

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in

Comunicazione Pubblica e d'Impresa

TITOLO DELLA TESI

Il city branding: quale rapporto tra identità e immagine?

Il caso di Madrid

Tesi di laurea in

Comunicazione e Marketing

Relatore Prof.ssa: Pina Lalli

Correlatore Prof: Emanuele Frixia

Presentata da: Valentina Lambertini

Appello

secondo

Anno accademico

2016-2017

Indice

Introduzione	1
---------------------------	----------

Capitolo 1

1.1 Luogo, spazio pubblico e identità.....	7
1.2 L'era contemporanea: le città e il rapporto uomo-luogo si trasforma.....	9
1.3 Le città e lo sfruttamento degli eventi: un input per creare le prime forme di city branding.....	13
1.4 Il city marketing e il city branding.....	17

Capitolo 2

2.1 Il brand e la sua importanza: come si inserisce il city branding all'interno della materia.....	21
2.2 Il city branding: il marchio e la <i>visual identity</i>	27
2.3 La classificazione dei city brand, come si realizzano e le difficoltà di attuazione.....	33
2.4 Il city branding: i valori chiave per una strategia di successo e la relazione con i cittadini.....	36
2.5 I sistemi di analisi e monitoraggio dell'immagine e dei brand delle città.....	41

Capitolo 3

3.1 Il ruolo dello sport, degli eventi e del turismo sportivo: grande influenza sulla creazione dell'immagine e sulla reputazione di una città.....	50
3.2 Il calcio e l'importanza del brand Real Madrid per la città.....	58

Capitolo 4

4.1 Madrid: l'evoluzione dell'organizzazione spaziale.....	67
4.2 <i>Madrid y los madriles</i> : la città dei contrasti.....	71
4.3 La necessità di un brand e la difficoltà di comunicare e posizionare le varie facce di Madrid.....	73
4.4 I diversi tentativi per creare un city brand da parte degli organi del Turismo di Madrid.....	76
4.5 La questione dell'icona.....	78
4.6 Le proposte del settore pubblico: l' <i>Ayuntamiento</i> e la Comunità di Madrid.....	80
4.7 Le soluzioni online e lo <i>storytelling</i> creato dal settore privato.....	85
4.8 Madrid, il suo posizionamento secondo gli indici di analisi e monitoraggio.....	87
Conclusioni	91

Bibliografia

Sitografia

Appendice Immagini

Introduzione

Questo elaborato vuole essere una proposta di analisi e di riflessione, maturata in seguito agli anni di studio e grazie alle esperienze di vita, il programma Erasmus+ ed i viaggi, che si sono trasformati ed esplicitati in una grande passione nei confronti delle città.

Dietro al significato più scontato di città, inteso come agglomerato urbano formato da un insieme di strutture architettoniche, pubbliche e private, strade, piazze e spazi verdi, c'è un'altra realtà, affascinante e meno evidente, che va scoperta e analizzata. È interessante conoscere l'evoluzione dello spazio urbano e approfondire il rapporto che l'uomo ha instaurato con esso, che quest'ultimo sia cittadino, turista o investitore.

Ma quali significati attribuiamo ad una città? Come variano storicamente e geograficamente? Come si costruisce l'identità di uno spazio urbano per i cittadini che lo abitano o per i turisti e visitatori?

Queste sono tutte domande che mi hanno portato ad essere totalmente affascinata, andare ad indagare e fare ricerche, su quale sia e cosa sia l'identità di una città.

L'identità è un qualcosa di distintivo ed unico, ed è intrigante pensare come realtà così grandi e multifunzionali, rispetto invece a una persona, a un prodotto o a un'azienda, possano avere la propria. Bisogna interrogarsi su quali siano i fattori che la influenzano.

Emerge infatti come ogni città abbia il proprio volto, i propri valori fondanti, le proprie tradizioni e la propria storia. Ogni città è diversa e si evolve giorno per giorno, grazie proprio alle persone che la vivono e la respirano quotidianamente, ma anche grazie a un insieme di fattori esterni che prescindono dagli stessi cittadini.

La mia ipotesi è che alcune città abbiano un'identità più forte e radicata nelle proprie fondamenta e che quindi riescono a superare impassibili la forza della modernità, della tecnologia e di un'ottica sempre più concreta e conformista, che contraddistingue quest'epoca attuale.

Infatti le identità delle città devono avere a che fare con tutte le influenze ed i cambiamenti che sono portati dai grandi investitori, dalla politica e dai governi, dalle mode e le tendenze e dagli eventi che le caratterizzano.

È inoltre interessante riflettere su cosa comporta per esse l'evoluzione ed il cambiamento dell'uomo, che oggi è diventato sempre di più *city user*: residenti, lavoratori studenti e visitatori sfruttano una città per utilizzarne i servizi. Ed è curioso pensare come alle volte, le identità delle

città abbiano una intensità talmente forte, che di conseguenza vanno a tratteggiare e differenziare stili di vita, gusti e preferenze, andando dunque ad essere costitutive dell'identità delle persone con le quali hanno a che fare.

Tutto ciò, l'identità e i valori costitutivi di una città, riflettono e definiscono una immagine e una reputazione che saranno visibili a tutti i tipi di pubblico. Così essi in questo modo possono avere una propria idea di quelli che sono gli attributi determinanti che vanno a distinguerla rispetto ad altre mete.

Su ciò si innestano, oggi, strategie di marketing che sulla base di tratti specifici cercano di costruire una sorta di *brand identity* spesso a partire dai tratti distintivi che sono attribuiti ad una città.

Infatti, parlando di identità e di immagine si può subito fare un parallelismo rispetto ai valori fondanti delle marche, che esse siano riferite ad un prodotto, a una impresa, a una corporazione, o appunto nei confronti di una città.

Con l'aiuto della letteratura ho quindi cercato di illustrare i concetti chiave del brand per avere un quadro complessivo più chiaro e definito, che preparasse all'applicazione di questi ultimi alle città.

Ho parlato di *brand identity*, *brand image*, *brand position* e di come siano punti focali per la realizzazione di una marca forte che duri nel tempo e che possa stabilire una sorta di contratto e patto fiduciario con i suoi consumatori.

Fatta questa premessa sulla disciplina in termini più generali, mi sono concentrata sull'applicazione della marca e del brand al prodotto città, sempre in un'ottica dello sviluppo di quel valore aggiunto che va a migliorarne l'identità e di conseguenza l'immagine.

È significativo rendersi conto del fatto che, così come le grandi imprese, aziende e corporazioni utilizzano il marketing per vendere i propri prodotti a un determinato pubblico, anche le città si servano del marketing e soprattutto del branding per creare strategie di comunicazione efficaci.

Un insieme di aspetti quali l'urbanistica, la politica e l'amministrazione diventano strumenti strategici per creare un'immagine che possa diventare identità di una città, che in un secondo momento verrà comunicata attraverso tutti i mezzi forniti dallo *storytelling*, dall'*advertising* e dal *management*.

Di questo si occupa il city branding: creare un'immagine di livello internazionale, una promessa di valori, per incrementare l'attività turistica offrendo un insieme di attività con il fine di trasformare una città da spazio a luogo di destinazione. Ma, allo stesso tempo, questa disciplina vuole esaltare il sentimento di appartenenza dei propri cittadini, aumentare e potenziare i benefici economici,

andare a scovare e a raccontare proprio quell'identità che rappresenta per me motivo di grande interesse: l'identità di una città.

Mi sono interrogata quindi sul perché della necessità di creare il brand di una città, trovando risposte nello scenario ogni giorno più digitale che vede una crescente globalizzazione economica, sociale e culturale. La conseguenza è una sempre più alta competizione tra le diverse città, che devono guadagnarsi una collocazione nelle menti delle persone, con l'obiettivo di raggiungere un chiaro tratto identitario, uniforme e comune per tutti i pubblici, che possa essere riconosciuto, ricordato e raccontato.

Proprio per questo il city branding vuole essere un tentativo di cura dell'immagine, che sia essa da comunicare all'interno o che sia da esportare all'esterno.

Passando quindi per un'analisi delle prime timide forme di brand territoriale, che si concentravano maggiormente sul piano dell'intera nazione, sono arrivata a individuare il ruolo chiave di grandi eventi di portata internazionale (come le Esposizioni Universali o le Olimpiadi) utilizzati per creare una strategia di branding che potesse migliorare l'immagine della città.

Questi eventi infatti, fin dal passato, si trasformavano in un input e costituivano motivo di riqualificazione urbana accompagnata dalla rinascita di alcuni settori.

Si è capito dunque, fin da subito, che la riuscita di un evento era un elemento chiave per il miglioramento dell'intera città, per potenziare la reputazione nell'immaginario collettivo grazie a tutte le strategie comunicative.

L'identità di una città è anche costituita dagli eventi di grande portata che ne lasciano un segno indelebile, che sia nel futuro strettamente connesso alla conclusione di esso, ma soprattutto negli anni successivi.

Il city branding, appunto deve cercare di esaltare le potenzialità dell'evento, che sia esso culturale o sportivo, facendo sì che questo possa essere rappresentato nella marca città.

Ho cercato di fare ricerche ed esporre i metodi di analisi e di monitoraggio utilizzati da grandi aziende come *FutureBrand* o la *Saffron*, che valutano le percezioni dei brand delle città. È interessante confrontare dunque le varie strategie che vanno a creare questi indici. Alle volte hanno natura di tipo quantitativo e altre di tipo qualitativo, ci sono significanti analogie e differenze, che fanno emergere la difficoltà della questione. I risultati non possono essere considerati in maniera assoluta, dal momento che sono calcolati su fattori variabili, come gusti e preferenze delle persone, che difficilmente rispecchieranno in toto la complessità della percezione

di un paese. In ogni caso, sulla base dello studio di questi ranking si può arrivare a creare una strategia comunicativa dell'identità di una città, che tenga in considerazione la percezione che le persone hanno della stessa, ma anche di quelle con cui compete.

A questo punto, mi sono resa conto che parlando dell'identità delle città, di eventi e mega eventi e di city branding, si può trovare un altro collegamento che incide prepotentemente su di esse: lo sport.

La potenza e la potenzialità dello sport, da intendersi in senso lato, può infatti andare ad influire sull'identità di una città e può essere un punto chiave nei confronti del quale il city branding deve giocare un ruolo importante per la creazione della marca.

Emerge come lo sport possa essere sfruttato per aumentare la visibilità al di fuori del contesto locale e per riqualificare su ampia scala, attraverso interventi mirati, il proprio brand e il *modus vivendi* dell'intera collettività metropolitana.

Pertanto, ho cercato di analizzare come quest'ultimo, attraverso la creazione di manifestazioni ed eventi, possa portare in città un gran numero di turisti del settore: i turisti sportivi.

L'immagine e la reputazione di una città intesa come sportiva, vanno infatti a generare un gran numero di benefici su vari versanti, non solo in termini economici e di ricavi, ma anche sul miglioramento della qualità della vita.

Sulla base dei nuovi trend, che vedono l'individuo spinto ad essere sempre più attivo, attento al proprio fisico e al raggiungimento del benessere, una città deve costruire un'immagine che possa rispondere a queste esigenze.

Quindi ho ragionato su quanto lo sport e le infrastrutture di tipo sportivo, possano andare a dettare un modellamento ed una ristrutturazione positiva di intere aree, delineando un volto della città nei confronti dell'immaginario collettivo ed incidendo sulla creazione dei caratteri di riconoscibilità di un determinato luogo.

Ho trovato un esempio concreto nel caso di Madrid, che grazie al calcio e al Real Madrid, si impegna ad ottimizzare diverse opere ed attività per migliorare l'immagine della città.

Il Real Madrid, grazie alla potenza del suo marchio in tutto il mondo, vuole diventare simbolo della capitale spagnola, per questo, come si vedrà, adotta un particolare modello di business e di branding.

Il club madrileno, con l'evoluzione del suo logo, le opere di ristrutturazione dello stadio e delle aree limitrofe, dimostra quanto il calcio, in questo caso, prescinda dal rettangolo verde di gioco, e possa invece inserirsi prepotentemente nella lista degli attributi che rendono una città unica attribuendole un preciso tratto identitario.

Per concludere, per esaltare la mia passione per l'argomento in questione, ho voluto dare senso e valore agli ultimi mesi di studio trascorsi proprio a Madrid grazie al programma Erasmus+, inserendo nell'elaborato una parte su questa città.

Cogliendo l'opportunità dei mesi di soggiorno studio Erasmus+, ho cercato di costruire un'analisi di caso e raccogliere materiale per capire l'evoluzione della capitale spagnola dopo il periodo della dittatura franchista, per comprenderne la sua identità.

Sono emersi grandi cambiamenti in termini spaziali e dell'amministrazione pubblica, che hanno portato Madrid a subire grossi mutamenti nel corso degli anni.

Madrid, che è la terza città europea per popolazione, solo dietro a Londra e Berlino, risulta avere diverse facce, diverse sfumature e diverse anime che la vivono. Madrid può essere definita la città dei contrasti e degli opposti.

È emerso come tutto questo chiaramente vada ad incidere sull'identità della stessa, che per forza di cose è complessa e variegata. Infatti avere un'identità poco omogenea può quindi andare a creare un'immagine e una reputazione poco chiara nell'immaginario collettivo.

Le strategie di city branding vengono a questo punto chiamate in causa per creare una marca Madrid che sia raccontata a tutti i diversi pubblici, che sia comprensiva proprio di tutte quelle sfaccettature che definiscono ogni *barrio*, che coinvolga allo stesso tempo passato e tradizione, con l'arte e la cultura e dall'altra parte con l'apertura mentale, la potenza economica, di cui Madrid è incarnazione.

Questo, come si vedrà, è un processo di difficile realizzazione e soprattutto ancora in evoluzione. Ci sono stati infatti vari tentativi da parte delle autorità del settore pubblico, ma anche di agenzie pubblicitarie, che hanno appunto come obiettivo quello di comunicare e raccontare l'identità Madrid a tutti i destinatari nel modo più efficace possibile.

Inoltre, sulla base di quello che già esiste in città, e grazie a un confronto con dati e materiale sulla reputazione e sulle percezioni che le persone hanno della capitale spagnola (fornito dalle varie banche dati e dai vari motori di analisi e monitoraggio descritti precedentemente), ho potuto provare a dare una personale interpretazione.

Ho ragionato dunque sulle direzioni che si dovrebbero seguire per dare alla città il brand che si merita, alla pari di altre capitali europee che utilizzano strategie di successo come nel caso di New York (con il logo *I love NY*), il caso di Amsterdam (con *I AmSterdam*) o Berlino (*Be Berlin*).

Conclusioni

È evidente come la materia descritta, il city branding, possa essere strumento di vitale importanza per il successo internazionale, in termini di immagine, percezione e reputazione di una città. Nell'attuale società risulta indiscutibile quanto la gestione della marca città comporti sfide e opportunità, che i gestori delle *polis* del XXI secolo devono saper sfruttare; pertanto, a questo punto, come rispondere alla domanda fulcro dell'elaborato, che vuole investigare sul rapporto tra identità e immagine? In relazione a quanto analizzato e tenendo conto delle riflessioni emerse, credo fortemente che il city branding possa essere un mezzo per esaltarne il legame: all'interno di questo sottile gioco di ruoli, per ottenere risultati efficaci, proprio l'identità va salvaguardata, tutelata e conservata, non deve essere modellata da un'immagine che vuole invece rispondere a mere esigenze di mercato. Quindi ritengo che le strategie debbano cercare di essere espressione dell'identità di una città, per poterla comunicare oggi, grazie ai potenti mezzi tecnologici e alle reti sociali, creando una immagine che in maniera esponenziale possa attirare l'attenzione di tutti i diversi *stakeholder*.

Pertanto, proprio per quanto riguarda il rapporto identità/immagine che tocca la metropoli di Madrid, i valori sui quali ritengo si debba cercare di creare una strategia di city branding, sono quelli che la identificano e la differenziano, senza voler costruire un qualcosa che risponda solo a esigenze turistiche, a interessi o a simpatie politiche. Madrid, come ho evidenziato, è la città dalle diverse facce, la capitale dei contrasti e degli opposti, per cui non è facile comunicare e sfruttare la sua essenza per portare valore aggiunto. Credo che, innanzitutto per fare chiarezza, data la complessità della questione, si dovrebbe fare coesione tra i vari enti pubblici e privati che se ne occupano, si dovrebbero in qualche modo unire le forze per allineare le diverse strategie, le diverse proposte e i diversi piani in un unico canale che arriverà poi in un secondo momento a tutti i pubblici, in maniera esclusiva senza lasciare la possibilità di un confronto o un paragone.

Appunto Madrid è una città dalle tante sfaccettature, non ha un volto riconoscibile come quello di Londra o Parigi; pensando a queste due capitali infatti viene in mente *Tower Bridge*, la regina, il patriottismo inglese, oppure la *Tour Eiffel*, la città dell'amore. Madrid non ha un collegamento ed una associazione così chiara ed immediata nella mente delle persone, ma questo non significa che non abbia una propria identità, piuttosto potrebbe non aver ancora trovato un'immagine forte. Forse quindi, una strategia potrebbe essere quella di non impuntarsi nel mostrare solo una delle tante prospettive che la delineano e contraddistinguono. Infatti emerge il fatto che, spesso, la percezione di Madrid non corrisponde alla sua realtà e questo è da considerarsi un serio problema,

in quanto influisce sulla competitività del suo city brand. È necessario adottare misure tattiche per costruire un progetto ambizioso mirato a ridefinire il posizionamento del city brand, che sia in grado di esaltare e sfruttare i punti di forza della città.

Quindi una proposta che potrebbe sostenere le ipotesi portate avanti, finalizzata all'esaltare al meglio il rapporto identità/immagine, senza voler screditare nessuna delle due sfere e soprattutto mettendo in risalto l'importanza dell'essenza e dell'identità di Madrid, è quella di andare a lavorare su una marca che coinvolga sei differenti aspetti:

- Si potrebbe valorizzare lo stile di vita spagnolo, che si incarna perfettamente nella città di Madrid. Giovane, studentesca, aperta e piena di idee, la popolazione di Madrid, sicuramente è uno dei punti chiave sui quali lavorare. Come fare? Partendo dal presupposto che la capitale spagnola è una città viva, per certi versi anch'essa come Berlino, che non dorme mai, e visto che ogni giorno ci sono attività ed eventi, bisognerebbe sfruttare le potenzialità di tutti gli strumenti tecnologici per comunicare e narrare questo stile. Pertanto, come detto in precedenza, per aumentare il *buzz*, il ronzio, il chiacchiericcio, e migliorare la percezione di una città vibrante (*pulse*), che già ha le basi per poterlo fare, si deve forse continuare a sfruttare lo *storytelling* di tutte quelle agenzie di comunicazione e di pubblicità al fine di raccontare in maniera accattivante e curiosa la città, nei confronti sia di turisti, che sempre più sono consumatori di informazioni, opinioni e si documentano continuamente, sia per quando riguarda la gente locale, la quale fa parte e contribuisce in prima persona alla costruzione della comunità raccontata e alla generazione di contenuti grazie alle varie piattaforme e dispositivi.
- Altro aspetto sul quale continuare a lavorare, potrebbe essere proprio creare un ente che veramente unisca sia l'*Ayuntamiento* che la Comunità Autonoma di Madrid. In questo senso bisogna contare sul fatto che la Comunità di Madrid, geograficamente, comprende a meno di un paio d'ore, otto *pueblos* (popoli) che sono dichiarati Patrimonio dell'Umanità. Madrid infatti si trova al centro della comunità, a pochi chilometri di distanza da Alcalá de Henares, Aranjuez, Ávila, Cuenca, Salamanca, San Lorenzo de El Escorial, Segovia e Toledo. Quindi, sfruttando l'ottima rete di trasporti esistente (considerata secondo l'analisi del *City Brand Index 2015* migliore rispetto per esempio a quella di Barcellona) bisogna includere nella marca Madrid questi punti forti, per creare valore aggiunto al brand della città.
- Per quanto riguarda l'iconicità del logo, bisognerebbe forse, una volta per tutte, lavorare sulla bellezza architettonica di Madrid, sul suo ricco patrimonio culturale, per scegliere e promuovere un simbolo chiaro, che sia di immediata associazione nella mente delle persone, come per Parigi la *Tour Eiffel*. Si può notare infatti che in occasione delle proposte, sia dell'agenzia Landor che

dello studio Cross & Machin, è stata utilizzata solamente la parola Madrid senza nessuna associazione grafica che rimandasse a un simbolo architettonico della città. Pubblicizzando il logo, grazie all'*advertising*, su diverse piattaforme, nei tanti cartelloni pubblicitari che occupano intere facciate di edifici in punti strategici, come alla Puerta del Sol (occupata per mesi dalla promozione della serie televisiva *Narcos*), sugli autobus ed in metropolitana, sui siti web e sui social, si potrebbe andare a bombardarne l'immagine e preparare la città, come nel caso di *Amsterdam*, al nome della campagna.

- Inoltre, come analizzato in precedenza, il city branding nella sua funzione di pubblica utilità deve tenere in considerazione anche lo sport. Nei confronti della città di Madrid si può ragionare in due direzioni. La prima è appunto sfruttare la potenza del brand del Real Madrid, che è conosciuto in tutto il mondo. Quando si pensa alla città di Madrid, molte volte si fanno associazioni con questo club. Si è visto come il Real Madrid si impegni a migliorarne l'immagine e la percezione, quindi essendo di grande importanza per i cittadini, potrebbe essere considerato un aiuto e un aspetto chiave su cui lavorare per un miglioramento dello stesso city brand della capitale spagnola. Il suo logo e lo stadio *Santiago Bernabéu* sono sicuramente un ottimo punto di partenza per portare conoscenza e visibilità alla città. Appunto il Real Madrid si propone di diventare simbolo della città e grazie alla notorietà dei suoi atleti, considerati come veri e propri eroi, continua a creare notizia in tutto il mondo. Inoltre con le opere di ristrutturazione dello stadio, si andrà proprio a riqualificare una zona grazie agli intenti di un club di calcio. Questo stadio, che è già uno dei simboli della città, diventerà dopo questo progetto ancora di più identità di Madrid, meta di visite legate a eventi sportive, ma soprattutto centro iconico da vedere e visitare al pari di una piazza o di monumento. La seconda direzione sulla quale bisogna ragionare è quella che riguarda lo sport in senso più generale, facendo sì che questo possa andare a migliorare la qualità della vita dei cittadini. La città di Madrid dunque deve lavorare sulle infrastrutture di tipo sportivo e migliorare tutta la parte che risponde alle esigenze dei nuovi trend, sia dei cittadini che del turismo di tipo sportivo per praticare sport, e quindi creare percorsi benessere, spazi verdi, ciclabili ecc, come si sta facendo a Madrid-Río con un circuito in continua crescita. Così facendo potrà diventare una città più competitiva in un mercato in continua evoluzione, differenziandosi e creando un messaggio positivo.
- Altro aspetto sul quale ci si deve concentrare, ritengo che sia proprio quello che riguarda lo sfruttamento delle potenzialità dei grandi eventi. Come ampiamente spiegato, un punto di partenza per promuovere l'immagine della città, è quello di fare leva sulla pubblicità e la notizia, sullo slancio e l'input che gli eventi danno al city branding. Madrid in questo senso, dovrebbe organizzare eventi di un certo tipo che siano promotori di valori che identificano la città per fare

accrescere il numero delle visite e soprattutto la percezione che le persone hanno di essa. Eventi di tipo sportivo, l'ospitare le Olimpiadi o per esempio la finale di Champions League, se pianificati in modo coerente rispetto alle esigenze stesse della città e senza alterare l'identità della *host community*, apporteranno valore aggiunto e un cambiamento in positivo. Madrid potrebbe quindi sfruttare eventi sportivi come il *Mutua Open Madrid*, il torneo di tennis che si svolge in primavera, ma soprattutto la *Rock 'n' Roll Madrid Maratón*, la maratona che si corre per le vie di Madrid, che consente di godere della bellezza della città, per far sì che i riflettori internazionali siano puntati su di essa. Ovviamente non si deve parlare solo del settore sport, ma si deve investire anche su eventi di altro tipo, come è stato fatto proprio durante la scorsa estate con il *World Gay Pride 2017*. Ottima strategia adottata è stata quella di installare nuovi semafori pedonali con immagini di coppie omosessuali; 288 semafori sparsi in 72 incroci, con le coppie di uomini che camminano per mano o di donne con il cuoricino illuminato, rimarranno in città anche dopo il periodo dell'evento. Ritengo che questa trovata darà a Madrid l'immagine di città aperta (quale effettivamente è) e che quindi sia un valore aggiunto sul quale puntare per creare una marca città.

- Per ultimo, si potrebbe andare a valorizzare i tanti volti che sono incarnati in ogni distretto di Madrid, per mantenere il senso della comunità di queste zone e della vita di quartiere che li contraddistingue, creando l'immagine di una città fatta di tante piccole città all'interno nelle quali chiunque può trovare la propria dimensione e la propria *comfort zone*, ma avendo sempre la sensazione di vivere un qualcosa di unico. Una strategia potrebbe essere ad esempio investire e attivare maggiormente i famosi Mercati (come il *Mercado San Miguel* o il nuovissimo *Mercado San Idelfonso*) che sono presenti in ogni *barrio*, e in essi si potrebbe proprio lavorare per rispecchiare la cultura di quella particolare area, la pluralità della città. In questi mercati ritengo inoltre che si possa migliorare molto anche l'aspetto che fa riferimento alla *movida gastronómica*; si potrebbe valorizzare l'immagine di Madrid vista come città nella quale c'è un'offerta culinaria unica, legata all'esperienza del quartiere stesso. Faccio riferimento pertanto alla parte più intangibile ed esperienziale: la gastronomia connessa al piacere, alla parte più edonistica della vita, al tempo libero e a tutte le sensazioni positive che offre Madrid. Appunto questa dimensione potrebbe rientrare nella marca Madrid, rendendo la città più vivace, attrattiva dal punto di vista turistico, ed in linea sempre con i nuovi trend del mangiar bene connessi alla tradizione del luogo.

Bibliografia

Aaker, D.

1997 *Brand equity: la gestione del valore della marca*, Franco Angeli Edizioni, Milano.

Agamben, G.

2001 *La comunità che viene*, Bollati Boringhieri, Torino.

Anceschi, G.

1994 L'interfaccia delle città in Anceschi, G. (a cura di), *Atti del convegno "L'interfaccia delle città"*, tenuto presso il C.F.P. Albe Steiner, Ravenna

Anholt, S.

2005 *Some Important distinctions in place branding*, Place Branding and Public Diplomacy.

Anholt, S.

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

Borja, J.

2003 *La ciudad conquistada*, Alianza, Madrid.

Ciocca, C.

2017 *Total City Experience: Idee e metodologie per il city branding competitivo*, Franco Angeli Edizioni, Milano.

Cromwell, T.

2001 *The East West Nation Brand Perception Indexes and Reports: Perception Measurement and Nation Branding*, Palgrave MacMillan, New York.

Decandia, L.

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

De Elizagarate, V.

2003 *Marketing de ciudades*, Esic. Pirámide, Madrid.

Dinnie, K.

2011 *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave Macmillan, Londra.

Fassi, D.

2010 *In-trattenere, design degli spazi per l'evento*, Maggioli Editore, Ravenna.

Ferrara, C.

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

Floch, Jean-Marie

1997 *Identità visive. Costruire l'identità a partire dai segni*, Franco Angeli, Milano

Grandi, R.

2015 *è Bologna Progetto City Branding*, Urban Center Bologna, Bologna.

Kavaratzis, M; Ashworth, G.J.

2004 From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands, *Journal of Place Branding* 1, pp. 58–73. Kearns, G. & C. Philo, eds. (1993), *Selling Places*.

Mandich, G.

1996, *Spazio tempo. Prospettive sociologiche*, Franco Angeli, Milano.

Minestrone, L.

2002 *L'alchimia della marca*, Franco Angeli, Milano.

Lévi-Strauss, C.

1997, *L'identità*, Sellerio editore Palermo, Palermo.

Seisdedos, G.

2007 *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI: del city marketing al urban management*, Pearson Educación, Madrid.

Simmel G.

1908 *Sociologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung*, trad.it.: *Sociologia*, Edizioni di Comunità, Torino.

Urry, J.

1995 *Consuming Places*, Routledge, New York.

Valls, J.F.

1992 *La imagen de Marca de los Países*, Esade, Madrid.

Vanolo, A.

2017 *City Branding: The Ghostly Politics of Representation in Globalising Cities*, Routledge Research in Planning, London.

Winfield-Pfefferkorn, J.

2005 *The Branding of Cities. Exploring City Branding and the Importance of Brand Image*, MASTERS THESIS Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree in Master of Arts in Advertising Design at the Graduate School of Syracuse University.

Sitografia

Autori di Wikipedia,

“Florentino Pérez”, Wikipedia, L’enciclopedia libera, https://it.wikipedia.org/wiki/Florentino_P%C3%A9rez (controllata il: 25 luglio, 2017).

Autori di Wikipedia,

“think tank”, Wikipedia, L’enciclopedia libera, https://it.wikipedia.org/wiki/Think_tank (controllata il: 27 agosto, 2017)

Autori di Enciclopedia Tematica,

“corporate branding”, Enciclopedia Tematica, <https://jworgit.blogspot.com.es/2016/03/che-cosa-e-corporate-branding.html> (controllata il: 25 luglio, 2017)

Autori di English Dictionary,

“boosterism”, English Dictionary, <http://it.englishdictionary.education/en/boosterism> (controllata il: 26 luglio, 2017)

Bof., F.; Montanari, F.; Baglioni, S.

2007 “Il calcio tra contesto locale ed opportunità globali. Il caso del Barcellona Fc, Más que un club” *Rivista di economia dello sport*, http://www.rdes.it/RDES_2_07_bof_montanari_baglioni.pdf (controllata il: 27 agosto, 2017)

Corvino, F.

2016 "Marketing Real Madrid: leader nel panorama calcistico globale", *Pop Up Magazine*, <https://www.linkedin.com/pulse/marketing-real-madrid-leader-nel-panorama-calcistico-globale-corvino> (controllata il: 27 agosto, 2017)

Country Brand Index 2014-15, <http://www.futurebrand.com/uploads/CBI2014-5.pdf> (controllata il: 27 agosto, 2017)

Ejarque, J.

2017 "Avanti tutta sul destination marketing", *Il Sole 24 Ore*, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-03-22/avanti-tutta-destination-marketing-115145.shtml?uuiid=AEEnPIp> (controllata il: 27 agosto, 2017)

Huertas A,

2011 "Las claves del Citybranding", *Portal comunicación*, http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/57_esp.pdf (controllata il: 27 agosto, 2017)

Gazzola, A.

2005 "L'identità urbana", *Identità/Apparenza*, <http://www.leariedeltempo.it/identita/identita.htm> (controllata il: 25 luglio, 2017).

National Brands,

<http://nation-brands.gfk.com/> (controllata il: 27 agosto, 2017)

Marchegiani, R.

2009 "Co-branding: di cosa si tratta?", *Manager Online*, <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/242/cobranding-di-cosa-si-tratta/>(controllata il 25 luglio, 2017)

Real Madrid,

<http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/historia/estadio-santiago-bernabeu/futuro-estadio-santiago-bernabeu> (controllata il: 27 agosto, 2017)