Vittoria Marino

Professore Associato di Marketing Internazionale
Università degli Studi di Salerno
Via Ponte Don Melillo - 84084 Fisciano (Sa)
Tel. 089.963022; e-mail: vmarino@unisa.it

Giada Mainolfi

Dottore di Ricerca in Marketing e Comunicazione
Università degli Studi di Salerno
Via Ponte Don Melillo - 84084 Fisciano (Sa)
Tel. 089.963022; e-mail: gmainolfi@unisa.it

Made in Italy e country branding: strategie di marca per il Sistema Italia

1.Premessa; 2. Il Made in Italy. Da indicazione di origine a *country megabrand*. 3. Processo di costruzione del brand paese; 4. I progetti di *country branding* elaborati per il sistema Italia; 5. Alcune riflessioni preliminari alla costruzione di un valido brand Italia; 6. Considerazioni conclusive; Bibliografia.

Abstract

The purpose of the paper is to explore the concept of Made in Italy in the light of the latest trends in internationalization processes. From simple indication of origin to megabrand, the Made in Italy phenomenon benefits from positive reputational capital on the part of international stakeholder, which has not yet been fully exploited. The image of Made in Italy 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. Building a coherent country brand system at international level requires strong coordination between the government, the economic industry, civil society, and the representatives of the mass media in country involved. Moreover, it is suggested that policy makers play a crucial role in defining sophisticated marketing strategies that are able to enhance the country reputation through country brand identity.

Keywords: Made in Italy, country branding, megabrand.

1. Premessa

Il *Made in Italy* è il risultato di un processo di accumulazione di risorse fiduciarie e reputazionali, e di successivo accreditamento presso i pubblici internazionali in termini di sistemi di offerta di elevata qualità che sono divenuti patrimonio collettivo da difendere e valorizzare. Le potenzialità di un simile processo devono essere valutate in relazione alla capacità del paese di trasformare l'identità territoriale in identità competitiva, facendo leva sul capitale reputazionale. Tuttavia, tale indicatore, sempre più vicino concettualmente ad un *megabrand*, sembra non essere più in grado da solo di capitalizzare la reputazione di un paese e di migliorare la sua visibilità in un mercato globale.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di ricostruire, alla luce dei contributi già presenti nella letteratura nazionale ed internazionale, il processo di *country branding*, necessario per rendere coerente il posizionamento di un paese con la sua offerta a livello internazionale e individuare una strategia comunicativa capace di attivare una spirale virtuosa in grado di alimentare la reputazione nazionale attraverso la segnalazione all'esterno dell'identità competitiva della nazione. Partendo dal *Made in Italy* si vuole proporre il processo di *country brand* come

modalità strategica mediante cui progettare, pianificare e comunicare all'esterno i caratteri e le qualità (razionali ed emozionali) del paese, così da gestirne la reputazione. L'ipotesi di fondo del lavoro è evidenziare la rilevanza strategica del brand paese per il processo di gestione e valorizzazione della *country reputation*, intesa quale percezione globale nutrita dai diversi stakeholder in relazione ai caratteri emergenti del sistema paese, ponderati in base alle azioni, presenti e passate, e che ne contraddistinguono l'identità storica, culturale, economica e politica. Il *country branding* si propone alla stregua di una risorsa pubblica, capace di far conquistare agli interessi nazionali legittimità internazionale, di sostenere l'unità nazionale e, infine, di ottenere riconoscimenti a livello economico-finanziario per i sistemi di offerta nazionali presenti nel *marketplace* globale.

L'analisi teorica sarà completata da una applicazione del *country branding* al Paese Italia. Si tratta, infatti, di uno dei Paesi a più elevato *Nation Brand Index* che tuttavia ancora non ha portato a compimento un processo di *country branding* coerente con le determinanti fondamentali del Paese. Infine, alla luce dei tentativi effettuati sino ad ora, si evidenzieranno, attraverso un'analisi comparativa, i risultati attualmente raggiunti e le lacune emerse nel modello Italiano.

2. Il Made in Italy. Da indicazione di origine a country megabrand

L'anima del Made in Italy ha sicuramente origini antiche, ma il fenomeno industriale comincia ad affermarsi negli anni sessanta, periodo in cui la classe dirigente dell'epoca decise di investire in settori quali quello chimico e siderurgico al fine di recuperare il gap rispetto agli altri paesi europei. In quegli anni, infatti, il modello di sviluppo di riferimento prevedeva una penalizzazione dei settori tradizionali in favore dei settori innovativi del farmaceutico e del petrol-chimico in cui l'Italia avrebbe dovuto conquistare una posizione di assoluto rilievo. Nonostante una simile politica dirigista dello Stato, il fenomeno economico spontaneo dei settori tradizionali, del Nord-Est e dei Distretti, si stava affermando in modo sempre più dirompente. Il Made in Italy manifatturiero, incentrato sui settori tradizionali ha trovato il periodo di massima affermazione a livello internazionale negli anni novanta in cui tutto il mondo manifestava piena ammirazione per le produzioni manifatturiere italiane. Da quel momento in poi l'immagine e l'*appeal* del Made in Italy sono cresciute gradualmente e in modo costante tanto da conseguire posizioni di leadership in molti settori: dall'abbigliamento alle calzature, dall'oreficeria all'occhialeria, dalle macchine utensili ai vini e ai prodotti tipici della "dieta mediterranea". L'effetto *Made in* evoca quel fenomeno per cui il consumatore

estero attribuisce un differenziale di valore, positivo o negativo, ad un bene per il solo fatto di essere stato realizzato in uno specifico paese o di essere comunque associato alle sue tradizioni. Bastano soltanto poche cifre per cogliere l'effettiva rilevanza del fenomeno manifatturiero italiano. Esaminando i dati relativi all'interscambio commerciale Italia-Mondo, si rileva che i comparti del Made in Italy compensino gli altri settori che nel 2009 presentano valori in rosso (v. tab. 1).

Tabella 1 – L'incidenza del Made in Italy nel commercio estero italiano: gennaio-dicembre 2009 (*valori in migliaia di euro*)

SETTORI	EXPORT	IMPORT	SALDO
Materie prime ed energia	10.754.441	53.570.000	42.815.559
Made in Italy	115.098.934	62.457.592	52.641.342
- Moda	*32.977.687*	*21.770.160*	*11.207.527*
- Arredo-Casa	*7.243.243*	*1.538.785*	*5.704.458*
- Automazione-Meccanica	*54.917.354*	*18.809.420*	*36.107.934*
- Alimentari-bevande	*19.960.650*	*20.339.227*	*-378.577*
Altri settori	164.946.772	179.827.883	-14.881.111
Totale	**290.800.14**	**295.855.475**	**-5.055.328**

Fonte: ns. elaborazione su dati Istat (2010), *Banca dati e statistiche ICE*, in www.ice.it, *download* del 16.06.2010

Alcuni osservatori sostengono che il commercio estero italiano sia limitato in quanto legato alla presenza "precaria" in nicchie di mercato giudicate ormai mature. Tale considerazione è, inoltre, supportata dalla convinzione che il tessuto distrettuale del Made in Italy sia caratterizzato da una presunta debolezza tecnologica, riconducibile ad una scarsa tensione all'innovazione, che ne compromette il miglioramento delle perfomance nel mercato globale. In realtà, occorre rilevare che le nicchie presidiate a livello internazionale dalle pmi italiane – considerate a livello aggregato – fanno emergere un universo di assoluto rilievo che, seppur contraddistinto da settori maturi, presenta margini di manovra e di rinnovamento non trascurabili. Inoltre, con riferimento alla ricerca e sviluppo, le pmi italiane stanno recuperando terreno in molti settori di punta (chimica-farmaceutica, biotecnologie, elettronica-informatica, aerospazio, tele-comunicazioni, nuovi materiali), in cui il ritardo tecnologico è da imputarsi non tanto ad una scarsa consapevolezza, quanto piuttosto ad alcune scelte mancate di politica industriale e ad occasioni perse dai grandi gruppi imprenditoriali. Nel corso degli ultimi anni, infatti, l'industria del Made in Italy si è rafforzata in diversi comparti puntando sulla qualità e producendo innovazione, anche in comparti produttivi nel cuore della *green economy*.

Diversi Autori si sono cimentati nel tentativo di individuare una definizione esaustiva del fenomeno. Per Rullani il Made in Italy è interpretabile come un macro aggregato di settori eterogenei, contraddistinti principalmente dalla presenza di distretti ed imprese operanti sul territorio nazionale. Lo studioso enfatizza il legame del tessuto produttivo con il contesto territoriale di riferimento, giudicato la risorsa più rilevante ai fini dell'attivazione del processo

di creazione di valore[1]. Del resto, già lo stesso Cattaneo, nel criticare l'impostazione anglosassone incentrata sui soli fattori produttivi, aveva individuato nel saper coniugare innovazione, capacità territoriali e comunità locale, l'essenza del sistema capitalistico italiano[2].

Anche Becattini, l'economista italiano che negli ultimi quarant'anni ha studiato i sistemi locali distrettuali e le interdipendenze tra economia, società e valori del territorio, rileva come il Made in Italy trovi le sue origini proprio nelle realtà distrettuali in quanto specializzate nella produzione di beni del Made in Italy in modo diretto ed indiretto. Il sistema produttivo-imprenditoriale italiano ha generato forme originali di sviluppo, palesatesi nei distretti industriali, nei sistemi locali di piccole e medie imprese, che in vario modo e forme caratterizzano il territorio nazionale[3]. Anche la tesi centrale di Granelli e De Biase è che "il successo del Made in Italy" trova origine dall'esperienza artigiana, antica e radicata in alcuni territori dove la specializzazione produttiva ha dato vita, nel corso del tempo, ad una organizzazione del tutto peculiare. Quasi i due terzi dell'output e dell'export provengono, infatti, da aree distrettuali, o comunque specializzate, ricadenti in ambiti territoriali molto circoscritti[4]. Secondo Fortis, per Made in Italy è da intendersi l'insieme dei settori operanti nelle aree dell'abbigliamento-moda, dell'arredo-casa, dell'automazione-meccanica e degli alimentari e bevande[5]. Analizzando le diverse interpretazioni del fenomeno Made in Italy, emerge chiaramente che il fattore di distintività è la forte connessione tra prodotto e territorio. In questa prospettiva il dibattito sul Made in Italy può essere interpretato come un processo di definizione di identità alla ricerca di un giusto equilibrio tra ambito tecnico-economico e componenti socio-culturali[6]. Si può constatare come attualmente la ricerca dell'identità competitiva del Made in Italy sia sospesa tra due modalità. La prima tende a dare al concetto un'interpretazione restrittiva per cui Made in Italy è soltanto ciò che è completamente italiano. La seconda, invece, conferisce al Made in Italy un valore prevalentemente strumentale. Made in Italy è, dunque, tutto ciò che viene percepito dal mercato come italiano,

---

[1] Cfr. RULLANI E. (2000), "Crescita e innovazione del Made in Italy", in QUADRIO CURZIO A., FORTIS M., (a cura di), *Il Made in Italy oltre il 2000: Innovazione e comunità locali*, Il Mulino, Bologna.

[2] Cfr. CATTANEO C. (2001), *Del pensiero come principio di economia pubblica* (1859), Scheiwiller, Milano.

[3] Cfr. BECATTINI G., (1989) "Il distretto industriale come ambiente creativo" in BENEDETTI E., (a cura di), *Mutazioni tecnologiche e condizionamenti internazionali*, Franco Angeli, Milano.

[4] Cfr. GRANELLI A., DE BIASE L. (2004), *Inventori d'Italia. Dall'eredità del passato la chiave per l'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.

[5] Gli elementi distintivi delle quattro "A" dell'eccellenza manifatturiera sono da rinvenirsi nel collegamento delle relative produzioni industriali con le specializzazioni tradizionali di tipo artigianale, nell'abilità di lavorare le materie prime, connotandole e arricchendole anche sotto il profilo qualitativo (p.e. design, qualità e innovazione). Cfr. FORTIS M. (2007), *Made in Italy e interesse nazionale*, Atti del Convegno: "L'industria è un cardine dell'identità italiana", Aspen Institute Italia, 12-14 ottobre, Siracusa; CIASULLO M.V. (2004), *Declino e rilancio del Made in Italy: il ruolo della media impresa*, Giappichelli Editore, Torino,p. 9.

[6] Cfr. CORBELLINI E., SAVIOLO S., (a cura di), (2004), *La scommessa del Made in Italy*, Etas, Milano, pag.7.

fatta eccezione per i fenomeni imitativi e di contraffazione. Entrambe le impostazioni presentano, però, dei limiti rispetto alle dinamiche di mercato. La prima – definibile riduzionista – enfatizza in modo assoluto il legame con il territorio, trascurando il contributo che altre culture e sistemi territoriali possono fornire alla distintività del "Made in". Questa visione può compromettere i tratti essenziali del mercato, quali la differenza, il confronto, l'innovazione, sino ad una marginalizzazione. La seconda posizione, invece, può condurre ad un affievolimento del valore distintivo del territorio, valorizzando oltremisura gli effetti derivanti dall'applicazione di strategie di marketing a respiro internazionale[7]. I recenti orientamenti a livello governativo sembrano, però, premiare la logica riduzionista, difatti, la legge n. 99 del 2009 (Disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese) in vigore dal 15 agosto 2009 vieta l'uso di marchi italiani sui prodotti del tessile-abbigliamento non originali del nostro Paese. L'obiettivo è quello di salvaguardare il sistema produttivo attraverso la tracciabilità delle merci[8]. L'originarietà del marchio implica l'obbligo di produrre nel nostro Paese, tale condizione può tramutarsi in un ostacolo alla libera concorrenza non soltanto in termini di perdita di competitività - produrre in Italia significa sostenere necessariamente costi più alti -, ma anche di vantaggio per le merci straniere. Difatti, il provvedimento impone regole rigide per gli operatori italiani, avvantaggiando, invece, le imprese straniere che continuano ad avere margini di manovra più flessibili per ciò che concerne l'etichettatura[9]. È pur vero che la tutela del Made in Italy ha vissuto un notevole travaglio normativo e giurisprudenziale, derivante dell'esigenza di difendere il mercato nazionale dall'invasione di merci "false", e allo stesso tempo, di garantire la libertà imprenditoriale, ossia la possibilità di terziarizzare parte della produzione eventualmente all'estero, garantendo determinati standard qualitativi, senza essere per questo criminalizzati e

[7] Cfr. BARNABÒ L. (2006), Relazione di apertura al convegno "Per un nuovo Made in Italy", Palazzo Turati, Milano, 16 dicembre.

[8] Da più parti è stato richiesto il congelamento della legge 99, il mondo imprenditoriale italiano, infatti, sembra essere diviso. Gran parte delle aziende italiane alle quali non è piaciuta l'entrata in vigore repentina, senza un periodo transitorio, di una legge che finisce con il penalizzare soltanto le aziende italiane. D'altro canto, come già evidenziato, esiste una fazione, altrettanto ampia, che ha salutato con favore il varo della legge sulla marcatura d'origine. Nella seduta del Consiglio dei Ministri del 10 settembre 2009, il testo inserito nel Dl salva-infrazioni, suddiviso in tre commi, nella versione in entrata, a fine Consiglio, ha difatti perso il terzo comma, il più discusso (o auspicato, a seconda dei punti di vista), che prevedeva che «l'applicazione delle disposizioni di cui all'articolo 17, comma 4, della legge 23 luglio 2009 n. 99 è sospesa fino al completamento della procedura di informazione della Commissione Europea prescritta nel settore delle norme e regolamentazioni tecniche dalla legge 21 giugno 1986 n. 317». Cfr. FATIGUSO R. (2009), "Il Made-in rimane in campo", in *IlSole24Ore, Economia&Lavoro*, in www.ilsole24ore.com, *download* del 19.09.2009.

[9] Le associazioni artigiani e i settori del tessile e abbigliamento che utilizzano manodopera italiana esprimono particolare soddisfazione per l'emanazione del provvedimento. La responsabile di Federmoda di Modena, Morena Manfredini, ritiene che la legge segni una fase importante in quanto rappresenta una modalità concreta di attuazione dell'articolo 135 del Trattato Economico Europeo sulla protezione del consumatore attraverso la trasparenza dell'origine del prodotto. Oltre al settore moda, le disposizioni interessano i settori del legno, dei mobili, dell'occhialeria e della meccanica, per un sistema composto principalmente da piccole e medie imprese. Cfr. PUDDU L. (2009), "Grandi imprese e piccola manifattura in contrasto", in www.kataweb.it, *download* del 08.09.2009.

penalizzati[10]. Sta di fatto che l'orientamento della recentissima legge n. 99/2009 non lascia più dubbi circa il passaggio da un concetto di origine in senso imprenditoriale ad uno più strettamente geografico. Sebbene tale impostazione aiuti a risolvere i dubbi interpretativi di natura giuridica, grazie all'affermazione di una notorietà "Made in Italy" strettamente legata alla provenienza italiana, restano ancora diversi interrogativi circa l'effettiva tutela del patrimonio italiano nei mercati internazionali. Si ritiene che soltanto una visione intermedia, ossia di una equilibrata combinazione tra le due dimensioni possa garantire una connotazione distintiva efficace del Made in Italy, capace, cioè, di assicurare un posizionamento competitivo a livello globale. Tale mediazione consente, infatti, di non cadere nella trappola di un localismo radicale, o, diametralmente, nella neutralizzazione del valore del territorio. Il marchio Italia ha delle valenze positive rilevanti con un raggio d'azione ampio che va al di là della identità territoriale in senso stretto. Le aziende, le persone, i talenti imprenditoriali e personali contribuiscono alla creazione della *country image* e richiamano il territorio, ma il loro legame con esso è molto vario. Un prodotto di alta gamma trova la sua ragion d'essere nel territorio, un vino Docg non potrebbe essere tale senza il suo territorio; all'opposto, un talento italiano, come p.e. Cannavaro, resta tale anche se decide di non giocare in una squadra italiana. L'esigenza di delimitazione territoriale rappresenta una variabile caratterizzante i sistemi di offerta tipica in cui il legame intimo ed indissolubile tra produzione e territorio ne rappresenta il fattore genetico e di esistenza[11].

Sicuramente il Made in Italy è espressione diretta di talenti artigiani, ma è anche espressione di capacità gestionali, di progettazione e di combinazione originale di fattori di distintività, o ancora di capacità di sviluppare marchi internazionali. Il mercato internazionale percepisce, senza confusione, l'italianità sia in un prodotto di design sia in un prodotto *hi-tech* a prescindere dal luogo di effettiva produzione del bene. Confermando, così, l'assenza di scontro tra spazio fisico (territorio) e spazio culturale (in cui il legame con il territorio ha natura immateriale), è da considerare eccessivamente limitativo l'utilizzo del Made in Italy in

[10] La legge n. 350 del 2003 (legge finanziaria 2004) lasciava, tuttavia, ancora troppo vaga la definizione di prodotto etichettato "Made in Italy", stabilendo che la dicitura, oltre ad identificare prodotti interamente realizzati sul suolo italiano, si riferiva anche a merci prodotte o fabbricate all'estero che hanno, però, subito l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale in Italia, economicamente giustificata ed effettuata in un'impresa attrezzata a tale scopo, che si sia conclusa con la fabbricazione di un nuovo prodotto o abbia rappresentato una fase importante del processo di lavorazione. Quest'ultima interpretazione ha dato vita a numerose controversie circa l'esatta identificazione di "trasformazione o lavorazione sostanziale" per cui più volte è dovuta intervenire la Corte di Cassazione. Cfr. EDITORIALE (2006): "La tutela del "Made in Italy" dopo la sentenza nr. 2648/06 della Corte di Cassazione: considerazioni generali e ricadute nell'ambito delle produzioni alimentari alla luce delle norme e della giurisprudenza comunitaria", in *Diritto e Diritti. Rivista giuridica elettronica*, in www.diritto.it, *download* del 12.09.2009; EDITORIALE (2007): "Promozione e tutela del Made in Italy", Servizio Studi della Camera dei Deputati, in www.camera.it, *download* del 12.09.2009.

[11] La componente più rilevante è sicuramente il *brand name*, ossia la parola Italia, che rimanda ad un brand internazionale di assoluta notorietà ed ampia portata che gli consente di poter inglobare al suo interno componenti plurime, p.e. place brand, firm's brand, people brand.

chiave esclusivamente territoriale. Il forte legame tra il saper fare ed il territorio - che si realizza nel caso di produzioni interamente realizzate in Italia - caratterizza sistemi di offerta di nicchia o di altissima gamma, ma i mercati internazionali sono raggiunti e presidiati anche mediante politiche di gamma caratterizzate da un allungamento verso il basso, ossia verso segmenti medi[12].

Il marchio Made in Italy non rappresenta soltanto il risultato dell'etichettatura ai fini della riconoscibilità agli occhi del consumatore, ma diventa – da qualsiasi punto lo si osservi – un sistema complesso capace di evocare i vantaggi dei sistemi di offerta, di comunicare valori e di conferire personalità alle "creazioni" nazionali, approntate per un'*audience* globale. Queste riflessioni fanno emergere la natura multi-dimensionale del Made in Italy che segna la metamorfosi da mera etichetta a *global brand* capace, grazie al suo potere evocativo, di entrare in contatto, in modo a dir poco automatico, con gli *identity maker* transnazionali. Il Made in Italy ha acquisito un valore tale da renderlo equiparabile ad una marca globale per la sua natura connotativa, legata a significati e valori tipici ed unici[13]. Al pari del *global brand* [14] in cui l'impresa con una politica *mono-brand* si trova ad operare su più segmenti mediante un'unica *brand identity*, il brand Italia, in un'ottica di *country branding*, può essere considerato senza ombra di dubbio un *megabrand*[15] – al pari degli Usa e della Francia – la cui immagine pubblica è talmente potente, positiva e pervasiva che può far leva sugli attributi ed i vantaggi di un sistema di valori e socialità che riscuote di per sé un consenso positivo presso l'*audience* internazionale.

Un *country brand* può essere qualificato "megabrand" quando la sua riconoscibilità a livello internazionale è forte e pervasiva al punto da tramutarsi in una vera *brand equity*, capace di estendere il proprio valore ai diversi ambiti in cui è scomponibile il sistema paese. Il *country brand* rappresenta una modalità strategica a disposizione dell'organo di governo del paese che consente di superare la semplice logica dell'indicazione di origine per guadagnare la prospettiva dell'identità territoriale, ossia della rappresentazione all'esterno delle componenti del patrimonio economico e socio-culturale del paese. Il *megabrand* è un *country brand* che può far leva su di un processo di accumulazione di risorse fiduciarie e reputazionali tali da poter favorire un più immediato accreditamento presso i pubblici internazionali in termini di familiarità, credibilità e appeal.

---

[12] Cfr. BARNABÒ L. (2006), *op. cit*., p. 5.
[13] Cfr. VESCOVI T., GAZZOLA P. (2007), "Immagine territoriale e identità globale. L'utilizzo del legame con il territorio nello sviluppo della marca", in *Micro & Macro Marketing*, n. 3, dicembre, p. 323.
[14] Cfr. ROTH M.S., (1995), "The effect of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies" in *Journal of Marketing research*, vol. 23, may, p.163-175.
[15] Cfr. FAN Y., "Branding the nation: What is be branding ?", in *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n.1, pp.5-12.

Il *megabrand* rappresenta, dunque, una sorta di lingua franca, capace di entrare in contatto - in modo a dir quasi automatico - con pubblici appartenenti a contesti, luoghi e culture differenti[16]. La gestione di un *country megabrand* richiede un notevole impegno in sede di progettazione delle attività, finalizzate alla predisposizione di un sistema integrato, costruito attorno all'identità competitiva del paese che sia capace di far apprezzare i diversi *asset*, soddisfacendo le attese dei portatori di interesse. I cittadini nazionali e quelli appartenenti ai paesi esteri sono i veri consumer del *megabrand*, capaci di influenzarne le sorti. Oggi i brand sono sempre più nelle mani del pubblico che può guidarli verso livelli iconici superiori o contribuire alla loro distruzione attraverso l'arma possente del passaparola, che trova nelle nuove tecnologie dell'informazione nuove forme di diffusione (p.e. blog, *message board*, *social network*, *wikis*)[17]. Gli elementi espressivi di un *megabrand* possono essere ricondotti a quattro sfere principali suddivise in base alla natura delle qualità del brand (di contesto ed intrinseche) e alla relazione con la categoria di settore o ambito di riferimento. Sicuramente le qualità di contesto espresse da un *megabrand* - *pedigree* - (v. fig. 1, quadrante 1) sono riconducibili a fattori ereditari che rendono alcune produzioni nazionali particolarmente attraenti in virtù di una lunga tradizione, caratterizzata da *perfomance* estremamente positive, p.e. le classiche quattro "A" del Made in Italy.

Figura 1 – Le qualità reputazionali di un *country megabrand*

	Qualities	
Relation	*Contextual*	*Intrinsic*
Category specific	**Pedigree**	**Quality**
Category transcendent	**Origin**	**Promise**

Fonte: ns. adattamento da VAN GELDER S. (2003*), Global brand strategy*, Kogan Page, p. 108.

La componente ereditaria di un *megabrand* nazionale rappresenta il fulcro intorno a cui si sviluppa una rete di influenze reciproche tra la marca Paese e i diversi brand nazionali che, in virtù della loro appartenenza ai settori dotati di "pedigree", possono costruire progetti di branding particolarmente ambiziosi, muovendosi in un clima di consensi favorevoli[18]. Sempre

[16] Cfr. HOLT D.B., QUELCH J.A., TAYLOR E.L. (2004), "How global brands compete", in *Harvard Business Review*, September, pp. 1-9.
[17] Cfr. MUNIZ A.M., O'GUINN T.C., FINE G.A. E HANTULA, D.A., (2006), Rumor in brand community, in *Advances in social e organitational psycholo: A tribute to Ralph Rosnow*, Lawrence Erlbaum Associate Publishers, pp. 227-247.
[18] "As might be expected, all these countries produce successful international brands which are in turn strongly associated with the brand qualities of their provenance: so England gives us Burberry and British Airways, France gives us Chanel and Citroën, Italy gives us Ferrari and Ferragamo, Germany gives us Bosch and BMW, Switzerland gives us Swatch". Cfr. ANHOLT S. (1999), "Branding the developing world", in *Impact*, IFC – World Bank.

con riferimento ad aspetti collegati a determinati settori, un *megabrand* è, inoltre, sinonimo di specifiche caratteristiche intrinseche in termini di prevedibilità e garanzia di qualità che aggiungono valore fiduciario alle sue diverse espressioni e manifestazioni, p.e. dall'organizzazione di un evento, sino, naturalmente, ai sistemi di offerta (v. fig. 1, quadrante 2). L'origine, al pari del *pedigree*, è un tratto genetico del *megabrand* che gli deriva da variabili ambientali, territoriali, culturali e socio-economici che gli hanno consentito nel tempo di essere associato a determinati valori, caratteri, simboli (v. fig. 1, quadrante 3). Le qualità di contesto ("pedigree" e "origin") possono essere considerate le vere risorse reputazionali che sostengono il *megabrand*, con l'unica differenza che la componente *origin* traduce nel brand il genoma di una *overall country reputation*, mentre l'altra contraddistingue una *made-in country reputation*, poiché più strettamente connessa ai settori di eccellenza del paese. L'aspetto legato alla *promise* (v. fig. 1, quadrante 4) fa riferimento alla capacità del brand di incorporare al suo interno istanze legate all'ambiente sociale, ambientale, etico e comportamentale, facendosi portavoce di un sistema di valori che, riflettendo l'identità culturale del paese, getti le basi per l'attivazione di relazioni proficue con i vari gruppi di stakeholder. Le componenti intrinseche (*quality* e *promise*) traducono l'aspetto fiduciario della relazione tra *brand* e *audience*, rimandando alle aspettative nutrite dal pubblico verso le perfomance realizzabili dal paese. Esse si basano sul sistema cognitivo degli stakeholder di riferimento, e scaturiscono da una matrice comune, rappresentata dalla capacità del paese di soddisfare le attese dei sovra-sistemi, concentrando le energie sui processi critici da cui dipende la creazione di valore. La valutazione del valore espresso dalle componenti del *megabrand* Italia, unitamente alla verifica del processo di accumulazione relativo al susseguirsi delle *country image* - e caratteristico del fenomeno *country reputation*[19] -, costituirà la base su cui erigere la *country brand identity*, intesa quale set unico di associazioni che il paese intende creare e mantenere, e che rappresentano ciò che il brand Italia desidera essere per l'audience internazionale, implicando una promessa[20]. Le associazioni possono essere sia tangibili (p.e. performance, qualità, design, creatività, etc.) sia intangibili, relativi a tutti quegli attributi del *country brand* che interessano la sfera psicologica, sociale ed emozionale del pubblico che ne influenza in modo rilevante le percezioni. Sulla base di questa proiezione, la *brand identity* dovrebbe aiutare a stabilire una relazione tra il paese e gli

[19] Cfr. MARINO V., GALLUCCI C., MAINOLFI G. (2009), "L'interpretazione multidimensionale della country reputation. Implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy", in PEPE C., ZUCCHELLA A. (a cura di), L'internazionalizzazione delle imprese italiane, Il Mulino, Bologna.
[20] Cfr. AAKER D.A., (1996), *Building in strong brands*, The Free press, New York.

stakeholder, generando una *value proposition* capace di offrire credibilità e stimolare il contatto[21].

3. Processo di 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. Una volta che l'immagine del *country brand* comincia ad acquisire una propria visibilità e un'accettazione positiva, si innescherà un circolo virtuoso: il paese promuoverà il brand e, a sua volta, il brand promuoverà il sistema paese, alimentando il patrimonio reputazionale, così come progettato dall'organo di governo. 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. È possibile individuare quattro stadi nel processo di preparazione della *country brand identity*: 1. Evaluation; 2. Training; 3. Defining the *country brand essence*; 4. Defining the *country brand identity*; 5. Internal branding.

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 criteri[22], 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.

---

[21] Cfr. KONECNIK M. (2008), "Tourism destination brand identity. The case of Slovenia", in *Journal of Brand Management*, pp. 177-178.

[22] 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.

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. 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 (v. tab. 2)[23].

Tabella 2 – Il ranking del Nation Brand Index (2008-2009)

Anholt GfK Roper Nation Brand Index Ranking (Top 10 of 50 Nations)			
2009		**2008**	
1	United States	1	Germany
2	France	2	France
3	Germany	3	United Kingdom
4	United Kingdom	4	Canada
5	Japan	5	Japan
6	Italy	6	Italy
7	Canada	7	United States
8	Switzerland	8	Switzerland
9	Australia	9	Australia
10	Spain, Sweden (tie)	10	Sweden

Fonte: EDITORIALE (2009), "Nation Branding", in www.nation-branding.info, *download* del 30.11.2009

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 mettono a disposizione competenze, esperienze e risorse ai fini dell'individuazione - e successiva protezione - di una proficua strategia di branding. Se il processo di *country reputation management* abbraccia le diverse sfere di attività di una nazione, da quella politica a quella più prettamente sociale, l'attività di branding - di riflesso - non può essere circoscritta alla sola prospettiva del governo o del settore pubblico. Gli orientamenti dell'organo di governo, legati ad una durata limitata del mandato politico, non si conciliano con la prospettiva dinamica e di lungo periodo della *country reputation* e, di conseguenza, del *country brand*. Il coinvolgimento delle organizzazioni imprenditoriali più rappresentative del paese, e di esponenti illustri del mondo culturale, religioso e sportivo, potrebbe essere una valida modalità per predisporre una

[23] 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.

strategia di branding globale, ossia che sintetizzi l'essenza distintiva dei diversi tratti della nazione, esorcizzando il pericolo di una visione miope che rispecchi esclusivamente una prospettiva politica.

3.3 Defining the country brand essence

Il terzo step (*defining the 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 (v. tab. 3). Le difficoltà maggiori deriveranno dalla necessità di trovare un giusto equilibrio tra quattro sfere di identificazione, apparentemente in contrapposizione: standardizzazione e differenziazione, componenti razionali ed emozionali[24].

Tabella 3 – Le componenti della *brand essence* e le sue manifestazioni nel *country brand*

Componenti della Brand Essence	**Manifestazioni della Country Brand Essence**
Brand vision	Documento strategico concordato dai vari membri del team incaricato dello sviluppo del *country brand*. Il team dovrebbe ricomprendere al suo interno esponenti del governo, dei settori pubblico e privato, e della società civile.
Brand scope	Panoramica dei settori e dei mercati target in cui la nazione può competere effettivamente. Include strategie di segmentazione per settori quali p.e. turismo, investimenti in entrata, educazione, cultura, etc.
Brand name	Alcune nazioni sono conosciute con più di un nome (Holland/Netherlands, Greece/Hellas, etc.). Il paese dovrebbe monitorare una simile dualità che può configurarsi come un asset potenziale, e al tempo stesso come una responsabilità ulteriore.
Codici espressivi	Bandiera nazionale, lingua, colori
Comportamenti	Politica nazionale e militare, iniziative diplomatiche, condotta nelle relazioni internazionali.
Identità narrativa	Miti ed eroi nazionali, storia nazionale.
Promise	Diritti umani, sviluppo sostenibile, perseguimento della felicità, qualità della vita, etc.

Fonte: ns. adattamento da DINNIE K. (2007), *Nation branding: concepts, issues, practice*, Butterworth-Heinemann, p. 44.

I primi due elementi fanno riferimento alla necessità del brand di riuscire a comunicare un messaggio unico, a pubblici differenti in paesi differenti, che gli consenta di raggiungere un posizionamento efficace, ossia differenziante rispetto agli altri territori. Tutti i paesi inviano

[24] Cfr. ARONCZYK M. (2008), "Living the brand: nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants", in *International Journal of Communication*, vol. 2, p. 52.

milioni di messaggi ogni giorno attraverso l'agire politico, la cultura popolare, i sistemi di offerta, l'arte, l'architettura, etc., il ruolo dell'organo di governo è di coordinare il flusso comunicativo, convogliando nel brand quei valori segnaletici dell'identità effettiva del paese. Inoltre, il brand dovrà mirare, simultaneamente, ad ottenere un attaccamento/riconoscimento emozionale da parte dei pubblici, e ad essere giustificabile ad un livello razionale, in quanto progettato per generare valore politico ed economico.

Le decisioni di posizionamento sono strettamente dipendenti dal valore del patrimonio di immagini evocate dal paese. Paesi contraddistinti da rappresentazioni potenti ed estremamente favorevoli – qui definiti *megabrand* – saranno orientati a sostenere il posizionamento attuale, facendo leva su quegli attributi di valore alla base del loro successo presso l'audience internazionale. È questo il caso, p.e., di nazioni quali la Francia o l'Italia che possono vantare un posizionamento internazionale estremamente competitivo, soprattutto in relazione al contesto socio-economico e al patrimonio storico-artistico (v. tab. 4, a).

Esistono, poi, molti altri casi in cui la nazione percepisce come estremamente ristretto il posizionamento attuale in quanto legato ad un set di immagini non più corrispondenti all'identità reale del paese. In simili condizioni, i paesi hanno la necessità di attuare un vero e proprio riposizionamento poiché soffrono di quello che può essere definito lo "starlight effect", ossia l'immaginario collettivo alla base della *country reputation* attinge ad eventi molto lontani nel tempo che continuano a guidare e condizionare il processo percettivo in virtù del clamore e dell'impatto suscitato, anche al di fuori dei confini nazionali. La Germania è un esempio classico di paese che è riuscito a recuperare un'immagine positiva dopo gli accadimenti della Seconda Guerra Mondiale. Il Sudafrica rappresenta un caso più recente, ma altrettanto eclatante, di re-branding (*turnaround brand*) in cui l'immagine di democrazia moderna e avanzata ha rimpiazzato l'eredità negativa dell'apartheid (v. tab. 4, b). Una sorta di "miracolo" attribuibile all'istituzione della *Truth and Reconciliation Commission* e al visibile segnale di cambiamento della presidenza di Nelson Mandela, il tutto sostenuto da una campagna integrata di branding che ha beneficiato di un importante supporto *bottom-up*. Difatti, ogni sudafricano è stato sollecitato a partecipare al progetto, enfatizzando un nuovo nazionalismo che portasse ad una forte coesione sociale[25]. Altri esempi di *turnaround brand* possono rinvenirsi nella Spagna e nell'Irlanda il cui successo, in termini di riposizionamento, non è stato soltanto il frutto di una buona campagna comunicazionale, bensì il risultato di

[25] Cfr. MIHAILOVIC P. (2006), "Kingship branding: a concept of holism and evolution for the nation brand", in *Place Branding*, vol. 2, n. 3, pp. 231-232.

profondi cambiamenti nel sistema sociale, politico ed economico che hanno interessato gli ultimi vent'anni della storia dei due paesi[26].

Il caso, invece, dei "brand-to-watch" è riferibile a quei paesi impegnati a ricercare e conquistare un nuovo posizionamento sulla base di un ampliamento degli attributi e benefici non ancora sfruttati, che potrebbero, però, rappresentare un valore sufficientemente rilevante nello scenario internazionale, capace di individuare uno spazio percettivo non ancora presidiato da altri territori. Rientrano in questo gruppo, l'Inghilterra e la Slovenia. La prima impegnata nella definizione di un posizionamento competitivo che non sia soltanto *London-centric*, ma che estenda quegli stessi valori (società cosmopolita, mercato dinamico) al resto del paese. La Slovenia, invece, è attualmente impegnata a trasformare la propria immagine da stato post-comunista a paese nevralgico dell'economia europea sia in termini apertura agli scambi internazionali che di dotazione di risorse ambientali e paesaggistiche in un'ottica di promozione turistica (v. tab. 4, c).

Tabella 4 – Tipologie di country branding

a) Megabrand

"MEGABRAND"	ATTRIBUTI DI VALORE
Francia	Chic, moda, eleganza, qualità della vita
Italia	Stile, design, creatività, sensualità
Germania	Tecnologia, qualità, affidabilità
Svizzera	Purezza, benessere, integrità
Giappone	Tecnologia, design, tradizione

b) Turnaround brand

"TURNAROUND BRAND"	ATTRIBUTI DI VALORE	
	Da	**A**
Spagna	Economia arretrata	Paese mediterraneo alla moda
Irlanda	Economia depressa	Paese economicamente molto attrattivo
Sudafrica	Nazione dell'apartheid	Democrazia avanzata

c) Brand to watch

"BRAND TO WATCH"	AMPLIAMENTO DEGLI ATTRIBUTI DI VALORE
Inghilterra	Paese cosmopolita, mercato dei capitali trasparente
Slovenia	Paese attrattivo aperto agli scambi internazionali, nuova destinazione turistica

Fonte: ns. elaborazione da FAN Y. (2006), "Branding the nation: what is being branded?", in *Journal of Vacation Marketing*, vol. 12, n. 1, p. 8 e segg.

[26] "The repositioning of Spain as a vibrant modern democracy throwing off the negative connotations of its recent past is also hailed as an exemplar in nation branding by Gilmore who states that the core of a country's brand must capture the spirit of its people and how it can be developed into a brand positioning after consideration of four factors: macrotrends, target groups, competitors and core competencies". Cfr. DINNIE K. (2007), *Nation Branding: concepts, issues, practice*,, Butterworth-Heinemann, p. 29.

Naturalmente, così come il buon esito della strategia di branding di un'impresa dipende anche dalle altre funzioni aziendali (finanza, ricerca e sviluppo, produzione, distribuzione, etc.), il *country branding* non fa eccezione. A prescindere dalla specifica strategia di posizionamento da realizzare, esprimere una *country brand promise* comporta dover garantire il proprio impegno nel realizzare quanto enunciato, tenendo conto non soltanto delle risorse di dotazione del paese, ma anche delle potenzialità dei propri vantaggi competitivi[27].

3.4 Defining the 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 visiva del paese. La riflessione sulla costruzione di una strategia di immagine per la marca deve tener conto delle scelte strategiche a livello internazionale (politica, economia, cultura, contesto sociale, etc.), unitamente al progetto di *country branding*. La scelta di conseguire un'identità "monolitica" attraverso un sistema di *country brand identity* deve risultare da un'attenta valutazione dell'entità psichica e culturale all'interno e all'esterno della nazione, e delle possibili ripercussioni che questa può avere sulla riuscita delle politiche nazionali. La costruzione di un sistema integrato di *brand identity* a livello internazionale deve necessariamente far leva su un'identità di marca coerente rispetto alla "mission", sul coinvolgimento attivo delle risorse e competenze interne, e su relazioni fiduciarie con i target di riferimento. 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 essere costruita su un numero più limitato di elementi costitutivi che sappiano rispecchiare l'architettura della *brand identity*.

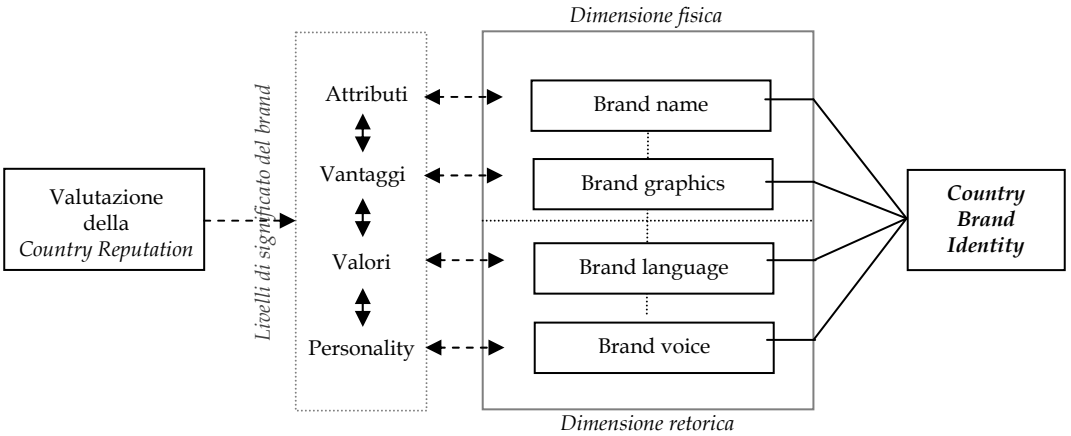
Del resto, è evidente che i pubblici esterni – investitori, turisti, imprese, studenti, lavoratori – non possono essere tempestati da una miriade di informazioni sulla cultura, la storia, le tradizioni del paese. Ecco, dunque, che la *task force* deputata a portare avanti la campagna di

[27] Il *country brand* diventa una garanzia minima di performance in rapporto ai valori espressi dalla concezione strategica di *country branding*. È un contratto impegnativo e dettagliato che legate paese e stakeholder come espressione del sistema di valori che manifesta l'essenzialità della nazione. Cfr. BARTOCCIOLI M. (2001), *La comunicazione di marca*, ISU, Università Cattolica, Milano, p. 131.

branding nazionale dovrà affrontare l'arduo compito di scegliere e selezionare quegli elementi dell'identità nazionale che meglio si prestano ad essere i pilastri portanti del progetto[28]. Forse l'aspetto più rilevante da non sottovalutare è che la *country brand identity* vive interamente nella mente dei pubblici, l'identità non è quella creata dal paese, ma quella che l'*audience* percepisce come essere stata realizzata.

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). Il *brand name* nel caso di una nazione è generalmente riconducibile al suo nome ufficiale, p.e. United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland o UK come suo acronimo[29]. Un paese, però, può vantare più di un *nation brand*, a seconda degli obiettivi di branding perseguiti, p.e. Cool Britannia[30] o Green Britain rappresentano due *brand name* progettati per promuovere l'Inghilterra come destinazione turistica. 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 (v. fig. 2)[31].

Figura 2 – Le dimensioni alla base della *country brand identity*



Fonte: ns. elaborazione

[28] Cfr. DINNIE K. (2007), *Nation branding: concepts, issues, practice*, Butterworth-Heinemann, p. 46.
[29] Cfr. FAN Y. (2006), *op.cit*., p. 5.
[30] Il brand name "Cool Britannia" è stato il risultato di un controverso processo di branding del Regno Unito, attuato nella fine degli anni novanta, durante il governo Blair. All'epoca fu avvertita l'esigenza di procedere ad un rinnovamento dell'immagine del paese in quanto, nonostante i successi internazionali dei settori più creativi (arte, cultura, cinema) e la rapida crescita economica, l'Inghilterra continuava ad essere percepita come un paese *old-fashioned*, refrattario al cambiamento e distante. La soluzione al problema fu valutata dal governo laburista che decise a favore di un ammodernamento dell'immagine del paese. "Cool Britannia" sostituì "Rule Britannia". Purtroppo la scelta non si rilevò efficace, poiché abbandonò tutte le immagini tradizionali direttamente collegate alla reputazione nazionale. Cfr. LEONARD M. (1997), *Britan TM: renewing our identity*, Demos, p. 10 e segg.
[31] Cfr. MAINOLFI G. (2005), "L'internazionalizzazione della marca: un modello di global brand system", in *Esperienze d'impresa*, n.1, pp. 63-65.

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*.

Naturalmente non basta codificare in modo ottimale i sensi, i valori e la cultura associabili al brand, individuando le parole "esatte", l'aspetto più delicato sarà quello di definizione del tono del linguaggio (*brand voice*), ossia dell'atmosfera all'interno della quale si svilupperà il dialogo individuato in sede di *brand language*.

L'intonazione scelta sarà il frutto di un complesso processo creativo che, affinando le tecniche dell'arte retorica, arrivi a sprigionare tutto il potere emotivo e suggestivo della lingua, orientandolo verso nuovi ambienti di comunicazione. Se attraverso il linguaggio si può richiamare uno spazio, virtuale o fisico, con lo stile (*voice*) del brand si dona personalità, espressione, carattere a ciò che è stato evocato (*personality*). 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 marca di emergere. Le dimensioni individuate forniscono una chiave di lettura delle differenze emergenti tra i diversi *country brand* in un'ottica di creazione di valore e di potere da questi detenuto. Quando tutti i segnali che compongono la marca convergono, assecondando la natura olistica della percezione si realizza un fenomeno di sinestesia[32] in cui le impressioni sensoriali – colore, grafica, forma, linguaggio etc. – rafforzano il messaggio del brand.

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

[32] Il termine sinestesia deriva dal greco "syn" (insieme) e "aisthanesthai" (percepire) ed indica un fenomeno psichico in base a cui si realizza una fusione in un'unica sfera sensoriale delle percezioni di sensi distinti. Cfr. BASSANI M., SBALCHIERO S. (2002), *Brand Design*, Alinea, p. 130.

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*. Questa sorta di sponsorship spontanea può essere meglio descritta dall'espressione "Live the brand", vale a dire adottare atteggiamenti e comportamenti compatibili e in linea con la strategia di branding. L'immersione nell'identità del *country brand* farà in modo che i membri della comunità diventino portatori dei "microbi" del brand, contagiando tutti coloro con cui entrano in contatto. Il *country brand* deve essere vissuto come un bene pubblico, un'unità di interessi orientata al perseguimento di un capitale comune.

4. I progetti di Country branding elaborati per il sistema Italia

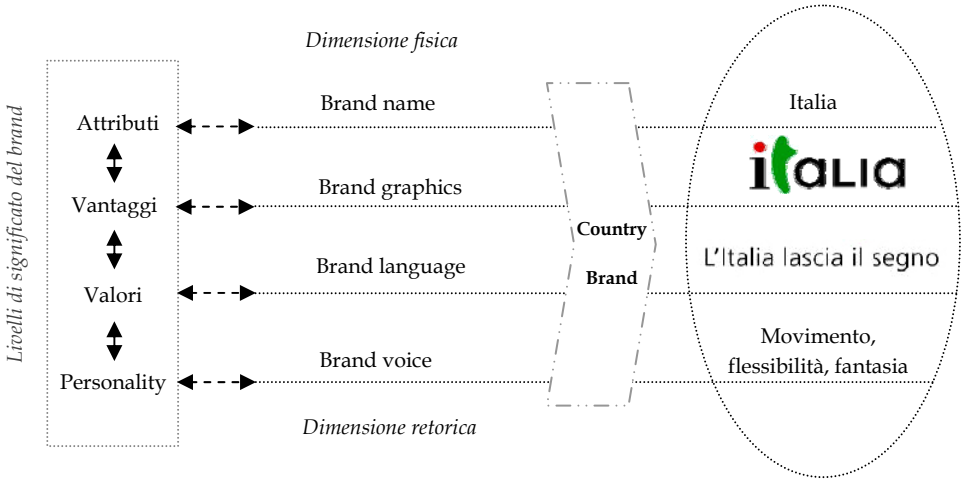
Per quanto riguarda il nostro Paese, nonostante la legittima e meritata inclusione del brand Italia nel novero dei *megabrand*, non è possibile rintracciare un completo e compiuto progetto di *country branding* a livello di sistema Paese. I tentativi finora realizzati sono stati focalizzati al rilancio del settore turistico italiano a livello internazionale, ed orientati esclusivamente alla creazione di un portale virtuale "Italia". Il primo progetto rilevante risale al 2006 e fu promosso dall'allora ministro dell'innovazione e della tecnologia, Lucio Stanca. L'iniziativa, che prevedeva l'istituzione di un portale web "Italia.it", fu salutata come un'occasione unica per rivoluzionare l'immagine dell'Italia all'estero, rendendola fruibile a tutti coloro che avessero intenzione di visitare il paese[33]. Il portale fu chiuso nel 2006 dal vice premier Rutelli in quanto giudicato estremamente ambizioso e poco funzionale, e fu presentato un nuovo progetto "Italia.it" che doveva proporsi come punto di riferimento nel web per tutti gli aspetti di maggiore rilevanza collegati alle attrazioni del Bel Paese. Oltre alla realizzazione di un portale web, "Italia.it" prevedeva la presentazione del nuovo logo ideato per il sistema Italia. Utilizzando lo schema proposto per definire le componenti interpretative della *country brand identity*, è stato possibile valutare il progetto del brand Italia, evidenziandone gli elementi di criticità che ne hanno compromesso la reale efficacia. La dimensione fisica del brand (*brand*

[33] Il progetto prevedeva un'azione di sistema fra Amministrazioni centrali, Regioni, Enti locali, Enit, Comitato Nazionale per il Turismo, associazioni di categoria, operatori del turismo, della cultura, ambiente, produzioni agro-alimentari e Made in Italy, finalizzata alla realizzazione del Portale Nazionale del Turismo da affidare ad Innovazione Italia, la società di Sviluppo Italia costituita per sostenere l'azione del Ministro per l'Innovazione e le Tecnologie. Cfr. EDITORIALE (2006): "Il Ministro Stanca presenta "Italia.it": vetrina digitale interattiva sul mondo", in www.italiamica.it, *download* del 1.10.2009. I costi sostenuti per l'avvio del progetto ammontarono a 45 milioni di euro. Il fallimento dell'iniziativa fu accertato ufficialmente nel 2007. A maggio di quell'anno, infatti, il portale "visititalia" era al 2.539° posto nella classifica dei web nazionali e al 579.039° in quelli degli Stati Uniti. Cfr. ZUCCOLINI R. (2007), "Rutelli pronto a chiudere il portale Italia", in www.corriere.it, *download* del 1.10.2009.

graphics) prevedeva una curva morbida tesa ad evocare l'atmosfera del dialogo proposta con il linguaggio utilizzato. La "ì", di colore nero, nel carattere richiamava il mondo classico e la tradizione italiana, ed era sovrastata da un punto di colore rosso (v. fig. 3).

La "t" di colore verde rifletteva la volontà di rafforzare l'immagine di un Paese ricco dal punto di vista naturalistico e, al tempo stesso, per richiamare il tricolore, rendendo così inequivocabile il riferimento ai colori dell'Italia. Il carattere usato per le altre lettere della parola "Italia" intendeva rimandare a concetti quali movimento, flessibilità e modernità, utilizzando uno sfondo del logo neutro, completamente bianco, per far risaltare i colori del *brand name*. Nonostante le giuste motivazioni di fondo alla scelta del progetto grafico, gli errori commessi sono stati tali da comprometterne la buona riuscita.

Figura 3 – La *brand identity* Italia (2006)



Fonte: ns. elaborazione

Un primo grave errore è stata l'inversione dei colori della bandiera. Il tricolore ha, infatti, il verde a sinistra, il bianco al centro e il rosso a destra. Inoltre, la tipografia del *lettering* – quando all'"IT" si aggiunge il suffisso "alia" – esprime confusione in quanto cambia peso, presentando altri due caratteri diversi. La scelta di inserire 4 diversi tipi di font in un logo con 6 caratteri (minuscoli e maiuscoli assieme) rispondeva all'esigenza di lasciar trasparire la varietà dell'Italia, ma l'effetto finale è stato di dubbia piacevolezza estetica[34]. Oltre al mancato rispetto delle regole basiche di grafica, il logo Italia è riuscito a sollevare innumerevoli critiche anche per presunta somiglianza con altri due loghi, già molto affermati, quello dell'azienda svizzera Logitech, leader nel settore delle periferiche per il personal computer, e quello del partito spagnolo Izquierda Unida. (v. fig. 4). La mancanza di una

[34] Cfr. MORO A. (2007), "Un nuovo logo per l'Italia", in www.designerblog.it, *download* del 01.10.2009.

visione sistemica del fenomeno del *branding* della nazione – anche se circoscritto al comparto turistico - ha compromesso la buona riuscita del progetto.

Figura 4 – I loghi richiamati dal brand "Italia"

Fonte: SANSALONE M. (2009), "Italia.it resuscita", in www.marcosansalone.it, *download* del 12.10.2009.

Per essere realmente efficace un *country brand* ha la necessità di creare un rapporto empatico con i propri interlocutori, differenziandosi rispetto agli altri territori, e, soprattutto, riuscendo a rappresentare ciò che il sistema paese può - e potrà fare - nel corso del tempo[35]. Un brand conquista concretamente un'identità distintiva se riesce a proporre una *promise* rilevante, credibile e duratura, associata a valori segnaletici, capaci di farsi interpreti della *core essence* del sistema paese, ossia dell'identità territoriale e reputazionale[36]. Tale risultato, sicuramente non semplice, può essere raggiunto soltanto attraverso l'adozione di una visione strategica e sistemica del processo di *country branding* che non perda di vista i diversi stadi (*evaluation*, *training*, *defining CBE*, *defining CBI* e *internal branding*).

Il completo fallimento dell'iniziativa "Italia.it" risulta ancor più evidente se si considera la propaganda negativa suscitata presso la comunità degli addetti ai lavori, e sfociata nella creazione di un anti-logo "Not it my name", diffuso in rete da diversi blogger (v. fig. 5).

Figura 5 – L'anti-logo del brand Italia

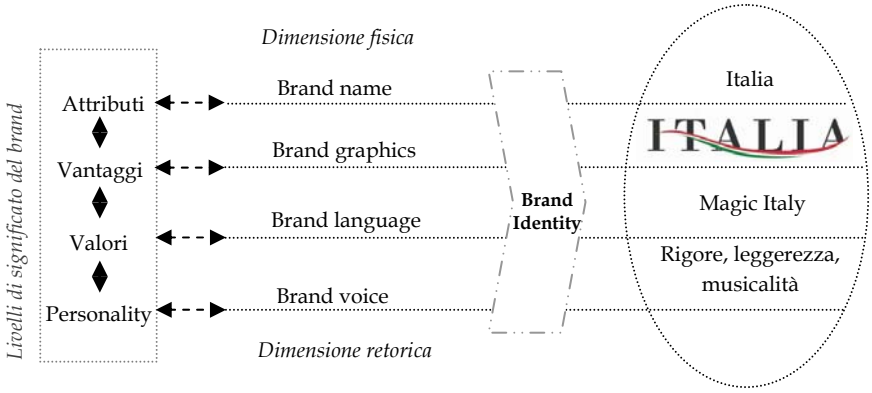
Fonte: EDITORIALE (2006), "Lettera aperta al Presidente del Consiglio dei Ministri", in *Socialdesignzine*, sdz.aiap.it, *download* del 15.10.2009.

L'avventura del portale, iniziata nel febbraio 2007, viene dichiarata conclusa nel gennaio 2008, a meno di un anno di vita, dal ministro Rutelli. Il progetto successivo a quello di Italia.it è stato lanciato nel giugno 2009 ad opera del Presidente del Consiglio Berlusconi e del ministro del Turismo Brambilla. La creazione del nuovo logo, ideato per rilanciare l'identità

[35] Cfr. AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E.,(2000), *Brand leadership*, The Free press, New York.
[36] Cfr. GHODESWAR B.M. (2008), "Building brand identity in competitive markets", in *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, n. 1, p. 5.

del Made in Italy, giudicata in termini di immagine alquanto offuscata, è stata ispirata ad un unico *leitmotiv*, quello di enfatizzare l'eccellenza del Made in Italy (arte, moda, design) e la sua essenza (natura, sapori, bellezza). La dimensione retorica utilizzata per conferire personalità al brand è stata ispirata ai concetti di rigore, musicalità e leggerezza, giudicati espressivi dei tratti genetici del Made in Italy. Il logo utilizzato presenta un *lettering* abbastanza tradizionale in termini di font, a cui si accompagna un'onda tricolore, simbolicamente riferita alla morbidezza e sinuosità dell'*Italian* Lifestyle (v. fig. 6).

Figura 6 - La *brand identity* Italia (2009)



Fonte: ns. elaborazione

Lo slogan utilizzato è quello di "Magic Italy" che contrassegnerà anche il portale elettronico, destinato principalmente al mercato estero.

Purtroppo il lancio del nuovo *country brand* è stato giudicato un flop dai diversi *social network* (primo fra tutti Facebook), già dalla presentazione ufficiale. Il logo, originariamente caratterizzato dallo sfondo nero, è stato criticato poiché privo di struttura, di status e, soprattutto, di dignità di marchio, tanto da essere stato paragonato ad una televendita anni ottanta. Il risultato conseguito sembra aver bissato il fallimento del precedente tentativo, promosso dal governo Prodi, per cui furono spesi ben 45 milioni di euro.

5. Alcune riflessioni preliminari alla costruzione di un valido brand Italia

La politica di branding dell'Italia sembra, dunque, sino ad oggi, non essere riuscita a dare vita ad un progetto corale in grado di sostenere l'identità competitiva del paese, facendo leva sulle risorse reputazionali. L'incompiutezza del progetto italiano è in controtendenza rispetto a quanto succede in un numero sempre più crescente di contesti, dove la creazione e gestione di un sistema di *country brand identity* è ormai considerata un vero e proprio asset competitivo, grazie al suo ruolo di mediatore tra le *country image* ed i pubblici di riferimento,

verso cui stimolare il potere di attrazione del paese[37]. Tale condizione è ancora più critica se si considera che la presenza dell'Italia nella top ten del Country Brand Nation Index è giudicata particolarmente instabile dagli analisti del settore. Ad esempio, l'immagine dell'Italia può essere considerata all'estremo opposto rispetto a quella della Germania, dove, infatti, quest'ultima è debole (paesaggi, persone, cultura, cibo e moda), l'Italia ha, invece, i suoi punti di forza. Sul versante "hard" relativo a componenti quali l'economia, il governo ed "engineering brands", la nazione tedesca non ha eguali a differenza dell'Italia che risulta alquanto debole. Sino a qualche tempo fa il consumatore estero acquistava quasi in modo incondizionato ogni essenza fuoriuscita dalla filiera produttiva italiana, attribuendo qualità e valore al marchio "Made in Italy". L'idea di italianità muta nel tempo, risentendo delle dinamiche reputazionali. In tal senso, diventa indispensabile una verifica costante del posizionamento del brand Italia per poter intervenire tempestivamente laddove si sia in presenza di un rischio di erosione reputazionale.

La strategia di *country branding* dovrebbe prevedere interventi di sostegno e tutela del Made in Italy nei mercati esteri, facendo leva sul contributo determinante delle pubbliche relazioni e della diplomazia pubblica. Il supporto dovrebbe essere teso ad erigere barriere più forti a protezione del patrimonio reputazione del brand Italia, partendo dalla valutazione della *country image* - unitamente alla relativa *brand image* -, intesa quale percezione corrente della nazione presso il *marketplace*, per arrivare alla definizione della *country brand identity*, ossia del sistema di percezioni e associazioni che il paese aspira a creare intorno alla marca Italia. Per garantire il corretto svolgimento di questo processo, è indispensabile partire dalla comprensione del brand e della sua anatomia in termini di elementi, caratteristiche e associazioni, valutati sulla base di un continuum, composto da attributi, vantaggi, valori e personalità del brand. Questi livelli riflettono una progressione dal tangibile all'intangibile, dalla molteplicità alla singolarità, dal concreto all'astratto, dall'esperienziale al cerebrale ed emozionale. In questa attività, l'essenza del *country brand* dovrebbe emergere come un *core value*, facilmente riconoscibile ed apprezzabile dai pubblici target[38]. Se gli stakeholder possono essere considerati i veri creatori del *country brand*, il paese è il creatore dell'identità del *country brand*. La crescente globalizzazione, le rivalità geopolitiche e la competizione economica hanno determinato per le nazioni il bisogno di "marcare" attivamente la propria identità in un modo integrato, conciliando le dimensioni critiche del *country branding*:

[37] Cfr. KOTLER P., GERTNER D. (2002), "Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective", in *Brand Management*, vol. 9, n. 4-5, p. 249 e segg.
[38] Cfr. SIMONIN B.L. (2008), "Nation branding and public diplomacy: challenges and opportunities", in *The Fletcher Forum of World Affairs*, vol. 32:3, Special Edition, p. 22.

diplomazia pubblica, turismo, esportazioni, investimenti esteri, cultura ed eredità. Considerando le attività di branding implementate dai diversi stati, si evidenzia come la maggioranza di essi abbia, in realtà, realizzato campagne di branding esclusivamente per finalità turistiche. Soltanto in pochi casi si assiste ad un sistema integrato di branding attraverso cui dare il giusto risalto alle diverse dimensioni, in considerazione dell'essenza e della natura del vantaggio competitivo del paese. Naturalmente, per riuscire in questo arduo compito è indispensabile un coordinamento in cui sfera pubblica e privata coniughino le loro competenze e risorse, come pure i loro obiettivi. Affinché si realizzino le opportune sinergie, sarà indispensabile condividere una matrice concettuale comune da cui partire per poter individuare l'idea portante del progetto di *nation branding*. In simili condizioni, appare fondamentale la definizione di un sistema di branding nazionale che sappia coniugare la *country reputation* con lo sviluppo del territorio e con le attività di *public diplomacy*. Specificamente, il patrimonio reputazionale del sistema Italia deve essere considerato il punto di partenza su cui erigere la *vision* del *country brand identity system*, valutando la direzione strategica mediante cui alimentare e sostenere il vantaggio competitivo della nazione. La creazione di una *country vision* richiede, come già evidenziato, uno sforzo sinergico da parte dei diversi attori, pubblici e privati, che a vari livelli contribuiscono alla competitività del sistema paese. Il *country brand* del paese Italia dovrà agire, idealmente, come una marca ombrello nazionale, cercando di differenziare i sistemi di offerta locali rispetto a quelli dei territori concorrenti, e promuovendo l'immagine nazionale presso l'audience globale. Questo significa concepire i diversi ambiti di interesse nazionale come dei *sub-brand* da gestire e coordinare rispetto alla brand identity principale. Fondamentale è la fase di analisi ed individuazione delle specificità dei gruppi di stakeholder (*country brand actors*) da cui partire per poter individuare un set di valori comuni (*core values*) da comunicare all'esterno ai diversi target. L'applicazione di una simile struttura produce rilevanti economie di scala, applicando la medesima strategia in più aree e sfruttando fattivamente le sinergie dei diversi attori che rivestono il ruolo di artefici ed ambasciatori del *country brand.*

Il progetto di *country branding* non si conclude con la definizione di una strategia olistica di *brand identity*, ossia predisposta e realizzata mediante il supporto corale dei settori portanti della nazione, ma proseguirà con l'individuazione della attività, relazionali e comunicazionali, deputate a stimolare il contatto tra il sistema paese e i gruppo di stakeholder internazionali. In tal senso, le attività di *public diplomacy* con il loro orientamento di *relationship building* rappresentano un elemento chiave per lo svelamento all'esterno dell'essenza degli interessi nazionali al fine di informare, coinvolgere ed, infine, influenzare i pubblici esteri mediante la

costruzione di relazioni di lungo periodo improntate alla fiducia e alla credibilità. La *public diplomacy* è uno strumento strategico che consente di attivare un dialogo proficuo con l'audience, estraendo il valore della reputazione nazionale. I soggetti deputati alla realizzazione di una simile attività non devono essere individuati esclusivamente nell'ambito degli organismi governativi, geneticamente responsabili delle attività diplomatiche. Le recenti evoluzioni del settore suggeriscono strategie di valorizzazione della *public diplomacy* da realizzare con il contributo fattivo di analisti e professionisti della comunicazione, provenienti anche dal settore privato. Le esperienze di *country branding* di successo a livello internazionale si caratterizzano tutte per la presenza di un organismo *ad hoc*, direttamente dipendente dal governo. La costituzione di un'agenzia di marketing internazionale è, senza dubbio, un elemento che può facilitare la riuscita del progetto, facendosi carico dell'attività di coordinamento tra settore pubblico e privato. L'istituzione di un simile organismo potrebbe rappresentare una risposta efficace all'esigenza - avvertita a più livelli istituzionali - di coordinare le attività di *public diplomacy*, finalizzate alla creazione di relazioni di lungo termine con i diversi gruppi di pubblici esteri, e al miglioramento dell'immagine del paese, facendo leva sui *mass media* per poter diffondere informazioni dettagliate e coerenti sulle diverse sfaccettature del sistema Italia, p.e. ideali, valori, cultura, istituzioni, società civile, obiettivi economici e cultura politica. Guardando alle esperienze passate, l'Italia sembra aver risolto le problematiche di diplomazia pubblica mediante sistemi *ad hoc*, sprovvisti di una pianificazione ad ampio respiro, in cui le istituzioni coinvolte (p.e. Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero degli Affari Esteri, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero della Difesa, etc.) hanno adattato le proprie attività alle circostanze e alle necessità contingenti[39].

5. Considerazioni conclusive

Il modello italiano - finora utilizzato - sembra incapace di consolidare la legittimità interna ed il consenso accordato al sistema paese da parte degli stakeholder esteri. L'immagine del Made in Italy richiede una gestione proattiva e reattiva del flusso informativo da divulgare all'estero, spesso da realizzarsi in risposta a quanto viene diffuso dai numerosi canali

[39] Del resto, attualmente, a livello internazionale non esiste un modello condiviso di *public diplomacy*, è possibile, però, evidenziare dei modelli di riferimento, relativi alle modalità di gestione delle attività di diplomazia pubblica e relazioni culturali adottate da nazioni differenti. Il modello francese, ad esempio, prevede il controllo statale delle attività, realizzato attraverso un'agenzia ufficiale. Il modello statunitense, invece, prevede la definizione di chiare strategie comunicazionali da realizzarsi verso specifici pubblici target, secondo un ordine di priorità e con risorse predefinite. Cfr. MACOVEI I. (2008), "Public diplomacy and its role in building a nation's competitive identity", in *Management & Marketing*, vol. 4, p. 931 e segg.

informativi a cui i pubblici target attingono per ricostruire un giudizio complessivo sugli aspetti di interesse relativi al paese[40]. La natura di megabrand del sistema Italia facilita le potenzialità espressive della marca Italia, consentendole 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 alla marca Italia e che consentono di ottenere un posizionamento riconoscibile che assicuri una piena valorizzazione dello stile italiano, così come esso si manifesta per i prodotti di eccellenza.

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. Naturalmente, per riuscire in questo arduo compito è indispensabile un coordinamento fattivo tra sfera pubblica e privata in cui si coniughino le rispettive competenze e risorse in vista di un obiettivo comune: la gestione del brand "Made in Italy". L'attuazione di un sistema condiviso e sistemico, quindi, potrebbe fornire un valido strumento strategico mediante cui conseguire gli obiettivi di posizionamento internazionale auspicati, senza incorrere in errori di comunicazione strategica.

La predisposizione di un'agenzia, di diretta emanazione governativa, deputata a svolgere un ruolo di coordinatore tra i diversi attori istituzionali coinvolti nel processo diplomatico e culturale del paese, e, al tempo stesso, di comunicatore degli orientamenti governativi a livello centrale, potrebbe avere indubbie ripercussioni positive in termini di capitale reputazionale della nazione, in quanto attività propedeutica e necessaria per la corretta definizione dell'identità competitiva del sistema Italia che vede nella *country brand identity* la sua manifestazione esteriore.

Una simile attività rappresenta una modalità concreta per poter intervenire, in qualità di elemento esogeno, sotto il diretto controllo istituzionale, sul processo percettivo degli stakeholder internazionali, spesso fortemente dominato da un set di stereotipi che non favoriscono la coincidenza tra identità progettata e identità percepita; un compito sicuramente arduo, le cui probabilità di riuscita possono essere incrementate soltanto attraverso una condivisione di obiettivi, da parte degli attori nazionali che rivestono il duplice ruolo di artefici e beneficiari delle performance del progetto di *country branding*. L'emersione di

[40] Cfr. DIODATO E. (2007), "Italy abroad: for an Italian public diplomacy", University for Foreigners of Perugia.

un'identità competitiva, progettata e costruita in modo sistemico attorno ai diversi sovra-sistemi nazionali, consentirebbe di evitare sprechi di risorse, riuscendo a convogliare gli sforzi su di un unico progetto globale anziché su programmi frammentati e non coordinati, portati avanti dai diversi organi ed agenzie nazionali. Inoltre, il confronto continuativo tra settore pubblico e privato può far emergere elementi importanti ai fini della corretta individuazione e analisi dell'opinione pubblica internazionale. Il quadro dell'identità competitiva è, infatti, reso ancora più complesso dal fatto che gli *identity maker* si caratterizzano per una forte disomogeneità in termini di settori di riferimento e relative dinamiche relazionali vantate verso il paese. Tale condizione implica la necessità di disporre, attraverso l'agenzia di marketing internazionale, una mappatura delle *audience* più rilevanti presenti nei paesi, distinte per ciascun ambito: partner commerciali, mercati di esportazione, partner culturali, paesi che sono risorse di turisti, di talenti, di lavoratori, e così via. Soltanto un'analisi approfondita di ciascun paese può consentire di individuare le condotte più profittevoli in termini, non soltanto di miglioramento dell'influenza della politica estera, quanto anche di supporto istituzionale al potenziale operativo delle imprese del Made in Italy nei mercati esteri e di promozione del paese Italia come contesto attrattivo per gli investitori esteri.

Bibliografia

AAKER D.A., JOACHIMSTHALER E.,
2000 *Brand leadership*, The Free Press, New York.
AAKER D.A.,
1996 *Building strong brands*, The Free Press, New York.
ANHOLT S.,
2006 "Nation brands index special report: how our world view changed since 2005?", in www.simonanholt.com, *download* del 29.06.2009.
2005 "Anholt Nation Brand Index: how does, the world see America", in *Journal of Advertising Research*, September.
1999 "Branding the developing world", in *Impact*, IFC – World Bank.
ARONCZYK M.,
2008 "Living the brand: nationality, globality and the identity strategies of nation branding consultants", in *International Journal of Communication*, vol. 2.
BARNABÒ L.,
2006 Relazione di apertura al convegno "Per un nuovo Made in Italy", Palazzo Turati, Milano, 16 dicembre.
BASSANI M., SBALCHIERO S.,
2002 *Brand Design*, Alinea.
BECATTINI G.
1989 "Il distretto industriale come ambiente creativo", in Benedetti E. (a cura di), Mutazioni tecnologiche e condizionamenti internazionali, Franco Angeli, Milano.
BARTOCCIOLI M.,

2001 *La comunicazione di marca*, ISU, Università Cattolica, Milano.
CATTANEO C.,
2001 *Del pensiero come principio di economia pubblica* (1859), Scheiwiller, Milano.
CIASULLO M.V.,
2004 *Declino e rilancio del Made in Italy: il ruolo della media impresa*, Giappichelli Editore, Torino.
CORBELLINI E., SAVIOLO S. (a cura di),
2004 *La scommessa del Made in Italy*, Etas, Milano.
DINNIE K.,
2007 *Nation branding: concepts, issues, practice*, Butterworth-Heinemann.
DIODATO E.,
2007 "Italy abroad: for an Italian public diplomacy", University for Foreigners of Perugia.
EDITORIALE,
2009 "Nation Branding", in www.nation-branding.info, *download* del 30.11.2009

2007 "Promozione e tutela del Made in Italy", Servizio Studi della Camera dei Deputati, in www.camera.it, *download* del 12.09.2009.
2006 "La tutela del "Made in Italy" dopo la sentenza nr. 2648/06 della Corte di Cassazione: considerazioni generali e ricadute nell'ambito delle produzioni alimentari alla luce delle norme e della giurisprudenza comunitaria", in *Diritto e Diritti. Rivista giuridica elettronica*, in www.diritto.it, *download* del 12.09.2009.
2006 "Il Ministro Stanca presenta "Italia.it": vetrina digitale interattiva sul mondo", in www.italiamica.it, *download* del 1.10.2009.
2006 "Lettera aperta al Presidente del Consiglio dei Ministri", in *Socialdesignzine*, sdz.aiap.it, *download* del 15.10.2009.
FAN Y.,
2006 "Branding the nation: what is being branded", in Journal of Vacation Marketing, vol. 12, n. 1.
FATIGUSO R.,
2009 "Il Made-in rimane in campo", in *IlSole24Ore, Economia&Lavoro*, in www.ilsole24ore.com, *download* del 19.09.2009.
FORTIS M.,
2007 *Made in Italy e interesse nazionale*, Atti del Convegno: "L'industria è un cardine dell'identità italiana", Aspen Institute Italia, 12-14 ottobre, Siracusa.
GALLUCCI C.,
2006 "Processi di valorizzazione dei prodotti tipici e dei territori di origine", in *Esperienze d'impresa*, Serie Speciale, S/4, Boccia Editore, Salerno.
GHODESWAR B.M.,
2008 "Building brand identity in competitive markets", in *Journal of Product & Brand Management*, vol. 17, n. 1.
GRANELLI A., DE BIASE L.,
2004 *Inventori d'Italia. Dall'eredità del passato la chiave per l'innovazione*, Guerini e Associati, Milano.
KONECNIK M.,
2008 "Tourism destination brand identity. The case of Slovenia", in *Journal of Brand Management*.
KOTLER P., GERTNER D.,
2002 "Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective", in *Brand Management*, vol. 9, n. 4-5.
LEONARD M.,

1997 *BritainTM: renewing our identity*, Demos.
MACOVEI I.,
2008 "Public diplomacy and its role in building a nation's competitive identity", in *Management & Marketing*, vol. 4.
MAINOLFI G.,
2005 "L'internazionalizzazione della marca: un modello di global brand system", in *Esperienze d'impresa*, n.1
MARINO V., GALLUCCI C., MAINOLFI G.,
2009 "L'interpretazione multidimensionale della country reputation. Implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy", in Pepe C., Zucchella A. (a cura di), L'internazionalizzazione delle imprese italiane, Il Mulino, Bologna.
MIHAILOVIC P.,
2006 "Kingship branding: a concept of holism and evolution for the nation brand", in *Place Branding*, vol. 2, n. 3.
MUNIZ A. M., O' GUINN T. C., FINE G. A., HANTULA, D. A.,
2006 Rumor in brand community. In *Advances in social & organizational psychology: A tribute toRalph Rosnow*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
HOLT D.B., QUELCH J.A., TAYLOR E.L.,
2004 "How global brands compete", in *Harvard Business Review*, September.
MORO A.,
2007 "Un nuovo logo per l'Italia", in www.designerblog.it, *download* del 01.10.2009.
PENCARELLI T., GREGORI G.L. ,
2009 *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche*, Franco Angeli, Milano, p. 19 e segg.
PUDDU L.,
2009 "Grandi imprese e piccola manifattura in contrasto", in www.kataweb.it, *download* del 08.09.2009.
ROTH M.S.,
1995 "The effect of culture and socioeconomics on the performance of global brand image strategies", in *Journal of Marketing Research*, vol. 23, may.
RULLANI E.,
2000 "Crescita e innovazione del Made in Italy", in QUADRIO CURZIO A., FORTIS M., (a cura di), *Il Made in Italy oltre il 2000: Innovazione e comunità locali*, Il Mulino, Bologna.
SANSALONE M.,
2009 "Italia resuscita", in www.marcosansalone.it, download del 01.10.2009.
SIMONIN B.L.,
2008 "Nation branding and public diplomacy: challenges and opportunities", in *The Fletcher Forum of World Affairs*, vol. 32:3, Special Edition.
VAN GELDER S.,
2003 *Global brand strategy*, Kogan Page.
VESCOVI T., GAZZOLA P.,
2007 "Immagine territoriale e identità globale. L'utilizzo del legame con il territorio nello sviluppo della marca", in *Micro & Macro Marketing*, n. 3, dicembre.
ZUCCOLINI R.,
2007 "Rutelli pronto a chiudere il portale Italia", in www.corriere.it, *download* del 1.10.2009.