

# Országmárkázástól a versenyképes identitásig - A country branding megjelenése, céljai és természete

**Ahová nézek, ott márka terem. Márka lehet egy termék. Márka lehet egy szolgáltatás. Márka lehet egy személy. De vajon lehet-e márkaként definiálni egy országot? Van-e létjogosultsága az országmárka, illetve az országmárkázás szavak használatának? Valóban több turista látogat majd az országba? Több lesz a befektető? Több hazai terméket adunk majd el külföldön? A szerző a márka és az imázs fogalmának vizsgálatából kiindulva számos, nemzetközi példa bemutatásán keresztül jut el az országmárkázás fogalmához, céljaihoz, és az eddigi gyakorlati tapasztalatok alapján keresi a választ többek között a fenti kérdésekre.**

**Kulcsszavak: márka, imázs, hírnév, országmárkázás, országmárka, országmarketing, identitás**

Nemrégiben Magyarországon is megalakult az Országmárka Tanács. Bár az elnevezés nem mindenütt ugyanaz, hasonló szervezetek az elmúlt években sorra jöttek létre Európában és szerte a világon. Feladatuk mindenütt ugyanaz: egységes márkastratégia megalkotása és az országról szóló különböző üzenetek összehangolása. De miért lett ilyen fontos az országmárkázás (country branding), ami mint fogalom csak 1996-ban jelent meg? E tanulmány bemutatja a gyökereket, az országmárkázás alapvető céljait, valamint hogy az eddigi gyakorlati tapasztalatok és tudományos publikációk alapján milyen sajátosságai vannak a területnek.

## MÁRKÁK MINDENÜTT

A márkák mindenütt ott vannak velünk. Amikor reggel egy bizonyos tusfürdővel zuhanyozunk. Amikor a sarki közértben üdítőt veszünk. Amikor autóba ülünk. Amikor eldöntjük, hogy melyik TV-csatornát nézzük este. De ott vannak a két film közti reklámblokkban is. Vagy éppen a filmet megszakító reklámban. Sőt, akár magában a filmben, elég, ha a Tom Hanks-féle „Számkivetettre” gondolunk. Mindez csak részben új dolog. Egyes szerzők szerint (Neumeier 2006) a márkák már vagy ötezer éve életünk részei. Mi több, a márka-szakirodalom kezdete a 9. századra tehető: ekkor írta meg a damaszkuszi Abu al-Fadl Dzsfar Ibn Ali „Nagy tudáskönyv a kereskedelem szépségeiről, a jó és rossz reklám hatásáról és a termékhamisításról” című művét (Anholt 2005a, 19.o.). A különbség az, hogy időközben rendkívül megszorodott a márkák száma. A brandek igazán a 19. század végétől lettek fontosak. Egyrészt, mert az ipari forradalommal lehetővé vált a tömegtermelés, majd egyre nagyobb választék kezdett kialakulni. Másrészt, mert ekkorra tanult meg az ember többsége olvasni, így lett a márkaneveknek jelentősége.

Elsőre meglepő lehet, de márkák bizonyos értelemben még a kommunista Szovjetunióban is léteztek. Az egyes termékeknek ugyan nem volt márkaneve, viszont a gyártási kódból az élelmesebbek meg tudták állapítani, hogy a termék honnan, melyik területről vagy üzemből származik. Így aztán voltaképp a jobb minőségű árut tudták választani (Anholt 2005a). Igazából azonban mi, a közép- és kelet-európai országok polgárai csak a kilencvenes évektől ismerhettük meg a márkák erejét. Rövid

időn belül egy átlagos hipermarketben több tízezer SKU (úgynevezett stock keeping unit, azaz önálló cikkszámú ellátott termék) közül választhatunk. Ez a kínálatnövekedés pedig szükségszerűen azzal jár együtt, hogy „*egyre inkább nem az áruk objektív tulajdonságai, hanem bizonyos szubjektív tényezők vannak hatással a vásárlási döntésekre*” (Nagy 1999, 3.o.). Ezen szubjektív tulajdonságok pedig igen gyakran a márkában testesülnek meg (Papp-Váry 2007b).

Nem csak egy üdítő vagy mosópor lehet azonban márka. „*A legszomorúbb félreértés a márkákkal kapcsolatban, hogy a márka igazán csak az FMCG (fast-moving consumer goods – gyorsan mozgó fogyasztási cikkek) szektoron belül értelmezhető. Ez a megközelítés összetéveszti a márkát a fogyasztási cikkel, ami óriási hiba. A versenyelőny márkákon keresztül történő kialakítására a legnagyobb lehetőség épp az FMCG-szektoron kívül kínálkozik: a viszonteladói, a B2B (business to business), valamint a szolgáltatói szektorban*” – szögezi le Cheverton. „*A márkaimázs felépítése*” című könyvében (2005, viii. o.). „*Ha üzletben vagy – bármilyen üzletben – a brandingben valamilyen úton érintve vagy*” – írja ugyanő egy oldallal később.

Bizony, a szolgáltatások is márkaként versenyeznek, gondoljunk csak az utazási irodákra, egyetemekre vagy éppen a BKV megítélésére. Sőt, egy személy is lehet márka. A politikai marketingben ez szinte magától értetődő, de megfigyelhető a zenészeknél (Madonna), a filmsztároknál (Tom Cruise) vagy éppen a sportolóknál is (David Beckham). Levine (2003) ezért úgy fogalmaz, hogy bármi vagy bárki, ami-aki a fogyasztóra hatással van, lehet márka. Ries és Ries (2002a) pedig egyenesen azt mondják, hogy minden, amit nagybetűvel írunk, márka. Vagyis a vasút nem márka, de a Magyar Államvasutak igen. A sarki étterem önmagában nem márka, de Náncsi Néni Vendéglője már igen.

De járjuk kicsit alaposabban körül a márka fogalmát! Bauer és Berács (1998b, 194.o.) úgy fogalmaznak, hogy „*a márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése*”. Az Amerikai Marketing Szövetség definíciója szerint: „*a márka lehet név, kifejezés, jel, szimbólum, formaterv vagy ezek valamilyen kombinációja azzal a céllal, hogy az eladó vagy az eladók adott csoportjának termékeit vagy szolgáltatásait megjelöljék és megkülönböztessék a konkurenciától*” (Kotler 1998, 396.o.).

A fenti megközelítésekkel azonban van egy kis probléma: bár kétségkívül megpróbálnak minden te-

rületet lefedni, pont a legfontosabbra nem figyelnek. Arra, hogy a marketingben mindent a fogyasztó oldaláról kell vizsgálni. Márpedig ahogy arra Cheverton (2005, 10.o.) is rámutat, a márka „*működésének javát a fejünkben végzi*”. A zavar abból fakad, hogy sokan a márka alatt a védjegyet (trade markot) vagy a logót (szimbólumot, emblémát, monogramot) értik.

A következő, az elmúlt években egyre inkább elfogadott definíciók ezért, bár rövidebbek, jobban kifejezik a márka lényegét. A Buildingbrands.com, a témával behatóan foglalkozó weboldal szerint „*a márka a fogyasztó fejében lévő imázsok, benyomások összessége*”. Neumeier (2006, 4.o.) pedig a következőket írja „*Brand Gap*” című munkájában, mely az elmúlt évek egyik bestsellere lett a témában: „*A márka egy személy zsigeri belső érzése egy témáról, szolgáltatásról vagy vállalatról*”. Ez pedig nyilván attól függ, hogy az adott személynek milyen információi vannak az adott márkáról (ha más nem, a márkanév irányadó). Fontos kiemelni, hogy „*zigeri érzésről*” van szó, nem pedig valamiféle racionális, tudományos tényekkel alátámasztott megállapításról. És az is fontos, hogy ez egy ember érzése, azaz mindenki saját maga alakíthatja ki magában a márkaképet. Egy Barbie baba esetében például nagyon különbözhet egy 10 éves lány, egy ugyanennyi idős fiú és mondjuk a 35 éves anyuka és apuka márkaképe. Ezek a képek azonban legalább ugyanennyire össze is érnek és ettől lesz márka a márka.

A fentiek alapján észrevehetjük, hogy az imázs és a márka fogalma szorosan összefügg. Sőt a kettőt bizonyos értelemben azonosként értelmezhetjük. Olins (2004a, 25.o.) szerint „*minden egyes alkalommal, amikor a 'márka' szó előkerül, gondolatban*



az 'imázssal', a hírnévvel hozzuk kapcsolatba". Budha (2002) arról ír, hogy a márka imázsok összessége, gyűjteménye. Bauer és Berács „Bevezetés a marketingbe” című alapművében egy „Image és márka” alfejezet olvasható (1998a, 193-195.o.). Cheverton (2005) „A márkaimázs felépítése” címet adta könyvének. Van Ham (2002a, 3.o.) szerint pedig „a márka fogalmát legjobban úgy írhatnánk le, hogy a vevőben élő kép egy adott termékről.”

A két fogalom összemosása (imázs és márka) elsöre persze meglepőnek tűnhet, aminek oka az, hogy miként jeleztem, a márka alatt sokan valami abszolúte tudatosat értenek. Pedig nem ez a tudatos, hanem a folyamat, vagyis a márkázás. Utóbbi, vagyis a branding teremt meg, emel ki bizonyos jellemzőket, tulajdonságokat, illetve kommunikálja őket (Levine 2003).

*„Mi több, ha a brandinget szélesebb perspektívába helyezzük, akkor visszatérve az idézett akadémikusra, Franciaország újramarkázása nemhogy nem új ötlet, de a történelemben már volt is rá példa. Mondjuk, amikor a Nagy Francia Forradalom alatt a Fleurs de Lys-t felváltotta a francia trikolor, a Marseillaise lett az új himnusz, a hagyományos súly- és mértékrendszert kicserélték a tízes mértékrendszerre, és Isten helyébe lépett a Legfőbb Lény.”*

A branding eredetileg a jószágok megbillogozását jelentette: vagyis „ez az enyém”. Ez a fajta megkülönböztetés máig megmaradt: a lényeg, hogy miben különbözünk versenytársainktól (Lindsay 2000, Randall 2000, Trout és Rivkin 2000a, Józsa 2002, van Ham 2002, Ries és Ries 2002a, Levine 2003, Kotler és Gertner 2004, Roberts 2004, Trout 2004, Cheverton 2005). Ilyen szempontból nem másról beszélünk, mint egyedi versenyelőnyre törekvésről: marketingstratégiáról, versenystratégiáról.

Még egyszer fontos azonban kiemelni, hogy a branding fenti tudatossága nem jelenti azt, hogy a márka maga is ugyanilyen tudatos lesz! Nem egy, a tulajdonos által beégetett jelről van ugyanis szó, mint a tehenek esetében, hanem az emberek fejében megjelenő képekről, gondolatokról. Ahogy több szakértő mondja, a trademark (védjegy) tulajdonosa nem a márka tulajdonosa. Wendy Gordon és Virginia Valentine piackutatók a következőképp fogalmazzák: „A márkák valóságalapja az, hogy az emberek alkotják megjelenésüket, nem pedig a márkatulajdonosok. Természetesen a márkamenedzser feladata marad,

hogy jelzéseket küldjön a márkáról, de az, hogy ezek a jelzések hogyan állnak össze üzenetté, gyakran eltér attól, amit a cég eltervezett. A márkák az emberek tudatában és érzelmeiben élnek.” Vagy ahogy Scott Bedbury, a Nike és a Starbucks egykori marketingspecialistája figyelmeztet: „a márka a jó, a rossz, a csúf és a stratégián kívül becsúszott elemek összessége.” (Idézi őket Wipperfürth 2005, 159.o., ill. 54.o.)

## **AZ ORSZÁGMÁRKÁZÁS FOGALMÁNAK MEGJELENÉSE**

A fent ismertetett tényezők miatt nem lehet csodálkozni, hogy a márkázás (branding) fogalma mennyire elterjedt az elmúlt időszakban. Az Amazon.com online webáruházban 2009 májusi állapot szerint 1.359 „branding” témájú könyvet találunk, a brand

szóra keresve pedig 15.631 találatot kapunk. A márkázás növekvő jelentőségét mutatja, hogy maga Kotler (2000, 85.o.), a marketing pápája állítja: „a marketing művészete alapjában véve a márkaépítés művészete.” Ries és Ries (2002) pedig egyenesen azt mondják, hogy nem sokára eljön az idő, amikor a „marketing” helyett a „branding” lesz az elterjedtebb kifejezés. A kifejezés elterjedését jól mutatja, hogy már a köznapi szóhasználatba is beépült, mégis, ha országokról van szó,

a márka szó használatától a nagy többség megrémül (Anholt 2002a, 231-232.o.). Michel Girard francia akadémikus 1999-ben például a következőket írta (idézi Olins 2004b, 18.o.): „A rebranding (újramarkázás) ötlete Franciaországban a széles közvélemény által elfogadhatatlan lenne, mert közös érzés, hogy Franciaországnak mások az alapvonásai, mint egy vállalatnak. Egy vállalatot lehet rebrandingelni, de egy országot nem. Elképzelhető, hogy egy mosópornak más nevet adunk – amit egyébként gyakran meg is tesznek. A rebranding normális módszer a fogyasztói termékek körében, de hogy ugyanez lenne az országok esetében is? ... Egy ország méltóságot hordoz magában, nem úgy, mint egy piacon kapható termék... Franciaországban elképzelhetetlen, hogy Chirac megkísérelje az ország újramarkázását.”

Nos, a fentiekkel szemben például Nagy-Britanniában maga Tony Blair is használta a „country branding”, illetve „country rebranding” kifejezéseket. Valójában ugyanis „semmi újdonság nincs abban, hogy egy nemzetből márka lesz. Csak maga a megnevezés, hogy „márka”, ez az új. A nemzeti image,

a nemzeti azonosság, a nemzeti hírnév olyan kifejezések, amiket már régen használunk, és amelyek nem váltanak ki az emberekből olyan zsigeri utálatot, mint az a szó, hogy 'márka'" (Olins 2004a, 168.o.).

**„A történet szerint Simon Anholt volt a legelső, aki 1996-ban papírra vetette a „nation branding”, illetve „country branding” koncepcióját, amikor saját bevallása szerint „kezde unalmasnak találni, hogy gazdag vállalatoknak segít még gazdagabbá válni.””**

Mi több, ha a brandinget szélesebb perspektívába helyezzük, akkor visszatérve az idézett akadémikusra, Franciaország újramarkázása nemhogy nem új ötlet, de a történelemben már volt is rá példa. Mondjuk, amikor a Nagy Francia Forradalom alatt a Fleurs de Lys-t felváltotta a francia trikolor, a Marseillaise lett az új himnusz, a hagyományos súly- és mértékrendszert kicserélték a tízes mértékrendszerre, és Isten helyébe lépett a Legfőbb Lény. Egyesek szerint ekkor született az első ismertebb országszlogen is: „Szabadság, Egyenlőség, Testvériség”. Nem okozott ugyan ekkora átalakítást, de Angliában mégis fontos lépés volt, amikor V. György király 1917-ben a németekkel való háborúra való tekintettel megváltoztatta a királyi család nevét: a bonyolult és erőteljesen német Saxe-Coburg-Gotha megnevezésből Windsor lett. Mindez megerősítette a királyi házba vetett hitet és egységet teremtett. Hasonló gesztusként értelmezhető, amikor 1867-ben a megváltozott kül- és belpolitikai helyzetre való tekintettel a Habsburg Birodalom az Osztrák-Magyar Monarchia megnevezésre (illetve Ausztria-Magyarországra) váltott. Arról nem is beszélve, hogy a lépéssel együtt a birodalom felépítése, szerveződése is sok tekintetben átalakult. A legnagyobb „nemzetmárkázó” azonban valószínűleg Atatürk volt, aki az első világháború után megkísérelte, hogy a legyőzött török birodalomnak új arcot varázsoljon. Új ábécét vezettek be és kötelező új ruházatot (minden férfinak nyugati stílusú kalapot kellett hordania), sőt bizonyos értelemben az összes lakos új nevet kapott.

Természetesen a fent felsorolt példák esetében némileg erőltetettnek tűnhet az országmárka, illetve országmárkázás szavak használata, hiszen a fogalomról 10-15 éve hallottunk először. A történet szerint Simon Anholt volt a legelső, aki 1996-ban papírra vetette a „nation branding”, illetve „country branding” koncepcióját, amikor saját bevallása szerint „kezde unalmasnak találni, hogy gazdag vállalatoknak segít még gazdagabbá válni.” [Rendon 2003] Így aztán a korábban multinacionális vállalatok (Coca-Cola,

Nescafé) marketingjével foglalkozó Anholt úgy döntött, hogy egy egészen új vállalkozásba kezd: az országok márkázására fog szakosodni.

Mindez nem jelenti azt, hogy 1996 előtt ne foglalkoztak volna hasonló kérdésekkel, akár az elméletben, akár a gyakorlatban, ám akkor még más neve volt. Már 1993-ban megjelent egy alapkönyv a helymarketingről, mely az országokkal is foglalkozott: „Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations”. A fő szerzője pedig ki más lett volna a műnek, mint Philip Kotler. De ha tágabban nézzük, a nemzeti identitással („national identity”) mindig is foglalkozott a politikai földrajz, a nemzetközi kapcsolatok, a politikatudomány, a kulturális antropológia, a szociálpszichológia, a politikai filozófia, a nemzetközi jog, a szociológia és a történettudomány. Az egyetemi marketing-szakértők viszont érdekes módon figyelmüket sokáig nem az országmárkáknak szentelték, hanem az egyes országokból származó márkáknak, azaz a country-of-origin effectnek. Papadopoulos és Heslop (2002) például 766 jelentősebb CoO-effect publikációt számolt össze az elmúlt 50 évből, ugyanakkor rámutattak, hogy magukról az egyes országok imázsáról nincsenek igazán jó felmérések.

A nagy áttörést a Journal of Management hozta, amely 2002-ben különszámot szentelt a „nation branding”-nek, olyan neves szerzők publikációival, mint Philip Kotler, David Gertner, Nicolas Papadopoulos, Louise Heslop, Wally Olins, Fiona Gilmore és Creenagh Lodge. 2004 novemberében pedig már külön akadémiai folyóirat jött létre Place Branding névvel. És egymás után jöttek a könyvek: Simon Anholtnak rögtön három is, a Brand New Justice, a Competitive Identity és a Jeremy Hildreth-szel közösen írt Brand America. 2008-ban pedig Keith Dinnie szerkesztésében megjelent egy „akadémiaibb” mű is, a Nation Branding.

Hazánkban hasonló történt: bár az országmárka, országmárkázás iránti igény régóta jelen van, szinte soha nem így hívták. „Hosszú, szinte szakállasnak mondható története van ma már az országmázs tudatos formálására és fejlesztésére irányuló szakmai munkának és a különböző törekvéseknek” – írták éppen e lap, a Marketing & Menedzsment szerkesztői. Hogy mikor? 1996-ban! A millecentenárium évében a Marketing & Menedzsment egész (interjú)sorozatot szentelt az országmázsnek, melyben többek között Hankiss Elemér, Lengyel Márton, Serényi János, Szeles Péter, Takács Ildikó és az akkori művelődési

és közoktatási miniszter, Magyar Bálint osztotta meg gondolatait (Hankiss 1996, Lengyel 1996, Szeles 1996, Marketing & Menedzsment 1996a, b). A nem túl hosszú életű Országimázs Központ (2000-2002) mint állandó médiatéma aztán hozzájárult a szó még szélesebb körű elterjedéséhez. Ugyanezt eredményezte 2004 áprilisában Frei Tamás műsora a TV2-n az országimázsról.

Az „országmarketing” kifejezés is már jó pár éve megjelent, többek között a régió- és településmarketing magyar nyelvű alapkönyvében, Piskóti, Dankó, Schupler és Büdy (1997, 25-26.o.) munkájában, Kozma (1995, 38.o.) cikkében, Kraftné Somogyi és Fojtik (1998) írásában vagy Kandikó (2003, 2.o.) „Régiómarketing” összefoglalásában.

Ezzel szemben „az ország, mint márka” megközelítésről, illetve „országmarkázásról” még csak néhány írás szól, azok egy része ráadásul félrevezető. Szeles (2001, 105.o.) például egyik művében az országbrandinget azonosítja a jelképrendszerrel, az arculattal kapcsolatos törekvésekkel. A branding azonban ennél sokkal szélesebb rétű, amire a cikk szerzője mellett Berács (2000), Horkay (2003), Palanca (2004), valamint Kelecsényi Ágnes, a Magyar Turizmus Rt. korábbi vezérigazgató-helyettese és Horváth Krisztina, a Magyar Marketing Szövetség ex-elnöke is rámutatnak (Kreatív, 2006, 38.o.). Az országmarkázás helyesebb értelmezéséhez két nemzetközi konferenciára is szükség volt: az egyiket a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem szervezte 2004 májusában („Országmarkázás az EU-csatlakozás tükrében”), a másikat pedig a DEMOS Magyarország 2006 novemberében („Country branding – Nemzetközi Identitás és Imázs”). Mindennek ellenére az „ország, mint márka” megközelítés ma Magyarországon aligha tekinthető elterjedtnek, hiszen napjainkban még a területtel behatóan foglalkozó szerzők nagy része is az imázs szót használja (lásd például Jenes–Malota–Simon 2008). Pedig az országmárka, országmarkázás kifejezés mellett több érv is szól:

– Az egyik, hogy a markázás már egyfajta kialakult rendszerrel bír, míg imázsépítés esetében ilyenről nem beszélhetünk – mutat rá Jeremy Hildreth, a Saffron Consulting munkatársa, akinek ügyfelei között egyaránt megtalálhatók cégek (Lloyd’s, Louis Vuitton, Turckcell) és országok (Kelet-Timor, Lettország, Lengyelország). A vele készült interjú lásd: Papp-Váry 2006b).

- Másrészt a márka „közvetlenül kapcsolódik a pénzhez, az értékhez és a jövedelmezőséghez. ... Ez az egyik alapvető oka annak, amiért a 'márka' szó kiszorított minden fogalmat – az identitást, az imázst, a hírnevet, az egyéniséget stb. – az üzleti életben.” – fogalmaz Olins (2004a, 223-224.o., kiemelés tőlem).
- Végül Magyarországon az országimázs szóit meglehetősen lejáratta a 2000-2002 közt fennálló Országimázs Központ, illetve az ez ellen indult ellenzéki- és médiahadjárat, ami egyenesen „Országblamázs Központnak” titulálta az intézményt. Talán ennek is köszönhető, hogy a 2009 elején létrehozott központi szervezetnek már Országmárka Tanács a neve – ez egyébként szervezetileg ugyanúgy a Miniszterelnöki Hivatalhoz kötődik, mint korábban az Országimázs Központ (Papp-Váry 2009).

De járjuk kicsit körül, mit is jelent a 21. században az országmarkázás!

*„...bár az országmárka, országmarkázás iránti igény régóta jelen van, szinte soha nem így hívták. „Hosszú, szinte szakállasnak mondható története van ma már az országimázs tudatos formálására és fejlesztésére irányuló szakmai munkának és a különböző törekvéseknek” – írták éppen e lap, a Marketing & Menedzsment szerkesztői. Hogy mikor? 1996-ban!”*

## VERSENYKÉPES IDENTITÁS

*„Napjainkban a nemzeteknek számos területen – ilyenek például a befektetések, export, idegenforgalom – keményen meg kell küzdeniük egymással. Ez egy új jelenség. A történelem folyamán a turizmus nem volt jelentős tényező, a befektetések viszonylag kis számú vállalatra korlátozódtak, a kivétel pedig általában azokra a nemzeti termékekre terjedt ki, amiket már régóta szállítottak a hagyományosan kialakult piacokra. A globalizáció itt is átalakította a játékszabályokat.” – írja Olins (2004a, 176.o.). Bizony, az országok küzdelme ma már sokkal többretű, mint mondjuk száz éve volt. Ráadásul mindeközben az országok száma is jelentősen nőtt, közgazdaságtani szempontból úgy is fogalmazhatunk, hogy egyre több versenytárs jelent meg a piacon. Míg az Egyesült Nemzetek Szervezetének 1945-ben 51 tagállama volt, addig ma már 192! (<http://www.un.org/Overview/growth.htm>). Először a gyarmatok függetlenségének kivívásával születek új államok. És az „új nemzetek” új neveket ad-*

tak maguknak – vagy azonnal, vagy pár év elteltével (Papp-Váry – Gyémánt 2009). Amikor aztán a kilencvenes évek elején összeomlott a szovjet blokk, a gyarmatok függetlenedéséhez hasonló folyamat játszódott le. *„A kommunizmus alatt nyolc kelet-európai ország volt. Miután leomlott a berlini fal, illetve a balti államok is függetlenné váltak és a Szovjetunió felbomlott, ebből a nyolc országból huszonnyolc ország lett.”* – fogalmaz Szondi György, a University of Leeds PR-oktatója (BrandFocus 2006). Ha az országok számának növekedését még kiegészítjük azzal, hogy eközben:

- a világon egyre inkább elterjedt a demokrácia, ami átláthatóbbá teszi a kormányok munkáját,
- a nemzetközi média szerepe folyamatosan nő, ami szintén a transzparenciát erősíti: az emberek sokkal jobban informáltak, mint valaha,
- az utazási költségek állandóan csökkennek, miközben a vásárlóerő nő,
- a más országokban történő befektetés egyre könnyebb, sok mindent „outsourcingolni” lehet
- ma már az egyes termékek voltaképp a világ bármely országából jöhetnek,
- egyre nő az „agyak”, a legképzettebb munkaerő iránti kereslet, sőt már a diákokért is versenyeznek az országok,
- bizonyos nemzetközi szervezetek forrásokkal támogatják az arra rászoruló és megfelelően „lobbizó” államokat,
- a tömegmédia, a telekommunikáció, az internet megteremtette a globális falut: egy google kereséssel azonnal rengeteg információt kapunk egy adott helyről,
- így elvesznek a határok, megszűnnek az „idegen ország” és „idegen ember” kifejezések, minden olyan, mintha a szomszédunkhoz menénk a szomszédba, akkor egyértelmű, hogy ez már egy másik világ.

Úgy is mondhatjuk, hogy a nemzetek versenyének új korszaka jött el. Bár a világ egyes területein még ma is mindennaposak a katonai összetűzések, a háború szerencsére a legtöbb helyen már nem hagyományos fegyverekkel zajlik, hanem a marketing eszközeivel (van Ham 2002b). A csatátér pedig nem más, mint a fogyasztók elméje (Ries és Trout 1997).

*„Bizony, az országok küzdelme ma már sokkal több-rétű, mint mondjuk száz éve volt. Ráadásul mindeközben az országok száma is jelentősen nőtt, közgazdaságtani szempontból úgy is fogalmazhatunk, hogy egyre több versenytárs jelent meg a piacon. Míg az Egyesült Nemzetek Szervezetének 1945-ben 51 tagállama volt, addig ma már 192!”*

Itt szeretnének minél előkelőbb helyet, minél nagyobb területet elfoglalni az egyes országok, mert ez turistákat és befektetőket jelent, és hogy többen vásárolják meg az innen származó termékeket. Anholt és Hildreth (2004), Plavsak (2004), Vicente (2004), valamint Anholt (2005) ezért a márkás országot „soft power”-nek azaz „puha erő”-nek nevezik, szemben a korábban bevett hatalmi, erőszakos, visszatetszést keltő, ún. „hard power”-rel („kemény erő”). Nem véletlen hát, hogy az országok átveszik a jól bevált globális cégstratégiákat, mert a világ 100 legerősebb gazdaságából ma már 51 vállalat és nem ország (Lindsay 2000, Trout és Rivkin 2000b, Wint és Wells 2000, Kyriacou és Cromwell 2001b, Gilmore 2002, Trout 2004). Minderre talán egy kissé extrém példa, amit Colin Powell külügyminiszter mondott, amikor Charlotte Beers reklámügynökségi szakembert nevezte ki az USA márkafelelősének, mindenféle Fehér-házi előélet nélkül: *„Tudják mit? Rá tudott venni, hogy megvegyem az Uncle Ben’s rizst. Szóval tudja azt is, hogy kell egy országot eladni.”* (Bővebben erről: Anholt 2002b, Budha 2002, Klein 2002, Ries és Ries 2002b, Walvis 2002, Anholt és Hildreth 2004, Papp-Váry 2006a, 2007a, Martin 2007)

*„Az üzleti világban a branding ugyanaz, mint minden más: eladási eszköz.”* – írja Cheverton (2005, 249.o., kiemelés tőlem). A gondolatot kibontva, ahogy egy klasszikus márka, úgy egy jó országmárka mindenekelőtt versenyképességet jelent – vagyis „eladásokat” (Porter 1991, Kotler, Jatusripitak és Maesincee 1997, Kotler és Gertner 2002, Phan 2002, Warren 2002, Fehlmann, Grahlow és Passow 2003a, b, Deffner és Liouris 2005). Nem véletlen, hogy a téma

*„Minderre talán egy kissé extrém példa, amit Colin Powell külügyminiszter mondott, amikor Charlotte Beers reklámügynökségi szakembert nevezte ki az USA márkafelelősének, mindenféle Fehér-házi előélet nélkül: „Tudják mit? Rá tudott venni, hogy megvegyem az Uncle Ben’s rizst. Szóval tudja azt is, hogy kell egy országot eladni.””*

atyja, a többször említett Simon Anholt, aki 1996-ban használta először a „nation branding” fogalmát, 2007-ben tovább értelmezte azt. Mint fogalmaz, ez voltaképp a „versenyképes identitás” („competitive identity”). Mindezt azzal egészíthetjük ki, hogy az országoknak is olyasmire kell törekednie, amit a Procter&Gamble világcég filozófiája mond: *„A nagy márkák mindig képviselnek valamit. Valamit, ami a fogyasztókat érdekli, valamit, amit a márka jobban átad, mint a versenytársak, valamit, ami kiállja az idők próbáját, és konzisztens marad.”*

## AZ ORSZÁGMÁRKÁZÁS CÉLJAI

A fentiek fényében tehát az országmárkázás elsődleges céljai gazdaságiak. Ez három fő dolgot jelent:

1. A turizmus ösztönzése, turisták vonzása az adott országba.
2. Az országba jövő befektetések ösztönzése.
3. Az export fejlesztése, az ország termékeinek jobb külföldi értékesítése.

Vizsgáljuk most meg ezeket kicsit részletesebben!

*„Ha egy ország nem pusztán olcsó, hanem igazi fogyasztói márkává tud alakulni, „nagyobb hangsúlyt fektetve az ország művészetére, kultúrájára, történelmére, ételeire, építészetére, tájaira és minden más egyéni vonására”, azzal lehet, hogy kevesebb turista látogat el az országba, „azonban aki eljön, több pénzt fog költeni””*

### A turizmus ösztönzése

Talán ez a legegységesebb szempont, „hiszen az úti cél kiválasztásakor – a legtöbb esetben – egy szimpatikus országnak az első lépcső” (lásd: „Eladni az országot”, Kreatív 2001). Ezért sokan az országmárkázást azonosítják a külföldi turistáknak szóló reklámokkal (lásd erről Anholt 2005a, Jenes 2005). Pedig az országmárkázás, országimázs-építés célja és rendszere ennél sokkal összetettebb. Mindez a szakirodalmi kifejezésekben is jelentkezik: a turizmusra vonatkozó „destination branding” a „country branding” vagy a még tágabb értelemben vett „place branding” részét képezi (Anholt 2005b, 118.o.). Tény, hogy a béke iparága évente 9%-kal növekszik (Olins 2004a, 178.o.) és a World Travel Tourism Council (WTTC) szerint már 12 százalékát termeli a világ GDP-jének. A WTO jelentése szerint 2007-ben összesen 898 millió ember utazott egy másik országba, és 2020-ban már ennek

közel duplája kelhet útra, hogy megismerje a világ helyeit. Sok államnak ráadásul lényegében a turizmus az egyetlen út a felemelkedésre. (A további számokat és összefüggéseket lásd például: Iván 2001, Kotler és Gertner 2004, Palanca 2005, WTO 2008).

Közgazdaságtani szempontból azonban fel kell hívni rá a figyelmet, hogy nem annyira a turisták száma, mintsem az általuk elköltött, országban hagyott pénz a fontos. Ha egy ország nem pusztán olcsó, hanem igazi fogyasztói márkává tud alakulni, „nagyobb hangsúlyt fektetve az ország művészetére, kultúrájára, történelmére, ételeire, építészetére, tájaira és minden más egyéni vonására”, azzal lehet, hogy kevesebb turista látogat el az országba, „azonban aki eljön, több pénzt fog költeni” (Olins 2004a, 179.o.). Mivel a beutazó turizmus 70%-án mindössze 15 ország osztozik, a többi államnak a maradék 30%-ért nagy harcot kell folytatnia. Ezért számukra (is) létfontosságú a branding: az „outspend” vagyis a versenytársak túlköltsége helyett (amire nem is képesek) helyett az „outsmart” stratégiája (Vicente 2004, Anholt 2005a). Ebben segíthet az Internet, amely ma már minden ország számára globális megjelenési lehetőséget teremt, alacsony költségekkel (Morgan, Pritchard és Pride 2004).

### A befektetések erősítése

Egy ország felemelkedése szempontjából különösen fontos a külföldi tőkebefektetések szerepe. A legjobb példa erre Európában Írország esete (Papp-Váry 2006c, d, Walsh 2006). Világosan látható az is, hogy mindez szorosan összefügg a márkázással, mert *„a gazdaság csak akkor képes fejlődni, ha jönnek a befektetők, a befektetők viszont csak akkor jelennek meg, ha van az országról képük”* – fogalmaz Olins (2004a, 183.o.).

Nem csoda, hogy maga a Világbank is évről-évre kiad egy útmutató jellegű 200 oldalas tanulmányt („Marketing a Country: Promotion as a tool for attracting foreign investment”) és az Amerikai Egyesült Államoknak is jó ideje van hasonló kiadványa, „Investment Promotion” címmel. Ugyanakkor, ahogy Papadopoulos és Heslop (2002) rámutat, egyelőre nagyon kevés tudományos publikáció foglalkozik az országimázs/márka és a külföldi tőkebefektetésekről való döntés összefüggéseivel.

Magyarországon még 1997-ben készült egy kutatás az (akkor még) Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium megbízásából (Koroncz 1997). E szerint a külföldi üzletemberek befektetési döntéseik előtt a következő szempontokat mérlegelték:

földrajzi fekvés, harmonizált gazdasági törvényrend, pénzügyi biztonság, pontos adósságtörlesztés, magas színvonalú munkaerő, kreativitás, politikai stabilitás, működő tőzsde, nagy multinacionális cégek jelenléte. A felmérés kiemeli, hogy ezen kívül olyan személyesebb szempontok is felmerültek, mint az életminőség, a gyerekek iskoláztatási lehetőségei, a kulturális lehetőségek és az áruválaszték. A minisztérium kutatása arra is rámutatott, hogy melyek a negatív tényezők, a visszatartó erők: a magas infláció, az adókulcsok gyakori változása, a bürokrácia, a korrupció, a válasz nélkül hagyott ajánlat és érdeklődés, a bizalom érvényesülésének hiánya az üzleti világban.

Garamhegyi (2004), Hegyi (2005), Papadopoulos és Heslop (2002), valamint Piskóti és társai (1997) ugyanakkor rámutatnak, hogy az ilyen tényezők jelentős része a globalizáció miatt egyre kevésbé tér el egymástól (főként nem egy adott régióban), ezért sem lehet kizárólagosan racionális alapon befektetési döntést hozni. „A gazdasági, beruházási döntések nem csupán a szűkebb költség szempontokra vezethetők vissza, hanem a társadalmi, fogyasztási és más kulturális tényezőcsoportokra” (Piskóti és tsai 1997, 103.o.). Mindezt a márkázásra kivetítve: „Európa kialakulóban lévő márkás államai tudják, hogy többségük ugyanazokat a „termékeket” kínálja: földterületet, infrastruktúrát, iskolázott embereket és majdhogynem megegyező kormányzati rendszert. Ahhoz, hogy kiemelkedjenek a tömegből, az asszertív márkázás elengedhetetlen.” – írja Van Ham (2002, 5.o.). A fentiek tálalásában pedig kiemelt szerepe van a kommunikációnak. Ahogy Burgess (1982) írja (idézi Ashworth és Voogd 1997, 233.o.) a „legfontosabb telepítési tényező a kérdéses területekről kapott információ minősége és természete”.

### **Az export fejlesztése**

A szakirodalom nagy kedvence; „country of origin effect”, „country of origin image”, illetve „made-in label” néven rengeteget olvashatunk róla. Ezen a területen kapcsolódik össze a legjobban az országmárka a hagyományos értelemben vett kereskedelmi márkákkal. Itt és most egyelőre annyit érdemes kiemelni, hogy vannak márkák és országok, ahol egyértelmű a kapcsolat: a Coca-Cola vagy a Nike amerikai, a Mercedes német. „Ugyanakkor több olyan nagy és jól ismert ország van, amihez egyáltalán nem tudunk semmilyen márkát kapcsolni, mint például Kanada, Törökország vagy Brazília, pedig ezek tekintélyes gyáriparral rendelkeznek, jelentős mennyiségű árut exportálnak és a szolgáltatások nemzetközi piacán is jelen vannak” (Olins 2004a, 178.o.).

### **Összehangolás**

Ha megvizsgáljuk a fenti célokat, feltűnhet, hogy lényegében ezek mindegyikére megvan az adott „országmárkázó” szervezet hazánkban is. A turizmus ösztönzése elsősorban a Magyar Turizmus Rt. feladata, az ITD Hungary foglalkozik a befektetés-ösztönzéssel, az export javítása pedig többek között az Agrármarketing Centrum feladata. A problémát azonban a legtöbb országban pontosan az jelenti, hogy nincs egy központi szervezet, ami a fentieket koordinálná. „Az egységes koncepció hiánya rányomja a bélyegét úgy a hazai, mint a külföldre irányuló tájékoztatásra. Mivel a tájékoztatásnak sok gazdája van, ezért nincs igazi összefogó gazdája az országnak ügyének, így a sok gazda között elveszik az ügy.” – mutatott rá Barát Tamás, a Nemzetközi Public Relations Szövetség magyar koordinátora már 1997-ben, a „Magyarország 2000” konferencián. Ugyanezt emelte ki közel tíz évvel később Jenes Barbara (2005, 21.o.) az országmárkázást átfogóan elemző írásában és Kelecsényi Ágnes, a Magyar Turizmus Rt. akkori vezérigazgató-helyettese is (Kreatív 2006/6. szám, 37.o., ill. MRSZ-konferencia 2006. szept.). Mindezt a kifogott tengeri rákok példájával lehetne legjobban illusztrálni. A halászok több száz éve tudják, hogy a rákokat nyugodtan betehetik egy nyitott kosárba, és ott hagyhatják a hajón vagy a parton. Bár a rákok egymás segítségével simán ki tudnának mászni, mivel külön-külön próbálkoznak, így soha nem sikerül nekik.

Egyes országok viszont már észrevették mindent, ezért például Skóciában az ottani Turizmus Rt. (Scottish Tourist Board) és a nemzetközi kereskedelemért felelős marketing szervezet (Scottish Trade International, division of Scottish Enterprise) együttműködésével létrehoztak egyfajta csúcsszervet, a „Scotland the Brand”-et – Skócia, a márka! (Baker és Ballington, 2002). Később ez lett maga a kampány neve is (Vicente 2004, [www.scotlandthebrand.com](http://www.scotlandthebrand.com)). Lettországnak hasonló csúcsszerv a Lett Intézet, és elvileg ilyen koordináló szerepe lesz a hazai Országmárka Tanácsnak is.

Ugyanakkor néhány ellentmondást ezeknek a szervezeteknek sem könnyű feloldania. Például, hogy egyes csoportoknak más és más lehet fontos az országnépből. Az egyik legfontosabb különbség, hogy míg a turistáknak az országot sokszor a vidéki, régimódi, hagyománytisztelő képekkel lehet eladni, addig a befektetők esetén pont a high-tech és a fiatalság, dinamizmus hangsúlyozása a fontos. Ezt próbálják több-kevesebb sikerrel az olyan átfogó szlogenek megoldani, mint amit például Skócia használt az USA-ban: „Explore the past, glimpse the future” azaz



„Fedezd fel a múltat, szagolj bele a jövőbe” (Scotland House 2001). Bárhogy is, ahogy Olins (2001) rámutat, nem mást kell mondani, hanem ugyanazt kicsit másképp („*You don't say different things, you say things a bit differently*”).

### **További hasznok**

De térjünk vissza a célokra! Amivel a magyar és nemzetközi szakirodalom csak érintőlegesen foglalkozik, hogy a fenti három cél nem csak a külföld kapcsán állja meg a helyét. Az országmárkázás elsődleges céljai ugyanis az országon belül is értelmezhetők:

- A turizmus ösztönzése a belföldi turizmust is jelenti. Minél vonzóbb a saját országképünk, annál szívesebben utazunk mi magunk is az országon belül.
- A befektetések olyan síkon is értelmezhetők, hogy a magyar vállalkozások maradjanak az országban, ne tegyék át székhelyüket és kapacitásaikat, mondjuk Szlovákiába. Ahogy Anholt (2005) vagy Papadopoulos és Heslop (2002) felhívják rá a figyelmet, sok helyen a külföldi vállalkozások nagyobb előnyöket élveznek, mint a hazaiak. Ez pedig nem feltétlenül jó stratégia hosszú távon.
- A magyar termékek eladása ne csak külföldön, hanem Magyarországon is nőjön. Ezt szolgálja például a „Hajrá Hazai!” civil mozgalom. A két véglet mindezzel kapcsolatban: míg Jaffe és Nebenzahl (2001) úgy vélik, hogy ezek a kampányok viszonylag ritkán hatékonyak, addig Baker és Ballington (2002) egyenesen azt állítják, hogy a „Buy Domestic” nemcsak a hazai piacnak segít, de ezek a márkák, immáron megerősödve, külföldön is jobban megállják a helyüket. Bárhogy is, az Európai Unióban rövidesen csak a „Made in EU” címke lesz használható a „Made in Hungary” helyett és kizárólag a tipikusan magyar, ún. reprezentatív termékeket lehet majd megkülönböztetni (Malota 2005).

Fontos kiemelni azt is, hogy bár a country branding legfontosabb céljai gazdaságiak, a jó országmárkának egyéb addicionális hatása is lehet. A Magyarország 2000 konferencia bevezetője (1997) meglehetősen részletesen válaszolt „A pozitív országkép hogyan váltható át politikai és gazdasági előnyökké?” kérdésre: „*Közvetlen előny: az idegenforgalom növekedése, a privatizációs tranzakciók jobb pozíciója, a külföldi tőke fokozódó érdeklődése, a vállalkozói szféra külpiaci megítélésének és versenypozíciójának javulása, a kormányzat hitel- és kölcsönkérelmeinek kedvező külső megítélése, a külpolitikai törekvések támoga-*

*tottsága és nemzetközi visszhangja, a határokon túl élő magyarság nemzeti kötődésének és magyarságtudatának erősödése. Ezen túl az előnyök közvetve is megjelennek szinte minden területen (tudomány, kultúra, sport, politika, gazdaság), valamint az állampolgárok közérzetében, a nemzeti pesszimizmus kezelhetőségében és megszüntetésében.*”

Jól látható, hogy a korábban kifejtett előnyök mellett itt továbbiak is feltűnnek. Kiemelten érdekes ezek közül „a privatizációs tranzakciók jobb pozíciója”. Természetes, hogy ezzel az amerikai és nyugat-európai országmárkázó-szakirodalomban nemigen találkozni, hiszen helyi, kelet- és közép-európai sajátosságról van szó. Ennél is izgalmasabb azonban, hogy a gazdasági hasznok mellett a politikai és társadalmi előnyök is megjelennek. A nemzetközi irodalomban ezek közül kettővel találkozni rendszeresen, így most én is csak ezeket mutatom be:

### **Nagyobb szerep a nemzetközi szervezetekben, a külpolitikában**

Ezt a pontot sok szerző azért nem sorolja az országmárkázás céljai (vagy eredményei) közé, mert szerintük ez inkább az ország nagyságától, lakosságának számától, gazdasági elismertségétől, stb. függ. A kettő között azonban mindenképp van kapcsolat: az ország megítélése (vagyis a márkaimázs) például fontos szerepet játszhat a nemzetközi szervezetekhez való csatlakozásban. „*A márka megteremtése nem csak gazdasági szempontból kívánatos. Jelentős politikai és stratégiai vonzatai vannak, amelyek kihatnak még a NATO- és EU-bővítések ütemére is.*” – szögezi le van Ham (2002, 5. o.). Vegyük csak például EU koppenhágai kritériumait. E szerint olyan ország nyerhet felvételt az Unió tagjainak sorába, amely megfelel a következő feltételeknek:

- jogállam, stabil demokratikus intézményrendszerrel rendelkezik, az emberi jogokat és a kisebbségi jogokat tiszteletben tartják,
- működő piacgazdaság,
- megvan a képessége az Unión belüli piaci verseny elviselésére, és
- megvan a képessége az uniós tagsággal együtt járó kötelezettségek teljesítésére, beleértve a politikai, gazdasági és monetáris unió céljainak vállalását.

Ha alaposabban belegondolunk, ezek valamenynyire mind puha feltételek – szemben mondjuk az eurózónához való csatlakozáshoz szabott jóval keményebb maastrichti konvergenciakritériumokkal. Ilyen értelemben tehát egy jól felépített országmárka segít-

het az EU-hoz való társulásban is, illetve az ott betöltött szerepben. Különösen, ha azt tudatosan formálják. Jó érzékkel ismerte fel ezt Mart Laar, Észtország volt miniszterelnöke a kilencvenes évek közepén (BSCP 2001): „*Volt egy szlogen listánk. Minden minisztériumnak volt három szlogenje. Amikor a miniszteriumok képviselői találkoztak valakivel, vagy külföldre utaztak, minden beszédükben el kellett mondaniuk ezt a három dolgot, még akkor is, ha esetleg teljesen más témáról volt szó. Az egyik ilyen így hangzott: 'Trade, not aid', azaz 'Kereskedelmet, ne segélyt'.*”

### Az állampolgárok közérzetének javítása

Ezt a szempontot nagyon sokan elfelejtik, pedig talán ez a legfontosabb: az itt élők legyenek büszkék az országukra, érezzék jól magukat. Ennek kapcsán egyes szerzők odáig mennek, hogy ha az embereket bevonjuk a márkázási folyamatba, az „*elősegíti a társadalmi párbeszéd kialakulását*” (Ashworth és Voogd 1997, 78.o.), növeli „a belső társadalmi nemzeti kohéziót” (Demos 2006), sőt erősíti magát a demokráciát is (Kyriacou és Cromwell 2001a).

## AZ ORSZÁGMÁRKÁZÁS SAJÁTOSÁGAI

„*Annak ellenére, hogy egy nemzet arculatteremtő tervének kidolgozása sokkal összetettebb feladat, komolyabb koordinációs munkát követel meg, mint egy kereskedelmi program kialakítása, a kettő lényege ugyan az. Mindkét márkateremtő tervnek, a kereskedelminek és a nemzetinek egyaránt az a célja, hogy egy tiszta, egyszerű, minden mástól megkülönböztethető vállalkozást hozzon létre, ami gyakran verbálisan és vizuálisan is érzelmi elemek köré épül.*” – írja Olins „A márkák” című könyvében (2004a, 186.o.). Az előzőekkel egyetértve, úgy gondolom, hogy azért segíthet, ha megpróbáljuk a hasonlóságokat és a különbségeket összeszedni. Először is arra érdemes választ keresni, hogy milyen típusú márkára hasonlít leginkább egy országmárka.

1. Egy lehetséges megközelítés a termékpiacon működő vállalati márkákkal való összehasonlítás. Azon belül is inkább a Colgate Palmolive filozófiája, amely min-

den termékén nagybetűvel megjeleníti a nevét, semmint a Procter and Gamble-é vagy az Unileveré, amelyek olyan almámkákat futtatnak, melyek nem utalnak az anyacégre (vagy az a csomagoláson csak kisbetűvel látható). A Colgate-Palmolive-féle megközelítés országok esetében úgy fordítható le, hogy mindig egyértelműnek kell lennie, hogy ez most magyar termék, magyar étel, magyar műalkotás, stb.

2. Egy másik elméleti párhuzam az országmárka és olyan márkák közt tehető, mint a Lycra, a Teflon, a Gore-Tex, a Nutrasweet vagy az Intel. Ezek a márkák fontos összetevői más termékeknek, csakúgy, ahogy Magyarország benne van a gulyáslevesben, a csárdásban, a Sziget Fesztiválban, de akár az Audi TT-ben is. (Lásd: „Intel Inside” – „Hungary Inside”.) Hasonló analógiával működik a Tetra Pak és a Magyarország-csomagolás is.
3. Egy harmadik megközelítés a vállalati szolgáltatásmárkákkal való hasonlóság. E mellett szól, hogy „*a szolgáltatóiparhoz kapcsolódó márkáknál a legfontosabb tényező azon emberek cso-*

1. tábla Egy klasszikus márka és az országmárka összehasonlítása	
Klasszikus márka	Az ország mint márka
Tiszta tulajdonviszonyok	Igazi tulajdonos nincs, minden ott élő az
A menedzsment a tulajdonos döntése	A „menedzsmentet” (demokráciában) az állampolgárok választják
Cél: profit a tulajdonosnak	Cél: a polgárok jóléte, életképes közösség
Felülről vezérelt, top-down kontroll	Alulról, közösségi értékek által, bottom-up (demokráciában)
A márka imázsa néhány elemből áll össze	A márka imázsa rengeteg elemből áll(hat) össze
Konzisztens marketingkommunikáció kevés csatornán	Többnyire nem koordinált kommunikáció sok csatornán (ahol van országmárka központ, ott ez javítható, de a normál márkák konzisztenciája aligha elérhető)
A márkanév kitalált, megváltoztatható	A márkanév a földrajzi terület, nem változtatható meg
A márka időleges	A márka örökké akar élni

Forrás: Papp-Váry Árpád Ferenc (2007): 67. o.

portja, akik a vállalatnál dolgoznak. A munkatársaknak pontosan érteniük kell, mi a márka, aminek szolgálatában állnak. Hinni kell benne, és életben kell tartani azt; ha ezt nem teszik, nem fogják tudni rávenni a fogyasztót, hogy őket válassza.” Ezért „meg kell tanítani minden egyes alkalmazottunkat arra, milyen márkát képviselnek, hogy valójában ők maguk a márka, legalábbis az ügyfelek szemében” (Olins 2004, 92.o.).

Kleppe és Mosberg „Company versus Country Branding” (2002) című tanulmányukban leírják azokat a különbségeket, amelyek egy „hagyományos” márka és az ország mint márka esetében jelentkeznek. Az 1. táblázatot (lásd a 13. oldalon) az ő, valamint Anholt (2007, 81-85.o.) gondolatainak kiegészítésével készítettem. Ezek nemcsak a márkázás folyamatáról, hanem többnyire magáról a márkáról tett megállapítások is.

Mindezt továbbgondolva, érdemes az ország-márkázás legfontosabb sajátosságait kiemelni.

#### ***Jó érintkezési pont (touch point) menedzsment***

Azokat a helyeket, ahol a fogyasztó találkozik a márkával (legyen ez a bolt vagy a TV-ben egy reklám) a marketing szakirodalom „touch point”-nak, azaz „érintkezési pont”-nak nevezi. Egy termékmárka esetében ez viszonylag behatárolható, amit a tulajdonos-menedzsment többnyire jól is tud kontrollálni, például, hogy hol legyen a termék a polcon, mi legyen a reklám, hogy nézzen ki a honlap stb. „Bárhol kerülünk kapcsolatba egy sikeres márkával ... az érzés ugyanaz.” – írja Olins (2004a, 195.o.) Egy szolgáltatásmárka esetében a kapcsolódások száma már összetettebb, végtére is emberi interakciókról van szó. Jan Carlzon, a SAS légitársaság egykori elnök-vezérigazgatója ezeket az „igazság pillanatának” nevezi („Moments of Truth”, 1989).

***„Ukrajnában pedig 2009-ben meghatározott szabályokat vezettek be az útlevel- és határellenőrzési vizsgálatot végző személyek számára. Az előírás szerint az utasok kiszolgálásának szintje nem lehet alacsonyabb, mint a bankok vagy kereskedelmi egységek ügyfeleié.”***

A touch pointok száma egy ország esetében még magasabb és legnagyobb részük nehezen kontrollálható. „A nemzetek millió módon prezentálják magukat minden percben, a nap 24 órájában.” (Olins 2001). Bárát Tamás találóan fejezi ki magát, amikor azt mondja: „Jó tudni – és erről nem szabad megfeledkezni –, hogy

a Magyarországról kialakított vélemény a hegyeshalmi illemhely állapotánál kezdődik.” (ld. Metro 2000). Paul Lendvai (1997) pedig a következőkre mutatott rá: „A legkiválóbb szakembereknek kell összefogniuk, hogy helyrehozzák annak következményeit, amit lehetetlenül magas tarifájukkal a budapesti taxisok okoznak”. A taxisok egyébként más országokban is kulcsfontosságúak. Litvánia fővárosában, Vilnius-ban ezért például 2005-től vizsgát kell tenniük idegenvezetésből: csak az kaphat engedélyt, aki angol nyelven is tud beszélni a helyi nevezetességekről. Ukrajnában pedig 2009-ben meghatározott szabályokat vezettek be az útlevel- és határellenőrzési vizsgálatot végző személyek számára. Az előírás szerint az utasok kiszolgálásának szintje nem lehet alacsonyabb, mint a bankok vagy kereskedelmi egységek ügyfeleié. Ennek keretében kötelezővé tették a szívélyes mosolyt, az udvarias és diplomatikus beszédmodort. Az ukrán határőröknek ápoltan, vasalt egyenruhában, rendezett hajviselettel, minimális ékszerezettséggel, a nők esetében pedig visszafogott sminkkel kell fogadniuk az utasokat.

#### ***„A marketing túl fontos ahhoz, hogy a marketing osztályra hagyjuk.”***

A fentieket David Packard, a Hewlett-Packard alapítója mondta, arra utalva, hogy a szervezetben mindenki rezdülése marketinggel ér fel: hogy miként veszi fel a recepciós a telefont, hogy mit mesél este a gyárban dolgozó szalagmunkás a cégről az ismerőseinek, és így tovább. Az országmárka esetében mindez magától értetődő: mivel igazi tulajdonos nincs, az itt élők teszik olyanná, amilyen (Papadopoulos és Heslop 2002). Ahogy Rechnitzer (1995, 15.o.) fogalmaz: „a településmarketinget a település minden polgára végzi.” Mindez nemcsak a vendéglátásra vonatkozik, hanem az emberek hozzáállására is általában a dolgokhoz. Ugyanakkor, ahogy korábban már utaltam rá, az előbbiek nem jelentik azt, hogy az ország menedzsmentje (beleértve a kormányt) ne tehetne meg mindent a pozitív befolyásolás érdekében. Az ő munkájuk azonban önmagában kevés. Sőt, ha nem vonják be az ott élőket, akkor az csak propaganda, és semmiképp sem branding (lásd erről „Can a nation be branded?”, LogoLounge 2003, illetve Anholt 2005b).

Teresa Houston, a „Scotland the Brand” program egyik vezetője azt mondja: „Egy dologban hibáztunk. Nem adtuk el az imázst elég hatékonyan belföldön. 7 év után (!) jöttünk rá, hogy el kell adnunk magunkat a skótoknak is, hogy biztosak legyünk benne,

hogy amikor jönnek a külföldiek, az ország megfelel az előzetesen kialakított elvárásaiknak.” (ITC Executive Forum 2002). Ugyanezt mondja hazai részről Hankiss Elemér is (1999, 211.o.): „Az ország arculatának az

alakítása nem pusztán intézmények és szakemberek dolga. Nélkülözhetetlen az ő tudásuk és munkájuk. De ha nem vesz részt ebben a munkában valamilyen formában az egész ország, az intézmények, a sajtó, az állampolgárok hada, ha nem válik közös üggyé az, hogy végre meg kell találnunk, ki kell találnunk magunkat, el kell fogadnunk önmagunkat, igazi értékeinket kell kisugározni a világba: akkor elkerülhetetlenül kárba vész majd még a legbuzgóbb szakértői munka is.” Vagy, ahogy Anholt és Hildreth (2004, 81.o.) szellemesen írják: „A nagy különbség egy babkonzerv eladása és egy ország eladása közt az, hogy a babot nem kell megkérdezned arról, milyen címkét tegyél a dobozra.”

Az országmárkázás ilyen értelemben népszerű szóhasználatot élve igazi PPP, azaz public-private partnership kell, hogy legyen (Bennett 1999, Baker 2002, Garamhegyi 2004, Anholt 2005a): a politikusoknak, üzletembereknek és civileknek egyaránt részt kell vennie benne.

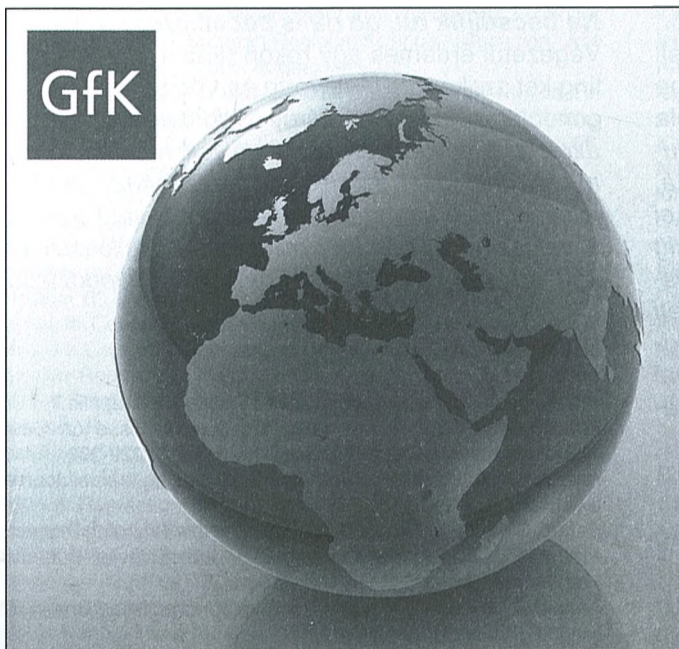
**„Az országmárkázáshoz arra is szükség van, hogy valós változások történjenek az országban. Csakúgy, mint a klasszikus márkáknál, innovációra, újdonságra van szükség, mely hírértékkel szolgál.”**

#### **Nincs országmárkázás országépítés nélkül**

Az országmárkázáshoz arra is szükség van, hogy valós változások történjenek az országban. Csakúgy, mint a klasszikus márkáknál, innovációra, újdonságra van szükség, mely hírértékkel szolgál. Anholt (2007) szerint a két mottó:

1. „Az akciók hangosabban szólnak, mint a szavak.”
2. „Ne beszélj addig, amíg nincs mit mondanod.”

Ha önmagában az imázs miatt teszünk valamit, az propaganda. Amikor azt mondjuk valamire, hogy már igaz, pedig nem is az. Lényegében ugyanerre mutatnak rá hazai részről Piskóti és társai (1997, 31.o.): „Ha csupán kommunikációs eszközökre koncentrálnunk, s elszakadunk a reálfolyamatoktól, nem lesz hihető a változtatási törekvés, nem indulnak be a kívánt folyamatok. Ilyen esetben a (...) sematikus propaganda többet árt, mint használ.” Wermer András pedig úgy fogalmaz: „tévedés, hogy ha valamit mázzal le-



- Ha érdeklí, hogyan ítéli meg az országot 20 nemzet polgára szerte a világból
- Ha tudni szeretné, hogy az export, a kormányzás, a beruházás, a kultúra, az emberi tényezők illetve a turizmus dimenziójában hazánk milyen helyezést ért el
- Ha kíváncsi rá, milyen módon hasznosíthatja az országról alkotott pozitív értékeléseket

Az Anholt-GfK Roper Nation Brand Index kutatás választ ad a fenti kérdésekre. Számszerű, mérhető, kézzelfogható adatokat kínál, ezáltal hozzájárul az országról kialakult kép megismeréséhez és megértéséhez. Az általános összefoglaló és az ország specifikus elemzés eredményeit felhasználva megerősítheti nemzetközi üzleti kapcsolatait.

További tájékoztatás: Inzsöl Ágnes • Tel.: 06-1/288-5085  
E-mail: agnes.inzsol@gfk.com • www.gfk.tanulmanyshop.hu

**Nation Brand Index - Magyarország a globális rangsorban**

öntünk, eladható lesz. A marketing nem reklám, hanem olyan dolog, amelynek során felépítünk valamit, amit úgy vélünk, jó az embereknek” (MH 2006). Nem véletlen, hogy amikor nemrégiben Nigéria hírközlési minisztere bejelentette, hogy az ország elindítja első imázskampányát, rengeteg kritikus jelezte, hogy Nigériának inkább az olyan kulcsfontosságú problémákkal kellene foglalkozni, mint a szegénység, a betegségek vagy az oktatás helyzete. A „Good People, Good Nation” („Jó emberek, jó nemzet”) üzenetű kampány sokak szerint „értelmetlen, mondván, szlogenekkel és figyelemfelkeltő szinkombinációkkal aligha lehet megváltoztatni egy olyan ország imázsát, ahol a kormány tagjai is lopnak, meghamisítják a választási eredményeket és esetenként az ellenzék egy-egy tagját is elteszik láb alól” (Mark&Media 2009). Ráadásul az internet tovább rontotta az ország amúgy sem túl fényes hírnevét a „419-es család” néven ismertté vált online szélhámosok akciójának köszönhetően, akik az áldozatok banki adataiért cserébe gyors meggazdagodást ígértek. Anholt (2007, 37.o.) mindennek kapcsán úgy látja, hogy „az országmárka-építés 80%-a innováció, 15%-a koordináció és csak 5%-a kommunikáció.”

### **Az országmárkázás hosszú távú, ezért független szervezet kezébe kell adni**

Az országimázs-építés, ország-újramárkázás ugyan nem megy a kormány és a miniszterelnök nélkül, hiszen fontos, hogy a program mellett álljanak, de amennyire lehet, független testület kezébe kell adni a feladatot. Hazai részről ezt a következőképp fogalmazta meg már 1999-ben Pomogáts Béla [19.o.]: „Az ország arculatának gondozása és felmutatása a politikai intézmények egyetemes feladata, a pártpolitikák és pártérdekek felett helyezkedik el (illetve kellene elhelyezkednie). Kialakításán mindig az egyetemes nemzeti érdekeknek, következtésképpen egy pártok felett érvényesülő össznemzeti stratégiának kell örködnie. A nemzeti imázs kialakítása nem kerülhet politikai karrierérdekek örvényei közé, mert különben nemhogy elérné célját, hanem ellenkezőleg, az ország hitelének és nemzetközi súlyának csökkenéséhez vezethet.” Ugyanezt mondta Szondi György (2006) is a „BrandFocus”-nak adott rádióinterjújában, aki szerint „a rengeteg példa azt mutatja, hogy azok az országok voltak sikeresek, ahol a country branding nem vált a politika martalékává, illetve nem politizálódott. Nagyon sokszor a politikusok is építik a saját brandjüket, és ehhez lehet, hogy felhasználják akár az országnak a brandjét. De mennél több politikát, illetve politikust viszünk a nemzeti branding koncepcióba, annál nehezebb a dolog.”

A politikától független márkázás azzal is alátámasztható, hogy míg a country branding, rebranding hosszú távú, 15-20 éves program, addig a kormányok négyévenként váltják egymást (lásd erről Kurucz 2005, illetve Olins írásait). „Nemzetünk imázsát nem lehet máról holnapra kicserélni. A változás csak hosszú távon következhet be, s csak tudatos fejlesztés eredményeként” – írta tíz évvel ezelőtt Szeles (1996, 36.o.). Ráadásul a márkázásnak az adott ország legnagyobb előnyén-előnyeinek kell alapulnia – ennek pedig nincs köze a politikához (Baker 2002).

### **Az országmárkázásra nincs standard formula**

Bármennyire is lehet bizonyos közös pontokat találni, de mivel minden ország más, nem lehet egy vázformulát használni. Minden helynek megvannak a saját céljai, erőforrásai és kompetenciái. Ami azonban közös: a márkázással nemcsak egy új logó, szlogen vagy éppen márkanév megalkotásáról van szó, hanem egy koherens, átfogó folyamatról, beleértve a pozicionálást és kommunikáció teljes eszköztárát (Lindsay 2000, Gardella 2002, Piskóti 2004, Olins 2004b, 2005, Anholt 2005a, László és Kóródi 2005). Még egyszer fontos azonban hangsúlyozni, hogy a márkakép végül nem csak ettől a folyamattól függ, de komoly esély van rá, hogy javul.

### **Ne becsüljük túl, de ne is becsüljük le a hatást!**

Végezetül érdemes egy rokon terület, a városmarketing két szakértője, Ashworth és Voogd (1997, 230.o.) gondolatait idézni „A tárgy újdonságából fakadnak azok a következmények, amelyek minden forradalminak ható ötlet legelső alkalmazásának is kísérőjelenségei: a támogatók tábora optimistán túlértékeli a valószínű hasznokat, miközben az ellenzők eltúlzott, sokszor alaptalan fenntartásait hangoztatják.”

## **HIVATKOZÁSOK**

- Ahány turista, annyi vélemény, Metro újság, 2000. április 7.  
Anholt, S. [2002a]: Foreword to the Special Issue on Country Branding, Journal of Brand Management, 9:4-5, 229-239.  
Anholt, S. [2002b]: Nation Branding: A continuing theme, Journal of Brand Management, 10:1, 59-60.  
Anholt, S. [2005a]: Brand New Justice – How Branding Places and Products Can Help the Developing World, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford  
Anholt, S. [2005b]: Editorial – Some important distinctions in place branding, Place Branding, 1:2, 116-121.  
Anholt, S. [2007]: Competitive Identity – The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, Basingstoke  
Anholt, S. & Hildreth, J. [2004]: Brand America – The Mother of All Brands, Cyan Books, London  
Ashworth, G. J. – Voogd, H. [1997]: A város értékesítése – Mar-

- ketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Baker, Bill [2002]: 18 Common Destination Branding Pitfalls and How to Avoid Them, [www.destinationbranding.com](http://www.destinationbranding.com)
- Baker, M. J. & Ballington, L. [2002]: Country of origin as a source of competitive advantage, *Journal of Strategic Marketing*, 10: 157-168.
- Barát T. [1997]: Hozzászólás a Magyarország 2000 konferencia ország-kép témájához, Magyarország 2000 konferencia, [http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000\\_velemeny.htm](http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000_velemeny.htm)
- Bauer A. – Berács J. [1998a]: Bevezetés a marketingbe, Külkereskedelmi Oktatási és Továbbképző Központ, Budapest
- Bauer A. – Berács J. [1998b]: Marketing, AULA Kiadó, Budapest
- Bennett, O. [1999]: Destination marketing into the next century, *Journal of Vacation Marketing*, 6:1, 48-54.
- Berács J. [2000]: Nemzeti imázs és versenyelőny – Az országéredet-hatás elmélete és gyakorlata, *Marketing & Menedzsment*, XXXIV:1,
- BrandFocus [2006]: Country branding – vendég Szondi György, a Leeds Metropolitan University tanára, a téma szakértője (BrandFocus 105,9 – a marketingszakma hírei első kézből, a Gazdasági Rádió és a Magyar Marketing Szövetség közös műsora, 2006. november 8. és 15., [http://www.brandfocus.hu/WEBSET\\_DOWNLOADS/303/brandfocus\\_20061108.mp3](http://www.brandfocus.hu/WEBSET_DOWNLOADS/303/brandfocus_20061108.mp3), illetve 20061115.mp3)
- BSCP [2001]: Selling Estonia, <http://www.balticsww.com/news/features/selling-estonia.htm>
- Budha, K. [2002]: Can countries be re-branded? <http://www.themediawire.com>
- BuildingBrands, <http://www.buildingbrands.com>
- Carlzon, J. [1989]: Moments of Truth, Harper Collins, New York
- Cheverton, P. [2005]: A márkaimázs felépítése – Nélkülözhetetlen útmutató a márkamenedzsmenthez, Alexandra, Pécs
- Deffner, A. & Liouris, C. [2005]: City Marketing: A Significant Planning Tool for Urban Development in a Globalised Economy, 45th Congress of the European Regional Science Association, Vrije Egyetem, Amszterdam, 2005. augusztus 23-27.
- Demos [2006]: „Nation branding” azaz országimázs formálás Európában, Melléklet a DEMOS Magyarország Alapítvány „Country branding – Nemzetközi imázs és identitás” konferenciájához, 2006. november 28, Budapest
- Dinnie, K. (Ed.): Nation Branding – Concepts, Issues, Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2008
- ENSZ weboldal [2009]: (<http://www.un.org/Overview/growth.htm>)
- Fehlmann, R., Grahlw, H. & Passow, T. [2003a]: From Reputation Quotient to Country Reputation Index: Adapting a Tested Tool to Measure a Country's Reputation, 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Manchester Business School, Manchester, UK, 2003. május 22-24.
- Fehlmann, R., Grahlw, H. & Passow, T. [2003b]: The Country Reputation Cockpit: Translating Reputation Measurement into Reputation Management, 7th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness, Manchester Business School, Manchester, UK, 2003. május 22-24.
- Frei T. [2004]: Frei Dosszié – Magyar Imázs (TV2, 2004. április)
- Garamhegyi Á. [2004]: A településmarketing mint a nonbusiness marketing egy esete (In: Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (szerk.): Nonbusiness marketing és menedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest, 271-283.
- Gardella, J. [2002]: Promises to Keep: Making Branding Work for Science Centers (Dimensions Magazine – Strategies for Tough Times, <http://www.astc.org/pubs/dimensions/2002/may-jun/branding.htm>)
- 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.
- Hankiss E. [1996]: Találjuk ki Magyarországot avagy: egy tudós földönjáró álmai, *Marketing & Menedzsment*, XXX:3, 62-64.
- Hankiss E. [1999]: Farkasok Kánaánban avagy találjuk ki (újra) Magyarországot, In: Hankiss E.: Proletár reneszánsz – Tanulmányok az európai civilizációról és a magyar társadalomról, Helikon, Budapest, 199-211.
- Hegyí B. [2005]: Városok konvergenciája a nemzetközi versenyben, In: Józsa L. – Varsányi J. (szerk.): Marketingoktatás és -kutatás a változó Európai Unióban – Tanulmánykötet a Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadásokból. Széchenyi István Egyetem, Győr, CD-ROM, 244-251.
- Horkay N. [2003]: Turisztikai márka és márkapolitika a desztináció-menedzsmentben I-II. *Turizmus Bulletin*, 7:1, 47-53. és 7:2, 21-31.
- ITC Executive Forum [2002] E-discussion, Session 4: Projecting Value: Is there a case for national branding? [http://www.intracen.org/execforum/ef2002\\_ediscussions/2002\\_1/1highlightsession3.htm](http://www.intracen.org/execforum/ef2002_ediscussions/2002_1/1highlightsession3.htm) és <http://www.e-connexions.net/pipermail/execforum/Week-of-Mon-20020923/000018template.html>)
- Iván G. [2001]: A világ vezető iparága lesz a turizmus, *Magyar Hírlap*, 2001. január 15.
- Jenes B. [2005]: Az országimázs alakításának lehetőségei, *Marketing & Menedzsment*, XXXIX:2, 18-29.
- Jenes B. – Malota E. – Simon J. [2008]: Az országimázs mérhetősége elméletben és gyakorlatban, *Marketing & Menedzsment*, XLII:5-6, 137-149.
- Jaffe, E. D. & Nebenzahl, I. D. [2001]: National Image and Competitive Advantage – The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect, Copenhagen Business School Press, Copenhagen
- Imázst váltana Nigéria, *Marketing és Média*, 2009. április 29. - május 12., 7.o.
- Józsa L. [2002]: Marketingstratégia, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kandikó J. [2003]: Régiómarketing, *CEO magazin* 1. szám, melléklet, 1-12. oldal)
- Kiriacoú, S. & Cromwell, T. [2001a]: The Concept and Benefits of Nation Branding, <http://eastwestcoms.com/Concepts-and-benefits-of-nation-branding.htm>
- Kiriacoú, S. & Cromwell, T. [2001b]: Corporate Strategies for a Nation's Success, <http://eastwestcoms.com/Corporate-Strategies-for-a-Nation's-Success.htm>
- Klein, N. [2002]: Brand USA, <http://www.alternet.org/story.html?StoryID=12617>)
- Kleppe, I. A. & Larsson Mossberg, L. [2002]: Company versus Country Branding – „Same, Same but Different”, Institute for Research in Economics and Business Administration, Bergen
- Koroncz Á. [1997]: Felmérés húsz országban, Magyarország 2000 konferencia – Magyarország képe a nagyvilágban, 1997. május 30-31., <http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000/bszekcio.htm>
- Kotler, P. [1998]: Marketing management – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Kotler, P. [2000]: Kotler a marketingről – Jönni, látni, győzni a piaccon, Park Könyvkiadó, Budapest
- Kotler, P. & Gertner, D. [2002]: When a Country Becomes a Brand and a Product, Lubin Working Research, Summer, 1. and 4.
- Kotler, P. & Gertner, D. [2004]: Country as Brand, Product and Beyond: a Place Marketing and Brand Management Perspective, In: Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (Eds.): Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 46-51
- Kotler, P., Haider, D. D. & Rein, I. [1993]: Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations, The Free Press, New York
- Kotler, P., Jatusripitak, S., & Maesincee, S. [1997]: The Marketing

of Nations – A Strategic Approach to Building National Wealth, The Free Press, New York

Kraftné Somogyi G. – Fojtik J. [1998]: Helymarketing, turizmus-marketing, területfejlesztés Marketing & Menedzsment, XXXII:3, 53-61.

Kozma G. [1995]: Városmarketing, mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze, Tér és Társadalom, 9: 37-54.

Kreatív [2001] Eladni az országot – A Magyar Turizmus Rt. Marketingterve, Kreatív marketing és kommunikációs szaklap, 2001. október 31.

Kreatív [2006]: Gulyán túl – Végrehajtásra vár az országimázs stratégia, Kreatív marketing és kommunikációs szaklap, 2006. júliusi szám, 36-39. oldal

Kurucz Zs. [2005]: Országimázs itthon és külföldön, Szakdolgozat, kézirat, Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron

László É. – Kóródi M. [2005]: A márkák vonzereje, a vonzerő márkái, In: Józsa L. – Varsányi J. (szerk.): Marketingoktatás és -kutatás a változó Európai Unióban – Tanulmánykötet a Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadásokból. Széchenyi István Egyetem, Győr, CD-ROM, 397-402.

Lendvai, P. [1997]: A stabilitás nem sajtótéma, Magyarország 2000 konferencia – Magyarország képe a nagyvilágban, 1997. május 30-31., <http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000/bszekcio.htm>

Lengyel M. [1996]: Országkép (Imázs), Marketing & Menedzsment, XXX:2, 4-6.

Levine, M. [2003]: A Branded World – Adventures in Public Relations and the Creation of Superbrands, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Lindsay, M. [2000]: The Brand Called Wisconsin – Can we make it relevant and different for competitive advantage?, Economic Summit White Paper; Lindsay, Stone and Briggs, [www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf](http://www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf)

LogoLounge [2003]: Can a Nation Be Branded? – Interview with Marius Ursache, Chief Creative Officer of Grapefruit Design, Romania and Jack Yan, CEO of Jack Yan & Associates, LogoLounge.com, <http://www.logolounge.com/articles/default.asp?ArticleID=73>

MH [2006]: Ami egyszer bement a fejekbe, azt onnan isten sem veri ki - Interjú Wermer Andrással, Magyar Hírlap, 2006. április 3., online elérhető: <http://www.magyarhirlap.hu/cikk.php?cikk=102478>

Malota E. [2005]: A Pick, a Zwack és a gőzölgő rakott krumpli – Mit ér a márka, ha magyar?, Magyar Reklám, 3:1, 18-21.

Országimázs – Interjú Serényi Jánossal és Radnai Lászlóval, Marketing & Menedzsment, 1996a XXX:4, 42-46.

Országimázs – Interjú Serényi Jánossal és Radnai Lászlóval (Marketing & Menedzsment, 1996b XXX:5, 28-31.

Martin, D. [2007]: Rebuilding Brand America – What We Must Do to Restore Our Reputation and Safeguard the Future of American Business Abroad, American Management Association, New York

Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. [2004]: Introduction, In: Morgan, Pritchard, & Pride (Eds.): Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 3-16.

Nagy Sz. [1999]: Imázs+, Szakdolgozat, kézirat, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Gazdálkodási Kar, Marketing szakirány

Neumeier, M. [2006]: The Brand Gap – How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design, New Riders, Berkeley, CA

Olins, W. [2001]: How to Brand a Nation, <http://wallyolins.com/views.htm>

Olins, W. [2004a]: A márkák – A márkák világa, a világ márkái, Jászöveg Műhely – British Council, Budapest

Olins, Wally [2004b]: Branding the Nation: the Historical Context, In: Morgan, Pritchard, & Pride (Eds.): Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition, Elsevier Butterworth

Heinemann, Oxford, 17-25

Palanca A. [2005]: A turizmus hatása a gazdasági rendszerekre, In: Józsa L. – Varsányi J. (szerk.): Marketingoktatás és -kutatás a változó Európai Unióban – Tanulmánykötet a Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadásokból. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2005. augusztus 25-26., CD-ROM, 536-551.

Palanca A. [2004]: A márkázás szerepe a turizmusban, In: Beszteri B. (szerk.): Magyarország és a 21. század kihívásai az Európai Unióban, MTA Veszprémi Területi Bizottság – Kodolányi János Főiskola, 143-148.

Papadopoulos, N. & Heslop, L. A. [2002]: Country Equity and Country Branding, Journal of Brand Management, 9:4-5, 294-314.

Papp-Váry Á. F. [2006a]: Az országmárkázás elmélete és gyakorlata (ReklámMérték, 4:34, 11. o. (<http://www.mrsz.hu/download.php?oid=T2165f726342545e4330f04ccd795b8e;aid=Te1b58716f4656524a36bc90bff950ba>)

Papp-Váry Á. F. [2006b]: Városnév cserék – Geográfiai branding (2. rész), PR Herald, Online Public Relations Magazin, 2006. november 22. <http://www.prherald.hu/cikk2.php?idc=20061122-74514>

Papp-Váry Á. F. [2006c]: Országmárkázás – Hildreth és Walsh, PR Herald, Online Public Relations Magazin, 2006. december 29. <http://www.prherald.hu/cikk2.php?idc=20061229-012220> -

Megjelenít még: Magellán PR, <http://www.magellanpr.hu/index.php?inc=inc.hajonaplo.anyag.php&azon=453>, ill. a DEMOS Magyarország weboldala, [http://www.demos.hu/Sajto/Rolunk?page=details&oldal=1&news\\_id=162](http://www.demos.hu/Sajto/Rolunk?page=details&oldal=1&news_id=162)

Papp-Váry Á. F. [2006d]: Az ír csoda – Sereghajtóból listavezető, PR Herald, Online Public Relations Magazin, 2006. december 29. <http://www.prherald.hu/cikk2.php?idc=20061229-182809>

Papp-Váry Á. F. [2007a]: Recenzió Simon Anholt és Jeremy Hildreth „Brand America – The Mother of All Brands” című könyvéről, Marketing & Menedzsment, XXXIX:2, 87-88.

Papp-Váry Á. F. [2007b]: Márkaépítés a 21. században, In: Svéhlik Cs. (szerk.): Marketing a 21. században – Trendek és kihívások, 87-138.

Papp-Váry Á. F. [2007c]: Az országmárkázás szerepe és hatásai – Országimázs a kibővült Európai Unióban, PhD-disszertáció, kézirat, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar

Papp-Váry Á. F. [2008]: Marketing a gyakorlatban, BKF-Századvég

Papp-Váry Á. F. [2009]: Nem segít a lúzer imázs – Újragondolt országimázs, Marketing és Média, április 1-14, 14-15.

Phan, S. [2002]: Why branding a nation is a key in this economy – A short opinion piece on national branding and reputation building, in the context of developing and newly-developed nations in the Asia Pacific region, <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=238>

Piskóti I. [2004]: Területmarketing a marketingelméleti iskolák fejlődésében, In: Berács J. – Lehota J. – Piskóti I. – Rekettye G. (szerk.): Marketingelmélet a gyakorlatban, KJK-Kerszöv, Budapest, 87-107

Piskóti I. – Dankó L. – Schupler H. – Büdy L. [1997]: Régió és településmarketing – egy tudatos koncepció a nemzetközi és hazai gyakorlat példáján, Miskolci Egyetem, Miskolc

Plavsak, K. [2004]: Slovenia – Branding a small new EU nation, In: Public diplomacy and media: international conference, Diplomatic Academy, Ministry of Foreign Affairs, Zagreb, <http://www.media-forum.si/sio/izobrazevanje/javna-diplomacija/clanki/slovenia-branding.pdf>

Pomogáts B. [1999]: A magyarsággép és az ország külpolitikai stratégiája, In: Magyarsággép és történeti változásai, MTA, Budapest

Porter, M. [1990]: The Competitive Advantages of Nations, Macmillan, London

Randall, G. [2000]: Márkázás a gyakorlatban, Geomédia Szak-könyvek, Budapest

Rechnitzer J. [1995]: Vázlatpontok a településmarketing értelmezéséhez és kidolgozásához, Tér és Társadalom, 9: 5-16. )

Rendon, J. [2003]: When Nations Need A Little Marketing, New York Times, 2003. november 23.  
<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9803EED9123BF930A15752C1A9659C8B63>

Ries, A. & Ries, L. [2002a]: The 22 Immutable Laws of Branding – How to Build a Product or Service into a World-Class Brand, Collins Business, New York

Ries, A. & Ries, L. [2002b]: The Fall of Advertising & The Rise of PR, Harper Business, New York

Roberts, K. [2004]: Lovemarks – Jövő a márkák után, Magyar Könyvklub, Budapest

Ries, A. & Trout, J. [1997]: Pozicionálás – Harc a vevők fejében elfoglalt helyért, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

Scotland House [2001]: Culture and Tourism: Are we talking the same language? – Report of the cultural seminar,  
[www.scotlandeuropa.com/PUBLIC%20SITE/Scotland%20Europa%20Papers/papers.htm](http://www.scotlandeuropa.com/PUBLIC%20SITE/Scotland%20Europa%20Papers/papers.htm)

Scotland House [2001]: Culture and Tourism: Are we talking the same language? – Report of the cultural seminar,  
[www.scotlandeuropa.com/PUBLIC%20SITE/Scotland%20Europa%20Papers/papers.htm](http://www.scotlandeuropa.com/PUBLIC%20SITE/Scotland%20Europa%20Papers/papers.htm)

Szeles P. [1996]: Önismeret és tükörkép, avagy álmaink és a külső valóság, Marketing & Menedzsment, XXX:1, 33-36.

Szeles P. [2001]: A hírnév ereje – Arculatemlélet, Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest

Szondi Gy. [2005]: Country branding Kelet-Európában, Marketing-oktatás és -kutatás a változó Európai Unióban – A Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadás

Trout, J. [2004]: Trout on Strategy – Capturing Mindshare, Conquering Markets, McGraw-Hill, New York

Trout, J. & Rivkin, S. [2000a]: Differentiate or Die – Survival in Our Era of Killer Competition, John Wiley & Sons, New York

Trout, J. & Rivkin, S. [2000b]: The Power of Simplicity – A management Guide to Cutting Through the Nonsense and Doing Things Right, McGraw-Hill, New York

van Ham, P. [2002a]: A márkás állam felemelkedése – Az imázs és a hírnév posztmodern logikája, Marketing & Menedzsment, XXXVI:1, 3-7.

van Ham, P. [2002b]: Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory, Millennium: Journal of International Studies, 31:2, 249-269.

Vicente, J. [2004]: State Branding in the 21st Century, Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis, The Fletcher School, <http://fletcher.tufts.edu/research/2004/DeVicente-Jorge.pdf>

Walsh, E. M. [2006]: Ireland – A Changed National Identity (Előadás a DEMOS Magyarország Alapítvány által szervezett „Country branding – Nemzetközi Identitás és Imázs” konferencián, 2006. november 28.,  
<http://www.demos.hu/Tevekenység/Rendezvenyek/identitas>)

Walvis T. [2002]: The Branding of Nations – Excerpt from a forthcoming book on national branding, Stardust New Ventures

Warren, S. [2002]: Branding New Zealand – Competing in the global attention economy, Locum Destination Magazine, Winter, 54-56.

Wint, A. G. & Wells, L. T. [2000]: Marketing a Country: Promotion as a tool for attracting foreign investment, Worlds Bank's Partnership for Development

Wipperfürth, A. [2005]: Eltérített márkák – A marketingmentes marketing, HVG Könyvek, Budapest

World Tourism Barometer  
[http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO\\_Barom07\\_3\\_en.pdf](http://unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom07_3_en.pdf), 2008

A cikk szerzőjének a témával kapcsolatos további tanulmányai elérhetők online:

[www.papp-vary.hu/orszagmarkazas](http://www.papp-vary.hu/orszagmarkazas)

*Papp-Váry Árpád Ferenc, PhD, a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola docense, a Marketing és Üzleti Kommunikációs Intézet vezetője*

## FROM COUNTRY BRANDING TO COMPETITIVE IDENTITY

It is not accidental that countries take over the conventional brand management techniques, because 51 from the 100 strongest economies of the world are companies, not countries. Besides, the number of countries (we might say “competitors”) has increased significantly. While the United Nations had 51 members in 1945, it has 192 in 2009.

In the light of the previously mentioned, the primary goals of country branding are economic. The three major components of ‘sale’ are as follows: 1. The attraction of tourists, 2. The stimulation of incoming investments, 3. The boost of export. It is imperative to point out that a good country brand can also have other additional effects: 4. Bigger role in international organisations and foreign affairs, 5. The bettering of the citizens’ general feeling.

Although country branding is a new field there are numerous lessons, including:

- A country brand is multidimensional. Not only because it consists of more dimensions than a classical brand but because for the different target groups other things can be important from these.
- In the case of countries, the number of consumer touch points is much higher and most of them can be controlled only with difficulties.
- A comprehensive branding programme has to be accepted in the given country at first (by the media, the business sphere and the people respectively) a brand outwards can be built only after this.
- Country building and country image building have to happen at the same time, in fact, the previous one anticipates the latter one to some extent.
- Country branding and country rebranding are long-term processes. Their results are likely to be seen only after having 15-20 years passed.

*Árpád Ferenc Papp-Váry*