

# «DESTINATION BRANDING»: NEW YORK E SYDNEY

## ESPERIENZE A CONFRONTO

di Valentina Della Corte<sup>1</sup>, Mauro Sciarelli<sup>2</sup> e Giovanna Del Gaudio<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Università degli Studi di Napoli Federico II

valentina.dellacorte@unina.it

<sup>2</sup> Università degli Studi di Napoli Federico II

mauro.sciarelli@unina.it

<sup>3</sup> Università degli Studi di Napoli Federico II

giovanna.delgaudio@unina.it

---

### 1. IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

Il tema del *destination branding* si ricollega alle scelte strategiche dell'organizzazione che gestisce lo sviluppo turistico della destinazione (Destination Management Organization – DMO). Quest'organizzazione ha il ruolo di favorire processi di cooperazione con i differenti *stakeholder*, implementare strategie di sviluppo del territorio, promuovere i fattori di attrattiva e co-progettare prodotti ed esperienze turistiche con gli altri attori della filiera turistica (Wang - Pizam, 2011).

Rispetto al quadro di riferimento teorico, le origini della letteratura sul *destination branding* sono piuttosto recenti, anche se gli studi sul *brand*, nell'ambito del marketing aziendale, risalgono agli inizi degli anni '40 (Guest, 1942). Infatti, solo nel 1998 alcuni autori (Dosen - Vranesovic - Prebezac, 1998; Pritchard - Morgan, 1998) hanno applicato il concetto di brand alle destinazioni turistiche.

Il crescente interesse verso questo tema affonda le sue radici nella necessità, da parte degli organi di *governance*, di raggiungere un vantaggio competitivo attraverso l'implementazione di corrette strategie che riguardano il management delle risorse territoriali, della reputazione e dell'immagine della destinazione (Dinnie, 2011).

---

L'attenzione di alcuni studiosi si è soffermata sulla relazione tra brand e target di riferimento, facendo una distinzione tra turisti (Bickford-Smith, 2009), *fashion consumers* (Martinez, 2007) come nel caso di New York, e *sport fans* (Chalip - Costa, 2006; Chalip - Green - Hill, 2003) in riferimento, ad esempio, alla città di Sydney che ha ospitato le Olimpiadi nel 2000 e la Rugby World Cup nel 2003.

Nel corso degli ultimi anni il contributo di numerosi studiosi si è orientato verso una sistematizzazione del tema che ha permesso di identificare i differenti filoni di ricerca nell'ambito *destination branding*.

Tra i numerosi contributi teorici, infatti, è possibile individuare quelli inerenti alla *destination brand identity* (Konecnik - Go, 2008), alla *destination brand personality* (Murphy - Moscardo - Benckendorff, 2007), alla *destination brand image* (McCartney - Butler - Bennett, 2008; Hankinson, 2005), alla *destination experience* (Hudson - Ritchie, 2009), allo *strategic branding* delle destinazioni (Balakrishnan, 2009) ed infine, alla *public diplomacy* (Fullerton - Kendrick - Kerr, 2009). Nello specifico, il presente lavoro di ricerca si è soffermato sul concetto di *brand identity* in quanto esprime il focus interno della DMO per la creazione dell'immagine della destinazione che si desidera far arrivare sul mercato (Pike, 2010). Per questo motivo, la DMO deve identificare le risorse strategiche dell'area e definire strategicamente le politiche di *branding* che intende adottare.

A tal proposito, il lavoro di ricerca si riconduce alla logica della *Resource-based Theory* (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993).

## 2. IL FRAMEWORK CONCETTUALE

Il presente lavoro di ricerca si è focalizzato sulla modalità con cui è avvenuta la costruzione della *brand identity* di New York e Sydney. Per *brand identity* si intende la progettazione e creazione dell'immagine della località turistica da parte della *destination management organization* (Pike - Bianchi - Kerr - Patti, 2010). A tal fine, è stato opportuno distinguere le politiche di *destination branding* volte ad attirare il potenziale turista (livello indotto) da quelle attuate nella fase di erogazione del servizio (livello organico) che favoriscono i processi di *customer loyalty* (Della Corte, 2009).

Nello specifico, le politiche strategiche del livello indotto riguardano le attività di promozione del territorio da parte degli stakeholder locali e degli altri operatori turistici e le modalità con cui la DMO riesce a posizionare il marchio della destinazione sui mercati di riferimento attuali e potenziali, mentre le politiche di marketing attuate a livello organico si riferiscono alla promozione dei siti nella fase di fruizione delle risorse, alla formazione di figure professionali che siano in grado di soddisfare le aspettative dei turisti e a tutte quelle attività che mirano a favorire un Word Of Mouth (WOM) positivo da parte del turista che ha visitato quella determinata località (Fig. 1).

Prima di addentrarci nell'analisi dei *case study*, è opportuno definire la destination secondo il modello delle 6 A (Della Corte, 2009). Nello specifico, le 6 A fanno riferimento: all'*access*, inteso sia come accessibilità verso la destination che rispetto alla mobilità interna alla stessa; alle *attractions*, riferite ai fattori d'attrattiva locali; all'*accommodation* (imprese ricettive); alle *amenities*, ossia a tutti quei servizi che concorrono alla formazione di formule integrate di offerta (ristoranti, shopping center, locali notturni, ecc.); agli *ancillary services* che possono far riferimento sia a tour, escursioni e visite della città, che al lavoro degli enti pubblici locali; infine, all'*assemblage*, quell'attività che rivolge l'attenzione verso tutte quelle forme di cooperazione e co-produzione tra gli attori turistici locali per la creazione di prodotti ed esperienze da vivere sul territorio. Tale modello sottolinea la necessità di competenze distintive da parte della DMO per sostenere lo sviluppo della destination e creare di conseguenza un'identità della stessa.



Fig. 1  
Strategie di «brand identity».

Fonte: nostra elaborazione da Pike - Kerr - Patti, 2010.

## 2.1. New York

New York rappresenta un caso molto interessante di *city branding* perché la costruzione della propria immagine è avvenuta secondo specifiche ed attente politiche di *strategic image management* (Kotler - Gertner, 2002). Infatti, dopo una prima fase di creazione di un'immagine dotata di un forte *appeal* ha avuto luogo la fase di consolidamento che ha rafforzato l'identità della destinazione in quanto ha saputo trasmettere non solo i contenuti dei fattori di attrattiva locali ma anche dei prodotti turistici complessi presenti sul territorio, che rappresentano il frutto della cooperazione tra i differenti attori della filiera turistica e gli organi di *governance*.

In riferimento alla fase di creazione dell'immagine turistica della città, è necessario capire i motivi che hanno portato all'ideazione dell'ormai noto marchio «I love New York» perché la storia dell'ideazione di logo e simboli sottolinea l'unicità delle risorse artistiche e culturali della città e fornisce un valido *framework* per la comprensione del suo sviluppo turistico.

A tal fine, è opportuno immergersi nel contesto storico degli anni '70, periodo in cui non solo il settore turistico ma l'intera vita economica newyorkese stava vivendo una forte crisi finanziaria ed inoltre, la percezione negativa della città era legata a problemi di caos e ad episodi di criminalità che restituivano, di conseguenza, a turisti, residenti e uomini d'affari l'immagine di una città rischiosa (The New York Times, 1987).

Per questo motivo, nei primissimi anni '70 nacquero una serie di iniziative volte al recupero dell'immagine della città. Prima tra tutte, la campagna promozionale «Big Apple» lanciata dall'associazione A Better New York (ABNY) a cui fece seguito, nel 1977, la famosa campagna «I love New York» promossa dal NY Department of Commerce.

La realizzazione di queste iniziative ha simboleggiato la volontà degli organi politici di fronteggiare la crisi economica e finanziaria che, in quegli anni, pervadeva non solo la città di New York ma l'intero Stato e la capacità di saper riconoscere nel turismo la migliore opportunità del momento per uscire da quel periodo buio. Le ricerche, condotte negli anni immediatamente successivi al lancio della campagna «I love NY»,

hanno mostrato un risultato importante in quanto evidenziano i principali fattori di attrattiva individuati dai turisti: i teatri di Broadway, lo shopping, i musei e i ristoranti attraevano ed attraggono ancora tutt'oggi turisti nazionali ed internazionali (Dinnie, 2011).

L'evoluzione dell'immagine di New York, dalla fine degli anni '70 a oggi, è il risultato di un'attenta pianificazione strategica, in quanto in una prima fase è avvenuta la costruzione di un'immagine distintiva e dotata di un'*appeal*, mentre in una seconda si è attivato un processo valorizzazione e consolidamento dell'identità della destinazione.

In questa seconda fase, è stata indispensabile una programmazione a livello integrato tra l'ente *pivot*, gli *stakeholder* della filiera turistica e gli altri partner privati al fine di rendere la destinazione competitiva nel panorama internazionale (Fig. 2).

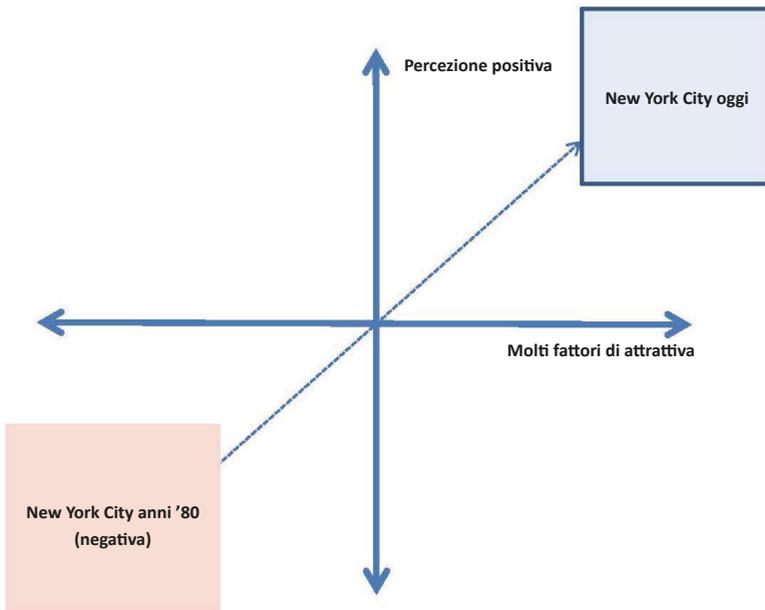


Fig. 2  
Evoluzione dell'immagine di New York.

Fonte: Della Corte, 2009.

Nel caso di New York, l'organo di *governance* della destinazione è la New York City & Company (NYC & Company), Convention and Visitors Bureau della città. L'individuazione dell'organo di governo della destinazione permette di comprendere quali siano le politiche strategiche attuate a livello indotto e organico per la costruzione della *brand identity* di New York.

A livello indotto, la NYC & Company:

- gestisce relazioni con le diciotto rappresentanze degli uffici presenti sui principali mercati di provenienza dei target attuali (New York City & Company, 2010);
- partecipa annualmente a *sales missions* e *trade shows* per lo sviluppo di relazioni *business-to-business*;
- utilizza gli *educational* ed i *familiarization trip* al fine di far conoscere il prodotto NY City ai principali operatori turistici dei paesi di provenienza dei turisti attuali e potenziali;
- pubblica ogni anno la guida *NY Official Meeting & Event Planner* che viene distribuita anche nelle fiere di settore;
- realizza campagne promozionali, per promuovere l'offerta turistica di NY, sottolineandone la varietà in termini di prodotti ed esperienze quali intrattenimento, arte e cultura, gastronomia e shopping. Ad esempio, nel 2007 la NYC & Company ha realizzato la campagna promozionale «This is New York City» in quattro continenti attraverso TV, radio, stampa, multimedialità e *l'outdoor advertisement*.

A livello organico, è interessante capire quali siano le politiche strategiche messe in campo dall'organo di *governance*. Nello specifico, tali politiche riguardano:

- la realizzazione di campagne promozionali nella fase di fruizione dell'esperienza turistica. Infatti, l'iniziativa «Just Ask The Locals» consiste nell'interazione tra turista e residente, in quanto invita i residenti a ringraziare i turisti per aver scelto NY come meta del proprio viaggio e ad aiutarli nell'esplorazione dei cinque sobborghi della città<sup>1</sup>. I risultati di questa campagna dimostrano che: nove su dieci pensano

---

<sup>1</sup> Nell'ambito di questa campagna promozionale American Airlines e JCDecaux hanno donato \$ 10 milioni per realizzare out-of-home media all'interno degli aeroporti (New York City & Company, 2007).

di visitare di nuovo la città di NY nei tre anni successivi; più di sei intervistati su dieci ritengono che NY svolga, a livello mondiale, il miglior lavoro nell'accoglienza sul luogo; due intervistati su tre hanno detto che la programmazione delle loro visite è stata influenzata dal modo in cui la città promuove un ambiente accogliente (New York City & Company, 2007);

- pubblica annualmente *official travel planner* e *official visitor map*.

L'intervento della NYC & Company tende a consolidare l'immagine della città di New York combinando strategicamente le politiche di marketing che incidono sul processo di scelta dei turisti e volgendo tutti i suoi sforzi nella fase in cui il turista vive l'esperienza turistica e valuta il valore del brand della destinazione (*brand equity*), effettuando una comparazione con le aspettative.

## 2.2. Sydney

Per emulare il successo di New York, il governo del New South Wales (NSW) ha istituito, il 30 aprile 2010, la Greater Sydney Partnership, ente non-profit, nato da un partenariato pubblico-privato per la gestione del progetto «Brand Sydney». Il Governo del NSW ha stanziato \$ 2.7 milioni per la realizzazione di questo programma che prevede il finanziamento di iniziative di marketing integrato, la promozione di eventi di respiro internazionale ed il sostegno agli operatori turistici locali (NSW Government, 2010).

Prima di addentrarci nell'analisi delle politiche strategiche attuate dall'organo di *governance*, è opportuno comprendere quali sono gli elementi che hanno concorso a formare la *place identity* della destinazione. In particolare, ci sono tre aspetti da considerare. Innanzitutto, la realizzazione di grandi eventi come le Olimpiadi (2000), la Coppa del Mondo di Rugby (2003) e la Giornata Mondiale della Gioventù (2008) ha rappresentato un'importante occasione per rafforzare l'immagine di Sydney come città culturale perché, nell'ambito degli eventi sportivi, hanno avuto luogo numerosi festival culturali. Inoltre, accanto ai mega-eventi, la città vanta una ricca programmazione di eventi annuali e tra i più importanti è possibile annoverare Vivacity, Crave e Vivid Festival.

Il secondo elemento, invece, è costituito dai fattori di attrattiva del territorio che contraddistinguono l'offerta turistica della destinazione. Le risorse naturali (mare, montagne e parchi naturali), le risorse artistico-culturali (la Sydney Opera House, la Galleria d'Arte del New South Wales, i musei) e la possibilità di vivere esperienze uniche rappresentano un'offerta turistica eterogenea in grado di soddisfare differenti target di turisti.

Infine, il terzo aspetto è collegato alla capacità dell'organo di *governance* di promuovere le risorse strategiche del territorio secondo un'ottica sistemica. Quindi, le politiche di marketing integrato attuate dall'ente *pivot* sono indispensabili per la messa in rete dei fattori di attrattiva e la promozione degli stessi.

Rispetto all'offerta del territorio, le politiche strategiche messe in campo, sia a livello indotto che a livello organico, sottolineano la cooperazione tra l'organo di *governance* e gli altri attori della filiera turistica.

In riferimento al livello indotto, è possibile annoverare (NSW Business Growth Plan, 2010):

- Le *regional tourism campaigns*: promuovono il turismo della Regione del NSW e, in modo particolare, i prodotti e le esperienze turistiche del territorio. Queste campagne promozionali, infatti, mostrano i punti di forza del NSW, quali la natura, l'enogastronomia, la cultura, il surfing, le spiagge, gli eventi e i distretti di Sydney. È appunto il Governo del NSW a finanziare la realizzazione di queste iniziative, stanziando fondi pari a \$ 10 milioni di dollari per la campagna «Sydneycity» del 2009-2010, \$ 12 milioni per quelle del 2010-2011 e 2011-2012 e \$ 5.1 per le politiche di marketing integrato e le iniziative che prevedono il supporto alle organizzazioni turistiche regionali.
- Gli *overseas offices*: un elemento chiave delle strategie degli organi di *governance* è stata l'espansione sui mercati internazionali grazie alla presenza degli uffici di Tourism NSW. Questo network di uffici oltreoceano ha permesso di generare nuove opportunità di business in quanto il governo del NSW si è avvicinato ai principali intermediari turistici dei paesi di provenienza dei turisti attuali e potenziali.
- Le *partnership*: un'altra attività promossa dal governo del NSW è stata la partnership con la Regione del Queensland al fine di aumentare il numero di visitatori internazionali verso la costa orientale dell'Australia.

In riferimento al livello organico la DMO fa leva su tutte quelle iniziative volte a soddisfare le aspettative dei turisti rispetto alla destinazione scelta. Nello specifico, le attività della DMO possono essere collegate alle seguenti componenti:

- *Local visitor information centres*: gli Accredited Visitor Information Centre (AVIC) di Sydney sono centri turistici d'informazione che si trovano nelle vicinanze dei principali siti di attrazione turistica, in tutti i distretti della città e all'aeroporto. Dato che l'organo di *governance* della destinazione ritiene che il contatto *face-to-face* sia fondamentale nella fase di ricerca delle informazioni sui prodotti e sulle esperienze turistiche da vivere in loco, il punto di forza degli AVIC è la presenza di personale specializzato che ha esperienza nel settore turistico e ampia conoscenza dell'offerta turistica della destinazione.
- *Formazione delle professionalità*: il governo del NSW ha sviluppato il «Tertiary Education Plan» indirizzato agli studenti delle scuole primarie e secondarie con l'obiettivo di allineare le priorità sociali ed economiche dello Stato e di fornire gli strumenti formativi adeguati per creare competenze e professionalità nel settore turistico.
- *Programmi di marketing integrato*: la cooperazione con i policy maker e gli attori della filiera ha consentito di sviluppare programmi volti a facilitare il flusso di informazioni sul territorio. Lo sviluppo di sinergie con il dipartimento dei trasporti ha permesso, ad esempio, di migliorare le strategie comunicative riguardanti i trasporti pubblici e i tutti i possibili collegamenti.

Nel processo di costruzione e consolidamento della *brand identity* di Sydney, l'organo di *governance* ha saputo promuovere e rafforzare l'immagine della destinazione non solo mettendo in campo politiche volte ad attirare il turista e soddisfare le aspettative durante la fase di fruizione delle risorse ma anche investendo competenze, capacità e risorse finanziarie in tutti quei progetti che prevedono iniziative di marketing integrato.

### 3. PRIME CONCLUSIONI DALL'ANALISI DEI CASI

Dal confronto dei *case study* emerge che, nel processo di gestione integrata di una destinazione, la costruzione di un brand dipende da interventi strategici pianificati che toccano sia il livello organico che indotto in quanto deve esprimere un'offerta di valore per i turisti in target. Come è già stato sottolineato, è la DMO che deve creare, progettare e consolidare l'immagine della destinazione attraverso attente e mirate politiche di marketing che prevedono la cooperazione con gli altri attori della filiera turistica.

Seguendo la prospettiva della *brand identity*, che è stata utilizzata nel presente lavoro di ricerca, alcuni fattori consentono di dar luogo alla costruzione dell'identità della destinazione.

In particolare, è possibile rintracciare degli elementi che fanno parte dell'architettura del brand come il logo e i simboli. Questi attributi forniscono un esempio lampante delle differenti politiche adottate dalle due destinazioni analizzate. Infatti, se da un lato New York ha avviato, più di trent'anni fa, il processo di creazione di logo e simboli attraverso la campagna «I love NY», la DMO di Sydney, dall'altro, ha istituito soltanto nel 2010 la Greater Sydney Partnership, ente che si occupa della gestione del progetto «Brand Sydney» e, di conseguenza, anche dell'ideazione di logo e simboli che siano in grado di comunicare una proposta di valore che rispecchi l'identità e l'offerta turistica della destinazione.

Un altro fattore da considerare, nell'ottica del consolidamento della *brand identity*, è la visione sistemica degli organi di *governance* della destinazione, che favorisce, tra l'altro, la realizzazione di piani di marketing integrato per la messa in rete dei differenti fattori d'attrattiva della destinazione. A tal riguardo, sia la DMO di New York che quella Sydney operano secondo una visione sistemica al fine di aumentare il valore dell'offerta turistica della destinazione e di favorire tutte quelle attività che vanno ad influenzare e a determinare la notorietà del brand e quindi della destinazione stessa nella mente del turista. L'origine dello sviluppo turistico di entrambe le destinazioni è da rintracciare, inoltre, anche nella matrice pubblica dell'organo di *governance* (di tipo *top down*) che prevede la spinta di un soggetto pivot artefice dello sviluppo turistico.

Infine, anche la realizzazione di eventi concorre a costruire la *place identity* della destinazione. In questo caso, le esperienze di New York e Sydney hanno dimostrato che non sono solo i mega eventi ad irrobustire l'identità di una destinazione ma anche la realizzazione di *top annual events* contribuisce a rendere distintiva l'offerta turistica e a consolidare la *brand identity* delle destinazioni.

#### 4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Balakrishnan, M.S. (2009). Strategic branding of destinations, *European Journal of Marketing* 43 (5/6): 611-29.
- Bickford-Smith, V. (2009). Creating a city of the tourist imagination: the case of Cape Town, *The Fairest Cape of Them All?*, *Urban Studies* 46 (9): 1763-1785.
- Cantone, L. - Risitano, M. - Testa, P. (2006). *Strategie di sviluppo delle destinazioni turistiche e ruolo della marca territoriale*, Atti del Convegno di Caserta, 23-24 febbraio 2006.
- Chalip, L. - Green, B.C. - Hill, B. (2003). Effects of sport event media on destination image and intention to visit, *Journal of Sport Management* 17: 214-34.
- Chalip, L. - Costa, C. (2006). *Building sport event tourism into the destination brand: foundations for a general theory*, in Gibson, H. (ed.), *Sport tourism concepts and theories*, London, Routledge, 86-105.
- Della Corte, V. (2009). *Imprese e sistemi turistici: il management*, Milano, Egea.
- Dinnie, K. (2011). *City branding: theory and cases*, New York, Palgrave Macmillan.
- Dosen, D.O. - Vranesovic, T. - Prebezac, D. (1998). The importance of branding in the development of marketing strategy of Croatia as tourist destination, *Acta Turistica* 10 (2): 93-182.
- Fullerton, J. - Kendrick, A. - Kerr, G. (2009). Australian student reactions to U.S. tourism advertising: a test of advertising as public diplomacy, *Place Branding and Public Diplomacy* 5 (2): 141-150.
- Guest, L.P. (1942). The genesis of brand awareness, *Journal of Applied Psychology* 26: 800-808.

- Grant, R.M. (1991). *Contemporary strategy analysis. Concept, techniques, application*, Oxford, Blackwell.
- Hankinson, G. (2005). Destination brand images: a business tourism perspective, *The Journal of Services Marketing* 19 (1): 24-32.
- Hudson, S. - Ritchie, J.R.B. (2009). Branding a memorable destination experience. The case of brand Canada, *International Journal of Tourism Research* 11: 217-228.
- Hankinson, P. - Lomax, W. - Hand, C. (2007). The time factor in re-branding organizations: its effects on staff knowledge, attitudes and behavior in UK charities, *Journal of Product & Brand Management* 16 (4): 263-266.
- Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: lessons from corporate branding, *Place Branding and Public Diplomacy* 5 (1): 26-37.
- Kotler, P. - Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective, *The Journal of Brand Management* 9 (4), 1 April 2002: 249-261.
- Konecnik, M. - Go, F. (2008). Tourism destination brand identity: the case of Slovenia, *Brand Management* 15 (3): 177-189.
- Lisberg, A. - Siemaszko, C. (2009). Fiscal crisis in 1975 taught New York hard lessons of chopping, freezing that are handy now, *New York Daily News*, 2 February.
- Martinez, J.G. (2007). Selling Avant-garde: how antwerp became a fashion capital (1990- 2002), *Urban Studies* 44 (12): 2449-2464.
- McCartney, G. - Butler, R. - Bennett, M. (2008). A strategic use of the communication mix in the destination image-formation process, *Journal of Travel Research* 47 (2): 183-196.
- Murphy, L. - Moscardo, G. - Benckendorff, P. (2007). Using brand personality to differentiate regional tourism destinations, *Journal of Travel Research* 46: 5-14.
- New York City & Company (2007). *New York City & Company Annual Report*.
- New York City & Company (2010). *New York City & Company Annual Summary*.
- NSW Government (2010). *NSW Business Sector Growth Plan*, September.
- Parkerson, B. - Saunders, J. (2005). City branding: can goods and services branding models be used to brand cities?, *Place Branding* 1 (3): 242-264.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal* 14 (3): 83-102.

- Pike, S. - Bianchi, C. - Kerr, G. - Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market, *International Marketing Review* 27 (4): 434-449.
- Pritchard, A. - Morgan, N. (1998). Mood marketing – The new destination branding strategy: a case of Wales the brand, *Journal of Vacation Marketing* 4 (3): 215-229.
- The New York Times (1987). A campaign for all seasons, *Financial Desk*, 31 January.
- Trueman, M. - Klemm, M. - Giroud, A. (2004). Can a city communicate? Bradford as a corporate brand, *Corporate Communications: An International Journal* 9 (4): 317-330.
- Wang, Y. - Pizam, A. (2011). *Destination marketing and management: theories and applications*, Wallingford, CABI.

## RIASSUNTO

Il presente lavoro di ricerca si focalizza sull'analisi empirica di alcune destinazioni al fine di comprendere le modalità con cui è avvenuta la costruzione della «brand identity». A tal proposito, sono confrontate le esperienze di New York e Sydney nell'ambito del destination branding. In particolare, la prima destinazione è il classico esempio di «city branding» mentre la seconda, proprio per emulare il successo di New York, ha istituito la Greater Sydney Partnership per la gestione del progetto «Brand Sydney». L'analisi segue un approccio sistemico e, in modo particolare, il filone della «Resource-based Theory». Inoltre, il confronto tra questi «case study» avviene ad un doppio livello. Infatti, l'analisi delle strategie di promozione delle destinazioni distingue le politiche di marketing volte ad attirare il potenziale turista (livello indotto) da quelle attuate nella fase di erogazione del servizio (livello organico), che devono favorire i processi di «customer loyalty» (Della Corte, 2009). Infine, a tale analisi è affiancata l'identificazione della «Destination Management Organization» (DMO) e del ruolo che essa ricopre nella costruzione della «brand identity». A tal proposito, la struttura del lavoro di ricerca risulta essere la seguente: in primo luogo, un focus sulla letteratura del brand management permette di comprendere il recente interesse verso questo specifico tema; in secondo luogo, l'approfondimento dei casi studio offre la possibilità di stabilire in che modo avviene la promozione del territorio sia a livello indotto che a livello organico.

**Parole chiave:** brand identity, destination branding, Destination Management Organization, New York, Sydney.