

IL PROCESSO DI COUNTRY BRANDING PER LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE REPUTAZIONALE. UN CASO STUDIO SUL PAESE CINA

• VITTORIA MARINO

PROFESSORE ASSOCIATO DI MARKETING INTERNAZIONALE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

• GIADA MAINOLFI

ASSEGNISTA DI RICERCA IN ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI SALERNO

Sommario: 1. Introduzione e obiettivi dello studio; 2. Il processo di *country branding* nella interpretazione della letteratura internazionale; 3. Il *framework* teorico per la costruzione del brand paese; 4. Metodologia e risultati dell'analisi; 5. Riflessioni conclusive.

ABSTRACT

The purpose of the paper is to explore the concept of country branding in the light of the latest trends in internationalization processes. From simple indication of origin to megabrand, the country brand phenomenon play a crucial role in applying sophisticated marketing strategies that are able to enhance the country reputation through country brand identity.

The research conceptualizes from an innovative perspective, the underlying dynamics of country branding processes in order to analyse its structure and system. A desk study to verify the relations existing between China, country-of-origin, and its international audiences as target, tested the model proposed. The current image of China requires the construction of a country branding process aimed at ensuring a unique, clear and distinctive positioning, and at highlighting meanings, myths and "memes" that refer to the country's social and competitive identity.

KEY WORDS Country branding | country-of-origin | reputation | China.

1. Introduzione e obiettivi dello studio

Il lavoro parte dalla considerazione che il *country brand*, se opportunamente gestito, rappresenta una vera risorsa pubblica, capace di avviare un processo di capitalizzazione della legittimità internazionale, di sostenere l'unità nazionale e, infine, di ottenere riconoscimenti economico-finanziari per i sistemi di offerta nazionali presenti nel *marketplace* globale.

Il fenomeno del *country branding* riscuote oggi una grande eco a livello internazionale, ormai non soltanto in sede di progetti istituzionali legati ad eventi peculiari che interessano il singolo paese, ma anche in ambito accademico con un numero crescente di pubblicazioni sul tema (Fan, 2006; Dinnie, 2008). Occorre rilevare, però, che nonostante la vitalità e l'attualità dell'argomento, la comunità scientifica internazionale non è riuscita ancora a condividere una matrice concettuale comune, malgrado la necessità di un modello teorico in grado di conferire dignità scientifica a tale tematica. Inoltre, anche sul versante politico-istituzionale, nonostante il crescente interesse della tematica del *country reputation management*, molte nazioni incontrano ancora serie difficoltà nell'attivare un processo sistemico e consapevole di gestione del capitale reputazionale nazionale. La finalità del lavoro è evidenziare la rilevanza del *brand* paese quale modalità strategica mediante cui tutelare e valorizzare il patrimonio reputazionale della nazione.

L'analisi teorica sarà completata da un'analisi critica delle attività di branding implementate dalla Cina, potenza emergente in cerca di una identità univoca da diffondere a livello internazionale. Si tratta, infatti, di uno dei Paesi più dinamici nella sfera mondiale che tuttavia non ha portato a compimento un processo di *country branding* coerente con le determinanti fondamentali del paese.

Nonostante l'immagine della Cina sia estremamente positiva¹ nella comunità locale grazie alla consapevolezza del fatto che il paese sta vivendo un momento di forte crescita e di supremazia anche nei confronti delle tradizionali potenze occidentali, le percezioni dell'*audience* globale non si muovono nella stessa direzione. Il set di immagini associato alla Cina risulta attualmente caratterizzato da connotazioni ancora negative riferibili ad aspetti quali l'inquinamento, la scarsa tutela dei diritti umani e civili, la violazione dei diritti di proprietà intellettuale. Inoltre, il suo essere economia emergente e, allo stesso tempo, paese influente e potente alimenta i pregiudizi dei pubblici internazionali che, pur di fronte alle dichiarazioni di "crescita pacifica" del paese da parte delle autorità locali, continuano a percepire la potenza asiatica come minaccia.

La Cina avverte, oggi più che mai, la necessità di gestire la propria reputazione (e di conseguenza il *national brand*) per allineare e rendere coerenti le scelte di politica estera con i giudizi espressi da parte degli *identity maker*. L'assenza di un progetto di *country identity*, capace di sviluppare un'immagine rappresentativa della nazione lascerà i pubblici (*audience target* e *competitor*) liberi di elaborare qualsivoglia tipologia di stereotipi veicolata da fonti dirette (*direct experiential process*) e indirette (processo di

refrazione dei mass-media o di certificazione ad opera di enti pubblici e privati giudicati attendibili, p.e. Onu, Ocse, World Bank, Wef, Ice, Moody's, etc.).

Le ripercussioni di una reputazione confusa e contraddittoria si propagano in tutti gli ambiti dell'agire nazionale, condizionandone il grado di accettazione e consenso da parte dell'opinione pubblica internazionale. La Cina, come molte altre economie emergenti, sconta l'immagine di paese produttore a basso costo che rende quanto mai difficoltoso lo sviluppo di sistemi di offerta di fascia medio-alta e/o la richiesta di un *premium price* per i brand cinesi di maggior successo (Loo e Davies, 2006). Infine, alla luce dei tentativi effettuati sino ad ora, si evidenzieranno, attraverso un'analisi comparativa, i risultati attualmente raggiunti e le lacune emerse.

2. Il processo di *country branding* nella interpretazione della letteratura internazionale

Le origini degli approfondimenti in tema di *country branding* risalgono a tre differenti ambiti scientifici (v. tab. 1). Un primo filone di ricerca, considerato la naturale base di partenza scientifica, è relativo agli studi sul *country-of-origin* (Papadopoulos e Heslop, 2002; Jaffe e Nebenzahl, 2001). Tali ricerche si focalizzano sull'influenza esercitata dall'immagine del paese in cui è realizzata una data offerta sui comportamenti d'acquisto della clientela estera (Bilkey e Nes, 1982; Han e Terpstra, 1988). I risultati a cui giungono i diversi autori sono accomunati dalla constatazione che la qualità di un prodotto viene spesso (ri)costruita sulla base delle percezioni formulate dai pubblici in relazione all'immagine vantata dal paese di origine.

Macroaree di studio	Focus	Variabili indagate
1. Country-of-origin	Export branding (COO, PCI, CBI)	Caratteristiche socio-demografiche e culturali, propensione etnocentrica, patriottismo, grado di coinvolgimento nei processi di consumo.
2. Destination marketing	Country image	Overall country image, service quality, tourism policies, destination brand
3. Public diplomacy	Political branding	Strategie comunicazionali per il sistema paese, <i>country credibility</i> , <i>country reputation</i>

Tab. 1 - Le macroaree scientifiche di riferimento del *country branding*

Fonte: ns. elaborazione

Specificamente, in tale ambito di studio, l'origine della marca è considerata un elemento del più ampio fenomeno della *brand image* (Nagashima, 1970; Ahmed *et al.*, 2002). In particolare, il *brand* rappresenta una sorta di mediatore tra *country-of-origin* e consumatore, potendo modificare l'influsso del luogo di origine sulle percezioni della domanda estera.

La seconda macroarea è costituita dagli studi di *destination marketing*, caratterizzati da ricerche sulla gestione dei territori in ottica turistica. I risultati delle indagini condotte hanno dimostrato che l'immagine della località, valutata nei suoi diversi aspetti costitutivi, può determinare la scelta della destinazione turistica (Kotler *et al.*, 1993; Kavartzis, 2005). Le decisioni dei turisti si formano a seguito di un giudizio complessivo in cui il ruolo determinante è attribuibile al confronto tra l'immagine complessiva del paese (*overall country image*) e le aspettative nutrite. In tale prospettiva il *national brand* del paese costituisce la presenza visuale del paese a cui vengono associati i giudizi e i desiderata dei pubblici internazionali. Si afferma in tale ambito la necessità di perseguire una corretta gestione della marca da parte dei territori a vocazione turistica per massimizzare il valore dei sistemi di offerta nei confronti della domanda estera, potenziale fruitrice della destinazione (Betti, Forlani e Pencarelli, 2009). La diffusione di un'immagine coerente e condivisa diventa una vera risorsa fiduciaria, co-creatrice dell'attrattività e del riacquisto di un prodotto/località turistica (Nielsen, 2001; Pilotti *et al.*, 2010). Inoltre, alcuni studiosi considerano la coerenza tra immagine ed identità (turistica) del territorio un driver competitivo (Kotler e Gertner, 2002) che attraverso il *brand* collettivo può consentire il raggiungimento di vantaggi durevoli nel tempo, soprattutto in termini relazionali (Ambler, 1995; Fournier, 1998).

A differenza degli studi in tema di *Coo* e di *place branding*, orientati a valorizzare specifici settori economici (export, turismo o investimenti), il *country brand* rimanda ad un processo più ampio e sistemico in cui si avverte la necessità di gestire proficuamente l'immagine generale di un paese, ossia l'insieme delle percezioni che gli attori internazionali nutrono verso i diversi ambiti che compongono l'agire globale di una nazione (politico, economico, culturale e sociale) (Fan, 2006).

Il terzo filone di ricerca si colloca in questa direzione, enfatizzando, tuttavia, il ruolo della sfera politica. Questa macroarea, infatti, si inserisce all'interno degli studi di *public diplomacy* (Van Ham, 2001; Melissen, 2005; Fan, 2008). La gestione di un'opinione favorevole a livello internazionale verso un determinato sistema paese è stata da sempre un impegno della diplomazia pubblica, la cosiddetta "facciata pubblica" della diplomazia tradizionale. La diplomazia pubblica, quale estensione della diplomazia tradizionale, fa riferimento, generalmente, al processo di comunicazione attivato dal governo verso i pubblici esteri al fine di portare a conoscenza le idee e gli ideali del paese, le sue istituzioni, la cultura, così come gli obiettivi perseguiti dalla politica nazionale (Szondi, 2008).

Nonostante il profondo interesse che la tematica del *country branding* sta

suscitando all'interno degli ambiti scientifici, si riscontra tuttavia una mancanza di sistematicità nella sua trattazione, determinata, evidentemente, dalla diversità dei punti di osservazione. Inoltre, i contributi finora realizzati in tema di *country branding*, pur confermando la rilevanza del fenomeno, sembrano non essere riusciti a dimostrare la relazione tra la componente "country brand" e la competitività della nazione.

A tal fine, appare necessario individuare un campo di indagine che evidenzii le modalità mediante cui il *brand* paese può influenzare le percezioni dei pubblici esteri. La prospettiva adottata nello studio parte dall'assunto che i concetti e le definizioni generalmente utilizzate per interpretare le attività di gestione del *brand* da parte delle imprese possono essere applicate, con le dovute accortezze, per formalizzare le modalità di valorizzazione del sistema paese in termini di immagine complessiva vantata nel panorama internazionale. In tal senso, si può condividere il pensiero di chi vede nel *nation branding* il risultato dell'applicazione delle strategie e degli strumenti di marca allo stato/nazione per poterne promuovere l'immagine (Fan, 2006).

La specificità di un simile processo deriva dalla complessità e numerosità degli elementi caratterizzanti il paese che devono trovare adeguata rappresentazione in un set di valori segnaletici da far confluire nel *country brand*. Il successo dell'iniziativa dipenderà dalla capacità dei *decision maker* territoriali di costruire un'ideale consonanza tra la personalità del *brand* nazionale e quelle caratterizzanti i diversi ambiti costitutivi del sistema paese (fisico, economico, socio-culturale, politico-istituzionale).

La sfida per una strategia di *country branding* è, dunque, riuscire a trovare una modalità per comunicare una singola immagine o messaggio a diversi pubblici in diverse nazioni, tenendo conto che l'immagine di un paese è complessa e fluida allo stesso tempo, difatti le percezioni nutrite verso il paese si muovono in un senso verticale (rimandando ad ambiti diversi) e orizzontale (in tempi e luoghi diversi). Il valore strategico del *country brand* risiede proprio nella necessità di ricondurre ad unità le diversità espresse dal paese attraverso dei criteri segnaletici.

Si ritiene che, affinché il *country brand* possa esercitare efficacemente un ruolo di orientamento nelle scelte strategiche di comunicazione della nazione, non possa più affidarsi esclusivamente all'immagine nazionale (*country image*), intesa quale percezione dei pubblici (interni ed esterni) in uno specifico momento temporale, ma debba necessariamente recuperare un'ottica più ampia che vede nella reputazione (*country reputation*) vantata dal singolo sistema Paese il criterio interpretativo alla base dei differenti influssi esercitabili dal paese di origine sui giudizi degli stakeholder

esteri (Mainolfi, 2010).

La reputazione del paese è, dunque, una chiara indicazione del potere della nazione in quanto riflette e influenza la sua posizione nell'arena globale. Il capitale reputazionale del paese ne sancisce l'abilità di creare solide partnership e alleanze finalizzate al raggiungimento di obiettivi di politica internazionale, alla possibilità di influenzare le percezioni della domanda, all'attrazione di investimenti esteri e, non da ultimo, all'attivazione di flussi turistici in entrata. La prospettiva adottata in questo lavoro ricorre all'approccio dello *stakeholder management* (Freeman, 1984; Carroll, 1989), giudicato il più adatto a cogliere la multidimensionalità del fenomeno reputazionale. Adottando tale visione, la reputazione può essere interpretata come la percezione globale che gli stakeholder nutrono verso il sistema paese relativamente ai diversi aspetti che connotano la qualità delle relazioni intrattenute con la nazione.

In questa prospettiva il *country brand* si presenta come una modalità strategica mediante cui rappresentare all'esterno il nome e l'identità del paese, così da gestire la reputazione. Da qui la necessità di individuare un sistema integrato di *country brand identity* che consenta di sostenere l'immagine desiderata.

3. Il *framework* teorico per la costruzione del brand paese

I paesi avvertono sempre di più l'esigenza di dotarsi di una strumentazione adeguata per rispondere alle nuove sfide imposte dal contesto globale. La riscoperta del locale e la ricerca di un'immagine unica, ma al tempo stesso distintiva e originale, che sia in grado di trasmettere i valori condivisi e caratteristici dell'identità nazionale, segnano l'attualità delle politiche di *country branding*. Simon Anholt, considerato il primo studioso di *country branding*, ritiene che una nazione dovrebbe valutare e gestire la propria reputazione attraverso un brand globale, equivalente a quello vantato da un'impresa. I paesi intenzionati a gestire proficuamente la propria reputazione hanno la necessità di andare in profondità, allineando le politiche, nazionali ed internazionali, al set di *country image* ritenuto più rispondente all'identità effettiva della nazione. Condividendo il pensiero di Fan (2006), l'attività di *country branding* può essere interpretata come quel processo mediante cui progettare, valutare, gestire e monitorare proattivamente la *country image* al fine di migliorare e valorizzare la *country reputation* presso gli stakeholder internazionali².

L'analisi della letteratura, nazionale e internazionale, sul *country branding* ha fatto emergere delle lacune relative alla mancanza di una sistematicità

nella trattazione della tematica ed, inoltre, l'assenza di uno schema interpretativo condiviso per poter indagare il processo di costruzione di una strategia di immagine per il *country brand*, volta a creare un posizionamento chiaro, semplice e differenziante costruito attorno a caratteri e qualità (razionali ed emozionali) del paese che possono essere simboleggiate verbalmente e visivamente in modo da essere interpretate dai pubblici.

Volendo fornire uno schema interpretativo di riferimento, si fa riferimento ad un modello di *country brand identity* a cinque fasi in cui far confluire le attività caratterizzanti il processo di creazione del brand paese (Evaluation, Training, Defining Country Brand Essence, Defining Country Brand Identity, Internal Branding) (Marino e Mainolfi, 2009).

3.1. Evaluation

La prima fase (*evaluation*) riguarda l'attività valutativa che deve essere compiuta al fine di verificare le percezioni attuali del sistema paese da parte degli stakeholder locali ed internazionali, p.e. organizzazioni internazionali, investitori, *fund manager*, banche, istituti finanziari, consumatori, turisti, mass media, membri dei corpi diplomatici, associazioni.

Le metodologie di analisi e verifica delle *country image* potranno affidarsi a diversi criteri³, fondamentale sarà non perdere di vista i legami esistenti tra le percezioni attuali e quelle che si sono susseguite nel tempo, ripercorrendo la logica dinamica del processo reputazionale, così come delineata in precedenza. Particolarmente utili possono rivelarsi i risultati annuali del sondaggio internazionale, denominato Nation Brand Index (NBI), che ha come finalità quella di misurare la reputazione delle nazioni a livello mondiale. (tab. 2)⁴.

Anholt GfK Roper Nation Brand Index Ranking (Top 10 of 50 Nations)			
2010		2009	
1	United States	1	United States
2	Germany	2	France
3	France	3	Germany
4	United Kingdom	4	United Kingdom
5	Japan	5	Japan
6	Canada	6	Italy
7	Italy	7	Canada
8	Switzerland	8	Switzerland
9	Australia	9	Australia
10	Sweden	10	Spain, Sweden (tie)

Tab. 2 - Il ranking del Nation Brand Index (2009-2010)

3.2 Training

Il secondo stadio del processo (*training*) prevede un'attività partecipativa e collaborativa in cui gli stakeholder del settore pubblico e di quello privato condividono competenze, esperienze e risorse ai fini dell'individuazione - e successiva protezione - di una proficua strategia di *branding*. Il coinvolgimento delle organizzazioni più rappresentative operanti nel paese, e di esponenti illustri del mondo culturale, potrebbe essere una valida modalità per l'individuazione dell'essenza distintiva dei tratti della nazione, esorcizzando il pericolo di una visione miope che rispecchi esclusivamente una prospettiva politica.

3.3 Defining country brand essence

Il terzo step (*defining country brand essence*) è orientato alla definizione e sviluppo dell'essenza del brand, definibile anche "core idea" del progetto. Il termine "essenza" è particolarmente indicato in quanto il processo di definizione dell'identità di un brand nazionale è di tipo *essenzialistico*, ossia una riduzione delle diversità riscontrabili in una data cultura ad alcuni criteri segnaletici giudicati cruciali. L'attività mediatrice del brand è legata, dunque, alla legittimazione e composizione ad unità di tali diversità per guadagnare una più specifica connotazione delle strategie del paese, in quanto non più attività complementare all'agire nazionale, ma parte integrante del processo comunicativo globale. L'individuazione della *brand essence* è forse la fase più critica dell'intero processo e la sua efficacia è subordinata all'abilità dell'organo di governo di contemplare le componenti tradizionali dell'essenza di un brand, verificandone la trasposizione nel progetto di *country brand* da realizzare.

3.4 Defining country brand identity

Un sistema integrato di *country branding* favorisce un rapido riconoscimento nei confronti dei pubblici di riferimento, occorre ribadire, però, che la creazione di un'identità univoca e coerente con la visione del paese non rappresenta un semplice esercizio grafico, bensì una codifica estremamente delicata mediante cui dare forma ad un concetto creativo che esalti la scelta di posizionamento globale. Ecco, dunque, che si passa alla fase successiva del processo di *country branding*, quella relativa alla definizione della *country brand identity* che emerge quale momento di raccordo su cui ricadono le maggiori responsabilità di riuscita del progetto di identità viva del paese. A questo punto è indispensabile rilevare che la *brand identity* del paese non deve essere considerata l'esatta trasposizione simbolica, visuale e grafica dell'identità nazionale. La *country brand identity* deve es-

sere costruita su un numero più limitato di elementi costitutivi che sappiano rispecchiare l'architettura della *brand identity*.

È possibile identificare una dimensione fisica ed una retorica della *country brand identity*. La prima può essere individuata facendo riferimento al *brand name* e alla *brand graphics* che costituiscono la presenza visuale del brand, della sua identità tangibile e grafica (logo, icone, colori). All'interno della dimensione fisica, oltre alla parte verbale, più strettamente collegata al livello di attributi trasmessi dal paese, vi sono le componenti figurative, *brand graphics* (logotipo, emblema, design) che fungono da supporto per il conseguimento di un reale valore distintivo (fig. 1) (Mainolfi, 2005).

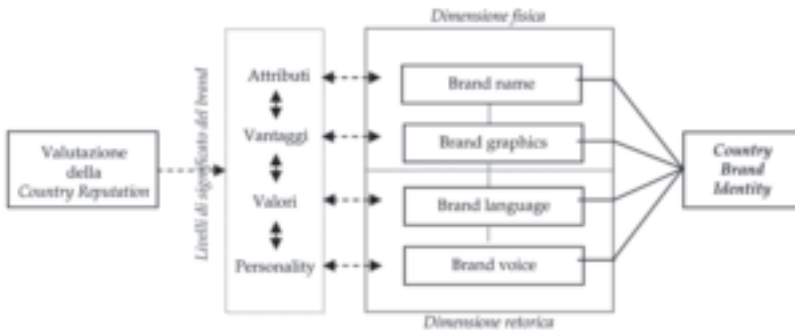


Fig. 1 - Le dimensioni alla base della country brand identity

Fonte: MARINO V., MAINOLFI G. (2009), "Made in Italy e Country Branding: strategie di marca per il sistema Italia", *Esperienze d'impresa*, n. 1, p.

La dimensione retorica esprime, invece, il piano immateriale caratterizzato dalla presenza di valori e personalità a cui si vuole sia associato il brand. Questo livello di analisi rinvia ad un ambito semantico, discorsivo e persuasivo, individuato attraverso la scelta delle parole e dello stile verbale (*brand language*). Il *country brand* potrà, infatti, essere corredato di un *pay-off*, diretto a precisare la vocazione, la reputazione ed i valori affidati al segno distintivo marca (*value*). Il linguaggio, scritto o parlato, crea immagini vive, evoca dimensioni caratteriali, personaggi, storie; l'idioma del brand codifica, dunque, i contenuti ed i valori attraverso i quali il paese vuole presentarsi alla sua *audience*. Accanto al linguaggio, un'ulteriore scelta rilevante sarà quella riferita al tono, ossia all'atmosfera all'interno della quale si svilupperà il dialogo con i diversi pubblici. L'intonazione scelta avrà un ruolo decisivo nell'enfatizzare il potere emotivo e suggestivo delle parole, arrivando a donare personalità a ciò che è stato evocato.

La dimensione fisica (*brand name* e *brand graphics*) crea il *country brand*, il *brand language* lo collega al suo pubblico, la *brand voice* consente alla

Fig. 2 - Le quattro prospettive della *balanced scorecard*

marca di emergere. Le dimensioni individuate fanno emergere le reali fonti di creazione del valore e del potere evocativo che può essere conferito ad un determinato *country brand*, realizzando un fenomeno di sinestesia (Bassani e Sbalchiero, 2002) in cui le impressioni sensoriali – colore, grafica, forma, linguaggio etc. – ne rafforzano il messaggio.

3.5 *Internal branding*

Ultima fase del processo strategico è quella di *internal branding* che concerne il coinvolgimento dei cittadini residenti, o anche di altri soggetti, interessati a vario titolo al successo del brand. Nella definizione di efficaci e dinamiche relazioni con i destinatari della politica di branding, non basterà stimare il potenziale espressivo del brand verso l'esterno, una variabile estremamente critica è rappresentata dall'*internal branding* che descrive quel processo di istituzionalizzazione del brand, quale parte integrante della cultura nazionale. La partecipazione e la ricerca del consenso presso le comunità locali favorisce la creazione di un clima positivo, fondato sul confronto, in cui le risorse umane sono candidate, in modo naturale, ad acquisire il ruolo di ambasciatori del *country brand system*.

4. Metodologia e risultati dell'analisi

Lo studio intende effettuare un'analisi critica delle attività di branding attualmente implementate dal paese Cina, facendo ricorso al framework teorico precedentemente illustrato. Mediante tale verifica, si cercherà di individuare gli spazi comunicativi verso cui intervenire al fine di attivare un processo di *country branding* coerente con le determinanti fondamentali del paese. Per poter conseguire tale obiettivo, è stata svolta un'analisi dei principali siti web ufficiali cinesi tesa a verificare la comunicazione istituzionale implementata per promuovere il sistema paese. Numerosi autori concordano sul fatto che i siti web costituiscono uno strumento integrale mediante cui istituzioni e imprese riescono a comunicare un'immagine specifica rivolta ai pubblici predeterminati (Da Silva e Alwi, 2007). I siti web, soprattutto quelli istituzionali, consentono alle organizzazioni di coinvolgere le opinioni degli *identity maker*, grazie alla loro capacità di riflettere i valori segnaletici dell'identità del paese.

Specificamente, i portali web scelti per effettuare lo studio afferiscono a quattro categorie principali (politica, turismo, eventi, informazione), giudicate le più idonee a fotografare l'effettiva diffusione di un'ipotetica *country identity* (v. tab. 3). Maggiore spazio è stato riconosciuto al comparto turistico in virtù della sua naturale, se non addirittura genetica, pro-

pensione a divenire ambasciatore dell'immagine nazionale all'estero. La Cina sembra confermare la centralità del settore turistico nelle scelte di comunicazione internazionale, e tale condizione ha giustificato l'ampliamento dell'analisi ai portali turistici ufficiali rivolti a mercati strategici quali p.e. gli Stati Uniti ed il Canada. Particolare enfasi è stata riconosciuta, inoltre, a due eventi recenti di respiro globale (Olimpiadi di Pechino 2008 e l'Expo di Shanghai 2010) che hanno calamitato l'attenzione internazionale sulla Cina. La scelta di estendere l'analisi agli eventi è legata al fatto che, pur essendo delle attività comunicazionali limitate nel tempo, sono suscettibili di influenzare in modo durevole le percezioni dell'*audience* globale. Guardando al passato, simili eventi hanno avuto un ruolo determinante nella promozione dell'immagine nazionale, riuscendo talvolta ad effettuare una sorta di riposizionamento della marca paese (p.e. Spagna).

SITI WEB	ENTE	CATEGORIA
www.gov.cn	Governo Centrale della Repubblica Popolare Cinese	Politica
it.china-embassy.org/ita	Ambasciata Cinese in Italia	Politica
english.mofcom.gov.cn/	Ministero del Commercio Cinese	Economia
cmta.gov.cn	Ufficio Nazionale del Turismo Cinese	Turismo
www.cnto.org	Ufficio Nazionale del Turismo Cinese (USA)	Turismo
www.tourismchina.org	Ufficio Nazionale del Turismo Cinese (Canada)	Turismo
www.turismocinese.it	Ufficio Nazionale del Turismo Cinese (Italia)	Turismo
en.expo2010.cn/	Expo 2010 Shanghai	Eventi
en.beijing2008.cn	Olimpiadi di Pechino 2008	Eventi
www.china.org.cn	China.org	Informazione
chinadaily.com.cn	China Daily	Informazione

Tab. 3 - I siti web indagati

Infine, l'analisi è stata corredata anche di una verifica dell'influsso della comunicazione istituzionale sui diversi ambiti dell'agire nazionale (politico, economico, sociale, culturale) attraverso l'analisi dei principali portali informativi autorizzati dal Governo cinese. Le evidenze comunicazionali derivanti da questa attività di screening saranno valutate in base al modello di *country brand identity* a cinque fasi, precedentemente illustrato, che ci consentirà di far emergere le criticità connesse alla creazione e gestione di un processo di *country branding*.

La difficoltà insita in un processo di *country branding* è proprio di riuscire a sintetizzare le essenze delle diverse creazioni nazionali attraverso un progetto coerente ed aggregante, capace di ricondurre le diverse immagini presenti nei processi percettivi dell'*audience* verso una più realistica rappresentazione del paese. L'individuazione di valori segnaletici, potenti e persuasivi, inoltre, consente di porre in secondo piano eventuali incongruità e contraddizioni avvertite dagli interlocutori esteri.

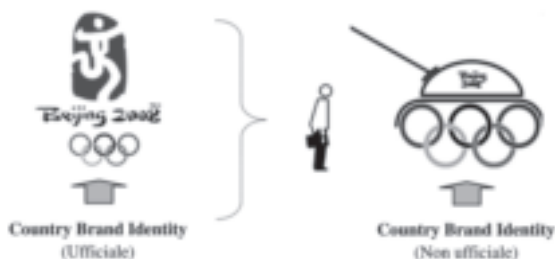
L'immagine della Cina moderna è, difatti, piena di contraddizioni: una po-

tenza industriale emergente basata, però, più su di un comunismo illuminato che sul capitalismo; un vasto mercato di consumo, ma con molti consumatori ancora relativamente poveri; un'inesauribile fabbrica di beni realizzati per numerosi brand occidentali e giapponesi, piuttosto che fonte di brand Made in China.

Tali contrasti hanno creato non poche difficoltà e ostacoli anche in relazione all'organizzazione di eventi di respiro globale che potevano rappresentare un'occasione di riscatto in termini di immagine per il sistema paese. L'aggiudicazione delle Olimpiadi 2008, in qualità di paese ospitante, ha sancito definitivamente l'integrazione della Cina nella comunità internazionale ed offerto una *chance* unica per delineare una nuova identità visiva (Berkowitz *et al.*, 2007). Tuttavia, i paesi occidentali hanno sollevato numerose critiche e polemiche rispetto alla politica intrapresa dal governo cinese in ambito nazionale (si pensi alle tensioni etniche e religiose del Tibet e dello Xinjiang) ed internazionale (ad esempio, l'appoggio cinese al governo del Sudan, paese afflitto da una tragica guerra civile nella provincia del Darfur), giudicata completamente in contrasto con i valori e gli scopi etici della manifestazione olimpica.

Questa condizione ha compromesso il conseguimento degli obiettivi comunicazionali dell'evento, sintetizzati nel logo ufficiale delle Olimpiadi (*Pechino Danzante* - 舞动的北京), a causa delle numerose iniziative di contrasto e boicottaggio della manifestazione; un esempio su tutti quello dell'anti-logo olimpico in cui i simboli ufficiali sono stati riconfigurati in modo da richiamare la strage di piazza Tienanmen (fig. 2).

Fig. 2 -
Un'interpretazione
della brand identity
di Pechino 2008



Fonte: ns. elaborazione

Due anni più tardi, il recente Expo 2010 di Shanghai ha offerto una seconda occasione per rilanciare l'immagine del paese, rimodellandola su valori e simboli che fossero in grado di esaltare la cultura cinese come sinonimo, non soltanto di miglioramento continuo e sviluppo, ma anche di impegno sociale. Il logo ideato per l'Expo di Shanghai si è ispirato alla figura del carattere cinese che significa "il mondo" (v. fig. 3). L'emblema

proietta l'immagine di tre persone nel momento dell'abbraccio per simboleggiare la grande famiglia del genere umano in armonia e felicità. Difatti, il focus dell'Expo 2010 è stato incentrato sui temi di "comprensione, comunicazione, unione e cooperazione", rimandando anche al concetto di sviluppo sostenibile. I risultati complessivi raggiunti dall'esposizione 2010, anche se leggermente inferiori alle stime iniziali, hanno lasciato soddisfatti organizzatori ed espositori.



Fig. 3 - Il logo dell'Expo di Shanghai

I due eventi citati hanno rappresentato dei momenti estremamente critici in cui la nazione, in qualità di leader, ha voluto stimolare il consenso della comunità locale intorno a quei valori comuni alla base dell'identità nazionale su cui far convergere sfera pubblica e privata al fine di promuovere il sistema paese all'esterno.

Naturalmente, in una prospettiva di costruzione della *country brand identity*, tali esempi non implicano l'adozione di un processo sistemico, così come presentato nel modello precedentemente illustrato, pur rappresentando azioni efficaci, in termini di *internal branding*, grazie alla loro capacità di coinvolgimento degli *stakeholder* intorno ai valori essenziali alla base del progetto nazionale da promuovere.

Attualmente, come già evidenziato, l'unico progetto formalizzato di identità visiva è rappresentato dal brand dell'Ente Nazionale per il Turismo Cinese. Il CNTA (China National Tourism Administration) è un'organizzazione deputata a pianificare e coordinare il settore turistico nazionale, sia a livello locale che internazionale (18 sedi in 14 nazioni estere). Il CNTA non rappresenta soltanto un'agenzia di promozione turistica, ma sin dalla sua nascita si è presentato come uno strumento di politica internazionale, fortemente sostenuto dalla diplomazia pubblica.

Si è ritenuto interessante focalizzare l'attenzione su questo brand, oltre che per la sua istituzionalizzazione, anche per la rilevanza del settore turistico cinese che costituisce uno dei driver più importanti della crescita nazionale, spesso sottovalutato dagli analisti. In particolare, la crescita del numero di turisti a livello globale, nel 2010, è stata di 58 milioni di viaggiatori rispetto al 2009, e di 22 milioni in rapporto al 2008, quando il settore non aveva risentito ancora della grande recessione a livello economico. A segnare la ripresa, i paesi emergenti, come la Cina, il cui tasso di crescita

del turismo è stato dell'8%, rispetto al 5% registrato in media fra le economie più sviluppate. Ad inizio 2011, infatti, la Cina risulta il terzo paese al mondo più visitato (dati OMT, 2011), con 53 milioni di visitatori, dopo Francia e Stati Uniti, riuscendo a scalzare la Spagna come terza destinazione turistica mondiale e l'Italia, ora scesa in quinta posizione. L'identità visiva scelta per promuovere l'organizzazione ha voluto richiamare esplicitamente la millenaria cultura cinese, attraverso l'uso di una simbologia tradizionale, spesso presente nell'universo figurativo e decorativo associato alla Cina. Analizzando il *brand* in base al modello di *country brand identity* presentato (v. fig. 4), si può evidenziare come in realtà non sia stato realizzato un processo consapevole e condiviso di costruzione della marca paese.

Fig. 4 - La *country brand identity* del *China National Tourism Administration*



Fonte: ns. elaborazione

Sono, difatti, assenti le fasi relative alla valutazione delle percezioni attuali del brand (*evaluation*), e al coinvolgimento degli *stakeholder* nazionali nel progetto di *country branding*. Tale dato non è particolarmente sorprendente in quanto sono ancora poche le nazioni "illuminate" che coraggiosamente decidono di investire in modo consapevole in progetti strutturati di identità visiva. Si ritrova, però, in questo caso, un tentativo di far confluire i valori essenziali dell'identità nazionale (*country brand essence*) in una *brand identity*, veicolata da un logo e da un *pay-off*, chiamati a tradurre in forma iconica l'identità narrativa del paese, costruita intorno ai miti e alla cultura nazionale.

Difatti, il logo raffigura una famosa scultura bronzea dell'epoca della dinastia Han (circa dal 206 a.c. al 220 d.c.) che ritrae un cavallo volante (*heavenly steed*) con tre dei suoi zoccoli completamente in aria ed uno quasi appoggiato su di una rondine. L'opera rappresenta la volontà di com-

binare sapientemente realismo e romanticismo attraverso l'ingegnosa integrazione del cavallo al galoppo e della rondine. L'immagine romantica della rondine scatena la potenza e la forza del cavallo, instillando un'esperienza ricca e fantasiosa per gli spettatori. Il brand creato per il CNTA vuole, dunque, richiamare i concetti di vitalità e di forza del cavallo e, allo stesso tempo, di leggerezza (il cavallo vola come un uccello) per far trasparire uno spirito indomito e poetico, capace di affrontare ostacoli e avversità. Sempre in riferimento alla componente *brand graphics*, è interessante notare che l'abbinamento del bianco al blu dello sfondo vuole rimandare ai concetti di cielo, di silenzio e di spiritualità, normalmente attribuiti all'immortalità. Il bianco, in questo caso, perde le sue connotazioni negative (normalmente associate alla morte e alla sfortuna) per rafforzare, invece, i significati di continuità e di forza.

Purtroppo il risultato finale della dimensione fisica della *brand identity* (v. par. 3.4) è di dubbia efficacia. La decodifica del logo non è immediata, soprattutto in relazione alla rondine stilizzata. Pur condividendo la scelta di enfatizzare la storia e la cultura nazionale, la simbologia utilizzata è affidata ad immagini poco conosciute e diffuse a livello internazionale che comportano un restringimento eccessivo del campo di esperienza condiviso tra fonte e ricevente, vanificando, di conseguenza, gli effetti auspicati. Lo slogan di completamento al progetto visivo ("China forever") viene utilizzato esclusivamente nella comunicazione destinata al mercato nazionale, per quanto riguarda, invece, i paesi esteri non sembra esserci un messaggio univoco. Molto spesso il logo non è accompagnato da alcuno slogan, in altri casi, come quello del pubblico statunitense, compare un semplice "Welcome to China" incapace di sostenere la diffusione di un messaggio chiaro e persuasivo. Gli unici *pay-off* più strutturati sono quelli utilizzati per il Canada ("Land of history. Place of legend") e per l'Australia e la Nuova Zelanda ("Beyond your imagination"). Il primo, chiaramente orientato a richiamare ed esaltare il capitale storico-culturale della nazione, il secondo, invece, più recente, lascia trasparire una volontà di spingere il pubblico oltre le proprie credenze e stereotipi sulla Cina per scoprire la vera essenza del paese. Forse quest'ultimo esempio di *brand language* potrebbe essere considerato un tentativo che si muove nella giusta direzione, ossia finalizzata ad una correzione delle immagini attualmente presenti presso l'immaginario sedimentato dei diversi pubblici. Purtroppo, la scelta di un tono e di un linguaggio indovinati da soli non sono sufficienti a sostenere il raggiungimento di un riallineamento delle percezioni verso gli elementi essenziali dell'identità della nazione.

Occorre ribadire, dunque, la necessità che l'intero processo tragga il giusto

input dal patrimonio reputazionale, l'unico elemento in grado di delineare efficacemente la *country vision* su cui improntare la direzione strategica di un processo olistico di costruzione del brand paese, alimentando e sostenendo il vantaggio competitivo della nazione, senza cadere nel pericolo di una comunicazione internazionale erroneamente differenziata tra un paese estero e l'altro, fautrice di un depauperamento del capitale reputazionale, anziché di una sua enfaticizzazione.

5. Riflessioni conclusive

Nonostante l'evidente valore che il *country brand* può sprigionare per i mercati emergenti, alla ricerca di un riscatto di immagine in termini di dinamicità dell'economia nazionale e di innovatività imprenditoriale, manca ancora una piena consapevolezza della tematica. Il modello cinese, ad esempio, sembra a tutt'oggi non essere riuscito a migliorare il consenso e le percezioni nutrite dagli stakeholder internazionali, facendo leva sulla legittimità interna.

Le enormi potenzialità espressive del brand "China" consentirebbero di entrare in contatto con i pubblici esteri senza particolari ostacoli. Naturalmente, affinché la capacità narrativa del brand riesca ad alimentare proficuamente il processo di sedimentazione alla base della *country reputation*, è necessario che l'organo di governo del paese si affidi ad un processo strutturato di costruzione della *country brand identity*, ossia del sistema di percezioni e associazioni che il paese aspira a creare intorno al brand Cina e che consentono di ottenere un posizionamento riconoscibile, garante di una piena valorizzazione dello stile cinese, così come esso si manifesta in tutti i settori di eccellenza. La qualità degli investimenti diretti esteri che il paese riesce ad attrarre, la volontà dei partner esteri di offrire supporto tecnologico e conoscitivo, l'enorme apertura dei settori nazionali ai mercati internazionali, sono tutti elementi che trovano nell'immagine nazionale un denominatore comune per poter sostenere la legittimità a livello internazionale. Inoltre, la gestione di un *country brand* per la Cina non si risolve esclusivamente nel verificare quanto positiva sia l'immagine detenuta dai pubblici esteri. La questione si presenta più complessa, in quanto la percezione che si ha all'interno del paese è di molto disallineata rispetto a quanto viene percepito all'esterno. Negli ultimi 25 anni il paese è cambiato più velocemente di qualsiasi altra nazione, innescando non soltanto mutamenti nell'ambiente politico-economico, ma anche cambiamenti sociali legati all'emersione di una nuova generazione di cittadini ottimisti, impegnati e sempre più aperti agli stili di vita occidentali. Le

autorità governative sembrano rincorrere le evoluzioni del paese, oscillando tra un forte orientamento all'innovazione e un controllo ideologico di vecchio stampo che non disdegna pratiche corruttive.

Il risultato di un simile scenario non poteva non comportare un disarmonico susseguirsi di immagini, legate spesso ad idee e credenze superate e obsolete, che non riescono a decifrare agevolmente la dialettica cinese dello *yin* e dello *yang*, che vede nei contrasti una forza propulsiva, anziché esclusiva. L'attivazione di un processo strutturato e sistemico di *country brand identity* appare quanto mai cruciale per un paese alla ricerca di un linguaggio comunicativo transnazionale, capace di contemplare l'energia viva di Shanghai e la povertà di Gansu, l'entusiastica voglia di libertà della nazione e il rigido controllo delle autorità politiche, l'ottimismo della popolazione e le paure di instabilità sociale e influenza straniera.

Per garantire il corretto svolgimento di questo processo, è indispensabile partire dalla comprensione dell'identità e della reputazione del paese, per poi far confluire i valori segnaletici, ossia quelli ritenuti più rappresentativi, all'interno di un progetto di *country branding*. Questo non implica l'abbandono del forte radicamento alla cultura nazionale, quanto piuttosto l'individuazione di modalità nuove affinché le creazioni nazionali (intellettuali, culturali ed economiche) di una Cina emergente e dinamica completino e rafforzino, sotto il diretto controllo istituzionale, quella parte di associazioni positive presenti all'interno del set di immagini possedute dall'*audience* globale.

NOTE

- ¹ I dati sull'immagine vantata dal paese Cina all'interno dei propri confini nazionali sono stati rilevati sulla base di una ricerca condotta dalla Horizon Research Consultancy Group su un campione di 1.754 cittadini cinesi. TIANYU T. (2010). *China moving ahead*. In www.chinadaily.com.cn, *download* del 21.02.2011.
- ² Cfr. CUOMO M.T., METALLO G., TORTORA D., TESTA M., KITCHEN PH. J., "Building the brand equity: the genetic coding of Mediterranean brands" in *EuroMed Journal of Business*, Vol. 4, N.3, 2009.
- ³ L'indagine, progettata dalla società statunitense di ricerche di mercato GfK Custom Research North America, consente di classificare i paesi in base alle percezioni degli intervistati relative a sei dimensioni caratterizzanti il sistema paese: 1. Turismo; 2. Governance; 3. Esportazioni; 4. Cultura; 5. Immigrazione e investimenti; 6. Persone. Ad esempio, con riferimento al 2009, gli Stati Uniti d'America sono risultati la nazione con il *country brand* più rilevante, seguiti dalla Francia e dalla Germania I metodi utilizzati più di frequente prevedono la realizzazione di interviste o sondaggi condotti presso l'opinione pubblica. Altri fanno riferimento, invece, ad analisi di tipo desk e a focus group.
- ⁴ Normalmente l'indagine relativa al Nation Brand Index viene svolta intervistando più di 25.000 individui in ben 20 paesi. I soggetti da intervistare sono selezionati all'interno di

un database di circa 5,5 milioni nominativi. Il costo di un'indagine, commissionata ad esempio dal governo di un paese, oscilla dai 50.000\$ (report annuale comprensivo di aggiornamenti quadrimestrali) ai 150.000\$ (report annuale con aggiornamenti specifici relativi a tutti i paesi esteri di cui si intendono valutare le percezioni). Cfr. ANHOLT S. (2005), "Anholt Nation Brand Index: how does the world see America", in *Journal of Advertising Research*, September, pp. 296-297; ANHOLT S. (2006), "Nation brands index special report: how our world view changed since 2005?", in www.simonanholt.com, download del 29.06.2009. PENCARELLI T., GREGORI G.L. (2009), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*, Franco Angeli, Milano, p. 19 e segg.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AHMED S.A., D'ASTOUS A., ELJABRI J. (2002). The impact of technological complexity on consumers' perceptions of products made in highly and newly industrialised countries. *International Marketing Review*, vol. 19, n. 4, pp. 387-407.
- AMBLER T. (1995). Brand equity as a relational concept. *Journal of Brand Management*, vol. 2, n. 6.
- ANHOLT S. (2005). Anholt Nation Brand Index: how does the world see America. *Journal of Advertising Research*, September, pp. 296-297.
- ANHOLT S. (2006). Nation brands index special report: how our world view changed since 2005?. In www.simonanholt.com, download on 29.06.2009.
- BASSANI M., SBALCHIERO S. (2002). *Brand Design*. Milano: Alinea, p. 130.
- BERKOWITZ P., GJERMANO G., GOMEZ L., SCHAFER G. (2007). Brand China: using 2008 Olympic Game to enhance China's image. *Place branding and public diplomacy*, vol. 3, n. 2, pp. 164-178.
- BETTI D., FORLANI F., PENCARELLI T. (2009). La marca turistica e territoriale. In PENCARELLI T., GREGORI G.L. (eds.), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*. Milano: Franco Angeli.
- BILKEY W. J., NES E. (1982). Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies*, vol. 13, n.1, pp. 89-100.
- CARROLL A.B. (1989). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati: South-Western Publishing.
- CUOMO M.T., METALLO G., TORTORA D., TESTA M., KITCHEN PH. J. Building the brand equity: the genetic coding of Mediterranean brands. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 4, N.3, 2009.
- DA SILVA R.V., ALWI S. (2007). Online corporate brand image, satisfaction and loyalty. *Journal of Brand Management*, vol. 16, pp. 119-144.
- DINNIE K. (2008). *Nation branding: concepts, issues, practice*. Oxford: Practice. Butterworth Heinemann.
- EDITORIALE (2010). Nation Branding. In www.nation-branding.info, download del 15.01.2010.
- FAN Y. (2008). Branding the nation: towards a better understanding. *Brunel Business School Papers*.
- FAN Y. (2006). Branding the nation: what is being branded? *Journal of vacation marketing*, vol. 12, n. 1, pp. 5-14.
- FOURNIER S. (1998). Consumer and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n. 4, pp. 343, 373.
- FREEMAN R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GHODESWAR B.M. (2008). Building brand identity in competitive markets. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, n. 1, p. 5.

- HAN C.M., TERPSTRA V. (1988). Country-of-origin effects for uni-national and bi-national products. *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n. 2, pp. 235-255.
- JAFFE E.D., NEBENZAHL I.D. (2001). *National image and competitive advantage: the theory and practice of country-of-origin effect*. Copenhagen: Business School Press.
- KAVARATZIS M. (2005). Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review*, vol 5, n. 4, p. 329-342.
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I.J. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: Free Press.
- KOTLER P., GERTNER D. (2002). Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, vol. 9, n. 4/5, pp. 249-261.
- LEONARD M. (1997). *Britain TM: renewing our identity*. Demos. p. 10 e segg.
- LOO T., DAVIES G. (2006). Branding China: the ultimate challenge in reputation management. *Corporate Reputation Review*, vol. 9, n. 3, pp. 198-210.
- MAINOLFI G. (2010). *Il modello della country reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*. Torino: Giappichelli Editore.
- MAINOLFI G. (2005). L'internazionalizzazione della marca: un modello di global brand system. *Esperienze d'impresa*, n.1, pp. 63-65.
- MARINO V., MAINOLFI G. (2009). Made in Italy e Country Branding: strategie di marca per il sistema Italia. *Esperienze d'impresa*, n. 1, pp. 167-195.
- MELISSEN J. (2005). *Wielding Soft Power: The New Public Diplomacy*, Clingendael Diplomacy Paper, n. 2. The Hague: Clingendael Institute.
- NAGASHIMA A. (1970). A comparison of Japanese and U.S. attitudes toward foreign products. *Journal of Marketing*, vol. 34, n. 1, pp. 68-74.
- NIELSEN L. (2001). Branding Britain. A global tourism branding strategy, paper.
- PAPADOPOULOS N., HESLOP L. (2002). Country equity and country branding: problems and prospects. *Journal of brand management*, vol. 9, n. 4/5, pp. 294-314.
- PENCARELLI T., GREGORI G.L. (2009). *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*. Milano: Franco Angeli, p. 19 e segg.
- PILOTTI L., TEDESCHI TOSCHI A., APA R. (2010). La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi "costruiti". Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla "long tale"? *10th International Conference Marketing Trends Paris*. Proceedings. Paris: January 20th-22nd.
- REPORT UNWTO (2011). *Global Tourism Forum Andorra 2011 – debating future paths for sustained tourism growth*. In unwto.org/en, download del 29.02.2011.
- SZONDI G. (2008). *Public diplomacy and nation branding: conceptual similarities and differences*. Discussion Papers. Amsterdam: Netherlands Institute of International Relations, p. 6.
- TIANYU T. (2010). *China moving ahead*. In www.chinadaily.com.cn, download del 21.02.2011.
- VAN HAM P. (2001). The rise of the brand state: the postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, vol. 80, n 5, pp 2-6.

