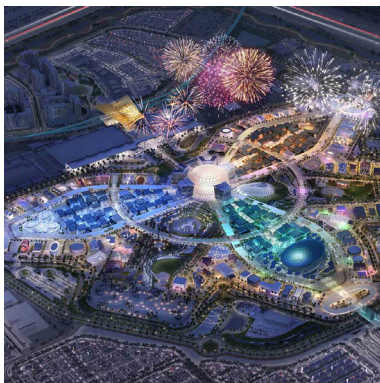
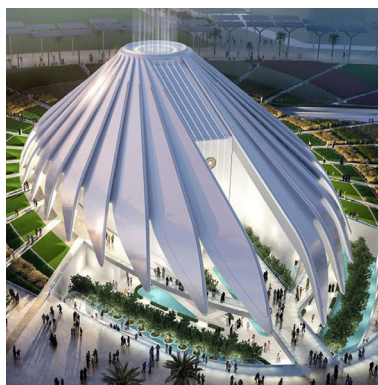




مرکز پژوهش های اتاق ایران

برندینگ ملت‌ها، مبانی، نظریه‌ها، اهداف، استراتژی‌ها

راه کارهایی برای برندینگ ملت ایران در اکسپوهای بین‌المللی به ویژه اکسپو ۲۰۲۰ دوی
شامل اهداف برندینگ ملت، استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی و پیشنهادات آتی



شناسنامه گزارش



عنوان:

برندینگ ملت‌ها، مبانی، نظریه‌ها، اهداف، استراتژی‌ها

راه کارهایی برای برندینگ ملت ایران در اکسپوهای بین‌المللی به‌ویژه اکسپو ۲۰۲۰ دوی
شامل اهداف برندینگ ملت، استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی و پیشنهادات آتی

مدیریت پژوهش‌های اقتصادی

تهیه‌کننده: امید الفتی

ناظر: دکتر امیرحسین حسینی

سفارش دهنده: اتاق ایران و امارات

تاریخ انتشار: دی ۱۴۰۰

واژه‌های کلیدی: برندینگ، برندینگ ملت، شاخص برند ملت، اکسپوهای بین‌المللی، استراتژی، دیپلماسی عمومی،
قدرت نرم، اکسپو ۲۰۲۰ دبی، ایران

نشانی: تهران، خیابان طالقانی، نبش خیابان شهید موسوی (فرصت)، پلاک ۱۷۵

فهرست مطالب

۵	خلاصه مدیریتی
۱۱	مقدمه
۲۱	فصل اول: مروری بر مهمترین تعاریف، نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های برندینگ ملت
۲۳	۱,۱ برند و مفاهیم آن در ارتباط با برندینگ ملت
۲۵	۱,۲ پژوهش‌های علمی در حوزه برندینگ ملت
۲۷	۱,۳ مدل مفهومی هویت و تصویر برند ملت و ساختار آن
۲۸	۱,۴ مدل معماری برند ملت
۲۹	۱,۵ جایگاه‌یابی مفهوم برندینگ ملت برای کشورها
۳۳	فصل دوم: کاربرد نظریه‌های مرتبط در زمینه برندینگ ملت‌ها در اکسپوهای بین‌المللی
۳۵	۲,۱ جایگاه و نقش اکسپوهای بین‌المللی در برندینگ ملت‌ها
۳۶	۲,۲ کاربرد مفاهیم دیپلماسی عمومی و قدرت نرم در ارتباط با برندینگ ملت‌ها و اکسپوهای جهانی
۳۸	۲,۳ تجربه برندینگ ملت‌ها در ارتباط با پویون‌ها، استفاده از مفاهیم بازاریابی تجربه‌ای و تجربه برند در رویداد اکسپو جهانی
	۲,۴ تحلیل کاربردی از تجربیات سایر کشورها شامل کشورهای توسعه یافته، درحال توسعه و سایر کشورها در زمینه برندینگ ملت در اکسپوهای جهانی
۴۱	جهانی پیشین به ویژه اکسپو ۲۰۱۰ شانگهای چین
۴۷	فصل سوم: روش‌های ارزیابی برندینگ ملت‌ها، اندازه‌گیری قدرت نرم ملت‌ها و همچنین ارائه چارچوب تحلیل استراتژیک برای مفهوم برندینگ ملت
۴۹	۳,۱ معرفی برخی از مدل‌ها و روش‌های ارزیابی برندینگ ملت‌ها نظیر CBSI و NBI
۵۴	۳,۲ سنجش قدرت نرم
۵۷	۳,۳ چارچوب تحلیل استراتژیک مفهوم برندینگ ملت
۶۵	فصل چهارم: تحلیل کاربردی از برنامه‌های اقتصادی-تجاری و فرهنگی سایر کشورها در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی
۶۷	۴,۱ نحوه مشارکت تجاری ایتالیا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی
۶۹	۴,۲ نحوه مشارکت تجاری استرالیا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی
۷۰	۴,۳ نحوه مشارکت تجاری کانادا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی
۷۳	۴,۴ نحوه مشارکت سوئیس در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی
۷۴	۴,۵ نحوه مشارکت روسیه در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی

فهرست مطالب

۷۹	فصل پنجم: اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی برندینگ ملت ایران در اکسپو ۲۰۲۰ دوی
۸۳	۵,۱ هدف اول
۸۴	۵,۲ هدف دوم
۸۶	۵,۳ هدف سوم
۸۷	۵,۴ هدف چهارم
۸۸	۵,۵ استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در پروژه برندینگ ملت ایران
۹۰	۵,۶ ارائه پیشنهادات برای بهره‌برداری مؤثرتر از فرصت اکسپوهای جهانی و اکسپوهای تخصصی در آینده
۹۵	نتیجه‌گیری
۹۹	منابع
۱۰۵	پیوست‌ها

خلاصه مدیریتی

کمتر کشور تأثیرگذاری در عرصه جهانی را می‌توان نام برد که چه در گذشته و چه امروزه درگیر بحران‌ها و منازعات متعدد نبوده و از این حیث زیان ندیده باشد. در نتیجه طی دو دهه گذشته بخش قابل توجهی از کشورهای جهان از قدرت‌های جهانی گرفته تا قدرت‌های منطقه‌ای، از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه گرفته تا کشورهای توسعه‌نیافته هریک بنا بر ضرورت‌ها و دلایلی به‌طور مستمر تلاش کرده‌اند تا تصویر کشورشان و به‌عبارتی برند ملت‌شان را هم در ذهن افکار عمومی جهان و هم در میان مردم کشور خود بهبود بخشند و در این میان ایران نیز از این امر مستثنی نیست. بین آنچه از هویت برند ملت ایران به‌طور بالقوه می‌تواند وجود داشته باشد با آنچه از تصویر برند ملت ایران در روزگار کنونی در ذهن سایر ملت‌ها و افکار عمومی جهان ادراک می‌شود، فاصله بسیار زیادی وجود دارد. وجود چنین فاصله‌ای که بیانگر شکاف عمیقی بین وضع موجود و وضع مطلوب است، اهمیت موضوع برندینگ ملت برای این کشور را دو چندان می‌کند.

به‌طور کلی هدف از برندینگ ایجاد تصویری مثبت و خوشایند از برند و همچنین بهبود عملکرد مالی و تجاری یک محصول، یک مکان و یا یک کشور است. بطور کلی جایگاه‌یابی نیز عبارت است از ایجاد جایگاه و تصویر از کالاها و خدمات یک شرکت (یا ملت) نسبت به رقبا (سایر کشورها) به گونه‌ای که در ذهن مشتریان (یا مخاطبان) متمایز شود.

برندینگ ملت ماهیتاً موضوعی چندسطحی با ابعاد گسترده و میان‌رشته‌ای است که بسیار فراتر از عرف مطالعات در حوزه مدیریت برند می‌رود و مدل مفهومی برند ملت به روشنی این موضوع را تشریح می‌کند. با این وجود، برندینگ ملت سعی دارد تا با استفاده از مفاهیم مدیریت برند، به‌کارگیری استراتژی‌های ارتباطات بازاریابی، و تمرکز بر مزیت‌های رقابتی ملت‌ها تصویر ارائه‌شده از یک کشور را بهبود دهد. هدف از برندینگ ملت نیز ایجاد تصویری مثبت به افکار عمومی جهان به منظور جذب گردشگران خارجی، افزایش صادرات، جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و جلب نخبگان و سرمایه‌های انسانی برجسته و تشویق آن‌ها به مهاجرت به کشورشان است. همچنین بر اساس اصول جایگاه‌یابی مؤثر در بازاریابی، برندینگ ملت باید چهار ویژگی مهم آرمانی بودن، متمایز بودن، باورپذیر بودن و احساسی بودن را شامل شود.

برندینگ ملت هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت می‌تواند تحت تأثیر رویدادها و پدیده‌های بزرگ بین‌المللی قرار گیرد که از مهمترین آن‌ها اکسپوهای بین‌المللی هستند که هر پنج سال یک‌بار برگزار می‌شوند و کشورها گرد هم می‌آیند تا فناوری‌های نوآورانه و فرهنگ‌های ملی‌شان را در این تورنومنت عظیم در معرض دید عموم قرار دهند. اکسپوهای بین‌المللی از بی‌بدیل‌ترین فرصت‌ها

برای بهبود تصویر و جایگاه کشورها هستند که امکان دیپلماسی عمومی و استفاده از قدرت نرم را برای ملت‌های مختلف فراهم می‌کنند. پویون‌های ملی کشورها در اکسپوهای جهانی به‌عنوان بهترین مثال از محیط‌های دارای تم و موضوع، فرصت دیپلماسی عمومی را برای ملت‌ها فراهم می‌کنند تا به‌طور مستقیم با افکار عمومی جهان ارتباط برقرار کنند.

دیپلماسی عمومی به‌طور عرفی به عنوان فرایند ارتباط یک دولت با افکار عمومی خارجی‌اش در راستای رسیدن به فهم بهتر از اهداف ملی آن، سیاست‌های فعلی و اولویت‌هایش، ایده‌ها و ایده‌آل‌ها، نهادها و مؤسسات، فرهنگ و ارزش‌ها، و ایجاد یک فهم مشترک از آن ملت تعریف شده است. قدرت "نرم" نیز به توانایی یک ملت از مسیر جلب توجه افکار عمومی جهان در رسیدن به آنچه مورد نظرش هست در مقابل قدرت "سخت" که اشاره به اعمال فشار از طریق اقدامات اقتصادی و نظامی دارد، قرار می‌گیرد. قدرت نرم یک ملت از منشأ فرهنگ، ارزش‌های سیاسی، سیاست‌ها و حکمرانی آن سرچشمه می‌گیرد.

هدف اصلی کشورهای شرکت‌کننده در اکسپوهای بین‌المللی ساخت و بهبود تصویر ملت‌شان و جایگاه‌یابی مطلوب برای برند ملت‌شان است. در همین راستا، اهداف ارتباطی کشورها در این رویداد عمدتاً شامل افزایش آگاهی جهانی نسبت به ملت‌شان، تغییر ادراک منفی دیگر ملت‌ها از آن‌ها و همچنین تقویت تصویر مثبت فعلی از کشورشان را شامل می‌شود.

شاخص برند ملت موسوم به NBI به‌عنوان پرکاربردترین و رایج‌ترین شاخص اندازه‌گیری برند ملت‌ها، قدرت و خوشایندی تصویر برند یک کشور را با به‌کارگیری شش بعد اصلی رقابت ملی شامل صادرات، حکمرانی، فرهنگ، مردم، گردشگری، مهاجرت و سرمایه‌گذاری اندازه‌گیری می‌کند. بر اساس تنها اطلاعات موجود مربوط به سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹، در بین ۵۰ کشور مورد سنجش (و نه همه کشورهای جهان) ایران در قعر لیست و جایگاه ۵۰ قرار گرفته است. در سال ۲۰۰۸ جایگاه ایران به‌ترتیب پایین‌تر از کشورهای نیجریه، عربستان سعودی، اکوادور و کوبا و در سال ۲۰۰۹ به‌ترتیب پایین‌تر از کشورهای آنگولا، کلمبیا و کنیا قرار داشته است.

متداول‌ترین روش سنجش قدرت نرم ملت‌ها بر اساس شاخص قدرت نرم در جهان صورت می‌گیرد. این شاخص اجزاء تشکیل‌دهنده قدرت نرم را بر پایه هفت محور اساسی دسته‌بندی کرده است که عبارتند از: کسب و کار و تجارت، حکمرانی، روابط بین‌الملل، فرهنگ و میراث تمدنی، رسانه و ارتباطات، آموزش و علم، مردم و ارزش‌ها. بر اساس نتایج این شاخص، در سال ۲۰۲۰ در بین ۶۰ کشور مورد سنجش ایران در جایگاه ۴۸ ارزیابی شده است که با کمی اختلاف بهتر از برخی از کشورهای همسایه نظیر پاکستان (جایگاه ۵۳)، عراق (جایگاه ۵۹) و با اختلاف زیاد بدتر از سایر رقبای منطقه‌ای‌اش در

خاورمیانه نظیر امارات متحده عربی (جایگاه ۱۸)، عربستان (جایگاه ۲۶)، ترکیه (جایگاه ۳۰)، و قطر (جایگاه ۳۱) قرار دارد.

استراتژی، مسیر و قلمرو یک سازمان در بلندمدت است تا از طریق ترکیب منابع و شایستگی‌هایش در یک محیط در حال تغییر به مزیت‌هایی برسد با این هدف که انتظارات ذی‌نفعانش را برآورده کند. تعیین استراتژی برای یک کسب‌وکار یا در مطالعه حاضر برای برند یک ملت بر مبنای سه پرسش کلیدی صورت می‌گیرد.

▪ اینکه الان کجا قرار داریم؟ (پرسش اول)

▪ اینکه کجا قرار هست برویم؟ (پرسش دوم)

▪ چگونه قرار است به آنجا برویم؟ (پرسش سوم)

برای ملت‌ها این موارد شامل تصمیمات استراتژیک در ترکیب منابع و شایستگی‌هایی می‌شود که منجر به دستیابی به اهدافی نظیر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، رشد صادرات، توسعه گردشگری، جلب نیروهای متخصص و تحصیل کرده و با مهارت و غیره می‌شود.

مرحله پیاده‌سازی استراتژی جایی است که بر اساس تجربه‌های پیشین، بسیاری از ملت‌ها با بزرگترین چالش‌ها در تحقق آن روبرو می‌شوند چراکه ذی‌نفعان برند ملت را نمی‌توان به آسانی واحدهای مختلف یک سازمان تجاری بر سر مفاهیم مشترک مدیریت کرد و به اجماع رساند. چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی استراتژی شامل تضمین نظارت، مدیریت دانش، کنارآمدن با تغییر، طراحی ساختارها و فرایندهای مناسب، و مدیریت روابط داخلی و خارجی می‌شود.

یکی از اساسی‌ترین چالش‌های کشورهای در پروژه‌های برندینگ ملت، نبود سازمان و تشکیلات منسجم، دارای اعتبار، قدرتمند، تصمیم‌گیر، اجماع‌ساز و البته پاسخگو نسبت به پیشبرد اهداف برندینگ ملت است. مدل‌های مختلفی در خصوص تشکیل چنین سازمان‌ها یا شوراهایی وجود دارد که عبارتند از:

▪ مدل راهبری دولتی و حاکمیتی

▪ مدل راهبری بخش خصوصی و یا سازمان‌های مردم‌نهاد

▪ مدل راهبری هیبریدی (دو گانه) از طریق مشارکت بخش خصوصی و دولتی

بر اساس تجربه بسیاری از کشورها، یکی از مهمترین الزامات در دستیابی به اهداف برندینگ ملت، مشارکت فعال بخش خصوصی است. اتاق بازرگانی ایران به‌عنوان قدرتمندترین، قدیمی‌ترین و بانفوذترین شکل بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی در راهبری این امر، هماهنگی‌های لازم و پیوند میان بخش خصوصی و حاکمیت ایفا کند.

در این مطالعه چهار هدف اساسی برای برندینگ ملت ایران در اکتوبر ۲۰۲۰ دومی به‌همراه استراتژی‌های

مرتبط با هریک (که زیر این اهداف آمده‌اند) پیشنهاد شده است که عبارتند از:

هدف اول جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و تمرکز بر استعدادها

- جایگاه‌یابی ایران به عنوان تنها بازار بالقوه باقیمانده در جهان برای جذب بیشترین سرمایه‌گذاری خارجی و بازده سرمایه‌گذاری (در صورت بازگشت ایران به اقتصاد جهانی و رفع تحریم‌ها)
- جایگاه‌یابی ایران در پروژه ابتکار کمربند و راه یا راه ابریشم نوین و نقش ایران به عنوان اصلی‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و بهترین راه اتصال شرق و غرب با تمرکز روی سه دالان "تاریخی شمالی"، "تاریخی جنوبی" و "قراقرم-زاگرس"
- معرفی نوآوری‌های فناوری محور و دانش‌بنیان ایران در حوزه‌های مرتبط با اکسیو
- جایگاه‌یابی نیروی کار بسیار تحصیل کرده و متخصص ایرانی به عنوان یکی از اصلی‌ترین پیشران‌های سرمایه‌گذاری

هدف دوم توسعه صادرات کالاها و خدمات به بازارهای هدف و بازارهای منطقه

- گسترش و تعمیق روابط همه‌جانبه بین ایران و امارات
 - گسترش روابط اقتصادی و تجاری با کشورهای هدف و بازارهای منطقه‌ای
- هدف سوم توسعه گردشگری و فرهنگی
- ترویج میراث فرهنگی و تمدنی ایران
 - معرفی زیبایی‌های طبیعی و آب‌وهوایی ایران
 - بازاریابی خدمات حوزه گردشگری سلامت به عنوان مزیت رقابتی ایران در منطقه
- هدف چهارم جلوگیری از نشان دادن ایران به عنوان تهدید جهانی و خطر امنیتی‌سازی کشور

- حمایت از صلح و امنیت بین‌المللی به ویژه نقش ایران در تأمین امنیت و ثبات منطقه و تأمین امنیت انرژی و دریایی

▪ جلب حمایت‌های جهانی از طریق دیپلماسی فعال برای از بین بردن تحریم‌ها

▪ تغییر کلیشه‌های منفی با استفاده از کلیشه‌های مثبت

ضرورت‌های پیاده‌سازی پروژه برندینگ ملت ایران در آینده

- برندینگ ملت امری بسیار پیچیده، زمان‌بر و بلندمدت و با ذی‌نفعان فراوان است.
- اکسپوهای بین‌المللی تنها یک نمونه از فرصت‌ها جهت برندینگ یک ملت هستند.
- برندینگ ملت نیاز به چشم انداز، قصد برندینگ ملت، اهداف، استراتژی‌های برندینگ ملت، برنامه‌های عملیاتی و پیاده‌سازی موفق آن‌ها دارد.
- برندینگ ملت ماهیتاً موضوعی چندسطحی و میان‌رشته‌ای است و عمیقاً با موضوعات کلان

اقتصادی و تجاری، اجتماعی و فرهنگی، سیاست داخلی و شیوه حکمرانی، سیاست خارجی و روابط بین‌المللی و غیره پیوند خورده است و دیدن تصویر کلی را می‌طلبد.

- موفقیت در پیشبرد اهداف برندینگ ملت منوط به اتفاق نظر میان همه ذی‌نفعان، عزم جدی در تمامی سطوح حاکمیت یک کشور، و وجود تیم برجسته‌ای است که در عین دارا بودن صلاحیت علمی و تخصصی از مسئولیت و قدرت اجرایی بالا (فارغ از تغییرات دولت‌ها) برخوردار بوده و پاسخگوی برنامه‌ها و عملکردش در یک دوره زمانی نیز باشد.
- مهم‌تر از افکار عمومی جهان، برندینگ ملت باید برای شهروندان آن کشور باورپذیر باشد.

مقدمه



مقدمه

در دنیایی که به‌شدت به هم مرتبط شده و به‌طور روزافزون پیچیده‌تر می‌شود، نه تنها شرکت‌ها بلکه کشورها نیز در سطوح مختلف با هم وارد رقابت‌های گسترده شده‌اند. از یک سو این رقابت را می‌توان در مناسبات بین‌الملل بین آمریکا به‌عنوان تنها ابرقدرت دنیا و سایر قدرت‌های بزرگ جهانی نظیر چین و روسیه و اتحادیه اروپا بر سر مسائل بسیار گسترده‌ای از جمله اقتصادی، سیاسی، نظامی، و ژئوپولیتیک مشاهده نمود. این مسأله چنان اهمیت دارد که برخی تحلیلگران روابط بین‌الملل نیز بر این باورند که آمریکا به‌عنوان تنها ابرقدرت دنیا به‌واسطه هژمونی که دارد می‌تواند با اعمال فشار، تحریم‌هایی را حتی بر سایر قدرت‌های جهانی نظیر روسیه و چین وضع کند (هادیان، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، جهان شاهد رقابت گسترده قدرت‌های منطقه‌ای در حوزه‌های متعدد در بسیاری از نقاط دنیاست. در اروپا رقابت بین اتحادیه اروپا با محوریت آلمان، فرانسه و بریتانیا از یک سو و روسیه در شرق اروپا از سوی دیگر بر سر مسائل مختلف سالهاست محل مناقشات متعدد شده است. در قاره آسیا نیز از جنوب شرق آسیا و رقابت‌های همه‌جانبه چین و هند و پاکستان گرفته تا در غرب آسیا و رقابت منطقه‌ای بین ایران، ترکیه و عربستان سعودی که تنش‌های سیاسی، اقتصادی، نظامی، و امنیتی گسترده‌ای را بوجود آورده است همه و همه تنها نمونه‌هایی آشنا از این چنین درگیری‌هایی در سالهای اخیر هستند.

در نتیجه این رقابت‌ها، اختلافات و مناقشات با اهداف مشخص اقتصادی، تجاری، سیاسی، نظامی، امنیتی و ... شکل می‌گیرند. در نگاه کلی‌تر به دلیل درگیر شدن بسیاری از این کشورها در مناقشه‌ای خاص، افکار عمومی جهان درک و ذهنیت منفی از آن‌ها پیدا می‌کنند و نیاز به همکاری‌ها، ائتلاف‌ها، پیمان‌ها و توافق‌های چندجانبه مطرح می‌شود. تمرکز روی همکاری‌ها در کنار به‌کارگیری مفهوم **برندینگ ملت یا برندینگ ملی**^۱ متداول‌ترین روشی است که کشورها به‌کار می‌گیرند تا ذهنیت افکار عمومی را نسبت به خود تغییر دهند. در حقیقت ایجاد تمایز از طریق برندینگ ملت به دولت-ملت‌ها کمک می‌کند تا با بهبود شهرت خودشان در میان سایر ملت‌ها، نفوذ خود را نیز در سطح بین‌الملل به میزان چشمگیری افزایش دهند. اگر تصویر یک کشور در برابر افکار عمومی همچنان مثبت است آن را تقویت کنند، اگر تصویر منفی در حال شکل‌گیری است هرچه سریعتر جلوی آن را بگیرند و اگر تصویر منفی از آن کشور از گذشته‌ها وجود داشته است آن را کم‌رنگ کنند. در همین ارتباط سزوندی^۲ (۲۰۰۷) بیان کرده است که یکی از مهمترین دلایلی که کشورها علاقه‌مند

1 Nation Branding or National Branding

2 Szondi

به ایجاد تصویری بهتر و یا جدید از ملت‌شان هستند این است که بسیاری از آن‌ها بدنبال پاک کردن و یا اصلاح وضعیتی هستند که در گذشته و یا امروزه بدنامی و شهرت بد برای آن‌ها به همراه داشته است و باعث شده است تا دیگر ملت‌ها نیز متأثر از این تصویر نامطلوب از آن‌ها باشند. به‌طور مثال کلمبیا بدنبال رها کردن تصویر ملت خود از شر مواد مخدر و مافیای آن است. آلمان همچنان به‌دنبال صلح و آشتی با سایر ملت‌ها پس از دو جنگ جهانی در ابتدا و میانه قرن گذشته است و در این راستا حتی اصطلاح بسیار معروفی در زبان آلمانی تحت عنوان «چیره‌شدن بر گذشته‌ها» شکل گرفته است تا تصویر منفی آنچه از گذشته به جا مانده را به‌طور مستمر کم‌رنگ و شاید روزی بتواند آن را محو کند. همچنین بسیاری از کشورهای اروپای شرقی و مرکزی همچنان به‌دنبال رها کردن خودشان از گذشته نه‌چندان دور و اتحاد جماهیر شوروی هستند.

اما در کنار همه‌ی مناقشات ذکر شده، همکاری‌ها و رقابت‌های گسترده‌ای نیز در سرتاسر جهان شکل گرفته است. یکی از مهمترین جنبه‌های آن، همکاری‌های اقتصادی است که باعث شده است تا کشورها همواره به‌دنبال ایجاد تصویری قدرتمند و مثبت از خود باشند. آنهولت^۲ (۲۰۰۲) معتقد است که جهانی شدن، دنیا را به سوپرمارکتی عظیم تبدیل کرده است؛ جایی که کشورها باهم بر سر **افزایش صادرات، جذب گردشگران، جلب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و جلب نخبگان و سرمایه‌های انسانی برجسته و تشویق آن‌ها به مهاجرت به کشورشان** در رقابت تنگاتنگ هستند. یافته‌های پژوهشگران متعدد دیگری نظیر هاکالا، لمتینن و کانتولا^۳ (۲۰۱۳) و استاک^۴ (۲۰۰۹) و فلورک و کانجو^۵ (۲۰۰۶) نیز بر همین موارد به‌عنوان اصلی‌ترین دلایل تمرکز روی برندینگ ملت‌ها تأکید دارند. از همین رو دولت‌ها با به‌کارگیری دانش مدیریت برند و ابزارهای آن سعی دارند تا کشورشان را در سطح جهانی به‌گونه‌ای متمایز کنند تا با بهره‌گیری از مزیت‌های رقابتی آن کشور نسبت به سایر کشورها و معرفی آن به عموم مردم در جهان به‌طور مستمر به توسعه پایدار آن‌جا کمک کنند. این امر ممکن است به ترمیم اعتبار از دست‌رفته بین‌المللی یک کشور، افزایش نفوذ سیاسی بین‌المللی آن و جلب مشارکت گسترده‌تر شرکای مهم بین‌المللی جهت ایجاد ائتلاف و همکاری‌های بین‌المللی منجر شود (فتشرین، ۲۰۱۰)^۶.

به‌طور کلی برندینگ ملت‌ها از بسیاری جهات شبیه به برندینگ کالاها و خدمات است چراکه

1 Vergangenheitsbewaeltigung

2 Anholt

3 Hakala, Lemmetyinen, & Kantola

4 Stock

5 Florek & Conejo

6 Fetscherin



کشورها نیز در یک محیط رقابتی در تلاش هستند تا سرمایه‌گذاری خارجی، کسب‌وکارها و شرکای تجاری بین‌المللی، و گردشگران خارجی را به خود جذب کنند و یا مهم‌تر از آن، در تلاش هستند تا قدرت سیاسی و نفوذ خود را افزایش دهند (حسن و محروس^۱، ۲۰۱۹). در نتیجه، فارغ از سطح توسعه‌یافتگی و پیشرفته بودن کشورها، داشتن برندینگ ملت قدرتمند و مثبت برای آن‌ها بسیار حائز اهمیت شده‌است. هرچند برخلاف برندینگ شرکتی که برای کالاها و خدمات به کار می‌رود و ذی‌نفعان کمتری دارد، برندینگ ملت فرایند بسیار پیچیده‌تری دارد که نه تنها زمان بیشتری به درازا می‌کشد، بلکه ذی‌نفعان بسیار بیشتری را درگیر خود می‌کند که همگی باید مشارکت فعال و عزمی جدی داشته باشند تا یک کشور به اهداف برندینگ ملت خودش دست یابد. به‌طور کلی نقاط تماس^۲ بسیار زیادی با مفهوم برندینگ ملت ارتباط پیدا می‌کنند و کشورها نیز بسته به نیازهایشان، آمال و آرزوهایشان و گستردگی و تمایل‌شان به استفاده از این مفهوم، مسیرهای مختلفی را طی می‌کنند. با وجود پیچیدگی‌های بسیار زیاد چنین پدیده‌ای و رویکردهای مختلف به آن، امروزه کشورهای متعددی به مراتب بسیار بیش از گذشته تصمیم به استفاده از این مفهوم و قدم نهادن در مسیر برندینگ ملت می‌گذارند. نهادهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی-فرهنگی همواره از مهمترین عوامل توسعه صادرات یک کشور و همچنین اثرگذار روی استراتژی‌های بازاریابی بین‌المللی آن در نظر گرفته می‌شوند. با توجه به مطالعات دو دهه اخیر و یافته‌های آن مبنی بر در نظر گرفتن کشور به منزله برند بدون شک این عوامل بیش از گذشته استراتژی‌های بازاریابی و برندینگ ملتها را تحت تأثیر قرار می‌دهند (سان، پاسوان و تیسلاو^۳، ۲۰۱۶).

ادبیات موضوعی در زمینه مدیریت برند بیان می‌کند که به‌طور کلی هدف از برندینگ ایجاد تصویری مثبت و خوشایند از برند و همچنین بهبود عملکرد مالی یک محصول، یک مکان و یا یک کشور و ملت است. به‌طور مثال سیمون و سالیوان^۴ (۱۹۹۳) بیان کرده‌اند که هدف از برندینگ یک محصول افزایش فروش شرکت، درآمد کلی و خالص درآمد است. به‌طور مشابه بلین، لوی و ریتشی^۵ (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند که هدف از برندینگ یک مکان ارتقاء تصویر مثبت از یک مقصد به منظور جذب بیشتر گردشگران به خود است. و در یک نگاه جامع‌تر (آنهولت، ۲۰۰۲؛ فلورک و کانجو، ۲۰۰۶) هدف از برندینگ یک ملت را ایجاد تصویری مثبت به منظور جذب گردشگران خارجی به آن کشور، افزایش صادرات و تشویق به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در آن کشور در نظر گرفته‌اند.

1 Hassan & Mahrous

2 Touchpoints

3 Sun, Paswan, & Tieslau

4 Simon & Sullivan

5 Blain, Levy, & Ritchie

در همین ارتباط، سان و همکاران (۲۰۱۶) با مرور و بررسی یافته‌های پژوهشگران مختلفی به این نتیجه رسیده‌اند که تصویر کشور یا همان ادراک مصرف‌کنندگان خارجی از آن کشور به منزله یک معیار بیرونی برای ارزیابی کالاها و خدمات آن است و به‌خاطر تأثیر شدید تصویر یک کشور روی رفتار خرید مصرف‌کنندگان و وفاداری آن‌ها به یک برند ملت خاص به‌طور چشم‌گیری صادرات کشورهای مختلف را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به‌طور مثال آنها با اشاره به مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۱ توسط گیرالدی، ایکدا و کامپومار^۱ انجام شده‌است توضیح داده‌اند که مصرف‌کنندگان در یک کشور خارجی تمایل دارند تا بهای بسیار بیشتری برای کالاها و خدماتی که از کشورهایی با تصویر کلی خوشایندتر وارد می‌شوند بپردازند، در حالیکه همان افراد ممکن است حتی تمایلی به خرید کالاها و یا گرفتن خدمات از کشورهایی با تصویر کلی نامطلوب و ضعیف نداشته باشند. همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد، کمتر کشور تأثیرگذاری در عرصه جهانی را می‌توان نام برد که چه در گذشته و چه امروزه درگیر بحران‌ها و منازعات متعدد نبوده و از این حیث زبان ندیده باشد که یکی از مهم‌ترین جنبه‌های چنین زبان‌هایی عدم‌النفع‌های اقتصادی و تجاری هستند. لیست چنین کشورهایی آنقدر گسترده است که از توسعه‌یافته‌ترین آنها نظیر آمریکا، آلمان، ژاپن، فرانسه، بریتانیا، ایتالیا، و سایر قدرت‌های جهانی نظیر روسیه، چین و هند تا قدرت‌های منطقه‌ای نظیر ایران، ترکیه، عربستان سعودی، کره جنوبی، آفریقای جنوبی و غیره را شامل می‌شود. در نتیجه طی دو دهه گذشته بخش قابل توجهی از کشورهای جهان از کشورهای کم‌تر تأثیرگذار در اروپای شرقی و مرکزی نظیر چک، لهستان، اسلواکی، مجارستان (ر.ش. به فوجیتا و دینی^۲، ۲۰۱۰) گرفته تا قطر، عمان، فیلیپین و مصر همه‌وهمه بنا بر ضرورت‌ها و دلایلی به‌طور مستمر تلاش کرده‌اند تا تصویر برند ملت‌شان را هم در ذهن افکار عمومی جهان و هم در میان مردم کشورشان بهبود بخشند و در این میان ایران نیز از این امر مستثنی نخواهد بود. کشوری که به عقیده بسیاری از کارشناسان، مسئولین، سیاست‌گذاران، اساتید دانشگاه در حوزه‌های مختلف از جمله روابط بین‌الملل، مدیریت، علوم سیاسی، علوم اجتماعی و بسیاری از فعالان اقتصادی بخش خصوصی نظیر سرمایه‌گذاران، تولیدکنندگان، صاحبان کسب‌وکار و بخش قابل توجهی از جمعیت به‌ویژه فارغ‌التحصیلان جوان دانشگاهی و نیروی کار ماهر از وجود یک تصویر نه‌چندان مطلوب در محیط بین‌الملل رنج می‌برد و هر یک از این ذی‌نفعان به گونه‌ای آسیب‌هایی را از این حیث متحمل می‌شوند. در یک نگاه کلی مشاهدات نشان می‌دهد بین آنچه

1 Giraldi, Ikeda, & Campomar

2 Fujita & Dinnie,

از هویت برند ملت^۱ ایران به‌طور بالقوه می‌تواند وجود داشته باشد با آنچه از تصویر برند ملت^۲ ایران در واقعیت و در روزگار کنونی در ذهن سایر ملت‌ها و افکار عمومی جهان ادراک می‌شود، فاصله بسیار زیادی وجود دارد. وجود چنین فاصله‌ای که بیانگر شکاف عمیقی بین وضع موجود و وضع مطلوب از برند ملت ایران است، ضرورت انجام مطالعات علمی و اقدامات عملی در سطح ملی و با مشارکت حداکثری همه ذی‌نفعان را دوچندان می‌کند. هرچند به‌واسطه رقابت چشمگیر ملت‌ها با یکدیگر برای آغاز برندینگ ملت ایران دیر شده است، ولی با این وجود شروع از نقطه درست، حرکت در مسیر درست، وجود تیم متخصص و البته نگاه بلندمدت و برنامه‌محور کلید رسیدن به موفقیت و اهداف تعیین شده در این مسیر دشوار است.

در ارتباط با پیشینه کشورها، عواملی نظیر جغرافیا، تاریخ، هنر، موسیقی، شهروندان مشهور و سلبریتی‌های آن، برندهای جهانی معروف، کلیشه‌های منتسب به یک ملت، میزبانی از رویدادهای اصلی ورزشی نظیر المپیک، جام جهانی فوتبال، اکسپوهای بین‌المللی و سایر رویدادهای بزرگ همه و همه تأثیر بسیار عمیقی روی تصویر یک کشور می‌گذارند (کاتلر و گرتر^۳، ۲۰۰۲؛ سان و پاسوان، ۲۰۱۲). در نتیجه رویدادهای عظیم جهانی از بی‌بديل‌ترین فرصت‌ها برای بهبود تصویر و ارتقاء جایگاه کشورها هستند که امکان دیپلماسی عمومی^۴ و استفاده از قدرت نرم^۵ را برای ملت‌های مختلف فراهم می‌کنند جایی که آن‌ها می‌توانند به‌طور مستقیم با افکار عمومی جهان و مخاطب عام ارتباط برقرار کنند. در دنیای امروزی از مهمترین این رویدادهای عظیم جهانی اکسپوهای بین‌المللی هستند که هر پنج سال یک‌بار برگزار می‌شوند و هدف اصلی کشورهای شرکت‌کننده در اکسپوهای بین‌المللی ساخت و بهبود تصویر ملی‌شان و جایگاه‌یابی مطلوب برای برند ملت‌شان است. در همین راستا، اهداف ارتباطی کشورها در این رویداد عمدتاً شامل افزایش آگاهی جهانی نسبت به کشورشان، تغییر ادراک منفی دیگر ملت‌ها از آن‌ها و همچنین تقویت تصویر مثبت فعلی از کشورشان را شامل می‌شود (دفتر اکسپوهای بین‌المللی^۶، ۲۰۱۹).

در نتیجه هدف از مطالعه حاضر مرور مفاهیم مرتبط با برندینگ ملت‌ها شامل مبانی، نظریه‌ها، مدل‌ها، اهداف، استراتژی‌ها و ارائه برنامه‌های عملیاتی مؤثر به همراه پیشنهادهای جهت برندینگ ملت ایران در اکسپوهای بین‌المللی و تخصصی آتی و به‌ویژه اکسپو ۲۰۲۰ دوبی در مدت زمان

1 Nation Brand Identity

2 Nation Brand Image

3 Kotler & Gertner

4 Public diplomacy

5 Soft power

6 The Bureau International des Expositions

باقیمانده تا پایان آن است. **فصل اول** این مطالعه به مرور **مهمترین تعاریف، نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های مفهوم برندینگ ملت** می‌پردازد. این موارد موضوعات برند و مفاهیم آن در ارتباط با برندینگ ملت، پژوهش‌های علمی در حوزه برندینگ ملت، مدل مفهومی هویت و تصویر برند ملت و ساختار آن، مدل معماری برند ملت، و جایگاه‌یابی مفهوم برندینگ ملت برای کشورها را دربر می‌گیرد.

فصل دوم به **کاربرد نظریه‌های مرتبط در زمینه برندینگ ملت‌ها در اکسپوهای بین‌المللی** می‌پردازد. موضوعاتی نظیر جایگاه و نقش اکسپوهای بین‌المللی در برندینگ ملت‌ها، کاربرد مفاهیم دیپلماسی عمومی و قدرت نرم در ارتباط با برندینگ ملت‌ها و اکسپوهای جهانی، تجربه برندینگ ملت‌ها در ارتباط با پویون‌ها، استفاده از مفاهیم بازاریابی تجربه‌ای و تجربه برند در رویداد اکسپو جهانی و تحلیل کاربردی از تجربیات سایر کشورها شامل کشورهای توسعه یافته، در حال توسعه و سایر کشورها در زمینه برندینگ ملت در اکسپوهای جهانی پیشین به‌ویژه اکسپو ۲۰۱۵ میلان و اکسپو ۲۰۱۰ شانگهای مهمترین رئوس مطالب در این فصل را تشکیل می‌دهند. **فصل سوم** این مطالعه **روش‌های ارزیابی برندینگ ملت‌ها، اندازه‌گیری قدرت نرم ملت‌ها و همچنین ارائه چارچوب تحلیل استراتژیک برای مفهوم برندینگ ملت** را در بر می‌گیرد. دو بخش ابتدای این فصل به معرفی برخی از مدل‌ها و روش‌های ارزیابی برندینگ ملت‌ها نظیر NBI^۱ و CBSI^۲ و ابعاد آن‌ها و پرسشنامه شاخص برند ملت، و همچنین شاخص اندازه‌گیری قدرت نرم در جهان و ابعاد آن، و جایگاه ایران در دو شاخص برند ملت و قدرت نرم در جهان می‌پردازد. بخش پایانی این فصل چارچوب بسیار مهم تحلیل استراتژیک مفهوم برندینگ ملت شامل اصول استراتژی، برنامه‌ریزی استراتژیک، پیاده‌سازی استراتژیک و همچنین ارائه چارچوبی برای تشکیل سازمان هدایتگر پروژه برندینگ ملت و پیشبرد استراتژی‌های آن را شامل می‌شود.

در **فصل چهارم** به ارائه **تحلیل کاربردی از برنامه‌های اقتصادی-تجاری و فرهنگی سایر کشورها در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی** پرداخته‌ایم. این بخش از مطالعه به بررسی و رویکرد کشورهای توسعه‌یافته نظیر ایتالیا، استرالیا، کانادا و سوئیس و رویکرد روسیه به‌عنوان نمونه‌ای از اقتصادهای نوظهور در بستر اکسپوهای بین‌المللی پرداخته‌است. هدف اصلی این فصل شناسایی و مرور برنامه‌های اقتصادی-تجاری و فرهنگی این کشورها، نحوه عملکرد آن‌ها در اکسپوهای جهانی، سازمان‌دهندگان و اداره‌کنندگان این پویون‌ها و همچنین ارائه پیشنهادهای جهت بهبود برنامه تجاری

1 Nation Brand Index

2 Country Brand Strength Index

و فرهنگی ایران در اکتوبر ۲۰۲۰ دومی در بخش پایانی فصل پنجم است. در نهایت **فصل پنجم** و پایانی مطالعه حاضر به **تبیین اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی برندینگ ملت ایران در اکتوبر ۲۰۲۰** پرداخته‌است. در بخش ابتدایی این فصل چهار هدف اساسی برای برندینگ ملت ایران در اکتوبر ۲۰۲۰ تبیین شده‌است که عبارتند از: جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و تمرکز بر استعدادها، توسعه صادرات کالاها و خدمات به بازارهای هدف و بازارهای منطقه، توسعه گردشگری و فرهنگی و جلوگیری از نشان دادن ایران به عنوان تهدید جهانی و خطر امنیتی‌سازی ایران. در ادامه این بخش هریک از اهداف ذکر شده به‌همراه استراتژی‌های مربوطه جهت دستیابی به این اهداف و همچنین برنامه‌های عملیاتی ضروری برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مورد نظر هر هدف به تفصیل توضیح داده شده‌اند. در بخش میانی این فصل به نقش اتاق بازرگانی ایران و ضرورت استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در پروژه برندینگ ملت ایران و ارائه ماتریس "**سایز شرکت-اهداف کسب‌وکار**" به‌منظور جلب مشارکت فعال شرکت‌های داخلی در همراهی هیأت‌های ایرانی پرداخته شده‌است. بخش پایانی این فصل نیز پیشنهاداتی را برای بهره‌برداری مؤثرتر از فرصت اکسپوهای جهانی (اکسپو ۲۰۲۵ از اکا در ژاپن) و اکسپوهای تخصصی در آینده با هدف گسترش روابط اقتصادی-تجاری، روابط بین‌الملل و روابط فرهنگی در قالب دیپلماسی اقتصادی، دیپلماسی عمومی و دیپلماسی فرهنگی ارائه کرده است. قسمت پایانی این مطالعه نیز به نتیجه‌گیری کاربردی از آنچه در این پنج فصل اشاره شد و این مطالعه به‌دنبال آن بود پرداخته است و بر اهمیت و ضرورت پروژه برندینگ ملت به‌ویژه در شرایط امروز ایران تأکید کرده است.

فصل اول

مروری بر مهمترین تعاریف، نظریه‌ها، مدل‌ها
و چارچوب‌های برندینگ ملت



۱ فصل اول مروری بر مهمترین تعاریف، نظریه‌ها، مدل‌ها و چارچوب‌های برندینگ ملت

۱,۱ برند و مفاهیم آن در ارتباط با برندینگ ملت

به دلیل در حال گسترش بودن حوزه برندینگ ملت‌ها، همچنان تعاریف ناهمگون و مختلفی از آن وجود دارد. به‌طور خلاصه هدف اساسی برندینگ ملت رسیدن به شهرت و ایجاد تمایز در ارائه تصویر ملی در ذهن مخاطب و گروه هدف است. پیش از آنکه به مفهوم ملت به عنوان برند پردازیم، ابتدا برخی از تعاریف برند را در اینجا مرور می‌کنیم. بطور کلی این تعاریف در دو دسته و اردوگاه قرار می‌گیرند. از طرفی آن دسته از مفاهیمی هستند که تمرکزشان بر جنبه‌های بصری برند هستند و از سوی دیگر مفاهیم عمیق‌تری هستند که فراتر از جنبه‌های بصری رفته و تلاش می‌کنند تا به جوهره و ماهیت برند پردازند.

تعریف مختصر و بسیار نقل شده از یک برند مثبت و موفق را دوایل^۱ (۱۹۹۲) ارائه کرده است. او بیان کرده است که "یک برند موفق یک اسم، علامت، طرح، نام تجاری و یا ترکیبی از همه این‌ها است که باعث می‌شود تا محصول یک سازمان مشخص، دارای مزیت متفاوت و پایدار شود." تعریف کمی بهتر از برند که دیدگاه مصرف‌کننده نیز در آن لحاظ شده است را لینچ و دی‌چرناتونی^۲ (۲۰۰۴) ارائه کرده‌اند. آن‌ها برندها را به‌عنوان مجموعه ارزش‌های کاربردی و احساسی تعریف کرده‌اند که تجربه منحصربه‌فرد، خوشایند و رضایت‌بخش بین خریدار و فروشنده را وعده می‌دهند. برندها در خلاً وجود ندارند و برای موفق شدن باید به‌طور مؤثر با روح و عرف رایج حاکم در زمانه خودشان هم‌زیستی خوبی داشته باشند. رال^۳ (۲۰۰۶) معتقد است که فرهنگ و روندهای مشهور در جامعه، برندهای قوی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین هالت^۴ (۲۰۰۴) که به‌کارگیری رویکرد "برندینگ فرهنگی" را برجسته و نظریه‌پردازی کرده‌است نشان می‌دهد که چگونه برندها از طریق تعامل خلاقانه با محیط اطرافشان تبدیل به نمادهایی پذیرفته‌شده می‌شوند؛ فرایندی که او معتقد است برای برندینگ ملت‌ها نیز بسیار قابل استفاده است. به‌یک معنا برند از **مجموعه ایده‌های فرهنگی راهبردی** تشکیل شده است. نکته قابل توجه این است که برندهای ملت با توجه به شالوده‌ها و بنیان‌های هویت ملی درون یک ملت در مقایسه با سایر انواع برندها نظیر برندهای محصولات یا برندهای شرکتی از منابع غنی، عمیق و گسترده‌تر فرهنگی برخوردار هستند. اقوام، موسیقی، معماری، زبان، ورزش، آیین‌های ریشه‌دار، غذاها و نوشیدنی‌ها، ادبیات و شعر، دانشمندان و

1 Doyle

2 Lynch & de Chernatony

3 Roll

4 Holt

فیلسوفان، همه و همه تنها بخشی از این ایده‌های راهبردی فرهنگی را شامل می‌شوند که باید به عنوان یکی از محورهای اساسی در استراتژی برند ملت به کار گرفته شوند (دینی، ۲۰۱۵).

در ارتباط با کسب و کارها، برندینگ فرایندی است که در آن شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا محصولات و خدماتی که به مشتریان عرضه می‌کنند را در مقایسه با رقبایشان متمایز کنند. در روزگاری که اقتصادها هر روز بیشتر به سمت جهانی شدن حرکت می‌کنند و بسیاری از کشورها بر سر مصرف‌کنندگان هم در داخل و هم خارج مرزهایشان در رقابت تنگاتنگ هستند، متمایز کردن محصولات و خدمات اهمیت حیاتی‌ای پیدا کرده است. کِلر^۲ (۲۰۱۳) بیان کرده است که فرایند مدیریت برند استراتژیک شامل طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های بازاریابی و آن دسته فعالیت‌هایی است که ارزش ویژه برند را ایجاد، اندازه‌گیری و مدیریت می‌کنند. درست است که بازاریابی و مدیریت برند سعی در ایجاد تصویر دلخواه خود از یک برند دارند ولی در نهایت این مشتری و یا در مفهوم کلی‌تر این مخاطب است که ذهنیت خودش از آن برند را می‌سازد که عملاً می‌تواند با آن هویتی که تلاش شده است تا به او منتقل شود یا برایش ایجاد شود تفاوت زیادی داشته باشد. این مسأله به ویژه در برندینگ ملتها بسیار اهمیت پیدا می‌کند، جایی که کلیشه‌های از پیش موجود درباره کشورها و ملتها ممکن است در ذهن افراد شکل گرفته و عمیقاً جاافتاده باشند؛ به گونه‌ای که تغییر آن‌ها به سختی حاصل شود. فرایند ساخت برند مستلزم تعهد بلندمدت برای چندین سال است و در کوتاه‌مدت تنها بخشی از نتیجه نهایی و خروجی کار ممکن است حاصل شود (دینی، ۲۰۱۵). کشورها و به عبارتی ملتها نیز باید چنین واقعیتی را به رسمیت بشناسند و زمانی که تصمیم به ساخت برند ملتشان می‌گیرند باید رویکرد راهبردی بلندمدت را اتخاذ کنند؛ به جای آن که به دنبال راه‌حل‌های فوری و کوتاه‌مدت نظیر به کارگیری کمپین‌های تبلیغاتی باشند که اثراتی ناپایدار و زودگذر دارند.

نکته مهم دیگر این است که وقتی مفاهیم مدیریت برند را در مورد کشورها و ملتها به جای کالاها و خدمات به کار می‌گیریم، یک الزام اخلاقی در به کارگیری آن به صورت صادقانه و آبرومند نیز داریم و همچنین باید به محدودیت‌ها و اقتضائات اینکه اساساً به چه میزان می‌توان با ملتها به عنوان برندها برخورد کرد اذعان کنیم. برند ملت باید از دل فرهنگ یک کشور نشأت بگیرد نه اینکه صرفاً شکل و شمایل تبلیغات سطحی نظیر طراحی لوگو و کمپین و شعار را به خود بگیرد. به بیان صریح‌تر، ملتها به مدیران برند و یا شرکت‌ها تعلق ندارند بلکه آن‌ها متعلق به همه شهروندان و آحاد جامعه هستند و حساسیت در مورد آن‌ها باید بسیار بالا باشد. در این مطالعه، برند ملت به عنوان

1 Dinnie

2 Keller



ترکیبی منحصر به فرد و چند بعدی از عناصری تعریف شده است که در مواجهه‌ی یک ملت با تمام مخاطبان هدفش تمایز معنادار و ارتباط بنیادین فرهنگی ایجاد کند. این تعریف، ماهیت چندگانه برندینگ ملت و نیاز به درهم آمیختن ابعاد مختلف هویت ملی در برندینگ ملت را تصدیق می‌کند. همچنین رویکرد پیشنهادی خوانشی در بازاریابی را به رسمیت می‌شناسد که برندها را در ذهن و قلب مشتری‌ها می‌داند (همواره و به راحتی قابل کنترل نیستند) در مقابل خوانشی که برندها را عنصری تحت سلطه کامل فعالیت‌های بازاریابی و کاملاً قابل کنترل می‌داند. در نتیجه تعریف حاضر به اهمیت ویژگی‌های ادراکی مخاطبان و نقش بازارهای هدف و عوامل محیطی اذعان دارد (دینی، ۲۰۱۵).

با وجود تمامی چالش‌ها بر سر در نظر گرفتن یک ملت به‌عنوان یک برند، مفاهیم و پیشنهادات عملی مدیریت برند در این حوزه نه تنها مرتبط بلکه برای ارتباط مؤثر در ایجاد تصویر ملت حیاتی هم هستند. برخی منتقدین برندینگ ملتها این موضوع را سطحی می‌دانند ولی با این وجود برجسته‌ترین نظریه‌پرداز بازاریابی فیلیپ کاتلر^۱ (۲۰۰۴) به دو انگیزه اساسی درباره اهمیت روزافزون برندینگ مکان که برندینگ ملتها در همین چارچوب گنجانده می‌شود اشاره دارد: اول اینکه شهروندان یک مکان یا کشور یا ملت به‌طور ذاتی حس غرور نسبت به آن‌جا دارند و دوست دارند تا آن‌جا بهتر و بیشتر به‌دیگران شناسانده شود؛ و دوم اینکه به‌دلیل تمایل روزافزون انسان‌ها به جابجایی و گردش و مهاجرت، یک مکان مشخص باید همواره در رقابت با دیگر مکان‌ها باشد تا سرمایه‌های مادی و معنوی آن‌جا حفظ شود و بهبود یابد. بنابراین نگاه ما در این مطالعه بر اساس اصول مدیریت برند، مفاهیم و کاربردهای عملی آن است تا در جهت اهداف و استراتژی‌های برندینگ ملت به‌منظور شکل‌دادن ادراک و ارائه تصویر بهتر به افکار عمومی جهان به کار گرفته شوند. این مطالعه بر این اصل استوار است که برندینگ ملتها مفهومی راهبردی، امری خودخواسته و براساس خرد سیاست‌گذاران همراه با اتخاذ تصمیمات و اقداماتی مشهود است.

۱,۲ پژوهش‌های علمی در حوزه برندینگ ملت

برندینگ ملت، برندینگ ملی یا برندینگ کشور (از آن‌جا که این موارد در ادبیات موضوعی به جای یکدیگر بسیار به کار برده شده‌اند، در این مطالعه صرفاً از عنوان برندینگ ملت استفاده شده است) از درون مطالعات در رشته بازاریابی پدیده آمده است. طبق گفته فن^۲ (۲۰۰۶) حوزه برندینگ ملت سعی دارد تا با استفاده از رشته مدیریت برند و به‌کارگیری استراتژی‌ها و تکنیک‌های ارتباطات بازاریابی تصویر ارائه‌شده از یک کشور را بهبود دهد. دینی (۲۰۱۵) به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین

1 Kotler

2 Fan

پژوهشگران حوزه برندینگ ملتها بیان کرده است که برندینگ ملت نه تنها امر جذاب و پیچیده‌ای است ولی در عین حال پدیده‌ای مناقشه‌برانگیز نیز هست. از این نظر جذاب است که همچنان نظریه‌ها و مدل‌های محدودی درباره مفهوم برندینگ ملت وجود دارد درحالی‌که حجم قابل توجهی از فعالیت‌ها در دنیای واقعی را به خود اختصاص داده است و از این نظر می‌تواند موضوع مطالعه پژوهشگران بیشتری باشد. از این نظر پیچیده است که برندینگ ملت ماهیتاً موضوعی چندسطحی با ابعاد گسترده و در برگیرنده رشته‌های مختلف است که بسیار فراتر از عرف مطالعات در حوزه مدیریت برند می‌رود؛ و با توجه به اینکه فعالیتی است که جنبه‌های سیاسی بسیار زیادی دارد باعث می‌شود تا دیدگاه‌ها و نظرات گهگاه متناقض افراد در آن مطرح شود که باعث بحث‌برانگیز شدن این حوزه شده است.

باوجود علاقه روزافزون پژوهشگران، متخصصین بازاریابی، سیاستمداران و سایرین تحقیقات در حوزه برندینگ ملت همچنان در مراحل اولیه خودش قرار دارد و به عقیده‌ی فن (۲۰۰۶) این موضوع همچنان به عنوان یک مفهوم پیچیده و گهگاه گیج‌کننده در نظر گرفته می‌شود و همچنان یک تعریف واحد از مفهوم برندینگ ملت و اجماع بر سر آن وجود ندارد. در ارتباط با پژوهش‌های مرتبط با حوزه برندینگ ملت، چندین موضوع مختلف توجه دانشگاهیان و متخصصین را به صورت‌های مختلفی جلب کرده است. هائو، پاول، تروت، گو و وو^۱ (۲۰۱۹) مرور جامعی بر دو دهه تحقیقات صورت‌گرفته در حوزه برندینگ ملتها و پیشنهادهای برای مطالعات آتی در این حوزه انجام داده‌اند. بر اساس یافته‌های آن‌ها اصلی‌ترین موضوعات حوزه برندینگ ملت که در ادبیات موضوعی به آن‌ها اشاره شده است شامل "تصویر یک کشور در ارتباط با آن ملت"^۲، "شخصیت برند ملت"^۳، "شهرت یک کشور"^۴ و "قدرت برند ملت"^۵ هستند. مرور کامل ادبیات موضوعی نشان می‌دهد که با وجود رشد مقالات در این حوزه طی دو دهه گذشته، همچنان با صورت‌بندی و مفهوم‌سازی‌های پراکنده و واگرا از برندینگ ملت روبرو هستیم؛ چراکه همچنان این حوزه پژوهشی در حال رشد و توسعه مفاهیم مربوطه است. از آنجایی که دو مفهوم "محصول ساخته‌شده و کشور مبدا آن"^۶ و "برندینگ مکان یا مقصد گردشگری"^۷ به‌طور کامل در ادبیات تحقیق رشته بازاریابی توسعه‌یافته و بحث شده‌اند این دو مفهوم خارج از موضوع این مطالعه قرار گرفته شده‌اند و تمرکز اصلی این پروژه بر روی همان

1 Hao, Paul, Trott, Guo, and Wu

2 Nation-related country image

3 Nation brand personality

4 Country reputation

5 Nation brand strength

6 Country of origin (Made in X, Y, Z)

7 Place branding or destination branding

مفاهیم مرتبط با برندینگ ملت است. به‌علاوه پاپ، بابا، آنیش و توهانین^۱ (۲۰۲۰) ادعا کرده‌اند که هرچند برندینگ ملت می‌تواند مزایای زیادی را برای یک کشور به ارمغان بیاورد، با این وجود می‌تواند به یک مسأله مشکل‌زا نیز تبدیل شود. گیل‌مور^۲ (۲۰۰۲) بیان کرده است که در عالم واقع، تصویر برندینگ ملت بسیاری از کشورها بازتاب هویت واقعی و درست آن‌ها نبوده است، به‌جای آن در بسیاری از موارد حتی منجر به ایجاد یک **وعده پوشالی و گمراه‌کننده** شده است. ارائه تصویر غیرواقعی و نادرست در ادبیات بازاریابی و برندینگ به‌عنوان امری خطرناک شناخته می‌شود که به‌دلیل ایجاد بی‌اعتمادی در مخاطبان، آسیب‌های جبران‌ناپذیری را در بلندمدت به یک برند خواهد زد به گونه‌ای که ترمیم آن به یک پدیده دشوارتر تبدیل خواهد شد.

۱,۳ مدل مفهومی هویت و تصویر برند ملت و ساختار آن

مدل مفهومی هویت برند ملت و تصویر برند ملت که در جدول ۱ آمده است، نشان‌دهنده ماهیت چندبعدی مفاهیم هویت و تصویر برند در چارچوب مباحث مرتبط با برندینگ ملت است. برای خلق برند ملت‌ها، کشورهای مختلف بر روی آن دسته از اجزاء و عناصر ارتباطی هویت برند تمرکز می‌کنند که بیشترین تناسب و اهمیت را جهت رسیدن به اهداف مشخص برندینگ ملت‌شان دارا هستند.

جدول ۱ - عناصر اصلی مدل هویت و تصویر برند ملت

تاریخ، زبان، قلمرو سرزمینی، نظام سیاسی، معماری، ورزش، ادبیات، هنر، مذهب، سیستم آموزشی، نمادها، چشم‌اندازها، موسیقی، غذا و نوشیدنی‌ها، فولکلور و ...	هویت برند ملت
صادرات برجسته، دستاوردهای ورزشی، دیاسپورا، ارتباطات بازاریابی، سفیران برند، محصولات فرهنگی، سیاست خارجی حکومت، تجربه گردشگری، افراد سرشناس و ...	ارتباط‌دهنده‌های هویت برند ملت
مخاطبان برند ملت شامل مصرف‌کنندگان داخلی، مصرف‌کنندگان خارجی، شرکت‌های داخلی، شرکت‌های خارجی، سرمایه‌گذاران داخلی، سرمایه‌گذاران خارجی، سایر دولت‌ها، رسانه‌ها، افکار عمومی جهان و ...	تصویر برند ملت

منبع: دینی (۲۰۱۵)

مدل مفهومی برند ملت به روشنی ماهیت چندوجهی مفهوم برندینگ ملت را نشان می‌دهد. عناصر اصلی **هویت برند ملت** نظیر تاریخ، قلمرو سرزمینی، ورزش، نمادها، موسیقی و غیره، بیانگر اصالت ماندگار یک ملت هستند. در حقیقت، از دل این ویژگی‌های ماندگار و دیرپای درون یک ملت، **ارتباط‌دهنده‌های هویت برند ملت** استخراج می‌شوند که می‌توانند ملموس و یا غیر ملموس باشند. مدل بالا تشریح می‌کند که چگونه وقتی عناصر هویت ملت از طریق محصولات فرهنگی، دیاسپورا، سفیران برند، ارتباطات

1 Pop, Baba, Anysz & Tohanean

2 Gilmore

بازاریابی و ... منتقل می‌شوند در نتیجه‌ی آن تصویر برند ملت ایجاد می‌شود. به‌طور مثال، برخی از کشورها ممکن است از برندهای صادراتی خوشنام، و یا محصولات پرآوازه‌ای برخوردار باشند و بخواهند از آن توانمندی‌های صادراتی مشهورشان به‌عنوان عناصر ارتباطی در هویت برند ملت‌شان استفاده کنند. برخی دیگر از کشورها ممکن است بیشتر روی دستاوردهای ورزشی برجسته‌شان، پیشنهادات جذاب گردشگری‌شان یا خوشنامی و شناخته‌بودن دیاسپورا^۱ (جمعیت مهاجرنشین آن ملت که در نقاط مختلف دنیا پراکنده و ساکن هستند) و یا مواردی این‌چنینی تمرکز کنند. همچنین، صادرات برجسته یک کشور ممکن است نقش کلیدی در ایجاد تصویر برند ملت برای مصرف‌کنندگان خارجی ایفا کنند. به‌طور کلی هر مسیری که در نهایت انتخاب شود، کشورها به‌طور روزافزون به این نکته پی می‌برند که در اقتصاد جهانی قرن ۲۱، تصویر دیگران از یک ملت اهمیت به‌سزایی پیدا کرده است. به‌علاوه مدل مفهومی برند ملت مخاطبان متنوعی که برند ملت باید با آن‌ها ارتباط برقرار کند نظیر مصرف‌کنندگان داخلی و خارجی، شرکت‌های داخلی و خارجی، سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، سایر دولت‌ها و افکار عمومی جهان را تشریح می‌کند.

۱,۴ مدل معماری برند ملت

چالش عملی بعدی در برندینگ ملت مربوط به تصمیم‌گیری در مورد معماری برند مناسب برای این مفهوم است. معماری برند یکی از موضوعات کلیدی در مدیریت برند است. آکر و یوآخیمزهاالر^۲ (۲۰۰۰) معماری برند را به‌عنوان **ساختار نظم‌دهنده به پورتفولیو برند که نقش‌ها و ارتباطات بین برندهای مختلف و زمینه‌های محصول-بازار برندهای مختلف را مشخص می‌کند** تعریف کرده‌اند. همچنین ایجاد معماری برند بین‌المللی منسجم یکی از ارکان مهم در استراتژی بازاریابی بین‌المللی شرکت‌ها محسوب می‌شود به این دلیل که به آن‌ها اجازه می‌دهد که برندهای قوی‌شان را به‌عنوان اهرمی در بازارهای دیگر به کار گیرند و استراتژی یکپارچه‌تری را در بازارهای مختلف اتخاذ کنند. بطور نمونه در مورد معماری برند ملت آفریقای جنوبی این کشور مدل "چتر برند ملت" را توسعه داد به این قصد که همانند مدل چتر برند شرکتی بتواند برندهای زیرمجموعه مرتبط را به هم وصل کند (دینی، ۲۰۱۵).

در مورد برندینگ ملت، "**برند اصلی** و به‌عبارتی **چتر برند**"^۳ همان ملت در نظر گرفته می‌شود. **برندهای زیرمجموعه** برند ملت نیز شامل مناطق، شهرها، چشم‌اندازها، شرکت‌ها و کالاهای آن‌ها در تمامی بخش‌ها و حوزه‌هایی نظیر گردشگری، صادرات، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، تیم‌های

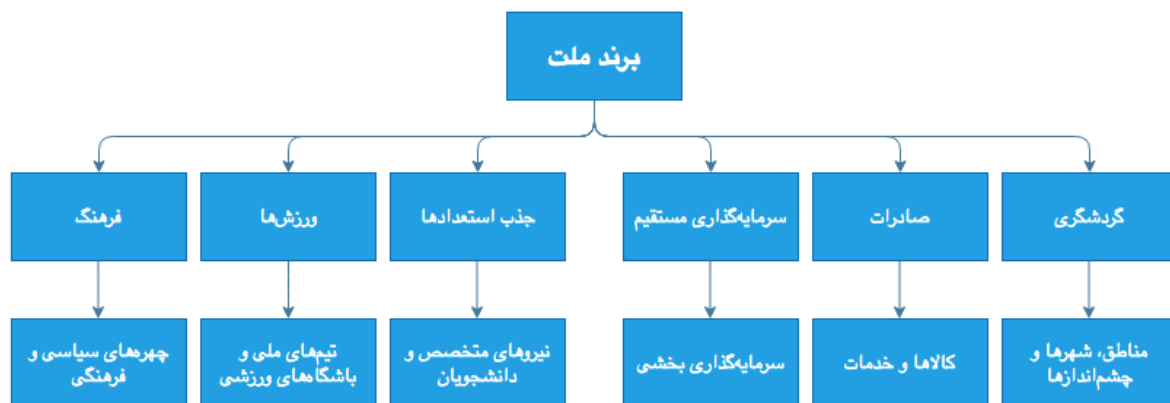
1 Diaspora

2 Aaker & Joachimsthaler

3 Corporate or umbrella brand

ورزشی چه در سطح باشگاهی و چه در سطح ملی، چهره‌ها و شخصیت‌های سیاسی و فرهنگی و غیره می‌شوند. مدل معماری برند^۱ یا NBAR که در شکل ۱ آمده است چارچوبی را برای معماری برند ملت فراهم می‌کند که جهت‌گیری و همسویی استراتژی‌ها با برند ملت و برندهای زیرمجموعه آن را پیش ببرد. در مدل NBAR برند ملت همان "چتر برند" است. در سطح بعدی "برندهای تایید شده و خاص" نظیر گردشگری، صادرات، سرمایه‌گذاری خارجی، جذب استعدادها و ورزش و فرهنگ قرار می‌گیرند. سطح سوم نیز شامل ترکیبی از "برندهای تایید شده و خاص" و "برندهای تنها یا تک برند" می‌شود. هدف راهبردی معماری برند ملت هم استفاده از قدرت و اهرم برند اصلی (چتر برند) برای رسیدن به حداکثر همکاری و ایجاد سینرژی بین تمامی برندها در بلندمدت است.

شکل ۱ - مدل معماری برند ملت (NBAR)



منبع: دینی (۲۰۱۵)

۱،۵ جایگاه‌یابی مفهوم برندینگ ملت برای کشورها

فلورک و کانجو (۲۰۰۶) معتقدند که به‌طور کلی کشورهای توسعه‌یافته تصویر بهتری نسبت به کشورهای درحال توسعه و یا توسعه‌نیافته دارند و از حیث سرمایه‌گذاری و کسب‌وکار نیز کاملاً شرایطشان بهتر است. کشورهای درحال توسعه معمولاً از تصویر نامطلوب، منابع ناکافی برای برنامه‌های برندینگ ملت، زیرساخت توسعه‌ای ضعیف‌تر و توجه جهانی کمتر رنج می‌برند. جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی، توسعه گردشگری، ایجاد اعتبار برای شرکت‌ها و برندهای داخلی، تشویق صادرکنندگان به صادرات کالاها و خدمات، گسترش دیپلماسی عمومی و قدرت نرم کشور، جلوگیری از خروج سرمایه، جلوگیری از فرار مغزها و کند کردن روند مهاجرت متخصصین از جمله مهمترین موارد منتج از برندینگ ملت قدرتمند و سازنده هستند که در نهایت تأثیر چشمگیری به ویژه بر رشد اقتصادی

یک کشور دارند.

مفهوم جایگاه‌یابی^۱ یک موضوع کلیدی در مدیریت برند و بازاریابی استراتژیک است و ادبیات موضوع آن در رشته بازاریابی قابل توجه است (کاتلر و کلر^۲، ۲۰۱۴). فهم درست از جایگاه‌یابی و آنچه این مفهوم در مدیریت برند در برمی‌گیرد از الزامات اساسی برای هر کسی است که در حوزه توسعه برند ملت درگیر می‌شود. به‌ویژه وقتی صاحبان برند یا کارفرمایان پروژه‌های برندینگ ملت با آژانس‌های تبلیغاتی یا مشاوران برندینگ سر و کار دارند؛ چراکه این قبیل متخصصین بیشتر وقت‌شان معطوف به تدوین استراتژی‌های جایگاه‌یابی مؤثر و طراحی ایده‌های عملیاتی خلاقانه می‌شود تا برند مورد نظر به پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز جایگاه‌یابی مطلوب خود دست یابد. تعریف شفاف و دقیق از جایگاه‌یابی را کاتلر و کلر (۲۰۱۴) ارائه کرده‌اند. آن‌ها بیان کردند که "جایگاه‌یابی عبارت است از ایجاد جایگاه و تصویر از کالاها و خدمات یک شرکت به گونه‌ای که در ذهن مشتریان بازار هدف جای متمایزی پیدا کند." دینی (۲۰۱۵) بر اساس این تعریف بیان کرده‌است که شفافیت، ثبات، رقابت‌پذیری و اعتبار از عوامل موفقیت در جایگاه‌یابی هستند. گرچه شفافیت، رقابت‌پذیری و اعتبار آشکارا از معیارهای موفقیت‌آمیز جایگاه‌یابی به شمار می‌روند، معیار ثبات نیاز به ظرافت و تأمل بیشتری دارد. اگر ثبات در جایگاه‌یابی خیلی ادامه پیدا کند و یکنواخت شود ممکن است به ارتباطات بازاریابی بیش از حد قابل پیش‌بینی و غیرالهام‌بخش منجر شود.

ایجاد نقاط تمایز در جایگاه‌یابی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کلر (۲۰۱۳) معتقد است که از نگاه مصرف‌کننده، ویژگی‌های متفاوت برندها باید کاملاً مربوط، متمایز و قابل‌باور باشند. کمپین‌های تبلیغاتی گردشگری ملی معمولاً به دلیل کسب امتیاز بسیار پایین در معیار "تمایز و خاص بودن" مورد انتقاد قرار می‌گیرند. بسیاری از این کمپین‌های گردشگری ادعاهای خیلی کلی و غیرتمایز نسبت به سایر مقاصد گردشگری نظیر داشتن "سواحل شنی، آب و هوای آفتابی، سبک زندگی آرام و راحت، و مردمان خون‌گرم و صمیمی" می‌کنند. این‌گونه جایگاه‌یابی برای برند شبیه راه رفتن روی سطح بسیار لغزنده است. بنابراین تلاش‌های اخیر بسیاری از کشورها معطوف به تمرکز دوباره روی استراتژی‌های دقیق بخش‌بندی بازار بوده است تا گردشگری فرهنگی با کیفیت و سطح‌بالا را ترویج کنند تا به کلی از دیگر کشورها متمایز شوند. ایجاد تمایز با خودش یک چالش بزرگ و ضعف جدی به همراه می‌آورد. ایجاد جذابیت قوی و متقاعدکننده برای یک بخش مشخص از بازار، احتمالاً منجر به ناخشنودی بخش‌های دیگری از بازار می‌شود، هرچند پذیرش چنین قربانی کردنی

از ویژگی‌های برندهای بسیار متمایز است (دینی، ۲۰۱۵). ممکن است این امر برای یک برند تجاری

1 Positioning

2 Kotler & Keller



قابل انجام باشد ولی برای برند ملتها قضیه متفاوت است. برای یک برند ملت اینکه بخواهد بخشی از بازار هدف بالقوه و مخاطبش را نادیده بگیرد موضوعی دلهره‌آور است؛ به‌ویژه که برند ملت با تمام جنبه‌های اقتصادی و فرهنگی و هویتی یک ملت ارتباط دارد. با این وجود خطر بالقوه‌ای که در کمین برند ملتها قرار دارد این است که آن‌ها جایگاه‌یابی خیلی آرام، ملایم و بی‌خطری را اتخاذ کنند که هیچ‌کسی را آزرده نکنند ولی در عین حال نسبتاً بی‌معنی باشند و برای هیچ‌بخش بازار هم اساساً الهام‌بخش نباشند.

فصل دوم

کاربرد نظریه‌های مرتبط در زمینه برندینگ

ملتها در اکسپوهای بین‌المللی



۲ فصل دوم کاربرد نظریه‌های مرتبط در زمینه برندینگ ملت‌ها در اکسپوهای بین‌المللی

۲,۱ جایگاه و نقش اکسپوهای بین‌المللی در برندینگ ملت‌ها

برندینگ یک ملت هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت می‌تواند تحت تأثیر رویدادها و پدیده‌های بزرگ بین‌المللی قرار گیرد. به‌طور مثال برند ملت چین به‌طور عمیقی تحت تأثیر مواردی نظیر حوادث میدان تیان‌آمن در سال ۱۹۸۹ میلادی، همه‌گیری سارس در سال ۲۰۰۳، زلزله سال ۲۰۰۸، مسابقات المپیک سال ۲۰۰۸، رسوایی فرآورده‌های لبنیاتی مثل شیر و همه‌گیری کوید-۱۹ در سال ۲۰۱۹ قرار گرفته است (فتشرین، ۲۰۱۰). مطالعات متعددی در حوزه برندینگ ملت‌ها تأثیر رویدادهای بزرگ بر تصویر برند ملت‌ها را مورد بررسی قرار داده‌اند. مطالعاتی از جمله آنهولت (۲۰۰۷) نشان می‌دهند که حتی بدون وجود رویدادهای بزرگ نیز برند یک ملت ممکن است در گذر زمان به آرامی تغییراتی کند. اما بیشتر مطالعات در این حوزه نشان می‌دهند که رویدادها، پدیده‌ها و حوادث بزرگ (چه رویدادهای مثبت و چه منفی) می‌توانند سیر تحولات تصویر برند یک ملت را تسریع و یا آن را کند کنند (فتشرین، ۲۰۱۰).

همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد، امروزه ملت‌ها نیز همانند کسب‌وکارها در حال رقابت شدید و همه‌جانبه با یکدیگر هستند. تصویر یک ملت یا کشور روی توانمندی‌های رقابتی‌اش تأثیر می‌گذارد و به‌طور روزافزون در کانون روابط خارجی‌اش قرار دارد. ملت‌ها به وضوح مشتاق هستند تا نمایش خود در سطح بین‌المللی را ارتقاء داده و به رخ بکشند. تلاش برای چنین استفاده‌ای از "**قدرت نرم**" به یک پدیده‌ی جهانی همه‌گیر بدل شده است که امروزه بیش از گذشته به چشم می‌خورد. مثال برجسته ترویج و نمایش این چنین قدرت نرمی **اکسپوهای بین‌المللی** هستند که کشورها گرد هم می‌آیند تا **فناوری‌های نوآورانه و فرهنگ‌های ملی‌شان را در معرض دید عموم** قرار دهند. تاریخچه این رویداد به سال ۱۸۵۱ میلادی برمی‌گردد جایی که لندن میزبانی "نمایشگاه بزرگ دستاوردهای صنعت ملل"^۱ را برعهده داشت. در طول سال‌ها، اکسپوهای بین‌المللی تحولات زیادی را به خود دیده‌اند و هنوز هم برای بسیاری از کشورهای شرکت‌کننده، یگانه و بزرگترین رویداد بین‌المللی در خارج از مرزهایشان محسوب می‌شود (وانگ، ۲۰۱۳).

۲,۲ کاربرد مفاهیم دیپلماسی عمومی و قدرت نرم در ارتباط با برندینگ ملتها و اکسپوهای جهانی

۲,۲,۱ مفهوم دیپلماسی عمومی

دیپلماسی عمومی به ارتباط یک ملت با مخاطب عمومی خارج از مرزهایش از طریق افراد و مؤسسات رسمی و خصوصی اشاره دارد تا ارتباطات بهتر و روابط مطلوب‌تری را ایجاد کند. در ادامه دیپلماسی سنتی که براساس تعاملات "دولت با دولت" و "دیپلمات با دیپلمات" استوار است، **دیپلماسی عمومی** به‌طور عرفی به عنوان فرایند ارتباط دولت با افکار عمومی خارجی‌اش در راستای رسیدن به فهم بهتر از ایده‌های آن ملت، ایده‌آل‌هایش، مؤسسات، فرهنگ آن، و همچنین اهداف ملی و سیاست‌های فعلی‌اش تعریف شده است. در این مسیر مهم‌ترین ابزارهای یک کشور شامل رسانه‌های عمومی نظیر رادیو و تلویزیون و ماهواره، فیلم‌ها، کتاب‌ها و مجلات، تعاملات فرهنگی و آموزشی، رویدادها و غیره هستند. هرچند با وجود چشم‌انداز سیاسی و اقتصادی در حال تغییر در سطح بین‌المللی، ازدیاد رسانه و فناوری‌های رسانه‌ای، ظهور بازیگران جدید در امور جهانی (نظیر سازمان‌های جهانی، شرکت‌های چندملیتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و ...) و از همه مهم‌تر برخورد پیچیده همه این‌ها، اعتبار و اثربخشی بسیاری از اقدامات متعارف ارتباطی در دیپلماسی عمومی به‌طور چشمگیری مورد پرسش قرار گرفته است. بنابراین، فهم ما از دیپلماسی رو به گسترش قرار دارد. در اینجا کلمه‌ی "عموم" سه جنبه‌ی ارتباط با مخاطب عمومی در بین سایر ملتها، آشکار بودن فرایند ارتباطی، و افکار عمومی مختلفی که در این فرایند مشارکت دارند را دربر می‌گیرد. در حقیقت می‌توان این‌گونه تعبیر کرد که **دیپلماسی عمومی آن مفهومی است که روابط بین‌الملل را از کردورهای قدرت (نخبگان و حکمرانان سیاسی) به خیابان اصلی (افکار عمومی) می‌کشاند**. یا آن‌طور که پیتز فن‌هام^۱ از پژوهشگران برجسته دیپلماسی و قدرت نرم گفته است، دیپلماسی عمومی وقتی است که "دیپلماسی در نهایت به سطح عموم جوامع کشیده شده است" (وانگ، ۲۰۱۳). **اهداف دیپلماسی عمومی** شامل موضوعات وسیع و به‌هم‌پیوسته‌ای همچون معرفی و تبلیغ سیاست‌ها و اولویت‌های یک کشور، صحبت درباره ایده‌ها و ارزش‌های آن ملت و ایجاد یک فهم مشترک می‌شود. ایجاد فهم مشترک می‌تواند در قالب سخنرانی تک نفری، گفت‌وگوی دو طرفه، و یا همکاری انجام شود. بنا به گفته وانگ (۲۰۱۳)، رایین براون^۲ از صاحب‌نظران این حوزه رده‌بندی مفیدی از دیپلماسی عمومی ارائه کرده است که جنبه

1 Peter Fan Ham

2 Robin Brown



سازمانی این اقدام را در بر می‌گیرد: گسترش دیپلماسی، ایجاد طرح ملی، توسعه روابط فرهنگی و گسترش فعالیت‌های سیاسی. اکسپو جهانی یک گونه از دیپلماسی عمومی است که در آن، کشورها به واسطه‌ی فضای پابون‌های ملی‌شان با توده مخاطب عمومی خارجی، جامعه جهانی و افکار عمومی جهان به‌ویژه کشور میزبان ارتباط برقرار می‌کنند تا فهم بهتری از اهداف مورد نظر دیپلماسی عمومی‌شان ارائه دهند.

۲,۲,۲ مفهوم قدرت نرم

وانگ (۲۰۱۳) معتقد است که اولین بار جوزف ساموئل نای^۱ استاد بازنشسته مدرسه کندی دانشگاه هاروارد اصطلاح "قدرت نرم" را مطرح کرد. به عقیده او قدرت "نرم" به توانایی یک ملت از مسیر جذب و جلب توجه در رسیدن به آنچه مورد نظرش هست در مقابل قدرت "سخت" که اشاره به اعمال فشار از طریق اقدامات اقتصادی و نظامی دارد، قرار می‌گیرد. در بحث کلی مفهوم قدرت، قدرت نرم هم از دیدگاه منابع (به‌عبارت دیگر دارایی‌های ملموس و غیرملموسی که یک کشور در حوزه‌ی قدرت نرم دارد) و هم از نقطه‌نظر رفتاری (به عبارت دیگر تبدیل منابع قدرت نرم به خروجی‌ها و اقدامات مورد نظر) مورد بحث قرار گرفته است. به بیان دیگر، قدرت نرم یک ملت از منشأ فرهنگ، ارزش‌های سیاسی، سیاست‌ها و حکمرانی سرچشمه می‌گیرد. وزن هر یک از این جنبه‌ها در تعیین میزان قدرت نرم، بسته به شرایط تغییر می‌کند و یا جابه‌جا می‌شود. همچنان بحث‌های ادامه‌داری پیرامون مفهوم قدرت نرم شامل شفافیت درباره مفهوم آن، پرسش‌های مرتبط درباره چگونگی سنجش قدرت نرم، محدودیت‌های آن و تعامل بین قدرت نرم و قدرت سخت وجود دارد. اکسپوهای جهانی دربرگیرنده‌ی تلاش ملت‌ها برای ترویج و به پیش کشیدن نمادین قدرت‌شان از طریق سرمایه‌های فرهنگی در پابون‌هایشان هستند. به‌عبارت دیگر، اکسپوهای جهانی این فرصت را برای ملت‌ها فراهم می‌کنند تا پی ببریم که منابع قدرت نرم و استراتژی‌های آن چگونه تعریف شده و به اجرا درآمده‌اند و سپس چگونه توسط افکار عمومی جهان دریافت و تفسیر شده‌اند.

1 Joseph S. Nye

۲,۳ تجربه برندینگ ملتها در ارتباط با پویون‌ها، استفاده از مفاهیم بازاریابی تجربه‌ای^۱ و تجربه برند^۲ در رویداد اکسپو جهانی

در حالی که جهان به دلیل فراگیری پدیده‌ی جهانی شدن کوچک‌تر شده است، **تنها تعداد معدودی رویداد عظیم می‌توانند توجه‌ها را به خود جلب کنند.** سه رویداد اصلی شامل بازی‌های المپیک، جام جهانی فوتبال و اکسپوهای جهانی هستند. همچون بازی‌های المپیک، اکسپو نیز یک ابررویداد است با "ماهیت مهیج و پرشور، جذابیت شناخته‌شده برای عموم و اهمیت بین‌المللی." کشورهای مختلف بر سر میزبانی آن همچون گرفتن میزبانی جام جهانی و المپیک رقابت شدیدی دارند. درحالیکه المپیک یک تورنومنت جهانی در حوزه ورزش‌ها است، **اکسپو جهانی نیز یک تورنومنت عظیم بر سر فرهنگ‌ها و نوآوری‌های ملل است.** اما برخلاف المپیک که تجربه آن اصولاً بر اساس پوشش رسانه‌ای صورت می‌گیرد، اکسپوهای جهانی رویدادهای رسانه‌ای نیستند. تماشایی بودن اکسپو آن‌جاست که باید برای حس کردن و تجربه کردن آن در محل این رویداد به‌عنوان بازدیدکننده حضور فیزیکی داشت و از پویون‌های کشورها مختلف دیدن کرد و لذت برد. در حقیقت، رویداد اکسپو با به‌کارگیری عناصر بدن و حرکت، بیشتر نوع ارتباط سازه‌ای را ارائه می‌دهد. این جنبه اکسپو در برگیرنده یک تفکر خاص و خاطره نگاه جمعی است، این‌که یک جور حس خوش‌مشربی بین جمع کثیری از انسان‌ها، حرکت آن‌ها و ارتباط آن‌ها باهم وجود دارد. می‌توان این‌گونه گفت که اکسپوهای جهانی از یک سری لحظات منحصربه‌فرد همگانی و جهانی تشکیل شده‌اند. از آن‌جا که اکسپو جهانی رخدادی موقتی، اجتماعی و متمرکز است، چشم عموم را به خودش می‌دوزد و از ظرفیت بی‌بدیلی در شکل‌گیری ادراک افراد از ملتها و فرهنگ‌ها برخوردار است.

پویون‌ها به‌عنوان یک گونه‌ای از فضا بهترین مثال‌هایی هستند از آن‌چه مارک گاتدینر^۳ جامعه‌شناس آمریکایی متخصص در حوزه جامعه‌شناسی شهری آن‌ها را "**محیط‌های دارای تم و موضوع**" می‌نامد: پویون‌ها از سیستم‌های نمادگونه‌ای تشکیل شده‌اند تا معانی مشخص و ارزش‌های خاص سازه‌های فیزیکی را منتقل کنند. ملتها از طریق این نمادهای بصری و تعاملات بین انسان‌ها و سازه‌ها خودشان را معرفی می‌کنند و این همان جایی هست که کشورها فرهنگ‌هایشان را در معرض دید عموم می‌گذارند. به‌عبارت دیگر، پویون‌ها ابزاری هستند برای این‌که ملتها تصویر ملی خودشان و قدرت نمادین‌شان را بهبود بخشند. **پویون‌ها عرصه‌ای برای دیپلماسی عمومی**

1 Experiential marketing

2 Brand experience

3 Mark Gottdiener



هستند؛ آن‌چه از آن به تلاش ملتها جهت ارتباط گرفتن با سایر مردم جهان برای فهم بهتر و ارتباط قوی‌تر یاد می‌شود.

در این مطالعه پویون‌های ملی که رویدادهای اکسیپو حول این محور سازماندهی شده‌اند را به‌عنوان "برندهای عرضه شده" در این بازار، بازدید از پویون‌ها را به‌عنوان "کالای تجربه ای" و محل سایت اکسیپو را نیز به‌عنوان محل تولید و مصرف برند ملتها یا همان "بازار" در نظر گرفته شده است. بنابراین سؤالاتی که در این باره مطرح می‌شود و سعی داریم به آن‌ها پاسخ دهیم از قرار زیر هستند:

- کشورهای شرکت‌کننده در رویداد اکسیپو بین‌المللی چگونه برندهای ملتشان را جایگاه‌یابی کرده و داستان خود را تعریف می‌کنند؟
 - چه ابزارهای ارتباطی را جهت انتقال پیام و معرفی برندهای ملتشان به بازدیدکنندگان به کار می‌گیرند؟ کدام‌یک از این ابزارها جواب داده‌اند و کدام‌هایشان در عمل جواب نداده‌اند؟
 - بازدیدکنندگان تجربه‌شان از برند ملتها را که در پویون این کشورها به نمایش گذاشته شده‌اند، چگونه تفسیر می‌کنند؟
 - پویون‌های ملی چه تأثیری روی ادراک و ذهنیت بازدیدکنندگان از کشور مورد نظر می‌گذارند؟
 - چه بینش نظری و عملی می‌توان از اکسیپوهای بین‌المللی گرفت که برای پژوهشگران، برگزارکنندگان و متخصصین مرتبط در اکسیپوهای آینده مفید و قابل استفاده باشد؟
- با پرداختن به این پرسش‌ها، تحلیل ارائه‌شده تلاش دارد تا توضیح دهد که نگاه کلان‌تر و وسیع‌تر به برندینگ ملتها با ابزارهایی نظیر اکسیپو بین‌المللی چگونه ارتباطات و تعاملات در مسیر ایجاد تصویر درست از ملتها را می‌تواند تسهیل کند و از چه روش‌هایی این‌چنین تلاش‌هایی به "آگاهی بخشی، متقاعد کردن، و به یادآوردن" برند یک ملت کمک می‌کنند تا در نتیجه‌ی آن‌ها قدرت نرم یک کشور ارتقاء یابد. به بیان دیگر در بخش بعدی و آن‌چه در ادامه می‌آید تلاش می‌کنیم تا توضیح دهیم که برند ملتها چگونه در قالب اکسیپوهای بین‌المللی تعریف می‌شوند، با افکار عمومی ارتباط برقرار می‌کنند، به وسیله بازدیدکنندگان تجربه می‌شوند و در آینده توسط آن‌ها به یاد آورده می‌شوند.

۲,۳,۱ چگونگی فرایند ارتباطی برند ملتها با بازدیدکنندگان

مفهوم ارتباطات برند با نحوه انتقال پیام و لحن آن عجین شده است. به‌طور کلی تعداد زیادی انتخاب و راه برای ارتباط و انتقال پیام وجود دارد. براساس یک دسته‌بندی، حداقل چهارگونه ابزار ارتباطی برای ارتباطات برند گفته شده است: تبلیغات و ترفیعات، بازاریابی تعاملی، تجربه‌ها رویدادها و نمایشگاه‌ها، و بازاریابی دیجیتال. پرسش این است که یک برند (به‌طور عام) و برند ملت (به‌طور خاص) چگونه می‌تواند این ابزارهای مختلف ارتباطی را به‌کار بگیرد تا به‌طور مؤثرتر و کارآمدتری ارزش ویژه برند خود را ایجاد کند و آن را بهبود دهد. اقدامات ارتباطی مرتبط با پویون‌های ملی هم به یک معنا تفاوت چندانی با ارتباطات یک برند با مشتریانش ندارند و از همین قاعده تبعیت می‌کنند. آن‌ها نیز باید چنین ابزارهایی را در نظر گرفته و انتخاب کنند تا برند ملت‌شان را به بازدیدکنندگان معرفی کنند.

در اینجا به معرفی و نمایش داخلی و خارجی پویون می‌پردازیم. بیرون پویون نمایش منحصربه‌فردی از تجربیات معماری است و درون پویون بر روی چهار عنصر ارتباطی نمایشگرها، پخش فیلم، اجرای زنده، و تعامل انسانی متمرکز می‌شود. **علاوه بر داشتن یک تم مشخص و وجود بخش‌های مختلف در طراحی پویون‌ها، این موارد باید با اهداف یک کشور از حضور در اکسپو بین‌المللی هماهنگ باشد.** پویون باید به بازدیدکنندگان یک تصویر کلی از کشور و مردمان آن بدهد. در بین این عناصر تعاملات انسانی نیز از اهمیت بسیار زیادی برخوردار هستند، مثلاً بسیاری از کشورها از جمله آمریکا از دانشجویان دختر و پسر برای ارتباط مؤثر با بازدیدکنندگان استفاده می‌کنند. این امر به این دلیل است که این دانشجویان علاوه بر اینکه آموزش‌ها و مهارت‌های لازم برای پاسخ به طیف گسترده‌ای از سؤالات را کسب کرده‌اند، بسیار بانگیزه و فعال هستند، همچنین نسبت به پرسش‌کنندگان با صبر بیشتر و با روی گشاده‌تری برخورد می‌کنند که خود این تجربه بازدید بی‌ظنیری را برای مخاطب فراهم می‌کند. این امر گاهی چنان برنامه‌ریزی شده می‌شود که کشورها از دانشجویانی که مسلط به زبان کشوری که میزبانی اکسپو را به عهده دارد استفاده می‌کنند، چراکه احتمالاً درصد زیادی از بازدیدکنندگان اکسپو شهروندان همان کشور میزبان هستند. به‌علاوه، بازاریابی تعاملی شامل مواردی نظیر درخت، توپ، بازی، دیوار، برنامه سرگرم‌کننده نظیر رقص و اجرای زنده و سازه‌های کوچک و بزرگ که نظر مخاطب را به خود جلب می‌کند نیز می‌شود. یکی دیگر از جنبه‌های تم‌های اکسپو اخیر به‌کارگیری موضوعات مرتبط با فناوری، توسعه پایدار و زیست‌انسانی است. بیشتر کشورها تلاش می‌کنند تا پیام‌هایی منتقل کنند که نشانگر پیشرفت و نوآوری در خلق و استفاده از تکنولوژی به ویژه برای

ارائه خدمات بهتر به تمدن بشری باشد. همچنین پیوند دادن تاریخ و تمدن گذشته، تلاش برای خلق و ایجاد آینده‌ای بهتر برای همه انسان‌ها از نکات قابل توجه پايون‌هاست. به‌ویژه کشورهای با تاریخ و تمدن غنی تلاش می‌کنند تا پیوند بین گذشته پرشکوه‌شان و زندگی مدرن فعلی‌شان را به مخاطب نشان دهند.

تعامل و گفتگو بین انسان و طبیعت نیز از محورهای اصلی اکسپوهای پیشین بوده است. همچنین بسیاری از کشورها نیز از نمادهای فرهنگی‌شان و یا انسان‌های برجسته‌ای که در سطح دنیا شناخته شده‌اند، برای ارسال پیام‌های خاص استفاده می‌کنند. مثلاً آفریقای جنوبی در اکسپوهای گذشته از شخصیتی متمایز و اسطوره‌ای مثل "نلسون ماندلا" که نماد گذشت، صلح، مدارا، آشتی و مبارزات مسالمت‌آمیز علیه تبعیض نژادی است استفاده کرده بوده است. یا برخی کشورها از شعارهای جذابی برای انتقال پیام صلح و دوستی به افکار عمومی جهان استفاده می‌کنند. کره جنوبی به‌طور مثال از شعار "دوست شما، کره" استفاده کرده است. این پیام چنان هوشمندانه بوده است که در دل آن حتی نوعی اتحاد و پیوند عمیق بین مردمان کره جنوبی و کره شمالی نیز مشاهده می‌شود چنانکه کلمه «جنوبی» را از آن حذف کرده است و نه تنها به افکار عمومی جهان بلکه به شناخته‌ترین دشمن این کشور یعنی کره شمالی هم پیام صلح و دوستی و متواضعانه می‌فرستد (عمده مطالب بخش ۲.۳ از کتاب جیان وانگ منتشر شده در سال ۲۰۱۳ اتخاذ شده‌اند).

۲.۴ تحلیل کاربردی از تجربیات سایر کشورها شامل کشورهای توسعه یافته، در حال توسعه و سایر کشورها در زمینه برندینگ ملت در اکسپوهای جهانی پیشین به ویژه اکسپو ۲۰۱۰ شانگهای چین

این بخش تلاش می‌کند تا موارد زیر را با ذکر مثال‌ها و به شیوه‌ای داستان گونه و در لابلای بحث‌های مختلف پوشش دهد:

- رویکردهای مختلف بکارگرفته شده توسط کشورها برای جایگاه‌یابی برند ملت با دو رویکرد کلی در نظر گرفتن تم اکسپو و تمرکز صرف بر روی برند ملت کشورشان
- تشریح مفهوم پايون به منظره یک کالای تجربه‌ای^۱ به جای یک کالای فیزیکی^۲
- بررسی چالش‌ها و مشکلات ارتباطی در رساندن پیام به بازدیدکنندگان با مقایسه تجربه کشورهای نظیر هند، کره جنوبی، امارات متحده عربی، آفریقای جنوبی و اسپانیا
- تجربه بازدیدکنندگان، ارزیابی و ادراک کلی آن‌ها از پايون این کشورها

1 Experiential goods

2 Physical goods

۲,۴,۱ به یادماندنی شدن و به یادآوری برند ملتها به وسیله مخاطبان و بازدیدکنندگان

با وجود تلاش، صرف هزینه و زمان برای پویون‌های ملی در اکسپوهای بین‌المللی، تعداد زیادی از این پویون‌ها ممکن است معتبر و حتی درخور توجه توصیف شده باشند ولی فقط تعداد اندکی هستند که واقعاً «به یادماندنی» شده باشند. در حقیقت داستانی که یک برند ملت تعریف می‌کند به چگونگی ارتباط برند با مخاطبانش نیز بستگی دارد. مشابه مباحث پایه‌ای برندینگ، برندینگ ملت نیز چندین برنامه و تاکتیک ارتباطی را برای ارتباط بهتر با مخاطبانش در نظر می‌گیرد که باید در نوع خودشان متقاعدکننده و به یادماندنی باشند. دو ویژگی مهم چنین ارتباطاتی پوشش و انسجام هستند. پوشش اشاره به درجه و میزان دسترسی به مخاطبان دارد و انسجام نیز اشاره به این دارد که چقدر این وسایل ارتباطی پیام اصلی برند ملت را تقویت کرده و تصویر خوبی ایجاد می‌کنند. یعنی نه تنها این پیام‌های ارتباطی باید منسجم و بهم پیوسته باشند بلکه باید مکمل یکدیگر نیز باشند. «چارچوب جهت‌دهی و زمینه» نیز محدودیت‌ها و قواعد بازی را در مورد تعریف برندینگ ملت و ارتباطات آن مشخص می‌کند. مواردی نظیر آگاهی قبلی مخاطبان هدف، ادراک آن‌ها از کشور، انگیزه‌ها، انتظارات، و ترجیحات آن‌ها در مواجهه با یک برنامه برندینگ ملت از جمله این موارد هستند.

پوشش یا به عبارتی قراردادن بالقوه بازدیدکنندگان در معرض پیام اصلی که پویون به دنبال منتقل کردن آن است، بستگی به ترتیب و ساختار بازدید مخاطب دارد. می‌توان به موضوع این‌گونه نگاه کرد که بازدید مشتری یا از پیش طراحی شده است یا خود اوست که تصمیم می‌گیرد از کجا بازدید کند. در حالت تجربه به انتخاب خود بازدیدکننده او این آزادی را دارد که زمان و نحوه بازدیدش را انتخاب کند؛ مثلاً از بخش‌هایی عبور کند که خود این منجر به نمایش محدود و جزئی‌تر پویون می‌شود. از طرف دیگر، پویون یک کشور ممکن است از پیش برنامه‌ریزی کرده باشد که بازدیدکنندگان چه چیزهایی را ببینند، چقدر آن‌جا حضور داشته باشند که این رویکرد انتقال پیام به مخاطبان را تضمین می‌کند. انگار که پویون همان صحنه نمایش مهیج است و بازدید از آن نیز تجربه دیدن چنین تئاتری است.

۲,۴,۲ اهمیت مفهوم برندینگ ملت به عنوان یک روایت راهبردی در معرفی ملتها

هر اکسپو بین‌المللی «برنده‌ها و بازنده‌هایی» در رابطه با برندینگ ملت دارد. از آن‌جا که برندینگ (به‌طور کلی) و برندینگ ملت (به‌طور ویژه) درباره داستان‌سرایی است، در این‌جا به مفهوم روایت



یا داستان‌سرایی راهبردی^۱ می‌پردازیم. هر داستان‌سرایی تأثیرگذار تابعی از مدیریت کردن دو پارامتر "قابل‌باور بودن" و "بدیع و نو بودن" در چارچوب موضوع مورد نظر است. معمولاً یک بحث منطقی وجود دارد که "داستان‌های بیش از حد باورپذیر خیلی معمولی و پیش‌پا افتاده به نظر می‌رسند درحالی‌که روایت‌های خیلی بدیع معمولاً با مشکل باورپذیر نبودن مواجه می‌شوند."

در بحث حاضر، برندینگ ملت ماهیتاً درباره ایجاد یک "روایت" جهت ارتباط مؤثر برقرار کردن با مخاطب عام است که می‌تواند بر روی ادراک افراد از یک کشور یا یک ملت اثر بگذارد. پس چارچوب تحلیلی این بحث این است که برندینگ ملت چگونه تعریف می‌شود، چگونه به مخاطب منتقل می‌شود و در چه بستری این کار صورت می‌گیرد. بر اساس معیارهای کالر (۲۰۱۳) درباره جایگاه‌یابی مؤثر در حوزه بازاریابی، برندینگ ملت باید چهار ویژگی مهم "**آرمانی بودن، متمایز بودن، باورپذیر بودن و احساسی بودن**" را شامل شود. آرمانی بودن یعنی نه تنها دربرگیرنده وضعیت فعلی باشد بلکه آنچه که باید باشد و می‌خواهد به آن برسد را نیز در نظر بگیرد. به‌علاوه برای اینکه یک ملت خودش را از سایر کشورهای رقیب متمایز کند به‌ویژه وقتی که درک درست و روشنی از آن کشور وجود ندارد مهم است که برندینگ یک ملت عناصر و ایده‌هایی کاملاً متمایز را دربر گیرد که برای مخاطبان کاملاً قابل تشخیص باشند. از آنجایی که هویت ملی همان چیزی است که به مخاطب انتقال داده می‌شود پس باید باورکردنی و برخاسته از واقعیت نیز باشد. و در نهایت برندینگ ملت باید برای مخاطب عموم چنان احساسی باشد که **قلب** آن‌ها را نیز تسخیر کند. مثلاً در اکسپو بین‌المللی شانگهای ۲۰۱۰، امارات متحده عربی و اسپانیا کشورهایی بودند که بهترین ترکیب نوآوری و قابل‌باور بودن را در انتقال پیام از طریق یک "روایت استراتژیک" به مخاطبان اتخاذ کرده بودند در حالیکه هند و آفریقای جنوبی نتوانسته بودند از عهده چنین ترکیبی برآیند. به‌علاوه، برزیل و کره جنوبی در اکسپو ۲۰۱۰ شانگهای چین، روش اول (روایت کاملاً باورپذیر ولی خیلی معمولی) را اتخاذ کرده بودند که باعث می‌شد تا برای مخاطبان کاملاً قابل پیش‌بینی و نه چندان بدیع باشند.

در تعریف برند ملت در اکسپوهای پیشین نظیر اکسپو شانگهای ۲۰۱۰، امارات متحده عربی استراتژی پیام متمرکز را از طریق روایت "داستان توسعه" استفاده کرده بود در مقابل رویکرد موزاییکی (تکه‌های بهم‌چسبیده) که هند به کار گرفته بود و پلویون آن هرچیزی را از علم و تکنولوژی تا فرهنگ و جامعه و صنایع دستی در بر گرفته بود. به بیان دیگر، امارات متحده عربی در تعریف داستان برند ملت‌اش به طور واضح بین **ویترین** روایت‌اش از توسعه و **زمینه** بروز این دستاوردهای گوناگون اقتصادی-اجتماعی

تمایز قائل شده بود و آن چیزهایی که در پس پرده باعث چنین نمایشی شده بود را با خود نمایش و ویتترین اصلی ترکیب نکرده بود. برخلاف امارات، پاپیون هند طیف گسترده‌ای از موضوعات و در حقیقت همان پس‌زمینه‌ها را بدون این که آن‌ها را به خوبی به روایت و داستان‌سرایی از برند مل‌تاش لنگر کند، بیان کرده بود. داستان امارات روایتی براساس ترتیب تحولات در گذر زمان مشخص بود؛ این که چگونه گذار از یک کشور عقب مانده و در مسیر قهقرا به سمت یک کشور رو به سوی پیشرفت، توسعه، آبادانی و خوشبختی اتفاق افتاده است و توجه عمیق بازدیدکنندگان را به خودش جلب کرده بود. ممکن است چنین روایتی برای بسیاری از ناظران (که از نزدیک با تحولات یک کشور و مشکلاتی نظیر عدالت اجتماعی آن آشنا هستند) پیش‌پا افتاده و عادی باشد، ولی برای بسیاری از مخاطبان دیگر که وضعیت مشابهی را در کشورهای در حال گذار خودشان تجربه می‌کنند چنین تحولات اقتصادی و اجتماعی چشمگیری آن هم تنها در طی چند دهه می‌تواند بسیار قابل احترام و درخور ستایش باشد. البته چنین بیانی از تحول عظیم یک کشور تنها طی چند دهه کوتاه را بیشتر کره جنوبی، و امروزه بسیاری از کشورها نظیر مالزی و چین نیز با همان رویکرد معروف "تمرکز قدرت در دست عده‌ای خاص" پیش‌برده‌اند و در بسیاری موارد مورد ستایش و تقدیر نیز قرار گرفته‌اند.

گاهی اوقات مخاطب عام ممکن است با برخی کشورها و برند مل‌تشان آشنایی داشته باشد هرچند خود این آشنایی می‌تواند کلیشه‌هایی را در ذهن مخاطب ایجاد کند. معمولاً مل‌تها در رویدادهای مقیاس بزرگ و جهانی نظیر اکسپوهای بین‌المللی به دنبال از بین بردن و یا ترمیم کلیشه‌های بسیار قوی موجود درباره مل‌تشان به‌ویژه کلیشه‌های منفی هستند. البته کشورهایی نیز هستند که نه تنها از این کلیشه‌ها خجالت نمی‌کشند بلکه آن‌ها را با آغوش باز نیز می‌پذیرند. مثلاً اسپانیا از کلیشه‌های موجود مثل گاوبازی، پیکاسو، فوتبال، رقص فلامنکو و ... که نمادهای شناخته شده‌ای در ذهن مخاطبان از این کشور هستند در پاپیون‌اش در اکسپوهای پیشین بهره گرفته است. با این وجود، اسپانیا از دیگر روش‌ها نظیر فرایند شهرنشینی در این کشور و یا انتخاب تم مورد نظرش "از شهر والدین ما تا شهری برای فرزندان ما" نیز به خوبی برای معرفی خودش استفاده کرده بوده است. همچنین نسبت روایت بین عناصر قدیمی‌تر مربوط به تاریخ اسپانیا و تاحدودی آشناتر برای مخاطبان، و مسائل جدید و غیرمنتظره‌تر به خوبی در اکسپو شانگهای مدیریت شده بوده است. همچنین همانند امارات متحده عربی، پاپیون اسپانیا نیز که بر اساس ترتیب زمانی سازماندهی شده بوده، حس ترتیب این روایت و داستان‌سرایی از طریق مفهوم "سفر در طول زمان" را به مخاطبان منتقل کرده بود.



برخلاف اسپانیا و امارات، پاریون هند در اکتوبر ۲۰۱۰ با اختلاف چشمگیری طیف بیشتری از موضوعات را شامل شده بوده است ولی از سازماندهی و ترتیب خوبی برخوردار نبوده که خود این نبود یک **محور و خط اصلی** و ضعف این کشور در روایتگری را مشهود کرده است. حجم وسیع موضوعاتی که پاریون هند سعی در پوشش آن‌ها داشته است باعث شده که بازدیدکنندگانی که عجله دارند و (احتمالاً خسته هم هستند) تحت تأثیر آمار و ارقام بیش از حدی قرار بگیرند که هم از حوصله آن‌ها خارج بوده و هم گیج‌شان کرده باشد. به بیان دقیق‌تر، در اکسپوهای گذشته و حتی در همین اکسپو ۲۰۲۰ دویی پاریون هند تلاش کرده است تا عناصر تاریخی و میراث فرهنگی‌اش را در کنار مدرنیته و تحولات جدید قرار دهد ولی به دلیل عدم توانایی در ایجاد یک **روایت منسجم** همچنان نتوانسته است توجه مخاطبان را به خوبی جلب کند و پیام خاصی به آن‌ها منتقل کند. آفریقای جنوبی نیز کشور دیگری بوده است که سعی داشته تا بر ادراک منفی رایج بین مخاطبان فائق آید و تصویر دیگری از این کشور را نشان دهد. هدف آن‌ها در اکسپو ۲۰۱۰ شانگهای چین این بوده است که "مخاطب عام، ملت آفریقای جنوبی را نیز همانند هر کشور و ملت خوب دیگری در دنیا در نظر بگیرد." روشی که آفریقای جنوبی برای پس زدن کلیشه‌های مرسوم راجع به آن کشور همچون آپارتاید به کار گرفت این بوده است که جنبه‌های دیگری از آن کشور را که برای افکار عمومی خارجی ناشناخته بوده، پررنگ‌تر کند. با این وجود همانند هند، این کشور نیز به دلیل ناتوانی و ضعف در ارائه یک **روایت راهبردی** نتوانسته بود تا حس کنجکاوی و علاقه‌ی مخاطب عام را تحریک کند. در نتیجه پیامی که این کشور سعی در انتقال آن و تغییر تصویر ذهنی مخاطب داشت با انتظارات و تصوراتی که بازدیدکنندگان به دنبال دیدن آن در روایت آفریقای جنوبی بودند هم‌خوان نبوده و حاصلی جز ناکامی در برندینگ ملت آن در اکسپو شانگهای نداشته است. به بیان دیگر، این که یک کشور صرفاً به دنبال تغییر تصویر برند ملت‌اش از طریق یک نوع داستان باشد به نوبه‌ی خود کافی نیست. نحوه روایت‌گری باید به گونه‌ای دقیق با بستر (ذهنیت و ادراکات و تصورات قبلی مخاطب) سازگار شده باشد تا برای مخاطب قابل باور، قابل فهم و جذاب باشد. به همین دلیل است که هوشمندی و ظرافت حتی در استفاده از کلیشه‌ها (همانند آنچه اسپانیا در به‌کارگیری از کلیشه‌ها در اکسپوهای پیشین انجام داده) می‌تواند نظر مخاطبان را به خودش جلب کند و در نتیجه به ایجاد تصویر مثبت در ذهن آن‌ها نیز کمک کند.

در نتیجه، همان‌طور که در موارد بالا توضیح داده شد، استفاده از محرک‌های هیجانی و احساسی می‌تواند تجربه مخاطبان از برندهای ملی مختلف را از هم متمایز کند. مثال‌های پاریون‌های اسپانیا و امارات متحده عربی در اکسپو ۲۰۱۰ شانگهای چین دقیقاً مصداق چنین موضوعی بوده است؛ این که "داستان

یک ملت به ترتیب زمانی از گذشته تا آینده" را روایت کند. اینکه مخاطبان از یک سالن به سالن دیگر براساس ترتیب خاص از پیش طراحی شده‌ای برای شنیدن ادامه داستان و تجربه آن هدایت شوند. برای تحقق چنین امری علاوه بر طراحی درست سازه، به‌کارگیری مناسب‌ترین ابزارهای انتقال پیام شامل عناصر بصری، نمادها، عناصر تجربه‌ای و قابل لمس نقش ویژه‌ای ایفا می‌کنند؛ به گونه‌ای که مخاطب عام عمیقاً به‌طور عاطفی درگیر موضوع و این تجربه خوشایند شود. در همین راستا عناصر روایت‌گری و داستان‌سرایی برند ملت نه تنها لازم و ملزوم یکدیگر هستند، بلکه زنجیروار به‌هم گره‌خورده‌اند. همان‌طور که در ادبیات بازاریابی همواره تأکید شده است، وقتی که مدیران برند با کالاهای تجربه‌ای سروکار دارند باید عناصر برندینگ و «ارتباطات یکپارچه بازاریابی»^۱ برند مورد نظر را به بهترین شکل متوازن و منسجم نگه‌دارند تا بهترین سمفونی که می‌تواند از آن سازه‌های کوچک‌شده در بیاید به گوش مخاطب برسد، به گونه‌ای که تجربه بی‌نظیری که لازمه اثرگذاری عمیق بر مخاطب است را فراهم کند. امارات متحده عربی و اسپانیا کشورهایی بودند که «رویکرد روایت استراتژیک و استراتژی پیام متمرکز» با به‌کارگیری ابزارهای ارتباطی که هر کدام به‌تنهایی قوی و روی هم منسجم بودند را اتخاذ کرده بودند.

از سوی دیگر، عدم وجود تمایز و برجستگی خاص در ایجاد روایت ملت باعث می‌شود تا پلویون برخی کشورها به جای اتخاذ رویکرد روایت استراتژیک و استراتژی پیام متمرکز، از رویکرد موزاییکی و استراتژی پیام استدلالی به مخاطب از طریق آوردن "شواهد و قراین و اعداد و ارقام" استفاده کنند. البته این رویکرد همیشه هم بد نیست. به ویژه زمانی که ملت‌ها سعی در مهندسی ذهنیت جدید مخاطبان از کشورشان از مسیر کمرنگ کردن کلیشه‌ها و شکل‌دهی دوباره ادراکات باشند، این رویکرد می‌تواند مفید واقع شود. در مورد "رویکرد روایت استراتژیک" ذهن افراد روی احساسات و هیجاناتی که در مسیر روایت داستان ایجاد می‌شود، متمرکز می‌شود؛ درحالی که "رویکرد موزاییکی و استدلالی" در نقطه مقابل آن به دنبال متقاعد کردن عقلانی و منطقی مخاطبان است. شواهد حاصل مطالعه موردی پلویون شش کشور آمریکا، برزیل، کره جنوبی، آفریقای جنوبی، امارات متحده عربی و اسپانیا، در اکسپو بین‌المللی ۲۰۱۰ شانگهای چین که توسط جیان وانگ (۲۰۱۳) منتشر شده است نشان می‌دهد که رویکرد "روایت استراتژیک و داستان‌سرایی" به مراتب بیشتر مورد توجه بازدیدکنندگان قرار گرفته است و تأکید این پژوهشگر حوزه دیپلماسی عمومی و برندینگ ملت‌ها بر اتخاذ این رویکرد در مقابل رویکرد "موزاییکی و استدلالی" و ارائه اعداد و ارقام و بیان مسلمات است (عمده مطالب بخش ۲.۴ از کتاب جیان وانگ منتشر شده در سال ۲۰۱۳ اتخاذ شده‌اند).

فصل سوم

روش‌های ارزیابی برندینگ ملت‌ها، اندازه‌گیری

قدرت نرم ملت‌ها و همچنین ارائه چارچوب تحلیل

استراتژیک برای مفهوم برندینگ ملت



۳ فصل سوم روش‌های ارزیابی برندینگ ملتها، اندازه‌گیری قدرت نرم ملتها و همچنین ارائه چارچوب تحلیل استراتژیک برای مفهوم برندینگ ملت

۳،۱ معرفی برخی از مدل‌ها و روش‌های ارزیابی برندینگ ملتها نظیر NBI و CBSI

به‌طور کلی ادبیات تحقیق روش‌های مختلفی را برای اندازه‌گیری ارزش برند پیشنهاد می‌دهد هرچند توافق اندکی بر سر نقاط قوت و ضعف نسبی آن‌ها وجود دارد. با این وجود، بر اساس روش‌های برندینگ کسب‌وکارها، دو روش برای اندازه‌گیری برند ملت وجود دارد: **رویکرد ارزش برند براساس نگاه مصرف‌کننده و رویکرد ارزش برند بر اساس نگاه شرکتی (آتیلگان، آکسوی و آکینچی، ۲۰۰۵)**^۱

از یک‌سو، رویکرد ارزش برند بر اساس نگاه مصرف‌کننده، بر مفهوم برند و ارزشی که مصرف‌کنندگان روی یک برند می‌گذارند تأکید می‌کند. هائو و همکاران (۲۰۱۹) معتقدند مدل‌های ارزش‌گذاری برند مصرف‌کننده-محور از طریق جمع‌آوری داده‌های پرسشنامه‌ای اولیه، چگونگی ادراک یک برند توسط مصرف‌کنندگان را مورد ارزیابی قرار می‌دهند. این رویکرد به‌طور مفصل در ادبیات بازاریابی تحت عنوان رویکرد «از پایین به بالا» برای ارزیابی ارزش برند مورد بحث قرار گرفته است. مشابه این رویکرد را می‌توان برای اندازه‌گیری ارزش برند ملت از طریق **سنجش ادراک دیگر افراد نسبت به برند یک ملت** مورد استفاده قرار داد. از سوی دیگر، طرفداران رویکرد ارزش‌گذاری برند شرکت-محور که معمولاً در ادبیات موضوعی از آن به‌عنوان رویکرد مالی یاد می‌کنند (ر.ش. به کیم، کیم و آن^۲، ۲۰۰۳)، ارزش یک برند را بر اساس مجموع ارزش یک برند به‌عنوان دارایی قابل تفکیک محاسبه می‌کنند. در حقیقت روش ارزش‌گذاری برند بر پایه شرکت یک رویکرد اندازه‌گیری «از بالا به پایین» است که از اطلاعات عملکرد کلی شرکت استفاده می‌کند. به این ترتیب مشابه همین رویکرد را می‌توان برای اندازه‌گیری برند یک ملت از طریق **تخمین عملکرد کمی آن ملت در زمینه صادرات کالا و خدمات، جذب گردشگران، جلب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، و به‌کارگیری و جذب نخبگان و متخصصین** در قالب برنامه‌های مهاجرتی به کار برد. این روش با استفاده از داده‌های ثانویه به اندازه‌گیری ارزش برند ملت می‌پردازد (هائو و همکاران، ۲۰۱۹)

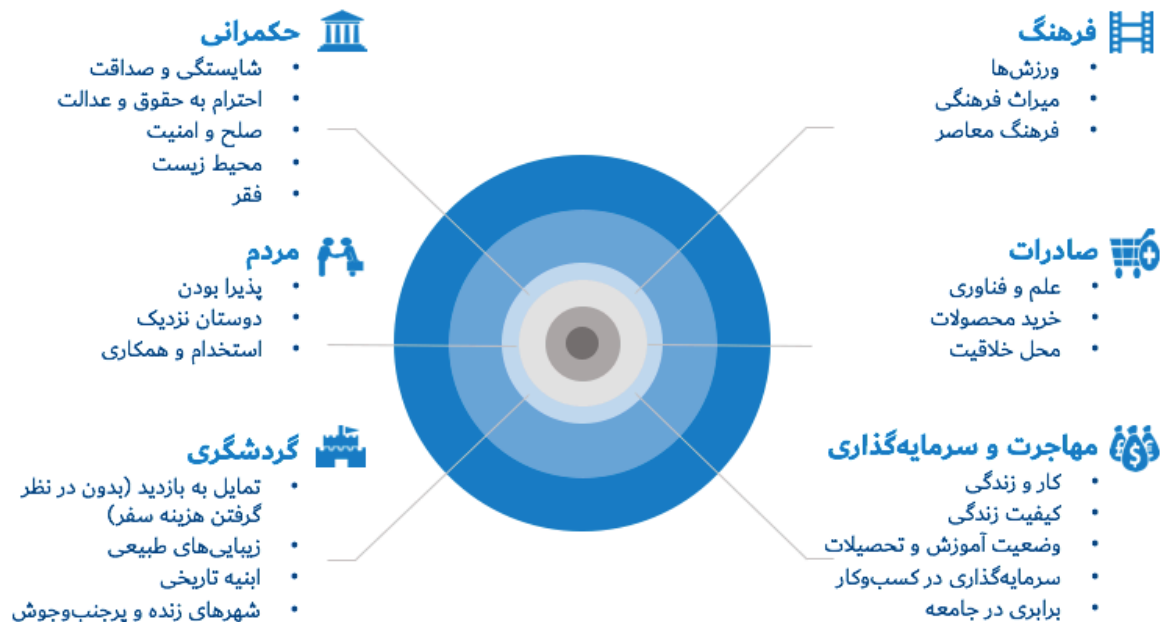
عناصر برندینگ ملت آن عواملی هستند که آن را تعریف می‌کنند و بین برند یک کشور و دیگر

1 Atilgan, Aksoy, & Akinci

2 Kim, Kim, & An

کشورها در ذهن مخاطب تمایز ایجاد می‌کنند. شاخص **آنهولت-ایپسوس**^۱ معروف به NBI^۲ که پیش از سال ۲۰۱۷ با نام **آنهولت-جی اف کی راپر**^۳ منتشر می‌شده است یک شاخص "ذهنی" است که بر اساس آن ادراک افراد از برند کشورها براساس پیمایش مورد سنجش قرار می‌گیرد. NBI قدرت و کیفیت تصویر برند کشورها را از طریق ترکیب شش بعد مختلف که در شکل ۲ نشان داده شده است اندازه‌گیری می‌کند. در حالیکه "**شاخص قدرت برند یک کشور**"^۴ معروف به CBSI یک شاخص "عینی" است که به نتایجی بسیار شبیه شاخص ذهنی و پرکاربرد آنهولت-ایپسوس منتج می‌شود. کشورهایی که براساس شاخص NBI مثبت ارزیابی شده‌اند دارای قدرت برند بیشتری طبق شاخص CBSI نیز هستند و کشورهایی که طبق ادراک افراد در شاخص NBI منفی ارزیابی شده‌اند در شاخص CBSI نیز دارای برند ملت ضعیفی هستند. به بیان دیگر، هر دو شاخص به‌طور معناداری مرتبط هستند و همبستگی بالایی را نشان می‌دهند که خود بیانگر این است که **گرچه این دو شاخص از دو متدولوژی متفاوت، دو رویکرد متفاوت و روش‌های جمع‌آوری داده مختلفی استفاده می‌کنند ولی هر دو یک پدیده یکسان را اندازه‌گیری می‌کنند و از این نظر بسیار به هم وابسته و مکمل یکدیگر هستند** (هائو و همکاران، ۲۰۱۹).

شکل ۲ - ابعاد شش‌گانه و اجزاء هر بعد در شاخص آنهولت-ایپسوس معروف به NBI



منبع: آنهولت-ایپسوس (۲۰۲۰)

1 Anholt-Ipsos Nation Brand Index
 2 Nation Brand Index (NBI)
 3 Anholt-GfK Roper
 4 Country Brand Strength Index

۳,۱,۱,۱ معرفی شاخص برند ملت (NBI)، ساختار، ابعاد شش‌گانه آن و نحوه اندازه‌گیری

شاخص برند ملت، قدرت و خوشایندی **تصویر برند** یک کشور را با به‌کارگیری **شش بعد اصلی رقابت ملی** اندازه‌گیری می‌کند. این ابعاد عبارتند از:

۳,۱,۱,۱ صادرات

این بعد به سنجش این که "ساخت کجا بودن محصول" چقدر احتمال خرید آن توسط مردم سایر کشورها را افزایش یا کاهش می‌دهد می‌پردازد؛ که از آن به‌عنوان "تأثیر کشور مبدأ روی رفتار خرید مشتری" نیز اسم برده می‌شود. علاوه بر این، نقاط قوت خاص یک کشور در علم و تکنولوژی و یا میزان نوآوری آن در عرصه ملی و بین‌المللی را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهد. همچنین این نکته که آن کشور را با چه صنایعی در جهان می‌شناسند و به آن نسبت می‌دهند روی ادراک مردم از آن کشورها در این بعد تأثیر می‌گذارد.

۳,۱,۱,۲ حکمرانی

این بعد ادراک افراد از شایستگی و صداقت یک حکومت، احترام به حقوق شهروندان و رفتار مناسب با آنها، و همچنین رفتار آن در حوزه‌های صلح و امنیت بین‌الملل، حفاظت از محیط‌زیست و کاهش فقر در سطح جهان را در بر می‌گیرد. پاسخ‌دهندگان همچنین یک "صفت" را که به بهترین شکل حکومت هر کشور را توصیف می‌کند انتخاب می‌کنند.

۳,۱,۱,۳ فرهنگ

جنبه‌های فرهنگی بر اساس ادراک افراد از میراث فرهنگی یک کشور، فرهنگ معاصر آن "که منتج شده از موسیقی، فیلم، هنر و ادبیات و همچنین ادراک از شکوفایی آن ملت در حوزه‌های ورزشی است" اندازه‌گیری می‌شود. ادراک پاسخ‌دهندگان از فعالیت‌های متنوع فرهنگی یک کشور به شکل‌دهی تصویر جهانی از محصولات فرهنگی آن ملت کمک می‌کند.

۳,۱,۱,۴ مردم

ارزیابی کلی از دوستانه بودن یک ملت بر اساس این که چقدر پاسخ‌دهندگان هنگام بازدید از آن کشور احساس راحتی می‌کنند، سنجیده می‌شود. همچنین میزان رضایت‌مندی انسان‌ها در سطح فردی نیز اندازه‌گیری می‌شود، اینکه پاسخ‌دهندگان چقدر تمایل دارند تا دوستانی از آن کشور به‌خصوص داشته باشند. در کنار آن نیروی انسانی در سطح حرفه‌ای یا کاری نیز اندازه‌گیری می‌شود؛ به‌عبارت دیگر این که چقدر پاسخ‌دهندگان تمایل دارند تا فرد واجدالشرایط و مناسبی از آن کشور به‌خصوص را استخدام کنند. همچنین از پاسخ‌دهندگان خواسته شده تا یک صفت از یک لیست صفات مشخص

را که به بهترین نحو حس غالب‌شان از افراد یک کشور به‌خصوص را توصیف می‌کند انتخاب کنند.

۳,۱,۱,۵ گردشگری

پاسخ‌دهندگان میزان خوشایندی خود را از گردشگری یک کشور در سه حوزه‌ی زیبایی‌های طبیعی، آثار باستانی و تنوع زیست‌شهری و جاذبه‌های آن رتبه‌بندی می‌کنند. پتانسیل گردشگری نیز بر اساس اینکه چقدر پاسخ‌دهندگان تمایل دارند تا در صورتی که هزینه سفر مطرح نباشد از آن کشور به‌خصوص بازدید کنند و همچنین تجربه احتمالی‌شان بر اساس صفت‌هایی نظیر رمانتیک، استرس‌زا و یا معنوی رتبه‌بندی می‌شود.

۳,۱,۱,۶ مهاجرت و سرمایه‌گذاری

در نهایت نیز توان یک کشور برای جذب استعدادها و سرمایه‌ها اندازه‌گیری می‌شود، نه تنها بر اساس این که آیا پاسخ‌دهندگان آن کشور را برای تحصیل، کار یا زندگی در نظر می‌گیرند، بلکه بر اساس این که چقدر دستاوردها و موفقیت اقتصادی آن، فرصت‌های برابر و کیفیت بالای زندگی آن‌جا را در نظر می‌گیرند. به علاوه ادراک پاسخ‌دهندگان از شرایط اقتصادی و کسب و کار یک کشور اینکه رکودی است، رو به افول است، رو به رشد است و یا رو به جلو است نیز از جمله موارد دیگر مورد سنجش در این بعد است.

۳,۱,۲ پرسشنامه پیمایش شاخص برند ملت

امتیاز شاخص برند ملت میانگین امتیاز کسب شده آن در ابعاد شش‌گانه است. برای اندازه‌گیری هر بعد بین سه تا پنج معیار مختلف به کار گرفته شده است. امتیاز هر معیار بر اساس مقیاسی از یک تا هفت است که "۷" به معنای بالاترین و بهترین، "۱" به معنای پایین‌ترین و بدترین و "۴" هم حد وسط است که یعنی نه مثبت و نه منفی است. برای هر بعد نیز یک "کلمه یا صفت" را باید به آن کشور نسبت داد که این امر به فهم بهتر از تصویر یک ملت در نگاه پاسخ‌دهندگان کمک می‌کند. برای همه کشورهایی که مورد بررسی قرار گرفته‌اند، پرسشنامه طراحی شده شامل سؤالاتی درباره موارد زیر است:

آگاهی از ملتها: اینکه پاسخ‌دهندگان چقدر با کشورهای مورد مطالعه آشنایی دارند، این موارد از "خیلی آشنا، آشنا، اطلاعاتی درباره آن کشور دارند، فقط اسم کشور را می‌شناسند، یا اسم آن کشور به‌خصوص را حتی نشنیده‌اند" را در بر می‌گیرد.

نظر مثبت‌داشتن نسبت به ملتها: نظر کلی پاسخ‌دهندگان راجع به هر یک از کشورهای



مشارکت‌کننده که براساس طیف هفت‌تایی اندازه‌گیری می‌شود (۷=بیش از حد خوشایند، ۴=نه خوشایند و نه ناخوشایند، ۱=بیش از حد ناخوشایند).

تجربه و نگرش نسبت به ملت‌ها: اینکه آیا پاسخ‌دهندگان برای تعطیلات یا اهداف تجاری از کشور مورد نظر بازدید کرده‌اند، تاحالا کالاها و خدمات آن کشور را خریداری کرده‌اند یا به وبسایت‌های آن کشور سر زده‌اند، جای خاصی در آن کشورها برایشان خوشایند بوده است و همچنین شامل ارزش‌های شخصی مربوط به آن کشور.

۳,۱,۳ جایگاه ایران بر اساس شاخص برند ملت (NBI)

همان‌طور که پیشتر ذکر شد، گزارش NBI در گذشته تحت عنوان Anholt-Gfk Roper منتشر می‌شده است که برای سال‌های ۲۰۰۸، ۲۰۰۹، ۲۰۱۰، ۲۰۱۲، ۲۰۱۴ و ۲۰۱۶ میلادی ایران در لیست ۵۰ کشور مورد سنجش سالانه این مؤسسه قرار داشته است. به‌طور دقیق‌تر، NBI برند ملت ۵۰ کشور مورد نظر را در نقاط مختلف دنیا از جمله منطقه خاورمیانه به‌صورت سالانه مورد سنجش قرار می‌دهد که ایران در کنار امارات متحده عربی، عربستان، و قطر حداقل در فاصله سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۶ شش بار مورد نظرسنجی و رتبه‌بندی قرار گرفته است. متأسفانه از سال ۲۰۱۷ به بعد در گزارش‌های منتشر شده توسط مؤسسه جدید Anholt-Ipsos که NBI را سنجش می‌کند، کشور ایران قرار ندارد. بر اساس تنها اطلاعات موجود و در دسترس در سال ۲۰۰۹ کشور ایران در اندازه‌گیری‌های این شاخص در بین ۵۰ کشور مورد سنجش، در جایگاه آخر یعنی ۵۰ام و بدتر از کشور آنگولا در جایگاه ۴۹ام، و کشورهای کلمبیا و کنیا که بطور مشترک در جایگاه ۴۷ام قرار گرفته‌اند، ارزیابی شده است (آنهولت-جی‌اف‌کی راپر، ۲۰۰۹). همچنین در سال ۲۰۰۸ نیز کشور ایران در پایین‌ترین جایگاه ممکن در بین ۵۰ کشور مورد اندازه‌گیری قرار گرفته است. در این سال کشورهای نیجریه، عربستان سعودی، اکوادور و کوبا به ترتیب با قرار گرفتن در جایگاه‌های ۴۹، ۴۸، ۴۷ و ۴۶ام در کنار ایران جزء پنج کشور قعرنشین این لیست بوده‌اند (آنهولت-جی‌اف‌کی راپر، ۲۰۰۸).

شوربختانه اطلاعاتی از جزئیات امتیازهای ایران در ابعاد شش‌گانه شاخص NBI و معیارهای هر کدام در این ارزیابی‌ها در دسترس عموم قرار ندارد. با این وجود ممکن است مؤسسه جدید Anholt-Ipsos اطلاعات مربوط به گذشته این ارزیابی‌ها را داشته باشد و با دریافت مبلغ گزارش آن‌ها را در اختیار علاقه‌مندان قرار دهد. این امر از آن جهت اهمیت دارد که در صورتی که ایران دوباره و در سال‌های پیش رو در لیست ۵۰ کشور مورد مطالعه قرار بگیرد می‌توان تصویر برند ایران را با تصویر پنج تا ده سال گذشته آن مقایسه نمود و تغییرات شاخص برند ملت ایران (چه مثبت و چه منفی) را مشاهده

کرد و در صورت نیاز اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی برندینگ ملت ایران را بر اساس یافته‌های مطالعات قبلی و آتی تنظیم نمود.

۳,۲ سنجش قدرت نرم

۳,۲,۱ معرفی شاخص قدرت نرم در جهان^۱ (GSPI)، ساختار، محورهای هفت‌گانه آن و نحوه اندازه‌گیری

مؤسسه برند فایننس^۲ (۲۰۲۰) شاخص قدرت نرم را در جهان اندازه‌گیری می‌کند. به‌طور کلی، قدرت نرم از روش‌های متنوعی نشأت گرفته است. این شاخص اجزاء تشکیل‌دهنده قدرت نرم را بر پایه هفت محور اساسی که در جدول ۲ با جزئیات کامل تشریح شده‌اند، دسته‌بندی کرده‌است که عبارتند از: کسب و کار و تجارت، حکمرانی، روابط بین‌الملل، فرهنگ و میراث تمدنی، رسانه و ارتباطات، آموزش و علم، مردم و ارزش‌ها. مؤسسه برند فایننس معتقد است که برخی از سردرگمی‌ها درباره این مفهوم به‌واسطه اصطلاحات مختلفی که برای بازیگران قدرت نرم در عرصه بین‌المللی بکار می‌رود، ایجاد شده‌است. به همین منظور در این شاخص از عبارت "ملت‌ها" بجای "کشورها" (اصطلاح جغرافیایی و سرزمینی) و یا "دولت‌ها" (اصطلاح سیاسی) استفاده شده‌است. آن‌ها بر این باورند که عبارت "ملت" دربرگیرنده هر دو مفهوم دولت و مردمان یک کشور است. به‌علاوه اندازه‌گیری این شاخص یکی از گسترده‌ترین و جامع‌ترین سنجش‌ها در انواع خودش است چراکه پاسخی را از بیش از ۵۵ هزار نفر که در بیش از ۱۰۰ کشور دنیا زندگی می‌کنند جمع‌آوری کرده و ادراک آن‌ها را از قدرت نرم ۶۰ کشور مورد مطالعه مورد سنجش قرار می‌دهد. برای سنجش قدرت نرم، ادراک مخاطب عام و مخاطب متخصص مورد پیمایش قرار می‌گیرد تا نشان‌دهنده ذی‌نفعان اصلی درباره پتانسیل قدرت نرم ملت‌های مورد مطالعه چگونه فکر می‌کنند. این دو گروه مخاطبان عبارتند از:

- **مخاطب عام:** این پیمایش افکار عمومی ۵۴۲۰۶ نفر از مردمان عادی جهان که در ۸۷ کشور متفاوت زندگی می‌کنند و به نوعی نمایندگی نقاط مختلف جهان را به‌عهده دارند، شامل می‌شود.
- **مخاطب متخصص:** این پیمایش دیدگاه ۱۰۲۱ متخصص از ۷۱ کشور و منطقه مختلف جهان را شامل می‌شود که اصولاً از طریق نمونه آماری و مخاطب عام پوشش داده نمی‌شود. این متخصصین اهداف محتمل و شریان‌های اصلی قدرت نرم هستند که

1 Global Soft Power Index (GSPI)

2 Brand Finance



رهبران کسب‌وکارها، تحلیل‌گران بازار، سیاستمداران، دانشگاهیان، اتاق‌های فکر^۱، سازمان‌های مردم‌نهاد^۲ و روزنامه‌نگاران را شامل می‌شوند.

همچنین شاخص قدرت نرم دربرگیرنده طیف گسترده‌ای از مقیاس‌هاست که ترکیب آن‌ها باهم ارزیابی جامع و متوازی از حضور ملتها، شهرت آن‌ها و تأثیرگذاری‌شان در عرصه جهانی را فراهم می‌کند. این موارد عبارتند از:

- **آگاهی و آشنایی (شناخت):** برند ملتهایی که افراد می‌شناسند، حضور ذهن دارند و از نگاه آن‌ها قدرت نرم بیشتری دارند
- **عملکرد کلی (نفوذ):** میزان تأثیری که ملت مورد پرسش، بر کشور فرد پاسخ‌دهنده و همچنین تأثیری که در عرصه جهانی دارد
- **شهرت کلی (خوش‌نامی):** به چه میزان آن ملت از قدرت و آوازه مثبت در جهان برخوردار است
- **عملکرد در هفت محور اساسی قدرت نرم**

جدول ۲ - شاخص قدرت نرم جهانی (GSPI)، پایه‌ها، معیارهای اصلی هر پایه و گویه‌های پرسشنامه

پایه‌ها	معیارها	گویه‌های پرسشنامه
کسب‌وکار و تجارت	اقتصاد، کسب‌وکارها، برندها، مالیات، تجارت، سرمایه‌گذاری، زیرساخت‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • اقتصاد قوی و با ثبات • سهولت کسب و کار با آن کشور و در آن کشور • داشتن محصولات و برندهای محبوب در سطح جهان
حکمرانی	حاکمیت قانون، حقوق بشر، نرخ جرایم، امنیت، قانون اساسی، نخبگان سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> • ثبات سیاسی و حکمرانی خوب • احترام به قانون و حقوق بشر • استانداردهای اخلاقی بالا و فساد پایین • سطح امنیت و آرامش جامعه • داشتن رهبران مورد احترام
روابط بین‌الملل	روابط دیپلماتیک، سازمان‌های بین‌المللی، حل منازعات، کمک‌های بین‌المللی، اقدامات محیط زیستی و اقلیمی	<ul style="list-style-type: none"> • تأثیرگذاری در حلقه‌های دیپلماتیک • روابط با حسن نیت و دوستانه با سایر کشورها • کمک‌کننده به سایر کشورها در زمان دشواری‌ها • اقدامات برای حفظ محیط زیست

1 Think-tanks

2 Non-Governmental Organizations (NGOs)

<ul style="list-style-type: none"> • میراث تمدنی غنی • کشوری بینظیر برای بازدید • سبک زندگی جذاب • اثرگذاری در هنر و سرگرمی • غذاهای محبوب در سطح جهان • سرآمدی در رشته‌های ورزشی 	گردشگری، ورزش، غذا، هنرهای زیبا، ادبیات، موسیقی، فیلم، سرگرمی، مد	فرهنگ و میراث تمدنی
<ul style="list-style-type: none"> • داشتن رسانه‌های تأثیرگذار • داشتن رسانه‌های قابل اعتماد • داشتن امور و موضوعات جذاب جهت پیگیری کردن • شخصیت‌های مطرح بازاریابی و رسانه‌ای 	رسانه‌های جمعی، شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی	رسانه و ارتباطات
<ul style="list-style-type: none"> • سیستم آموزشی قوی • رهبری در علم • فناوری‌های بسیار پیشرو 	تحصیلات تکمیلی، علم، فناوری	آموزش و علم
<ul style="list-style-type: none"> • ملت و مردم صمیمی • ملت و مردم شوخ‌طبع • ملت و مردم دست و دلباز و بخشنده • ملت و مردم روادار • ملت و مردم قابل اعتماد 	ارزش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی مردم، اعتماد	مردم و ارزش‌ها

منبع: برند فایننس (۲۰۲۰)

۳,۲,۲ جایگاه ایران در شاخص قدرت نرم در جهان

در سال ۲۰۲۰، بر اساس این شاخص رتبه ایران ۴۸ و امتیاز مربوط به آن ۳۱.۵ ارزیابی شده است. در این مطالعه جایگاه ایران کمی بهتر از برخی از کشورهای همسایه نظیر پاکستان (رتبه ۵۳)، عراق (رتبه ۵۹) و با اختلاف بدتر از رقبای منطقه‌ای‌اش در خاورمیانه نظیر امارات متحده عربی (رتبه ۱۸)، عربستان (رتبه ۲۶)، ترکیه (رتبه ۳۰)، و قطر (رتبه ۳۱) است. در بخشی از این گزارش از ایران به عنوان چالشی‌ترین کشور (که آن را با رنگ قرمز روی نقشه نمایش داده‌اند) برای پژوهشگران این مؤسسه نام برده شده است. آن‌ها در این باره این‌چنین گفته‌اند: "ایران از بین ۶۰ کشوری که رتبه‌بندی شده‌اند تنها کشوری بوده است که هیچ تحقیق میدانی بر روی ادراک پاسخ‌دهندگان آن نسبت به دیگر برندهای ملی انجام نشده است." جدول ۳ به‌طور خلاصه شرایط ایران را با دو کشور اول لیست، دو کشور آخر لیست و تعدادی از کشورهای همسایه و رقبای منطقه‌ای آن در این شاخص مقایسه کرده است (برند فایننس، ۲۰۲۰)

جدول ۳ - مقایسه ایران با برخی کشورها در شاخص قدرت نرم در جهان

رتبه	کشور	امتیاز کلی	امتیاز شاخص شناخت	امتیاز شاخص نفوذ	امتیاز شاخص خوش‌نامی	امتیاز معیار کسب و کار و تجارت	امتیاز معیار حکمرانی	امتیاز معیار روابط بین‌الملل	امتیاز معیار فرهنگ و میراث تمدنی	امتیاز معیار رسانه و ارتباطات	امتیاز معیار آموزش و علم	امتیاز معیار مردم و ارزش‌ها
۱	آمریکا	۶۷.۱	۸۶	۷.۷	۷.۱	۶۶	۴.۳	۶.۲	۵.۵	۵.۲	۶۶	۳.۷
۲	آلمان	۶۱.۹	۷.۹	۶.۰	۷.۴	۶.۸	۵.۵	۶.۴	۵.۴	۵.۰	۵.۹	۴.۲
۱۸	امارات	۴۵.۹	۵.۸	۴.۷	۶.۶	۵.۵	۳.۱	۴.۷	۳.۹	۳.۲	۳.۰	۳.۱
۲۶	عربستان	۴۱.۹	۵.۸	۴.۸	۵.۸	۴.۲	۲.۵	۴.۳	۳.۲	۲.۵	۲.۵	۲.۸
۳۰	ترکیه	۳۹.۴	۶.۲	۴.۲	۵.۷	۳.۴	۱.۹	۳.۳	۴.۴	۲.۴	۲.۱	۳.۲
۳۱	قطر	۳۸.۵	۵.۱	۳.۹	۶.۱	۴.۴	۲.۶	۳.۶	۳.۱	۲.۶	۲.۵	۲.۸
۴۸	ایران	۳۱.۵	۵.۵	۳.۶	۴.۷	۲.۱	۱.۶	۲.۶	۳.۰	۱.۷	۱.۸	۲.۳
۵۳	پاکستان	۲۹.۷	۵.۵	۳.۲	۴.۹	۱.۹	۱.۵	۲.۳	۲.۵	۱.۸	۱.۷	۲.۵
۵۹	عراق	۲۷.۷	۵.۹	۳.۳	۴.۴	۱.۴	۱.۰	۱.۶	۲.۴	۱.۳	۱.۲	۱.۹
۶۰	میانمار	۲۷.۵	۴.۴	۲.۶	۵.۱	۲.۰	۱.۶	۱.۹	۳.۰	۱.۸	۱.۹	۲.۷

منبع: برند فایننس (۲۰۲۰)

۳,۳ چارچوب تحلیل استراتژیک مفهوم برندینگ ملت

بنیان‌های اساسی تعیین استراتژی برای یک کسب‌وکار یا در مطالعه حاضر برای یک ملت بر سه سؤال کلیدی قرار می‌گیرد. اول اینکه الان کجا قرار داریم؟ دوم اینکه کجا قرار هست برویم؟ و سوم چگونه قرار است به آن جا برویم؟ فرمول‌بندی استراتژی (رویکرد مایکل پورتر و مدرسه بازرگانی هاروارد به مفهوم استراتژی و پیاده‌سازی آن) امری بسیار پیچیده است هرچند که این سه سؤال مشخص چارچوبی را فراهم می‌کند که به وسیله آن بتوان هر استراتژی را توسعه داد. جانسون، شولز و وایتینگتون^۱ (۲۰۰۵) استراتژی را اینگونه تعریف کرده‌اند: "استراتژی، مسیر و قلمرو یک سازمان در بلندمدت است تا از طریق ترکیب منابع و شایستگی‌هایش در یک محیط در حال تغییر به مزیت‌هایی برسد با این هدف

1 Johnson, Scholes, & Whittington

که انتظارات ذی‌نفعانش را برآورده کند." برندهای ملی نیز همچون شرکت‌ها باید درباره مسیر و قلمرو بلندمدت‌شان تصمیم بگیرند و برنامه داشته باشند. برای ملت‌ها این موارد شامل تصمیمات استراتژیک در ترکیب منابع و شایستگی‌هایی می‌شود که منجر به دستیابی به اهدافی نظیر جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، رشد صادرات، توسعه گردشگری، جلب نیروهای متخصص و تحصیل کرده و با مهارت و غیره می‌شود. ملت‌ها به ندرت قادر به رسیدن به تعالی در همه این حوزه‌های به شدت رقابتی هستند و بنابراین تصمیمات استراتژیک آن‌ها باید در ارتباط با مسیر (استراتژی) برندینگ ملت باشد (عمده مطالب بخش ۳.۳ از کتاب برندینگ ملت‌ها نوشته دینی منتشر شده در سال ۲۰۱۵ برداشت شده‌اند).

۳,۳,۱ اکنون کجا ایستاده‌ایم؟ تحلیل استراتژیک

برای اینکه جایگاه رقابتی برند ملت را مورد ارزیابی قرار دهیم، ضروری هست که تحلیل درونی و بیرونی از اوضاع صورت بگیرد. هدف اصلی تحلیل درونی ارزیابی توانمندی‌های برند ملت در طیف مشخصی از شاخص‌های بخشی هست. درحالی‌که تحلیل بیرونی بر روی رقبای برند ملت و نیروهای محیطی وسیع‌تری که فعالیت‌های برند ملت را تحت تأثیر قرار می‌دهند تمرکز می‌کند.

۳,۳,۱,۱ تحلیل درونی

تحلیل درونی برند ملت به ارزیابی توانمندی‌های یک ملت در حوزه‌های مختلفی که در حال رقابت است، می‌پردازد. نیاز هست که این تحلیل به صورت بخشی صورت بگیرد تا توانمندی‌های موجود را شناسایی کند، نکات مثبت هر یک از این قابلیت‌ها را بسنجد و بعد بر اساس تحلیل توانمندی‌های برند ملت اقدامات مورد نیاز را از دل آن‌ها بیرون بکشد. بخش‌های اصلی که برند ملت‌ها باهم رقابت می‌کنند عبارتند از گردشگری، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، توسعه صادرات، و جذب استعدادهای. در ادامه تحلیل درونی ضروری در بخش‌هایی که برندهای ملی باهم رقابت می‌کنند آمده است.

۳,۳,۱,۱,۱ بخش گردشگری

در جدول ۴ به برخی از عوامل موفقیت عملکرد برند ملت‌ها در بخش گردشگری اشاره شده است که ضروری است تا هر کشوری شرایط خودش را در مهمترین عوامل رتبه‌بندی کند. عوامل کلیدی موفقیت فراتر از کنترل سازمان‌های میراث فرهنگی و گردشگری کشورها هستند، با این وجود این سازمان‌ها می‌توانند برخی از ابتکارات را به کار بگیرند تا مثلاً سطح کلی کیفیت خدمات را بالا

بیرند. به علاوه امنیت و بستر قانونی پیش‌نیاز جذب گردشگران خارجی به یک کشور هستند. تناسب بهای پرداختی با ارزش کالا یکی از عوامل کلیدی دیگر است. هم‌چنین قابل دسترس بودن و دوری مسافت حتی برای مقاصد بسیار جذاب گردشگری نظیر استرالیا و نیوزلند که بسیاری از افراد نسبت به آن‌ها تصویر مثبتی دارند، یک مانع جدی در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۴ - تحلیل درونی برند ملت - بخش گردشگری

قابلیت برند ملت										عوامل کلیدی موفقیت
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	سطح کیفیت خدمات
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	امنیت
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	تناسب بهای پرداختی با ارزش کالا
۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	قابل دسترس بودن

منبع: دینی (۲۰۱۵)

۳,۳,۱,۱,۲ بخش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی

جهانی‌شدن رقابت بین ملت‌ها را برای جذب سرمایه‌گذاری به درون کشورشان به شدت افزایش داده است. در همین رابطه، ملت‌ها نیازمند به‌کارگیری استراتژی بلندمدتی هستند تا مشارکت قابل توجه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در اقتصاد ملی‌شان را تضمین کند. برخی از عوامل کلیدی موفقیت در جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در جدول ۵ آمده است.

بدون اقتصاد و محیط سیاسی باثبات، احتمال جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بسیار اندک است. شرکت‌هایی که به دنبال سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت در سایر ملت‌ها هستند از **شرایط سیاسی آشفته و اقتصادی که بد مدیریت می‌شود** فراری هستند و از آن دوری می‌کنند. وجود نیروی کار ماهر در کشورهای هدف از این جهت مهم است که نیاز شرکت‌های خارجی به هزینه‌کردن در آموزش نیروی متخصص و زمان آن را کاهش می‌دهد و چشم‌انداز بهره‌وری بالاتر به نسبت کشورهای که نیروی کمتر ماهری دارند را نوید می‌دهد. از طرف دیگر **رویه‌های اداری می‌توانند پیچیده، بوروکراتیک و کند** باشند به گونه‌ای که شرکت‌های خارجی باز ترجیح می‌دهند در جاهای دیگری سرمایه‌گذاری کنند؛ به جای اینکه عدم اطمینان و انتظار چند ماهه برای تأیید مجوزهای کسب و کار در جایی که **مقررات دست‌وپایگیر** کل محیط کسب و کارش را خفه کرده است، به جان بخرند. در نهایت نیز ملت‌هایی که به شدت دنبال جذب سرمایه‌گذاری مؤثر خارجی هستند چاره‌ای ندارند جز این که در زیرساخت‌های مدرن و کارآمد سرمایه‌گذاری کنند.

جدول ۵ - تحلیل درونی برند ملت - بخش سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی

عوامل کلیدی موفقیت										قابلیت برند ملت										
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	ثبات محیط اقتصادی و سیاسی
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	نیروی کار متخصص و ماهر
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	رویه‌های اداری ساده و شفاف
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	زیرساخت‌های مدرن

منبع: دینی (۲۰۱۵)

بخش توسعه صادرات ۳,۳,۱,۱,۳

یکی از اهداف کلیدی استراتژی برندینگ ملت افزایش چشمگیر عملکرد صادراتی آن کشور است. به‌طور مثال کشور روسیه با ابتکار پروژه "ساخت روسیه" که خدماتی را به بسیاری از شرکت‌های این کشور در حوزه‌های مختلف می‌دهد سعی کرده است تا موفقیت بین‌المللی کالاهای صادراتی روسیه را ارتقاء بخشد. عوامل کلیدی موفقیت در توسعه صادرات که در جدول ۶ آمده است، شامل مواردی از جمله "نیاز به ایجاد برندهای بسیار با کیفیت، ایجاد جایگاه‌یابی مؤثر مفهوم کشور مبدأ برند و ساخت تصویر مثبت از آن، گسترش راهبردی بازارهای هدف، و سطوح بالای نوآوری" می‌شوند.

جدول ۶ - تحلیل درونی برند ملت - بخش توسعه صادرات

عوامل کلیدی موفقیت										قابلیت برند ملت										
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	برندهای باکیفیت و شناخته شده
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	جایگاه‌یابی مؤثر مفهوم کشور مبدأ برند
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	گسترش راهبردی بازارهای هدف
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	سطح بالای نوآوری

منبع: دینی (۲۰۱۵)

بخش جذب استعدادها ۳,۳,۱,۱,۴

دو هدف اساسی جذب استعدادها شامل جذب نیروی کار متخصص و جذب دانشجویان با استعداد خارجی در نظام تحصیلات تکمیلی کشور مقصد می‌شود. جذب نیروی کار ماهر و متخصص به معیارهای مختلفی از جمله "مطلوب بودن شرایط ویزا و قوانین اقامتی و گرفتن تابعیت آن کشور، فرصت پیشرفت در مسیر شغلی در آینده، و مهیا بودن



انتخاب سبک زندگی جذاب بستگی دارد. همچنین برای دانشجویان بالقوه، **اعتبار نظام آموزشی و شهرت دانشگاهی** کشور مقصد به ویژه در تحصیلات تکمیلی شامل رشته‌های مختلف در مقطع فوق لیسانس و فوق لیسانس مدیریت کسب و کار^۱ از اهمیت بسیار ویژه‌ای برخوردار است. این موارد در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷ - تحلیل درونی برند ملت - بخش جذب استعدادها

عوامل کلیدی موفقیت										قابلیت برند ملت											
مطلوب بودن شرایط ویزا و قوانین اقامتی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	مطلوب بودن شرایط ویزا و قوانین اقامتی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
سبک زندگی جذاب	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	سبک زندگی جذاب	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
فرصت پیشرفت در مسیر شغلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	فرصت پیشرفت در مسیر شغلی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
شهرت تحصیلات تکمیلی و دانشگاهی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	شهرت تحصیلات تکمیلی و دانشگاهی	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰

منبع: دینی (۲۰۱۵)

۳,۳,۱,۲ تحلیل بیرونی

تحلیل بیرونی شامل دو بخش **تحلیل رقبا و تحلیل محیط** می‌شود. تحلیل رقبا بر روی تعدادی سؤالات اساسی که در اینجا اشاره می‌کنیم تمرکز می‌کند: **رقبای ما چه کسانی هستند؟ نقاط قوت و ضعف رقبا چیست؟ اهداف استراتژیک و نقطه اتکای هریک چه چیزهایی هستند؟ استراتژی‌های آن‌ها چیست؟ الگوی واکنش بازیگران در مقابل سایر رقبا چیست؟**

برند-ملت‌ها نیز باید این‌چنین تحلیل رقبایی را برای هریک از بخش‌هایی که در آن با سایر ملت‌ها رقابت می‌کنند انجام دهند. همان‌طور که در بالا گفته شد مهمترین این بخش‌ها شامل گردشگری، جذب سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی، توسعه صادرات، و جذب استعدادها و سایر حوزه‌های اصلی نظیر **حکمرانی و میراث تمدنی و فرهنگی** که برندینگ ملت به دنبال دستیابی به اهدافی در آن است، می‌شود. ناگفته نماند که لیست رقبای مورد نظر نسبت به موضوع مورد تحلیل باید تغییر کند؛ به عبارت دیگر ملتی که ممکن است جدی‌ترین رقیب یک کشور در بخش گردشگری باشد لزوماً مهمترین رقیب آن در بخش جذب سرمایه‌گذاری خارجی نباشد.

۳,۳,۲ کجا می‌خواهیم برسیم؟ برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک شامل هدف‌گذاری‌های "مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی،

مرتبط، زمان‌دار" (بر اساس مدل SMART^۱) می‌شود. ویلسون و گیلیگان^۲ (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند که "کسب و کارهای اندکی هستند که فقط به دنبال رسیدن به یک هدف مشخص باشند، در مقابل کسب و کارها ترکیبی از اهداف را دنبال می‌کنند که به‌طور معمول **سودآوری، رشد فروش، افزایش سهم بازار، کاهش ریسک، دستیابی به نوآوری** و غیره" را در بر می‌گیرد. به‌طور مشابه، ملتها نیز چندین هدف را دنبال می‌کنند که این اهداف طراحی استراتژی‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها را پشتیبانی کرده و مبنای آن قرار می‌گیرند. یکی از ابزارهای بسیار متداول در برنامه‌ریزی استراتژیک ماتریس آنسوف (۱۹۸۸) است که جهت‌گیری‌های بالقوه برای طراحی و بسط استراتژی را بر اساس جایگشت‌های مختلف "محصولات و خدمات جدید و فعلی" و "بازارهای جدید و فعلی" تبیین می‌کند. در ارتباط با برندینگ ملتها نیز می‌توان **ماتریس آنسوف^۳** را به عنوان یکی از ابزارهای طراحی استراتژی در کنار سایر ابزارها برای تبیین جهت‌گیری راهبردی طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های مرتبط با برند ملت به کار گرفت. در این بحث، مهم شناسایی و رسیدن به اجماع پیرامون **محصولات و خدمات قابل ارائه** در حوزه برندینگ ملت و **بازارهای هدف** برای آن‌هاست که همان‌طور که در ادامه به آن اشاره خواهد شد برعهده **کمیته راهبری برندینگ ملت** متشکل از بخش‌های مختلف تصمیم‌گیر در ساختار سیاسی، اقتصادی، تجاری و حکمرانی یک کشور است.

۳,۳,۳ چگونه به مقصد برسیم؟ پیاده‌سازی استراتژیک

بعد از طی مراحل تحلیل و برنامه‌ریزی استراتژیک که پیشتر اشاره شد، نوبت به مرحله نهایی و البته بسیار پر اهمیت پیاده‌سازی استراتژی‌های انتخاب‌شده می‌رسد. آن‌طور که جانسون و همکاران (۲۰۰۵) بیان کرده‌اند، **چالش‌های اصلی در پیاده‌سازی استراتژی شامل تضمین نظارت، مدیریت دانش، کنارآمدن با تغییر، طراحی ساختارها و فرایندهای مناسب، و مدیریت روابط داخلی و خارجی** می‌شود. شاید مرحله پیاده‌سازی استراتژی همان جایی است که بر اساس تجربه‌های پیشین بسیاری از برند ملتها با بزرگترین چالش‌ها در تحقق آن روبرو می‌شوند چراکه ذی‌نفعان برند ملت را نمی‌توان به آسانی واحدهای مختلف یک سازمان تجاری بر سر مفاهیم مشترک مدیریت کرد و به اجماع رساند. در این ارتباط، پاپ و همکاران (۲۰۲۰) بیان کرده‌اند اگرچه برندینگ ملت کارآمد برای کسب و کارها، دولت‌ها، و آحاد جامعه سودمند خواهد بود، ولی هم‌زمان گروه‌های بزرگ و تصمیم‌ساز متعددی از ذی‌نفعان را در سطوح مختلف از جمله در سطح ملی (بالاترین سطح حکمرانی سیاسی، رئیس‌جمهوری، وزارتخانه‌ها و سازمان‌های

1 Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (SMART)

2 Wilson & Gilligan

3 Ansoff's Matrix



بزرگ دولتی و حاکمیتی و ...) در سطح محلی (بخش خصوصی، شهرداری‌ها، فرودگاه‌ها، نمایشگاه‌ها و مؤسسات ورزشی و ...) و در سطح بین‌المللی (نهادهای و نمایندگی‌های یک کشور در مؤسسات و سازمان‌های بین‌المللی، سفارتخانه‌ها و کنسولگری‌ها، نهادهای فرهنگی، دفاتر گردشگری خارجی و...) درگیر می‌کند و در نتیجه مشارکت فعال و نقش‌آفرینی یکپارچه همه آن‌ها را می‌طلبد. به‌طور مثال سوئیس کشوری است که چالش‌های پیاده‌سازی استراتژیک را از طریق تأسیس یک ساختار اجرایی قوی به نام Presence Switzerland مدیریت می‌کند. این ساختار اجرایی وظیفه دارد تا بسیاری از این چالش‌ها و مسائل مرتبط نظیر مدیریت دانش، پویایی در برابر تغییر، مدیریت روابط داخلی و خارجی و سایر مشکلات را مدیریت و راهبری کند. در زیر به برخی از مواردی که می‌توانند در پیاده‌سازی استراتژی‌های برندینگ ملت مورد استفاده قرار بگیرند اشاره شده است:

- تبلیغات برند ملت و کمپین‌ها
- روابط عمومی
- برندینگ دیجیتال شامل وب، موبایل و شبکه‌های اجتماعی
- مدیریت روابط مشتریان و شهروندان
- سفیران برند ملت
- مدیریت داخلی برند
- استفاده از پویایی‌های دیاسپورا
- روزهای ملی
- نامگذاری برندهای ملی
- اندازه‌گیری عملکرد
- سازمان‌ها و نهادهای درگیر در برندینگ ملت

۳,۳,۴ چارچوبی برای تشکیل سازمان هدایتگر پروژه برندینگ ملت و پیشبرد استراتژی‌ها

از زمانی که کشورهای مختلف به اهمیت و جایگاه برندینگ ملت آگاهی پیدا کرده‌اند، پروژه‌های برندینگ ملت‌هایشان را نیز شروع نموده‌اند. برخی از این کشورها حتی قوانینی را جهت ارتقاء برند ملت‌شان وضع کرده‌اند و بعضاً سازمان‌هایی را نیز با مسئولیت مشترک بخش خصوصی و دولتی در این خصوص بنا نهاده‌اند. همان‌طور که بالاتر بیان شد، سوئیس سازمانی را به نام Presence Switzerland پایه‌گذاری کرده است تا هماهنگی و اولویت‌بندی بین مجموعه‌های مختلفی در این کشور از جمله OSEC Business Network و ProHelvetia, locationSwitzerland, SwissTourism را مدیریت

کند. در نتیجه یکی از اساسی‌ترین چالش‌های کشورهای در پروژه‌های برندینگ ملت، نبود سازمان و تشکیلات منسجم، دارای اعتبار، قدرتمند، تصمیم‌گیر، اجماع‌ساز و البته پاسخگو نسبت به پیشبرد اهداف برندینگ ملت است. از همین‌رو به منظور داشتن استراتژی برندینگ ملت مؤثر، یک سازمان، مؤسسه یا نهادی باید وجود داشته باشد تا استراتژی برند ملت و مراحل آن از جمله تشکیل کمیته راهبری را تنظیم و مورد نظارت و پایش قرار دهد. مدل‌های مختلفی در خصوص تشکیل شورا وجود دارد که معروف‌ترین آن‌ها در زیر آمده است:

- مدل راهبری دولتی و حاکمیتی - موردهای آفریقای جنوبی و مکزیک
 - مدل راهبری بخش خصوصی و یا سازمان‌های مردم‌نهاد - مورد آمریکا
 - مدل راهبری هیبریدی (دو گانه) از طریق مشارکت بخش خصوصی و دولتی - مورد استرالیا
- در زیر، رویکردی که گام‌های متوالی جهت خلق برند ملت مثبت و متقاعدکننده که مورد حمایت همه ذی‌نفعان است، ارائه شده است. به عبارتی این رویکرد چارچوبی جهت ایجاد استراتژی برندینگ ملت را فراهم می‌کند که گام‌های آن به شرح زیر است:

- تشکیل هیأت مدیره و یا کمیته راهبری پروژه برندینگ ملت
- تدوین برنامه استراتژیک و اهداف آن
- تعریف معماری برند و گستره آن
- پایش مستمر شهرت برند ملت میان ذی‌نفعان اصلی
- طراحی و ارزیابی برنامه‌های عملیاتی

فصل چهارم

تحلیل کاربردی از برنامه‌های اقتصادی-تجاری و

فرهنگی سایر کشورها در اکسپو ۲۰۲۰ دومی



۴ فصل چهارم تحلیل کاربردی از برنامه‌های اقتصادی-تجاری و فرهنگی سایر کشورها در اکسیو ۲۰۲۰ دویی

این بخش از مطالعه به بررسی و رویکرد کشورهای توسعه‌یافته نظیر ایتالیا، استرالیا، کانادا و سوئیس و رویکرد روسیه به‌عنوان نمونه‌ای از اقتصادهای نوظهور در بستر اکسیوهای بین‌المللی پرداخته است. هدف اصلی این بخش شناسایی و مرور برنامه‌های اقتصادی-تجاری و فرهنگی این کشورها، نحوه عملکرد آن‌ها، سازمان‌دهندگان و اداره‌کنندگان این پایون‌ها و ارائه راهکارهایی جهت بهبود برنامه تجاری و فرهنگی ایران در اکسیو ۲۰۲۰ دویی در فصل پنجم است.

۴,۱ نحوه مشارکت تجاری ایتالیا در اکسیو ۲۰۲۰ دویی

مشارکت ایتالیا در اکسیو ۲۰۲۰ دویی فرصت استثنایی برای ارتقاء و شناساندن ارزش نوآوری‌ها، فناوری‌ها و بهترین دستاوردهای ایتالیا در ارتباط با بخش‌های مورد توجه و اولویت‌دار اکسیو است. اهداف این حضور پررنگ شامل گسترش همکاری‌های فناورانه، فرصت‌های سرمایه‌گذاری خارجی، و گسترش همکاری‌های بین‌المللی بین شرکت‌ها، سازمان‌ها و مؤسسات علمی و پژوهشی و همچنین فرصتی برای به‌نمایش گذاشتن خلاقیت و برتری‌های ایتالیا به جهانیان و افکار عمومی می‌شود.

برنامه تجاری گسترده پایون ایتالیا نتیجه یک تلاش سیستمی است که ریاست آن به عهده یکی از مسئولین عالی‌رتبه تجاری این کشور است. به این منظور هیأت وزیران ایتالیا در ۳۰ نوامبر ۲۰۱۷ یکی از متخصصین برجسته، به نام آقای پائولو گلیسنتی^۱ که سابقه فعالیت‌های تجاری و بنگاهداری مرتبط را در کارنامه خود داشته است به ریاست دفتر اکسیو دولت ایتالیا منصوب می‌کند و به دلیل اهمیت خاص این رویداد و با استناد به مواد قانونی و حقوقی اکسیوهای جهانی، اختیارات تام مالی، اجرایی و سازمانی به او داده می‌شود. به همین دلیل مسئولیت او شامل تحرک و گردهم‌آوردن تمامی مؤسسات کارآفرینانه درگیر با توسعه صادرات ایتالیا (وزارتخانه‌ها، دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی، سازمان گردشگری، مؤسسات تجاری مرتبط، مسئولین منطقه‌ای و ...) شده است و در این زمینه از حمایت کامل هیأت وزیران ایتالیا جهت پیشبرد اهداف صادراتی این کشور برخوردار بوده است.

پایون ایتالیا برنامه تجاری جامعی را طراحی کرده است تا دانش میان‌رشته‌ای ایتالیا در حوزه‌های استراتژیک مورد نظر این کشور نظیر انرژی، اقتصاد دورانی یا چرخشی^۲ و توسعه پایدار، مد و

1 Paolo Glisenti

2 Circular economy

کالاهای لوکس، کشاورزی، صنایع غذایی، اقتصاد فضا، سلامت و رفاه، طراحی و معماری و غیره را برجسته کند. بدین منظور ایتالیا چهار مسیر کسب‌وکار را در اکتوبر ۲۰۲۰ طراحی کرده است که در زیر آمده‌اند. به‌علاوه جدول ۸ (در پیوسته‌ها) جزئیات بیشتری از موضوعات، زمان‌بندی و تقسیم‌بندی مسیرهای چهارگانه تجاری که پاپیون ایتالیا برنامه‌ریزی کرده‌است را نشان می‌دهد.

۴,۱,۱ گفتگوهای نوآوری

رهبران صنایع پیرامون نوآوری، توسعه پایدار و خلاقیت در همکاری با سازمان تجارت ایتالیا سخنرانی می‌کنند. این گفتگوهای نوآوری دنبال ارائه نوآوری‌های ایتالیا در حوزه‌های حفاظت از زمین و تکنولوژی‌های اصلاح خاک، کارایی آب، اقتصاد فضا، کربن‌زدایی، تحرک پایدار و ... هستند.

۴,۱,۲ فروم‌های در سطح بالا

در این فروم‌ها، جلساتی در مورد نوآوری با حضور افراد بلندپایه برگزار می‌شود. سه نمونه از این فروم‌ها به شرح زیر هستند:

- فروم شرکت‌های نوآورانه کوچک و متوسط ایتالیایی
- فروم مناطق آزاد تجاری و سیستم‌های بنادر ایتالیا
- فروم جهانی در حوزه علوم زیستی

۴,۱,۳ روزهای مناطق مختلف (قلمروهای مختلف سرزمینی) ایتالیا

در چنین روزهایی یک روز کامل به ارائه دانش، مزیت‌ها، توانمندی‌ها و رموز صنعتی هر منطقه اقتصادی ایتالیا اختصاص داده می‌شود.

۴,۱,۴ رویدادهای جانبی کسب‌وکار همزمان با برگزاری اکتیو

حضور هیأت‌های ایتالیایی در فروم‌های جهانی و تخصصی کسب‌وکارها. دو نمونه از این رویدادها به شرح زیر هستند:

- فروم کسب و کار جهانی در آفریقا که در این نشست ایتالیا، امارات و هیأت‌های بلندپایه‌ای از آفریقا به بررسی زیرساخت‌ها و تحول دیجیتال در قاره آفریقا می‌پردازند.
- فروم تخصصی دادوستد بین ایتالیا، امارات متحده عربی و اتحادیه کشورهای جنوب شرق آسیا (آسه‌ان)^۲ که در این نشست تخصصی به موضوع همکاری جهت موفقیت کسب‌وکارها در اروپا، جنوب شرق آسیا و امارات متحده عربی می‌پردازند.

1 Space economy

2 Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)



۴,۲ نحوه مشارکت تجاری استرالیا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی

تم "رویای آسمان آبی" آمال و آرزوها و دستاوردهای ملت استرالیا را مختصر و مفید بیان می‌کند و روحیه خوشبینی و ایده‌های آن‌ها را به خوبی در خود گنجانده است. این تم آغوش باز استرالیا جایی که تنوع، هارمونی، خلاقیت، حل مسأله و همکاری در آن شکوفا می‌شود را در معرض دید همگان قرار می‌دهد. تم استرالیا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی، آینده فرصت‌های نامحدود و بدون مرز پیش‌روی بشر و رویکرد جهانی این کشور را که بر پایه ۶۰ هزار سال اتصال طبیعی به زمین، دریا و آسمان بنا نهاده شده است، تجسم می‌کند. تم "رویای آسمان آبی" داستان پاپیون استرالیا که در زیرمجموعه بخش تحرک^۱ در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی قرار گرفته است را بیان می‌کند. به عقیده مسئولین این کشور، پاپیون استرالیا جایی است که بازدیدکنندگان را به این کشور پیوند می‌دهد و از آن‌ها دعوت می‌کند تا داستان‌های نوآوری استرالیا که همان پیوند دادن و بسیج اجتماعات محلی و جهانی هستند را با آن‌ها به اشتراک بگذارد.

استرالیا با در نظر گرفتن تم اکسپو بهترین‌های خودش را در حوزه‌های زیر در معرض توجه بازدیدکنندگان قرار داده است:

- کشاورزی
- فرهنگ و هنر
- آموزش
- انرژی
- سلامت
- تولید صنعتی
- فناوری
- گردشگری

نهاد مسئول پاپیون استرالیا در اکسپو یعنی "کمپسیون سرمایه‌گذاری و تجارت استرالیا" که یک سازمان وابسته به دولت این کشور است، اسناد و گزارش‌های کاملی از تمامی این حوزه‌ها را به وبسایت پاپیون استرالیا در اکسپو ۲۰۲۰ لینک کرده است و به صورت دقیق و با جزئیات بسیار مفید و روشن اطلاعات لازم را در اختیار مخاطبانش قرار داده است. اطلاعاتی نظیر گزارش‌های

تخصصی مرتبط با هریک از بخش‌های اشاره شده در بالا، مؤسسات و شرکت‌های مربوطه، نحوه سرمایه‌گذاری، نیازهای بخش‌های مختلف، نحوه مشارکت و غیره از جمله این موارد هستند.

۴,۳ نحوه مشارکت تجاری کانادا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی

به باور مسئولین برگزارکننده پاپیون کشور کانادا، اکسپوهای بین‌المللی بستری جهانی برای به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، نمایش نوآوری‌ها، تشویق همکاری‌ها و جشن گرفتن **نوع بشر** هستند. این چنین رویدای، کشورها، شرکت‌ها، سازمان‌های مردم‌نهاد، سازمان‌های چندجانبه و میلیون‌ها انسان از سرتاسر جهان را یک‌جا جمع می‌کنند. کشور کانادا نیز با داشتن تم "آینده در ذهن"، اکسپو دوبی را محلی برای **گسترش فرصت‌ها از تمامی استان‌ها، مناطق سرزمینی، شهرها و تمام بخش‌های جامعه کانادا** در نظر گرفته است. جایی که نقش **رهبری کانادا** را در حوزه‌های کلیدی زیر که همگی مرتبط با تم‌های اکسپو و آینده بشر هستند پررنگ می‌کند:

- هوش مصنوعی
- ریاتیک
- آموزش
- تحول دیجیتال
- پزشکی از راه دور
- فناوری‌های پاک
- کشاورزی
- علوم سلامت
- هوافضا
- سایر علوم و فناوری‌های مدرن

رویکرد کانادا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی از تعهد استوارش به پذیرفتن تنوع، گنجایش و رواداری، حقوق بشر و برابری جنسیتی به‌عنوان پایه‌های ایجاد یک ملت خوشبخت و روادار **که توانایی و تمایل ارائه راه‌حل‌هایی برای چالش‌های جهانی** را دارد، نشأت گرفته است. مسئولیت پاپیون کانادا بر عهده وزارت کسب و کارهای کوچک، توسعه صادرات و تجارت بین‌الملل این کشور است تا به بهترین شکل به اهداف مورد نظر این کشور که در زیر آمده‌اند دست پیدا کند.

۴,۳,۱ محورهای اصلی پايون كانادا و اهداف مورد نظر اين کشور در اکسپو ۲۰۲۰ دوبي

كانادا اکسپو ۲۰۲۰ دوبي را بستري استثنائي جهت به‌نمايش گذاشتن نوآوری، دانش و تخصص اين کشور در حوزه‌های مختلف کسب‌وکار و فرهنگ در نظر گرفته است که بايد به بهترين شکل از آن بهره ببرد. اهداف زير از کليدی‌ترين مواردی است که اين کشور به دنبال تحقق آن‌ها در اکسپو دوبي است:

- متنوع کردن بازارهای بين‌المللی برای شرکت‌ها و کسب‌وکارهای كانادایی
- جذب سرمايه‌گذاري‌های خارجی
- توسعه گردشگری
- تبليغ و معرفي نوآوری‌های كانادا به جهان
- حمايت از آموزش بين‌المللی
- جلب حمايت جهانی برای ابتکارهای كانادا
- گسترش و تعميق روابط همه‌جانبه بين كانادا و امارات متحده عربي

همچنين کشور كانادا فعاليت‌هايش در اکسپو ۲۰۲۰ دوبي را حول پنج محور اساسی که در ادامه به آن‌ها اشاره می‌شود، دسته‌بندی کرده است. اين کشور هريک از اين پنج محور اساسی را در ارتباطات و پیام‌هایی که به مخاطب عام می‌دهد برجسته می‌کند. در برخی از نقاط تماس با مخاطب اين پیام‌ها را با جزئیات کامل (نظير ويسايت پايون كانادا در اکسپو ۲۰۲۰ دوبي) و در اصلی‌ترین نقطه تماس اکسپو دوبي (يعنی پايون كانادا) به‌صورت روايت‌گونه و در قالب داستان كانادا همه اين پنج مورد را به شکلی هوشمندانه به افکار عمومی منتقل می‌کند. به بيان ديگر در طول بازديد مخاطب از پايون كانادا، او را درگير پیام خودش می‌کند تا افراد علاقه‌مند، جزئیات بیشتر را از طريق کانال‌های ارتباطی مشخص که حاوی اطلاعات کاملاً مفيد، آموزنده و در دسترس هستند پيگیری کنند و پاسخ پرسش‌ها و کنجکاوی‌هايشان را در صورت نیاز به راحتی بگيرند. در زير جزئیات محتوایی که اين کشور در هر محور سعی در انتقال به مخاطب عمومی دارد، توضيح داده شده است تا نمونه‌ای از آن‌چه کشورهای پيشرو درصدد هستند تا به ديگران معرفي کنند ارائه شود. اين بخش به اين علت با جزئیات بیشتری آورده شده است تا در نظر داشته باشيم که کشورهای موفق در اکسپوهای بين‌المللی همين عبارات به ظاهر ساده را در قالب برندینگ ملت از طريق پايون‌هايشان و با استفاده از مفاهيم بازاریابی تجربه‌ای و کالاهای تجربه‌ای که پيشتر توضيح داده شدند به‌صورت کاملاً هوشمندانه و هنرمندانه از طريق به‌کارگيري "روايت استراتژيک" به مخاطب

منتقل می‌کنند. محورهای اصلی پلویون کانادا به شرح زیر هستند:

- سرمایه‌گذاری در کانادا
- داد و ستد تجاری با کانادا
- مهاجرت به کانادا
- تحصیل در کانادا
- سفر به کانادا

۴,۳,۱,۱ سرمایه‌گذاری در کانادا

ارزش پیشنهادی منحصربه‌فرد^۱ (از مفاهیم کلیدی و بسیار مهم در بازاریابی که نشان‌دهنده تمایز اصلی یک کالا یا خدمت برای مشتریان است) کانادا، این کشور را به مقصد مورد علاقه بسیاری از سرمایه‌گذاران بین‌المللی و شرکت‌های خارجی با جاه‌طلبی جهانی تبدیل کرده است. ثبات سیاسی و اقتصادی کانادا، نیروی کار بسیار تحصیل‌کرده با مهارت بسیار بالا و در عین حال متنوع، محیط کسب‌وکار بسیار وسوسه‌کننده و جذاب با دسترسی بالا به بازارهای جهانی، بازبودن به تجارت جهانی، سرمایه‌گذاری‌های بین‌المللی و حضور مردمی از سراسر جهان از مواردی هستند که این کشور بر روی آن‌ها برای جذب سرمایه‌گذاری تمرکز کرده است.

۴,۳,۱,۲ داد و ستد تجاری با کانادا

برای کسانی که به دنبال شریک کاری قابل اطمینان (در تجارت، صنعت، نیروی متخصص و ...) در کانادا هستند این بستر فراهم شده است تا در قالب ۱۵ توافق‌نامه تجارت آزاد در حال اجرا با ۴۹ کشور جهان و شبکه جهانی‌ای از دفاتر تجاری در بیش از ۱۶۰ شهر در داخل و خارج کانادا به اهداف تجاری خودشان برسند.

۴,۳,۱,۳ مهاجرت به کانادا

کانادا کشوری با جامعه‌ای متنوع، پذیرا و باز است که نه تنها از نظر اقتصادی به آنچه مهاجرین به این کشور می‌آورند ارزش می‌دهد بلکه در بعد فرهنگی نیز از آن‌ها استقبال می‌کند. کانادا در حال سرمایه‌گذاری روی سیستم مهاجرتی مدرن و پیشرفته‌ای است تا به این کشور کمک کند تا پذیرای مهاجران بیشتری نسبت به قبل باشد که از طریق استعداد، مهارت و تجربه حاصل‌شده جمعی، آینده بهتری را کنار هم خلق کنند. با داشتن یک اقتصاد قوی و با ثبات، کانادا فرصت‌های تجاری، کاری و تحصیلی را در کنار امنیت و آسایش خاطر و سطح بالای کیفیت زندگی ارائه می‌کند.

1 Unique value proposition



همچنین این کشور از سنت انسانی حمایت از آسیب‌پذیرترین افراد جهان (اقلیت‌های در خطر، پناهنده‌ها و...) پشتیبانی می‌کند. خروجی آن نیز ملتی شده است که هم به لحاظ اقتصادی و هم به لحاظ اجتماعی و فرهنگی خوشبخت و موفق است.

۴,۳,۱,۴ تحصیل در کانادا

کانادا به دانش‌آموزان، دانشجویان و پژوهشگران بین‌المللی تجربه بی‌نظیری از آموزش و پژوهش در محیطی کاملاً امن را می‌دهد. تحصیل در کانادا درهای زیادی را به روی بازار کار، فرصت‌های تجاری و همچنین زندگی و اقامت در این کشور باز می‌کند. با وجود داشتن یکی از پایین‌ترین هزینه‌های تحصیل در بین کشورهای انگلیسی‌زبان، مدارک تحصیلی دانشگاه‌های کانادا در بین شناخته‌شده‌ترین و بهترین‌ها در جهان هستند.

۴,۳,۱,۵ سفر به کانادا

کانادا کشوری برخوردار از نظر زیبایی‌های طبیعی است، از دریاچه‌های دنج و جنگل‌ها گرفته تا کوه‌ها و یخچال‌های طبیعی همه و همه را در خود جای داده است. همچنین شهرهای منحصربه‌فردی دارد که صمیمی، امن، چندفرهنگی و مملوء از فرهنگ و تاریخ کانادا هستند. با داشتن شهرهای پر جنب‌وجوش، جاذبه‌ها و سرگرمی، ماجراجویی، شگفتی‌های طبیعی و فرهنگ و غیره فارغ از اینکه علاقه مهاجران به این کشور چیست، مهم این است که کانادا به علایق آن‌ها نیز تمایل شدیدی دارد و پذیرای آن‌هاست.

۴,۴ نحوه مشارکت سوئیس در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی

کشور سوئیس از جمله موفق‌ترین کشورها در حوزه برندینگ ملت‌ها است. در زیر رویکردی که این کشور و مسئولین برگزارکننده پوویون سوئیس برای حضور موفق‌تر در اکسپوهای بین‌المللی به کار می‌گیرند آمده است:

چه چیزی باعث می‌شود تا یک گردشگر سوئیس را به‌عنوان مقصد سفرش انتخاب کند، یک مشتری کالای ساخت سوئیس بخرد، یک سیاستمدار از یک توافق مبادله‌ای (سیاسی، تجاری، اقتصادی) حمایت کند یا یک دانشجو دانشگاه‌های سوئیس را برای تحصیل انتخاب کند؟ امروز بیش از گذشته کشورها نسبت به ارزش برند ملت‌شان آگاه شده‌اند و استراتژی‌های برندینگ ملت را جهت ایجاد تغییر و یا بهبود تصویر ملت‌شان به اجرا در آورده‌اند. سوئیس هم از این قاعده مستثنی نیست. سوئیس از تصویر خوبی خارج از مرزهای خودش برخوردار است؛ به طوری که افکار عمومی جهان میزان قابل توجهی اعتماد نسبت به کالاها و خدمات ساخت سوئیس دارد و

سوئیس را به عنوان یک بازیگر قدرتمند و با ثبات در اقتصاد جهانی و دیپلماسی در نظر می‌گیرد. در زمانه‌ای که رقابت روزبه‌روز بیشتر و شدیدتر می‌شود، کشورها نیاز دارند تا از شهرت، اعتبار و خوش‌نامی خود محافظت کرده و به طور مستمر آن را بهبود بخشند. مشارکت سوئیس در اکسپوهای بین‌المللی به منزله استفاده از این ابزار مهم در ارتباطات بین‌الملل، تقویت تصویر مثبت از برند ملت سوئیس و جلب توجه افکار عمومی جهان به اعتبار نوآورانه و رقابتی این کشور و پیوند عمیق سوئیس با سنت‌هایش است. معمولاً در اکسپوهای بین‌المللی پاریس سوئیس در بین یکی از پاریون‌های بسیار پربازدید و مورد توجه عموم قرار می‌گیرد. فراتر از این، خود پاریون هم موجب تأثیر مثبت بر ادراک بازدیدکنندگان از کشور سوئیس و فهم بهتر از آن و ملت سوئیس می‌شود (دفتر اکسپوهای بین‌المللی، ۲۰۱۹).

۴,۵ نحوه مشارکت روسیه در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی

تم پاریون روسیه در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی "**ذهن خلاق: گرداننده آینده**" است که به گفته برگزارکنندگان پاریون این کشور روی خلاقیت بی‌نظیر روسیه تمرکز کرده‌است. در جریان اکسپو ۲۰۲۰ دوبی پاریون روسیه توصیف تأثیرگذار زیر از آن کشور را به افکار عمومی ارائه کرده‌است.

۴,۵,۱ ایجاد تصویر مثبت از برندینگ ملت روسیه نزد افکار عمومی جهان

روسیه همواره منبع نامحدود ذهن‌های خلاق بزرگ، مخترعین، هنرمندان و موسیقی‌دانانی بوده‌است که در طول چندین سده گذشته به جهان معرفی کرده‌است. از نویسندگان معروف روس تولستوی گرفته، تا شیمی‌دان پرآوازه مندلیوف، هنرمندانی نظیر کاندینسکی پیشرو در نقاشی انتزاعی، رودچنکو در گرافیک و طراحی تا مهندسان کم‌نظیری چون سیکورسکی و کارالیوف از پیشگامان صنعت هوانوردی و فضایی همه از جمله کسانی بوده‌اند که چیزهایی را ابداع کرده‌اند که زندگی امروز بشر بدون آنها غیرقابل تصور است. اما یک چیز بدون تغییر مانده‌است و آن هم **خلاقیت روسی** است که همچنان امروزه **الهام‌بخش** انسان‌ها در سراسر جهان است. نباید فراموش کرد که تا همین صد سال گذشته روسیه به عنوان منشأ الهام و هر چیز جدید، هیجان‌انگیز و پیشرویی در نظر گرفته می‌شد – سرگئی دیابلیف در باله روسی، سرگئی آیزنشتاین در سینما و مونتاز، استانیسلاوسکی در تئاتر، و هنرمندان سبک آوانگارد (پیشرو) نظیر لارینف و ماله‌ویچ در نقاشی و البته اکتشافاتی که توسط پاولوف در روانشناسی، بختیرف در علوم اعصاب و روانپزشکی، مچنیکو زیست‌شناس و نوبلیست شهیر انجام شده‌است – تنها بخش کوچکی از لیست بی‌پایان دستاوردهای چشم‌گیر روس‌های کبیر است.



این نشان می‌دهد که چگونه **خلاقیت، تفکر مبتکرانه و خارج از چارچوب‌ها اندیشیدن، پیش‌بردن ابداعات و الهام‌بخش بودن آنچه غیرقابل پیش‌بینی و تصور است به مزیت‌های اصلی روس‌ها در بازار صنایع خلاق** تبدیل شده است. امروزه سهم صنایع خلاق در اقتصاد شهرهای بزرگ روسیه قابل مقایسه با سهم آنها در شهرهای بزرگ اروپاست. بطور مثال، ۱۹٪ از سهم اقتصاد در مسکو به اقتصاد خلاق تعلق دارد گرچه این سهم در سنت‌پترزبورگ کمی کمتر و برابر با ۱۲٪ است ولی هم‌چنان عدد چشمگیری است. به‌علاوه امروزه اجتماع‌های خلاق و نوآور نه‌تنها در شهرها بلکه در مناطق مختلف روسیه شکل گرفته‌اند. فرهنگ‌ها و جوامع ما کاملاً متفاوت هستند ولی یک چیز حیاتی وجود دارد که همه ما انسان‌ها در آن مشترک هستیم و آن مغز انسان است. یک معجزه حقیقی که ما را به آن چیزی که الان هستیم تبدیل کرده‌است، ذهن‌های ما را به هم پیوند داده‌است و **آینده ما را می‌سازد**. این علم مغز انسان است که مهم‌ترین اکتشافات و نوآوری‌های قرن ۲۱م را برای ما به همراه خواهد آورد. این اکتشافات و نوآوری‌ها تأثیر عمیقی روی آگاهی و ذهن‌های ما خواهند گذاشت و زندگی ما را دگرگون خواهند کرد.

ازین‌رو **"ساز و کارهای شگفتی"** (نام سازه مکانیکی و تعاملی از مغز انسان و سازوکارهای آن است که در پاپویون روسیه به نمایش درآمده است) دعوتی است برای سفری به کارکردهای درونی ذهن انسان و پاس‌داشتی است برای این شاهکار خلقت. مغز انسان به ما یک درس بسیار مهم می‌آموزد: میلیاردها سلول عصبی همان‌قدر عجیب و غریب، کنار هم جمع می‌شوند تا ذهن بشر را بسازند چیزی که پایدار و قابل جابجایی است و فرصت‌های بیشماری را برای ما فراهم می‌کند. اگر طبیعت و خلقت چنین کاری توانسته است بکند، ما نیز می‌توانیم بکنیم. در نتیجه "ساز و کارهای شگفتی" **فراخوانی است برای همکاری بشریت به خاطر آینده مشترکی** که داریم. از پاپویون روسیه در اکسپو بین‌المللی ۲۰۲۰ دومی دیدن کنید و داستان‌های علمی و نوآورانه و میراث فرهنگی روسیه را که در طول قرن‌ها به‌دقت از آن‌ها محافظت شده است را بشنوید و ببینید. هم‌چنین با فعالیت‌های ذهن‌های باهوشی که پشت **آخرین فناوری‌های پیشرو علمی** ساخت روسیه هستند و قصدشان این است تا آینده بشر را بهتر کنند، آشنا شوید.

برنامه‌های پاپویون روسیه در اکسپو ۲۰۲۰ شامل دو بخش «فرهنگی» و «کسب‌وکار» می‌شود که به‌صورت بسیار منظم هم در داخل خود پاپویون روسیه در اکسپو، هم سایر فضاهای مورد نظر دیگر

داخل مجموعه اکسپو (نظیر فضای ورزشی موسوم به پارک استرالیا) و هم خارج از فضای اکسپو و استفاده از فضاهای فرهنگی-ورزشی-تفریحی شهر دوبی (نظیر اپرای دوبی، ورزشگاه کوکاکولا، عین-پلازای دوبی و...) برنامه‌ریزی شده‌اند. در زیر به کلیات و سرفصل‌های هر یک از این دو برنامه پرداخته شده است. همچنین جزئیات زمان‌بندی برنامه‌های فرهنگی و کسب‌وکار کشور روسیه در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی، نحوه مشارکت روسیه در این برنامه‌ها و مکان برگزاری آنها به ترتیب در جداول ۹ و ۱۰ در پیوست همین مطالعه آمده است (پاویون روسیه اکسپو دوبی، ۲۰۲۱).

۴,۵,۲ برنامه‌های فرهنگی پاویون روسیه

- آموزش زبان روسی
- باله روسی
- لیگ قاره‌ای هاکی روی یخ
- روز ویژه جشن شام و غذا (Gala dinner)
- نمایش روی یخ
- تورنومنت شطرنج
- روز شعر
- فستیوال فرهنگ روسیه
- سخنرانی پیرامون میراث فرهنگی روسیه
- سینمای روسیه
- تاریخ سینمای روسیه
- جشن رقص و موسیقی به سبک روسی در خاورمیانه
- سخنرانی پیرامون ادبیات روسیه
- سخنرانی پیرامون هنرهای معاصر روسیه
- مراسم اختتامیه پاویون روسیه

۴,۵,۳ برنامه‌های کسب‌وکار پاویون روسیه

- توسعه پایدار (نقش روسیه و فعالیت‌های روسیه در داخل این کشور)
- فروم روسیه: ذهن خلاق: گرداننده آینده
- فروم زمان نوآوری‌ها
- موسیقی روسیه و جنبه‌های تجاری و فرصت‌های همکاری

- آینده تحصیلات و آموزش (دانشگاه‌های روسیه)
- هنر و ابعاد اقتصادی-تجاری آن
- توسعه شهری
- گردشگری
- زنان در کسب و کار
- کوید-۱۹ و تأثیرات آن بر اقتصاد جهانی و نقش روسیه در واکسیناسیون جهانی
- فروم ویژه کسب و کارهای روسیه و کشورهای عربی
- پزشکی و حوزه سلامت در روسیه
- علم و فناوری
- غذای کشاورزی
- حمل و نقل و لجستیک در روسیه
- تجارت الکترونیک
- فروم هیأت‌های نخبه تجاری و متخصصین و استعدادهای روسیه
- مد

فصل پنجم

اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی
برندینگ ملت ایران در اکسپو ۲۰۲۰ دومی



۵ فصل پنجم اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی برندینگ ملت ایران در اکسپو ۲۰۲۰

دوبی

در این قسمت ابتدا لازم به توضیح است که مطالب پیش‌رو صرفاً در مورد استراتژی‌های برندینگ ملت ایران برای اکسپو ۲۰۲۰ دوبی است (به عبارتی در یک زمان مشخص یعنی طول سه ماه باقیمانده از اکسپو دوبی و دامنه مشخص یعنی صرفاً رویداد اکسپو) و قابل تعمیم دادن کلی به "برندینگ ملت ایران" نیست هرچند برای فهم بهتر این حوزه کاملاً ضروری و کاربردی است. دلیل آن این است که برندینگ ملت امری بسیار پیچیده، زمان‌بر و بلندمدت، با ذی‌نفعان متعدد است که باید برای آن چشم انداز، قصد برندینگ ملت، اهداف، استراتژی‌های برندینگ ملت، برنامه‌های عملیاتی در یک افق بلندمدت تعریف و پیاده‌سازی شوند و اکسپوهای بین‌المللی نیز تنها یکی از عرصه‌هایی هستند که خروجی‌های برندینگ ملت‌ها در معرض دید عموم قرار می‌گیرد درحالی‌که گستره و زمان چنین برنامه‌ای می‌تواند ادامه‌دار باشد. برندینگ ملت نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیکی دارد که بر سر آن بین تمامی ذی‌نفعان متعدد اتفاق نظر وجود داشته باشد و همه متعهد به اجرای آن باشند و چنین امری صرفاً از دل یک پروژه گسترده در ابعاد ملی و صرف زمان طولانی به دست می‌آید. به بیان دیگر چنین برنامه‌ای به دلیل اینکه ماهیتاً با موضوعات کلان اقتصادی و تجاری، اجتماعی و فرهنگی، سیاست داخلی و شیوه حکمرانی، سیاست خارجی و روابط بین‌المللی عمیقاً پیوند می‌خورد، برای موفقیت در پیشبرد اهداف نیازمند عزم جدی در تمامی سطوح حاکمیت یک کشور است؛ در کنار تیم برجسته‌ای که در عین دارا بودن صلاحیت علمی و تخصصی و همچنین مسئولیت و قدرت اجرایی، پاسخگوی برنامه‌ها و خروجی‌های آن نیز باشد.

در همین ارتباط اگر ایران از همین امروز تصمیم به شروع برنامه بلندمدت برای برندینگ ملت بگیرد، شاید اولین خروجی‌های عملی آن پس از یک دوره چهارساله تلاش مستمر در اکسپو ۲۰۲۵ از اکای ژاپن قابل مشاهده باشد و در گذر زمان با پیگیری مداوم چنین برنامه استراتژیکی به اهداف مورد نظر دست پیدا کند، **برنامه‌ای که تغییر دولت‌ها تاثیر چندانی بر اهداف، استراتژی‌ها، و برنامه‌های عملیاتی آن نداشته باشد.** در این‌جا به دو رویکرد کلی که در ارتباط با پروژه برندینگ ملت وجود دارد اشاره کرده و در نهایت رویکرد دوم که به دلیل کاستی‌های عظیم و ناکارآمدی‌های غیرقابل‌انکار در سطوح مختلف تصمیم‌گیری کشور وجود دارد و این مطالعه اساساً در آن چارچوب تعریف شده است را مبنای ادامه کار در نظر می‌گیریم:

▪ **رویکرد اول: رویکرد فعالانه** رویکردی که بر اساس برندینگ ملت و آنچه در پاراگراف

قبل توضیح داده شد و در سطح کلان در بهترین و بهینه‌ترین حالت خود صورت بگیرد.

- **رویکرد دوم: رویکرد منفعلانه** رویکردی که به صورت بخشی با صرفاً یک هدف مشخص تجاری، در سطح خرد و به درخواست تنها یکی از ذی‌نفعان، دیر هنگام، در فرصت کم، کوتاه‌مدت، بدون مشارکت همه‌ی افراد تصمیم‌گیر و ... انجام شود.

در ادامه این فصل اهداف، استراتژی‌های برندینگ ملت ایران و شرکت‌های ایرانی و تعریف برنامه‌های عملیاتی و پیاده‌سازی آن‌ها برای حضور در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی بر اساس ادبیات موضوعی و مقیاس‌هایی که پیشتر در این مطالعه به آن‌ها مفصل پرداخته شد و اصول و استراتژی‌های برندینگ توضیح داده می‌شود. پیش از پرداختن به هریک، ذکر این نکته بسیار اهمیت دارد که چنانچه فرصت باقیمانده متفاوت از وضعیت کنونی بود (در حال حاضر کمتر از ۳ ماه تا پایان اکسپو ۲۰۲۰ دوبی باقی مانده است) اهداف و استراتژی‌های متفاوت‌تر و گسترده‌تری را می‌شد برای حضور موفق‌تر اقتصادی-تجاری-فرهنگی ایران در اکسپو دوبی در نظر گرفت. از همین رو اهداف و استراتژی‌های این بخش به گونه‌ای ذکر شده‌اند تا دو نکته زیر در آن‌ها لحاظ شده باشد:

- اهداف پیش رو باید بر اساس مدل SMART که در فصول قبل توضیح داده شد تا جای ممکن «مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط، و زمان‌دار» باشند و حداکثر در یک دوره شش ماهه برگزاری اکسپو بین‌المللی امکان‌پذیر باشند.
- استراتژی‌ها نیز نقشه راهی هستند تا با ایجاد **مزیت** یک مجموعه را به اهداف تعیین شده برسانند. به همین منظور در راستای هر هدف از ذکر مواردی که نتوانند مزیت خاصی ایجاد کنند پرهیز شده است؛ چراکه اساساً چنین مواردی را نمی‌توان استراتژی نامید.

در این مطالعه چهار هدف اساسی برای برندینگ ملت ایران در اکسپو ۲۰۲۰ تبیین شده است. در ادامه این بخش هریک از اهداف ذکر شده به همراه استراتژی‌های مربوطه جهت دستیابی به این اهداف و همچنین برنامه‌های عملیاتی ضروری برای پیاده‌سازی استراتژی‌های مورد نظر هر هدف به تفصیل توضیح داده شده‌اند. این چهار هدف اساسی عبارتند از:

- جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و تمرکز بر استعدادها
- توسعه صادرات کالاها و خدمات به بازارهای هدف و بازارهای منطقه
- توسعه گردشگری و رشد فرهنگی
- جلوگیری از نشان دادن ایران به عنوان تهدید جهانی و خطر امنیتی‌سازی کشور



۵,۱ هدف اول

جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی و تمرکز بر استعدادها

۵,۱,۱ استراتژی‌ها

- جایگاه‌یابی ایران به عنوان تنها بازار بالقوه باقیمانده در جهان برای جذب بیشترین سرمایه‌گذاری خارجی و بازده سرمایه‌گذاری (در صورت بازگشت ایران به اقتصاد جهانی و رفع تحریم‌ها)
- جایگاه‌یابی ایران در پروژه **ابتکار کمربند و راه یا راه ابریشم نوین**^۱ و نقش ایران به عنوان اصلی‌ترین، کم‌هزینه‌ترین و بهترین راه اتصال شرق و غرب با تمرکز روی سه دالان "تاریخی شمالی"، "تاریخی جنوبی" و "قراقرم-زاگرس"
- معرفی نوآوری‌های فناوری محور و دانش‌بنیان ایران
- جایگاه‌یابی نیروی کار بسیار تحصیل کرده و متخصص به‌عنوان یکی از پیشران‌های سرمایه‌گذاری

۵,۱,۲ برنامه‌های عملیاتی

- برگزاری نشست کلان درباره اقتصاد ایران (مشابه سال‌های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ حین به نتیجه رسیدن مذاکرات اتمی و امضای برجام) شامل همه بخش‌های اقتصادی و محیط کسب و کار
- برگزاری فروم تخصصی پیرامون ابتکار جدید وزارت خارجه برای "تضمین رفت و آمد ایرانیان دو تابعیتی" و جلب مشارکت آن‌ها در سرمایه‌گذاری و انتقال دانش به ایران با هدف مقابله با ایران‌هراسی و شکستن فضای مسموم رسانه‌ای با دعوت از دیاسپورای ایرانی
- برگزاری فروم‌های تخصصی در بخش‌های با اولویت اصلی سرمایه‌گذاری کشور شامل نفت و گاز و انرژی، پتروشیمی، حمل و نقل، توسعه زیرساخت‌ها، تولید صنعتی، ماشین‌آلات و...
- برگزاری نشست فراگیر درباره پروژه "راه ابریشم نوین"، نقش آن در آینده تحولات جهانی و مناسبات قدرت، جایگاه و اهمیت ایران و مزیت رقابتی ایران در این پروژه به نسبت سایر رقبای منطقه‌ای، ابهام‌زدایی از پیوند آن با آنچه در افواه عمومی به‌عنوان پروژه‌های استعماری چین نامیده می‌شود، جلب توجه افکار عمومی، آگاهی بخشی درباره جایگاه استراتژیک ایران در اتصال شرق و غرب، آگاهی بخشی پیرامون رشد منطقه و به‌ویژه تأثیر همه‌جانبه آن بر آینده ایران از جمله پیوند آن با امنیت ملی و توسعه پایدار
- برگزاری فروم‌های تخصصی پیرامون سرمایه‌گذاری در حوزه حمل و نقل، برگزاری فروم تخصصی

پیرامون اهمیت ایران به‌عنوان بهینه‌ترین مسیر از طریق عبور سه دالان "تاریخی شمالی"،

"تاریخی جنوبی" و "قراقرم-زاگرس" و تحلیل همه‌ی کریدورها

- برگزاری فروم‌های مشترک با کشورهای مرتبط با هریک از این سه دالان از جمله پاکستان
- رایزنی و انتخاب چندین شرکت برتر خصوصی در حوزه حمل‌ونقل برای همراهی هیأت ایرانی شامل شرکت‌هایی در حوزه مهندسی، مدیریت پروژه، راهسازی، راهداری، پیمانکاران بزرگ با هدف معرفی توانمندی‌های فنی آن‌ها در اجرای مگا پروژه‌های مرتبط در همکاری با شرکای بین‌المللی

- برگزاری فروم‌های تخصصی درباره نوآوری‌های فناورانه ایران در حوزه‌های در حال رشد جهانی و مرتبط با تم اکسپو شامل تحول دیجیتال، هوش مصنوعی، رباتیک، فضای و ...
- رایزنی و انتخاب چندین شرکت برتر در حوزه‌های ذکر شده برای همراهی هیأت ایرانی شرکت‌هایی نظیر دیجی کالا و سایرین، نقش آن‌ها در ارتباط با فناوری، تغییر ساختار بازار و مناسبات و ...

- برگزاری فروم تخصصی با حضور نخبه‌هایی دانشگاهی و صنعتی ایران و دستاوردهای آن‌ها مرتبط با حوزه‌های ذکر شده، انگیزه آن‌ها برای راه اندازی استارت‌آپ‌ها با رویکرد تلاش برای ماندن در کشور و پیشبرد اقتصاد، تولید دانش و نوآوری و ساخت آینده بهتر با مشارکت جمعی
- برگزاری فروم استارت‌آپی به ویژه با حضور نیروهای متخصص و جوان که در ۱۰ سال گذشته مهاجرت معکوس داشته‌اند و کسب‌وکارهای موفق راه‌اندازی کرده‌اند و سهم آن‌ها از آینده و پیشرفت ایران

- برگزاری نشست علمی در حوزه‌های مهندسی، اقتصاد، پزشکی با محوریت دانش‌آموختگان دانشگاه‌های ممتاز ایرانی نظیر صنعتی شریف، تهران، علوم پزشکی تهران، امیرکبیر و غیره که مشغول تدریس در دانشگاه‌های برتر جهان در آمریکای شمالی و یا اروپا هستند و پیوند آن با دانشجویان فعلی

۵,۲ هدف دوم

توسعه صادرات کالاها و خدمات به بازارهای هدف و بازارهای منطقه

۵,۲,۱ استراتژی‌ها

- گسترش و تعمیق روابط همه‌جانبه بین ایران و امارات
- گسترش روابط اقتصادی و تجاری با کشورهای هدف و بازارهای منطقه‌ای



۵,۲,۲ برنامه‌های عملیاتی

- برگزاری فروم تخصصی تجارت ایران و امارات به عنوان یکی از طرف‌های مهم تراز تجاری ایران
- برگزاری فروم تخصصی تجارت ایران و بازارهای هدف (چین، هند و روسیه و ...) در صنایع صادرات‌محور و تلاش برای امضای توافق‌نامه‌های دو یا چند جانبه بر مبنای منافع ملی
- برگزاری فروم تخصصی تجارت ایران و کشورهای منطقه (ترکیه، پاکستان، عراق، سوریه، عمان، قطر و تاجیکستان، و...) با هدف تعمیق همکاری‌های اقتصادی و تجاری و امضای توافق‌نامه‌های دو یا چند جانبه
- اعزام هیأت‌های تجاری و اقتصادی با مشارکت شرکت‌هایی از ایران که علاوه بر خوشنامی برندهای آن‌ها از قابلیت صادرات و بازاریابی بین‌المللی نیز برخوردار هستند. مواردی نظیر:
 - صنایع غذایی (شرکت‌های گروه کاله، شیرین عسل، ...)
 - صنایع مد و چرم (شرکت‌های درسا، نوین چرم، ...)
 - صنایع تولیدی مانند مبلمان خانگی اداری (شرکت‌های درسا، نیلپر، ..)
 - صنایع دارویی (گروه شرکت‌های تهران شیمی، حکیم، عیدی ...)
 - خدمات مالی و بانکی (بانک‌های خاورمیانه، سامان و کارگزاری‌های مفید و ...)
 - حوزه خدمات اینترنتی نظیر شبکه‌های تبلیغاتی^۱ (شرکت‌های تپسل، ...)
 - صنایع شیمیایی (گروه صنعتی گلرنگ، ...)
 - صنایع ساخت (گروه صنعتی ماموت، ...)
 - صنایع ساختمان‌سازی و راهسازی (شرکت‌های کیسون، و ...)
- به بیان دیگر تمامی صنایع تولیدی و خدماتی کشور با رویکرد صادرات‌محور تحلیل شوند، برندهای خوشنام هر حوزه شناسایی شده و لیستی از بهترین شرکت‌های **بخش کاملاً خصوصی** در هر صنعت به‌ویژه آن‌هایی که سابقه همکاری با شرکت‌های بین‌المللی در قالب سرمایه‌گذاری مشترک^۲ و یا مالکیت قسمتی^۳ داشته‌اند، تهیه شود به گونه‌ای که انگیزه مشارکت آن‌ها در همراهی هیأت تجاری ایران بیشتر و معنادارتر شود (ر.ش. به گاتسی، لوپز و آندریوپولوس^۴، ۲۰۱۱)

1 Ad-Network

2 Joint Venture

3 Partial Acquisition

4 Gotsi, Lopez, & Andriopoulos

۵,۳ هدف سوم

توسعه گردشگری و فرهنگی

۵,۳,۱ استراتژی‌ها

- ترویج میراث فرهنگی و تمدنی ایران
- معرفی زیبایی‌های طبیعی و آب‌وهوایی ایران
- بازاریابی خدمات حوزه گردشگری سلامت به عنوان مزیت رقابتی ایران در منطقه

۵,۳,۲ برنامه‌های عملیاتی

- برگزاری نشست جهانی میراث تمدنی ایران و برجسته کردن جایگاه دهم ایران در لیست میراث فرهنگی یونسکو. هیچ کشوری در جهان وجود ندارد که به اندازه ایران تا این حد غنی و با اعتبار از حیث میراث تمدنی جهانی ثبت شده در یونسکو باشد ولی خالی از گردشگران خارجی باشد. این موضوع مزیت رقابتی ایران نه تنها نسبت به همه کشورهای منطقه و همسایه، بلکه **مزیت رقابتی** منحصربه‌فرد ایران در سطح جهان است.
- برگزاری فستیوال شب یلدا به همراه آیین‌ها، موسیقی و برنامه شب‌نشینی و آشنایی ملل دیگر با یکی از میراث کهن به جامانده از تمدن ایرانی (برای اکسپوهای آینده)
- برگزاری فستیوال نوروز در سطح اکسپو و معرفی آن به عنوان یکی از میراث تمدنی بشر. برای بزرگداشت نوروز با تعداد گسترده‌ای از کشورها در حوزه تمدنی ایران نظیر تاجیکستان، آذربایجان، قرقیزستان، ازبکستان، افغانستان و غیره که آن‌ها نیز هم‌زمان آیین نوروز را جشن می‌گیرند می‌توان به‌طور مشترک همکاری کرد و نوروز را به افکار عمومی جهان معرفی کرد.
- معرفی موسیقی سنتی ایران با درهم آمیختن تاریخ غنی شعر فارسی و شعرای پرآوازه آن در سطح جهان به ویژه مولانا، حافظ و فردوسی. ترکیه مولوی را جزء میراث و برند ملت خودش کرده است، آذربایجان نظامی را و دیگری ابن سینا را. باید پیوند عمیق سرمایه‌های فکری ایران با تمدن ایران و زبان فارسی را به جهانیان عموماً ناآشنا نشان داد. در همین راستا می‌توان کنسرت موسیقی با حضور سرمایه‌های انسانی نظیر همایون شجریان که از سبک‌های موسیقی تلفیقی در کنار همکاری‌های بین‌المللی استفاده می‌کند، در یکی از سالن‌های دوبی برپا نمود. هم‌زمانی آن با جشن نوروز بدون شک توجه‌ها و پوشش رسانه‌ای بین‌المللی را به خود جلب خواهد کرد.
- برگزاری فروم‌های تخصصی درباره انواع میراث فرهنگی ایران شامل ادبیات، زبان فارسی،

شعر، موسیقی‌های سنتی و محلی، و ...

- برگزاری فستیوال غذای ایرانی. بدون تردید روش آشپزی ایرانی قابل رقابت با بهترین کوزین‌ها نظیر ایتالیایی، هندی، فرانسوی، تایلندی، یونانی در جهان است ولی همچنان بسیار ناشناخته است.
- فروم تخصصی سینمای ایران. سینمای ایران به میزان قابل توجهی در جهان شناخته شده است و در فستیوال‌های معتبر اروپایی از کن در فرانسه گرفته تا برلیناله‌ی آلمان و ونیز ایتالیا تا فستیوال‌های فیلم در آمریکای شمالی همچون اسکار و گولدن گلوب مطرح بوده است. میزبانی این فروم‌ها با دعوت از سینماگران پرافتخاری همچون اصغر فرهادی و منتقدین می‌تواند به گفتمان فرهنگی ایران غنای بیشتری ببخشد.
- فروم تخصصی گردشگری طبیعی ایران. جغرافیای طبیعی ایران بی‌هیچ تردیدی در منطقه خاورمیانه بی‌نظیر است و هیچ کشور چهارفصل دیگری در این منطقه وجود ندارد. برگزاری چنین نشستی در مشارکت با شرکت‌های دانش‌بنیان و پیشتاز این حوزه نظیر علی‌بابا و دیگر شرکت‌های فعال گردشگری در صنایع خلاق که با تم اکسپو دوبی مرتبط هستند راهگشا خواهد بود.
- فروم تخصصی توریسم سلامت. دیگر مزیت رقابتی ایران در منطقه، گردشگری سلامت است که از این حیث تنها قابل مقایسه با دیگر رقیب منطقه‌ای‌اش ترکیه است. دعوت از برجسته‌ترین پزشکان ایرانی در حوزه‌های مختلف پزشکی ارائه‌دهنده خدمات به بیماران خارجی همراه با هیأت تخصصی حوزه گردشگری که در این زمینه فعالیت می‌کند امری ضروری به نظر می‌رسد.

۵,۴ هدف چهارم

جلوگیری از نشان دادن ایران به عنوان تهدید جهانی و خطر امنیتی‌سازی کشور

۵,۴,۱ استراتژی‌ها

- حمایت از صلح و امنیت بین‌المللی به ویژه نقش ایران در تأمین امنیت و ثبات منطقه و تأمین امنیت انرژی و دریایی
- جلب حمایت‌های جهانی از طریق دیپلماسی فعال برای از بین بردن تحریم‌ها
- تغییر کلیشه‌های منفی با استفاده از کلیشه‌های مثبت

۵,۴,۲ برنامه‌های عملیاتی

- برگزاری فرورم تخصصی ایران، امنیت جهانی و ثبات منطقه‌ای با دعوت از متفکران برجسته ایرانی و خارجی شامل دانشگاهیان، سیاستمداران برجسته و ...
- دعوت از چهره‌های سیاسی مطرح ایرانی که در زمینه دیپلماسی عمومی برجسته هستند. جواد ظریف و محمود احمدی‌نژاد هرچند با دو تفکر سیاسی مختلف هر دو سرمایه‌های سیاسی کشور هستند که قابلیت جلب توجه افکار عمومی، رسانه‌ها و پیشبرد گفتمان دیپلماسی عمومی برای ایران را دارند؛ به ویژه در آستانه مذاکرات هسته‌ای که تحرکات سیاسی امنیتی بازی‌به‌هم‌زن‌ها ۱ و هجمه رسانه‌های جهانی و منطقه‌ای بر ایران به شدت افزایش یافته است.
- به‌کارگیری استراتژی‌های ارتباطاتی (رسانه‌های جریان اصلی، شبکه‌های اجتماعی، بازاریابی دیجیتال و...) برای زدودن کلیشه‌های منفی از نام ایران (ترس، ناامنی، تهدید جهانی، تروریسم، جنگ، بی‌ثباتی، فقر، و ...) و تلاش برای جایگزینی آن‌ها با کلیشه‌های مثبت نظیر شوخ‌طبعی، مهمان‌نوازی، خوش‌مشربی، پرحرفی، معاشرتی، مداراجویی و ... امری حیاتی برای برندینگ ملت ایران است. تنها همین یک اقدام اجرایی نیازمند ماه‌ها مطالعه و طراحی استراتژی‌های مناسب ارتباطی و استراتژی‌های پیامی است که استفاده از تجربه کشورهای که پیشتر از کلیشه‌های منفی رنج می‌برده‌اند و یا همچنان با آن درگیر هستند (ر.ش. به آوراها، ۲۰۲۰) ضروری به نظر می‌رسد.

۵,۵ استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در پروژه برندینگ ملت ایران

برای رسیدن به هریک از اهداف گفته شده در بالا با استفاده از استراتژی‌های مورد نظر یکی از مهمترین ابتکارات استفاده از توانمندی‌ها و حضور بخش خصوصی به‌ویژه شرکت‌ها، انجمن‌ها، اتحادیه‌ها و نهادهای اقتصادی-تجاری مرتبط است که **اتاق بازرگانی ایران** به‌عنوان قدرتمندترین، قدیمی‌ترین و بانفوذترین تشکل بخش خصوصی می‌تواند نقش مهمی در راهبری این امر، هماهنگی‌های لازم و پیوند میان بخش خصوصی و حاکمیت ایفا کند. به همین منظور، حضور صنایع و انتخاب هوشمندانه شرکت‌های منتخب در هر حوزه و مشارکت فعال آن‌ها در همراهی هیأت‌های اقتصادی-تجاری ایران به‌عنوان یکی از برنامه‌های عملیاتی مهم در راستای اهداف تعیین شده محسوب می‌شوند. بدین‌منظور در ادامه ماتریسی ارائه شده‌است که نشان‌دهنده **سایز شرکت و اهداف شرکت‌های مذکور برای حضور در اکسپو** می‌باشد. انتخاب حوزه‌های

فعالیت، سایز شرکت‌ها، اهداف مورد نظر آن‌ها، و ارائه لیستی از شرکت‌ها فراتر از اختیارات و محدوده مطالعه حاضر است و در نتیجه صرفاً به چارچوب چنین همکاری‌هایی در قالب ماتریس زیر که در شکل ۳ نمایش داده شده است و ذکر مثال‌هایی از برخی شرکت‌ها در لابلای برنامه‌های عملیاتی در اهداف اشاره شده در ابتدای این فصل به‌عنوان نمونه‌هایی بسنده شده است.

شکل ۳ - ماتریس سایز شرکت - اهداف کسب و کاری شرکت‌ها در اکسپوهای بین‌المللی

شرکت ۷۷	شرکت X	شرکت‌های بزرگ (+++)
.....	شرکت XX	شرکت Y	شرکت‌های متوسط (++)
.....	شرکت Z	شرکت ZZ	شرکت‌های کوچک (+)
افزایش آگاهی	بازاریابی و همکاری مشترک	صادرات و فروش	جذب سرمایه‌گذاری خارجی	سایز شرکت
اهداف کسب و کاری شرکت‌ها در اکسپو بین‌المللی				

بسیاری از کشورها اقدام به برگزاری نشست‌ها، گفتگوها، فروم‌های تخصصی و جلسات دو یا چند جانبه بین کسب و کارها چه در فضای تجاری اختصاص یافته درون پايون‌هایشان و چه به‌صورت شرکت در نمایشگاه‌های تخصصی جانبی اکسپو کرده‌اند. ابتدا باید بازارهای هدف (کشورهای شریک تجاری اصلی، کشورهای همسایه، کشورهای منطقه و ...) و هدف از حضور هیأت تجاری و انگیزه‌ی شرکت‌های اعزامی شناسایی شوند. اهداف می‌توانند شامل مواردی نظیر **جذب سرمایه‌گذاری خارجی، توسعه صادرات و افزایش فروش، بازاریابی محصولات و همکاری‌های مشترک، و یا آگاهی نسبت به برند شرکت‌های داخلی** شوند. همچنین اندازه شرکت نیز اهمیت زیادی در تعیین اهداف و همچنین استراتژی‌های آن‌ها دارد، ممکن است شرکت‌های بزرگ به‌دنبال جذب سرمایه‌گذاری خارجی در قالب **سرمایه‌گذاری مشترک** باشند درحالی‌که یک شرکت متوسط به دنبال جذب سرمایه‌گذار خارجی در قالب **مالکیت قسمتی** و اعطای سهام حداکثری و صندلی هیأت مدیره به یک شرکت خارجی باشد و در ازای آن رشد سریع‌تر، فناوری بالاتر، جریان نقد، امکان ورود به بازارهای بین‌المللی (در آینده و در صورت پیشرفت مذاکرات هسته‌ای) از

این طریق را بدست آورد. این درحالی است که مسأله برای شرکت‌های کوچک‌تر ممکن است کاملاً متفاوت باشد و آن‌ها صرفاً اکسپو را فرصتی برای هم‌اندیشی، آشنایی با دیگر شرکت‌های خارجی، کسب تجربه، بازاریابی محصولات و خدمات خود و بررسی امکان همکاری از طریق اجرای پروژه‌های مشترک کوچک‌مقیاس ببینند.

به‌طور کلی برای یک کسب و کار موضوعات چشم‌انداز، مأموریت شرکت، قصد تجاری، ارزش‌ها، اهداف کسب‌وکار، استراتژی‌های کسب‌وکار، برنامه‌های عملیاتی، تاکتیک‌های مذکور و ... در محیط بین‌الملل به‌علت رقابت شدید، پیچیدگی‌های حقوقی و پویایی‌های آن ماهیت متفاوتی پیدا می‌کنند. این موارد اصولاً به‌صورت میان‌رشته‌ای و مرتبط با حوزه‌های زیر مطالعه می‌شوند:

- استراتژی کسب‌وکار^۱
- بازرگانی بین‌الملل^۲
- بازاریابی بین‌الملل^۳
- کارآفرینی بین‌الملل^۴

هریک از این رشته‌ها در تحصیلات تکمیلی به‌ویژه دکترا موضوعات تخصصی به‌حساب می‌آیند و بسیار فراتر و خارج از دامنه موضوع «برندینگ ملت» هستند و ارائه راه‌حل‌های چندخطی برای آن‌ها نه تنها بی‌معنی بلکه بی‌فایده است. در نتیجه توصیه می‌شود تا شرکت‌های ایرانی توانمند و علاقه‌مند به حضور و مشارکت در اقتصاد جهانی بیش از پیش با این مفاهیم آشنا شده و در صورت وجود ضعف‌ها و کاستی‌ها اقدام به رفع آن‌ها تا فرصت اکسپو بین‌المللی آینده در ازاکای ژاپن نمایند.

۵.۶ ارائه پیشنهادات برای بهره‌برداری مؤثرتر از فرصت اکسپوهای جهانی و اکسپوهای تخصصی در آینده

- تشکیل سازمان یا نهاد مسئول جهت برندینگ ملت ایران با هدف بهبود تصویر ایران در جهان به‌صورت مستمر و از جمله در ارتباط با رویدادهایی نظیر اکسپوهای بین‌المللی و تخصصی در آینده. این مجموعه باید دارای اختیارات زیاد، مصون از تغییرات دولت‌ها، برآمده از

1 Corporate & Business Strategy
2 International Business
3 International Marketing
4 International Entrepreneurship



دل توافق و مشارکت حاکمیت و بخش خصوصی و در عین حال پاسخگو نسبت به عملکردش در طول یک دوره زمانی مشخص باشد تا مسئولیت‌ها مشخص باشد.

■ آنچه از پوویون اکسپو ۲۰۲۰ دوبی ایران، وبسایت و نحوه اطلاع‌رسانی به چشم می‌خورد، اهداف حضور ایران، استراتژی‌ها، برنامه‌های عملیاتی، روایت داستان پوویون ایران، ذی‌نفعان آن و بسیاری موارد مهم دیگر مشخص نیستند و شفافیتی در این زمینه وجود ندارد و کسی نمی‌داند که دقیقاً چه اتفاقی در حال رخ دادن است. این ضعف بزرگ به‌طور جدی باید در اکسپوهای بین‌المللی و رویدادهای مشابه برطرف شود.

■ اکسپو فرصتی برای نشان دادن **داستان یک ملت در گذر زمان** است و شیوه روایتگری و داستان‌گویی در برندینگ ملت باید به عنوان یکی از الزامات در نظر گرفته شود. بر اساس تجربه بسیاری از کشورهای موفق در اکسپوهای بین‌المللی به‌کارگیری **روایت استراتژیک و استراتژی پیام متمرکز** در مقابل **رویکرد موزاییکی و استراتژی پیام استدلالی** روش مؤثرتری در روایت پوویون ملی دارد به‌ویژه که ایران هم از نظر تاریخی و تمدنی غنی است و می‌تواند روایت‌های شنیدنی از چند هزار سال پیش تا امروز را بیان کند و هم سبک روایت‌گری در ادبیات داستانی، شعر و هنر ایرانیان به‌وضوح به چشم می‌خورد و از نقاط قوت آن‌ها محسوب می‌شود.

■ **در نظر گرفتن تم‌های مورد نظر اکسپو** در روایت راهبردی ایران باید برجسته شود تا روایت ایران و پوویون آن نسبت به سایر کشورها متمایز شود. ایران در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی، بنا به هر دلیلی تم «تحرک» را اتخاذ کرده است. در این صورت استفاده از مواردی نظیر پروژه **ابتکار کمر بند و راه یا همان راه ابریشم نوین** نه تنها می‌توانست به بهترین شکل این تم را نشان دهد بلکه به صورت عمیق با روایت داستان ایران در گذر زمان، تم اکسپو، توسعه پایدار، همکاری‌های بین‌المللی، نقش تاریخی ایران در جاده ابریشم از گذشته‌های دور، نقش آینده ایران در حمل‌ونقل زمینی، ریلی، دریایی و هوایی به‌عنوان بهترین مسیر اتصال شرق و غرب جهان هم‌خوانی داشت. این درحالی است که این موضوع به عنوان یکی از مهمترین مزیت‌های رقابتی ایران اساساً جایگاهی در تم ایران در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی نداشته است و این فرصت استثنایی هم به‌مانند بسیاری از فرصت‌های دیگر به سادگی از دست رفته است.

■ داشتن کیفیت اطلاع‌رسانی در شأن ایران و رویداد اکسپو در همه‌ی نقاط تماس مهم با مخاطبان از جمله وبسایت اصلی ایران در اکسپو، نسخه تحت موبایل و تعاملی پوویون در قالب

اپلیکیشن یا موبایل-وب، استفاده از قدرت شبکه‌های اجتماعی، روش‌های نوین و هوشمند تعاملی داخل پاوین و مواردی از این دست ضروری هستند. در زیر به برخی از این کمبودها در اکسپو ۲۰۲۰ اشاره می‌شود:

- تهی بودن وبسایت اکسپو فارسی و انگلیسی ایران از محتوای مفید و دقیق
 - بی‌روح بودن طراحی وبسایت و سلیقه حداقلی در معرفی پاوین ایران
 - غلط‌های فاحش ترجمه‌ای در همان صفحه اول نسخه انگلیسی وبسایت ایران
 - عمل نکردن تقریباً هیچ‌یک از لینک‌ها در نسخه انگلیسی وبسایت
 - نبود برنامه زمانی مشخص از فعالیت‌های پاوین ایران در طول اکسپو بر روی وبسایت و کار نکردن لینک مربوطه در بخش فارسی وبسایت
 - نبود لینک‌های مناسب و یا فایل‌های مرتبط از فرصت‌های اقتصادی-تجاری، فرهنگی و گردشگری ایران برای ارجاع مخاطب به آن‌ها جهت کسب اطلاعات بیشتر در وبسایت پاوین ایران. به‌طور مثال خالی بودن لینک‌های «فرصت‌های سرمایه‌گذاری، نحوه مشارکت ایران، فرصت‌های اکسپو ۲۰۲۰ دویی و ...» در نسخه انگلیسی
 - معرفی نکردن تیم اجرایی و مسئول هیأت اکسپو ایران (آقای حسن زمانی) و پیام او یا مسئولین درجه اول حکومتی برای اکسپو در یک بخش جداگانه از وبسایت
 - معرفی نکردن شرکای تجاری مهم مرتبط با تم اکسپو ایران
 - استفاده از فیلم و گالری عکس‌های غیرواقعی و پیش‌نمایشی از پاوین ایران
 - نبود لینک‌های مرتبط با حساب‌های رسمی پاوین ایران در شبکه‌های اجتماعی در وبسایت پاوین ایران
- پوشش رسانه‌ای ضعیف در داخل کشور (از طریق صداوسیما، بیلبوردها در سطح شهر، مطبوعات و ...)، در خارج کشور و از طریق روابط عمومی و همکاری با رسانه‌های بین‌المللی و همچنین از طریق شبکه‌های اجتماعی
 - رویداد اکسپو همچنان برای بسیاری از ایرانیان حتی اقشار تحصیل‌کرده ناشناخته است و تلاش محسوسی در این زمینه از طریق حاکمیت برای معرفی این رویداد به شهروندان و جلب توجه آن‌ها دیده نمی‌شود.
 - ارزیابی دقیق و بررسی عملکرد پاوین ایران در حین و پس از پایان اکسپو بر اساس آمار و ارقام و واقعیت‌ها امری ضروری است. بررسی‌ها نشان می‌دهد بین آنچه مسئولین پاوین ایران از جمله آقای زمانی از عملکرد خودشان ابراز داشته‌اند (عملکرد بسیار مثبت و موفق و



خیره‌کننده و مورد تحسین همگان) و نظر بازدیدکنندگان ایرانی از پویون ایران که در صفحه رسمی اینستاگرام اکسپو ایران نیز قابل مشاهده است (عملکرد ضعیف، نامرتب و به‌دور از شأن ایران به گفته مخاطبان) تفاوت ۱۸۰ درجه‌ای وجود دارد. به همین منظور انجام چهار اقدام زیر ضروری به‌نظر می‌رسد:

- نصب یک ایزار ثبت رأی سه گزینه‌ای (خوب، متوسط، ضعیف) در محل خروج بازدیدکنندگان از پویون در طول سه ماه باقیمانده و ارزیابی بازخورد آن‌ها
 - انجام مصاحبه توسط نهاد مستقل با تعداد قابل توجهی از ایرانیان بازدیدکننده در مدت زمان باقیمانده و شناسایی نقاط مثبت و ضعف و تحلیل واقعیت‌ها
 - انجام پیمایش و نظرسنجی علمی به‌صورت پرسشنامه آنلاین از جامعه آماری (تعداد کل بازدیدکنندگان ایرانی از پویون ایران) پس از پایان اکسپو و تحلیل نتایج
 - برگزاری جلسات «گروه کانونی و یا مصاحبه عمیق» با بازدیدکنندگان توسط شرکت تحقیقات بازار معتبر داخلی و ارائه تحلیل از واقعیت اتفاق افتاده در اکسپو دوی
- در بسیاری از کشورها نهاد مسئول پویون‌های ملی متفاوت هستند که در زیر به برخی از آن‌ها اشاره شده‌است. ایران باید در اکسپوهای بعدی در این مورد تصمیم جدی‌تری بگیرد و در صورت نیاز مسئولیت برگزاری و پاسخگویی را به یک نهاد تخصصی‌تر و توانمندتر واگذار کند.

- وزارت امور خارجه

- وزارت بازرگانی

- وزارت فرهنگ

- اتاق بازرگانی

- کمیته مستقل و مشترک از بخش خصوصی و دولتی

- جهت توسعه صادرات کالاها و خدمات ایرانی، می‌توان از ایده‌هایی نظیر پروژه "ساخت روسیه"^۱ که یک مؤسسه مستقل در روسیه آن را به اجرا درآورده است استفاده کرد. این پروژه چهار محور اصلی **معرفی برندها، کالاها، تولیدکنندگان و صنایع متعدد روسیه** را دربرگرفته است و می‌توان مشابه آن برندها و کالاهای ایرانی را به‌صورت یکپارچه و هدفمند در همکاری با شرکت‌های مشارکت‌کننده، صنایع، تولیدکنندگان ایرانی با چنین رویکرد صادرات‌محوری انسجام بخشید. از آن‌جا که کشور روسیه، بازار ایران را نیز به‌عنوان

یکی از کشورهای هدف جهت صادرات محصولاتش در نظر گرفته‌است، وبسایت این مؤسسه حتی به زبان فارسی نیز در دسترس است (ر.ش. به ساخت روسیه، ۲۰۲۱).

■ در مورد بسیاری از مسائل مرتبط با برگزاری اکسپو به‌ویژه موارد حداقلی نظیر وبسایت مفید و شبکه‌های اجتماعی و پوشش رسانه‌ای و غیره حتی نیازی به بررسی تجربه کشورهای پیشرفته و یا کشورهای نوظهور نظیر هند و روسیه و برزیل هم نیست. حداقل می‌توان از تجربه برخی کشورهای همسایه نظیر پاکستان و آذربایجان که بسیار آبرومندتر از ایران آن را عملی کرده‌اند استفاده کرد تا به واقعیت‌های وضع موجود و آشفتگی‌های اساسی در اداره پلویون ایران در اکسپو ۲۰۲۰ دوبی پی برد.

نتیجه گیری



نتیجه‌گیری

شرایط فعلی و نابسامانی‌های موجود ایران اهمیت برندینگ ملت ایران را دو چندان کرده است. ایران کشوری بزرگ، با تاریخی کهن، سرمایه‌های فکری معنوی فرهنگی عظیم، نیروی انسانی کارآمد، فرصت‌های رشد اقتصادی بسیار زیاد، قابلیت جذب سرمایه‌گذاری‌های خارجی فراوان، ارزش‌های فرهنگی و میراث تمدنی غنی و بسیاری از جلوه‌های باشکوه دیگر است. ولی متأسفانه در عمل براساس واقعیت‌های آماری، و مشاهدات و به استناد تحلیل‌های اندیشمندان و صاحب‌نظران دانشگاهی و نخبگان در شرایطی قرار دارد که در بسیاری از حوزه‌ها از جمله صادرات، گردشگری، سرمایه‌گذاری، بکارگیری بهینه از نیروهای متخصص و تحصیل کرده، حکمرانی، شرایط کلی اجتماعی و سیاسی، اوضاع کلی فرهنگ و محیط‌زیست و غیره در وضع مناسبی به سر نمی‌برد. همه موارد ذکرشده همان عناصر تشکیل‌دهنده و مهمترین پایه‌های برندینگ ملت یک کشور در پیشگاه افکار عمومی جهان هستند که به تفصیل در این مطالعه توضیح داده شدند. اساساً برندینگ ملت قدرتمند به منزله ایجاد تصویر مثبت از آن ملت در ذهن سایر ملت‌ها و افکار عمومی جهان و از همه مهم‌تر در ذهن خود شهروندان آن کشور چه در داخل مرزهای سرزمینی و چه خارج از آن است. ایجاد چنین تصویر مثبت و البته واقعی به‌هیچ‌وجه از طریق کمپین‌های تبلیغاتی و تلاش رسانه‌ای ایجاد نخواهد شد و چنین اقداماتی حتی در کوتاه‌مدت هم به شکست منتهی می‌شوند.

به بیان دیگر، تنها راه‌حل‌های اساسی و بلندمدت هستند که به ایجاد تصویر مثبت از یک ملت نزد افکار عمومی داخلی و خارجی منجر خواهند شد آن هم تنها در صورتی که به طور دقیق تبیین و به‌صورت مطلوب پیاده‌سازی شوند. از همین رو باید اقدامات اساسی در بسیاری از حوزه‌ها صورت بگیرد تا نتایج آن در برندینگ ملت‌ها ظهور یابد. مسائل امروز ایران فراتر از مباحث کلی برندینگ ملت از جمله جذب سرمایه‌گذاری خارجی، توسعه صادرات، جذب نخبگان و استعدادها و نیروی متخصص خارجی به کشور، توسعه گردشگری، و غیره است. ایران امروزه با مشکلات عدیده و بسیار جدی از جمله خروج سرمایه‌های اقتصادی، موج جدید خروج نخبگان، افراد متخصص و فرار مغزها، ناکارآمدی‌های آشکار در شیوه حکمرانی، کاهش صادرات، تخریب روزافزون محیط زیست، نبود فضای امید در جامعه و عدم اطمینان جدی اقشار مختلف نسبت به آینده روبرو است. در نتیجه در شرایط فعلی هیچ پروژه برندینگ ملت موفقی شکل نخواهد گرفت مگر در سایه تغییرات و اقدامات سازنده و پیشرفت‌های اساسی در همه این موارد به‌گونه‌ای که برندینگ ملت در درجه اول برای شهروندان یک کشور قابل باور باشد

و در درجه دوم در ارتباط با محیط خارج و سایر ملت‌ها و نزد افکار عمومی جهان به نتایج مورد نظر برسد. خوشبختانه در صورت ایجاد عزم جدی، هرچند دیر ولی این امر امکان‌پذیر است. نباید فراموش کنیم که بسیاری از کشورهای بزرگ دنیا و حتی پیشرفته صنعتی امروزی نیز چنین شرایطی را در گذشته تجربه کرده‌اند ولی از آن عبور کرده‌اند و اکنون برند ملت آن‌ها جزء سرآمدترین‌ها در جهان است. آلمان پس از دو جنگ جهانی اول و دوم، ایتالیا، بریتانیا، ژاپن، کره جنوبی، روسیه پس از فروپاشی شوروی سابق، و ... هر یک روزگاری نه‌چندان دور برند ملت‌شان دچار آسیب‌های شدید شده بود.

ایران نیز هر زمان اهداف و برنامه‌های عملی در راستای محورهای اصلی برندینگ ملت را به پیش برد می‌تواند تصویر برند ملت خودش را نزد افکار عمومی داخلی و خارجی بهبود بخشد و این چیزی دور از ذهن نیست. البته که این امر موضوعی مداوم و همیشه در جریان است و کشورها به دلیل پویایی‌های زیاد محیط بین‌الملل همواره در حال تقویت برند ملت‌شان هستند. این مطالعه کوششی بود برای تشریح مفهوم برندینگ ملت برای کشورها، پایه‌های تشکیل دهنده و کلیدی آن، ارتباط برندینگ ملت با اکسپوهای بین‌المللی، استفاده از تجربه کشورهای موفق و در نتیجه ارائه راه‌حلهایی جهت بهبود برنامه پلویون ایران در اکسپو در جریان ۲۰۲۰ دوی و همچنین اکسپوهای آتی. در این مطالعه سعی شد تا ابعاد موضوع با جزئیات بررسی و تشریح شود و امید است تا چنین مطالعاتی سرآغازی برای یک تحول جدی و اساسی در زمینه برندینگ ملت ایران در جهان و از جمله در مواجهه با رویدادهای آتی بین‌المللی نظیر اکسپو ۲۰۲۵ در ازاکای ژاپن باشد و در چهار سال آینده پیشرفت‌های چشمگیری در ارتباط با برندینگ ملت ایران رخ دهد.

منابع

منابع

- Aaker, D.A. and Joachimsthaler, E. (2000) *Brand Leadership*, US: Free Press.
- Anholt, S. (2002), Nation branding: a continuing theme. *Journal of Brand Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 59-60.
- Anholt, S. (2007), *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Anholt-Gfk Roper (2009). Nation Brands Index SM (2021, Nov 12). Retrieved from <https://nation-branding.info/2009/10/07/nation-brands-index-2009/>
- Anholt-Gfk Roper (2008). Nation Brand Index SM (2021, Nov 12). Retrieved from <https://nation-branding.info/2008/10/01/anholt-nation-brand-index-2008-released/>
- Anholt-Ipsos (2020). Nation Brand Index (2021, Nov 5). Retrieved from <https://www.gov.scot/collections/nation-brands-index>
- Atilgan, E., Aksoy, S. and Akinci, S. (2005), “Determinants of the brand equity: a verification approach in the beverage industry in Turkey”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 3, pp. 237-248.
- Avraham, E. (2020). Nation branding and marketing strategies for combatting tourism crises and stereotypes toward destinations. *Journal of Business Research*. Volume 116., pp. 711-720
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, B (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43(May), 328–338.
- BrandFinance (2020). *Global Soft Power Index 2020*, The world’s most comprehensive research study on perceptions of soft power (2021, Dec 13) Retrieved from <https://brandirectory.com/globalsoftpower/download/brand-finance-global-soft-power-index-2020.pdf>
- Bureau International des Expositions (2019). *Annual Bulletin 2019, Image of a Nation: Country branding at World Expos*. (2021, Oct 12) Retrieved from https://www.bie-paris.org/site/images/bulletins/BIE_BULLETIN_2019.pdf
- Dinnie, K. (2015). *Nation branding: concepts, issues, practice* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Doyle, P. (1992) 'Branding', in Baker, M.J. (1992), *The Marketing Book*, 2nd edn, UK: Butterworth-Heinemann.

Expo Dubai 2020 (2021), Discover all countries, Retrieved from <https://www.expo2020dubai.com/en>

Fan, Y. (2006), "Branding the nation: what is being branded?", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12 No. 1, pp. 5-14.

Fetscherin, M., (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, Vol. 27 Iss 4 pp. 466 – 479

Florek, M., & Conejo, F. (2006). Export flagships in branding small developing countries: The cases of Costa Rica and Moldova. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 53–72.

Fujita, M., Dinnie, K., (2010), "The nation branding of the Czech Republic, Slovak Republic, Poland and Hungary - contrasting approaches and strategies", 2nd International Conference on Brand Management, IMT Ghaziabad

Gilmore, F. (2002). A country—can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management*. 9(4-5), 281–293.

Giraldi, J. D. M. E., Ikeda, A. A., & Campomar, M. C. (2011). Reasons for country image evaluation: A study on China image from a Brazilian perspective. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 18(2), 97–107.

Gotsi, M., Lopez, C. and Andriopoulos, C. (2011). Building country image through corporate image: exploring the factors that influence the image transfer. *Journal of Strategic Marketing*. 19 (3), pp. 255-272.

Gottdiener, M., (2001). *The Theming of America: American Dreams, Media Fantasies, and Themed Environments* (2nd edition) (Boulder, CO: Westview Press, 2001), 32.

Hadian, N., (2017), U.S sanctions on Iran (2021, Oct 20). Retrieved from <https://www.farsnews.ir/news/13960508001885/>

Hakala, U., Lemmetyinen, A. and Kantola, S.P. (2013), Country image as a nation-branding tool. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 31 No. 5, pp. 538-556.



Hao, A.W., Paul, J., Trott, S., Guo, C. and Wu, H.-H. (2019), “Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda”, *International Marketing Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 46-69

Hassan, S. and Mahrous, A.A. (2019), “Nation branding: the strategic imperative for sustainable market competitiveness”, *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, Vol. 1 No. 2, pp. 146-158.

Holt, D.B. (2004) *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, US: Harvard Business School Press.

Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005) *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 7th edn, UK: FT Prentice Hall.

Keller, L.K., (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th edition) (New York: Pearson, 2013), 51.

Kim, H.B., Kim, W.G. and An, J.A. (2003), “The effect of consumer-based brand equity on firms’ financial performance”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20 No. 4, pp. 335-51.

Kotler, P., (2004). “Where Is Place Branding Heading?” *Place Branding* 1, no.:12.

Kotler, P. H., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 249–261.

Kotler, P. and Keller, K. (2014) *Marketing Management*. 15th Edition, Prentice Hall, Saddle River.

Lynch, J. and de Chernatony, L. (2004) ‘The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets’, *Journal of Brand Management*, 11 (5), 403–419.

Made in Russia (2021). All categories including Russian industries, brands, products and manufacturers (2021, Dec 10). Retrieved from <https://www.madeinrussia.com/en/about/>

Pop, N.A, Baba C.A., Anysz R.N., and Tohanean, D., (2020). National branding strategy and its effects on business and tourism. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Science*, vol. 14(1), pages 1005-1013

Roll, M. (2006) *Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands*, US: Palgrave Macmillan.

Russian Pavilion Expo 2020 Dubai (2020). About Russian Pavilion. (2021, Dec 9) Retrieved from <https://www.expo2020russia.org/en/#expo>

Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28–52.

Stock, F. (2009), “Identity, image and brand: a conceptual framework”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 5 No. 2, pp. 118-125.

Sun, Q., & Paswan, A. (2012). Country branding through Olympic games. *Journal of Brand Management*, 19(8), 641– 654.

Sun, Q., Paswan, A. K., and Tieslau, M. (2016). Country Resources, Country Image, and Exports: Country Branding and International Marketing Implications. *Journal of Global Marketing*. 29:4, 233-246

Szondi, G., (2007). The role and challenges of country branding in transition countries: The Central European and Eastern European experience. *Place Branding and Public Diplomacy*. 3(1), 8-20.

Wang, J. (2013). *Shaping China’s Global Imagination Branding Nations at the World Exp*. Palgrave Macmillan, New York, NY

Wilson, R.M.S. and Gilligan, C. (2005) *Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control*, 3rd edn, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

پیوست‌ها

Table 8 - Business Programs of Italian Pavilion

Innovation Talks	High Level Forum	Side-Events of EXPO Business Programming	Regional Day
7th October2021 Rational consumption, sustainable development and green economy	18th October2021 A Journey into Beauty: From Apulia to Space	4th October2021 Climate Change & Biodiversity Thematic Business Forum Participation of Italian Company ENI, as speaker, in the session entitled „Driving towards a sustainable energy transition using solar technology	30th November2021 Lazio Regional Day
20th October2021 The Italian genius: from Leonardo to the new inventors	22nd October2021 European Space Capitals	12th October2021 High Level Meeting on new frontiers of energy, infrastructure, and digital transformation in Africa. The UAE and Italy cooperation models, on occasion of GBF Africa	9th January2022 Sicily Regional Day
29th October2021 The Italian Wellness	24th November2022 ITALY NATIONAL DAY	1st November2021 Breakout session of Urban & Rural Development Thematic Business Forum Forum on Smart Mobility; Smart Cities; Water Treatment; Waste Treatment; Renewable Energy	13th January 2022 Emilia-Romagna Regional Day
4th November2021 Literary day on Expo themes	10th January2022 iHERITAGE: ICT Mediterranean Cluster for UNESCO Cultural Heritage	3rd November2021 Expo Live Programming Participation of Italian Innovative Startup Axygon, as speaker, in the session entitled “Data-driven urban transportation of the future	22nd January 2022 Friuli Venezia Giulia Regional Day
9th November2021 Italian Sustainable Food	13th January2022 Artificial Intelligence for Human Development: Application for Future Challenges	9th December2021 High Level Meeting on Italy/Dubai/ ASEAN Contribution to Word Sustainability, on occasion of GBF ASEAN	3rd February2022 Veneto Regional Day
12th November2021 Italian Sustainable Design	19th January2022 An Inclusive and Fair Transition	11th January2022 Breakout session of Travel & Connectivity Thematic Business Forum Forum on Sustainable Tourism	15th February2022 Calabria Regional Day
19th December2021 Interior Design	26th January2022 International Forum on Life Sciences	1st February2021 Breakout session of Health & Wellness Thematic Business Forum	20th February2022 Marche Regional Day

26th January2022 Artificial intelligence applied to medicine: Italian excellence in telemedicine and tele-surgery	27th January2022 Artificial Intelligence and Cybersecurity for Human Health	21st February2022 Breakout session del Food, Agriculture & Livelihoods Thematic Business Forum Forum on Agricultural Technologies and Food Processing	11th March2022 Liguria Regional Day
13th February2022 The future of the Italian food system between innovation, safetyand sustainability: the Italy of Bio	February 21 ^o 2022 Blockchain Technology for Agrifood Supply Chain Traceability		20th March2022 Apulia Regional Day
16th February2022 Italian technologies for sustainable agriculture and circular economy	27/28th February2022 Intellectual Property Award (IPA (2021		24th March2022 Apulia Regional Day
21st February2022 Italian Sustainable Jewellery	13th March2022 The Special Economic Zones and the Italian port systems		
1st March 2022 Automotive Startup with a focus on Motor-Valley	16th March2022 Innovative Italian Micro Small and Medium Enterprises		
9st March 2022 The global need to save energy: the Italian contribution	20th March2022 Solutions for Sustainable Coastal Management		
12st March 2022 Between innovation and beauty: the trends in the nautical sector	22nd March2022 Sustainable Water for Sustainable Future		
19th March2022 Logistics and Infrastructure			

Table 9 - Cultural Programmes of Russian Pavilion

Date	Location	Programme type	Aim	Role of Russia
November 29–28	Russia Pavilion, Expo 2020	Russian language lessons	Culture & Heritage, Education, Entertainment	Host
December 4–2	Dubai Opera	Ballet “Anna Karenina”. Boris Eifman Ballet Theatre	Culture & Heritage, Entertainment	Organizer
3December	Coca-Cola Arena, Dubai	KHL WORLD GAMES	Sport, Entertainment	Key participant
4December	Ain Dubai Plaza, Bluewaters Island, Dubai	Russia National Day Gala Dinner		Host
5December–4	Coca-Cola Arena, Dubai	Ice Show “Sleeping Beauty: the legend “of the two kingdoms		Key participant
6December–5	Aussie Park, Expo 2020	Chess Tournament		Host the tournament
7December	Russia Pavilion, Expo 2020	Chess Tournament		Host the tournament
10December	Russia Pavilion, Expo 2020	Poetry Day	Culture & Heritage	Organizer
25December–24	Russia Pavilion, Expo 2020	Russian language lessons		Organizer
13January–6	Coca-Cola Arena, Dubai	From Russia with... (Festival of Russian (Culture		Organizer
21January–20	Dubai Opera	Ballet Icons Gala		Organizer
29January–28	Russia Pavilion, Expo 2020	Russian Cultural Heritage Lectures		Organizer
11February–10	Russia Pavilion, Expo 2020	Russian Cinema		Organizer
28February	Russia Pavilion, Expo 2020	Russian Cinema History Lectures		Organizer
3March	Russia Pavilion, Expo 2020	Moscow Motion Fest		Organizer
6March	Russia Pavilion, Expo 2020	Lectures on Literature		Organizer
12March	Russia Pavilion, Expo 2020	Lectures on Modern Art		Organizer
25March	Dubai Opera	Russian Rhapsody”” Gala Dinner		Organizer
31March	Russia Pavilion, Expo 2020	Closing Ceremony		Organizer

Table 10 - Business Programmes of Russian Pavilion

Date	Location	Programme Topic	Aim
1December	Webinar, Moscow, Russian Federation	A territorial approach to the sustainable development goals	To discuss the Russia's plans and viewpoints regarding regional growth and sustainable development
4December-3	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia Forum: driving the future	To introduce investment opportunities in Russia and the presentation of flagship projects to introduce new technologies, develop innovative business models
7December-6	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Award and Forum "Time of Innovations"	To discuss International cooperation in the field of innovation and digitalization
14December	Russia Pavilion, Expo 2020	Russia: music	To discuss the development of the music sector in Russia
16December-15	Russia Pavilion, Expo 2020	Russia: future education	To discuss the key trends in education and its role in the development of the global economy
5January	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia: ART	To discuss the ART and its relationship to business and wider society; as well as its challenges and visions for the future
7January	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia: urban development	A business session dedicated to investment and international cooperation in real estate and construction in Russian market
8January	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia: travel	To open Russia and its regions as a fascinating travel destination
14January	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia: women	The program is dedicated to the success of Russian women in culture, business, and various sectors of the economy
16January	Russia Pavilion, Expo 2020	Russia: global focus ((Covid-19 impact	Crisis can create new opportunities on the global level. This conference will be built around issues humanity has faced with the pandemic and focuses on Russia's role etc
26January-25	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russian-Arab Business Forum	To facilitate the achievement of the common goals through investment and bilateral trade



27January	Russia Pavilion, Expo 2020	Russia: medicine and healthcare	A platform to showcase medical discoveries and ground-breaking new products, develop new business relationships
3February	Russia Pavilion, Expo 2020	Russia: science	To discuss how technologies can change our lives in the future
17February	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia: agrofood	A platform for Russia's largest food companies and start-ups whose representatives will share insights on agri-tech innovation and progress and foster relationships and strategic partnerships with Russia
24February	Russia Pavilion, Expo 2020	Russia: transport and logistics	To reveal new prospects for development and communications in the field of logistics
25February	Russia Pavilion, Expo 2020	Russia: E-commerce	To discuss how this rapid growth has stimulated the development of an entire infrastructure: the construction and servicing of warehouses, increasing the volume and speed of delivery, the development of services and applications in the b2b and b2c segments, and consulting and analytical services
2March-1	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia Creates 3.0	Russia Creates brings together the brightest and most talented representatives of Russian creative industries, including experts in tech, art, music, architecture and design
10March	Dubai Exhibition Centre, Expo 2020	Russia: fashion	To bring together the most exciting names in Russian fashion to assess the evolving trends of this most dynamic of industries