna". *Matteo Lepore*. <http://matteolepore.it/2014/03/27/city-of-food-is-bologna/>

Lévy, Pierre. 1996. *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*. Milano: Feltrinelli.

Lin, Ted. 2014. "Brand Singapore and its influence on the past and future". *Untapped Cities*. <http://untappedcities.com/2011/11/24/brand-singapore-and-its-influence-on-the-past-and-future/>

Loh, Larry. 2010. "It's no longer Uniquely Singapore but YourSingapore now". *CNN Travel*. <http://travel.cnn.com/singapore/play/signapore-tourism-board-your-singapore-rebranding-campaign-388837>

Lombarts, Angelique. 2011. "Amsterdam, a brand that appeals to tourists and business alike". *City Mayors*. www.citymayors.com/marketing/amsterdam-brand.html

Lopez, Nino. 2013. "Il nuovo logo è Bologna: alfabeto interattivo di simboli". *Good Design Society*. <http://gooddesignsociety.blogspot.it/2013/12/il-nuovo-logo-e-bologna-alfabeto.html>

Louis, Jeff. 2010. "Thankfully, the Bahamas' Advertising Campaign Doesn't Hide Creativity". *TalentZoo*. www.talentzoo.com/beneath-the-brand/blog_news.php?articleID=7212Mariano

Lundy, Tameka. 2014. "New Strategies in Tourism". *The Bahamas Investor*.



Macleod, Duncan. 2010. "YourSingapore.com". *Inspiration Room*. <http://theinspirationroom.com/daily/2010/your-singapore-com/>

Macleod, Duncan. 2012. "Switzerland Holidays Without Internet". *Inspiration Room*. <http://theinspirationroom.com/daily/2012/switzerland-holidays-without-internet/>

Magatti, Mauro e Chiara Giaccardi. 2014. *Generativi di tutto il mondo unitevi! Manifesto per la società dei liberi*. Milano: Feltrinelli.

Mahubani, Kishore. 2007. "Creating a Singapore brand for the international stage. The Singapore paradox: The world is not world class: Singapore is world class". *Singapore Chinese Chamber of Commerce & Industry*. <http://english.sccci.org.sg/index.cfm?GPID=725>

Mahé, Stéphanie. 2009. "Quartier des Spectacles: des espaces remplis de lumière". *Epoch Times*. www.epochtimes.fr/front/9/6/11/n3501621/quartier-des-spectacles-des-espaces-remplis-de-lumiere.htm

Mariano Luigi, e Victor Megido. 2007. *Brand imagination. Le nuove frontiere della marca*. ISEDI.

Marobella, Paul, Eamon Boyle. 2013. "Capturing the attention of influential prosumers". *Direct Marketing News*. www.dmnews.com/capturing-the-attention-of-influential-prosumers/article/278468/

Marriott, James. 2011. "Could The Adoption of Flexible Identity Systems by some Contemporary Designers Have Any Enduring Influence on the Field of Brand Identity Design?". www.pdf-archive.com/2011/04/19/investigative-study/investigative-study.pdf

Martinovich, Artom. 2013. "I creatori del brand: Nel 2015 le righe bianche e blu saranno il biglietto da visita di Minsk". *EuroRadio Russia*. <http://euroradio.fm/ru/report/sozdateli-brenda-v-2050-m-belo-golubyepolosy-budut-vizitkoy-minska>

Mau, Bruce, Jennifer Leonard e Institute without Boundaries. 2004. "Massive Change". *Phaidon Press*.

McAfee, Ann. 2008. "City of Melbourne – Future Melbourne Plan". www.futuremelbourne.com.au/wiki/pub/FMPlan/WrittenSubmissions/City_of_Melbourne_Plan__McAfee_08_4.doc

McCullagh, Kevin. 2007. "Riding the Flux: Design is changing in myriad ways. Are you?". *Core 77*. www.core77.com/reactor/07.07_flux.asp

McNaughton, Marissa. 2011. "Facebook for Tourism: Tiny Swiss Village Wins Nearly 10.000 Fans". *The Realtime Report*. <http://therealtime.com/2011/11/14/facebook-for-tourism-tiny-swiss-village-wins-nearly-10000-fans/>

McNew, Sarah. 2014. "Iceland wants to be your friend". *SocialToaster*. www.socialtoaster.com/blog-entry/iceland-wants-be-your-friend

Melik, Alena. 2013. "Dal creatore del brand della capitale: Non avrò problemi con Miss Minsk". *CityDog*. <http://citydog.by/post/sozdatel-brenda/>

Menichelli, Massimo e Francesca Valsecchi. 2007. *Le comunità del Free Software come organizzazioni complesse. Il ruolo del design verso una cultura Open Knowledge*. Dipartimento INDACO, Politecnico di Milano.

Merkeindhoven. s.d. "Follow the entire process of Eindhoven Brand". *Merkeindhoven*. www.merkeindhoven.nl

MetaDesign. 2004. "Südtirol". *MetaDesign Visible Strategies*. www.metadesign.com/de/node/49293

MetaDesign. 2010. "Building strong regional brands: South Tyrol". *MetaDesign Visible Strategies*. www.slideshare.net/Insider/suedtirole-case

Meyer, David. 2012. "Icelanders approve their crowdsourced constitution". *Gigaom*. <https://gigaom.com/2012/10/22/icelanders-approve-their-crowdsourced-constitution>

Micheal, Chris e Ami Sedghi. 2014. "The world cities with the most powerful brands get the data". *The Guardian*. www.theguardian.com/cities/datablog/2014/may/06/world-cities-most-powerful-brands-get-the-data

Minelli, Filippo. 2010. "City Branding: il caso Singapore e la campagna YourSingapore 2010". *City Branding – Place Branding*. <http://brandthecity.tumblr.com/post/2849383270/city-branding-il-caso-singapore-e-la-campagna>

Misstypo. 2009. "Città dinamiche e metropoli che ronzano". *Misstypo*. <https://misstypo.wordpress.com/2009/01/11/citta-dinamiche-e-metropoli-che-ronzano>

Mohn, Tanya. 2011. "The Quartier des Spectacles – Montréal's Broadway". *BBC*. www.bbc.com/travel/feature/20110701-the-quartier-des-spectacles-montreals-broadway

Molino, Claudia. 2010. "L'immagine e il branding del marketing urbano: prospettive di applicazione alla città di Pisa". Tesi di Laurea Magistrale, Università di Pisa, Facoltà di Economia. <http://etd.adm.unipi.it/theses/available/etd-05312010-154217/unrestricted/TESI.pdf>

Montgomery, Angus. 2013. "A new look for the city of Minsk". *DesignWeek*. www.designweek.co.uk/news/a-new-look-for-the-city-of-minsk/3036511.article

Montréal. 2011^A. "Les quartiers culturels. Document d'orientation présenté devant la Commission sur la culture, le patrimoine et les sports". *Ville Montréal*. http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/CULTURE_FR/MEDIA/DOCUMENTS/QUARTIERS_CULTURELS_FR_2011.PDF

Montréal. 2011^B. "Night and day". *Ville Montréal*. http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7917,124043598&_dad=portal&_schema=PORTAL

Montréal. 2011^C. "Place des Festivals, Balmoral, Mayor and Jeanne-Mance Streets". *Ville Montréal*. http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7917,124039625&_dad=portal&_schema=PORTAL

Montréal. 2011^D. "On the ground and In the Air". *Ville Montréal*. http://ville.montreal.qc.ca/portal/page?_pageid=7917,124043570&_dad=portal&_schema=PORTAL

Montréal Métropole Culturelle. 2012. "Plan d'action 2007-2017. Montréal Métropole Culturelle. Edition 2012". http://montrealmetropoleculturelle.org/pls/portal/docs/page/pa0717_fr/media/documents/plan_action_2012_fr.pdf

Moore, Tim. 2010. "Consumer or prosumer?". *Tim Moore*. <http://timmooreonline.wordpress.com/2010/08/04/consumer-or-prosumer/>

Moreira, Paulo. 2012. "Novo logótipo da Câmara Municipal do Porto". *Logotipo*. www.logotipo.pt/blog/novo-logotipo-camara-porto

Moriconi, Simone. 2012. "Dal consum-attore al prosumer: le tre dimensioni del coinvolgimen-

to". *Snacks of Marketing*. <http://snacksofmarketing.wordpress.com/2012/11/28/coinvolgere-il-cliente/>

Morris, Harvey. 2012. "Crowdsourcing Iceland's Constitution". *The New York Times*. http://rendezvous.blogs.nytimes.com/2012/10/24/crowdsourcing-icelands-constitution/?_r=1

Moschillo, Maria Teresa. 2013. "Il consumatore di oggi: un ritratto a diverse latitudini". *Les Cahiers*. www.lescahiersfm.com/articoli/318-il-consumatore-di-oggi-un-ritratto-a-diverse-latitudini.html

Muri, Ina. 2012. "In Iceland, social media boost the economy". *Smartplanet*. www.smartplanet.com/blog/smart-takes/in-iceland-social-media-boost-the-economy/

Murphy Kelly, Samantha. 2012. "How Iceland Is Rebuilding Its Economy With Social Media". *Mashable*. <http://mashable.com/2012/03/15/iceland-technology>

MySwitzerland. 2012. "Winter spot Clocks". *You Tube*. www.youtube.com/watch?v=cKipnQnU4Gw

MySwitzerland. 2014^A. "SwissSelfie". *Swiss Selfie*. <http://swissselfie.myswitzerland.com/it#/selfie-gallery/inspiration>

MySwitzerland. 2014^B. "Views". *You Tube*. www.youtube.com/watch?v=2E302E13Upw

N

Naidenov, Andrew. 2013. "Aleksandr Grand: concetti alternativi del Brand Minsk obsoleti". *Marketing.by*. <http://marketing.by/novosti-rynka/aleksandr-grand-u-razrabotchikov-alternativnykh-kontseptsiy-brenda-minska-ustarevshie-vzglyady-na-brend-i-brening/>

Napolitano, Pasquale. s.d. "Estetica e Computazione: dalle origini dell'arte generativa". *Digicult*. www.digicult.it/it/digimag/issue-050/aesthetics-and-computation-the-origins-of-generative-art/

Neri, Federico. 2013. "Bologna City Branding: Bologna nel giudizio delle persone - Studio di Sentiment Analysis". *Comune di Bologna*. www.comune.bologna.it/sites/default/files/documenti/Bologna%20sul%20web.pdf

Neue Studio. 2011. "Der Naturen Rar". *Neue Studio*. www.neue.no/visit-nordkyn/

Neumeier, Marty. 2006. *The brand gap. How to bridge the distance between business strategy and design*. New Riders: Berkeley.

New York City Market Office. 2007. "New York City Market Highlights". France Publications, Inc. http://www.chathamdevco.com/documents/northeast_re_business.pdf

Nilsson, Fredrik. 2014. "Collaboration is not enough! What do architects and designers bring?". www.academia.edu/8066641/Collaboration_is_not_enough_What_do_architects_and_designers_bring

Noakes, Taylor. 2011. "Creating a new urban community in Montréal". *Taylor Noakes*. www.taylornoakes.com/2011/08/13/creating-a-new-urban-community-in-montreal/

Noguez, Jessica. 2012. "Between Facebook and farmers: how Switzerland got ready for tourist invasion". *Young Digital Lab*. www.youngdigitallab.com/en/social-media/between-facebook-and-farmers-switzerland-gets-ready-for-tourist-invasion/

Novelli, Roberta. 2011. "Tratti identificativi: consumer VS prosumer". *Go to Go*. www.gotogo.it/2011/06/15/tratti-identificativi-consumer-vs-prosumer/

Nowak, Marlena. 2014. "Puzzling over the logo of Minsk". *EastBook*. <http://eastbook.eu/en/2013/01/material-en/news-en/puzzling-over-the-logo-of-minsk/>

Nun, Michael. 2012. "Bruce Mau Design | Branding". *Visual Sundae*. <http://visuelsundae.com/post/27290154925/bruce-mau-design-branding>

Nurwisah, Ron. 2012. "Know Canada: Bruce Mau Design, WNYC's Studio 360 redesign Canada's Brand". *HuffingtonPost.ca*. www.huffingtonpost.ca/2012/07/12/know-canada-bruce-mau-studio-360_n_1666133.html

NYC & Company. 2013. "New York City Tourism: A model for success". *NYCGo*. www.nycgo.com/assets/files/pdf/New_York_City_Tourism_A_Model_for_Success_NYC_and_Company_2013.pdf



Olietti, Alessandra. 2014. "Brand Bologna: un logo interattivo per dare identità alla città".

Brandforum. www.brandforum.it/papers/1213/brand-bologna-un-logo-interattivo-per-dare-identita-citt

Ooi, Can-Seng. 2008. "Credibility of a Creative Image: The Singaporean Approach". *Creative Encounters Working. Paper No. 7*. <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7774/Creative%20Encounters%20Working%20Papers%207.pdf?sequence=1>

Ooi, Can-Seng. 2010. "Familiarity and uniqueness: Branding Singapore as a revitalized destination". *Creative Encounters Working. Paper No. 47*. http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8052/47-Ooi-Familiarity_and_uniqueness.pdf?sequence=1

Ooi, Can-Seng e Birgit Stuber. 2008. "Authenticity-in-Context: Embedding the Arts and Culture in Branding Berlin and Singapore". *Creative Encounters Working. Paper No. 6*. <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7773/Creative%20Encounters%20Working%20Papers%206.pdf?sequence=1>

Oudenampsen, Merijn. 2008. "Amsterdam, the City as a Business". Parte di *Urban Politics Now. No. 6*. NAi Publishers. www.academia.edu/5981317/Amsterdam_TM_the_city_as_a_business



Parente, Marina. 2012. *Design e identità urbane. Riflessioni ed esperienze per Milano e Napoli*. Milano: Maggioli editore.

Parker, Quincy. 2006. "Constant Re-Branding Keeps The Bahamas". *Bahamas B2B*. www.bahamasb2b.com/news/wmview.php?ArtID=9218

Pasca, Vanni, e Dario Russo. 2005. *Corporate image. Un secolo di immagine coordinata dall'AGE alla Nike*. Milano: Fausto Lupetti.

Peñalver Menéndez, Alberto. 2012. "Know Canada, identidad visual de Canadá por Bruce Mau". *Experimenta Magazine*. www.experimenta.es/noticias/grafica-y-comunicacion/know-canada-identidad-visual-de-canada-bruce-mau-3637

Petersen, Thomas e Kristine Ploug. 2004. "Generative Art is as old as art. An interview with Philip Galanter". *Artificial*. www.artificial.dk/articles/galanter.htm

Piletski, Ales. 2012. "Minsk city executive committee announces contest for new Minsk

brand". *EuroRadio*. <http://euroradio.fm/en/report/minsk-city-executive-committee-announces-contest-new-minsk-brand-110334>

Pinto, Fiona. 2012. "Un nuovo profilo per la città di Napoli: spunti per un progetto di city branding". Tesi di Laurea Magistrale, Politecnico di Milano, Facoltà di Disegno Industriale.

Polico, Michele. 2011. "Facebook business, online 2 offline and storytelling. Welcome to Obermatten". *Young Digital Lab*. www.youngdigitallab.com/en/case-history/facebook-business-online-2-offline-and-storytelling-welcome-to-obermatten/

Popescu, Alina Irina. 2012. "Branding Cities as Educational Centres. The role of higher Education Institutions". *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 7. No. 3. Editura Economia. www.managementmarketing.ro/pdf/articole/280.pdf

Popescu, Ruxandra-Irina e Răzvan-Andrei Corbos. 2011. "The Strategic Analysis of Singapore's Brand and Rebrand Campaigns". *Review of International Comparative Management*. Vol. 12. No. 2 – Maggio. www.rmci.ase.ro/no12vol2/12.pdf

Press NYTT. 2011. "Nordkyn logo reflects the changing weather of Finnmark". *Norsk Designråd – Norwegian Design Council*. www.norskdesign.no/2011/nordkyn-logo-reflects-the-changing-weather-of-finnmark-article18542-8789.html

PRI. 2012. "Studio 360: Bruce Mau Design Rebrands Canada". *YouTube*. www.youtube.com/watch?v=uzHvFya1FpU&feature=player_embedded

Protalinski, Emil. 2011. "Iceland taps Facebook to rewrite its constitution". *ZDNet*. www.zdnet.com/article/iceland-taps-facebook-to-rewrite-its-constitution/

Provincia Bolzano, website. www.provincia.bz.it/marchioombrello/default.asp

PublicAffairsAsia e Ogilvy Public Relations. 2012. "Location Branding 2012". www.publicaffairsasia.net/location_branding2012.pdf



Quartier des Spectacles Montréal. s.d^A. "Le Partenariat du Quartier des Spectacles". *Quartier des Spectacles Montréal*. www.quartierdesspectacles.com/fr/a-propos/parteneriat-du-qds/

Quartier des Spectacles Montréal. s.d^B. "Quartier des Spectacles Partnership". *Quartier des Spectacles Montréal*. www.quartierdesspectacles.com/en/about/qds-partnership/

Quartier des Spectacles Montréal. 2010. "Projet pilote: intersection signalétique". *YouTube*. <https://www.youtube.com/watch?v=IDDjstzz3IA>

Quartier des Spectacles Montréal. 2013. "The luminous pathway lighting as a marker of identity". *Quartier des Spectacles Montréal*. <http://www.quartierdesspectacles.com/en/blog/259/the-luminous-pathway-lighting-as-a-marker-of-identity>

Quekel, Sebastian. 2014. "Eindhoven wint prestigieuze Nationale Citymarketing Trofee". *Omroep Brabant*. www.omroepbrabant.nl/?news/212426722/Eindhoven+wint+prestigieuze+Nationale+Citymarketing+Trofee.aspx

Quito, Anne. 2013. "Nation Rebranding 101: Inside the 'Know Canada' Campaign". *Designers and Books*. www.designersandbooks.com/blog/nation-rebranding-101-inside-know-canada-campaign



Radice, Sara. 2014. "Designing for Participation within Cultural Heritage – Participatory practices and audience engagement in heritage experience processes". Politecnico – Design Department – Doctoral Program in Design – XXVI Cycle.

Ragni, Erik. 2013. "Se il logo cambia quando cambia il vento". *TechMate*. www.techmate.it/se-il-logo-cambia-quando-cambia-il-vento/

Rantisi, Norma M., e Deborah Leslie. 2006. "Branding the design metropole: the case of Montréal, Canada". *Area*. Vol. 38. No. 4 – Dicembre.

Regina, Simona. 2013. "Come si devono raccontare le città". *Wired.it*. www.wired.it/lifestyle/design/2013/12/23/bologna-raccontare-citta/

Ren, Carina, e Bodil Stilling Blichfeldt. 2011. "One Clear Image? Challenging Simplicity in Place Branding". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. Volume 11. No. 4 - Dicembre. Routledge. <http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2011.598753>

Rizzo, Andrea. 2012. "Place Branding: Comunicare lo spazio e il luogo". *Brandforum*.

www.brandforum.it/papers/774/place-branding-comunicare-lo-spazio-e-il-luogo

Rogers, Emily. 2003. "Branding: NYC selects Wolff Olins to forge unified image". *Marketing Knowledge*. www.marketingmagazine.co.uk/article/196786/branding-nyc-selects-wolff-olins-forge-unified-image

Roffo, Raphaëlle. 2013. "Branding the city: economic strategies and cultural identity challenges". www.academia.edu/5009958/Branding_the_city_economic_strategies_and_cultural_identity_challenges._Comparing_Hong_Kong_and_Singapore

Ruggia, James. 2014. "Swiss Tourism's 'Time' Takes Top Honor at ETC Awards". *Travel Pulse*. www.travelpulse.com/news/destinations/swiss-tourism-time-takes-top-honor-at-etc-awards.html

Rybchinskaja, Anna. 2012. "Brand Minsk: la Capitale avrà i suoi slogan, logo e colori". *Komsomolskaya Pravda*. www.kp.ru/daily/25934.5/2882569/



Saenz, Aaron. 2011. "25 Ordinary Citizens Write Iceland's New Constitution With Help From Social Media". *SingularityHUB*. <http://singularityhub.com/2011/08/03/25-ordinary-citizens-write-icelands-new-constitution-with-help-from-social-media/>

Saini, Mirko. 2014. "Da consumer a prosumer: l'evoluzione della specie". *Webcentrica*. www.webcentrica.it/consumer-prosumer-levoluzione-specie/

Salman, Saba. 2008. "Brand of Gold". *The Guardian*. www.theguardian.com/society/2008/oct/01/city.urban.branding

Sambrotta, Eliana. 2010. "Trentino e Alto Adige-Südtirol. Quando un territorio diventa brand". *Marketing Territoriale*. www.manageritalia.it/content/download/Informazione/Giornale/Aprile_2010/06.pdf

Sanders, Elizabeth. 2002. "From User-Centered to Participatory Design Approaches". In *Frascara, Jorge, 2002, Design and the Social Sciences: Making Connections*, Taylor & Francis Books Limited. www.maketools.com/articles-papers/FromUsercenteredtoParticipatory_Sanders_%2002.pdf

Sanders, Lisa. 2006. "Mayor Bloomberg Revamps NYC's Marketing Plans".

Advertising Age. <http://adage.com/article/news/mayor-bloomberg-revamps-nyc-s-marketing-plans/109266/>

Sangiovanni, Carolina. 2014. "Poesia e Tradição no novo logo da Cidade do Porto". *Choco La Design*. <http://chocoladesign.com/poesia-e-tradicao-novo-logo-da-cidade-porto>

Sark, Katrina. 2012. "Branding Berlin – Dissertation Project". *Berlin Dissertation*. www.berlindissertation.weebly.com

Sasaki. 2013. "Minsk Forest City: A Regeneration of the Minsk-1 Airport". *Sasaki*. www.sasaki.com/project/336/minsk-forest-city-a-regeneration-of-the-minsk1-airport/

Scarso, Slawka. 2010. "Il nuovo marchio Südtirol per fare sistema in Alto Adige". *Marketing del Vino*. www.marketingdelvino.it/2010/11/il-nuovo-marchio-sudtirol-per-fare-sistema-in-alto-adige/

Schaal, Dennis. 2010. "Switzerland Tourism Facebook campaign comes just in time to save your marriage". *Tnooz*. www.tnooz.com/article/switzerland-tourism-facebook-campaign-comes-just-in-time-to-save-your-marriage/

Scherpontwerp. 2014. "Ehv365. Campagne Future Proof". *Scherpontwerp*. <http://scherpontwerp.nl/klant/ehv365>

Schinaia, Gianluca. 2014. "Bologna City of Food, quando il cibo diventa sinonimo di città". *IlFattoQuotidiano.it*. www.ilfattoquotidiano.it/2014/03/27/bologna-city-food-quando-il-cibo-diventa-sinonimo-di-citta/928434/

Schön, Donald A. 1993. *Il professionista riflessivo. Per una nuova epistemologia della pratica professionale*. YouCanNow. Bari: Edizioni Dedalo.

Secolo, Christopher. 2011. "Identità dinamiche. Nuove metodologie progettuali dell'immagine coordinata". Tesi di Laurea Magistrale, IUAV di Venezia, Facoltà di Design e Arti. http://issuu.com/secolo3/docs/identita_dinamiche_christopher_secolo/1

Senneth, Richard. 2009. *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.

Serra, Emanuele. 2014. "City branding è Bologna". *Design Playground*. www.designplayground.it/2014/03/city-branding-e-bologna/

Sevin, Efe. 2014. "Understanding cities through city brands: city branding as a social and

semantic network". *Cities*. Vol. 38. Elsevier Ltd.

Shaughnessy, Adrian. 2008. "Wolff Olins' Intuitive Branding". *Bloomberg Business Week*. www.businessweek.com/stories/2008-02-06/wolff-olins-intuitive-brandingbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice

Siddique, Haroon. 2011. "Mob rule: Iceland crowdsources its next constitution". *The Guardian*. www.theguardian.com/world/2011/jun/09/iceland-crowdsourcing-constitution-facebook

Siegel, Michele. 2012. "A new look for Canada". *Studio360*. www.studio360.org/story/219147-a-new-look-for-canada/

Simpson, Brodie. s.d. "Visit Nordkyn // Neue Design Studio". *Apothecary*. www.designworksapothecary.com

Singapore Tourism Board. s.d. "Destination brand – YourSingapore". *Singapore Tourism Board*. www.stb.gov.sg/about-stb/what-we-do/Pages/Marketing-Singapore.aspx

Sinni, Gianni. 2007. "It e il Ruolo del Grafico". *SocialDesignZine Aiap*. <http://sdz.aiap.it/notizie/7306>

Sinni, Gianni. 2008^A. "Disegnare le città. Be Berlin". *SocialDesignZine*. <http://sdz.aiap.it/notizie/10166>

Sinni, Gianni. 2008^B. "Un design non sottomesso. Intervista a Ruedi Baur". *SocialDesignZine*. sdz.aiap.it/notizie/10580

Sinni, Gianni, e Andrea Rauch. 2009. *Disegnare le città. Grafica per le pubbliche istituzioni in Italia*. Firenze: LCD edizioni.

Smiltans, Aigars. 2010. "Destination Branding & Historical Heritage". *Agora 2.0*. www.agora2-tourism.net/assets/97/7-_Case_studies_destination_branding_Kompatibilit%C3%A4tsmodus_.pdf

Smirnova, Lena. 2013. "Minsk: A city that shines with old soviet charm". *The Moscow Times*. www.themoscowtimes.com/beyond_moscow/minsk.html

Smith, Mallory. 2011. "Fluid identities: Nordkyn". *Designs by Mallory*. <http://designsbymallory.wordpress.com/2011/03/30/fluid-identities-nordkyn/>

Smith, Jacquelyn. 2012. "Switzerland Tops Ranking of 25 Best Country Brands". *Forbes*. www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/10/24/switzerland-tops-ranking-of-25-best-country-brands/

Soddu, Celestino. 2010. "Curved spacetime perspective as generative engine. Intersubjectivity & Contrapunctus". *XIII Generative Art Conference*. www.generativeart.com/on/cic/ga2010/2010_9.pdf

Soddu, Celestino ed Enrica Colabella. 2013. "Why generative art?". *XVI Generative Art Conference*. www.generativeart.com/ga2013xWEB/proceedings1/1.pdf

Solomon, Bobby. 2012. "Clever 'Know Canada' branding by Bruce Mau Design". *The Fox is black*. <http://thefoxisblack.com/2012/08/01/clever-know-canada-branding-by-bruce-mau-design/>

SoulSight. 2011. "Nordkyn's too cool identity about ad cool as its winter". *SoulSight*. <http://soulsight.com/nordkyns-too-cool-identity-about-as-cool-as-its-winter/>

Stamp, Jimmy. 2012. "Rebranding Amsterdam and what it means to rebrand a city". *Smithsonian*. www.smithsonianmag.com/arts-culture/rebranding-amsterdam-and-what-it-means-to-rebrand-a-city-19539392/?no-ist

State Government Victoria. 2013. "Victoria's Regional Tourism Strategy 2013-2016". *Tourism Victoria*. www.tourism.vic.gov.au/component/edocman/?task=document.download&id=602

Stephens, Thomas. 2012. "Swiss businesses catch up with social media". *Swissinfo*. www.swissinfo.ch/eng/swiss-businesses-catch-up-with-social-media-/32711576

Steven, Rachael. 2013. "Eindhoven's new identity". *Creative Review*. www.creativereview.co.uk/cr-blog/2013/november/eindhoven-rebrand

Stevens, Andrew. 2011. "The Singapore brand offers a thoroughly modern city". *City Mayors*. www.citymayors.com/marketing/singapore-brand.html

Stewart, Graham. 2012. "SW1. London Victoria. Past/Present/Future". *Victoria Business Improvement District*. www.victoriabid.co.uk/wp-content/uploads/2012/09/Victoria-SW1-Final-Version.pdf

Stiegeman, Athalie. 2012. "Eindhoven è leader nel city marketing?". *Marketing Online*.

www.marketingonline.nl/bericht/is-eindhoven-marktleider-in-city-marketing

Strachan, Ian Gregory. 2012. "Columbus's Ghost. Tourism, Art and National Identity in the Bahamas". *e-Review of Tourism Research*. http://ertr.tamu.edu/files/2012/09/Strachan_Columbuss_Ghost__Tourism_Art_and_National_Identity_in_the_Bahamas_8.pdf

Struxness, Abigail. 2013. "The Impact of Authoritarian Rule on the success of Global City Branding Efforts: Dubai, Singapore and Mumbai". *University of Puget Sound*. http://soundideas.pugetsound.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=ipe_theses

Sullivan, Rachel. 2013. "Save or recreate? Lessons from Singapore on the value of green spaces". *Ecós*. www.ecosmagazine.com/paper/EC13052.htm

Switzerland Travel Centre. 2010. "We do whatever it takes to make your holidays perfect". *You Tube*. www.youtube.com/watch?v=fIBYYV8naUI

Symanovich, Nil. 2013. "La gente vuole sapere: fai una domanda al creatore del marchio di Minsk". *CityDog*. <http://citydog.by/post/sozdatel-brenda-minska/>



Tafter Journal. 2013. "Enti locali: È Bologna, il nuovo progetto con cui la città si racconta al mondo". *Taafter Journal*. www.taafter.it/2013/12/19/enti-locali-e-bologna-il-nuovo-progetto-con-cui-la-citta-si-racconta-al-mondo/

Téllez Bohòrquez, Fabio Andrés. 2011. "Comutaciòn e identidad visiva corporativa". *Paper SIGraDi*. www.academia.edu/2456956/Computacion_e_Identidad_Visual_Corporativa_Computation_and_Corporate_Visual_Identity

Tereshkova, Elena. 2012. "Identity of Minsk 2012". *Elena Tereshkova*. www.lenatereshkova.com/unit-13/

Tosheena Robinson, Blair. 2013. "Opportunities in Tourism". *The Bahamas Investor*. www.thebahamasinvestor.com/2013/opportunities-in-tourism/

Tourisme Montréal. 2011. "Place des Arts puts on a new face". *Tourisme Montréal*. www.tourisme-montreal.org/Discover-montreal/Montreal-by-theme/culture/place-des-arts-puts-on-a-new-face

Tourisme Montréal. 2012. "Annual Report 2012". *Tourisme Montréal*. <http://documents.tourisme-montreal.org/Montreal-Tourism/R-and-D/Statistics/EN/ra-2012-en.pdf>

Tschimmel, Katja. 2012. "Design Thinking as an Effective Toolkit for Innovation". *Proceedings of the XXIII ISPIM Conference: Action for Innovation: Innovating from Experience*. www.academia.edu/1906407/Design_Thinking_as_an_effective_Toolkit_for_Innovation

Tyson, Josh. 2012. "Know Canada – Bruce Mau Design". *Selectism*. www.selectism.com/2012/07/12/know-canada-bruce-mau-design/



Uhrenholt, Hannah. 2008. "Destination branding of NYC – Creating a destination brand identity". Aarhus University, Faculty of Business Language. pure.au.dk/portal/files/3215/thesis_finished.docx

Urban Center Bologna. 2013^A. "Urban Center Bologna – Bologna City Branding. Bando di concorso di idee internazionale per la progettazione grafica del marchio/logotipo e del relativo payoff per la promozione della Città di Bologna". *Comune Bologna*. www.comune.bologna.it/sites/default/files/.../Bando%20city%20brand.pdf

Urban Center Bologna. 2013^B. "Urban Center Bologna – Concorso Bologna City Branding. Allegato B: case histories". *Aiap*. www.aiap.it/getFile.php?f=b_casehistories.pdf&mime=application/pdf

Urban Center Bologna. 2013^C. "Urban Center Bologna – Concorso Bologna City Branding. Allegato C: Report ricerca". *Aiap*. www.aiap.it/getFile.php?f=c_reportricerca.pdf&mime=application/pdf

Urban Centre Bologna. 2014. "È Bologna – aggiornamento al 2014_01_25". *YouTube*. www.youtube.com/watch?v=o65D7VTDNIU



Valsecchi, Francesca. 2009. *Conoscenza progettuale collaborativa. La rete come modello per attività creative orientate allo scambio*. Politecnico di Milano, Dipartimento inDaCo. Dottorato DieCM – XXI ciclo.

Van Abel, Bas, Roel Klaassen, Lucas Evers e Peter Troxler. 2011. *Open Design Now – Why design cannot remain exclusive*. Netherlands: BIS Publishers.

Van Breda, Nick e Jan Spruijt. 2013. "The future of Co-creation and Crowdsourcing". *Draft the Future of Co-creation and crowdsourcing*. http://issuu.com/eaca/docs/nick_van_breda_the_future_of_co-cre

Van der Velden, Daniel e Vinca Kruk. 2010. *Uncorporate identity*. Lars Müller Publishers.

Van Nes, Irene. 2012. *Dynamic identities. How to create a living brand*. Amsterdam: BIS Publishers.

Vesnin, Arseny. 2013. "Minsk Style". *DesignCollector*. <http://designcollector.net/minsk-style/>

Victoria BID. 2013. "Victoria Retail Health Check 2013". www.victoriabid.co.uk/wp-content/uploads/2013/11/Victoria-Retail-Health-Check.pdf

Victoria BID. 2014. "Victoria Vibrancy Report 2014". *Victoria Business Improvement District*. www.victoriabid.co.uk/wp-content/uploads/2014/02/Victoria_VibrancyReport_LR1.pdf

Ville-Marie Montréal. 2007. "Programme Particulier d'Urbanisme: Quartier des Spectacles". *Secteur Place des Arts*. www.qimtl.qc.ca/documents/file/publications/PPU%20-%20Quartier%20des%20spectacles-1.pdf

Visdeloup, Kevin. 2010. "Cities have to develop into successful brands". *CityMayors*. www.citymayors.com/marketing/city-branding.html

Visnjic, Filip. 2012. "Graphic Narratives: Generative Book Covers by Ligia Duro". *Creative Applications Network*. www.creativeapplications.net/processing/graphic-narratives-generative-book-covers-by-ligia-duro/

Vit, Armin. 2007. "I <3 Wolff Olins". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/i_wolff_olins.php#.VNjuUrCG-UG

Vit, Armin. 2009. "Pieces of Melbourne". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/pieces_of_melbourne.php#.VNjsFbCG-UF

Vit, Armin. 2010^A. "Shape of Singapore". *Underconsideration*. [underconsideration.com/brandnew/archives/shape_of_singapore.php#.VNjs17CG-UE](http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/shape_of_singapore.php#.VNjs17CG-UE)

Vit, Armin. 2010^B. "Where the cold wind blows". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/where_the_cold_wind_blow.php#.VNjsf7CG-UE

Vit, Armin. 2012. "V Marks the Spot". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/v_marks_the_spot.php#.VEa8X4usV7g

Vit, Armin. 2013^A. "Minsk gets in Line". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/minsk_gets_in_line.php#.VHONO1eG97h

Vit, Armin. 2013^B. "Energizing Eindhoven". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/energizing_eindhoven.php#.VNjtHrCG-UF

Vit, Armin. 2013^C. "Minsk gets in line". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/minsk_gets_in_line.php#.VNjtcLGG-UF

Vit, Armin. 2014^A. "Bologna is as Bologna does". *Underconsideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_city_of_bologna_by_matteo_bartoli_and_michele_pastore.php#.VNjt8LGG-UE

Vit, Armin. 2014^B. "New logo and identity for Porto by White Studio. Tile by Tile". *Under Consideration*. www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_porto_by_white_studio.php#.VJgl9sAAat

Voellner, Kerry. 2013. "Is Eindhoven the world's most creative city?". *Venturi*. www.it-recruitment-blog.com/is-eindhoven-the-worlds-most-creative-city/



Wahyurini, Octavianti Dwi. 2012. "The significance of city logo in city branding strategy". www.wseas.us/e-library/conferences/2012/CambridgeUK/CUMNUPEM/CUMNUPEM-12.pdf

Walkine, Janette Felicia Louise. 2009. "Investigating the cultural identity of the Bahamas through a study of Bahamian Primary Education". *Baylor University*. <https://beardocs.baylor.edu:8443/xmlui/handle/2104/5539>

Warren, Richard. 2012. "Next Stop London Victoria". *Ft*. www.ft.com/cms/s/2/abf93dfa-4d92-11e1-bb6c-00144feabdc0.html#axzz363cByxBR

Wasserman, Todd. 2011. "Iceland Unveils Crowdsourced Constitution". *Mashable*.
<http://mashable.com/2011/07/29/iceland-crowdsourced-constitution/>

White Studio. 2014. "New Identity for the City of Porto". *Behance*.
www.behance.net/whitestudiodesign

Wicht, Pascal. 2011. "Generative Identity". *Enigma Branding&Strategy*.
<http://enigmaprod.ch/en/where-we-stand-3/identite-generative/>

Williams, Eliza. 2007. "Branding NYC". *Creative Review*.
www.creativereview.co.uk/cr-blog/2007/october/branding-nyc

Winfield-Pfeffrkorn, Julia. 2005. "The branding of cities – Exploring City Branding and the importance of Brand Image". *School of Syracuse University*.
www.brandchannel.com/images/papers/245_branding_of_cities.pdf

Wolff Olins. 2007 (ultimo aggiornamento 2011). "NYC Case Study". *Wolff Olins*.
<http://archive.wolffolins.com/work/new-york-city?ghost=1>



Yee, F. Woo. 2009. "Nation Branding: a case study of Singapore". *University of Nevada*.
<http://digitalscholarship.unlv.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1713&context=thesesdissertations>

YouCanNow Studio. 2014. "Project Focus: Think Minsk". *YouCanNow*.
www.ycn.org/magazine/features/107-project-focus-think-minsk

YourSingapore. www.yoursingapore.com



"Il vero viaggio non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi."

Alla mia famiglia, a Dario e la sua.

A Isabella, Federica, Laura e Carlo.

A Matteo e Angela.

