

Nation branding tra prodotti e turismo

VANIA VIGOLO*

Abstract

I processi di branding possono essere applicati non solo ai beni e ai servizi ma, secondo sviluppi recenti della letteratura e da casi osservati, anche a località, destinazioni turistiche, Paesi e Nazioni. Proprio con riferimento ai Paesi e alle Nazioni, negli ultimi anni si è affermato un filone di studi, il nation branding, che cerca di avvalersi di alcuni strumenti di marketing per la creazione di una brand image nazionale.

Obiettivo di questo lavoro è presentare una rassegna della letteratura in tema di nation branding che non pretende di essere esaustiva, ma intende piuttosto focalizzarsi su due possibili prospettive di analisi: da un lato l'influenza reciproca tra marca Paese e marche di prodotti, dall'altro il rapporto tra marca Paese e una voce determinante dell'economia mondiale: il turismo.

Dai lavori analizzati emerge come il nation branding offra interessanti potenzialità applicative, ma anche alcuni punti critici su cui interrogarsi: difatti, gestire l'immagine di un Paese richiede processi estremamente lunghi e difficili da governare e non è chiaro chi dovrebbe essere il soggetto a cui è demandata tale responsabilità.

Parole chiave: nation branding, nation brand image, country-of-origin effect, turismo

1. Introduzione

In anni recenti, il marketing è stato applicato con successo anche a settori come quello della cultura¹ o del *no profit*² che, tradizionalmente, guardavano con sospetto e circospezione tale pratica manageriale. In particolare, si è visto che i processi di *branding* possono essere utilmente impiegati non solo per beni di consumo, ma anche per servizi³, pubblici⁴ e privati, e, secondo gli ultimi sviluppi della letteratura,

* Ricercatore di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi di Verona
e-mail: vania.vigolo@univr.it

¹ Cfr., tra gli altri, Baldassarre F., *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, Franco Angeli, Milano, 2009; Solima L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2006; Spranzi A., *Il marketing dell'arte: come può l'economista dell'arte ottenere le conoscenze estetiche che gli servono per il suo lavoro?* Unicopli, Milano, 2008.

² Cfr. Lavanco G., Pisciotta S., *Il marketing sociale dei servizi alla persona*, Carocci Faber, Roma, 2007; Galli A., Nidasio S., *Fare notizia con il non profit: strumenti e strategie per la comunicazione sociale*, Franco Angeli, Milano, 2009.

³ Zeithaml V.A., Bitner M.J., Gremler D.D., *Il marketing dei servizi* (ed. ital. a cura di

anche per località, destinazioni turistiche, Paesi e nazioni⁵. I primi studi in tema di *nation branding* risalgono a una quindicina di anni fa, sebbene sia opinione condivisa che da sempre Paesi e nazioni abbiano cercato di esprimere la propria identità e di creare una propria immagine, ad esempio attraverso inni nazionali, monete, bandiere, stemmi⁶; meglio ancora, “anche se un Paese non gestisce coscientemente il proprio nome come una marca, le persone avranno comunque un’immagine del Paese che può essere richiamata semplicemente pronunciandone il nome”⁷.

Il *nation branding* coinvolge discipline diverse, è un’attività piuttosto controversa perché si presta a risvolti e implicazioni politiche e pone quesiti di tipo etico e morale⁸ poiché le decisioni che riguardano un Paese coinvolgono direttamente tutti i suoi cittadini⁹.

Quando si fa riferimento al *nation brand*, la marca in questione è il Paese, la nazione. Il *nation brand* può essere considerato come una miscela unica e multidimensionale di elementi che contribuiscono a differenziare la nazione in maniera significativa per i *target* di riferimento basandosi su aspetti culturali¹⁰. Fan sottolinea la distinzione tra nazione e Paese¹¹, intendendo con la prima un ampio

Bonetti E.), 2 ed., McGraw-Hill, Milano, 2008; Hoffman K.D., Bateson J.E.G., Iasevoli G., *Marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2007; Eiglier P., Langeard E., *Il marketing strategico nei servizi*, 3a ed., McGraw-Hill, Milano, 2000.

⁴ Anche nei servizi pubblici, tradizionalmente segnati da una scarsa attenzione all’efficacia e alla qualità del servizio, è emersa la necessità di una maggiore attenzione verso processi manageriali e di marketing volti ad una soddisfazione del cliente. Tra gli altri, cfr. Testa F., Ugolini Marta, “Public services between equity and customer satisfaction”, in Carpi D. (ed.), *The concept of equity: an interdisciplinary assessment*, Winter, Heidelberg, 2007.

⁵ Cfr., tra gli altri, Hankinson G., “Managing destination brands: establishing a theoretical foundation”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, Issue 1-2, February 2009; Risitano M., *Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche*, Liguori, Napoli, 2006; Martini U., Ejarque J., *Le nuove strategie di destination marketing: come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*, Franco Angeli, Milano, 2008.

⁶ Olins W., “Branding the nation - the historical context”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N. 4-5, April 2002.

⁷ Kotler Ph., Gertner D., “Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9., N. 4-5, April 2002, p. 250 (nostra traduzione).

⁸ Sulla dimensione etica delle attività manageriali, cfr. Baccarani C., “What does ethical behaviour mean in management activities?”, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, N. 2, 2008.

⁹ E’ ormai entrata a far parte del linguaggio comune l’espressione “sistema-Paese”, con la quale si fa riferimento al complesso degli elementi tangibili e intangibili che conferiscono identità e unicità ad uno Stato e alla sua nazione. Un approccio non culturalmente lontano viene applicato all’impresa, cfr. Golinelli G.M., *L’approccio sistemico al governo dell’impresa*, Cedam, Padova, 2000.

¹⁰ Dinnie K. (ed.), *Nation branding. Concepts, Issues, Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008, p. 15.

¹¹ Fan Y., “Branding the nation: What is being branded?”, *Journal of Vacation Marketing*,

gruppo di persone che condividono la stessa cultura e la stessa lingua, con il secondo lo spazio geografico occupato dalla nazione.

La letteratura degli ultimi anni, dopo aver lasciato ampio spazio all'analisi del Paese come elemento strettamente legato al prodotto - su tutti, si consideri il filone degli studi in tema di *country-of-origin effect*¹² - ha via via introdotto nuove prospettive di osservazione che si riferiscono al concetto di nazione. Infatti, se è vero che il concetto di immagine del Paese del prodotto (*product-country image*) perderebbe di significato qualora venisse separato dal prodotto stesso, il concetto di immagine del Paese o della nazione potrebbe esistere indipendentemente da qualsiasi riferimento ai prodotti.

Nell'ultimo decennio, l'associazione tra prodotto e Paese d'origine è diventata più difficile da definire: difatti, con la progressiva apertura dei mercati e lo sviluppo della globalizzazione, le imprese possono ideare il *brand* e il *design* di un prodotto in un luogo, comprare materie prime da uno o più Paesi, produrre in altri, assemblare in altri ancora e poi distribuire e vendere in tutto il mondo. Questo processo ha portato inevitabilmente ad una similarità dell'offerta a livello globale, ma la paventata omogeneizzazione dei consumi sembra ormai un lontano fantasma. Gli studi sul comportamento del consumatore pongono in luce piuttosto come anche le imprese internazionali debbano necessariamente confrontarsi con specificità locali¹³ che riguardano non soltanto il contesto politico-economico del Paese di delocalizzazione o esportazione, ma soprattutto il contesto socio-culturale, che influisce in maniera determinante sulle relazioni tra l'impresa e i suoi consumatori. Anzi, quasi in maniera ossimorica, la globalizzazione ha contribuito alla riscoperta delle specificità locali: l'abbattimento dei costi dei mezzi di trasporto e la diffusione delle telecomunicazioni, *world wide web in primis*, hanno determinato una maggiore mobilità dei consumatori a livello nazionale ed internazionale, nonché la diffusione in tempo reale di flussi di informazioni da una parte all'altra del mondo.

Vol. 12, N. 1, 2006 afferma: "Various terms found in literature can be classified into three categories: product related, national level and cultural focus".

¹² Negli studi sul *country-of-origin effect*, il Paese d'origine viene spesso presentato e analizzato come un attributo della marca o del prodotto. Per una revisione della letteratura sul tema dal 1965 al 1997, cfr. Al-Sulaiti K., Baker M.J., "Country of origin effects: a literature review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, N. 3, 1998, pp. 150-199. Cfr. inoltre Papadopoulos N., Heslop L.A., *Product and Country Images: Research and Strategy*, New York, The Haworth Press, 1993; Pharr J.M., "Synthesizing country-of-origin research from the last decade: Is the concept still salient in an era of global brands?", *Journal of Marketing*, Fall 2005.

¹³ Come afferma Corbetta con riferimento all'internazionalizzazione delle imprese italiane nei Paesi ad elevato tasso di crescita, "Quando si decide di penetrare in nuovi mercati geografici occorre ben ponderare quali elementi del proprio sistema di offerta modificare per tener conto delle caratteristiche dei consumatori e dei contesti locali. Occorre infatti coniugare l'ovvia esigenza di adattamento... con la necessità di valorizzare gli elementi caratterizzanti l'italianità che costituiscono in buona misura il *quid* ricercato dai consumatori locali". Corbetta G., "Imprenditorialità e aziende dell'Italian style", *Sinergie*, N. 71, Settembre-Dicembre 2008, p. 66.

Le contaminazioni culturali che necessariamente ne derivano contribuiscono da un lato ad avvicinare stili di vita, abitudini e consumi di Paesi anche molto diversi tra loro, dall'altra contribuiscono a rafforzare il bisogno di riaffermare un'identità nazionale fondata sulla cultura¹⁴, la storia, le tradizioni e i valori condivisi da un popolo. Allo stesso tempo, quindi, tali dinamiche possono sortire effetti opposti: allontanare sentimenti xenofobi o, al contrario, rischiare di alimentarli. La dimensione culturale di cui un Paese/nazione si fa portatore riveste un ruolo determinante perché influisce non solo sui processi decisionali dei consumatori in termini di preferenze e atteggiamenti, ma anche sull'immagine delle marche e dei prodotti, tangibili o servizi, a cui tale Paese/nazione dà origine.

Essere presenti sul mercato globale non significa pertanto sottovalutare l'importanza della dimensione locale, ad esempio in termini di prassi economiche e manageriali, di requisiti normativi da rispettare e, non per ultimo, di preferenze dei consumatori. Inoltre, non va dimenticato che ad una dimensione locale dell'impresa viene spesso associato un livello di fiducia più elevato da parte dei consumatori. Questa consapevolezza emerge chiaramente nelle campagne di comunicazione di una delle più grandi banche del mondo, HSBC, che ha fatto proprio ormai da alcuni anni lo slogan "the world's local bank".

Appare dunque evidente la necessità, per le imprese e più in generale per le organizzazioni e i Paesi, di non sottovalutare i risvolti e le implicazioni che la dimensione internazionale dei rapporti tra Stati può avere non soltanto sul piano economico, ma anche su quello socio-politico e culturale. Allo stesso tempo, è innegabile che le *policy* adottate in ambito economico, politico e culturale possono fluidificare o ostacolare i rapporti tra Paesi.

A partire da tali premesse, *obiettivo* di questo lavoro è presentare una rassegna della letteratura in tema di *nation branding* che non pretende di essere esaustiva, ma mira piuttosto a focalizzarsi su due delle possibili implicazioni che il *nation branding* può comportare e che riguardano:

- l'influenza reciproca che *nation brand* e *product brand* possono avere;
- il rapporto tra *nation brand* e una voce determinante dell'economia di alcuni Paesi: il turismo.

2. La nazione può essere considerata alla stregua di una marca?

2.1 La marca tra immagine e identità

Per capire come sia stato possibile giungere alla formulazione di teorie che suggeriscono di interpretare la nazione come una marca, sembra utile richiamare

¹⁴ Secondo Hofstede, la cultura è "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one human group from another". Hofstede G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA., 1980.

alcuni concetti fondamentali in tema di *brand*.

Secondo una visione condivisa¹⁵, la marca è “un nome, un termine, un design, un simbolo, o qualunque altra caratteristica che ha lo scopo di far identificare i beni o i servizi di un venditore e distinguerli da quelli degli altri venditori”¹⁶. Una marca può identificare un singolo prodotto (*product brand*) o una famiglia di prodotti (*product family brand*), oppure l’azienda nella sua interezza (*corporate brand* o *trade name*) e può essere costituita da uno solo o dalla combinazione di più elementi, definiti anche *brand identities*¹⁷: un nome, lettere, numeri, simboli, una firma, uno slogan, una forma, un colore, un particolare carattere grafico¹⁸.

Se in passato alcune prospettive hanno privilegiato il punto di vista del produttore e il *brand* veniva “tangibilizzato”, presentato cioè come un’estensione del prodotto e trattato come un oggetto¹⁹, a partire dagli anni Settanta del secolo scorso si comincia a delineare la marca come complessa entità cognitiva creata dai consumatori in risposta al *set* di esperienze con un prodotto. La letteratura degli ultimi dieci-quindici anni si è spostata gradualmente verso una visione più olistica della marca, che da oggetto è diventato non solo soggetto dotato di una propria personalità e di un’identità complessa e multifaccettata²⁰, ma anche catalizzatore di un capitale, di un valore, sia per l’impresa sia per il consumatore, che trascende il prodotto stesso²¹ e culmina nel concetto di *brand equity*²².

¹⁵ Cfr., ad esempio, Kotler Ph., Scott W.G., *Marketing Management*, Settima edizione, Isedi-Prentice Hall International, Torino, 2002 e Kerin R.A., Hartley S.W., Berkowitz E.N., Rudelius W., *Marketing* (ed. ital. a cura di Pellegrini L.), McGraw-Hill, Milano, 2007.

¹⁶ Definizione tratta dal sito dell’American Marketing Association, www.marketingpower.com

¹⁷ Keller K.L., “Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January 1993, p. 2.

¹⁸ Queste componenti della marca vengono definite anche identità visiva o *visual identity*. Cfr. Fabris G., Minestrone L., *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 211-212.

¹⁹ Con riferimento al secondo dopoguerra, fase in cui il marketing cerca di assurgere a disciplina scientifica, Hanby afferma: “It is, perhaps, not surprising in this climate that the marketing profession so readily embraced a definition of brand that imbued it with the properties of an inert physical object, thus opening up the possibility of studying it through the methods of the most indisputably scientific of all activities, the natural sciences - a phenomenon described by one author as ‘physics envy’”. Hanby T., “Brands - Dead or Alive?”, *International Journal of Market Research*, Vol. 41, N. 1, 1999.

²⁰ Tra tutti, cfr. Kapferer J.N., Thoenig J.C., *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell’economia* (ed. ital. a cura di Deichmann M.), Centromarca-Guerini e Associati, Milano, 1991; Kapferer J.N., *Re-inventare la marca. Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*, Franco Angeli, Milano, 2002; Aaker J., “Dimensions of Brand Personality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, August 1997, pp. 347-356.

²¹ Aaker D.A., *Building strong brands*, The Free Press, New York, 1996, p. 74.

²² La letteratura degli ultimi anni in tema di brand equity è estremamente vasta. Alcuni contributi fondamentali sono di Aaker D.A., “The Value of Brand Equity”, *Journal of*

L'instabilità economica degli ultimi anni, unitamente ad un mutato contesto ambientale, che vede clienti sempre più esperti, illimitate possibilità di scelta²³ e competizione agguerrita anche da parte di nuovi Paesi emergenti (solo per citarne alcuni, Cina e India), ha spinto le imprese a riconsiderare il loro approccio di *branding* e a focalizzare le risorse per la creazione di una marca in grado di offrire al consumatore la promessa di un'esperienza unica²⁴.

Per il consumatore "la marca è la sintesi soggettiva, elaborata a livello sia conscio che inconscio, di tutte le esperienze collegate a quel prodotto: dalla prova dello stesso (e quindi dalle valutazioni di *performance*, confrontate con quelle della concorrenza o con le proprie aspettative), alla pubblicità, alla confezione, alle promozioni ecc."²⁵. La conoscenza della marca da parte dei consumatori (*brand knowledge*)²⁶ dipende a sua volta dalla notorietà o consapevolezza di marca (*brand awareness*) e soprattutto dall'immagine di marca (*brand image*). La notorietà di marca è costituita dalle dimensioni del ricordo e del riconoscimento della marca da parte del consumatore. L'immagine di marca dovrebbe essere espressione dell'identità di marca ed è il risultato delle associazioni che si trovano nella mente del consumatore²⁷. In chiave positiva, le associazioni possono aiutare i consumatori ad elaborare o mantenere vive nella memoria le informazioni sul *brand*, costituire la

Business Strategy, Vol. 13, Issue 4, July/August 1992; Keller K.L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January 1993, pp. 1-22; Keller K.L., "Building Customer-Based Brand Equity" (cit.), pp. 14-19. Cfr. Inoltre Vicari S. (a cura di), *Brand equity: il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, 1995.

²³ Cfr. Riezner R., Testa F., "The captive consumer no longer exists. Creating customer loyalty to compete on the new deregulated markets of public utilities", *7th World Congress for Total Quality Management: Business Excellence - Make it happen!*, Verona, 25-27 June 2002.

²⁴ Come afferma Shore D.A., docente presso la Harvard University, citato in Crosby L.A., Johnson S.L., "Beyond Brand Awareness", *Marketing Management*, Vol. 12, Issue 3, May/June 2003, p. 10, "As life gets more complicated and consumers have less time, the ability of a brand to be a predictable experience is important, in that consumers will automatically return to that same brand". Dunque, "smart companies recognize that great products and services deliver experiences that make life better in some small way... Brand management is how you structure and run your business. Branding determines your overall image, strategies, and priorities for using resources".

²⁵ Corigliano G., *Marketing. Strategie e tecniche*, Etas, Milano, 1999, p. 233. Particolarmente incisiva sembra la raffigurazione della marca come un *iceberg*: la parte che emerge dall'acqua è composta da quegli elementi direttamente visibili al consumatore (promozione, pubblicità, packaging, distribuzione, qualità-prestazioni, posizionamento percepito). Al di sotto della superficie si nasconde però una serie di fattori - quali ad esempio strategie competitive o ricerche di mercato - che, seppur non percepiti dal consumatore, sostengono e condizionano la punta dell'iceberg.

²⁶ Keller definisce la conoscenza di marca come "a brand node in memory to which a variety of associations are linked". Keller K.L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity" (cit.).

²⁷ Cfr. Kapferer J.-N., *The new strategic brand management*, Kogan Page, London, 2004.

base per la differenziazione e l'estensione di marca²⁸, spingere all'acquisto e creare sentimenti positivi nel consumatore²⁹. Al contrario, associazioni negative possono indurre ad atteggiamenti ostili nei confronti della marca ed ostacolare quindi il raggiungimento di un vantaggio competitivo.

Le associazioni relative alla marca riguardano principalmente gli attributi e i benefici che il consumatore riconosce al *brand*, nonché gli atteggiamenti che il consumatore mette in atto nei confronti della marca stessa³⁰. Il Paese d'origine del *brand*, ad esempio, può essere considerato un attributo della marca stessa ed influenzare quindi l'atteggiamento dei consumatori.

A partire da questi presupposti sulla marca, nei prossimi paragrafi si presenteranno alcune riflessioni sul *nation branding*.

2.2 La nazione come marca: origini e sviluppi del *nation branding*

Il *nation branding* trae origine dalla letteratura in tema di identità nazionale e di Paese d'origine. Questi diversi studi convergono nel *nation branding* e nel 2002 viene pubblicato per la prima volta uno *Special Issue* del *Journal of Brand management* dedicato a questo tema. L'interesse suscitato fu tale che nel 2004 gli stessi editori del *Journal of Brand management* pubblicarono la rivista *Place branding*.

Il primo lavoro sul *nation branding*, sia pur *ante litteram*, risale però al 1993 ad opera di Kotler, Haider e Rein e si intitola *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*³¹. E' invece Simon Anholt nel 1996 a coniare l'espressione *nation branding*.

Dal punto di vista linguistico, in letteratura si assiste al fiorire di una pluralità di espressioni e ad una grande varietà terminologica che porta talvolta ad ambigue interpretazioni del fenomeno: *nation branding* viene utilizzato come sinonimo di *country branding*, mentre con il termine *place branding* si fa riferimento ad un concetto più ampio che abbraccia nazioni, regioni, città e persino piccole località.

Come ammette lo stesso autore, è evidente che il Paese non è un prodotto e pertanto i processi di creazione e gestione di una marca non possono essere applicati

²⁸ Sull'estensione di marca cfr., tra gli altri, Aaker D.A., Keller K.L., "Consumer evaluation of brand extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 54, N. 1, 1990; Keller K.L., Aaker D.A., "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol 29, N. 1, 1992; Smith D.C., Park C.W., "The effects of brand extension on market share and advertising efficiency", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, N. 3, 2002 e Cassia F., *Estensione di marca e successo dell'innovazione di mercato*, LED, Milano, 2007.

²⁹ Cfr. Aaker D.A., "The Value of Brand Equity" (cit.), p. 31.

³⁰ Questa classificazione riprende l'approccio presentato in Keller K.L., "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity" (cit.), pp. 4-7 e Aaker D.A., "The Value of Brand Equity" (cit.), p. 31

³¹ Kotler Ph., Haider D., Rein I., *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York, 1993.

al Paese senza opportune considerazioni e adattamenti; tuttavia, la reputazione di un Paese può essere interpretata come l'immagine di marca di un'impresa (*corporate brand image*). *Nation brand* e *corporate brand* sono infatti accomunati da due elementi:

- la multidimensionalità della natura stessa di impresa e nazione;
- la molteplicità degli *stakeholder* coinvolti.

In un successivo lavoro, Anholt afferma come un elemento di fondamentale importanza nella complessa creazione di marchi internazionali sia l'influenza della (presunta) provenienza del brand sulle percezioni dei consumatori con riferimento alla marca stessa³².

Di recente Anholt è giunto ad un'evoluzione dei suoi studi adottando un approccio che egli stesso definisce come "*competitive identity*"³³, enfatizzando l'importanza dell'identità nazionale, della competitività economica e politica di un Paese piuttosto che il processo di *branding*.

Secondo questa visione, il *nation brand management* dovrebbe essere trattato alla stregua di una policy nazionale, non come campagna di comunicazione separata dalla pianificazione, dal governo o dallo sviluppo economico.

3. Perché ricorrere al *nation branding*?

Ricorrere al *nation branding* può essere utile per raggiungere diversi obiettivi, tra cui:

- attrarre turisti;
- attrarre investimenti;
- aumentare l'export;
- attrarre talenti³⁴.

³² Anholt S., "Nation-brands of the twenty-first century", *Journal of Brand Management*, Vol. 5, N. 6, 1998, pp. 395-406.

³³ Dinnie K. (ed.), *Nation branding. Concepts, Issues, Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008, p. 20 ss.

³⁴ L'importanza della creazione di un *employer brand* forte in grado di attrarre talenti è oggetto di studio nel lavoro di Ambler T., Barrow S., "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, n. 3, 1996, oltre che nei recenti lavori di Moroko L., Uncles M.D., "Characteristics of successful employer brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, Issue 3, December 2008; Mosley R.W., "Customer experience, organisational culture and the employer brand.", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, Issue 2, November 2007; Dinnie K., "The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, November 2007; Hieronimus F., Schaefer K., Schröder J., "Using branding to attract talent", *McKinsey Quarterly*, Issue 3, 2005. Sia consentito il rinvio anche al nostro Ugolini M., Vigolo V., "Managing relationships with potential employees: an empirical approach to

Altri vantaggi che possono derivare dall'applicazione delle strategie di *branding* ad una nazione riguardano inoltre la possibilità di aumentare la stabilità monetaria, incrementare l'influenza politica a livello internazionale e ridistribuire più equamente il reddito tra nazioni. Negli ultimi cent'anni il marketing ha svolto un ruolo determinante per lo sviluppo economico dei Paesi, contribuendo ad esempio alla creazione di marche in grado di ottenere un vantaggio competitivo anche sui mercati stranieri, promuovendo l'immagine dei Paesi dal punto di vista turistico, attraendo talenti e investimenti. Il *nation branding* potrebbe quindi essere utilmente impiegato per aiutare a distribuire più equamente la ricchezza, promuovendo l'immagine dei Paesi emergenti e in via di sviluppo. Si pensi ad esempio alla delicata situazione dei Paesi in fase di transizione (Europa dell'Est, Turchia) o emergenti (Sud Africa, Cina, India) e al ruolo che un'immagine positiva della nazione potrebbe svolgere per il loro sviluppo.

4. Nation brand image

L'immagine di un Paese o una nazione, così come l'immagine di marca, è frutto delle associazioni che si creano nella mente dei cittadini/consumatori. Tali associazioni, positive o negative, possono essere determinate da:

- esperienze personali (quali ad esempio periodi di soggiorno in un Paese per motivi di lavoro o vacanza)
- passaparola di familiari, amici, conoscenti, *opinion leader* ecc.;
- stereotipi preesistenti;
- *performance* di squadre sportive (si pensi ad esempio alla fama della Nuova Zelanda nel rugby grazie alle prestazioni degli All Blacks);
- eventi politici (si pensi alle recenti elezioni presidenziali negli Stati Uniti);
- descrizione nei film (a titolo esemplificativo, il film tratto dal libro di Dan Brown "Il codice Da Vinci" nel giro di pochi anni ha triplicato in numero di visitatori alla Rosslyn Chapel nel Regno Unito);
- qualità dei marchi che provengono da quel Paese (si pensi ad esempio all'associazione tra Sony e Giappone, Ferrari e Italia);
- comportamento degli individui (ad esempio, il comportamento dei cittadini di una certa nazionalità in vacanza all'estero può incidere in maniera positiva o negativa sull'immagine del Paese da cui provengono).

Jaffe e Nebenzahl definiscono l'immagine del Paese come l'impatto che le percezioni relative ad un certo Paese hanno sulla valutazione dei prodotti o delle marche di quel Paese³⁵.

employer brand", in corso di pubblicazione su *Sinergie*.

³⁵ Jaffe E.D., Nebenzahl I.D., *National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*, Copenhagen Business School Press, Denmark, 2001.

Ryan suggerisce invece che l'immagine del Paese è un "alone" che le persone usano per trarre informazioni sulla qualità di un prodotto straniero con cui non hanno familiarità, sottolineando quindi come il Paese d'origine possa fungere da elemento in grado di indirizzare le scelte dei consumatori nei casi in cui la loro conoscenza degli attributi del prodotto sia limitata³⁶.

Da più Autori viene enfatizzato il ruolo della cultura per promuovere l'immagine di una nazione. La cultura è l'espressione dell'unicità di uno Stato, è insostituibile e non imitabile perché è legata in maniera indissolubile al Paese stesso³⁷. La cultura è qui intesa sia come attività *no profit*, che fa parte dell'identità di una nazione, ma anche come attività in grado di avere un fortissimo impatto sull'immagine di un Paese e di dar vita ad ingenti fatturati, si pensi ad esempio al progetto "Louvre Abu Dhabi", finalizzato alla realizzazione di un distretto culturale di circa 24.000 metri quadrati nell'isola di Saadiyat. Il Museo del Louvre di Parigi ha concesso al "distaccamento" di Abu Dhabi l'utilizzo del proprio *brand*, oltre che il prestito delle proprie opere e la propria consulenza manageriale in cambio di oltre 1.000 milioni di dollari.

Secondo una prospettiva manageriale, capire l'immagine di una nazione è essenziale per attuare delle strategie, eventualmente per cambiare le associazioni negative e rinforzare quelle positive. Lo studio più estensivo sull'immagine dei Paesi a livello internazionale è quello svolto ogni anno da Simon Anholt e GfK Roper Public Affairs & Media. Si tratta di un'indagine condotta su un *panel* di 20 Paesi sviluppati e in via di sviluppo a proposito della reputazione di 50 Paesi. La ricerca porta a classificare i Paesi sulla base di un indice (*The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*) che misura il potere e la qualità della *brand image* dei diversi Paesi. Questo indice prende in considerazione sei dimensioni:

- 1) *Exports*, vale a dire l'immagine dei beni e servizi prodotti da ciascun Paese e il livello con cui i consumatori cercano o evitano proattivamente i prodotti di quel Paese.
- 2) *Governance*, ossia l'opinione pubblica riguardo il livello di competenza e onestà dei governi nazionali e l'impegno percepito relativamente a tematiche di portata globale come la democrazia, la giustizia, la povertà e l'ambiente.
- 3) *Culture and Heritage*, che rivela le percezioni relative al patrimonio culturale contemporaneo di ciascun Paese include ad esempio il cinema, la musica, l'arte, lo sport e la letteratura.
- 4) *People*, vale a dire la reputazione delle persone per competenze, studio, apertura, socievolezza e qualità, ma anche per eventuali ostilità e discriminazioni.
- 5) *Tourism*, ossia il livello di interesse nel visitare quel Paese per la presenza di attrazioni naturali o antropiche.
- 6) *Investment and Immigration*, dimensione che determina la capacità di attrarre

³⁶ Ryan J., "The Finnish country-of-origin effect: The quest to create a distinctive identity in a crowded and competitive international marketplace", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, N. 13-20, August-October 2008, p. 14.

³⁷ Anholt S., "Foreword", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N. 4-5, 2002, p. 233.

persone per vivere, lavorare e studiare in un Paese e rivela quindi sia percepita la situazione economica e sociale di un Paese.

Come afferma l'ideatore dell'indice, Simon Anholt, entro le prime dieci posizioni, la valutazione rivela una forte correlazione tra l'immagine complessiva della nazione e il suo *status* economico. Il vice presidente del *Nation Brand Index Study* presso *GfK Roper Public Affairs and Media*, Xiaoyan Zhao, aggiunge inoltre che così come una marca "commerciale" si basa sull'opinione positiva dei consumatori per vendere i propri prodotti, così i Paesi devono contare sulla propria reputazione e immagine per attrarre turisti, business, investimenti e altri elementi fondamentali per la forza economica e finanziaria di un Paese e la sua posizione internazionale. Secondo quanto emerso dal *Nation Brands Index* del 2008 (vedi Tab. 1), la Germania risulta avere complessivamente il miglior *country brand*, seguita da Francia, Regno Unito, Canada, Giappone e Italia.

Tab. 1: Le prime 20 nazioni secondo il Nation Brands Index

2008 Anholt -GfK Roper Nation Brands Index Ranking (Top 20 of 50 Nations)			
1	Germany	11	Spain
2	France	12	Netherlands
3	UK	13	Norway
4	Canada	14	Austria
5	Japan	15	Denmark
6	Italy	16	Scotland
7	USA	17	New Zealand
8	Switzerland	18	Finland
9	Australia	19	Ireland
10	Sweden	20	Belgium

Fonte: Anholt - GfK Roper Nation Brands Index Ranking, 2008

Osservando singolarmente le specifiche dimensioni sopra riportate, l'Italia risulta inoltre avere il ranking più elevato per quanto riguarda il turismo, ottiene inoltre il 2° posto per la cultura e il 3° per le persone, oltre che il 9° per l'export e il 18° per la *governance*. Tali risultati non solo sono confortanti, ma rispecchiamo i flussi turistici che ogni anno si spostano da tutto il mondo verso il nostro Paese, portando l'Italia ad essere il 5° Paese per numero di arrivi internazionali con 43,7 milioni di turisti nel 2007³⁸.

³⁸ Dati WTO, *Tourism Highlights*, 2008, www.unwto.org

Tab. 2: Le dimensioni del Nation Brands Index

<i>Culture Brand</i>		<i>Tourism Brand</i>		<i>Exports Brand</i>	
1	France	1	Italy	1	Japan
2	Italy	2	France	2	USA
3	UK	3	UK	3	Germany
4	Germany	4	Germany	4	UK
5	USA	5	USA	5	France
50	Iran	50	Iran	9	Italy
<i>People Brand</i>		<i>Governance Brand</i>		<i>Immigration/Investment Brand</i>	
1	Canada	1	Canada	1	Japan
2	Australia	2	Australia	2	USA
3	Italy	3	Italy	3	Germany
4	Sweden	4	Sweden	4	UK
5	Switzerland	5	Switzerland	5	France
/		/		9	Italy
50	Iran	50	Iran	50	Nigeria

Fonte: Anholt - GfK Roper Nation Brands Index Ranking, 2008

Nei prossimi paragrafi si procede con l'analisi dell'impatto che l'immagine del *nation brand* può avere sui prodotti e sul turismo.

5. Nation branding e country-of-origin effect: influenze reciproche tra marca-Paese e marca di prodotto

Le marche dei prodotti sono in grado di trasmettere la cultura nazionale, sono mezzi attraverso i quali i consumatori si formano in parte le loro opinioni sulle identità nazionali. Tuttavia, queste immagini basate sui *brand* ("*brand-informed images*"³⁹) tendono a creare degli stereotipi⁴⁰ di Paesi che rendono più difficile per gli esportatori di prodotti non tipici farsi accettare e rendersi credibili all'estero.

Il legame tra prodotto e Paese d'origine può essere analizzato da prospettive diverse. In alcuni casi l'immagine del *brand* è talmente forte da riuscire ad influenzare la percezione dell'immagine del Paese d'origine, si pensi ad esempio al caso Nokia, uno dei brand di maggior valore al mondo secondo *Interbrand* e *Business Week*. La strategia di Nokia è stata quella di creare un unico forte

³⁹ Anholt S., "Foreword" (cit.).

⁴⁰ Secondo quanto afferma Niss H., "Country of origin marketing over the product life cycle: A Danish case study", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 3, 1996, p.6, gli stereotipi su un Paese possono essere positivi ma anche negativi e pertanto la gestione dell'immagine nazionale relativa ad un prodotto risulta essere un elemento importante per il marketing strategico delle imprese internazionali. A seconda delle diverse categorie di prodotto, inoltre, i consumatori possono manifestare atteggiamenti diversi nei confronti di brand importati o nazionali, e quindi anche nella scelta del brand name sui mercati internazionali, si dovrebbe tener conto di eventuali "sentimenti nazionalistici" dei consumatori o della propensione a guardare positivamente i prodotti esplicitamente legati ad un Paese d'origine.

corporate brand, attribuendo ai prodotti non nomi individuali, ma codici numerici che non sono visibili sui prodotti. Inizialmente Nokia scelse di non enfatizzare le sue origini finlandesi, considerando che i Paesi noti per i prodotti tecnologici erano principalmente il Giappone e la Korea. Secondo un sondaggio del 2007 su un campione di studenti negli Stati Uniti, il 53,6% degli intervistati credeva che Nokia fosse una marca giapponese⁴¹. E' solo di recente che Nokia ha introdotto alcuni riferimenti indiretti alle sue origini, ad esempio utilizzando il termine "Ovi" (che significa "porta" in finlandese) per definire la sua nuova marca per servizi internet⁴².

L'esempio di Nokia rappresenta un caso in cui non è l'immagine del Paese d'origine a influenzare l'immagine del prodotto, ma, viceversa, è l'immagine del prodotto che detiene la capacità di influire sull'immagine del Paese.

In altre situazioni, però, è l'immagine del Paese d'origine a creare associazioni per un prodotto. Il richiamo al Paese d'origine sembra essere efficace soprattutto per le categorie di prodotto tipicamente associate ad una determinata area geografica⁴³. Si pensi al fiorire di marchi di prodotti tipici locali (in Italia si contano all'incirca 177 prodotti a denominazione o indicazione di origine protetta riconosciuti dall'Unione Europea, di cui 115 DOP e 62 IGP⁴⁴) e alla nascita di Consorzi di tutela per cercare di far fronte al fenomeno della vendita di prodotti contraffatti⁴⁵.

E' ormai dimostrato che il Paese d'origine di un prodotto influenza i giudizi di valutazione dei consumatori (convinzioni e atteggiamenti) su quel prodotto. Gli studi sul *country-of-origin effect* si occupano per l'appunto dell'impatto del Paese d'origine sul comportamento dei consumatori nei mercati internazionali. Con il cambiamento strutturale dei mercati internazionali e dei modelli di business avvenuto negli ultimi anni⁴⁶, i ricercatori hanno cominciato a mettere in dubbio sia la rilevanza delle informazioni sul Paese d'origine, sia l'effettivo livello di conoscenza dei consumatori sui *brand* che acquistano. Innanzitutto, definire il Paese d'origine è diventato estremamente complicato: l'espansione di imprese

⁴¹ Anderson Analytics LLC., "Brand & countries: It's from where? College students clueless on where favourite products come from", 2007.

⁴² Ryan J., "The Finnish country-of-origin effect: The quest to create a distinctive identity in a crowded and competitive international marketplace", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, N. 13-20, August-October 2008.

⁴³ Come emerso da una ricerca di Busacca B., Bertoli G., Molteni L. "L'interazione fra 'made in' e marca nel processo di scelta del consumatore: un'indagine empirica nel contesto italiano e statunitense", in *Atti del quarto Congresso internazionale sulle Tendenze di Marketing*, ESCP EAP, Parigi, 21-22 gennaio 2005, "i dati empirici suggeriscono che l'effetto di interazione fra brand e *made in* risulti particolarmente significativo per le marche associate a paesi rinomati per la loro tradizione produttiva".

⁴⁴ Dati Coldiretti, aprile 2009.

⁴⁵ Secondo dati Nomisma 2009, il fenomeno della contraffazione ha raggiunto negli Stati Uniti un dimensione di poco inferiore alla vendita di prodotti alimentari italiani originali.

⁴⁶ Sui cambiamenti che hanno modificato l'assetto dei mercati internazionali nell'ultimo decennio, cfr. Pharr J.M., "Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands?", *Journal of Marketing*, Fall 2005, p. 34.

multinazionali e la delocalizzazione produttiva in Paesi con manodopera a basso costo si traducono in prodotti “ibridi” per i quali l’etichetta “*made in*” diventa difficile da apporre⁴⁷. Ad esempio, Sony è un’impresa giapponese, ma alcuni dei suoi prodotti vengono assemblati in altri Paesi come Singapore.

La valutazione del Paese d’origine è spesso frutto di stereotipi e fa parte di un’immagine più ampia che comprende elementi cognitivi, affettivi e conativi; in altre parole, la valutazione sul Paese d’origine può derivare non solo da convinzioni o conoscenze specifiche, ma anche da emozioni e sentimenti. La gestione dell’immagine complessiva del Paese diventa quindi fondamentale nel momento in cui un’impresa decida di puntare sull’origine del prodotto come elemento di differenziazione competitiva. Va comunque precisato che il Paese d’origine è soltanto uno degli elementi che vengono considerati e valutati nei processi decisionali dei consumatori⁴⁸.

6. Nation branding e turismo

L’immagine della nazione, oltre ad essere rilevante per l’impatto che può avere sui singoli *brand* di prodotto, può svolgere un ruolo determinante nell’attrazione di flussi turistici. I luoghi, intesi come destinazioni turistiche, da anni catalizzano l’attenzione negli studi in tema di *destination management*⁴⁹ e *destination marketing*⁵⁰.

⁴⁷ “In the modern marketplace defining the country of origin can be very a complicated task. The growth of multinational companies and the evaluation of hybrid products, with components from many source countries, have in many cases blurred the accuracy or validity of ‘made in --’ labels”. Al-Sulaiti K., Baker M.J., “Country of origin effects: a literature review”(cit.), p. 150.

⁴⁸ Come evidenzia Niss H., “Country of origin marketing over the product life cycle: A Danish case study” (cit.), p. 7, le percezioni dei consumatori rispetto alla nazionalità del prodotto non sono influenzate solo dall’etichetta “*made in*”, ma anche da altri fattori:

- “the image of imported products as opposed to national products, or the image of national vs. international products;
- national images of generic products (pasta is associated with Italy, perfume with France, a pair of jeans with the USA, etc.);
- the national image of the manufacturer;
- the image diffused by the brand name”.

⁴⁹ Cfr., ad esempio, Franch M., *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.

⁵⁰ Le diverse prospettive di analisi tra *nation branding* e *destination branding* non risultano sempre chiare, così come afferma Skinner H., “The emergence and development of place marketing’s confused identity”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, Issue 9/10, November 2008, “Terms used to describe its various associated phenomena have not been clearly defined, there is little consensus what type of marketing or branding applies to places, and the literature has not resolved the differences in marketing/branding individual places and whole nations, thus leading to confusion for academics and practitioners”.

Le località vengono presentate come prodotti complessi che possono diventare marche e accompagnarsi a loghi o simboli distintivi per l'affermazione di un'immagine di marca coesa e forte. Si considerino, ad esempio, i loghi che identificano la Spagna e New York dal punto di vista turistico.

Il logo per la promozione del turismo spagnolo ("El sol de Mirò") consiste nell'unione delle lettere di España con il sole e una stella, è opera dell'artista spagnolo Juan Mirò. Fu realizzato nei primi anni Ottanta del secolo scorso con l'obiettivo di dare al Paese un'immagine di modernità e di promuovere la Spagna come destinazione turistica "sotto il sole"⁵¹. Secondo alcuni studi (*El País*, 23 marzo 2003) il marchio ha un tasso di riconoscimento del 90% presso la popolazione spagnola, ma è ormai conosciuto anche in tutto al mondo come simbolo della Spagna.

Ancora più celebre è l'opera di Milton Glaser, che nel 1977 ha creato il logo con la lettera I seguita da un cuore e dalle lettere N e Y, ormai diventata icona "pop" e stampata ogni anno su migliaia di magliette e *gadget* di vario genere. "I love New York" è utilizzato per promuovere il turismo non solo a New York City, ma nello Stato di New York, sebbene nell'opinione pubblica sia principalmente associato alla città.

Fig. 1: Loghi a confronto - "El sol de Mirò" e "I love New York"



Fonte: www.tourspain.es e www.iloveny.com

Questi due esempi dimostrano come sia possibile associare un logo ad uno Stato, così come accade per noti *brand* come Nike (swoosh), Ferrari (cavallino rampante), Lacoste (coccodrillo), Apple (mela).

Un esempio a metà tra la creazione di un logo per la promozione del turismo e la promozione più generale dei prodotti di un Paese è il logo creato per la campagna "Proudly South African", che richiama i colori della bandiera sudafricana e include un "tick", considerato simbolo universale di approvazione e qualità.

⁵¹ "The logo and the impact it came to have on the national imagination are widely considered to have been instrumental in the 'repositioning' of a country. Once an impoverished and isolated nation emerging from dictatorship, the country now put forward an image of an effective democracy and a cultural and cosmopolitan destination. Indeed, the logo symbolizes Spain's entry into modernity". Calhoun C.J., Sennett R., *Practicing culture*, Routledge, London, 2007, p. 108.

Fig. 2: Il logo "Proudly South African"



Fonte: www.proudlysa.co.za

Questa campagna ha come obiettivo quello di promuovere le imprese, i beni e i servizi sudafricani che contribuiscono a creare posti di lavoro e favorire la crescita economica nel Paese⁵². Possono utilizzare il logo le imprese che rispettano determinati standard, ad esempio, i beni o i servizi prodotti devono basare almeno il 50% dei loro costi, inclusa la manodopera, in Sud Africa ed essere "substantially transformed". In altri termini, un prodotto semplicemente importato e riconfezionato non potrebbe essere considerato "proudly South African".

In Italia l'esperimento per la creazione di un logo nazionale da parte dell'ENIT (Ente nazionale italiano per il turismo) è stata invece fallimentare e sono ancora molti gli sforzi da compiere per una promozione coesa dell'immagine della destinazione Italia all'estero.

7. Critiche al *nation branding* e implicazioni manageriali

Nei paragrafi precedenti sono state analizzate alcune delle potenzialità del *nation branding* in relazione ai prodotti di un Paese e al suo potenziale turistico.

Tuttavia il *nation branding* sembra essere ancora un filone di studi piuttosto controverso, in grado di catalizzare grandi attenzioni ed entusiasmi, ma allo stesso tempo pesanti critiche, anche da parte del suo ideatore⁵³. Tali critiche e le implicazioni manageriali che ne derivano si focalizzano principalmente su due aspetti:

- 1) Gestire l'immagine di un Paese in termini di *branding* richiede processi molto lunghi e difficili da governare, che non si possono limitare a iniziative sporadiche ed estemporanee legate ad una singola campagna di comunicazione. Si tratta infatti di investire per riuscire a influire sull'opinione del mondo nei confronti di un determinato Paese e ciò richiede sforzi congiunti su più fronti: possono essere necessarie ad esempio politiche economiche, sociali, ambientali. Più che ricorrere al *rebranding* o al riposizionamento, in alcuni casi servirebbe

⁵² www.proudlysa.co.za

⁵³ Anholt S., "Why nation branding does not exist", 2008, www.simonanholt.com

addirittura una vera e propria riforma del Paese, un elemento di rottura e di innovazione in grado di modificare le percezioni dei consumatori (si pensi ad esempio a come la fine dell'*apartheid* abbia contribuito ad innescare un graduale processo di rinnovamento dell'immagine del Sud Africa). Inoltre, come per tutti gli investimenti in risorse immateriali, gli investimenti nell'immagine portano risultati visibili soltanto nel lungo periodo e sono estremamente difficili da valutare in termini di convenienza economica⁵⁴.

- 2) Non è chiaro chi dovrebbe essere il soggetto che si fa carico della gestione dell'immagine della marca-Paese. Se la decisione di effettuare espliciti riferimenti al *country-of-origin* di un prodotto rientra nelle scelte di marketing delle singole imprese, il *nation branding* richiede un intervento molto più ampio che coinvolga anche gli organi di governo di un Paese. Allo stesso tempo, non è possibile escludere da tale processo le imprese, le organizzazioni e gli stessi cittadini, portatori in prima persona della cultura e dell'identità di una nazione. Tale coinvolgimento, purtroppo, è tutt'altro che semplice. Lo testimoniano ad esempio, su scala minore, le difficoltà legate alla creazione di un organo di *destination management* per lo sviluppo turistico di una località⁵⁵. Fare sistema per la creazione di una *nation brand image* positiva, distintiva e forte significa collaborare per un obiettivo comune, avendo chiara la finalità che si intende perseguire. Quando sono coinvolti soggetti così eterogenei, il rischio è però quello di non riuscire a convogliare gli sforzi per il raggiungimento di uno scopo condiviso e di disperdere quindi risorse ed energie senza riuscire a raggiungere i risultati sperati.

Per capire se il *nation brand* possa essere effettivamente un utile strumento per lo sviluppo dei Paesi, non si può prescindere dai due aspetti appena menzionati. Sembrano inoltre necessarie approfondite ricerche e soprattutto indagini sul comportamento dei consumatori per analizzare non solo le percezioni relative all'immagine di un Paese/nazione/destinazione, ma anche le associazioni e le influenze reciproche che scaturiscono tra marche di prodotto e Paese d'origine.

⁵⁴ Come ricorda Testa F., "Metodologie di valutazione degli investimenti immateriali: primi spunti di riflessione", in *Scritti in onore di Carlo Masini*, EGEA, Milano, 1993, "mentre per gli investimenti tecnici di tipo tradizionale la diffusione dei benefici indotti nell'ambito aziendale è più contenuta e quindi i benefici stessi sono più facilmente localizzabili e prevedibili, mano a mano che si procede verso investimenti intangibili aumenta il grado di diffusione dei benefici nell'ambito della struttura e con esso la difficoltà ad individuare i benefici connessi all'iniziativa, a tal punto da rendere opportuna la sostituzione del termine vantaggi a quello di benefici con la conseguente introduzione di valutazioni di convenienza fondate su un approccio di tipo strategico".

⁵⁵ Cfr., tra gli altri, Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring editore, Milano, 2000; Manente M., Cerato M. (a cura di), *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products*, Ciset Series, Libreria Editrice Cafoscarina, Venice, 2000.

Bibliografia

- AAKER D.A., "The Value of Brand Equity", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, Issue 4, July/August 1992.
- AAKER D.A., *Building strong brands*, The Free Press, New York, 1996.
- AAKER D.A., KELLER K.L., "Consumer evaluation of brand extensions", *Journal of Marketing*, Vol. 54, n. 1, 1990.
- AAKER J., "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXIV, August 1997.
- AL-SULAITI K., BAKER M.J., "Country of origin effects: a literature review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, n. 3, 1998.
- AMBLER T., BARROW S., "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4, n. 3, 1996.
- ANDERSON ANALYTICS LLC., "Brand & countries: It's from where? College students clueless on where favourite products come from", 2007.
- ANHOLT S., "Foreword", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N. 4-5, 2002.
- ANHOLT S., "Why nation branding does not exist", 2008, www.simonanholt.com
- ANHOLT S., "Nation-brands of the twenty-first century", *Journal of Brand Management*, Vol. 5, N. 6, 1998.
- BACCARANI C., "What does ethical behaviour mean in management activities?", *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 20, N. 2, 2008.
- BALDASSARRE F., *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- BUSACCA B., BERTOLI G., MOLTENI L., "L'interazione fra 'made in' e marca nel processo di scelta del consumatore: un'indagine empirica nel contesto italiano e statunitense", in *Atti del quarto Congresso internazionale sulle Tendenze di Marketing*, ESCP-EAP, Parigi, 21-22 gennaio 2005.
- CALHOUN C.J., SENNETT R., *Practicing culture*, Routledge, London, 2007.
- CASSIA F., *Estensione di marca e successo dell'innovazione di mercato*, LED, Milano, 2007.
- CORBETTA G., "Imprenditorialità e aziende dell'Italian style", *Sinergie*, N. 71, Settembre-Dicembre 2008.
- CORIGLIANO G., *Marketing. Strategie e tecniche*, Etas, Milano, 1999.
- CROSBY L.A., JOHNSON S.L., "Beyond Brand Awareness", *Marketing Management*, Vol. 12, Issue 3, May/June 2003.
- DINNIE K. (ed.), *Nation branding. Concepts, Issues, Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008.
- DINNIE K., "The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, November 2007.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Il marketing strategico nei servizi*, 3a ed., McGraw-Hill, Milano, 2000.
- FABRIS G., MINISTRONI L., *Valore e valori della marca. Come costruire e gestire una marca di successo*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- FAN Y., "Branding the nation: What is being branded?", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, N. 1, 2006.
- FRANCH M., *Destination management: governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, 2002.
- GALLI A., NIDASIO S., *Fare notizia con il non profit: strumenti e strategie per la comunicazione sociale*, Franco Angeli, Milano, 2009.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova, 2000.

- HANBY T., "Brands - Dead or Alive?", *International Journal of Market Research*, Vol. 41, N. 1, 1999.
- HANKINSON G., "Managing destination brands: establishing a theoretical foundation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, Issue 1-2, February 2009.
- HIERONIMUS F., SCHAEFER K., SCHRÖDER J., "Using branding to attract talent", *McKinsey Quarterly*, Issue 3, 2005.
- HOFFMAN K.D., BATESON J.E.G., IASEVOLI G., *Marketing dei servizi*, Apogeo, Milano, 2007.
- HOFSTEDE G., *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA., 1980.
- JAFFE E.D., NEBENZHAL I.D., *National Image & Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*, Copenhagen Business School Press, Denmark, 2001.
- KAPFERER J.N., *Re-inventare la marca. Potranno le grandi marche sopravvivere al nuovo mercato?*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- KAPFERER J.-N., *The new strategic brand management*, Kogan Page, London, 2004.
- KAPFERER J.N., THOENIG J.C., *La marca. Motore della competitività delle imprese e della crescita dell'economia* (edizione italiana a cura di Deichmann M.), Centromarca-Guerini e Associati, Milano, 1991.
- KELLER K.L., "Building Customer-Based Brand Equity", *Marketing Management*, Vol. 10 Issue 2, July/August 2001.
- KELLER K.L., "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, January 1993.
- KELLER K.L., AAKER D.A., "The effects of sequential introduction of brand extensions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, n. 1, 1992.
- KERIN R.A., HARTLEY S.W., BERKOWITZ E.N., RUDELIUS W., *Marketing* (ed. ital. a cura di Pellegrini L.), McGraw-Hill, Milano, 2007.
- KOTLER PH., GERTNER D., "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N. 4-5, April 2002.
- KOTLER PH., HAIDER D., REIN I., *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York, 1993.
- KOTLER PH., SCOTT W.G., *Marketing Management*, Settima edizione, Ise-di-Prentice Hall International, Torino, 2002.
- LAVANCO G., PISCIOTTA S., *Il marketing sociale dei servizi alla persona*, Carocci Faber, Roma, 2007.
- MANENTE M., CERATO M. (a cura di), *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products*, Ciset Series, Libreria Editrice Cafoscarina, Venice, 2000.
- MARTINI U., EJARQUE J., *Le nuove strategie di destination marketing: come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- MOROKO L., UNCLES M.D., "Characteristics of successful employer brands", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, Issue 3, December 2008.
- MOSLEY R.W., "Customer experience, organisational culture and the employer brand.", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, Issue 2, November 2007.
- NISS H., "Country of origin marketing over the product life cycle: A Danish case study", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, N. 3, 1996.
- OLINS W., "Branding the nation - the historical context", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, N. 4-5, April 2002.

- PAPADOPOULOS N., HESLOP L.A., *Product and Country Images: Research and Strategy*, New York, The Haworth Press, 1993.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring editore, Milano, 2000.
- PHARR J.M., "Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands?", *Journal of Marketing*, Fall 2005.
- RIEZNER R., TESTA F., "The captive consumer no longer exists. Creating customer loyalty to compete on the new deregulated markets of public utilities", *7th World Congress for Total Quality Management: Business Excellence - Make it happen!*, Verona, 25-27 June 2002.
- RISITANO M., *Il ruolo della marca nella gestione delle destinazioni turistiche*, Liguori, Napoli, 2006.
- ROMANIUK J., "Brand attributes - 'distribution outlets' in the mind", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9, 2003.
- RYAN J., "The Finnish country-of-origin effect: The quest to create a distinctive identity in a crowded and competitive international marketplace", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, N. 13-20, August-October 2008.
- SKINNER H., "The emergence and development of place marketing's confused identity", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, Issue 9/10, November 2008.
- SMITH D.C., PARK C.W., "The effects of brand extension on market share and advertising efficiency", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, N. 3, 2002.
- SOLIMA L., *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma, 2006.
- SPRANZI A., *Il marketing dell'arte: come può l'economista dell'arte ottenere le conoscenze estetiche che gli servono per il suo lavoro?*, Unicopli, Milano, 2008.
- TESTA F., UGOLINI M., "Public services between equity and customer satisfaction", in Carpi D. (ed.), *The concept of equity: an interdisciplinary assessment*, Winter, Heidelberg, 2007.
- TESTA F., "Metodologie di valutazione degli investimenti immateriali: primi spunti di riflessione", in *Scritti in onore di Carlo Masini*, EGEA, Milano, 1993.
- UGOLINI M., VIGOLO V., "Managing relationships with potential employees: an empirical approach to employer brand", in corso di pubblicazione su *Sinergie*.
- WTO, *Tourism Highlights*, 2008, www.unwto.org.
- ZEITHAML V.A., BITNER M.J., GREMLER D.D., *Il marketing dei servizi* (ed. ital. a cura di Bonetti E.), 2 ed., McGraw-Hill, Milano, 2008.

Sitografia (aggiornata al 31 maggio 2009)

www.iloveny.com
www.marketingpower.com
www.proudlysa.co.za
www.simoanholt.com
www.tourspain.es
www.unwto.org