



Simoni Michele
Popoli Paolo
Risitano Marcello
Maria Cristina Pietronudo
Giuseppe La Ragione



DISAQ – Università degli Studi di Napoli Parthenope



Il ruolo dei processi di branding nella gestione dei sistemi locali di innovazione


ENZO ALBANO
EDIZIONI

SLIOB | OSSERVATORIO SU SISTEMI
LOCALI DI INNOVAZIONE





Research Report
Rapporti di Ricerca
Periodico SLIOB

Enzo Albano Edizioni
Enzo Albano srl
Via Enrico Fermi, 17/19
80122 Napoli
Anno II numero 4

ISBN 979-12-80655-21-9

Finito di stampare nel Novembre 2022

Direttore esecutivo
Prof. Michele Simoni

Redazione
Stefano Colacino

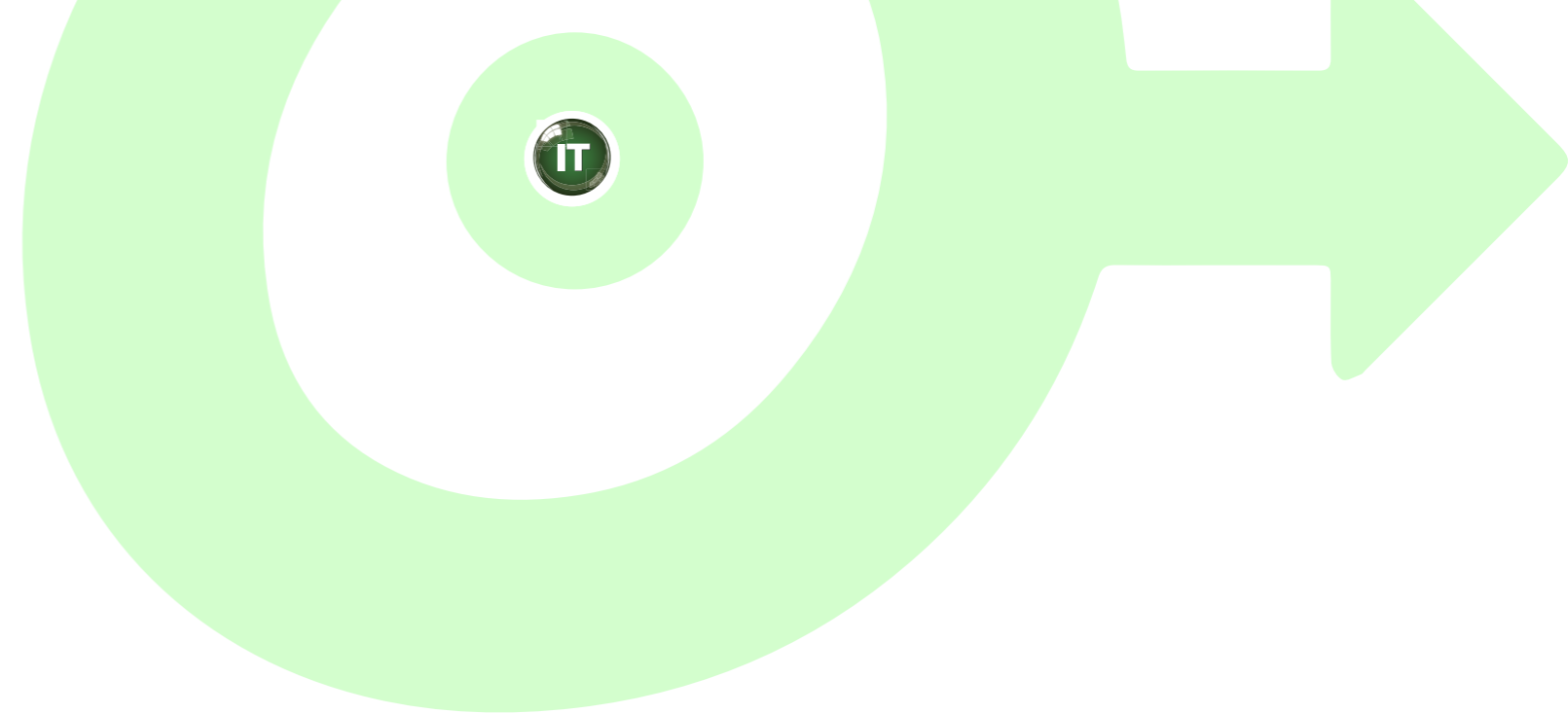
Consulenza scientifica
Prof. Michele Simoni
Prof.ssa Francesca Battaglia
Prof. Andrea Regoli
Prof.ssa Federica Gioia

Comitato dei Garanti
Prof. Francesco Calza
Prof.ssa Rosalia Castellano
Prof.ssa Francesca Perla
Prof. Claudio Porzio

Art Director e Progetto grafico
Ferdinando Polverino de Laureto

Le immagini riportate sono o di proprietà dell'editore
o sono state messe a disposizione dall'autore specifico.
L'editore si riserva di contattare qualsiasi avente diritto non sia stato possibile
raggiungere alla data della pubblicazione del presente numero

<https://www.disaq.uniparthenope.it/sliob/>



Michele Simoni
michele.simoni@uniparthenope.it
Paolo Popoli
paolo.popoli@uniparthenope.it
Marcello Risitano
marcello.risitano@uniparthenope.it
Maria Cristina Pietronudo
mariacristina.pietronudo@uniparthenope.it
Giuseppe La Ragione
giuseppe.laragione001@studenti.uniparthenope.it



DISAQ – Università degli Studi di Napoli Parthenope

Il ruolo dei processi di branding nella gestione dei sistemi locali di innovazione



SLIOB | OSSERVATORIO SU SISTEMI
LOCALI DI INNOVAZIONE



1. Introduzione	7
2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali di innovazione	9
2.1. La dimensione esterna ed interna di un brand	9
2.2. La <i>brand identity</i>	10
2.3. La <i>value proposition</i>	13
2.3.1. Consegnare il valore: <i>brand mantra</i> e <i>brand promise</i>	17
2.4. Il <i>positioning</i>	18
2.5. Il framework d'analisi	19
3. L'analisi esplorativa	20
3.1. Il <i>multiple case study approach</i>	20
3.2. Selezione dei casi e fonti di dati	20
4. Il branding dei sistemi locali in Europa	22
4.1. Brainport Eindhoven	22
4.2. Leiden BioScience Park	24
4.3. Rotterdam Innovation City	30
4.4. Enter Espoo	34
5. Il caso italiano	38
5.1. Kilometrorosso	38
6. Discussione dei risultati e considerazioni conclusive	41
7. Fonti	44
8. References	45



”

Il branding nella letteratura dei sistemi locali di innovazione (SLI) è un topic poco esplorato dagli accademici di management.

1. Introduzione

1. Introduzione

Il *branding* nella letteratura dei sistemi locali di innovazione (SLI) è un *topic* poco esplorato dagli accademici di *management*. Gli studiosi sembrano trascurare il ruolo della marca (*brand*) quale strumento fondamentale nelle strategie di marketing e comunicazione per la crescita, il successo e la competizione di un sistema di *player* – economici e sociali - avente l'obiettivo di abilitare lo sviluppo tecnologico e l'innovazione a livello integrato di sistema e/o dei singoli attori.

Eppure, come sintetizzato da Hospers (2006), è possibile condividere l'idea che, "A particular place may fulfil all the conditions for innovation but it becomes [...] innovative [...] only when perceived as such by the outside world." In altri termini, il valore innovativo di una città o di un luogo deve essere percepito all'esterno affinché sia riconosciuto come tale. Valide evidenze per lo studio del *branding* degli SLI si ritrovano nella letteratura sul *place branding*, la quale fornisce indicazione su come una moltitudine di *stakeholder*, unita all'atmosfera e al paesaggio di un territorio, evocano nella mente dei soggetti in target una rete di associazioni che determinano il *brand* di un luogo (Zenker e Braun, 2010; Kavaratzis e Hatch, 2013).

I ricercatori esperti di *place branding* hanno presentato alcune analisi empiriche circa le strategie adottate dai territori caratterizzati da un'alta intensità di conoscenza, descrivendo le strategie impiegate in alcune aree metropolitane, turistiche e industriali o analizzando le strategie applicate in contesti periferici mancanti di una forte vocazione territoriale (Hubbard and Hall, 1998). Tuttavia, queste evidenze sono frammentate e talvolta poco adatte ad offrire un quadro uniforme per interpretare le strategie di *branding* degli SLI, i quali si caratterizzano da un set di attori ben definito (talenti, investitori, grandi, piccole e medie imprese e startup) e basano la loro distintività sull'innovazione e la diversità degli attori (Rantisi, 2002)¹. Emerge dunque la necessità di sviluppare un modello attraverso cui specifici sistemi di innovazione possano essere interpretati, confrontati e valutati.

Partendo da queste premesse di fondo, il presente report si propone di identificare gli elementi caratterizzanti il ruolo del *branding* nella gestione delle strategie di marketing e comunicazione degli SLI: a) identificando un *framework* finalizzato ad interpretare il *branding* di sistemi locali d'innovazione che già presentano un brand deliberato; b) confrontando le alternative opzioni strategiche ed i processi di *branding* adottati dai suddetti SLI.

¹ Il concetto di sistema locale di innovazione a cui gli autori fanno riferimento attiene è quello di una rete di attori spazialmente circoscritti in grado di promuovere l'innovazione scientifica, tecnologica, manageriale, organizzativa, finanziaria e sociale, creando valore per tutti gli *stakeholder* di un territorio. L'enfasi sulla dimensione locale sottolinea la natura dell'innovazione come un processo geografico e la necessità di diversità e varianza di attori per stimolare l'innovazione (Rantisi, 2002)

1. Introduzione

Pertanto, sono stati selezionati alcuni SLI che presentassero un *brand* collettivo esplicito e deliberato, procedendo ad un'analisi comparata degli stessi mediante la metodologia del *multiple case study*. Tale metodologia è bene adatta ad esplorare fenomeni reali, di recente manifestazione, proprio come nel caso del *branding* degli SLI. L'analisi si è svolta analizzando fonti secondarie raccolte per ciascuno dei casi selezionati – in un caso, sono state analizzate anche fonti primarie, grazie ad un'intervista di profondità effettuata con un manager responsabile del marketing e della comunicazione in uno SLI - che hanno fornito dettagli rilevanti circa la costruzione della *brand identity* e le strategie di marca adottate verso l'ambiente esterno e/o interno al sistema locale.

Ricorrendo infatti ad alcuni costrutti teorici di *branding*, nello specifico *brand identity* e *brand positioning*, e afferendo talvolta alla letteratura sul *place branding*, altre volte alla letteratura sul *corporate branding*, nel presente lavoro si è osservato come il *brand* degli SLI riflette le peculiarità di uno sistema locale d'innovazione: ciò fa assumere una rilevanza critica al *brand* quale strumento strategico di supporto alla gestione e alla diffusione delle innovazioni oggetto di un sistema locale di innovazione.

I risultati della ricerca e la discussione delle evidenze empiriche qui proposte forniscono, inoltre, indicazioni utili sulla definizione di una identità deliberata di un sistema locale di innovazione, offrendo un quadro di alternative e *best practices* adottate da alcuni casi di successo.



2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

2.1 La dimensione esterna ed interna di un brand

Per i sistemi locali, così come per le organizzazioni, i luoghi e le persone, il *brand* risulta essere una "piattaforma" di valori, cultura, personalità e modi di relazionarsi. Esso ben sintetizza una dimensione intima ed interna con una pubblica ed esterna. Il *brand* andrebbe infatti costruito tenendo conto di queste due prospettive che rappresentano il punto di partenza per la definizione di un'identità che guardi all'emittente e allo stesso tempo ai suoi destinatari. Ed è proprio in queste due dimensioni chiave che il *brand* degli SLI trova una prima differenziazione. Il motivo risiede nella complessa natura dei sistemi locali, nonché nella natura complessa di tutti i "place" di cui si intende studiare l'identità. In questi casi, la dimensione interna è difficilmente circoscritta e confinata come avviene per le organizzazioni, è bensì partecipata ed inclusiva delle prospettive dei responsabili di *branding* (qualora il *brand* sia deliberato), della popolazione locale e di *stakeholder* vari. Una dimensione interna inclusiva e partecipata mette in evidenza il significato del pubblico come mittente e non solo destinatario del *brand* (Ind e Bjerke, 2007) e discute i processi di *branding* come un dialogo tra le parti interessate (Hatch e Schultz, 2008; 2009). La letteratura sul *place branding* sottolinea l'importanza, la necessità e la complessità di una forte unità dei gruppi interni che hanno bisogno di comunicare la promessa della marca con una sola voce, sebbene organizzati in modo indipendente e con obiettivi divergenti (Mueller e Schade, 2012).

Lo stesso livello di complessità lo si ritrova nella definizione della dimensione esterna del *brand*, ovvero l'ambiente in cui si riflette l'identità del *brand*. Nel caso degli SLI, che per configurazione rappresentano un conglomerato di attori siti in una determinata spazialità e accomunati dal fine di sviluppare insieme una innovazione, la dimensione esterna sembra duplicarsi e tratti differenziarsi da quanto avviene nelle già esplorate dinamiche di *place branding*. Essa, che concretamente rappresenta il *target* del *brand*, non si compone solo di attori esterni al luogo, ma anche di attori interni al luogo che non sono rappresentati dal *brand*. Per natura, e a seconda delle fasi evolutive, un sistema locale d'innovazione tende ad escludere tra gli attori determinanti quelli meno propensi o meno partecipativi rispetto all'innovazione. Tali esclusi sono tuttavia destinatari diretti ed indiretti degli effetti positivi che un sistema locale d'innovazione produce per il territorio, anche quando questi esclusi non si sentono rappresentati da una identità locale ispirata dal carattere innovativo di un gruppo ristretto di attori. In aggiunta, in alcune circostanze il sistema locale d'innovazione guarda ben

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

oltre un già labile confine spaziale, interessandosi di attirare attori esterni, non appartenenti al territorio ma che in qualche modo arricchiscono il sistema locale d'innovazione. Questi attori possono esser anch'essi destinatari sia in qualità di *stakeholder* che di clienti/fruitori dell'innovazione. In estrema sintesi, la dimensione esterna per un sistema locale d'innovazione si compone di destinatari esterni al *brand* ma interni al luogo e esterni al luogo ma interni al *brand*. La dimensione esterna può essere concepita in termini di percezione dell'identità, distanza geografica, ma anche in termini di diversità di bisogni e richieste di tali attori rispetto quelle del gruppo interno (Zenker e Beckmann, 2013).

Figura 1. La dimensione esterna ed interna di un brand nella prospettiva degli SLI

	SLI	Non SLI
Territorio	Attori del territorio che partecipano ai processi di innovazione e si identificano con il brand	Attori del territorio che non partecipano ai processi di innovazione (ma ne beneficiano) e non si identificano con il brand
Non Territorio	Attori esterni al territorio che partecipano ai processi di innovazione e contribuiscono al brand	Attori esterni al territorio che non partecipano ai processi di innovazione e non contribuiscono al brand

2.2 La brand identity

Nel corso degli anni, vari studiosi hanno attribuito diverse definizioni al concetto di *brand*. Dal punto di vista etimologico, la parola *brand* deriva dall'antico nordico *brandr* che significa bruciare e fa riferimento all'antica pratica degli allevatori che marcavano il proprio bestiame in modo da poterlo identificare e distinguere. Facendo invece riferimento alla definizione, dell'American Marketing Association (AMA, 1995), un *brand* può essere ricondotto ad "un nome, un termine, un segno, un simbolo, un disegno o una combinazione di questi elementi, con lo scopo di identificare beni e servizi di un venditore o di un gruppo di venditori differenziandoli da quelli della concorrenza". A tale definizione, De Chernatony (2010) aggiunge che un *brand* è "un insieme di valori funzionali ed emozionali che dà luogo alla creazione di una promessa, un'aspettativa, di un'esperienza unica e gradita".

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

Questa definizione guida verso una visione olistica del *brand*, in cui bisogna considerare il *brand* come strumento utile alla gestione della strategia di un'impresa o di un sistema locale di innovazione (prospettiva interna), riferendosi quindi alle dimensioni di *brand identity*, *brand element* e *brand personality*, alle risposte degli *stakeholder* (prospettiva esterna), ovvero *brand image*, e alla percezione di quest'ultima da parte dei consumatori.

Nella gestione degli SLI, negli ultimi anni si è sviluppata l'esigenza di avere un *brand* deliberato, per essere riconosciuti e distinti dagli *stakeholder* e per dare la possibilità, a quest'ultimi, di associare il *brand* a una categoria specifica di prodotti e/o servizi o ad un bisogno specifico. In questa prospettiva, avere una *brand identity* definita e chiara, permette al sistema locale d'innovazione di essere riconosciuto dagli *stakeholder*; difatti, la *brand identity* racchiude tutte le caratteristiche che rendono un brand significativo ed unico (Barnett et al., 2006; Black & Veloutsou 2017). Harris e de Chernatony (2001) definiscono la *brand identity* come il modo in cui un'organizzazione vuole essere percepita dal suo pubblico.

Diversi studiosi hanno introdotto dei modelli teorici per poter analizzare la *brand identity*. Kapferer (1994) ha introdotto un modello esagonale, chiamato il prisma dell'identità di marca, che si basa su sei componenti centrali: *physique*, *personality*, *culture*, *relationship*, *reflection or image* and *self-image*; successivamente, de Chernatony (1999) ha rielaborato il prisma di Kapferer, riconcettualizzando l'identità di marca in termini di *vision* e *culture* che a loro volta guidano il posizionamento desiderato, la personalità e le relazioni interne ed esterne, per riflettere le *self-image* reali e aspirazionali degli *stakeholder*. In questa prospettiva, la *mission*, la *vision*, i valori fondamentali dell'azienda, la cultura e le sue competenze, sono elementi vitali della componente interna sia delle imprese (Urde, 2013) che degli SLI. All'interno di un sistema locale d'innovazione, i *manager* creano il loro *brand* decidendo la *vision*, la *mission* e i valori associati, unendo gli stessi alla cultura e al patrimonio del territorio che rendono i dipendenti orgogliosi del loro ruolo (De Chernatony & Riley 1998). In questa prospettiva, la *vision* è uno strumento fondamentale per garantire una strategia di successo nel tempo per un brand (de Chernatony 1999); nello specifico, con il termine *vision* si intende la possibilità di un determinato *brand* di portare benefici ai suoi *stakeholder* nel lungo periodo (de Chernatony 2001; Urde, 2003). La *brand vision* è costituita da tre componenti: l'ambiente futuro desiderato, lo scopo (come l'ambiente migliorerà grazie al *brand*) e i *brand values*; uno dei vantaggi di avere una *brand vision* delineata è che, quest'ultima, spinge l'azienda a raggiungere gli obiettivi prefissati. I *manager*, nella gestione della *vision*, si preoccupano più di sapere se questa risulta attraente, stimolante e comunicativa, piuttosto che valutarne la "perfezione". Mentre la *vision*

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

osserva e delinea gli obiettivi futuri, la *mission* può essere definita come un'espressione sintetica dello scopo di un sistema locale d'innovazione (Melewar et al. 2005). Leuthesser e Kohli (1997) hanno sostenuto che la *mission* fornisce un uno strumento strategico per la comunicazione di valori e norme essenziali agli *stakeholder* e ai dipendenti; la *mission* quindi è fondamentale per la *brand identity* di un sistema locale d'innovazione e per creare una spiegazione della sua esistenza oltre al profitto monetario (Urde, 2013). L'identità di un sistema locale d'innovazione, la sua filosofia e i suoi valori fondamentali, possono essere, quindi, comunicati attraverso l'utilizzo degli strumenti strategici: *mission* e *vision* (Ingenhoff & Fuhrer 2010).

Per attuare la strategia, delineata da *mission* e *vision*, è possibile delineare lo *step* successivo attraverso l'osservazione e l'analisi della cultura di un sistema locale d'innovazione al fine di creare una forte *brand identity* (de Chernatony, 2001). A tal proposito, diversi sono gli studi che hanno provato a chiarire il concetto di cultura e come la stessa potesse impattare sulle strategie manageriali delle imprese (Holt, 2002; Hofstede, 2007).

In linea con il pensiero di Kapferer (2004), la cultura funge da solida base per i valori e consente ad una persona di identificarsi con la *brand image* di un sistema locale d'innovazione. La dimensione culturale composta da valori, ideologie, comportamenti ed etica è in grado di cambiare radicalmente il comportamento dei *manager* di *marketing* e, pertanto, deve essere presa in considerazione nella creazione di una *brand identity* (Sagar et al., 2011; Sharma et al., 2021).

Nello studio di Hofstede (2007), la cultura viene definita come: "la programmazione collettiva della mente che distingue i membri di un gruppo o di una categoria di persone dagli altri." La letteratura sugli studi culturali, evidenzia l'impatto che la cultura può avere sui processi di acquisto dei consumatori e l'impatto della stessa sulle scelte dei *brand*, sottolineando come la cultura possa essere uno strumento fondamentale nei processi decisionali dei consumatori (Sharma et al., 2021). In questa prospettiva, Kushwah et al., (2019) evidenziano due linee di pensiero, adottate dai *manager*, in cui la cultura può essere rilevante nella gestione del *brand*: da un lato, infatti, si pensa che sia la cultura del *brand* ad avere un ruolo chiave per raggiungere il successo e non quella del territorio e ciò comporta l'adozione di strategie di *marketing* standardizzate, le quali non considerano la cultura di un territorio, dall'altro lato invece, c'è il pensiero che la cultura abbia un ruolo chiave e che quindi le strategie di *marketing* debbano essere adattate in base al luogo di riferimento.

Coloro che sposano tale pensiero, mirano ad unire la cultura del *brand* alla cultura del luogo, provando ad allineare la *brand heritage* con i valori del luogo a cui mirano le strategie di *marketing*, al fine di essere più attrattivi

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

(Whitelock and Fastoso, 2007; Kushwah et al., 2019). Su tale tematica, Trompenaars (1994) suggerisce che lo studio della cultura potrebbe essere una soluzione per la creazione di relazioni durature nel tempo tra gruppi eterogenei di persone.

Molti studiosi hanno sottolineato l'importanza della piattaforma relazionale quale strumento di *marketing* per poter ottenere un vantaggio competitivo nel tempo (Fournier, 1998; Aaker & Joachimsthaler, 2000; Aggarwal, 2004). Inoltre, attraverso una serie di interazioni tra gli *stakeholder* e degli SLI, si instaurano relazioni marca-cliente, che si evolvono e crescono nel tempo, creando l'opportunità di poter comprendere e condividere i valori dei *brand* con gli *stakeholder* (Fournier, 1998; De Chernatony, 1999). A tal proposito, è importante considerare che gli *stakeholder* utilizzano i *brand* per poter esprimere sé stessi e che le relazioni che si vanno ad instaurare sono facilitate se vi sono valori condivisi o simili tra *stakeholder* e *brand* (Urde, 2003; Muhonen et al., 2017). Attraverso le comunicazioni legate alla marca, questa agisce da meccanismo per il coinvolgimento sia di attori interni che esterni, che si può trasformare in una relazione a lungo termine tra attori e marca (Fournier, 1998; Chang & Chieng, 2006). La creazione di relazioni positive e favorevoli con gli *stakeholder* diviene quindi uno strumento da considerarsi cruciale nelle strategie di *brand management* in quanto essendo utile alla creazione di una maggiore fedeltà da parte degli attori coinvolti, genera al contempo una maggiore possibilità di vendite e di una minore suscettibilità in termini di costi (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Chang & Chieng, 2006).

2.3 La value proposition

La proposta di valore è intesa come uno strumento atto a creare una condivisa comprensione dei benefici di un *brand* (Godring, 2017). E' un concetto essenziale per lo sviluppo della strategia di *marketing*, in quanto la sua definizione richiede una propedeutica e chiara visione del servizio o del prodotto che il *brand* offre e una definita lista di benefici che il *brand* intende apportare al territorio e agli *stakeholder*. Webster (1994, p. 25) ha definito la proposta di valore di un marchio in termini di "comprensione condivisa necessaria per formare una relazione a lungo termine che soddisfi gli obiettivi sia dell'azienda che dei suoi clienti". Lo studioso, dunque, concepisce la proposta di valore come una risposta duratura alle esigenze dei clienti capace di porre le basi per una relazione durevole tra le parti. In aggiunta a Webster, Slater (1997) aggiunge che intorno a tale proposta ruota il piano strategico operativo di una organizzazione, dunque quante e quali risorse sono necessarie alla realizzazione della proposta, quali attività occorre implementare per concretizzarla e le modalità con cui essa viene fornita e

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

comunicata. Più recente è il lavoro di Frow e Payne (2011), i quali hanno collocato il concetto di proposta di valore della marca nel dominio della logica dominante del servizio, più conosciuta come *service dominant logic*. Da questo esperimento teorico sono derivabili interessanti riflessioni circa la proposta di valore del sistema locale d'innovazione. In accordo con Frow e Payne (2011), la proposta di valore è quel processo che consente l'allineamento del valore all'interno di tutti i gruppi di *stakeholder* del *marketing*. Nel caso degli SLI, o più in generale degli ecosistemi, il concetto di *stakeholder* è molto più ampio e dunque la proposta di valore non solo rappresenta la risposta alle esigenze dei clienti *target* del territorio, ma serve per allineare e condividere il valore tra gruppi disparati di *stakeholders*. È intuibile che per un sistema locale di innovazione la definizione di una proposta di valore è un processo complesso, e ricade nella casistica già approfondita da Adner (2017) e Talmar et al. (2020), ovvero quello di una proposta di valore a livello di ecosistema - *ecosystem value proposition (EVP)*. L'EVP è una soluzione/un offerta a livello di sistema (Appleyard e Chesbrough, 2017; Clarysse et al., 2014) creata da attori/agenti che lavorano per soddisfare un bisogno (presunto), dato dalla combinazione dei bisogni degli utenti finali.

In termini di risposta alle esigenze, deve da un lato soddisfare il bisogno ristretto degli SLI *member* e dall'altro generare indiretti benefici per gli attori del territorio non sistema locale d'innovazione e quelli dell'ambiente esterno al territorio. Essendo un sistema locale d'innovazione volto alla realizzazione e diffusione dell'innovazione ci si aspetta che la proposta di valore sia incentrata sull'innovazione e su temi all'avanguardia esploranti anche in altre realtà territoriali (ad esempio intelligenza artificiale, industria 4.0, green innovation). Dal punto di vista dell'allineamento e della condivisione, ci si aspetta che la proposta sia ben allineata tra i membri ristretti del sistema locale d'innovazione - università, grandi imprese, parchi scientifici, meno allineata al restante territorio. In aggiunta, in termini pratici è molto complicato distillare i costrutti e le relazioni che catturano il modo in cui gli attori di un ecosistema interagiscono nella creazione e nella cattura di valore (Talmar et al., 2020).

Essa porta con sé una serie di complessità, prima tra tutte l'identificazione dei segmenti di utenza, che: a) specificano il mercato per quel valore creato; b) fungono da elemento caratterizzante per delineare vantaggio competitivo dell'intero ecosistema (Clarysse et al., 2014). Da qui la necessità di identificare segmenti di utenti chiari e definiti. L'identificazione di segmenti di utenti deve innanzitutto considerare almeno due categorie di utenti: utenti dal lato dell'offerta e utenti dal lato della domanda, senza escludere il caso in cui un utente possa essere da un lato e dall'altro nello stesso tempo (Parker et al., 2017).

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

Gli utenti dal lato dell'offerta sono coloro precedentemente definiti attori attivi dell'ecosistema, quelli dal lato della domanda sono i destinatari dell'offerta, talvolta estranei e non pienamente coinvolti nelle dinamiche dell'ecosistema. I due segmenti sono complementari ed entrambi necessari in quanto il valore in un sistema locale di innovazione è co-creato e trasferito in maniera bidirezionale (Appleyard e Chesbrough, 2017). Molto spesso distinguerli è complesso poiché complesso è sia processo di valutazione del valore creato, sia comprendere quanti dal lato della domanda si sono appropriati di questo valore. Queste due questioni introducono almeno altre due criticità. La creazione di valore è di fatti un altro elemento di criticità in quanto complesso è gestire gli attori affinché la proposta di valore si materializzi. L'offerta di un sistema locale di innovazione deriva da un valore combinato e non individuale (Hannah e Eisenhardt, 2017). Ciò significa che affinché la proposta si concretizzi gli attori devono raggiungere un livello sufficiente di accordo, allineamento e impegno sui loro contributi individuali (Koenig, 2012; Walrave et al., 2018; Williamson e De Meyer, 2012). Tuttavia non è naturale, né spontaneo che un attore sia disposto a contribuire per la comunità. Le motivazioni possono essere varie tra cui scarsi incentivi alla collaborazione ed alti costi di engagement (Iansiti e Levien, 2004), scarso interesse verso il successo dell'ecosistema (Adner, 2017); la fungibilità di risorse e attività (Cennamo et al., 2018), diversa visione di *leadership* (Iansiti e Levien, 2004); incapacità di fornire valore aggiunto necessario al sistema locale con annesse difficoltà organizzative (scarso personale, tecnologie non adatte), (Adner, 2006). La terza complessità sta nel definire i confini di chi, come e quanto valore cattura. Così come per chi crea, chi cattura valore fa parte del sistema locale d'innovazione (Lepak et al., 2007; West and Wood, 2013). Oltre ai guadagni finanziari diretti, gli attori possono acquisire valore sfruttando l'ecosistema per la crescita, la reputazione, una maggiore efficienza o risorse aggiuntive (ad esempio, conoscenza) (Lepak et al., 2007; Thomas et al., 2015); in quanto tale, un'impresa che cattura valore non monetario, che ad esempio può essere monetizzato al di fuori del particolare ecosistema, può ancora essere altamente motivata a contribuire a quell'ecosistema.

Stando a quest'ultima affermazione una proposta di valore può basarsi su molteplici aspetti, in quanto essa può essere di diversa natura funzionale, emozionale, auto espressivo o sociale.

Una proposta di valore di tipo funzionale propone di fare meglio rispetto a quanto generalmente accade. Il *focus* è sulle prestazioni dunque riduco i costi, i tempi o miglioro la qualità.

Una proposta di valore di tipo emozionale si focalizza sulla creazione di sensazioni e accezioni positive che animano gli attori e li fanno sentire parte di un gruppo. Il *focus* è sull'esperienza.

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

Una proposta di valore auto-espressiva fa leva sui singoli attori e fornisce un mezzo per esprimere se stessi. Il *focus* è sulla relazione interpersonale marca-attore.

Una proposta di valore di tipo sociale intende generare ricadute su tutto il sistema, dunque l'orizzonte temporale di realizzazione è più lungo. Il *focus* è sulle relazioni sociali.

Se per un *brand* le tre nature possono essere esclusive, per un sistema locale occorre che esse coesistano. Per farlo, la governance di un sistema locale ha disposizione due strumenti di *brand* management che forniscono un supporto alla consegna del valore tra gli utenti dell'offerta e della domanda. Gli strumenti a cui ci riferiamo sono: la *brand promise* e il *brand mantra*.



2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

2.3.1 Consegnare il valore: *brand promise* e *brand mantra*

La dimensione esterna ed interna del *brand* dei sistemi locali comporta lo sdoppiamento e la sintesi della proposta di valore verso due traiettorie di *brand concepts*: la *brand promise* e il *brand mantra*.

La *brand promise*, intesa come la promessa che le organizzazioni si impegnano a mantenere nel tempo per soddisfare i bisogni del loro *target*, proietta (principalmente) la proposta di valore di un sistema locale d'innovazione verso l'ambiente esterno. Essa sintetizza cosa il marchio intende offrire promettendo non solo benefici in termini funzionali, ma anche emotivi, auto-espressivi e sociali (Aaker, 2014). Essa, pertanto, chiarisce l'obiettivo del sistema locale d'innovazione proiettandolo verso un orizzonte temporale di lungo termine. Sebbene similari, rispetto alla proposta di valore la *brand promise* non fornisce dettagli funzionali circa il come una innovazione debba essere sviluppata e supportata da un ecosistema, bensì tende a riassumere in una o poche righe dove il sistema locale d'innovazione condurrà i suoi attori e perché vale la pena co-partecipare. Al di là delle fasi evolutive di un sistema locale d'innovazione, la *brand promise* rappresenta l'aspettativa che si vorrebbe creare nella mente di chi è ancora estraneo al sistema locale, allo stesso tempo è ciò che si aspettano per coloro che già ne rappresentano il *target* di clienti.

Il *brand mantra* fa chiarezza su cosa il *brand* rappresenta. Oltre ad avere un ruolo predominante nelle valutazioni dei consumatori rispetto ai *brand* concorrenti, sintetizza la proposta di valore nei confronti di tutti coloro lavorano nell'organizzazione rappresentata dal *brand*. Nel caso degli SLI ciò vale a dire esser cruciale per gli attori attivi e dunque interni al sistema locale. In accordo con Keller (2009) il *brand mantra* si rivela un ottimo strumento per migliorare la gestione interna del *brand*. Si costituisce di brevi e concise frasi che catturano l'essenza del *brand* e chiaramente lo posizionano rispetto ai concorrenti.

Sia l'essenza che un chiaro posizionamento sono utili per chi nell'organizzazione si impegna a materializzare valori ed obiettivi, in quando offre un punto di riferimento affinché ricordino per chi e su cosa lavorano. Keller ritiene il *brand mantra* essere un filtro per la selezione di inappropriate scelte che potrebbero avere un impatto sulle impressioni dei clienti *target*. Nel caso degli SLI il *mantra* è infatti uno strumento utile che permette di guidare i comportamenti degli attori coinvolti nel sistema locale. Dal momento in cui la proposta di valore e gli stessi *outcome* del sistema locale dipendono strettamente da un processo di creazione, occorre che il *brand management* si assicuri che tutti gli attori procedano verso una comune direzione e che quindi azioni e parole siano coerenti a rafforzare il significato della marca.



2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

2.4 Il positioning

Nel processo di gestione strategica di un *brand*, dopo aver creato un'identità e strutturato una *value proposition*, occorre considerare il posizionamento che si vuole avere nel mercato (Kotler & Keller, 2009). Nello specifico, posizionare un *brand* definisce ciò che si vuole far conoscere agli *stakeholder* rispetto a quanto questi ultimi realmente sanno di un sistema locale d'innovazione. Per tale ragione, si può asserire che il posizionamento di un sistema locale d'innovazione rappresenta il fattore determinante di una strategia di marketing (Keller & Lehmann, 2006).

In un mercato ipercompetitivo, in cui sono presenti vari SLI, è importante riuscire a risultare riconoscibili ed originali nella mente degli *stakeholder* (De Chernatony, 2010). Nel processo strategico di posizionamento di un *brand*, si cerca dunque di chiarire il significato ed i valori trasmessi dalla marca nella mente degli *stakeholder*, al fine di massimizzare i vantaggi e minimizzare i costi (Keller et al., 2021). A tal proposito, è preferibile pensare allo sviluppo di una strategia di posizionamento per un sistema locale d'innovazione come un processo iterativo, all'interno del quale i *brand manager* propongono il posizionamento del *brand*, valutano le reazioni degli *stakeholder* ed analizzano i *feedback* (Risitano, 2006) al fine di perfezionare la propria strategia ed adattarla alle richieste di mercato (De Chernatony, 2010).

In quest'ottica, visti i rapidi cambiamenti di mercato, un posizionamento di successo deve risultare appetibile nel presente ma, al contempo, deve poter trasmettere agli *stakeholder* fiducia in merito alle prospettive future (Kotler et al., 2014). Keller et al., (2002) sottolineano che, al fine di creare un posizionamento di successo, è fondamentale rendere gli *stakeholder* consapevoli delle caratteristiche che rendono unico il *brand*, e comunicare, allo stesso tempo, quelle che sono le caratteristiche condivise con i competitor. In altre parole, Keller et al. (2021) affermano che posizionare un *brand* presuppone l'elaborazione di un quadro di riferimento e la chiara identificazione di elementi di parità (*POP - Point of Parity*) e di differenziazione (*POD - Point of Difference*) con i competitor. Nello specifico, per *Point of Parity* si intendono associazioni di attributi o benefici che non sono necessariamente esclusivi per il sistema locale d'innovazione ma che quindi possono essere in comune con altri SLI. Viceversa, i *Point of Difference* sono attributi o benefici che gli *stakeholder* valutano positivamente, associandoli ad un determinato sistema locale d'innovazione e ritenendo, pertanto, di non poterli ritrovare nella stessa misura in un sistema locale d'innovazione concorrente. In conclusione, in accordo con Gwin and Gwin (2003), nella fase di sviluppo del posizionamento del successo di un sistema locale d'innovazione bisogna tenere in considerazione quattro fattori determinanti: a) il mercato di riferimento; b) il modo in cui il prodotto o il servizio risulta diverso o migliore rispetto ai competitor; c) il valore dei *Point of Difference*

2. Concetti di branding applicati ai sistemi locali d'innovazione

percepito dal mercato di riferimento; d) la capacità di dimostrare e comunicare i *Point of Difference* al mercato di riferimento.

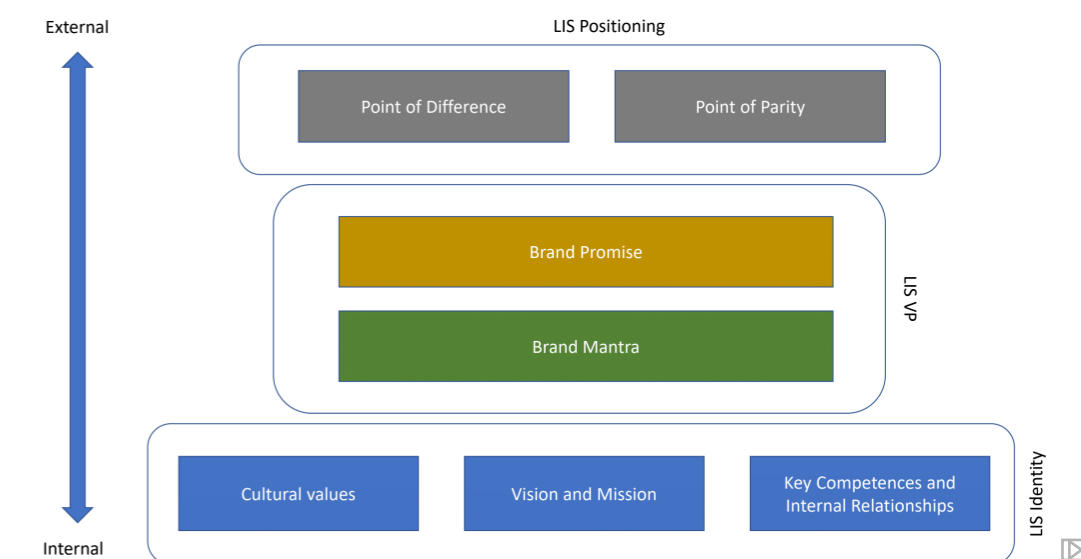
2.5 Il framework d'analisi

Il *framework* che si propone nel presente rapporto di ricerca pone il *focus* su alcune componenti caratterizzanti il *brand* degli SLI, ma soprattutto, abilita la comprensione di sottoprocessi che legano agenti, relazioni e interazione all'identità di un sistema locale di innovazione (Hanna e Rowley, 2011). Come ribadito in più battute, il *brand* di un sistema locale d'innovazione va costruito badando alla duplice dimensione dell'ambiente: esterno ed interno. L'ambiente interno, poiché costituito dagli attori fautori del sistema locale e dai realizzatori della proposta di valore, determina principalmente l'identità di un sistema locale d'innovazione. Tuttavia, non è escluso che l'identità di un sistema locale d'innovazione essendo ben radicato in un territorio può includere elementi appartenenti all'intera area locale. L'identità è infatti costituita di tre elementi: valori culturali, mission e vision, competenze chiave e relazioni.

Il secondo elemento caratterizzante è la proposta di valore. Questa sintetizza l'offerta del sistema locale d'innovazione a livello di sistema e pertanto si rivolge all'ambiente interno sotto forma di *brand mantra*, a quello esterno sotto forma di *brand promise*.

Il terzo elemento, completamente proiettato verso l'esterno è il positioning. Nonostante il tema della competizione degli SLI sia ancora poco esplorato, riteniamo che la presenza di un *brand* deliberato li induca a ragionare circa il loro posizionamento sul mercato. Pertanto gli strumenti di cui potranno servirsi sono i *Point of Parity* e i *Point of Difference* che offrono una visione di come sono percepiti dal *target* di riferimento e quanto la loro interna percezione si discosti dalla realtà.

Figura 1. Il framework teorico



3. L'analisi esplorativa

3 L'analisi esplorativa

3.1 Il multiple case study approach

Il metodo di studio del caso "esplora un sistema limitato contemporaneo e reale (caso) o più sistemi delimitati (casi) nel tempo, attraverso una raccolta di dati dettagliati e approfonditi che coinvolgono più fonti di informazione... e rapporti a descrizione del caso e temi del caso" (Creswell, 2013, p. 97). Esso rappresenta una metodologia, per alcuni una strategia di ricerca, adatta a esplorare fenomeni reali, di recente manifestazione ove il confine tra il fenomeno ed il contesto è sfocato e pertanto è necessario valutare più variabili di interesse e molteplici fonti di prova da triangolare (Yin, 2013). Considerando il nostro scopo di ricerca, appare essere una adeguata metodologia in grado di mettere a fuoco un definito fenomeno - il *branding* dei sistemi locali - derivandone una dettagliata descrizione che ne facilita la comprensione. La letteratura sul *case study approach* offre almeno due opzioni di analisi: *single case study vs multiple case study*. Quest'ultima è intesa come una variante del singolo caso (Yin, 2013) che consente di comparare 2 o più unità di analisi con caratteristiche simili e di effettuare un confronto tale per cui emergano relazioni o differenze che meglio inducono alla comprensione del fenomeno. Data la novità del *topic* e la necessità di testare il framework, si è selezionata la seconda alternativa - *multiple case study approach* - affinché l'analisi sia più convincente e i risultati più solidi (Herriott & Firestone, 1983). Il *multiple case study* richiede un accurato processo di selezione dei casi affinché i casi prevedano risultati simili o risultati contrastanti ma per ragioni prevedibili.

Di seguito si sintetizzano le quattro fasi della ricerca:

- identificazione e selezione degli SLI da analizzare;
- raccolta di dati da fonti derivate ed eventualmente primarie;
- analisi e comparazione dei differenti casi studio;
- alternative opzioni strategiche di *branding*.

3.2 Selezione dei casi e fonti di dati

La selezione dei casi è avvenuta seguendo due criteri:

- la pertinenza dell'unità di analisi rispetto al concetto di sistema locale di innovazione;
- la presenza di un *brand* deliberato attribuibile al sistema locale di innovazione.

La valutazione della pertinenza del caso studio rispetto al concetto di sistema locale di innovazione è avvenuta valutando in primis lo scopo della configurazione territoriale, ovvero selezionando quei sistemi locali che avessero ad oggetto l'innovazione. In aggiunta ci si è assicurati che la configurazione territoriale fosse multi-attore, con un certo grado di

3. L'analisi esplorativa

eterogeneità (almeno un'università, una grande impresa, un ente pubblico) e che si impegnasse al perseguimento di obiettivi condivisi e di gruppo.






La presenza del *brand* deliberato è stata verificata controllando se ad ogni sistema locale di innovazione identificato era imputabile un logo, dunque si è verificato che ad ogni sistema locale d'innovazione corrispondesse un *brand* riconoscibile.

I suddetti criteri ci hanno condotto alla selezione di cinque casi studio:

- **Brainport Eindhoven**
- **Leiden Bio Science Park**
- **Rotterdam Innovation City**
- **Enter Espo**
- **Kilometro Rosso**

La tabella illustra i dettagli sul caso in accordo con i criteri di selezione adottati. In aggiunta ad essi è possibile conoscerne la specializzazione del sistema locale, la localizzazione, il livello di eterogeneità e l'impresa focale intorno alla quale ruota lo sviluppo del sistema locale d'innovazione.

Tabella 1. Casi studio

Informazioni Generali		Branding			SLI					
Brand	Specializzazione	Brand deliberato	Logo	Luogo	Localness	Innovation Purpose	Attori multipli	Eterogeneità	Obiettivi condivisi	Focal firm
Brainport	Multisetoriale	✓		Paesi Bassi - Eindhoven	✓	Sviluppare tecnologie che cambiano la vita	✓	★★★★★	✓	Brainport Development
leidenbiosciencepark	Healthcare	✓		Paesi Bassi - Leiden	✓	Sviluppare innovazioni tecnologiche in campo medico	✓	★★★★★	✓	Leiden Bio Science Park
Rotterdam Innovation city	Multisetoriale	✓		Paesi Bassi - Rotterdam	✓	Innovazione e imprenditorialità	✓	★★★★★	✓	Municipalità di Rotterdam
Enter Espo	Turismo e startup	✓		Finland-Espoo	✓	Produrre nuovi materiali, tecnologie per le smart city nel rispetto dell'ambiente	✓	★★★★★	✓	Città di Espoo
Kilometro Rosso	Automotive Componentistica	✓		Italia - Lombardia	✓	Il luogo di incontro tra ricerca e impresa: una struttura funzionale a generare sinergie tra attività imprenditoriali, centri di ricerca, laboratori, servizi professionali e alta formazione.	✓	★★★★★	✓	KilometroRosso SPA

Per l'analisi di ogni singolo caso si è ricorso al *framework* teorico elaborato; pertanto, per ogni caso è stata analizzata la *brand identity*, la *value proposition* e il *brand positioning*. Dal confronto dei risultati sono emerse differenti strategie di branding.

I dati impiegati per l'analisi sono principalmente secondari (review di documenti e osservazioni), fatta eccezione per il caso italiano KilometroRosso, per il quale è stata condotta una intervista partecipata con il Relations and Marketing Specialist Manuel Medau. Per dati secondari e review di documenti si intende siti web dei *brand*, i canali social, la stampa locale, i report aziendali, le interviste (indirette) presenti sui canali web, oltre ad osservazioni dirette relative all'analisi dei singoli *brand* e alle strategie di comunicazione. La moltitudine di fonti sebbene secondarie (Stake, 1995) ha consentito la *data triangulation* e la comparazione dei casi studio.

4. Il branding dei sistemi locali in Europa



4. Il branding dei sistemi locali in Europa

4.1 Brainport Eindhoven

Brainport Eindhoven (<https://brainporteindhoven.com/int/>) è un sistema locale d'innovazione, localizzato nell'omonima città di Eindhoven (Olanda), in cui aziende, governi ed università collaborano per sviluppare tecnologie che "cambiano la vita". Il *focus* è sulle tecnologie del futuro, dunque tecnologie in fase di sviluppo che probabilmente condurranno a innovazioni dirompenti. Il sistema locale è multisetoriale, opera in sei principali settori, dall'energia, alla fotonica integrata, all'industria automobilistica, alla stampa e alla produzione additiva, al *foodtech* e al *medtech*. Il sistema locale si distribuisce su una superficie piuttosto vasta, organizzata in circa 37 laboratori e campus ove più di 5.000 aziende e organizzazioni tecnologiche di ogni tipo e dimensione che lavorano sulle ultime tecnologie ed eseguono ricerche rivoluzionarie. La gestione delle relazioni e la programmazione strategica è imputabile alla Brainport Development, un'agenzia di sviluppo che lavora con rappresentanti dell'industria, degli istituti di conoscenza e dei governi per rafforzare la regione tecnologica di Brainport Eindhoven e per aiutare le aziende internazionali a stabilire la loro attività in Eindhoven o a fare affari con Brainport Eindhoven.

Il sistema locale è palesemente volto all'innovazione in quanto vanta 40 progetti di R&D finanziati per 139 milioni di euro, 650 brevetti depositati nei primi dieci anni di attività, 70.000 delegati ufficiali provenienti da tutto il mondo, 140 eventi all'anno per promuovere l'innovazione tecnologica con oltre 15.000 partecipanti e più di 500.000 ingressi registrati all'anno.

Il sistema locale d'innovazione si caratterizza per un *brand* chiaro e riconoscibile: logo rosso con sfondo bianco o logo bianco con sfondo rosso, contenente un riferimento palese al luogo e al sistema locale - si noti la scritta "Brainport Eindhoven" e due simboli al di sopra della scritta, una freccia e un cerchio ad indicare probabilmente il progresso e il focus sulle tecnologie.

Associato al logo, dalla nostra analisi emerge un sistema di valori, cultura, competenze e relazioni che ne definiscono l'identità. A muoverli verso i traguardi sin ora raggiunti vi è un set di valori molto chiari: "Think, Make, Matter, Join". Il pensiero infatti è alla base delle loro invenzioni; il fare e il pragmatismo trasforma le loro innovazioni in prodotti utili al mercato; la valorizzazione dei talenti, la condivisione e la collaborazione assicura loro risultati senza pari. Da questi valori e dal loro tono di comunicazione emerge una cultura volta all'innovazione, uno spinto pragmatismo e una forte

4. Il branding dei sistemi locali in Europa

ambizione, una cultura del fare, ma anche un forte spirito di collaborazione, condivisione, apertura ed inclusione. Alcuni di questi valori sembrano essere condivisi con il territorio sia nella sua dimensione più interna che in quella più esterna. A più riprese nei documenti ufficiali e nel sito web ricorrono frammenti di storia passata per ribadire di esser da sempre un territorio innovativo, sin dai tempi di Gerard Philips; ribadiscono di essersi impegnati già dagli anni 2000 per la creazione di una Silicon Valley europea adottando un approccio *triple helix*, e stimolando creatività, tecnologia e design. Dalla cultura territoriale derivano anche la loro indole del fare richiamando spesso casi di imprese di successo (DAF, Philips) e la tradizione nell'industria manifatturiera.

Ciò che invece caratterizza il loro gruppo più ristretto è la condivisione e la collaborazione con attori di diversa natura (industrie ad alto contenuto di conoscenza, università, istituzioni) oltre alla cultura della valorizzazione del talento con approccio inclusivo: "Tutti coloro che vogliono partecipare sono i benvenuti: liberi pensatori, piantagrane, iniziatori, visionari, operatori e altre persone intelligenti". Su questi valori e questa cultura ruotano mission e vision. La ragion d'essere di Brainport è lavorare su tecnologia pronte alla commercializzazione, affinché cambino in meglio la nostra società. Come la *mission*, anche la *vision* è concreta, ma si proietta verso un futuro più remoto e un obiettivo più ambizioso: la sostenibilità.

Le competenze chiave del *brand* sono competenze chiave del gruppo di attori attivi che giorno per giorno lavorano per lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia. L'identità del *brand* è costruita pertanto su competenze tecniche, ingegneristiche e di design tecnologico. A tale set di competenze, si uniscono competenze di tipo trasversali quali il saper lavorare in maniera integrata e il saper gestire la multidisciplinarietà degli attori e dei talenti. Un esempio di integrazione e multidisciplinarietà è dato dallo sviluppo di una nuova generazione di *chip* che si basano sulla fotonica, dunque sull'energia luminosa.

Queste competenze sono cruciali per un sistema locale, composto da aziende e organizzazioni ad alta tecnologia, grandi multinazionali e centinaia di PMI specializzate.

D'altra parte, le relazioni sono un tratto distintivo dell'identità di Brainport: "Ottimi risultati in un'area così piccola possono essere raggiunti solo a causa della combinazione di leader globali che agiscono a sostegno delle imprese di piccole e medie dimensioni". Collaborazione, fiducia e trasparenza contraddistinguono le solide relazioni del sistema locale, nonostante lo sforzo individuale che ogni attore compie all'interno delle loro organizzazioni, molti degli sforzi di ricerca e sviluppo avvengono grazie alla stretta collaborazione tra le parti.

4. Il branding dei sistemi locali in Europa


La proposta di valore di Brainport Eindhoven è un mix di funzionalità, emozionalità e socialità. La proposta è funzionale e basata principalmente sul tempo *"From lab to fab in the blink of an eye"* in quanto in grado di trasformare idee innovative in prodotti avanzati e da commercializzare in breve tempo. Al tempo si aggiunge un'altra caratteristica, i costi a loro dire molto competitivi. La proposta di valore è orientata all'interno e all'esterno del sistema locale, anzi si presenta così concreta per attirare nel sistema locale d'innovazione talenti e imprese anche esterni all'area di Brainport. Si evince infatti un *brand mantra* molto orientato al team interno di Brainport, con l'obiettivo di stimolarli a fare bene e meglio *"Discover, learn and grow"*. Complementarmente si identificano due *brand promise*, la prima rivolta al territorio, in cui il sistema locale d'innovazione promette la crescita economica e i posti di lavoro; l'altra promessa è rivolta a talenti e attori estranei al territorio ai quali il brand promette opportunità senza pari, conoscenza, nuove prospettive e soprattutto soluzioni: *"Limitless opportunity for growth [...] gain more knowledge and new perspectives or just answer questions"*.

Quanto al posizionamento del *brand* Brainport Eindhoven rispetto ai concorrenti SLI emerge che, sebbene come buona parte degli SLI siano (*point of Parity*) dotati di una infrastruttura immobiliare e mobiliare fatta di campus, lavoratori, attrezzature all'avanguardia; dotati di risorse umane skillate e di parterre di attori di varia natura, canali di comunicazione tradizionali e digitali; a fare la differenza (*point of Difference*) è come la rete di attori è organizzata, il legame di fiducia e trasparenza tra le parti oltre ad un focus sull'innovazione tecnologica e sulla commercializzazione. Quest'ultima componente rende il sistema locale d'innovazione molto attrattivo in quanto non è da tutti gli SLI riuscire a rendere le tecnologie commercializzabili. La tabella 2 illustra le fonti di dati impiegate per ricostruire le componenti del *framework* teorico elaborato.



4. Il branding dei sistemi locali in Europa

Tabella 2. Brainport Eindhoven

Elemento del branding/SLI	Sub-elemento del branding	Descrizione	Fonte
	Valori e cultura	V: Think, Make, Matter, Join C: Pragmatismo e ambizione, innovazione, cultura del fare, condivisione, collaborazione, apertura e inclusività	Sito ufficiale e video documentario
	Vision e Mission	V: "Creare prodotti del domani e inventare soluzioni per un futuro sostenibile" M: Lavorare su tecnologie chiave che cambiano la società in cui viviamo	Sito ufficiale
	Competenze chiave e relazioni	KC: Competenze ingegneristiche, design tecnologico. Metodo di lavoro integrale e multidisciplinare. R: Tutti lavorano insieme in maniera informale e con spirito imprenditoriale	Sito ufficiale Social Network Documenti ufficiali
Value proposition	Value Proposition	"From lab to fab in the blink of an eye" Trasformare idee innovative in prodotti avanzati in breve tempo e commercializzare nel breve periodo e a costi competitivi	Documenti ufficiali (Pocketflyer) Social network Sito web
	Brand promise	Brainport Eindhoven ha un ruolo chiave nell'industria olandese e serve come motore per la crescita economica del paese e dei posti di lavoro "Limitless opportunity for growth [...] gain more knowledge and new perspectives or just answer questions"	
	Brand mantra	Discover, learn and grow.	
Positioning	Point of parity	Campus e laboratori; attrezzature e strumentazioni all'avanguardia; risorse umane skillate; attori di varia natura	Sito ufficiale Social network
	Point of difference	Organizzazione del network (fiducia e trasparenza), focus sull'innovazione tecnologia e sulla commercializzazione	

4. Il branding dei sistemi locali in Europa



4.2 Leiden BioScience Park

Leiden BioScience Park (<https://leidenbiosciencepark.nl/>) è un sistema locale d'innovazione che nasce nel 1984 localizzato nella città di Leiden (Olanda) ed è il più grande cluster di imprese che si occupano di scienze della vita ed *healthcare* in Olanda. Infatti, nel *cluster* sono presenti circa 215 imprese, tra start-up e multinazionali, e nello specifico 150 specializzate proprio nei settori su citati. Il parco funge da un incubatore e attrattore di ricercatori, imprenditori, scienziati e studenti provenienti da tutto il mondo, al fine di creare un sistema in cui si sviluppano innovazioni. Lo scopo dell'ecosistema è molteplice; in primis si occupa di sviluppare farmaci innovativi, ed in secondo luogo offre servizi di istruzione biofarmaceutica, formazione professionale, l'utilizzo di intelligenza artificiale (AI) e tecniche di utilizzo dei dati fino ad arrivare ai servizi per le aziende. In particolare, la diagnosi precoce e le innovazioni tecnologiche per lo sviluppo di farmaci, aiutano a individuare le malattie in una fase precoce e consentono rapide risposte per garantire un maggiore benessere per la comunità. Tra queste innovazioni tecnologiche, vi è, ad esempio, la medicina rigenerativa, che si concentra sulla riparazione di cellule, tessuti e organi danneggiati. La suddetta medicina rigenerativa, sviluppata a Leiden, si concentra su una nuova categoria di terapie note come "prodotti medicinali per terapie avanzate". Sono inoltre studiate tecnologie per poter sviluppare vaccini per affrontare malattie presenti e future.

L'esigenza dell'adozione e dell'integrazione dell'intelligenza artificiale e della scienza dei dati, sono considerate fondamentali per accelerare gli sviluppi in ciascuno dei temi sopra citati, al fine di poter analizzare in modo efficiente la grande quantità di dati presente in questo settore.

Inoltre, Leiden è sede di due musei di scienze della vita, del Leiden University Medical Center (LUMC) e di 5 facoltà dell'Università di Leiden.

Il parco pone al centro delle sue strategie, come motore di successo, la co-creazione e la ricerca per il supporto innovativo tra le imprese presenti nell'ecosistema. Nello specifico, viene messo a disposizione dei talenti l'accesso alla conoscenza, all'innovazione, al capitale umano, al capitale e al mercato, al fine di ottimizzare il processo di apprendimento e di produzione. Il sistema locale d'innovazione si contraddistingue con un *brand* in cui sono chiaramente espressi i valori di collaborazione e networking. Infatti, il logo contiene dei piccoli cerchi collegati l'uno a l'altro da linee che rappresentano il *networking* e la co-creazione di valore che può avvenire solo tra imprese connesse in un sistema relazionale. Questi valori si rispecchiano anche nella vision e nella mission adottati dal sistema locale d'innovazione e ciò contribuisce a creare un'identità del *brand* facilmente riconducibile ai valori di innovazione, co-creazione e conoscenza dei talenti. i quali vengono

4. Il branding dei sistemi locali in Europa

impiegati quali sostegno del benessere della comunità. Appare chiaro che, nell'ambito dell'ecosistema, la creazione di innovazioni può avvenire e può essere accelerata solo cooperando e condividendo, tra attori coinvolti, skill e conoscenze. A tal proposito Leiden BioScience Park, fornisce servizi di incubatori e acceleratori di idee, in cui imprese e imprenditori, vengono supportati nello sviluppo di innovazioni che mirano a migliorare il benessere delle persone. Il *focus* sulla collaborazione per garantire agli individui una vita sana e duratura viene richiamato più volte nella comunicazione del *brand*: "Su misura per aiutarvi a rendere la vita più sana e più lunga". Da tutto quanto suddetto, scaturisce una fitta rete di relazioni con imprese, che risiedono sia all'interno che al di fuori del sistema locale d'innovazione, a cui poter offrire prodotti e servizi innovativi. Molti sono gli eventi che vengono creati per mostrare le proprie competenze ai potenziali *stakeholder* e per far nascere nuove relazioni esterne all'ecosistema. Possiamo affermare, quindi, che la *brand identity* del sistema locale d'innovazione si basa sulla cultura e su valori che pongono al centro dell'attenzione il benessere e la salute dell'individuo, accettando quindi, strategie di co-creazione al fine di avanzare tecnologicamente e progredire nelle innovazioni.

Possiamo dunque affermare che la *brand identity* del sistema locale d'innovazione si basa sulla cultura e su i valori che pongono al centro dell'attenzione il benessere e la salute dell'individuo, attuando quindi strategie di co-creazione al fine di avanzare tecnologicamente e progredire nelle innovazioni.

La *brand identity* di Leiden BioScience Park si rispecchia nella value proposition. A tal proposito, dalla nostra analisi, appare evidente il focus sulla condivisione dell'innovazione e dei risultati provenienti dalla ricerca per tutti gli attori coinvolti. Nello specifico, attraverso il loro brand mantra "From Research to Reality", proposto anche in alcuni video nei loro canali ufficiali, vengono evidenziati i concetti di condivisione e di collaborazione/cooperazione con diversi attori, al fine di trasformare Leiden BioScience Park in uno dei distretti leader di innovazione e di migliorare la qualità della vita delle persone. Da ciò si può evincere che la value proposition di tale sistema locale d'innovazione è un mix di funzionalità, socialità ed emotività.

Come anticipato in precedenza, il sistema locale d'innovazione, si posiziona sui canali *social*, facendone un *Point of Parity* con gli altri ecosistemi, al fine di essere facilmente raggiunto da vari *stakeholder*. Tramite questo strumento, il sistema locale d'innovazione riesce facilmente ad informare e coinvolgere diversi attori nelle comunicazioni e nell'organizzazione di eventi di vario genere; inoltre, presenta all'interno del logo il nome della città in cui è localizzato, così da trasferire i valori del territorio e comunicarli agli attori interni ed esterni. Infine, tra le proprie strutture vanta un campus e dei

4. Il branding dei sistemi locali in Europa


laboratori, che insieme ad attrezzature e strumentazioni all'avanguardia, danno agli attori presenti tutti gli strumenti utili e necessari alla creazione di innovazioni. In una prospettiva di differenziazione e di unicità (i.e. *Point of Difference*), si definisce a più riprese come uno dei distretti leader dell'innovazione, unico nel suo genere, che fa leva sulla collaborazione al fine di attirare anche imprese più piccole che necessitano il coinvolgimento nei processi innovativi. Infatti, tra gli strumenti che rendono unico questo sistema locale d'innovazione vi sono degli incubatori di idee, in cui anche i piccoli attori, possono sentirsi supportati nel creare innovazioni, agevolati anche finanziariamente con strategie di *crowdfunding*. Infine, questo ecosistema ha una specializzazione settoriale che lo rende poco dispersivo e molto concentrato sugli obiettivi da raggiungere nel breve e lungo periodo. La tabella 3 illustra le fonti di dati impiegate per ricostruire le componenti del *framework* teorico elaborato.



CEO lunch meeting
4 February 2020

4. Il branding dei sistemi locali in Europa

Tabella 3. Leiden BioScience Park

Elemento del branding/SLI	Sub-elemento del branding	Descrizione	Fonte
	Valori e cultura	V: Conoscenza, innovazione, capitale umano, co-creazione, inclusività, sostenibilità C: Impegno nel sostenere l'innovazione per gli sviluppi futuri e con il desiderio che le persone di tutto il mondo possano beneficiare dell'esperienza del sistema locale d'innovazione.	Sito ufficiale
	Vision e Mission	V: Offrire un cluster di scienze della vita e della salute vivace e in rapida crescita, ideale per i partner innovativi. M: Garantire uno stile di vita che promuove uno status di salute migliore per le persone in tutto il mondo.	Sito ufficiale
	Competenze chiave e relazioni	KC: Diagnosi precoce e innovazioni tecnologiche per lo sviluppo di farmaci, interventi sullo stile di vita, adozione di AI e data science. Investimenti in R&S R: Sede di oltre 152 aziende, 515 medici specialisti, 2517 studenti di medicina. Le relazioni sono collaborative al fine di migliorare il benessere collettivo.	Sito ufficiale
Value proposition	Value proposition	From Research to Reality	Sito ufficiale Social network
	Brand promise	"Transforming into a leading innovation district". "Science companies and research institutes are active across all phases of drug development"	
	Brand mantra	"Tailored to help you make lives healthier and longer"	
Positioning	Point of parity	Campus e laboratori; attrezzature e strumentazioni all'avanguardia; risorse umane skillate; attori di varia natura	Sito ufficiale Social network
	Point of difference	Incubatore di idee, Crowdfunding, focus sul distretto e specializzazione settoriale	

4. Il branding dei sistemi locali in Europa

ROTTERDAM
INNOVATION
CITY.

MAKE IT HAPPEN.

4.3 Rotterdam Innovation City

Rotterdam Innovation City (<https://www.rotterdaminnovationcity.com/>) è un sistema locale di innovazione focalizzato sull'imprenditorialità creativa a servizio della città e dell'intero pianeta. L'obiettivo è contribuire allo sviluppo di una città sostenibile, circolare e digitale proiettando allo stesso tempo queste innovazioni a beneficio dell'intero pianeta. Il sistema locale d'innovazione nato con una forte specializzazione nel settore portuale ed una attenzione per la sostenibilità, ha esteso i suoi interessi verso l'edilizia, *food*, *l'health*, l'energia, la mobilità e il digitale, tutti settori che convergendo contribuiscono al raggiungimento di obiettivi sostenibili. Fino a qualche decennio fa i tre giganti del mare del Nord, tra cui Rotterdam, erano tra i luoghi più inquinati d'Europa. Circondati da enormi impianti industriali e petrolchimici, riuscivano a violentare l'ambiente in ogni modo: dalle emissioni atmosferiche alla produzione di rifiuti, dagli scarichi nelle acque all'inquinamento acustico. Dagli anni Settanta si è fatta strada una sensibilità ecologica che - prima a piccoli passi, poi a grandi falcate - ha cambiato volto ai tre porti e alle tre grandi città che li abbracciano. Oggi Rotterdam si propone come la città della sostenibilità e della circolarità, partendo da innovazioni che coinvolgono un settore tradizionale ed inquinante come quello marittimo portuale. Per raggiungere questi obiettivi, come per altri sistemi locali, ha come punto di forza una fitta rete di attori (imprese, università, istituzioni e investitori) ed è dotato di un'infrastruttura articolata che consente il *networking* e il *co-working*. Il sistema locale si compone infatti di circa 17 strutture: centri di innovazione, campus, academy e workspace. Molte di queste strutture sono volte allo stimolo e alla crescita di startup innovative. Il sistema locale, infatti, oltre ad essere di tipo innovation ecosystem è anche un entrepreneurial ecosystem. Non a caso il sistema locale d'innovazione si regge su 3 pilastri che ne caratterizzano la strategia fortemente ispirata a quella di ecosistemi imprenditoriali: *capital, talent and market*. Rotterdam Innovation city si presenta infatti come una città capace di offrire una serie di opportunità e servizi complementari: opportunità di investimento (*angel investors, venture capital funds, sovvenzioni*), opportunità di selezionare ed attingere ad un mercato di talenti per le startup e per lo sviluppo di innovazioni, opportunità interfacciarsi con il mercato nazionale o internazionale. Dunque offre un percorso che va dall'*ideation*, alla validazione, all'accelerazione, alla crescita di idee e imprese. Queste opportunità ed un percorso ben definito fanno sì che la città si presenti come un vivaio di imprenditori innovativi che contribuiscono a una città sostenibile, circolare e digitale. Rotterdam conta 1730 *startup*, di cui 289 *startup marittime* ed è la prima città al mondo per lo sviluppo di nuovi talenti. Pertanto, i valori intorno ai quali è costruito il brand di

4. Il branding dei sistemi locali in Europa

Rotterdam Innovation City sono: sostenibilità, concretezza, ispirazione e sperimentazione. Primo tra tutti la sostenibilità, che li caratterizza sin dalla nascita e li guida verso la ricerca di innovazioni che rendono la città e il mondo più sostenibile; in secondo luogo la concretezza che rappresenta il secondo valore portante del brand "*in Rotterdam we build and implement solutions*". Difatti l'architettura dei tre pilastri dimostra la loro intenzione di coltivare tutti gli strumenti che rendono le idee fattibili: talenti, mercato e capitale. Infine gli altri due valori, sperimentazione e ispirazione, alimentano lo spirito innovativo della città. Il brand "Rotterdam innovation city" dice infatti di "*encouraging experimentation in real life*" presentandosi come un laboratorio di innovazioni volto a rendere il nostro pianeta un posto migliore.

Di conseguenza la loro cultura si contraddistingue per uno spirito imprenditoriale (curiosità e concretezza), per il fare "*make it happen*" e per l'innovazione "*innovation in our DNA*". Seguendo questa direzione, la *mission* e la *vision* sono entrambi molto concrete. La *mission* è quella di diventare la città *leader* in Europa per innovazioni tecnologiche, sostenibilità e digitalizzazione, la *vision* è proiettata verso il futuro e punta a costruire un futuro migliore non solo per Rotterdam ma per il mondo.

Mission e *vision* si reggono su un *mix* di competenze e relazioni che rappresentano parte del vantaggio competitivo del sistema locale d'innovazione. Sul territorio sono presenti competenze *hard* (ingegneria, ecologia, informatica, business management) ma ancora una volta ciò che contraddistingue il territorio è la capacità di *networking* che consiste non solo nel creare una rete di relazioni, ma anche nel mantenerle nonostante la differenza di interessi ed obiettivi che caratterizzano attori così disparati. A queste si aggiungono competenze imprenditoriali che includono il saper concretizzare le idee per offrire un valore aggiunto alla società, il saper analizzare in maniera critica e con ottica di problem solving l'idea creativa, il saper dare vita a progetti che portino maggior benessere agli altri, realizzandoli cooperando con gli altri. Riguardo le relazioni, ciò che caratterizza il sistema locale d'innovazione, è la *laison porto-città*. Il porto di Rotterdam come autorità e la municipalità di Rotterdam sono tra i padri fondatori del sistema locale d'innovazione. Entrambi hanno messo a sistema le loro relazioni viaggiando su traiettorie convergenti. Il porto che costituisce a sua volta un ecosistema nella città ha dato vita ad un ecosistema ad esso complementare. L'altra relazione chiave su cui si fonda il sistema locale d'innovazione è la relazione virtuosa tra il governo, le imprese e le università. La maggior parte delle innovazioni sono concepite e portate a maturità in collaborazione lungo la catena del valore e in co-produzione tra agenzie governative, comunità imprenditoriale e istruzione.

4. Il branding dei sistemi locali in Europa

Anche nel caso di Rotterdam Innovation city la proposta di valore è proiettata verso l'ambiente esterno ed interno. Si è affatto distinto il *brand mantra* da una doppia *brand promise*. Il *brand mantra*, rivolto a tutti gli attori attivi del sistema locale d'innovazione si concretizza in tre parole "make it happens" ed è anche un modo per comunicare valori e cultura precedentemente discussi. La *brand promise* è duplice ed è rivolta alla città e a tutti gli startupper e potenziali attori dell'*entrepreneurial ecosystem*. Per la città la promessa è di far progredire Rotterdam come la più innovativa città europea e fungere da esempio per tante altre città ambiziose. Per altri attori da attrarre la promessa è volta innanzitutto agli imprenditori, a cui si assicura sostegno per lo sviluppo delle loro idee e attività; tuttavia, il *brand* è rivolto anche ad investitori, imprese altri talenti che possono contribuire al progresso e supportare Rotterdam nella sua missione.

Nel comprare Rotterdam con altri SLI, e nel considerare gli elementi che ne caratterizzano l'identità, emergono come punti di parità *campus* e laboratori; attrezzature e strumentazioni all'avanguardia; risorse umane skillate; attori di varia natura. Quanto ai punti di disparità è evidente il focus sulle startup innovative, che eleva l'*ecosistema ad entrepreneurial ecosystem* oltre che ad *innovation ecosystem*; la forte connessione tra l'accademia e il modo imprenditoriale; la forte vocazione portuale e marittima; e infine la leva sul finanziamento e dunque l'accesso al capitale.

La tabella 4 illustra le fonti di dati impiegate per ricostruire le componenti del *framework* teorico elaborato.



4. Il branding dei sistemi locali in Europa

Tabella 4. Rotterdam Innovation City

Elemento del branding/SLI	Sub-elemento del branding	Descrizione	Fonte
	Valori e cultura	V: Sostenibilità, concretezza ("can do"), ispirare, sperimentare C: Imprenditorialità, cultura del fare, innovazione	Sito ufficiale Documenti ufficiali
	Vision e Mission	V: Un futuro migliore e più sostenibile per tutti M: Diventare la città leader nell'innovazione tecnologica, sostenibilità e digitalizzazione in Europa.	Sito ufficiale
	Competenze chiave e relazioni	C: competenze hard (ingegneria, ecologia, informatica, business management,), competenze soft (networking), competenze imprenditoriali R: Relazione porto-città, relazione governo-imprese-università	Sito ufficiale
Value proposition	Value proposition	Connettere rapidamente e facilmente gli imprenditori innovativi con talenti, capitali e mercati internazionale	Sito ufficiale Video presentazione
	Brand promise	Far progredire la città Sostenere gli imprenditori nello sviluppo delle loro attività, con l'obiettivo di un futuro migliore e più sostenibile per tutti	
	Brand mantra	Make it happen.	
Positioning	Point of parity	Campus e laboratori; attrezzature e strumentazioni all'avanguardia; risorse umane skillate; attori di varia natura	Sito ufficiale Documenti ufficiali Articoli scientifici
	Point of difference	Focus sulle startup, connection academic and entrepreneurial world, port ecosystem, private funding, university for entrepreneurship, network internazionale	

4. Il branding dei sistemi locali in Europa



4.4 Enter Espoo

Enter Espoo (<https://www.enterespoo.fi/>) è un sistema locale d'innovazione multisetoriale, localizzato nell'omonima città di Espoo (Finlandia) che offre servizi con lo scopo di aiutare aziende, investitori e visitatori a trovare startup, tecnologie e partner negli ecosistemi dell'innovazione. Nello specifico, i settori coinvolti sono molteplici, quali, ad esempio, *biotech, food, health, energy, ICT, circular economy, Industry 4.0* fino ad arrivare alla produzione di nuovi materiali, tecnologie per le *smart city*, con un *focus* importante sul rispetto dell'ambiente. Un esempio di applicazioni di queste tecnologie è il reinventare la produzione di materie prime, prodotti biologici e alimenti sostenibili attraverso le biotecnologie.

La sostenibilità è un aspetto su cui Enter Espoo pone particolare attenzione; su tale tematica si può osservare come gli attori dell'ecosistema creano nuove opportunità di *business*, a basso impatto ambientale, utilizzando il legno e i materiali a base vegetale per realizzare oggetti solitamente realizzati con materie ad elevato impatto sull'ecosistema; un pratico esempio di tale applicazione, riportato sul sito ufficiale di Enter Espoo, sono le cuffie bioplastiche, rigide e leggere, realizzate con lievito e proteine fungine. L'ecosistema collabora apertamente con *startup*, compagnie di viaggio, comunità scientifica e scuole, con le città vicine e con le agenzie locali e nazionali. Il sistema locale d'innovazione fa del territorio in cui risiede un vanto, mettendo in luce molteplici aspetti culturali, che possono influenzare l'innovazione e la capacità di poter lavorare insieme. Un esempio di tale approccio, è la dichiarazione del sistema locale d'innovazione sulla propria localizzazione, ovvero nel cuore del principale polo di innovazione dei Paesi nordici, con localizzazione specifica nella città di Espoo, una delle città più sostenibili d'Europa. Essendo legati fortemente al territorio, uno degli obiettivi dell'ecosistema è quello di rendere la visita degli stakeholder unica ed indimenticabile, attraverso l'elogio delle caratteristiche del luogo e degli ambienti che caratterizzano Espoo. In questo ecosistema appare, dunque, importante non solo il *focus* sull'innovazione e sugli strumenti che vengono forniti alle imprese per poter collaborare ed aggiornarsi nel tempo, ma anche la ricerca di un'atmosfera rilassante e confortevole per imprenditori.

Il sistema locale d'innovazione si contraddistingue con un logo in cui è riportato il nome della compagnia con un *font* chiaro, leggibile e dal colore nero su uno sfondo bianco. Il logo riporta il nome dell'impresa "Enter Espoo", nome che richiama il luogo di residenza dell'impresa stessa, ovvero Espoo. Scelta particolarmente interessante nella realizzazione del logo è l'utilizzo di lunghezze differenti nelle lettere del logo, per rappresentare la flessibilità e la predisposizione al cambiamento dell'impresa.


La *brand identity* di questo specifico ecosistema è di particolare interesse

4. Il branding dei sistemi locali in Europa

in quanto Enter Espoo è profondamente radicato nel territorio e nei valori culturali, che vengono trasmessi a più riprese. L'amore verso la natura e i paesaggi incontaminati si può rilevare anche nei processi innovativi, in cui si cerca di fare immergere completamente gli attori coinvolti all'interno degli stessi, al fine di poter sviluppare prodotti e servizi innovativi in un ambiente rilassante e orientato alla sostenibilità.

Un altro valore su cui il sistema locale d'innovazione poggia le proprie strategie è la collaborazione e la co-creazione con gli attori coinvolti, per tale ragione, nei canali ufficiali, ci sono chiari riferimenti su quanto la collaborazione sia importante, come ad esempio: "*Together we are stronger*". Nel creare queste collaborazioni, si instaurano delle relazioni che vanno a costituire la *brand identity* di Espoo, relazioni in cui l'ecosistema crede fortemente. A tal proposito, tra le loro strategie, è di vitale importanza costruire relazioni di valore e di lunga durata, sia in Finlandia, loro paese d'origine, che a livello internazionale.

Sui canali ufficiali è riportato che per avere successo queste relazioni devono essere vantaggiose sia per gli attori interni all'ecosistema che per quelli esterni, affinché le stesse siano durature nel tempo. La *value proposition* consiste nell'offrire un ambiente aperto e dinamico dove talenti e imprese possono lavorare raggiungendo alti standard di qualità di vita. La proposta può essere analizzata da più punti di vista: può essere analizzata sotto l'aspetto funzionale, in quanto Espoo ovvero l'offrire tecnologie, prodotti e servizi innovativi agli attori coinvolti, sotto l'aspetto emozionale, ovvero mostrando agli attori esterni coinvolti la bellezza e le peculiarità del territorio Finlandese, creando così una vera e propria esperienza di vita. Il *brand mantra* infatti riporta "*Enter the city of innovations, [...]future, [...] experiences*". La parola "future" sta a sottolineare la funzione sociale del *brand* in quanto promuove a più riprese i valori di sostenibilità e di rispetto per l'ambiente. Tutto ciò contribuisce all'esposizione del *brand* sia in una prospettiva interna sia esterna. A tale proposito, Enter Espoo organizza spesso eventi, pubblicizzati anche tramite social network, per farsi riconoscere e per attrarre attori sia locali che internazionali, facendo delle caratteristiche del proprio luogo un *point of difference*, con cui attrarre attori non abituati ad un luogo di lavoro che sia una natura incontaminata, che vengono attratti da tale natura attraverso la possibilità di visitare sia online (tramite app o sito) che in presenza il luogo in cui l'ecosistema è situato. In merito a tale punto, attraverso l'analisi da noi svolta, è emerso che il sistema locale d'innovazione è l'unico ecosistema, tra quelli oggetto di indagine e che investe nella comunicazione digitale, ad effettuare advertising e campagne pubblicitarie per raggiungere il suo *target* di riferimento.

Dunque, il sistema locale d'innovazione non utilizza i *social network* solo per 

4. Il branding dei sistemi locali in Europa


comunicare contenuti, ma anche per coinvolgere potenziali *stakeholder* e raggiungerli senza che questi si impegnino nella ricerca della pagina ufficiale del *brand*. La possibilità di creare campagne di *marketing* e di *social media marketing* diviene quindi un *point of difference* messo a disposizione, di tutti gli attori presenti nell'ecosistema che vogliono usufruire dei servizi di notorietà tramite *social network*.

La tabella 5 illustra le fonti di dati impiegate per ricostruire le componenti del *framework* teorico elaborato.



4. Il branding dei sistemi locali in Europa

Tabella 5. Enter Espoo

Elemento del branding/SLI	Sub-elemento del branding	Descrizione	Fonte
	Valori e cultura	V: Insieme, sostenibilità, coraggiosi, orientati agli obiettivi C: Vista futuristica, amore e rispetto per l'ambiente, collaborazioni e relazioni preziose e durature.	Sito ufficiale Documenti ufficiali
	Vision e Mission	M: Aiutare le aziende, gli investitori, i visitatori e i professionisti del turismo ad accedere a opportunità di business e ad avventure emozionanti. V: Diventare l'area più innovativa e sostenibile dei Paesi nordici.	Sito ufficiale
	Competenze chiave e relazioni	C: La forza di lavorare insieme, ecosistemi locali densi e reti internazionali, collaborazione aperta. R: Partnership preziose e durature con istituzioni, centri di ricerca, aziende, start-up, media e influencer.	Sito ufficiale
Value proposition	Value proposition	Espoo offre un ambiente aperto e dinamico dove puoi ambire ad una eccellente qualità di vita	Sito ufficiale
	Brand promise	Enter the ecosystem of sustainable growth and innovation Enter Espoo is our entry point to discover the Finnish startup ecosystem	
	Brand mantra	"Enter the city of innovations, [...] future [...] and experiences"	
Positioning	Point of parity	Attori di diversa natura, risorse umane specializzate	Sito ufficiale Social network Documenti ufficiali
	Point of difference	Focus sull'experience e sul turismo, (programma e possibilità di visita online e in presenza dell'ecosistema; focus sulle attività di marketing (pubblicità sponsorizzata sui social media)	

5. Il caso italiano



5. Il caso italiano

5.1 Kilometro Rosso

Kilometro Rosso (<https://www.kilometrorosso.com/>) è uno sistema locale d'innovazione che nasce da un'iniziativa privata nel 2003, intrapresa nella città di Bergamo (Italia), al cui interno imprese, imprenditori, centri di ricerca ed università collaborano ai fini di innovare e ottenere un vantaggio competitivo. Sono circa 75 le imprese presenti nell'ecosistema e sono circa 2000 gli attori coinvolti tra addetti e ricercatori; l'estensione dell'ecosistema è di circa 1 km, con un campus ha un'estensione di circa 400.000 mq, e tale ecosistema riesce ad attrarre, con eventi organizzati annualmente, circa 15.000 persone, con una registrazione media annua di circa 500.000 ingressi. Kilometro Rosso ha da sempre scelto una logica inclusiva nella costruzione del suo modello di lavoro, con la convinzione che attraverso la stretta collaborazione tra sistema imprenditoriale, Università, territorio e riferimenti istituzionali sia possibile moltiplicare il valore espresso da ognuna delle parti, innalzando così il livello di competitività del territorio e del Paese.

Lo scopo del sistema locale d'innovazione è multisetoriale, infatti, si hanno molteplici applicazioni in campi quali energia e sostenibilità, formazione specializzata, ICT, materiali compositi, meccanica e mecatronica, ingegneria, prototipazione e design, scienze della vita, servizi per l'innovazione; nello specifico il sistema locale d'innovazione si propone come luogo di incontro per ricercatori e imprese al fine di creare innovazioni: *"La nostra offerta è un sistema, un luogo, denso ricco, ricchissimo di collegamenti, connessioni, opportunità e stimoli, tutti legati all'innovazione alla tecnologia, formazione e allo sviluppo delle conoscenze"*. Kilometro Rosso opera in logica aperta adottando la strategia dell'*open innovation* e della co-creazione cercando, quando possibile, di innestare operazioni di contaminazione tra attori eterogenei: *"Credendo fermamente che l'innovazione, la condivisione, l'apertura, quindi anche lo stare vicini per condividere, fossero degli elementi fondamentali per un'azienda per essere e rimanere competitivi in un mondo veloce... si è decisi di lavorare su un ecosistema per lavorare sul territorio e fare innovazione in un modo aperto"*.

Il sistema locale d'innovazione adotta un logo in cui è presente il brand name "Kilometro Rosso" accompagnato da un groviglio rosso, colore distintivo dell'ecosistema, che si proietta in una linea rappresentate il "Kilometro"; in particolare: *"Il brand è stato creato tramite un concorso in cui è rappresentato un "ricciolo" che rappresenta l'idea di passare dal caos fino alla sua strutturazione attraverso la riga che diventa ordine e proiezione verso il futuro, attraversando Kilometro Rosso"*.

Nell'ecosistema: *"l'architettura si gioca sul senso di sorpresa e di mistero"*, e

5. Il caso italiano


tale architettura concorre, assieme alla struttura, a creare una forte identità visiva, facilmente visibile, data la sua posizione nei pressi dell'autostrada frequentemente trafficata e fortemente riconoscibile dagli attori interessati a raggiungerla o semplicemente incuriositi: *"Si voleva creare un luogo che aveva una sua identità... una visibilità importante che voleva aiutare il suo territorio in Primis"*. La brand identity di Kilometro Rosso poggia su valori fondamentali, che riescono a guidare le scelte strategiche dell'ecosistema al fine di perseguire l'innovazione tramite la creazione di networking, e quindi di relazioni lunghe e durature, e di co-creazione tra gli attori coinvolti: *"innovazione e apertura"*. Le relazioni con attori interni ed esterni sono quindi fondamentali per garantire il successo dell'ecosistema *"mettendo in relazione tutto e tutti... lavoriamo con assessorati, regione... loro sanno che noi ci siamo... creiamo contatti con tutti e ci rendiamoci disponibili"*.

Per l'ecosistema, è importante che ci siano delle imprese innovative all'interno del campus, in grado di proporre innovazioni e creare valore per gli altri attori presenti: *"il nostro valore e i valori del brand sono dati da chi è nel campus... da qui la necessità di essere sempre in contatto con loro"*. La mission che guida l'ecosistema è quella di promuovere la crescita di un distretto della conoscenza, dell'innovazione e delle tecnologie più avanzate, alimentando così un ecosistema di imprese innovative, istituzioni scientifiche e laboratori: *"aiutare a fare innovazione... il nostro modello è quello di creare le condizioni in cui imprese, Università e start-up, possono trovare e sviluppare nuove idee, nuove soluzioni tecnologiche e competenze attraverso varie attività in modo proficuo per loro e per l'ecosistema"*.

Il sistema locale d'innovazione si posiziona nazionalmente, essendo forte la presenza della sua posizione sul territorio, e fa ciò tramite eventi *"150 eventi all'anno"*, conferenze, *meeting* organizzati, in cui c'è una visibilità e uno scambio di idee, tramite l'utilizzo di spazi e luoghi creati ad *hoc* per poter organizzare tali eventi (i.e. piazza delle idee); questi possono essere considerati dei *Point of Parity* con altri ecosistemi che comunque organizzano questo genere di incontri, al fine di confrontarsi con altri SLI e osservare le diverse realtà: *"c'è sempre da imparare dagli altri ecosistemi"*. Di particolare rilievo, infine, sono i *point of difference*, che questo particolare ecosistema fa propri delle sue strategie di posizionamento. Difatti, grazie alle competenze che possono svilupparsi all'interno dei campus, si possono attivare delle strategie di finanziamento e di accelerazione delle idee e delle innovazioni, che possono essere inizialmente una fonte di vantaggio per il singolo attore, diventando poi un beneficio per l'ecosistema e, dunque, per gli *stakeholders*.

La tabella 5 illustra le fonti di dati impiegate per ricostruire le componenti del *framework* teorico elaborato.

Tabella 5. KilometroRosso

Elemento del branding/SLI	Sub-elemento del branding	Descrizione	Fonte
Brand Identity 	Valori e cultura	V: Networking, comunicazione, open innovation, Co-Creazione, inclusione, sostenibilità C: Co-creazione, eco-compatibilità, innovazione, open innovation, orientamento alla Corporate Social Responsibility.	Sito ufficiale Intervista
	Vision e Mission	V: Diventare il luogo in cui idee e competenze diventano business. M: Promuovere la crescita di un distretto della conoscenza, dell'innovazione e delle tecnologie d'avanguardia.	Sito ufficiale Intervista
	Competenze chiave e relazioni	C: Servizio orientato al cliente, identità visiva altamente sviluppata, strategia di finanziamento della R&S R: Università ed enti di formazione privati, organizzazioni di ricerca, team di sviluppo software, varie aziende e società.	Sito ufficiale
Value proposition	Value Proposition	“La nostra offerta è un sistema, un luogo, denso ricco, ricchissimo di collegamenti, connessioni, opportunità e stimoli, tutti legati all'innovazione alla tecnologia, formazione e allo sviluppo delle conoscenze”	Sito ufficiale Intervista
	Brand promise	Il principale polo di innovazione privato in Europa, dove le grandi idee diventano business. “Un luogo dove le competenze entrano in contatto, dialogano e si arricchiscono a vicenda”	
	Brand mantra	Kilometro Rosso Innovation District	
Positioning	Point of parity	Campus e laboratori; attrezzature e strumentazioni all'avanguardia; risorse umane skillate; attori di varia natura	Sito ufficiale
	Point of difference	Servizio orientato al cliente, identità visiva altamente sviluppata, R&S, strategia di finanziamento	

6. Discussione dei risultati e considerazioni conclusive

6. Discussione dei risultati e considerazioni conclusive

Dall'analisi dei casi selezionati, si evince che il *brand* di un sistema locale d'innovazione funge da strumento strategico di supporto alla gestione e alla diffusione delle innovazioni oggetto del sistema locale. Esso, da un lato rafforza l'identità e dunque la coesione tra i membri che si sentono parte di un sistema caratterizzato da valori, cultura competenze e relazioni. Dall'altro, offre agli SLI un modo per comunicare all'esterno obiettivi ed ambizioni, aumentando la possibilità di coinvolgimento e di apertura verso l'esterno. A tal proposito, l'adozione e l'applicazione di strategie di *branding* rappresentano per gli SLI uno strumento fondamentale, per essere riconosciuti ed essere identificati dagli *stakeholder* e/o clienti in target. Nello specifico, osservando la dimensione interna, per un sistema locale d'innovazione è risultato determinante il ruolo del territorio e dei valori culturali ai fini della creazione di un luogo di incontro tra imprese e talenti. Infatti, la cultura del territorio è risultata uno strumento in grado di dare visibilità al sistema locale d'innovazione e, in alcuni casi, uno strumento di prestigio da utilizzare come leva attrattiva per i potenziali *stakeholder*. In una prospettiva diversa, uno SLI di successo diventa fonte di attrazione per il territorio e di vanto per i *policy makers*, che possono utilizzare le competenze e le *skill* di tali ecosistemi al fine di creare un'opportunità di sviluppo economico ed occupazionale. Avere nel proprio territorio un sistema locale d'innovazione può infatti generare, come conseguenza, l'ingresso di nuove imprese nell'ecosistema, creando occupazione e incremento di capitali. A tal proposito, le regioni ed i *policy maker* sono risultati essere in costante relazione con gli SLI, per essere pronti a cogliere e dare opportunità ambo i lati. Tuttavia, quattro dei cinque casi analizzati mostrano che sebbene la *localness* del sistema locale d'innovazione sia un elemento fondamentale per la definizione della *brand identity*, la presenza di un *brand* proietta i sistemi di innovazione oltre la loro localizzazione. Ciò giustifica la necessità di un approfondimento sul *brand* degli SLI poiché la sua teorizzazione si discosta da alcune dinamiche di *place branding*. Non vi è negoziazione di valori con la comunità locale. Il *brand* di un sistema locale d'innovazione sembra quasi imporre la sua identità, specie quando questa è ben consolidata. Del resto casi analizzati mostrano che i *brand* deliberati caratterizzano gli SLI in fasi evolute di sviluppo, quando vi è necessità di attrarre nuovi talenti, nuove imprese o nuovi partner affinché il sistema locale d'innovazione si arricchisca, si rinforzi e si distingua da altri sistemi locali concorrenti. Osservando la dimensione esterna, le competenze e le innovazioni presenti e sviluppate in un sistema locale d'innovazione sono risultate essere fonte attrattiva per imprese internazionali di rilievo, che sposano i valori e la cultura di un determinato territorio al fine di raggiungere i propri obiettivi

6. Discussione dei risultati e considerazioni conclusive

strategici. Nell'analisi del presente studio, inoltre, è risultato di particolare interesse la presenza e la condivisione dei valori che hanno un ruolo chiave nella definizione di strategie di *branding* e nel posizionamento interno ed esterno del sistema locale d'innovazione.

Innovazione, inclusione, co-creazione e sostenibilità sono risultati essere valori in comune tra le strategie di *brand identity* degli ecosistemi, ed essere in grado di attirare, come spesso accade, attori che hanno obiettivi comuni e che si rispecchiano in tali valori. Infatti, gli attori degli ecosistemi cercano negli SLI valori simili a quelli dei propri *brand*, al fine di essere percepiti da attori interni ed esterni come credibili, coerenti e reali. A tal proposito, nelle strategie di *branding* degli SLI, è risultato determinante il concetto di inclusività e di strategie di co-creazione con lo scopo di poter aiutare i singoli attori a sviluppare tecnologie e soluzioni innovative per risultare più competitivi e attrattivi, sia all'interno dell'ecosistema che all'esterno dello stesso.

La creazione di una *brand identity* in grado di trasmettere i suddetti valori e quelli della cultura territoriale agli stakeholder permette la creazione e la gestione delle relazioni nel tempo. Dalla nostra analisi, le relazioni hanno un ruolo chiave nel successo di un sistema locale d'innovazione, in quanto relazionarsi con gli attori interni all'ecosistema può dar vita a nuove soluzioni, tecnologie e innovazioni ed allo stesso tempo, come suddetto, permette ai gestori degli SLI di cogliere sfide innovative che possono provenire dal territorio o da attori internazionali.

Un altro aspetto di vitale importanza, in una prospettiva *marketing*, è risultato essere quello della *value proposition* di un ecosistema. Nello specifico, gli SLI devono trasmettere quelle che sono le loro competenze, che a loro volta generano delle aspettative nella mente dello *stakeholder* che devono essere rispettate al fine di non creare frustrazione e delusione. Nella nostra analisi, gli SLI sono risultati avere *value proposition* in grado di soddisfare una grande rosa di benefici ovvero i benefici funzionali, emozionali, auto espressivi e sociali. Alcuni degli SLI della nostra analisi si sono focalizzati su una *value proposition* funzionale, facendo leva sulle competenze, sulle tecnologie ma allo stesso tempo condividendo tali elementi per un benessere comune in una prospettiva anche esterna. Inoltre, facendo leva sul territorio e sulla creazione di un'esperienza, in determinati casi si è raggiunta la creazione di un'esperienza intorno alla *value proposition*, in grado di creare delle emozioni uniche e riconoscibili nella mente degli attori coinvolti.

Quanto al posizionamento ciò che li distingue è l'offerta integrata, dunque la combinazione di servizi, e la tipologia e la qualità di attori. Dai *Point of Parity* si osserva infatti che molto spesso le infrastrutture e i servizi sono simili tra

6. Discussione dei risultati e considerazioni conclusive

gli SLI, la differenza consiste nel come sono combinati e quali attori hanno attirato.

In sintesi, il *framework* elaborato proposto nel presente studio è risultato particolarmente utile ad interpretare il *branding* degli SLI in quanto ha posto il focus sulla duplice direzione (interna ed esterna) che ne caratterizza sia l'identità quanto la proposta di valore. Pertanto, è possibile individuare alcune riflessioni strategicamente rilevanti nella egstione ed adozione dei processi di *branding* in uno SLI:

Il brand di un sistema locale d'innovazione può far leva su tre elementi chiave (non esclusivi): il luogo, la specializzazione o le relazioni. La scelta tra i tre elementi è strettamente connessa all'obiettivo e alla proposta di valore del sistema locale d'innovazione. Tra quelli analizzati vi sono *brand* che stressano maggiormente la *localness* (Enter Espoo) poichè nella loro offerta il territorio è un servizio da offrire; altri puntano alla specializzazione industriale e/o tecnologica (Leiden Science Park e Brainport Eindhoven) essi offrono competenze tecniche e soluzioni concrete in singoli o multipli settori; altri fanno leva sul *network* (Rotterdam Innovation City e KilometroRosso) in quanto far parte di quello specifico sistema locale d'innovazione vuol dire inserirsi in una fitta rete di relazioni globali o locali. Il *brand* di uno sistema locale d'innovazione si rivolge ad un triplice pubblico di destinatari: gli attori attivi, gli attori interni al territorio ed esterni al sistema locale d'innovazione, gli attori esterni al sistema locale d'innovazione e al territorio. Il focus su uno o più attori è indice del grado di maturità e sviluppo delle staretgdie di marketing e comunicazione di un sistema locale d'innovazione.

Il *brand* di un sistema locale d'innovazione non sembra risentire della presenza di uno specifico modello di governance pubblico e/o provato, piuttosto è rappresentativo dell'intero gruppo di attori presenti all'interno del sistema (sebbene i *brand* siano gestiti da attori in alcuni casi pubblici ed in alcuni casi privati, non si evincono differenze nella gestione del *brand*).



7. Fonti

7. Fonti

<https://brainporteindhoven.com/int/>
<https://leidenbiosciencepark.nl/>
<https://www.enterespoo.fi/>
<https://www.facebook.com/BioSciencePark/>
<https://www.facebook.com/BrainportEindhoven>
<https://www.facebook.com/KilometroRosso>
<https://www.facebook.com/VisitEspoo/>
<https://www.kilometrorosso.com/>
<https://www.linkedin.com/company/brainport-eindhoven/>
<https://www.linkedin.com/company/enter-espoo/>
<https://www.linkedin.com/company/kilometro-rosso/?originalSubdomain=it>
<https://www.linkedin.com/company/up-rotterdam/>
<https://www.rotterdaminnovationcity.com/>
<https://www.youtube.com/c/kilometrorossoinnovationdistrict/featured>
<https://www.youtube.com/user/LeidenBioSciencePark/videos>
<https://www.youtube.com/user/rotterdampartners>



8. References


8. References

- Aaker, D. (2014). Aaker on branding: 20 principles that drive success. Morgan James Publishing.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.
- Aggarwal, P. (2004). The effects of brand relationship norms on consumer attitudes and behavior. *Journal of consumer research*, 31(1), 87-101.
- American Marketing Association. (1995) Dictionary, http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=P, accessed 15 Maggio 2022.
- Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26-38.
- Black, I., & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of business research*, 70, 416-429.
- Cennamo, C., Ozalp, H., & Kretschmer, T. (2018). Platform architecture and quality trade-offs of multihoming complements. *Information Systems Research*, 29(2), 461-478.
- Chang, P. L., & Chieng, M. H. (2006). Building consumer–brand relationship: A cross-cultural experiential view. *Psychology & Marketing*, 23(11), 927-959.
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Research policy*, 43(7), 1164-1176.

8. References

- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.
- de Chernatony, L. (2001), "A model for strategically building brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 32-44.
- De Chernatony, L. (2010). Creating powerful brands. *Routledge*.
- De Chernatony, L. (2010). From brand vision to brand evaluation. *Routledge*.
- De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of marketing Management*, 14(5), 417-443.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European journal of marketing*, 45(1/2), 223-240.
- Goldring, D. (2017). Constructing brand value proposition statements: a systematic literature review. *Journal of Marketing Analytics*, 5(2), 57-67.
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product attributes model: A tool for evaluating brand positioning. *Journal of Marketing theory and Practice*, 11(2), 30-42.
- Hanna, S. and Rowley, J. (2011) 'Towards a Strategic Place Brand-Management Model', *Journal of Marketing Management*, 27(5/6), 458-76.
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163-3192.
- Harris, F., & De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. *John Wiley & Sons*.

8. References

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117-130
- Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational researcher*, 12(2), 14-19.
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia pacific journal of management*, 24(4), 411-420.
- Holt, D. B. (2002). Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding. *Journal of consumer research*, 29(1), 70-90.
- Hospers, G. J. (2006). Borders, bridges and branding: The transformation of the Øresund region into an imagined space. *European planning studies*, 14(8), 1015-1033.
- Hubbard, P. and Hall, T. (1998) 'The Entrepreneurial City and the New Urban Politics', in T. Hall and P. Hubbard (eds) *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation*, pp. 1-23. Chichester, England: Wiley.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. *Harvard Business Press*.
- Ind, N., & Bjerke, R. (2007). Branding governance: A participatory approach to the brand building process. *John Wiley & Sons*.
- Ingenhoff, D., & Fuhrer, T. (2010). Positioning and differentiation by using brand personality attributes: Do mission and vision statements contribute to building a unique corporate identity? *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 83-101.
- Kapferer, J. N. (1994). Strategic brand management: New approaches to creating and evaluating brand equity. *Simon and Schuster*.
- Kapferer, J.N. (2004), *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page Publishers, London and Sterling VA.
- Kavaratzis, M., & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing theory*, 13(1), 69-86. 

8. References

- Keller, K. L. (2009). Building a strong business-to-business brand. In *Business-To-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises*. Emerald Group Publishing Limited.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L., Sternthal, B., & Tybout, A. (2002). Three questions you need to ask about your brand. *Harvard business review*, 80(9), 80-89.
- Keller, K., Busacca, B., & Ostillio, M. C. (2021). *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. EGEA spa.
- Koenig, G. (2013). Business ecosystems revisited. *Understanding Business Ecosystems: How firm Succeed in the New World of Convergence, Brussels, De Boeck*, 69-83.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management*. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Kushwah, S., Shree, D., Rezaei, S., & Sagar, M. (2019). The impact of culture on consumer's perception of brand identity: Evidences from Gulf countries. *Journal of Islamic Marketing*, 11(2), 479-496.
- Lane Keller, K. (1999). Brand mantras: rationale, criteria and examples. *Journal of Marketing management*, 15(1-3), 43-51.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business horizons*, 40(3), 59-66.
- Melewar, T., Hussey, G., & Srivoravilai, N. (2005). Corporate visual identity: The re-branding of France Télécom. *Journal of Brand Management*, 12(5), 379-394.
- Mueller, A., & Schade, M. (2012). Symbols and place identity: A semiotic approach to internal place branding—case study Bremen (Germany). *Journal of Place Management and Development*, 5(1), 81-92.

8. References

- Muhonen, T., Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2017). SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 52-67.
- Parker, G., Van Alstyne, M. W., & Jiang, X. (2016). Platform ecosystems: How developers invert the firm. *Boston University Questrom School of Business Research Paper*, (2861574).
- Rantisi, N. M. (2002). The local innovation system as a source of 'variety': openness and adaptability in New York City's garment district. *Regional Studies*, 36(6), 587-602.
- Risitano, M. (2006). *Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche*. Liguori Editore, Napoli.
- Sagar, M., Khandelwal, R., Mittal, A., & Singh, D. (2011). Ethical Positioning Index (EPI): an innovative tool for differential brand positioning. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 124-138.
- Sharma, P., Sadh, A., Billore, A., & Motiani, M. (2021). Investigating brand community engagement and evangelistic tendencies on social media. *Journal of Product & Brand Management*, 31(1), 16-28.
- Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), 162-167.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Talmar, M., Walrave, B., Podoyntsyna, K. S., Holmström, J., & Romme, A. G. L. (2020). Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems: The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, 53(4), 101850.
- Thomas, L. D. W., Autio, E., & Gann, D. M. (2015). Value creation and appropriation in platform ecosystems. *Unpublished results*.
- Trompenaars, F. (1994). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Irwin, Chicago.
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761.

8. References

Walrave, B., Talmar, M., Podoyntsyna, K. S., Romme, A. G. L., & Verbong, G. P. (2018). A multi-level perspective on innovation ecosystems for path-breaking innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 103-113.

Webster, F. E., Jr. (1994). Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, 2(4), 22-31.

Whitelock, J. and Fastoso, F. (2007), "Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature", *International Marketing Review*, 24(3), 252-270.

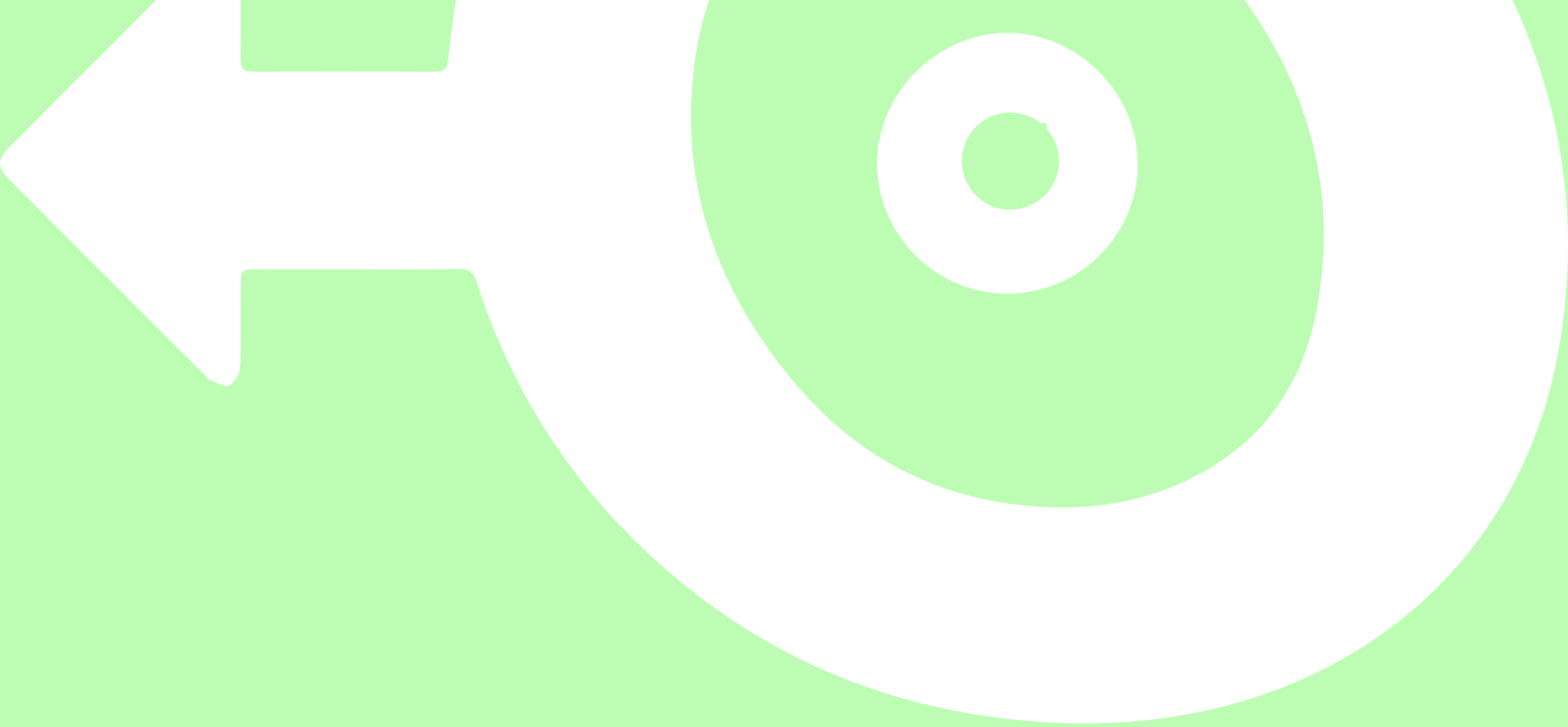
Williamson, P. J., & De Meyer, A. (2012). Ecosystem advantage: How to successfully harness the power of partners. *California management review*, 55(1), 24-46.

Yin, R. K. (2013). *Validity and generalization in future case study evaluations. Evaluation*, 19(3), 321-332.

Zenker, S. and Braun, E. (2010) 'Branding a City: A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management', in Paper Presented at the 39th *European Marketing Academy Conference*, Copenhagen, Denmark, 1-4 June.

Zenker, S., & Beckmann, S. C. (2013). My place is not your place—different place brand knowledge by different target groups. *Journal of Place Management and Devel*, 6(1), 6-17.





ENZO ALBANO
EDIZIONI

SLIOB

OSSERVATORIO SU SISTEMI
LOCALI DI INNOVAZIONE



RESEARCH
REPORTS
RAPPORTI
RICERCA

ISBN 979-12-80655-21-9