



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Triennale Interclasse in
Lingue, Letterature e Mediazione culturale (LTLLM)
Classe LT-12

Tesina di Laurea

Place branding in prospettiva europea: il caso di Francoforte sul Meno

Relatore
Prof. Tania Rossetto

Laureando
Irene De Toni
n° matr.1235666 / LTLLM

Anno Accademico 2022 / 2023

Sommario

Introduzione	4
Capitolo 1. Framework teorico: brand e place branding	6
1. Breve introduzione al brand	6
2. Le componenti del brand	7
2.1 Brand identity	7
2.2 Brand image	7
2.3 Brand equity	8
3. Introduzione al place branding	8
3.1 Is place branding simply corporate identity for places?	9
3.2 Toponimi e place brands	10
4. Strumenti del place branding	12
4.1 Personality association	12
4.2 Signature building and design	13
4.3 Event hallmarking	13
5. Lo storytelling come strumento chiave del place branding	14
Capitolo 2. Le derivazioni del place branding	15
1. Nation branding	15
1.1 La reputazione internazionale: il Nation Brands Index	17
2. Destination branding	18
2.1 Creazione di una marca territoriale	19
3. City marketing e city branding	20
3.1 City marketing	21
3.2 L'immagine della città e la sua comunicazione	21
3.3 Il city brand	24
3.4 Storytelling per il city branding	25
4. Trasformare la città in brand: esempi di city branding di successo	26
4.1 I ♥ NY	27
4.2 Be Berlin	28
4.3 I amsterdam	29
4.4 È Bologna	29
Capitolo 3. Il caso di Francoforte sul Meno	31

1. Cenni storici e sviluppi recenti	32
2. Wannabe global city	35
3. Due direzioni del branding	36
3.1 Promozione culturale.....	38
4. Haus der Demokratie	39
5. Frankfurter Bahnhofsviertel	39
Conclusioni	41
Bibliografia.....	43
Sitografia	44
Summary	46

Introduzione

Nel mondo contemporaneo la globalizzazione, l'interconnessione e gli strumenti digitali hanno aumentato esponenzialmente la competizione tra gli attori della nostra società. Nell'arena turistica sono i luoghi a competere gli uni con gli altri, per aggiudicarsi risorse umane ed investimenti. Per far sì che ciò accada e per rendersi maggiormente attrattivi, i luoghi hanno iniziato a fare proprio il marketing e il branding, tradizionalmente associati ad aziende e prodotti. Dagli studi presi in considerazione in preparazione a questa ricerca, appare chiaro però come il marketing e il branding tradizionali siano inadeguati al contesto locale ed è pertanto necessario adeguare i loro tratti alla promozione sempre più popolare di nazioni, regioni, città e destinazioni turistiche. Nasce così il place branding, argomento principe di questa tesi, che si propone di indagarne gli aspetti teorici e pratici. Si è scelto di studiare la promozione dei luoghi perché, insieme al marketing territoriale, costituisce un tema attuale, internazionale e molto dibattuto nelle riviste di marketing. Si è limitata la ricerca al contesto europeo in quanto è quello più ricco di esempi e comprende anche il caso di studio selezionato.

La struttura del lavoro si articola in tre capitoli. Nel primo capitolo, il presente elaborato introduce inizialmente il concetto di brand e le sue caratteristiche, delimitandolo alla sua accezione tradizionale nel contesto aziendale e commerciale. Lo si applica poi al contesto locale con il place branding, esaminandone le peculiarità e mettendolo in relazione con l'identità di chi i luoghi li abita.

Il secondo capitolo approfondisce tre sottocategorie del place branding. A livello nazionale si tratta brevemente il nation branding e si passa poi ad un'analisi sul destination branding, riflettendo su cosa si intende per destinazione e quali sono le sue componenti più rilevanti per il successo delle strategie. La sezione più sostanziosa è relativa al branding delle città, nato più recentemente a seguito della crisi dell'ordine fordista. Ciò ha portato ad uno spostamento del baricentro dell'economia verso la terziarizzazione e culturalizzazione, con crescente rilevanza dei servizi e delle componenti immateriali. Le città moderne devono rendersi in grado di attrarre e trattenere risorse umane creative, che ne permettano lo sviluppo con idee innovative e la crescita economica. Questi soggetti dalle professioni variegata fanno parte di quella che il sociologo Richard Florida

chiama “classe creativa” (Florida, 2003). La ricerca, riconoscendo l’importanza della comunicazione dell’immagine della città e del suo brand, analizza le varie strade che un’amministrazione cittadina può adottare nel fare ciò. Come si propone anche nel capitolo 1, si individua poi nello storytelling uno strumento creativo efficace per generare l’identità di un luogo e comunicarla. Ciò viene dimostrato tramite gli esempi forniti nell’ultima sezione del capitolo 2: casi di city branding di successo come quello di Amsterdam e Berlino affondano le loro radici proprio nello storytelling. Sebbene il city branding abbia attirato l’attenzione dapprima delle grandi città, ora sta affascinando anche città di fama minore, comprese quelle italiane come Bologna, che ha dato vita ad un progetto di city branding dinamico ed interessante.

Per l’ultimo capitolo si propone come caso di studio la città tedesca di Francoforte sul Meno per una mera questione emotiva: ho trascorso un periodo di studi in tale città in qualità di borsista Erasmus, e sin da subito mi ha affascinato il contrasto armonioso che si crea in città tra il lato moderno e internazionale tipico delle *global cities* e lo spirito tradizionale e tedesco che si respira nel Römer, la piazza del municipio, e nei suoi dintorni. Dall’analisi di alcuni casi celebri e dalle nozioni teoriche che occupano i primi due capitoli del lavoro, nasce la curiosità di approfondire le prospettive di applicazione del city branding a una città che, come Francoforte, riveste un importantissimo ruolo internazionale, ma ha una reputazione dubbia ed è ricca di contrasti. Nell’ultimo capitolo si esamina quindi la ricezione del brand di Francoforte in un contesto anzitutto europeo, nei suoi aspetti positivi e negativi. Si studia infine come la storia, l’aspetto urbano e il ruolo influente ed autorevole di Francoforte nel mondo impattino sull’identità cittadina e dei cittadini.

Capitolo 1. Framework teorico: brand e place branding

1. Breve introduzione al brand

Prima di addentrarsi nel place branding e nelle sue applicazioni è opportuno definire il concetto di brand, poiché esso è funzionale alla comprensione del branding orientato ai luoghi. Facciamo dunque un passo indietro, uno ben lungo, per dare uno sguardo alle origini e fare una rapida carrellata dei significati che il termine brand ha assunto. In *A brief history of brands and the evolution of place branding* (Briciu e Briciu, 2016, pp. 137-9) si legge che inizialmente, nel vocabolario inglese, il termine *brand* si riferiva ad un oggetto bollente, che brucia. Nei secoli addietro, si utilizzava infatti un *firebrand* per marchiare a fuoco gli animali da allevamento, per contrassegnarli e renderli facilmente identificabili. Era proprio questa la funzione dei “proto-brands”, come li definiscono Briciu e Briciu, ossia marchi ed incisioni presenti già nell’antica Grecia, Roma e Cina, apposti su beni e prodotti per indicarne la proprietà, la provenienza, la funzione o la qualità. Poi l’accezione del termine si è ampliata col fiorire del commercio internazionale, acquisendo pian piano il significato odierno associato ai prodotti commerciali. Il significato di brand, in italiano marca, si espanderà a *trademark* (marchio di fabbrica) con la nascita delle fabbriche e della competizione, con l’intento di rendere il prodotto identificabile e familiare ai consumatori. Nel mondo moderno e globalizzato, il brand è divenuto fondamentale per distinguersi dai *competitors*, fidelizzare il cliente e assicurarsi profitti, oltre che per creare valore per l’azienda e per tutti i suoi *stakeholder*.

Per darne una definizione chiara e moderna ci si affida a Philip Kotler, uno dei più autorevoli esperti di marketing e management al mondo, nonché padre del marketing moderno: il brand è “un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una combinazione di questi, che identifica i prodotti o servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e li differenzia da quelli dei concorrenti” (Kotler e Armstrong, 2011, p. 231). Il brand rende semplice per il consumatore riconoscere il prodotto, aumentandone la fedeltà e creando un’associazione automatica con determinati valori, caratteristiche, sensazioni e qualità. Dunque, quando un consumatore acquista un prodotto o un servizio, non acquista solo l’oggetto fisico, la prestazione e i benefici che ne derivano, ma

anche diversi altri valori simbolici intangibili a cui il brand è associato. Inoltre la marca ha un valore indipendente dal prodotto brandizzato e dalla società e garantisce tutela legale alle aziende, poiché il marchio registrato detiene diritti di proprietà intellettuale. È quindi un elemento che porta beneficio a tutte le parti (chi lo fonda, chi lo commercia, chi lo consuma) e può diventare lo strumento di marketing più potente e prezioso per un'azienda e per il raggiungimento del suo vantaggio competitivo.

2. Le componenti del brand

2.1 Brand identity

Ne troviamo una definizione in Ghodeswar (2008, p. 5), secondo cui la *brand identity* è un insieme unico di associazioni della marca che implica una promessa ai clienti ed è composto da un'identità centrale e un'identità estesa. L'identità centrale, in inglese *core identity*, persiste anche se il brand si espande a nuovi mercati e prodotti. Essa riguarda “product attributes, service, user profile, store ambience and product performance” (Ghodeswar, 2008, p. 5), ossia gli attributi del prodotto, il servizio, il profilo dell'utente, l'ambiente del negozio e le prestazioni del prodotto. L'identità estesa invece viene definita come l'insieme degli attributi aggiuntivi che contribuiscono alla *core identity* (Ghodeswar, 2008). Se l'azienda propone un'immagine chiara e distintiva del suo marchio, non solamente ne gioveranno le componenti del brand, ma potenzialmente potrà applicare dei *premium prices* (prezzi maggiorati) e con i vantaggi ottenuti potrà supportare il lancio di nuovi servizi e prodotti (Ghodeswar, 2008, p. 4).

2.2 Brand image

Se la *brand identity* indica come un'azienda vuole essere percepita dal pubblico e trasmette i valori e gli obiettivi del marchio, la *brand image* è invece l'immagine, la percezione che ha il pubblico del marchio, le sensazioni con cui esso viene associato ed è influenzata dal posizionamento e dalla reputazione della marca stessa. Tuttavia non necessariamente la *brand image* corrisponde alla *brand identity*. In questo caso si crea uno svantaggio per l'azienda, che non è riuscita a veicolare un'identità forte e definita attorno al brand o che perde credibilità se non vi è coerenza tra le promesse e le azioni. Viene danneggiata la *brand reputation*.

2.3 Brand equity

Una terza componente è il valore della marca. Secondo Kotler e Armstrong (2011, p. 243), la *brand equity* è la misura della capacità del marchio di catturare la preferenza e la fedeltà dei consumatori. Un marchio potente ha una *brand equity* elevata, che fa sì che i consumatori lo preferiscano a versioni non di marca o a marche differenti e ne percepiscano la non sostituibilità con altre versioni.

Quest'introduzione sintetica al brand ci fornisce i mezzi per comprendere che nel place branding bisogna tenere conto anche delle variabili proprie del *corporate branding* (marchio aziendale). Tuttavia, come verrà chiarito in queste pagine, sono molti altri gli elementi e dettagli a cui badare se ci si occupa di place branding.

3. Introduzione al place branding

(...) the branding of places, with the emphasis placed on the brand and its capacity to differentiate and position certain spaces with the principal aim of projecting an image towards an external audience, the aim being to move beyond the attraction of tourists in order to also draw in talent, investment capital, infrastructure etc.¹

Partendo da questa citazione si introduce il concetto di place branding, che è diventato essenziale nella creazione di valore nella relazione tra entità territoriali ed individui. Il branding dei luoghi si propone di proiettare un'immagine ad un'utenza esterna, con l'obiettivo di andare oltre l'attrazione dei turisti ed attirare anche talenti, capitale di investimento e infrastrutture. Denominiamo questa immagine *place image*, definita come l'insieme delle credenze e delle impressioni che le persone hanno dei luoghi, le quali rappresentano una semplificazione di un gran numero di associazioni e informazioni legate ad essi. Sono un prodotto della mente che cerca di elaborare e scegliere le informazioni essenziali da enormi quantità di dati su un luogo (Kotler et al., 1993, p. 141).

Papadopoulos (2004) ha individuato un fattore che condiziona gli investimenti che un paese è in grado di attrarre: si tratta della *product-country image* (PCI), cioè l'immagine del prodotto-paese. Prende questo nome perché la località scelta dagli investitori per le imprese estere svolge il ruolo di prodotto. L'investitore che effettua un *foreign direct investment* (FDI) ha il ruolo di acquirente. L'immagine prodotto-paese si

¹ San Eugenio Vela, Jordi, "Place branding: a conceptual and theoretical framework", *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 2013, no. 62, p. 468.

riferisce all'immagine del luogo a cui un prodotto viene associato da venditori o acquirenti. Papadopoulos (2004) spiega che il crollo del comunismo ha dirottato l'attenzione dei FDI verso i mercati emergenti e ciò ha portato molti paesi ad acquisire una nuova consapevolezza: è necessario competere ferocemente per accaparrarsi i capitali internazionali disponibili. Alcuni, in particolare Cina e India, si sono dotati di infrastrutture e politiche per liberalizzare i loro mercati. I paesi che prima erano soliti ricevere grandi investimenti (Stati Uniti d'America, Canada e Europa occidentale) sono stati allarmati dalla possibile perdita di flussi di investimento e hanno reagito con sforzi per mantenere le loro posizioni competitive. Inoltre, con il significativo calo registrato nei viaggi internazionali dovuto agli attacchi terroristici alle Torri Gemelle del 2011, è aumentata la rilevanza attribuita al marketing e al branding turistico, come strumenti per attirare visitatori e capitali e modellare l'immagine del paese all'estero (Papadopoulos, 2004, pp. 41-42).

3.1 Is place branding simply corporate identity for places?

Il place branding è semplicemente un'identità aziendale applicata ai luoghi? È questa una delle domande che si pone Simon Anholt (2010, p. 8) nell'articolo *Definitions of place branding – Working towards a resolution*. La conclusione a cui giunge è la seguente: sebbene vi sia una convergenza tra gli obiettivi finali del *corporate branding* e quello di luoghi, cioè la creazione di un'immagine e di una reputazione positive, il percorso seguito per giungere alla meta differisce in modo sostanziale. La sfera delle imprese infatti coinvolge la gestione aziendale e la proprietà privata (anche del marchio), mentre la governance territoriale riguarda la politica, il dominio pubblico e i beni pubblici.

Van Ham (2008) riconosce delle similitudini tra l'ambito commerciale del branding e quello locale, in primis l'immagine e la reputazione sono costruite su fattori come fiducia e soddisfazione dell'utente. Se il processo di branding territoriale ha successo, esso può giocare un ruolo chiave nelle decisioni di acquisto dei consumatori, i quali sono propensi ad associare un prodotto al territorio da cui proviene, riconoscendone la qualità (ad esempio, "auto tedesche" e "macchine fotografiche giapponesi"). I marchi e gli Stati tendono a fondersi nella mente del consumatore e spesso ciò si rivela vantaggioso sia per gli attori commerciali che per quelli politici (van Ham, 2008). Sia per i commercial brands che per i place brands vale la seguente affermazione: la

combinazione apprezzata di valori ed emozioni consente a un marchio (territoriale) di applicare un prezzo maggiorato ai propri prodotti, servizi e luoghi (van Ham, 2008, p. 131).

San Eugenio Vela rileva che la caratteristica distintiva del place branding risiede nel promuovere l'orgoglio della popolazione locale per il territorio e creare un senso di appartenenza (San Eugenio Vela, 2013, pp. 468-9). Benché molti ritengano che il place branding consista nell'identificare l'essenza o il DNA di un luogo, esistono pareri discordanti: Hansen (2010) concorda sul fatto che riconoscere e rappresentare l'essenza di un luogo sia cruciale, ma sostiene che il processo di place branding sia più di questo. Consiste nel costruire narrazioni forti e cariche di significato, che rispondano alle esigenze di auto-modellazione e di stile di vita dei consumatori in base ai loro specifici contesti culturali. Questo trend sarà approfondito nella sezione 5 di questo capitolo, riguardante lo storytelling.

3.2 Toponimi e place brands

Un toponimo può denotare la geografia fisica, la cultura, la storia e la popolazione del luogo e può essere rappresentativo anche della sua identità o della memoria storica e autobiografica. Molti luoghi basano il loro branding sul toponimo, che ne rappresenta l'aspetto più visibile. Quando un luogo si tramuta in brand, per logica il toponimo può considerarsi il *brand name*. In quanto tale, il *brand name* veicola l'eredità che il nome del luogo porta con sé.

Medway e Warnaby (2014) ricercano le relazioni che vi sono tra i nomi dei luoghi e i place brand. È interessante notare come spesso i luoghi brandizzati utilizzano il loro toponimo come *place brand name* inserendolo in uno slogan (si parla di *toponymic sloganising*): un esempio è “100% pure New Zealand”, che associa il paese con la purezza e implicitamente con la sostenibilità ambientale.

Gli esperti di marketing hanno individuato sette attributi che un brand valido dovrebbe avere, e Medway e Warnaby (2014) nel loro articolo indagano se questi attributi possono accordarsi anche con i marchi territoriali (pp. 156-9). Un buon brand deve essere:

- (i) Semplice. Anche un toponimo deve essere semplice da ricordare e da scrivere. Se necessario, si può optare una versione più breve (Rio de Janeiro diventa Rio) o acronimata (USA).

- (ii) Distintivo e memorabile. Accade però che più luoghi nel mondo hanno nomi simili, dovuti a origini etimologiche. Per esempio in inglese antico *ceaster* significava città, da qui Manchester, Leicester e così via.
- (iii) Significativo, cioè indicativo dei benefici del prodotto, di come funziona o del target. Nel caso dei toponimi il significato può essere palese (Surfer's Paradise – paradiso dei surfisti, Australia) oppure intessuto nella parola (Cambridge – bridge over the river Cam, ponte sul fiume Cam).
- (iv) Evocativo. Anche i toponimi possono evocare emozioni, positive o negative. In questi termini, il fatto che un place brand name non sia destinato ad un target specifico come il brand di prodotto potrebbe essere problematico, perché un toponimo può evocare sensazioni diverse in individui differenti. Come luogo che rimanda a emozioni positive, Medway e Warnaby citano l'esempio di Venezia. Se associato con sensazioni o accadimenti negativi, il place brand non ne viene necessariamente penalizzato (questo non vale per il corporate brand), perché gli si aprono le porte del *thanatourism*, o turismo nero (Auschwitz, catacombe parigine etc.)
- (v) Tutelabile. Questo risulta più difficile nel caso dei toponimi, perché sono molti gli omonimi. I nomi di luogo possono essere protetti solo se utilizzati in relazione a beni tangibili, tipicamente prodotti alimentari e bevande (prosciutto di Parma).
- (vi) Trasferibile, cioè essere applicato ad altri prodotti sviluppati. Medway e Warnaby ricordano che gli americani in Iraq hanno rinominato le delle strade locali con nomi a loro più familiari, per renderle più riconoscibili.

Medway e Warnaby (2014) prendono anche in considerazione l'eventualità di cambiare il nome di un luogo, per ragioni amministrative, politiche o identitarie. Leggendo l'articolo ci rende presto conto che questo potrebbe risultare difficile e potrebbe suscitare contestazioni da parte dei residenti, emotivamente legati al luogo (p. 161). Gli autori propongono il paragone con il cambio del nome di un mega-brand affermato come Coca-Cola. Nonostante ciò, analizzano anche alcuni casi di successo nel cambiamento di toponimo. È rilevante in questo campo la ricerca *Toponyms as carriers of heritage: implications for place branding* (Hakala, Sjöblom e Kantola, 2015), che studia tramite un sondaggio in che misura i toponimi siano portatori del patrimonio del luogo e

la loro importanza per i residenti in Finlandia, concludendo che la maggior parte degli intervistati attribuisce valore al nome della propria città e che cambiarne il nome significherebbe perdere parte della storia del luogo.

4. Strumenti del place branding

Sebbene si possano fare dei paragoni tra luogo e marchio commerciale, la questione di come gestire o valorizzare l'immagine di un place brand non può essere illustrata solamente attraverso paralleli diretti. Difatti, come si è già analizzato nella sezione precedente, un brand territoriale è inscindibilmente connesso ad un'eredità storica spesso non presente nei brand aziendali o di prodotto. Per questo motivo, nella realizzazione di un place brand di successo è importante tenere conto di variabili differenti. Ashworth (2009) individua tre principali strumenti di pianificazione locale: *personality association, signature building and design e event hallmarking*.

4.1 Personality association

Il primo strumento consiste nell'associazione della città con un personaggio storico, spesso un artista, che vi è nato o vi ha studiato. Nell'immaginario comune quel luogo verrà inscindibilmente ricollegato a quel personaggio e viceversa. L'associazione risulta più semplice e di successo se si tratta di un artista visivo, come nel caso di Gaudí con Barcellona, oppure meno spontanea (ma comunque valida e utile) se le opere non si possono vedere e toccare con mano, come accade con la Salisburgo di Mozart, la Bath di Jane Austen oppure lo Yorkshire delle sorelle Brontë. Se il personaggio è controverso, inopportuno o obsoleto l'associazione non risulta vantaggiosa, anzi, a volte, dannosa. Ashworth riporta il caso di Rotterdam: per rinnovare la sua immagine incentrata su lavoro, modernità e progresso, ormai inadeguata al contesto olandese, e per allontanare la reputazione dannosa acquisita dal 2001 a causa dell'etnonazionalismo xenofobo della classe operaia, la città viene promossa come “città di Erasmus”, filosofo umanista del XVI secolo. L'associazione risulta problematica nell'immaginario comune: pur essendo probabilmente nato a Rotterdam, Erasmus ha trascorso la sua vita altrove, in più gli abitanti sono in gran parte all'oscuro della vita o dell'opera dell'umanista seicentesco, e a complicare ulteriormente le cose la filosofia è difficile da rappresentare visualmente. La

domanda che ci si pone è se sia proficuo associare una città portuale contemporanea con una personalità tanto distante da essa, sia in termini di idee e valori che in termini di tempo.

4.2 Signature building and design

L'utilizzo di *flagship buildings* (edifici “di bandiera”) non è una pratica nata recentemente: si pensi per esempio al Colosseo di Roma o al Partenone di Atene. Questi monumenti millenari si proponevano sia di rendere la città unica che di esprimere il potere del governo che li aveva voluti erigere. Perché i *flagship buildings* (edifici “di bandiera”) siano efficaci innanzitutto è necessario che l'architettura di un edificio “di bandiera” sia notevole e notevole, poco importa se soddisfa il gusto estetico, purché se ne parli. Il creatore artistico dell'edificio è importante quasi quanto l'edificio stesso. La tendenza a sfruttare la presenza di un edificio di rilevante importanza, con lo scopo di stimolare un più ampio sviluppo culturale ed economico, è nota come “Guggenheiming”, dalla modernità e particolarità dell'edificio del museo Guggenheim di Bilbao.

Ashworth suggerisce di integrare lo stile proposto dai *flagship buildings* con dei *signature designs*, come l'arredo urbano, che promuovono coerenza stilistica e un facile riconoscimento del luogo. La città di Groninga, verso la fine degli anni '90, ha costruito edifici pubblici e strade in stile italiano, tant'è che si è parlato di “bolognesizzazione” di una città olandese. Un'ulteriore possibile estensione al concetto di *signature design* è la creazione di un quartiere o distretto distintivo, con elementi peculiari di design o con numerose strutture culturali concentrate, solitamente musei, gallerie d'arte, biblioteche, teatri etc. Spesso si tratta di quartieri artistici o museali (il complesso del Rijksmuseum di Amsterdam, il MuseumsQuartier di Vienna, la Museum Insel di Berlino per citarne alcuni) o di quartieri etnici (Chinatown, Banglatown, Little Italy etc.).

4.3 Event hallmarking

I luoghi organizzano e sponsorizzano eventi temporanei, con l'obiettivo di identificarsi con esso, ma anche per dimostrare la propria capacità di ospitarlo. Si può trattare di eventi *una tantum* (in questo caso viene conferito un titolo alle città che li ospitano, per esempio “Città europea della cultura”) o di mega-eventi, come le Expo o i Giochi Olimpici. Quelli di Barcellona del 1992 sono un modello particolarmente noto, in quanto hanno innescato una reinvenzione della città ospitante. Va da sé che quanto più grande e di alto profilo è l'evento, tanto maggiori sono i possibili vantaggi del successo o le

possibili perdite di reputazione associate al fallimento. Tuttavia, due sono i principali limiti di questo strumento di place branding rilevati da Ashworth: in primo luogo, è improbabile che i soli eventi abbiano un impatto positivo duraturo sul marchio di un luogo, proprio perché si tratta di eventi temporanei e nella maggior parte dei casi di piccola portata. Piuttosto, gli eventi sono da considerarsi come linee guida per un cambiamento portato avanti nel futuro con politiche urbane supplementari. In secondo luogo, a volte l'*event hallmarking*, come lo definisce Ashworth, può rendere note le mancanze di una città ad un pubblico più ampio, risultando controproducente.

5. Lo storytelling come strumento chiave del place branding

I marchi territoriali sono costruzioni sociali volte a rafforzare il senso del luogo del pubblico locale e plasmare un'offerta unica per potenziali investitori e turisti. Per creare un place brand si può optare per un approccio *top-down* guidato dall'élite, vale a dire dalle autorità locali, dalle società di marketing e dagli operatori del settore. Se questo approccio ha avuto un discreto successo nella comunicazione con gli stakeholder esterni, è stato meno efficace nel rappresentare il senso del luogo percepito da coloro che vivono e lavorano nelle città (Lichrou, et al., 2017). Ciò può far sì che i residenti diventino sfiduciati e ostili ad un place branding che crea discrepanze tra la rappresentazione e la realtà vissuta dei luoghi. Si rischia infatti di realizzare un branding non veritiero, distaccato dalla realtà, senza emozioni e quindi incapace di attrarre. Per questo è necessario combinare l'approccio *top-down* con uno *bottom-up*, che permetta anche la partecipazione di coloro che vivono quotidianamente la città.

Lo storytelling è un trend sempre più popolare nel branding e nel marketing che utilizza le narrazioni come mezzo per comunicare i valori e le caratteristiche dei luoghi, in questo caso. Esso permette di mettere le voci degli individui al centro. Gli strumenti più utilizzati in questo campo sono interviste, sondaggi, campagne interattive a cui i singoli individui possono apportare il proprio contributo. Lo storytelling è stato utilizzato in alcune delle campagne di city branding più famose e di successo messe in atto per esempio a Berlino, Amsterdam e Belfast. Si approfondirà l'argomento nel secondo capitolo di questa tesi.

Capitolo 2. Le derivazioni del place branding

Nella letteratura si sono confrontate le proprietà dei marchi locali e aziendali nel tentativo di delineare i punti di incontro e di divergenza. È risultato chiaro che il marketing e il branding tradizionali sono inadeguati al contesto locale. Quando li si trasla ad una nazione, destinazione turistica, città, ecc. bisogna adottare opportuni accorgimenti. Questi devono tenere conto della maggiore complessità e del maggior numero e diversità di *stakeholder* (portatori di interessi) che un luogo possiede rispetto ad un'impresa, per quanto grande e complessa essa sia, oltre che del controllo limitato che i gestori hanno su un marchio locale, a causa dell'influenza dei media sulla sua percezione.

Place branding è una denominazione generale che al suo interno ingloba più livelli: il più ampio è il nation branding, i livelli inferiori riguardano le città (city branding, già citato in precedenza) e le destinazioni (destination branding). Di seguito si andranno ad approfondire queste diramazioni nei loro aspetti più rilevanti.

1. Nation branding

Anche se è già possibile immaginare in cosa consiste il branding di un paese, per iniziare la discussione è importante darne una definizione chiara. Fan (2010, p. 101) lo descrive come un processo attraverso il quale l'immagine di una nazione può essere creata o modificata in modo proattivo, al fine di migliorare la reputazione del paese presso un pubblico internazionale. È rilevante notare che però l'immagine di una nazione esiste indipendentemente dagli sforzi consapevoli di nation branding, poiché nel pubblico internazionale è comunque presente una percezione del paese, che è influenzata dagli stereotipi, dalla copertura mediatica e dall'esperienza personale. Il nation branding consiste nell'amministrare questa immagine al meglio, cercando di svincolarsi dalle percezioni dannose, ma senza scostarsi dall'identità nazionale, che è definita dal popolo, non dallo stratega del branding (Fan, 2010).

L'identità del paese e del popolo è fluida ed è realizzata o accompagnata da cambiamenti fondamentali nei sistemi politici, economici e sociali del paese. Se un paese

intende cambiare la sua reputazione, il cambiamento deve partire dall'interno. La nazione stessa deve sforzarsi di migliorare le sue politiche, il suo comportamento. Solo poi può occuparsi di comunicare i cambiamenti al pubblico internazionale. Se il paese non si sforza di essere ciò che desidera apparire, rischia di realizzare una campagna di branding senza fondamento, che risulta falsa e non sincera, ottenendo un effetto contrario a quello sperato.

Nell'immaginario comune il nation branding è uno strumento off-limits per paesi piccoli e non centrali nell'arena commerciale globale, poiché implica investimenti ingenti. Tuttavia se vengono effettuati con astuzia, esso può diventare uno strumento cruciale per permettere anche ai paesi meno ricchi di entrare finalmente in competizione.

Il branding o re-branding di una nazione è stato oggetto di critiche e scetticismi da parte di molti. Olins (2002) espone bene la questione: secondo i critici, non si può brandizzare un paese come si fa con un'azienda e non lo si può paragonare ad un qualsiasi prodotto, di cui si cambiano nome e caratteristiche per riposizionarlo sul mercato. In questa visione, la nazione è immutabile e dotata di legami culturali, emotivi e persino spirituali con gli individui; legami che non si possono modellare a piacere per ragioni di business. Olins fa notare che, però, nel corso della storia sono stati numerosi i cambi di immagine a cui gran parte dei paesi del mondo è andata incontro: molti hanno cambiato il loro nome per svincolarsi dal passato coloniale (Ceylon è diventato Sri Lanka, il Bangladesh prima si era chiamato Bengala orientale e Pakistan orientale, *etc.*) e hanno visto il susseguirsi di regimi e governi molto diversi tra loro e rappresentativi dei valori e delle idee dell'epoca (l'esempio più eclatante è stata forse la Francia rivoluzionaria). Questi sono tutti casi di (re)branding. Olins conclude che forse il problema sta nella parola *brand*, che per certe persone ha lo stesso effetto di un "red rag to a bull" (Olins, 2002, p. 246), cioè di uno straccio rosso per un toro. Questo termine turba coloro che reputano il commercio un'attività orientata solo al profitto, priva di contenuti intellettuali, culturali o sociali. Essi non vogliono che la nazione sia associata con un brand e così spogliata del suo patrimonio culturale ed emotivo, rendendola solo un marchio come tanti altri. In ciò però non si rendono conto che le tecniche per "fidelizzare" usate dai marketers e da coloro che hanno fondato le nazioni sono ben simili tra loro. Vengono creati miti e storie, linguaggi, slogan e simboli, che permettono l'identificazione degli individui con il paese e i suoi valori.

1.1 La reputazione internazionale: il Nation Brands Index

È chiaro ormai che quando si parla di branding è fondamentale considerare le percezioni del pubblico esterno. Uno strumento utile per misurare la forza dei marchi nazionali è il Nation Brands Index (NBI), un progetto gestito congiuntamente da Simon Anholt e da una società di sondaggi. Nell'articolo "Nation Branding Explained" del giornale online *Council on Foreign Relations*² si spiega che ogni tre mesi l'indice registra le opinioni dei consumatori di paesi diversi, principalmente nei mercati sviluppati, monitorando le loro percezioni riguardo sei diversi aspetti dell'immagine di un paese (turismo, esportazioni, governance, persone, cultura e patrimonio, investimenti e immigrazione). I risultati forniscono un'opinione internazionale complessiva positiva o negativa. Alcuni hanno denunciato la debolezza e parzialità di queste indagini, tuttavia ad oggi si tratta dell'unica fonte utile per uniformare le opinioni. Uno dei brand che risulta più forte secondo il Nation Brand Index è la Germania: da anni ormai si posiziona verso la cima della classifica del NBI e gli intervistati apprezzano "German products, the appeal of investing in German businesses, the employability of German people, the German government's work to fight poverty, and excelling in sports". Nel 2021 la Germania si è guadagnata il primo posto, a seguire Canada, Giappone, Italia, Regno Unito, Francia, Svizzera, Stati Uniti, Svezia e Australia. Per migliorare la loro posizione internazionale, le nazioni spesso si affidano a consulenti di comunicazione o di società di pubbliche relazioni. Possono puntare sull'associazione marchio commercializzazione, in cui il primo si fa da promotore e simbolo delle caratteristiche del paese³. Ad esempio, come spiega van Ham al giornale online *Foreign Affairs*, "(...) le BMW e le Mercedes-Benz guidano con l'efficienza e l'affidabilità tedesca".

Spesso è la promozione del turismo però a dare i frutti migliori. Grandi successi sono stati ottenuti da Croazia e Slovenia, che sono riuscite ad emergere come destinazioni turistiche. Molti studiosi e professionisti hanno riconosciuto un forte legame tra l'immagine di un paese e la sua attrattività per i turisti, in questo caso il luogo (sia esso un paese, una regione, una città...) diventa una destinazione turistica, che è l'oggetto del destination branding.

² Council on Foreign Nations, 2007, <https://www.cfr.org/backgrounders/nation-branding-explained>

³ Ibidem

2. Destination branding

Secondo la World Tourism Organization (UNWTO) il turismo ha avuto una crescita costante del 4% negli ultimi decenni, tuttavia eventi come l'aumento della frequenza di attacchi di terrorismo e soprattutto la pandemia di COVID-19 hanno comportato una frenata brusca. Difatti, secondo le stime, i livelli post-pandemici sono diminuiti del 72% rispetto al 2019. Ci si aspetta che i ritmi di ripresa siano gradualmente e disomogenei, a causa delle differenti restrizioni applicate nelle regioni del mondo e al diverso impatto che ha la pandemia avuto nelle varie zone. Ora più che mai è importante comprendere quanto siano cruciali il destination marketing e il destination branding per riavviare il settore turistico e attrarre visitatori, ancora scossi dagli eventi pandemici iniziati nel 2020.

Il Destination Marketing Association International (DMAI) intende il destination marketing e management come un processo comunicativo atto ad attirare visitatori influenzandoli nella scelta della destinazione, contribuendo allo sviluppo economico e culturale di essa. Esso bilancia e integra gli interessi dei visitatori, dei fornitori di servizi e della comunità. Quando viaggia, il turista consuma il prodotto turistico e ciò porta benefici economici alla destinazione, nonché a tutti gli *stakeholder* coinvolti.

Prima di analizzare gli accorgimenti da adottare per effettuare un efficace marketing e branding di destinazione e chi sono gli agenti incaricati di ciò, è rilevante comprendere cosa sia una destinazione, il che non è affatto semplice, a causa della complessità del concetto di luogo. Secondo Gnoth (2007) un luogo può essere fisico o mentale ed è un costrutto che può essere descritto da diverse prospettive: quella economica lo vede come spazio di incontro e di mercato; quella politica lo delimita nei confini nazionali; la visione urbana o architettonica definisce il luogo come spazio meramente fisico; la prospettiva antropologica sottolinea il valore delle relazioni degli abitanti. Ciò rende estremamente difficile dare una definizione sintetica del concetto di luogo. Una destinazione non è soltanto un luogo, bensì un luogo in cui una persona si reca e che è diverso dal luogo di residenza abituale (Wang e Pizam, 2011, p. 3). La destinazione è un prodotto turistico e

“Esso, in quanto medium tra domanda ed offerta turistica, è collegato ad un insieme di differenti richieste della clientela che rispondono ai molteplici bisogni connessi alla vacanza e ad un complesso di

differenti offerte. (...) risulta dall'insieme di beni, di servizi, di fattori di attrattiva (storici, culturali, naturali, antropici, ecc.)" (Pencarelli, Betti e Forlani, 2011, p. 29).

Pencarelli e Splendiani, nell'articolo "Il Destination Brand e le politiche di Destination Branding", vedono la destinazione turistica come capace di attrarre ingenti flussi turistici tramite attrattive (naturali o artificiali) e come caratterizzata dall'erogazione di servizi in grado di soddisfare la domanda turistica. Definiscono il prodotto turistico, invece, come il risultato delle attività dell'offerta. Una destinazione, pertanto, combina i prodotti allestiti da parte del sistema di offerta con quelli consumati (ma anche co-prodotti) dal turista e si compone dunque di una domanda da parte del turista e da un'offerta del "produttore". Dal lato della domanda, l'esperienza turistica può essere qualificata come un evento personale e coinvolgente che implica un periodo di tempo, uno spostamento e un pernottamento. Mentre dal lato dell'offerta, il prodotto turistico è l'integrazione sistematica di beni, servizi, attrazioni, ambiente, cultura etc. (Pencarelli e Splendiani, 2010).

Il destination brand condivide alcune caratteristiche con il brand aziendale e di prodotto, che sono la capacità di comunicare aspettative e valori, influenzare la percezione dei turisti/consumatori in merito alle qualità, ed essere influenzato dalle aspettative e dalle esperienze precedenti con quel brand, che possono rafforzare o indebolirne l'immagine. Oltre a queste caratteristiche comuni, il destination brand ha delle proprie peculiarità, tra cui il carattere di bene pubblico e una preesistenza di associazioni simboliche e valoriali sedimentate nel tempo, legate a quel territorio, derivanti dalla storia e dagli eventi (Pencarelli e Splendiani, 2010). In altre parole, la mancanza di proprietà privata del brand di destinazione implica che esso sia implicitamente posseduto dalla popolazione che rappresenta e dai numerosi *stakeholder* legati alla destinazione turistica.

2.1 Creazione di una marca territoriale

Anche se il brand non è oggetto di transazione economica, rimane una risorsa intangibile preziosa per la creazione di valore e vantaggio competitivo. Gli esperti di branding hanno individuato i punti cruciali per l'elaborazione di una strategia di destination branding di successo. Alcuni esempi:

- Individuare gli elementi distintivi della località turistica ai fini della costruzione dell'identità. Gnoth (2007, p. 347) propone che i valori selezionati per una destinazione sono relazionali, ovvero diventano "vivi" nell'interazione tra gli

individui della destinazione. I valori meticolosamente selezionati devono essere essenziali, completi, veritieri e solidi. Come passo successivo, devono essere espressi a tutti i livelli del marchio: quello funzionale, che riguarda servizi e infrastrutture; quello esperienziale, che coinvolge il consumatore in esperienze percepite come uniche; quello simbolico, legato alle sfere più profonde della personalità, alla sua identità, che è anche il più articolato da erogare perché è il più astratto e intangibile;

- Delimitare i confini di interesse del destination brand, per istituire se necessario una forma di gestione nel caso i confini non coincidessero con quelli amministrativi o con quelli del campo di azione della DMO (Destination Management/Marketing Organization) incaricata;
- Definire le strategie di comunicazione;
- Saper gestire il valore della marca della destinazione;
- Registrare i feedback in base alla percezione dei turisti.

Nella creazione di un brand di destinazione di successo bisogna considerare anche i rischi associati. Per Gnoth (2007, p. 346) la minaccia principale è la *commoditization*, ossia la mercificazione. Quando si trasformano i valori del brand in beni commerciali, si corre il rischio di rendere i proprietari alienati dalla loro stessa identità, che viene resa un prodotto con scopi commerciali. Invece di creare valore per la destinazione, il branding può facilmente distruggere gli stessi beni su cui cerca di fare leva. Questa minaccia può essere superata solo ambendo ad uno sviluppo turistico responsabile e sostenibile.

3. City marketing e city branding

L'applicazione di marketing e branding alle città è una tendenza relativamente nuova, legata alla nascita della città post-industriale degli anni Ottanta del Novecento. La rigenerazione urbana che interessa la città post-industriale non riguarda solo l'aspetto e l'economia, ma anche il suo sviluppo, non più basato sulla produzione, bensì sulla terziarizzazione e sulla culturalizzazione dell'economia urbana. È un'economia della conoscenza, dei servizi avanzati, del consumo. La città post-industriale è una

entrepreneurial city, imprenditrice di sé stessa, che sotto una gestione che strizza l'occhio a quella aziendale deve competere con altri imprenditori (le altre città) per aggiudicarsi finanziamenti, eventi, turisti, abitanti facoltosi, menti creative etc. In questo scenario, la competitività della città dipende dalla sua capacità di soddisfare i bisogni funzionali, simbolici ed emotivi, soprattutto quelli dei residenti, poiché l'obiettivo finale è quello di migliorare la loro qualità di vita. Deve essere capace di dotarsi di infrastrutture e trasporti adeguati, strutture produttive di beni e servizi, centri di ricerca, istituti di alta formazione capaci di attrarre talenti e capitali e di garantire ai suoi fruitori uno standard di vita elevato e sostenibile. Nel fare ciò si rivela fondamentale il marketing, che deve evolvere dai modelli tradizionali per servire una città rinnovata.

3.1 City marketing

Il city marketing si occupa in primis di creare valore economico (ma non solo) per tutti i cosiddetti *city user*, che siano essi gli abitanti o potenziali investitori. Una città che si fa un buon marketing diventa appetibile per i soggetti economici interessati ad investire capitali e localizzare le proprie aziende nella città e nelle zone limitrofe.

Kotler e Rein (1993) individuano quattro principi del city marketing da tenere conto nello sviluppo delle strategie e dei piani di azione, e sono:

- la definizione della combinazione delle risorse locali materiali e immateriali;
- la realizzazione di un sistema di incentivazione per gli utenti attuali e potenziali dell'area;
- l'individuazione di efficaci canali di distribuzione per i servizi e prodotti;
- la promozione dell'immagine.

Nel city marketing si rivela decisivo anche il ruolo svolto dalla formulazione e dalla comunicazione dell'immagine della città. Kavaratzis (2004, p. 62) sottolinea che per Vermeulen ciò deriva dalla consapevolezza che l'incontro con la città avviene attraverso percezioni e immagini, per cui appare chiaro che il vero oggetto della promozione urbana non è la città in sé, bensì la sua immagine, da pianificare attraverso il city branding.

3.2 L'immagine della città e la sua comunicazione

La letteratura recente suggerisce svariati modelli da seguire per un buon piano di city branding. Kavaratzis (2009) ne ha raccolti alcuni, li ha confrontati e raggruppati in un documento che ne descrive le differenze e proprietà comuni (p. 33), e nell'articolo

“Cities and their brands: Lessons from corporate branding” propone un approccio integrato alla gestione dei marchi cittadini. Combinando le informazioni fornite da Kavaratzis (2009) e quelle di ulteriori fonti attinenti all’argomento, si può stilare una lista di passaggi cruciali nell’elaborazione di una strategia di city branding:

- Il primo passo consiste nell’analisi del contesto e della concorrenza e nella determinazione della *vision* del futuro della città (Kavaratzis, 2009);
- Oltre alla *vision*, occorre formulare un posizionamento e una *mission*. Gli obiettivi chiari e a lungo termine vanno basati sulle caratteristiche che meglio descrivono e rappresentano la città ⁴;
- Nel caso in cui sia già presente una marca territoriale, bisogna analizzarne l’immagine percepita ⁵;
- Si procede poi con il design del nuovo o rinnovato city brand, che deve rappresentare al meglio le caratteristiche della città e il messaggio da comunicare;
- Dopodiché è necessario trovare sinergie con tutti i soggetti interessati e andare ad agire sulle infrastrutture, sul paesaggio fisico e sulle opportunità che la città offre (Kavaratzis, 2009)
- Bisogna adottare una campagna di comunicazione efficace, di cui se ne riportano di seguito le componenti descritte in Kavaratzis (2004), e monitorarne l’andamento.

Kavaratzis (2004), nella Figura 1, descrive come avviene la comunicazione dell’immagine attraverso la scelta e il trattamento opportuno delle variabili. La comunicazione primaria si compone di quattro sotto-aree:

- Le *landscape strategies* riguardano la progettazione urbana, l’architettura, gli spazi verdi e pubblici.
- Gli *infrastructural projects* sono i progetti sviluppati per migliorare l’accessibilità ai luoghi cittadini (la strada principale, i monumenti, un aeroporto di dimensioni adeguate, ecc.) o potenziarli con centri culturali, strutture per conferenze, ecc.
- La struttura organizzativa e amministrativa (*structure*) si riferisce all’efficacia e al miglioramento del governo della città, con lo sviluppo della comunità e la partecipazione dei cittadini al processo decisionale.

⁴ The Place Brand Observer. 2015. <https://placebrandobserver.com/five-step-place-branding-approach/>.

⁵ *Ibidem*

- Infine, il comportamento (*behaviour*) della città si riferisce alla strategia adottata, gli incentivi finanziari forniti dalla città ai vari *stakeholder*, gli eventi finanziati, ecc.

La comunicazione secondaria è intenzionale e avviene attraverso pratiche di marketing ben note come la pubblicità, le pubbliche relazioni, la grafica e così via. La pubblicità può avvenire attraverso internet, comunicazione televisiva o anche cinema, che ritrae emotivamente alcuni aspetti del luogo e aiuta a far appassionare chi guarda. Nelle relazioni pubbliche rientrano strumenti come l'ufficio stampa, le fiere, ecc. Per ultima, la comunicazione terziaria si riferisce al passaparola alimentato dai media e dai concorrenti. Nella Figura 3, viene collegata alla *city's image* da una linea interrotta, a indicare che è una variabile non controllabile. I primi due tipi di comunicazione d'immagine hanno come obiettivo quello di rafforzare una comunicazione terziaria positiva.

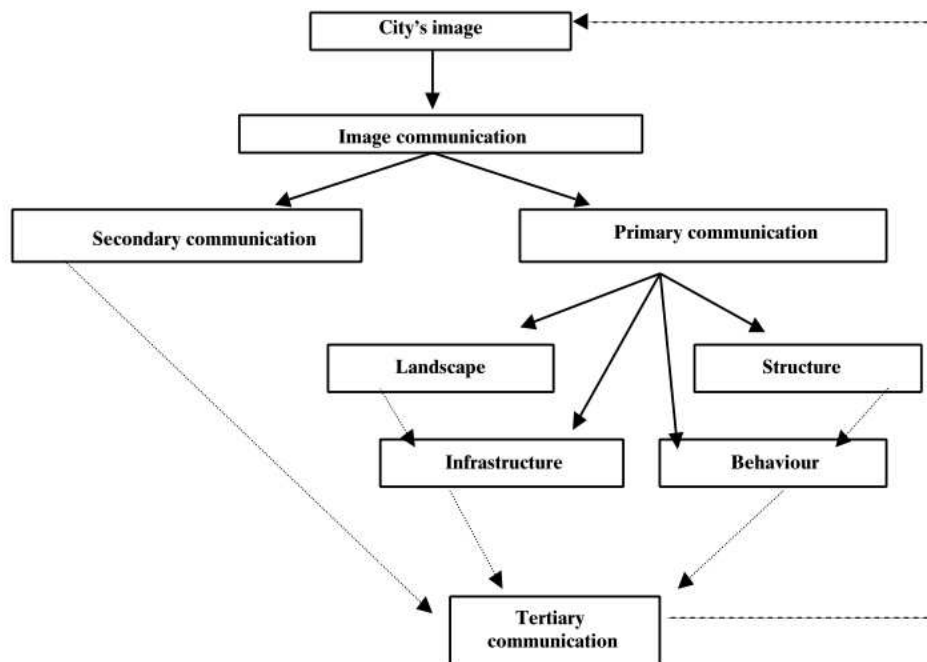


Figura 1: comunicazione della city image. Fonte: Kavaratzis (2004)

Keskin, et al. (2016) enfatizzano l'importanza della comunicazione effettuata tramite le voci delle persone (passaparola, raccomandazioni) e i social media (blog, social network). Lo studio che conducono mira a valutare l'utilizzo dello storytelling come strategia di city branding per le città, tema approfondito nella sezione 3.4.

3.3 Il city brand

L'immagine di un luogo può svilupparsi internamente (tramite chi lo abita o vi è vicino) o esternamente (da parte dei potenziali clienti). Tali percezioni possono sovrapporsi, influenzarsi, confondersi e cambiare nel tempo. Sarebbe bene sedimentarle con la creazione di un vero e proprio brand cittadino, spesso però non è semplice. Innanzitutto, proporre un'immagine unica ad una moltitudine di *stakeholder* con percezioni e bisogni diversi è un tentativo arduo. Un altro ostacolo sta nella presenza di più di un brand o loghi per una città, che crea confusione e incoerenza. La scelta dell'immagine cittadina e delle caratteristiche visive del suo brand deve tenere conto delle peculiarità del luogo (storia, territorio, arte, cultura, tradizione, clima, ecc.) e delle percezioni del pubblico sia interno che esterno. Un city brand di successo deve possedere delle caratteristiche, illustrate da Winfield-Pfefferkorn (2005):

- Funzionalità: deve apportare benefici osservabili (lavoro, industria, abitazioni, trasporti pubblici e attrazioni ricreative). New York possiede tutte queste funzioni e le svolge in modo distintivo.
- Valore aggiunto personale e mentale, non di tipo funzionale. Si sviluppa in seguito alle esperienze del consumatore con la marca, ma può nascere anche sviluppato inconsciamente e permette di fidelizzare.
- Integrazione: deve essere in grado di riflettere in modo coeso tutte le immagini e identità della città.

La creazione del brand cittadino non è tuttavia abbastanza per comporre una strategia di city branding, che si configura come lo strumento per incrementare gli investimenti interni e il turismo, per sviluppare la comunità, rafforzando l'identità locale e l'identificazione dei cittadini con la propria città e attivando tutte le forze sociali per evitare l'esclusione sociale e i disordini (Kavaratzis, 2004).

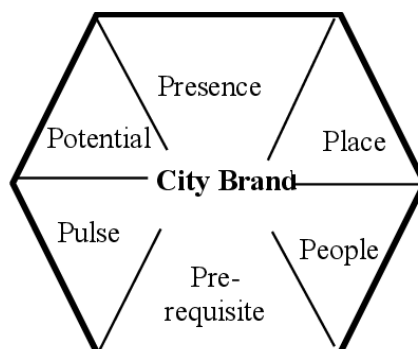


Figura 2: il city brand hexagon di Anholt. Fonte: Anholt (2006)

Anholt (2006) ha sviluppato uno strumento di valutazione dell'efficacia del city branding, chiamato *city brand hexagon* (Figura 2), a cui ci si affida anche per stilare l'Anholt-GMI City Brands Index. Come si vede dalla figura 2, i sei componenti del city brand sono:

- *Presence*: riguarda lo status internazionale della città;
- *Place*: si riferisce alle percezioni del pubblico degli aspetti fisici della città, ad esempio quanto piacevole o sgradevole è stare all'aria aperta e viaggiare in quella città, quanto è bella e com'è il clima (Anholt, 2006, p. 19);
- *Potential*: considera le opportunità economiche ed educative che ogni città ha da offrire in termini economici o educativi;
- *Pulse*: riguarda la presenza o assenza di intrattenimento e di uno stile di vita vivace, interessante, stimolante;
- *People*: si riferisce alla percezione esterna degli abitanti della città (è possibile integrarsi facilmente tra di loro? Sono calorosi e amichevoli, o freddi e pregiudicati?) e alla sicurezza percepita nella città stessa;
- *Prerequisite*: riguarda le qualità base della città (trovare un alloggio soddisfacente e economicamente accessibile, standard generale dei servizi pubblici come scuole, ospedali, trasporti pubblici, ecc).

3.4 Storytelling per il city branding

Studi recenti come quello di Keskin, et al. (2016) hanno considerato di puntare su una coniugazione tra gli strumenti strategici del marketing e quelli creativi dello storytelling. Secondo questa ricerca, il processo di generazione della storia centrale di una città si compone di 4 livelli (p. 34):

- 1) Scansione delle informazioni di base. È fondamentale che i valori percepiti internamente ed esternamente, sebbene siano diversi, non siano rappresentati come contrastanti, altrimenti l'immagine risulta incoerente. Le informazioni di base interne, fornite dalle persone che abitano la città e che in questo contesto si fanno "ambasciatori del marchio", includono la visione, la missione e i valori della città, oltre alle pietre miliari della storia cittadina (eventi storici, personaggi ed aneddoti famosi) e i racconti dei residenti (quali eventi ed esperienze utilizzano i residenti per rappresentare la città? Quali sono i luoghi speciali per loro?). L'obiettivo della scansione delle informazioni di base esterne è quello

di tracciare una mappa della posizione e del prestigio della città a livello internazionale e di chiarirne gli elementi per un'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), per poter delineare l'immagine percepita dai visitatori.

- 2) Distillare le informazioni: descrivere i contrasti e le armonie tra le informazioni interne ed esterne, per selezionare i campi su cui agire nella comunicazione futura.
- 3) Formulare la storia principale. Più che lo slogan, è importante costruire un messaggio forte. Per non confondere i due concetti, Keskin, et al. (2016) forniscono l'esempio relativo a New York: il suo slogan è "La città che non dorme mai", mentre il messaggio è che la città ha il potenziale per realizzare i sogni delle persone. È stato dimostrato che anche le componenti affettive e cognitive sono rilevanti nel processo di branding, veicolate per esempio dai mega-eventi, di cui anche Ashworth (2009) ha riconosciuto l'importanza. Keskin, et al. rimarcano che la trama di questa storia centrale deve essere costruita in modo che sia commercializzabile e deve sintetizzare cultura, storia, infrastrutture, architettura, paesaggio e ambiente naturale in un'identità vendibile e accessibile a tutti (Keskin, et al. 2016).

In conclusione, dallo studio di Keskin, et al. risulta che lo storytelling è in grado di creare un legame emotivo tra una città o un'azienda e i loro gruppi target e può essere considerato dunque un elemento costitutivo del processo di branding.

4. Trasformare la città in brand: esempi di city branding di successo

Numerose città hanno avviato politiche di creazione della propria immagine, combinando i criteri tradizionali per l'elaborazione di loghi e stemmi cittadini con un programma moderno di pianificazione istituzionale.



Figura 3 (a sinistra): city logo di Belfast. Fonte: un-usual.it

Figura 4 (a destra): city logo di Firenze. Fonte: ilprimatonazionale.it

Alcune realtà hanno elaborato city logo di successo, altri sono stati un flop. Lichrou, et al. (2017) riportano per esempio il caso di Belfast, un progetto di branding collaborativo tra gli *stakeholder* per immaginare una possibile Belfast del futuro e descrivere le azioni necessarie per ottenere un cambiamento. Lo sforzo ha dato vita ad un nuovo logo (figura 3), in cui il cuore richiama in un certo senso il logo di New York (si veda di seguito). Sul web però viene criticata soprattutto la somiglianza con quello progettato per la città di Pesaro in Italia. Anche il logo di Firenze (figura 4) è già visto: il city logo di Praga è praticamente uguale a quello della città italiana. Per Milton Glaser, creatore del celeberrimo “I ♥ NY”, appare come insufficiente e inadeguato allo scopo di promozione culturale e turistica della città. Questi casi di insuccesso dimostrano quanto sia fondamentale essere unici e trasmettere correttamente i valori astratti della città attraverso il brand. Si prendono di seguito in esame alcune delle campagne di city branding più celebri ed interessanti.



Figura 5: alcuni dei city brands più di successo. Fonte: sagrafica.it

4.1 I ♥ NY

Una delle campagne che hanno posto il mondo occidentale americano come modello per il place branding è stata la campagna “I ♥ NY” (figura 5), che è stata ampiamente imitata e declinata. È stata voluta dallo stato di New York per rilanciare

l'immagine della città, che tra la fine degli anni Sessanta e la metà degli anni Settanta era ben diversa da come la conosciamo oggi. La criminalità dilagante aveva raggiunto il livello più alto della storia, la disoccupazione cresceva, gli spazi urbani erano trascurati o in rovina e una diffusione preoccupante delle droghe aveva attanagliato la città. Il logo, ideato da Milton Glaser nel 1977, appare semplice e quasi scontato, eppure ha permesso a New York di rialzarsi guadagnandosi rapidamente fama e guadagni eccezionali. La campagna sembrava aver risvegliato qualcosa anche nei residenti, che, ispirati, non erano più disposti ad accettare le condizioni della città e avevano riscoperto l'orgoglio per la loro città⁶. Nel 2011, a seguito degli attacchi terroristici dell'11 settembre, sono state proposte delle rivisitazioni del marchio dal medesimo grafico. In una mancano le due aste della N, a richiamare la scomparsa delle due torri ed è stata aggiunta la scritta «They hit the towers, but missed the heart». Nell'altra si legge “I ♥ NY More Than Ever”, con una cicatrice sul cuore rosso. Il logo è molto semplice e sintetico, il che lo rende universalmente comprensibile e iconico. Lo stesso Gleaser ha spiegato che sono presenti tutti gli elementi essenziali: “I” è una parola, il cuore è il simbolo di un'emozione, “NY” rappresentano la città. Possiamo considerare la campagna “I ♥ NY” come la prima di marketing e branding territoriale, che ha ispirato le azioni di moltissime altre realtà.

4.2 Be Berlin

La capitale tedesca, ferita dalle guerre, necessitava di una campagna di rebranding per sfidare le percezioni negative a livello nazionale e internazionale ed attrarre turisti, talenti, investimenti e residenti. Nel fare ciò era fondamentale veicolare la diversità, la gioventù, l'inclusività, la creatività e apertura mentale della città, perciò si decide di avviare una campagna partecipativa ed inclusiva, che coinvolgesse i singoli cittadini. Sul sito ufficiale della campagna “si invitavano i cittadini a condividere una storia che raccontasse come la città avesse cambiato o influenzato la loro vita”⁷. Il progetto consisteva inoltre nel proporre due aggettivi che descrivessero la città da abbinare al *claim* “be Berlin” all'interno di un fumetto, che poi sarebbe stato stampato sul merchandising. I berlinesi stessi diventavano così gli storyteller del luogo, puntando sull'orgoglio e sul

⁶ Observer. 2016. <https://observer.com/2016/12/does-i-love-new-york-help-create-a-brand-for-new-york-city/>

⁷ run design. 2021. <https://www.rundesign.it/place-branding-berlino/>

senso di appartenenza. In questa visione i *city user* hanno un ruolo chiave, se non predominante, nell'elaborazione dell'immagine della città.

Anche in questo city brand appaiono gli elementi cruciali: il logo, rosso e bianco come la bandiera della capitale, raffigura la Porta di Brandeburgo stilizzata (figura 5), che simboleggia la Berlino riunita dopo la caduta del muro. Il “be” è l'abbreviazione di “be a part of”, volta a connettere le persone con il luogo, e Berlin è il nome della città.

4.3 I amsterdam

Del 2004, questa campagna inizialmente è una mostra fotografica per promuovere la città, e solo poi si trasforma in un vero e proprio motto, stampato e ristampato su souvenirs, gadgets, t-shirt... Il *claim* multiuso “I amsterdam” valorizza il nome della città e le sue peculiarità (multiculturalità, tolleranza, orientamento alla ricerca, sviluppo, etc.), ma allo stesso tempo riconosce l'insostituibilità dei suoi cittadini, che sono la città stessa. Come nei casi precedenti, si fa leva sull'orgoglio e sul senso di appartenenza. Visivamente “I am” è evidenziato in rosso per sottolineare la soggettività degli individui (figura 5). Lo slogan è diventato poi una scultura urbana iconica di Amsterdam, con la quale migliaia di turisti scattavano foto ogni giorno. Nel 2018 si è deciso di rimuoverla, sebbene la si possa trovare stampata sul merchandising e in vari luoghi in giro per la città.

4.4 È Bologna

L'esempio italiano più interessante è forse quello di Bologna, che ha proposto un logo partecipativo, dinamico e, come lo definisce Grandi (2015), generativo. La campagna di city branding ha previsto, innanzitutto, la creazione di un alfabeto di segni geometrici

“riconducibili a un immaginario storico tipicamente italiano: le forme, infatti, riprendono liberamente alcuni archetipi figurativi della città italiana e più specificatamente di Bologna e della sua area metropolitana, come la cinta muraria, il mattone mosaico della Basilica di Santo Stefano, la croce del gonfalone araldico cittadino, le decorazioni della Rocchetta Mattei” (Grandi, 2015).

L'ideazione dei loghi è stata poi affidata ai cittadini, che potevano crearne uno faida-te su una piattaforma online dedicata, semplicemente scegliendo un aspetto importante per loro della città di Bologna. Questa parola veniva tradotta in logo tramite questo alfabeto e poi associata con il payoff “è Bologna”. Alcuni dei loghi creati si possono osservare nella figura 6.



Figura 6: alcuni dei loghi generativi associati alla città di Bologna. Fonte: Marketingespresso.it

Capitolo 3. Il caso di Francoforte sul Meno

La città tedesca di Francoforte sul Meno si trova al centro dell'Europa, sul fiume Meno, ed è considerata uno dei poli economici e finanziari più rilevanti non solo della Germania, ma anche dell'Europa (è sede oggi di circa 260 istituzioni bancarie tedesche e straniere). Accoglie ad esempio la Banca Federale Tedesca (*Deutsche Bundesbank*), la Banca Centrale Europea (BCE) e la Borsa di Francoforte, la terza al mondo dopo quella di New York e Londra. La città è inoltre un importante nodo di trasporto e un centro internazionale per il commercio, la cultura, i trasporti, l'istruzione e il turismo. È dotata di una fitta rete di collegamenti con il resto del mondo grazie al suo aeroporto internazionale (uno dei primi in Europa) e alla grande stazione ferroviaria, la cui reputazione poco desiderabile ha inciso sull'immagine percepita della città. Si tratta anche di un rinomato polo fieristico. Difatti la *Messe Frankfurt*, la fiera cittadina, ospita un gran numero di eventi riguardanti tecnologia, industria, finanza, economia, sostenibilità, moda, anche se forse le più conosciute sono la Fiera del Libro più grande del mondo (*Buchmesse*), a cui prendono parte circa settemila espositori, e la Fiera Internazionale dell'Automobile. Il sito ufficiale cittadino sottolinea l'internazionalità e multiculturalità di Francoforte, dove tutte le etnie, classi sociali e stili di vita sono i benvenuti. Circa il 30% degli abitanti, che ammontano a circa 753.000, è straniero e proviene da oltre 170 paesi diversi. Questa centralità e eterogeneità sotto diversi aspetti hanno promosso tradizionalmente un intenso scambio con altri paesi e culture, rendendo Francoforte un esempio cosmopolita e aperto ⁸. Contrariamente alle aspettative però, la città non si estende su una grande superficie, anzi è incredibilmente piccola per essere una metropoli (“la più piccola del mondo”).

Nelle classifiche competitive mondiali Francoforte si guadagna un buon ranking. Per esempio, posizionandosi al settimo posto, rientra nelle 10 città più vivibili al mondo secondo l'Economist Intelligence Unit (EIU), che compila annualmente il “Global Liveability Index” sulla base di cinque criteri: cultura, assistenza sanitaria, istruzione, infrastrutture e intrattenimento ⁹. Il “Globalization and World Cities Research Network” (GaWC) può certificare l'elevata importanza economica della città. Questo istituto esa-

⁸ Stadt Frankfurt am Main. s.d. <https://frankfurt.de/>

⁹ Economist Intelligence Unit. s.d. <http://www.maps7.com/news/1.html>

mina le relazioni tra le città del mondo nel contesto della globalizzazione e le inserisce nelle categorie “Alfa”, “Beta” e “Gamma” in base al loro grado di connessione internazionale. Nel 2020 ha classificato Francoforte sul Meno come “Alpha”, insieme a città del calibro di Los Angeles, Amsterdam e Sydney, ed è l’unica tedesca oltre a Monaco a rientrare in questo gruppo ¹⁰.

Tuttavia, nonostante sia una città all’avanguardia, ben organizzata e centrale sotto molti punti di vista, Francoforte ha molti lati più bui. La redattrice del Goethe Institut Eva-Maria Verfürth scrive: “La reputazione di cui gode Francoforte non è tra le migliori: tra quartiere bancario, aeroporto, droghe e zone a luci rosse, sono pochissime le persone che sceglierebbero questa città per viverci, eppure chi finisce qui, di solito, non vuole più lasciarla” ¹¹. In questo capitolo si esploreranno alcuni punti di forza e alcune problematiche, analizzando per esempio quale sia il ruolo della città nel contesto in cui sorge, le iniziative culturali, gli sforzi di branding e le problematiche che l’amministrazione cittadina deve affrontare ogni giorno.

1. Cenni storici e sviluppi recenti

Sebbene oggi la città sia principalmente un centro commerciale e finanziario rispettato, essa possiede anche un interessante background culturale e storico. Francoforte viene fondata dall’Impero Romano intorno all’85 d.C., ma il suo nome, che significa “guado, fortino dei Franchi”, viene menzionato per la prima volta solo nel 794 in un documento di Carlo Magno. Circa mezzo secolo più tardi, con il trattato di Verdun che prevedeva la spartizione dell’Impero Carolingio dopo la morte di Carlo Magno, Francoforte diventa la città più importante della parte orientale dell’Impero. Oltre che un crocevia delle rotte commerciali e degli scambi culturali europei per i secoli a venire, la città si conferma luogo di incoronazione dei Re dei Romani, e più tardi degli imperatori tedeschi. Una tappa significativa nella storia tedesca ha luogo nel 1848 nella chiesa di San Paolo (*Paulskirche*), famosa per essere stata la sede del primo parlamento democratico tedesco e il luogo dell’inaugurazione dell’Assemblea nazionale tedesca, che prova a

¹⁰ Globalization and World Cities Research Network. The World According to GaWC 2020. s.d. <https://www.lboro.ac.uk/microsites/geography/gawc/world2020t.html>

¹¹ Goethe Institut. s.d. <https://www.goethe.de/ins/it/it/kul/leb/22130662.html>.

dare alla Germania una costituzione e a farne uno stato unitario. A seguito della guerra franco-prussiana del 1866, Francoforte viene annessa alla Prussia e ciò ne favorisce lo sviluppo economico come centro industriale. Prima del secondo conflitto mondiale Francoforte spicca sul fronte filosofico per la cosiddetta “Scuola di Francoforte”. Dal 1923 un gruppo di filosofi e intellettuali si riuniscono in un Istituto per la ricerca sociale e con un approccio ampiamente interdisciplinare elaborano una teoria critica della società. Ne fanno parte per esempio Theodor Adorno, Max Horkheimer e Herbert Marcuse, ai quali sono dedicate alcune sezioni del modernissimo Campus Westend della Goethe Universität, l’università principale di Francoforte. Durante la Seconda Guerra Mondiale la città viene bombardata e poi ricostruita in gran parte. Sono ancora in piedi alcuni edifici che avevano instaurato rapporti con i nazisti, come l’ex azienda chimico-farmaceutica IG-Farben, tramutata in base militare produttrice del gas Zyklon-B. Nel dopoguerra è stata profondamente ristrutturata ed oggi ospita i dipartimenti umanistici della Goethe Universität, oltre che diverse mostre e incontri riguardanti la guerra ¹². Nel 1949 la città, candidata come capitale della Germania dell’ovest, perde contro Bonn.



Figura 7: il centro storico medievale di Francoforte sul Meno nel dopoguerra prima (a sinistra) e dopo (a destra) la ricostruzione

È nei decenni che seguono la guerra che Francoforte si profila come cardine dello sviluppo finanziario ed economico. La città, avvantaggiata del collegamento Meno-Danubio, che facilita commerci e comunicazioni, e dal grande centro aeroportuale, viene scelta come sede della Banca Centrale Europea nel 1998 ¹³. Le manifestazioni fieristiche a cui già si accennava nell’introduzione al capitolo 3 hanno contribuito ad attirare sempre più individui interessati, turisti, talenti e residenti.

¹² Stadt Frankfurt am Main. s.d. <https://frankfurt.de/>

¹³ Treccani. s.d. <https://www.treccani.it/enciclopedia/francoforte-sul-meno/>

Čamprag (2014, pp. 97-99) approfondisce gli sviluppi urbani della città nel dopoguerra e ne denuncia i contrasti e conflitti derivati dalle pianificazioni frettolose e dalle ricostruzioni semplificate, mirate a sgomberare il centro città dalle macerie e a costruire una “città funzionale in un periodo di tempo relativamente breve” sul modello statunitense. Čamprag ricorda anche “la ristrutturazione di quartieri residenziali, nuove strutture per lo sport, la comunità e la cultura” e cita la costruzione di un paesaggio museale in città. Negli anni Ottanta, sulla sponda meridionale del Meno, è stato creato un complesso variegato di musei, per attirare gli amanti dell’arte e per potenziare la componente culturale di Francoforte. Ci si riferisce a questa zona come *Museumsufer* “sponda dei musei”. Il sito ufficiale cittadino¹⁴ definisce quest’opera di realizzazione di paesaggio museale una sintesi riuscita di attrattive culturali e urbanistiche contrastanti. Lo studio di Čamprag illustra poi come la città contemporanea si sia sviluppata negli ultimi decenni, al di là dei quartieri storici della città vecchia medievale (*Altstadt*) e di *Sachsenhausen* sulla sponda sud. Intorno al nucleo medievale si posiziona l’*Innenstadt*, il centro cittadino moderno con le maggiori aree pedonali per lo shopping. L’espansione oltre queste zone si è verificata in primo luogo lungo le ex-strade di accesso alla città, poi sviluppatasi nei quartieri urbani residenziali circostanti, che sono limitati a nord da una delle foreste urbane più estese della Germania.

Particolarmente importanti per l’identità cittadina sono i grattacieli, a cui gli urbanisti guardano come simboli di potere e prosperità (Čamprag, 2014). Čamprag deriva da Scholz che la creazione del quartiere delle banche (*Bankenviertel*), con il suo agglomerato centrale di grattacieli, ha portato a un cambiamento significativo all’inizio degli anni Ottanta, rendendo lo skyline il marchio di fabbrica di Francoforte, nonché nucleo nelle sue strategie di marketing. Si tratta dell’unico skyline in Germania e conta ben 17 dei 18 grattacieli presenti nell’intero paese, in cui alloggiano soprattutto istituti di credito e assicurazioni. È da qui che deriva il soprannome di Francoforte, “Mainhattan”, un gioco di parole basato sul quartiere newyorkese di Manhattan e il nome del Meno in tedesco (Main).

¹⁴ Stadt Frankfurt am Main. s.d. <https://frankfurt.de/>

2. Wannabe global city

Il termine *global city* viene coniato nel 1991 dalla teorica urbana Saskia Sassen per descrivere il ruolo di città come New York, Londra e Tokyo. Sassen (2001) propone che le attività produttive, finanziarie, economiche tipiche della globalizzazione si concentrano in un numero limitato di città, che prendono il nome di città globali, le quali offrono servizi dotati di competenze altamente specializzate e adatti alla gestione delle attività dell'era globalizzata. Alcuni dei criteri che ci permettono di classificare una città globale come tale sono: un alto grado di sviluppo urbano e demografico; la presenza di borse finanziarie, di sedi bancarie, di multinazionali; essere una rete di trasporti internazionale ed infrastrutture; presenza di istituzioni culturali, educative o di ricerca di spicco; elevato grado di offerta di svago e intrattenimento; presenza di uno skyline; e naturalmente enorme rilevanza a livello economico, commerciale e finanziario.

Sassen non fa rientrare Francoforte tra le *global cities*, ma appare chiaro che essa soddisfa molti dei requisiti appena menzionati. Tuttavia non si tratta di una città grande in termini di superficie e popolazione: è proprio questa forse la carenza più grande che non ci permette di classificarla come globale. Prima di declassare Francoforte a città di secondaria importanza, però, occorre sottolineare il suo posizionamento in classifiche come il Global Liveability Index e quella stilata dal “Globalization and World Cities Research Network”, di cui si è già parlato nelle prime pagine del presente capitolo. Nonostante la Germania sia campione mondiale in esportazioni ed economia, nessuna città tedesca oltre a Francoforte rientra nel gruppo “Alfa” delle città globali. Eppure si tratta di una città “piccola”, molto meno metropoli di Berlino, Amburgo o Monaco, classificata come città globali di terza categoria (Gamma). Francoforte guadagna una decima posizione invidiabile anche nel “Global City Competitiveness Index”¹⁵.

Tenute conto queste caratteristiche, non sembrerebbe corretto privarla totalmente del titolo di città globale. Sarebbe forse più adeguato inserirla nel gruppo delle “wannabe global cities”, le aspiranti città globali, classificazione ideata dal teorico urbano John Rennie Short nel 2004. Il termine si riferisce alle città la cui ascesa è prossima o in corso e che a lungo termine diventeranno sempre più competitive (Short, 2013).

¹⁵ Economist Intelligence Unit. s.d. <http://www.maps7.com/news/1.html>

3. Due direzioni del branding

Dallo studio di Čamprag (2014), che prende in esame e confronta le città di Francoforte sul Meno e Rotterdam nei Paesi Bassi, emerge chiaramente la dualità che le caratterizza. Risulta che l'immagine moderna, economicamente potente e internazionale di Francoforte si giustappone a quella storica e tradizionale, anch'essa supportata da progetti di ricostruzione, ristrutturazione e conservazione nel centro storico della città. La tendenza a mantenere la propria identità e allo stesso tempo arricchirla con elementi aggiuntivi è annoverabile, secondo Čamprag, tra le caratteristiche "globali" delle città.

Nello sforzo di branding e marketing è necessario tenere conto dei contrasti che permeano il paesaggio cittadino francofortese e l'identità di chi vi abita. È per questo che si sono sviluppate due strade di branding per Francoforte, che si rivolgono a due target differenti e hanno obiettivi differenti. La prima immagine è quella legata al turismo. Infatti, sebbene sia un settore secondario, Francoforte vive anche di turismo e il suo sviluppo in questo senso viene affidato all'istituzione "Tourism+Congress GmbH". Si occupa non solo di fornire informazioni e attività per i turisti (prenotazioni degli alloggi, visite turistiche, etc.), ma anche di fare marketing congressuale e guadagnarsi l'hosting di festival, eventi e congressi. L'attività di branding orientata a questo settore ha lo scopo di indebolire gli stereotipi dannosi. Čamprag ritiene che quello più influente, in negativo, sia quello della "fredda città d'affari senza fascino". Per combatterlo e rendere Francoforte attraente per il turista, nel 2012 il Tourism+Congress GmbH ha approvato un piano di marketing per posizionare Francoforte come città della cultura e dello sport, con investimenti in eventi e arte, sostenendo per esempio la ricostruzione della città vecchia medievale. In termini grafici, la promozione del profilo culturale e il legame con la tradizione e la storia vengono trasmessi utilizzando lo stemma storico nel logo cittadino (figura 8) (Čamprag, 2014).



Figura 8: logo cittadino di Francoforte. In rosso lo stemma storico. Fonte: frankfurt.de

Čamprag osserva inoltre che in alcune mappe turistiche si tende a porre l'accento sulle attrazioni storiche e culturali della città, che appaiono in maggior numero tra i luoghi di interesse (figura 9). Quanto al mercato target, è quello del turismo ricreativo e

congressuale: si consigliano visite alle chiese e ai palazzi storici, shopping, passeggiate lungo il fiume e visite ai musei del *Museumsufer*, e passa invece in secondo piano il distretto finanziario, che generalmente non ha utilizzo pubblico.



Figura 9: mappa turistica di Francoforte. Fonte: tripindicator.com

La seconda soluzione di branding riguarda il settore di punta francofortese, quello economico e finanziario. Lo sviluppo in questa direzione è delegato alla società “Frankfurt-Rhein-Main GmbH”, che ha responsabilità nei confronti della regione metropolitana del Rhein-Main, un’importante area economica della Germania di cui fa parte anche Francoforte. L’obiettivo è quello di attirare investimenti stranieri e promuovere i punti di forza della regione metropolitana come entità unica, dandole particolare rilievo in quanto nodo di trasporti, polo fieristico e fornitrice di servizi finanziari di alto livello e elevata qualità della vita. La stessa Francoforte viene promossa come il cuore della regione e “una delle migliori sedi commerciali d’Europa” (Čamprag, 2014, p. 114). Questo sforzo di branding con un target composto principalmente da banche, investitori e business men ha prodotto un’immagine urbana meno legata all’aspetto tradizionale e più a quello metropolitano, con simboli come lo skyline, i grattacieli, le luci della città e il lungofiume. Solo recentemente quest’immagine è stata accettata dall’opinione pubblica, che ha imparato a riconoscere la forza dello skyline nel distinguere la città e modellare un’identità unica, diversa da tutte le città tedesche. Infatti, molti ritengono Francoforte “la città meno tedesca della Germania”, non solo per l’elevata presenza di stranieri, ma anche per la dominanza dei grattacieli sulle tipiche case tedesche a graticcio.

Čamprag conclude che il marchio Francoforte risulta versatile e flessibile, proiettando una doppia immagine, da un lato consapevole della ricca tradizione e del suo passato, e dall'altro attraente sia come destinazione turistica che come luogo di investimento. Oggi questo contrasto risulta funzionale e armonico nella sua diversità, poiché esemplifica la molteplicità del contesto francofortese. Diviene così una risorsa per il turismo urbano, tant'è che la compresenza delle rappresentazioni viene utilizzata spesso nei media e su cartoline e gadget.

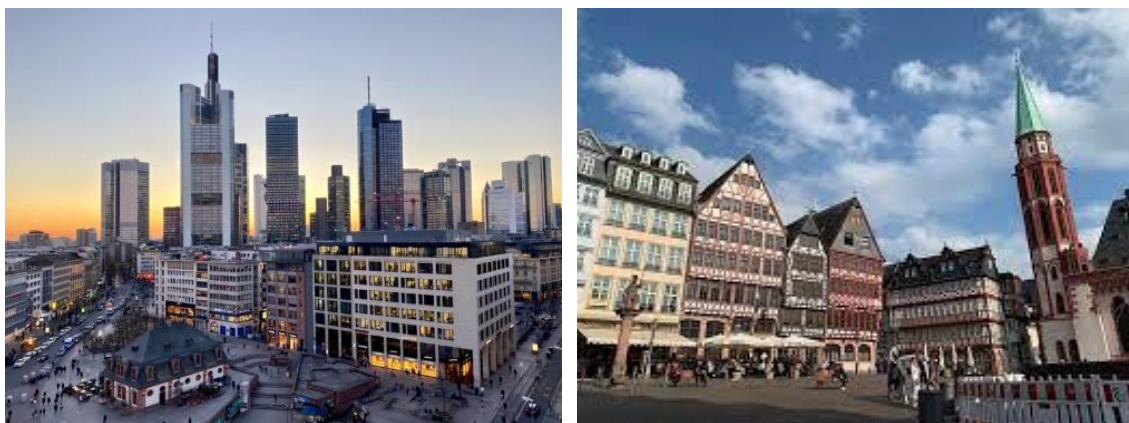


Figura 10: la Francoforte finanziaria (a sinistra) e tradizionale (a destra). Fonte: wikipedia.org

3.1 Promozione culturale

Per rilanciare la sua immagine di fredda città d'affari, a Francoforte si organizzano diversi eventi culturali, che attirano milioni di persone ogni anno. Quando si parla di cultura, bisogna tenere a mente che Francoforte è tra le città tedesche più ricche di musei (oltre sessanta) ed ospita eventi culturali e mostre praticamente in ogni momento dell'anno. Secondo il sito cittadino, uno degli eventi culturali più importanti e grandi in Europa è la *Museumserfest*, che si svolge sulla riva meridionale del Meno a fine agosto e celebra i musei sorti proprio lì accanto, in quanto simboli di cultura e conoscenza. Ogni anno questa celebrazione attira circa due milioni e mezzo di visitatori, che possono godere di programmi straordinari nei musei, numerose produzioni teatrali, musicali, allestimenti e stand culinari a non finire. In città si tengono anche festival musicali, come il festival del jazz tedesco, e le rappresentazioni teatrali sono davvero a centinaia. Un altro festival estivo di stampo però più culinario è l'Opernplatzfest, che ha luogo davanti al teatro vecchio dell'opera ed è molto frequentato, soprattutto la sera, quando tantissimi cittadini vengono qui per gustare specialità internazionali.

4. Haus der Demokratie

Nel 2023 a Francoforte si celebrerà il 175° anniversario della riunione della prima Assemblea Nazionale nella *Paulskirche*, avvenuta nel 1848. In occasione, l'amministrazione cittadina ha deciso di costruire una *Haus der Demokratie* “casa della democrazia” accanto a *Paulskirche*. Dal 3 ottobre 2022 la piattaforma online dedicata¹⁶ invita i cittadini tedeschi a rispondere alla domanda “Cosa dovrebbe accadere in una casa della democrazia?” e contribuire così, sulla base del principio democratico, a definire cosa la democrazia in effetti è. I risultati del sondaggio verranno poi presentati ai rappresentanti della Repubblica Federale tedesca, dello Stato dell'Assia e della città di Francoforte. L'idea nasce dalla convinzione che il consenso alla democrazia, in un mondo in cui questa risulta minacciata, deriva dalla comprensione viscerale della stessa e non dalla conoscenza del principio che ne sta alla base. In una città culturalmente molto variegata come Francoforte, “la casa della democrazia” si configura come un metodo per coinvolgere la comunità nei suoi gruppi meno rappresentati, quali gli stranieri e gli anziani.

Le grafiche della home del sito dedicato ricordano un po' i fumetti della campagna Be Berlin e in effetti le iniziative condividono delle caratteristiche. Entrambe infatti prevedono un approccio partecipativo per definire nel caso di Francoforte il concetto di democrazia e i suoi aspetti più sentiti, e nel caso di Berlino le caratteristiche della città.

La campagna viene qui trattata nonostante non si tratti di vero e proprio city branding perché contribuisce comunque a promuovere un'immagine di una Francoforte interessata alle minoranze, attenta ai principi fondanti dello stato tedesco e intenzionata a proteggerli. L'iniziativa “Haus der Demokratie” è appena iniziata, ma sarebbe interessante indagarne sviluppi e risultati e come l'amministrazione cittadina francofortese riuscirà a tradurli nel progetto edile.

5. Frankfurter Bahnhofsviertel

La reputazione discutibile di Francoforte è dovuta al suo triste titolo di capitale tedesca del crack, nonché all'alto tasso di criminalità della città e al quartiere della

¹⁶ <https://deinhausderdemokratie.de/>

stazione centrale (*Bahnhofsviertel*), luogo di consumo di droga, prostituzione e simili. Non è strano che in Europa il quartiere della stazione sia malvisto, tuttavia quello di Francoforte si è popolarmente guadagnato il titolo di più pericoloso tra quelli tedeschi. Questa percezione diffusa non è però del tutto precisa perché, confrontata con città di grandi dimensioni, Francoforte non è la peggiore. L'indagine svolta da Allianz Direct nel 2022 mostra infatti che negli ultimi anni Francoforte sul Meno e Berlino si sono contese il titolo di città più pericolosa della Germania, e dal 2020 fino ad oggi Francoforte è rimasta al secondo posto, subito dopo la capitale ¹⁷.

Chi giunge a Francoforte via treno, uscendo dalla stazione centrale, si trova davanti una scena poco piacevole: in ogni angolo della stazione si è circondati da decine di tossicodipendenti, siringhe usate, violenza, sporcizia, senzatetto e polizia. Inoltre il quartiere della stazione è anche il quartiere a luci rosse della città. Quest'immagine, seppure circoscritta alle zone della stazione e di *Taunusanlage*, ha danneggiato nel corso del tempo il brand di Francoforte e la sua ricezione esterna. La reputazione poco desiderabile di centro di spaccio di sostanze illegali accostata all'immagine di centro finanziario risultava conflittuale, incoerente. Per contrastare i problemi di spaccio di stupefacenti e la criminalità dilagante che ne deriva, che affliggono la città dagli anni Ottanta, le autorità hanno messo in atto il cosiddetto *Frankfurter Weg*, il metodo di Francoforte. Come spiega il sito cittadino, le autorità si sono rese conto di come trovare una soluzione definitiva e complessiva al problema della droga sia un obiettivo illusorio, e che quindi è necessario adottare misure repressive esclusivamente contro il traffico di droghe illecite, e non contro i tossicodipendenti. Queste misure vengono coordinate con meticolose offerte di aiuto sanitario e socio-politico per chi soffre di tossicodipendenza, oltre che con proposte per la prevenzione delle dipendenze¹⁸. Il *Frankfurter Weg* è stato per anni un modello di politica sulle droghe per molti comuni in Germania e all'estero.

¹⁷ Allianz Direct. Gefährlichste und sicherste Städte Deutschlands. 2022. <https://www.allianzdirect.de/hausratversicherung/gefaehrlichste-staedte-deutschland-ratgeber/>

¹⁸ Stadt Frankfurt am Main. s.d. <https://frankfurt.de/>

Conclusioni

Come si è cercato di mettere in luce in queste pagine, il branding dei luoghi è un tema che sta sempre più interessando le amministrazioni territoriali. Se prima esse tendevano ad effettuare una promozione turistica basata sulla pubblicità, ora riconoscono le potenzialità del brand nel creare valore per sé e per chi usufruisce dei servizi offerti dal territorio. Il branding è diventato una componente chiave nelle politiche di place marketing, in quanto permette di veicolare al meglio l'identità e i valori del luogo brandizzato, al fine di attirare investimenti, residenti, turisti e talenti.

Nel contesto della città, che è quello più rilevante in questo elaborato, la competizione coinvolgente le spinge a migliorare costantemente i propri spazi e servizi, al fine di offrire il miglior ambiente possibile ai residenti, a tutti i suoi stakeholder e city user.

Sulla base di queste premesse, si sono indagate le caratteristiche del nation, destination e city branding e i punti fondamentali da tenere a mente nello sviluppo delle relative strategie. Tra questi di sicuro una comunicazione adeguata, secondo i modelli proposti da Keskin, et al. (2016), Kavartzis (2004) e Anholt (2006). Dallo studio risulta chiaro che un ruolo importante lo gioca anche la ricezione del brand, sarebbe a dire la sua reputazione tra gli attori esterni. I dati forniti riguardo i ranking internazionali indicano soltanto quali città, destinazioni o nazioni stanno procedendo nella giusta direzione, tuttavia il successo di una strategia e la comunicazione dipendono anche da una molteplicità di fattori non controllabili. È proprio al miglioramento di quest'ultima che punta il branding della città scelta come caso di studio. Francoforte sul Meno si presenta come una città dalla doppia identità: da una parte la fredda città d'affari, come centro finanziario tra i più importanti del mondo, e dall'altra la tradizionale città tedesca, con una storia interessante e una cultura da scoprire. Questo conflitto si riflette nell'assetto urbano, che coniuga il tipico skyline con gli edifici storici. Sulla reputazione dei brand di città impatta anche la sicurezza percepita, che Anholt (2006) fa rientrare nel componente *People* del suo *city brand hexagon*. La sicurezza è uno dei problemi che Francoforte deve affrontare, essendo classificata tra le città più pericolose in Germania.

La sicurezza sarà sicuramente uno dei fattori che condizioneranno il settore del turismo, a cui il place branding è inscindibilmente legato. Oggi e nel futuro più prossimo

le scelte di coloro che si spostano saranno influenzate dagli eventi pandemici. Questo perché l'emergenza COVID-19 ha riaperto le paure e le preoccupazioni nei viaggiatori, che ora cercano e si aspettano un ambiente più sicuro innanzitutto in termini sanitari. Tutte le iniziative culturali, le campagne di branding, le esperienze turistiche, i congressi etc. saranno svolti nel rispetto delle norme anti-Covid. La pandemia potrebbe dunque fungere da punto di partenza per studi futuri sul branding e sulla capacità di attrarre *stakeholder* nel periodo post-pandemico.

Inoltre, nel presente elaborato si sono evidenziati gli strumenti individuati da Ashworth (2009) che aiutano una pianificazione locale efficace: tra questi ricordiamo l'hosting di eventi, che può produrre un impatto positivo sul marchio di un luogo. Nel 2026 l'Italia ospiterà le Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali di Milano-Cortina. Si tratta di un'occasione di branding imperdibile per l'Italia, che, conosciuta soprattutto per il suo cibo, la sua moda, la sua storia e il suo mare, potrà mettere sotto i riflettori anche i suoi paesaggi meno affollati ma pur sempre spettacolari: quelli montuosi. Sarebbe interessante indagare la comunicazione e l'evoluzione del brand olimpico negli anni, oltre che approfondire i piani di sviluppo urbano e paesaggistico per Cortina e i suoi dintorni legati alle Olimpiadi invernali del 2026.

Bibliografia

- Allianz Direct. *Gefährlichste und sicherste Städte Deutschlands*. 2022. <https://www.allianzdirect.de/hausratversicherung/gefaehrlichste-staedte-deutschland-ratgeber/>.
- Anholt, Simon. «Definitions of place branding – Working towards a resolution.» *Place Branding and Public Diplomacy*, 2010, Vol. 6, No. 1, pp. 1-10.
- Anholt, Simon. «The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities.» *Place Branding and Public Diplomacy*, 2006, Vol. 2, No. 1, pp. 18-31.
- Ashworth, Gregory. «The Instruments of Place Branding: How is it Done?» *European Spatial Research and Policy*, 2009, Vol. 16, No. 1, pp. 9-22.
- Briciu, Victor Alexandru, e Arabela Briciu. «A brief history of brands and the evolution of place branding» *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 2016, Vol. 9, No. 2, pp. 137-142.
- Čamprag, Nebojša. *Urban identity in change. A comparison between Frankfurt and Rotterdam* [tesi di laurea magistrale]. Darmstadt: Technische Universität Darmstadt, 2014.
- Fan, Ying. «Branding the nation: Towards a better understanding.» *Place Branding and Public Diplomacy*, 2010, Vol. 6, No. 2, pp. 97–103.
- Florida, Richard. *L'ascesa della nuova classe creativa: stile di vita, valori e professioni*. Milano: Mondadori, 2003.
- Ghodeswar, Bhimrao M. «Building brand identity in competitive markets: a conceptual model.» *Journal of Product & Brand Management*, 2008, Vol. 17, No. 1, pp. 4-12.
- Gnoth, Juergen. «The structure of destination brands: leveraging values.» *Tourism Analysis*, 2007, Vol. 12, pp. 345-358.
- Grandi, Roberto. *È Bologna. Progetto City Branding*. Urban Center Bologna, 2015.
- Hakala, Ulla, Paula Sjöblom, e Satu-Paivi Kantola. «Toponyms as carriers of heritage: implications for place branding.» *Journal of Product & Brand Management*, 2015, Vol. 24, No. 3, pp. 263-275.
- Hansen, Rebecca Hjortegaard «The narrative nature of place branding.» *Place Branding and Public Diplomacy*, 2010, Vol. 6, No. 4, pp. 268–279.
- Kavaratzis, Michalis. «Cities and their brands: Lessons from corporate branding.» *Place Branding and Public Diplomacy*, 2009, Vol. 5, No. 1, pp. 26–37.
- Kavaratzis, Michalis. «From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands.» *Place Branding and Public Diplomacy*, 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 58-73.
- Keskin, Halit, Ali Ekber Akgun, Cemal Zehir, e Hayat Ayar. «Tales of cities: city branding through storytelling.» *Journal of Global Strategic Management*, 2016, Vol. 10, No. 1, pp. 31-41.

- Kotler, Philip, Donald Haider, e Irving Rein. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, And Tourism To Cities, States And Nations*. Free Press, 1993.
- Kotler, Philip, e Gary Armstrong. *Principles of Marketing*. 14. Pearson, 2011.
- Lichrou, Maria, Maurice Patterson, Lisa O'Malley, e Killian O'Leary. «Place Branding and Place Narratives.» In Adriana Campelo (a cura di), *Handbook on Place Branding and Place Marketing*, Edward Elgar, 2017, pp. 160-177.
- Medway, Dominic, e Gary Warnaby. «What's in a Name? Place Branding and Toponymic Commodification.» *Environment and Planning A: Economy and Space*, 2014, Vol. 46, No. 1, pp. 153–167.
- Olins, Wally. «Branding the nation — the historical context.» *Journal of Brand Management*, 2002, Vol. 9, No. 4-5, pp. 241–248.
- Papadopoulos, Nicolas. «Place branding: Evolution, meaning and implications.» *Place Branding and Public Diplomacy*, 2004, Vol. 1, No. 1, pp. 36-49.
- Pencarelli, Tonino, Daniela Betti, e Fabio Forlani. «L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico.» *Sinergie Italian Journal of Management*, 2005, Vol. 66, No. 5, pp. 27-54.
- Pencarelli, Tonino, e Simone Splendiani. «Il Destination Brand e le politiche di Destination Branding.» *Marketing e management del turismo*, T. Pencarelli, Edizioni goliardiche, 2010.
- San Eugenio Vela, Jordi. «Place branding: a conceptual and theoretical framework.» *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 2013, No. 62, pp. 467–71.
- Sassen, Saskia. *The global City. New York, London, Tokyo*. Princeton University Press, 2001.
- Short, John Rennie. *Global metropolitan: Globalizing cities in a capitalist world*. Routledge, 2013.
- van Ham, Peter. «Place Branding: The State of the Art.» *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 2008, Vol. 616, No. 1, pp. 126–149.
- Wang, Youcheng, e Abraham Pizam. *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*. cabi.org, 2011.
- Winfield-Pfefferkorn, Julia. *The Branding of Cities. Exploring City Branding and the Importance of Brand Image* [tesi di laurea magistrale]. Syracuse: Graduate School of Syracuse University, 2005.

Sitografia

- Council on Foreign Relations. *Nation Branding Explained*. 2007.
<https://www.cfr.org/backgrounder/nation-branding-explained>.
- Deutsche Nationalversammlung Paulskirche Frankfurt. *Dein Haus der Demokratie*. s.d.
<https://deinhausderdemokratie.de/>.

- Economist Intelligence Unit. *Global City Competitiveness Index*. s.d. <http://www.maps7.com/news/1.html>.
- . *The Global Liveability Index 2022*. <https://www.eiu.com/n/campaigns/global-liveability-index-2022/>.
- Globalization and World Cities Research Network. *The World According to GaWC 2020*. <https://www.lboro.ac.uk/microsites/geography/gawc/world2020t.html>.
- Goethe Institut. *Zwischen Skyline und Graffiti* 2021 <https://www.goethe.de/ins/it/it/kul/leb/22130662.html>.
- Marketing Espresso. 2021. <https://marketing-espresso.com/city-branding/>.
- Observer. 2016. <https://observer.com/2016/12/does-i-love-new-york-help-create-a-brand-for-new-york-city/>.
- run design. 2021. <https://www.rundesign.it/place-branding-berlino/>.
- Stadt Frankfurt am Main. s.d. <https://frankfurt.de/>.
- The Place Brand Observer. *5-Step Approach to Place Branding: Guide for Place Developers and Brand Managers* 2015. <https://placebrandobserver.com/five-step-place-branding-approach/>.
- Treccani. s.d. <https://www.treccani.it/enciclopedia/francoforte-sul-meno/>.

Summary

The present thesis deals with place branding, a location-oriented branding practice aimed at making places more attractive for human and economic resources, enabling their innovative and sustainable development. Before delving into the origins of this trend, which has become increasingly in vogue recently, this paper provides an introduction to the concept of branding in its conventional interpretation. Kotler and Armstrong (2011) define the brand as "a name, term, sign, symbol, or design, or a combination of these, that identifies the maker or seller of a product or service". In building a brand, it is crucial to associate it with intangible values that allow the customer to identify with it or the values it carries, so that when a consumer purchases a product or service from that brand, he or she is not only acquiring the physical item, the performance and the benefits derived from it, but also the underlying beliefs. In short, this enables brand owners to build the loyalty of customers and consumers, secure profits and create value for all related stakeholders. The brand consists of several elements. The main ones have been analysed:

- Brand identity: what the company conveys about itself to the consumer, how it wants to be perceived;
- Brand image: it is about how the company is perceived, its reputation and its positioning in the market. It is important to try to make these first two components coincide in order to convey a consistent idea;
- Brand equity refers to the value of a brand and according to Kotler and Armstrong (2011) is the measure of a brand's ability to capture consumer preference and loyalty.

Place branding translates product branding to places: a place can become itself a brand and be associated with values and benefits and it can differentiate itself from others on the basis of those. The main purpose is not only to attract tourism, but also talent (human resources), investment capital, infrastructure, etc. and enhance the local population's pride in the area by nurturing a sense of belonging (San Eugenio Vela, 2013). Keeping in mind elements such as brand identity, image and equity is likewise important in the practice of place branding, however, it must be emphasised that places are

far more complex and extensive entities than products and therefore involve a much higher number of variables. In fact, the sphere of places implies management that trespasses on politics and publicly owned spaces, which is not the case in the sphere of corporations.

Ashworth (2009) explores three tools that contribute to the definition of a place brand. If a place is historically linked to a famous figure (often an artist), it is advisable to focus on this association, in order to sediment the link between place and figure in the common imagination. One of the most striking examples is the association between Barcelona and Gaudí: when one thinks of the former, the works of the artist automatically come to mind, and vice versa. A place can also advertise itself through the buildings it houses (flagship buildings) and they can be integrated with signature designs in the urban furniture to make the city recognisable. The third element is the hosting of temporary events, which can be mega-events such as the Expo and the Olympics or small-scale events, thus allowing the host city not only to be associated with the event being celebrated, but also highlight the capacity of the place to host and organise itself.

Three subcategories of place branding are considered. Nation branding consists in promoting a country through the best administration of the image that already exists in the popular imagination. Indeed, the media, news, and stories told have instilled in us an idea of each country, but often this image may be negative. Nation branding is therefore a means to break free from negative perceptions and stereotypes. A useful tool to measure the perception of a nation brand is the Nation Brands Index, which collects consumer opinions from different countries to understand whether a country's image is perceived positively or negatively.

A location that wants to delineate itself as a desirable tourist destination can rely on destination marketing and branding to attract visitors and contribute to the economic and cultural development of the destination. Giving the definition of a destination as a place has proven problematic, because the very definition of place is multifaceted and can be considered from different points of view. However, a destination is not just a place, but one to which a person goes and which is different from the place of usual residence (Wang and Pizam, 2011). Moreover, it incorporates products consumed by visitors with those provided by the system; on the demand side, a tourist destination implies

a period of time, travel and accommodation, while on the supply side it combines offered goods, services, attractions etc. (Pencarelli and Splendiani, 2010).

When devising a destination branding strategy, it is advisable to follow these guidelines: it is necessary to identify the distinctive elements of the location in order to build an identity around it; it is necessary to delimit the boundaries of the brand's interest and have it administered by a specialised organisation known as a Destination Management/Marketing Organisation (DMO); it is necessary to define the communication to be used and to know how to manage brand equity; finally, it is important to collect feedback from tourists in order to assess the effectiveness of the work done, and to intervene in weaknesses. When advertising a brand, the main threat is commoditization (Gnoth, 2007), which occurs when the identity and values associated with the brand become depersonalised and become cold commercial assets, unable to attract tourists.

The third subcategory of branding is related to cities. This is a trend that arose rather recently with the development of the entrepreneurial city and the increasing competition between cities for human resources and investment. The studies taken into consideration in this thesis point out that it is not so much the city that is to be promoted, but rather its image, so proper communication is imperative for an effective branding effort. Creating a unique city brand is a complex process because a city has multiple aspects that deserve to be portrayed and often perceptions are not only conflicting, but even opposing. A successful city brand must benefit those who have an interest in it, not only functionally but also subjectively, and it must succeed in integrating all sides of a city. To assess the effectiveness of a city brand, we may use the city brand hexagon of Anholt (2006), which defines if a brand is convincing and attractive on the basis of six criteria.

One of the most popular and recent trends in the branding and marketing arena is storytelling. It consists of focusing on people's voices and experiences, in order to succeed through people's stories to get closer to the target audience and make them participate in the creation of the branding campaign. To generate a main story related to a city, Keskin et al. (2016) suggest first probing what values are perceived internally and externally in the city environment, and then they recommend making a meticulous selection of attributes around which to build brand identity and story. Next, a strong message must be built and communicated appropriately. It is important that the message reaches

people directly, appealing to their needs and desires. In place branding campaigns, it is crucial to be original and creative, as some examples that have been taken into consideration demonstrate, such as the inclusive campaign of Amsterdam or the participative campaign in Berlin. The most famous, however, remains the New York campaign, which in its simplicity has made its mark on the history of branding. The New York logo, devised in the 1960s and 1970s to lift the city out of the decadent image that had spread around it, succeeded in giving an identity to the population and fuelled a sense of belonging and pride in the city, thus setting an example for all future cases.

This paper analyses the place branding scene in Europe and proposes as a case study a city that lies at the centre of the European context. Indeed, Frankfurt am Main is not only geographically in the centre, but also plays a central and influential role in the continent's economic and financial scene. It is home to hundreds of banks, including the European Central Bank, and is a very important international traffic hub. There are many companies and entrepreneurs interested in investing in Germany, due to its excellent brand reputation, and in particular in Frankfurt, which is one of the richest and most international cities in the country. One of the city's distinguishing features is the visual contrasts between its modern side, buzzing with high-tech buildings, skyscrapers, banks, business people and fancy cars, and its medieval side, i.e. the old town with its traditional and historical buildings. What really distinguishes Frankfurt from the rest of Germany is its urban layout, where skyscrapers dominate. Only recently have the inhabitants enthusiastically accepted the skyline as a distinctive element, as it was previously regarded negatively. Now residents are proud of Frankfurt's association with attributes such as international, rich, modern or central, but the image of the cold business city certainly does not benefit tourism. This is why the administrations in charge have developed two branding directions for the city: one focuses on the economic-financial sector and primarily attracts those interested in working and investing in the city; the other aims at positioning Frankfurt as a city of culture, sports, and congresses, thus attracting a more diverse and somewhat more tourist-oriented public. Along this line, the medieval city destroyed during the war was rebuilt, cultural initiatives are financed and numerous museums were constructed, making Frankfurt one of the cities with the highest number of museums in Germany.

As in all realities, there are also aspects in Frankfurt that are of concern to the administrations. In this case it is the situation of drug consumption and distribution, especially around the central station district, considered by many to be the most dangerous in Germany. The city administration has implemented the *Frankfurter Weg*, a series of policies that are at once repressive and preventive. Although this method has been effective within its limits and although it is a successful model replicated in other German localities, it has not been resolute in Frankfurt, as the city is still struggling with these issues and the bad reputation they bring about.