

Papp-Váry Árpád Ferenc¹

Országmárkázástól a versenyképes identitásig – és még tovább. A country branding megjelenése, céljai és természete 2009-ben és 2017-ben²

„Hosszú, szinte szakállasnak mondható története van ma már az orszáгимázis tudatos formálására és fejlesztésére irányuló szakmai munkának és a különböző törekvéseknek” – írták a Marketing és Menedzsment szerkesztői. Hogy mikor? 1996-ban! A millicentenáriumi évében az M&M egész (interjú) sorozatot szentelt az orszáгимázisnak, 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.

2009-ben pedig egy dedikált szám jelent meg „Orszáгимázis, orszáгимárka” címmel, olyan neves szerzők cikkeivel, mint Bod Péter Ákos, Kozák Ákos, Braun Róbert, Bíró Péter, Jenes Barbara vagy éppen Töröcsik Mária. Ebben a számban szerepelt e cikk eredeti változata is, melynek apropója az akkoriban alakult Orszáгимárka Tanács volt. A 2009-es tanulmány bemutatta az orszáгимárkázás gyökereit, alapvető céljait, valamint, hogy az addigi gyakorlati tapasztalatok és tudományos publikációk alapján milyen sajátosságai vannak a területnek. Jelen írás az eredeti jelentősen rövidített változata, kiegészülve egy új fejezettel, mely leginkább azt a dilemmát veti fel, hogy van-e egyáltalán olyan, hogy orszáгимárkázás.³

AZ ORSZÁGIMÁRKÁZÁS FOGALMÁNAK MEGJELENÉSE

„A marketing művészete alapjában véve a márkáépítés művészete” – állítja Kotler (2000: 85), „a marketing pápája”. Ries és Ries (2002: x) pedig egyenesen azt mondják, hogy nemsokára eljön az idő, amikor a „marketing” helyett a „branding” lesz az elterjedtebb kifejezés.

A branding elterjedését jól mutatja, hogy már a köznapi szóhasználatba is beépült, mégis, ha országokról van szó, a szó használatától a nagy többség megrémül (ld. erről bővebben Anholt 2002). Michel Girard francia akadémikus 1999-ben például a következőket írta (idézi Olins 2004b: 18): „A rebranding (újramárkázás) 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 újramárkázását.”

¹ 2009 Papp-Váry Árpád Ferenc, PhD, a Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola docense, a Marketing és Üzleti Kommunikációs Intézet vezetője

2017 Papp-Váry Árpád Ferenc, PhD, a Budapesti Metropolitan Egyetem általános rektorhelyettese, a Marketing Intézet vezetője, a Magyar Marketing Szövetség alelnöke

² A cikk eredetileg 2009-ben jelent meg a következő címen: Orszáгимárkázástól a versenyképes identitásig – és még tovább. A country branding megjelenése, céljai és természete

³ A publikáció a Közigazgatás- és Közszolgáltatás-fejlesztési Operatív Programon belül a KÖFOP-2.1.2.-VEKOP-15 A jó kormányzást megalapozó közszolgáltatás-fejlesztés című projekt támogatásával készült a Nemzeti Közszolgálati Egyetem koordinálásával, a Budapesti Metropolitan Egyetem „Versenyképesség a közszolgáltatásban” alprojektjében

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).

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”.

Persze a fenti példa esetében némileg erőltetettnek tűnhet az országmárka, illetve országmarkázás szavak használata, hiszen a fogalomról nem olyan rég hallottunk először. A történet szerint Simon Anholt volt a legelső, aki 1996-ban papírra vetette a „nation brand”, 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 országokra, mint márkákra 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 országokat külön taglalta: „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. A marketingkutatók viszont érdekes módon figyelmüket sokáig nem az országmarkáknak 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 a 2002-es évet megelőző 50 évből, ugyanakkor rámutattak, hogy magukról az egyes országok imázsáról nincsenek igazán jó felmérések.

A nagy áttörést a „Journal of Brand Management” 2002. évi különszáma hozta, mely egy 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-tel közösen írt „Brand America”. 2008-ban pedig Keith Dinnie szerkesztésében megjelent egy „akadémiaibb” mű is, a „Nation Branding”.

Hazánkban hasonló történt: bár az országmárka, országmarkázás iránti igény régóta jelen van, szinte soha nem így hívták. Ahogy a címben utaltunk rá, a Marketing és Menedzsment folyóirat szerkesztői már 1996-ban úgy fogalmaztak, hogy: „*Hosszú, szinte szakállasnak mondható története van ma már az országimázs tudatos formálására és fejlesztésére irányuló szakmai munkának és a különböző törekvéseknek*”. A millicentenáriumi évében természetes, hogy kiemelt volt az országimázs-építés, ezért az M&M egész (interjú)sorozatát szentelt a témának. (Ld. erről Hankiss 1996, Lengyel 1996, Szeles 1996, Mark&Men 1996a, b).

A nem túl hosszú életű Országimázs Központ (2000-2002) mint állandó médiatema 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 és tsai (1997), Kozma (1995) cikkében, Kraftné és Fojtik (1998) írásában vagy Kandikó (2003) összefoglalásában.

Ezzel szemben „az ország, mint márka” megközelítésről, illetve „országmarkázásról” még csak néhány írás szólt jelen cikk eredeti megjelenéséig, azaz 2009-ig. A fogalom elterjedéséhez 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”).

Mindenek ellenére az „ország, mint márka” megközelítés 2009-ben Magyarországon még aligha volt tekinthető elterjedtnek, hiszen még a területtel behatóan foglalkozó szerzők nagy része is az imázs szót használta (ld. például Jenés és Tsai 2008). Pedig az országmárka, országmárkázás kifejezés mellett több érv is szól:

- Az egyik, hogy a *márkázás 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, Turkcell) és országok (Kelet-Timor, Lettország, Lengyelország).
- Másrészt a márka *„közvetlenül kapcsolódik a pénzhez, az értékhez és a jövedelmezőséghez. ... Ez az egyik alapvető oka annak, amiért a 'márka' szó kizorított minden fogalmat – az identitást, az image-t, a hírnevet, az egyéniséget stb. – az üzleti életben.”* – fogalmaz Olins (2004a).
- Végül Magyarországon az orszáгимázs szót meglehetősen lejáratta a 2000-2002 közt fennálló Orszáгимázs Központ, illetve az ez ellen indult ellenzéki-, és média-hadjárat, ami egyenesen „Országblamázs Központnak” titulálta az intézményt. Talán ennek is köszönhető, hogy a 2009 elején létrehozott központi szervezetnek már Országmárka Tanács lett a neve – ez egyébként szervezetileg ugyanúgy a Miniszterelnöki Hivatalhoz lett kötve, mint korábban az Orszáгимázs Központ (Papp-Váry 2009).

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

ÚJ VERSENY

„Napjainkban a nemzeteknek számos területen – ilyenek például a befektetések, az export, az idegenforgalom – keményen meg kell küzdeniük egymással. Ez új jelenség. A történelem folyamán a turizmus nem volt jelentős tényező, a befektetések viszonylag kisszámú 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).

Bizony, az országok küzdelme ma már sokkal többértű, 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 2009-ben már 192! Ez az azóta eltelt időszakban még egy taggal, Dél-Szudánnal 193-ra nőtt (<http://www.un.org/en/sections/member-states/growth-united-nations-membership-1945-present/index.html>).

De hogyan is lett ennyi ország? Először a gyarmatok függetlenségének kivívásával születtek új államok. És az „új nemzetek” új neveket adtak maguknak – vagy azonnal, vagy pár év elteltével (Papp-Váry 2016). 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 szoruló 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 mennénk 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 koponyája (Ries és Trout 1997). 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), valamint Vicente (2004) 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.

„Az üzleti világban a branding ugyanaz, mint minden más: eladási eszköz” – írja Cheverton (2005: 249, kiemelés tőlem – A szerző). A gondolatot kibontva, ahogy egy klasszikus márka, úgy egy jó országmárka mindenekelőtt versenyképességet jelent – vagyis „eladásokat”. Nem véletlen, hogy a téma atyja, az említett Simon Anholt 2007-ben bevezette a „versenyképes identitás” („competitive identity”) fogalmát.

Míndezt azzal egészíthetjük ki, hogy az országoknak is olyasmire kell törekednie, amit a Procter&Gamble világcég filozófiája is 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 2009-ben megjelent cikk részletesen taglalta ezt a részt, ám terjedelmi okokból most csak a legfontosabbakra térünk ki. A témával foglalkozó szakértők között ugyanis abban közmegegyezés van, hogy az országmárkázás, a country branding céljai elsősorban a következők:

1. A turizmus ösztönzése, turisták vonzása az adott országba, illetve az általuk eltöltött vendégéjszakák számának és az eltöltött pénznek a növekedése.
2. Az országba jövő befektetések ösztönzése.
3. Az export fejlesztése, az ország termékeinek jobb külpiaci értékesítése.

A legtöbb országban mindháromra dedikált szervezet van, a problémát azonban pontosan az jelenti, hogy nincs egy központi szervezet, ami ezeket 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 országgép 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.

Míndezt a kifogott tengeri rákok példájával lehetne legjobban illusztrálni. A halászkor 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 mindezt és központi szervezeteket, országimázs központokat, országmárka-tanácsokat hoztak létre. Ugyanakkor néhány ellentmondást ezeknek a szervezeteknek sem könnyű feloldania. Például, hogy egyes csoportoknak más és más lehet fontos az országgépből. Az egyik legfontosabb különbség, hogy míg a turistáknak az országot sokszor a vidéki, régimódi, hagyományos jellegű képekkel lehet eladni, addig a befektetők esetén pont a high-tech és a fiatalos, dinamizmus hangsúlyozása a fontos. 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”).

A jelen cikk 2009-es változata is kiemelte, amivel a magyar és a nemzetközi szakirodalom csak érintőlegesen foglalkozik, hogy a fenti három cél nem csak a külföldi 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 országgépünk, 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 kapacitásukat, mondjuk Szlovákiába. Ahogy Anholt (2005b) 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. A két végtel 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.

Fontos kiemelni azt is, hogy bár a country branding legfontosabb céljai gazdaságiak, a jó országmárkának egyéb addicionális hatása is lehet. A nemzetközi irodalomban ezek közül kettővel találkozni rendszeresen, így most én is csak ezeket mutatom be:

4. Nagyobb szerep a nemzetközi szervezetekben, a külpolitikában. Ezt a pontot sok szerző azért nem sorolja az országmárkázás céljai (illetve 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 (2002a: 5).
5. Az állampolgárok közérzetének javítása. Ezt a szempontot nagyon sokan elfelejtik, pedig talán ez a legfontosabb: az itt élők legyenek büszkéek 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), növeli „*a belső társadalmi nemzeti kohéziót*” (Demos 2006), sőt erősíti magát a demokráciát is (Kyriacou és Cromwell 2001).

AZ ORSZÁGMÁRKA ÉS 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 ugyanaz. Mindkét márkateremtő tervnek, a kereskedelmének és a nemzetinek egyaránt az a célja, hogy egy tiszta, egyszerű, minden másról megkülönböztethető vállalkozást hozzon létre, ami gyakran verbálisan és vizuálisan is érzelmi elemek köré épül.*” – írja Olins (2004a: 186). Az előzőekkel egyetértve, úgy gondolom, hogy azért segíthet, ha megpróbáljuk a hasonlóságokat és a különbségeket összeszedni.

Kleppé és Mosberg (2002) leírják azokat a különbségeket, amelyek egy „hagyományos” márka és az ország, mint márka esetében jelentkeznek. Az 1. táblázatot az ő, valamint Anholt (2007: 81-85) gondolatainak kiegészítésével készítettem. Ezek nemcsak a márkázás folyamatáról, hanem többnyire magáról a márkáról tett megállapítások.

1. táblázat – 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): Az országmárkázás szerepe és hatásai – Országimázs a kibővült Európai Unióban (PhD értekezés, 67. oldal)

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 az bolt vagy TV-reklám) a marketing-szakirodalom „touch point”-nak, azaz „kapcsolódási pont”-nak nevezi. A termékmárkák esetében ez viszonylag behatárolható, amit a tulajdonos-menedzsment többnyire jól is tud kontrollálni, pl. 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).

Szolgáltatásmárka esetében a kapcsolódások száma már összetettebb, végtére is emberi interakciókról van szó. Jan Carlzon (1989), a SAS légitársaság egykori elnök-vezérigazgatója ezeket az „igazság pillanatának” nevezi.

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). Barát 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, Vilniusban ezért például 2005-től vizsgát kell tenniük idegenvezetésből: csak a 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 diplomatikusan beszédmódot. Az ukrán határőröknek ápolatlan, vasalt egyenruhában, rendezett hajviselettel, minimális ékszerzettséggel, a nők esetében pedig visszafogott sminkkel kell fogadniuk az utasokat.

„A marketing túl fontos ahhoz, hogy a marketingosztályra 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 recepció 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 olyaná, amilyen (ld. erről Papadopoulos és Heslop 2002). Ahogy Rechnitzer (1995: 15) fogalmaz: „*a településmarketinget a település minden polgára végzi*”. Mindez nemcsak a vendéglátásra vonatkozik, hanem az emberek hozzáállására 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 propaganda és semmiképp sem branding (ld. erről „Can a nation be branded?”, Logo-Lounge 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 elvárásuknak.*” (ITC Executive Forum 2002).

Ugyanezt mondja hazai részről Hankiss Elemér is (1999: 211): „*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 ügyvé az, hogy végre meg kell találnunk, ki kell találnunk magunkat, el kell fogadnunk önmagunkat, igazi értékeinket kell kisugároznunk a világba: akkor elkerülhetetlenül kárba vész majd még a legbuzgóbb szakértői munka is.*”

Vagy, ahogy Anholt és Hildreth (2004: 81) szellemesen írják: „*A nagy különbség egy babkonzerv eladása és egy ország eladása közt az, hogy a babot nem kell megkérdőzni arról, milyen címkét tegyél a dobozra.*”

Az országmárkázás ilyen értelemben népszerű szóhasználatul 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.

Nincs országmárkázás országepítés nélkül

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

1. „Az akciók hangsúlyosabban 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): „Ha csupán kommunikációs eszközökre koncentrálunk, s elszakadunk a reál folyamatoktól, 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 leöntünk, 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 színekombinációkkal 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]. Rádásul az internet tovább rontotta az ország amúgy sem túl fényes hírnevét a „419-es csalás” néven ismertté vált online szélhámosok akciójának köszönhetően, akik az áldozatok banki adataiért cserébe gyors meggazdagodást ígértek. Anholt (2007: 37) 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 Pomogáts (1999: 19): „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, következként az ország felett érvényesülő össznemzeti stratégiának kell örökönie. 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 (2006) „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 (ld. 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). Rádásul 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 varázsfórmula 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, Gardel-

la 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 szakértőinek gondolatait idézni: „*A tárgy időnőiségéből 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*” (Ashworth & Voogd 1997: 230).

DILEMMA 2017-BEN: VAN-E EGYÁLTALÁN OLYAN, HOGY ORSZÁGMÁRKÁZÁS?

Hol van itt dilemma? – tehetjük fel a kérdést, hiszen a 2009-ben leirtakból sok minden ma is érvényesnek látszik.

Rádásul a „country branding” (illetve a „nation branding”) az elmúlt években még erősebb elméleti megalapozottságot nyert. A Keith Dinnie által szerkesztett „Nation Branding: Concepts, Issues and Practice” 2015-ben bővített kiadásban, friss példákkal jelent meg. Melissa Aronczyk (2013) „Branding the Nation: The Global Business and National Identity” címmel jelentetett meg könyvet. Nadia Kaneva (2014) kifejezetten a régiókat vette górcső alá: „Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the 'New' Europe”. E cikk szerzője, Papp-Váry Árpád pedig az Indiában megjelent „Nation Branding – Concepts and Country Perspectives” (szerk. Nishit Kumar and Amil Varma, 2009) könyvben publikált olyan szerzők társágában, mint az említett Melissa Aronczyk, vagy a korábban hivatkozott Simon Anholt és Wally Olins, a téma legnevesebb szakértői.

Az országmárka és országmárkázás eközben a magyar szakirodalomban is egyre elfogadottabb lett. PhD-munkák születtek belőle, melyek közül kiemelkedik Jenes Barbara (2012), Szondi György (2014) és Gerdesics Viktória (2017) disszertációja. Sőt, a témával tágabban foglalkozó alapműbe, Piskóti István könyvébe (2012) is bekerült a „márkázás szó”: „Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás”.

A témával hazai konferenciák foglalkoztak, melyek közül kiemelhető az Antall József Tudásközpont „Országimázs”-sorozata, összesen 5 rendezvényt 2012-2015 közt, illetve a 2016-os „Országmárka 2.0” esemény, a Design Terminál, a Sziget Kulturális Menedzser Iroda Kft. és a Budapest Barátai Együttműködés szervezésében.

A teljes képhez azonban hozzátartozik, hogy ezeken a konferenciákon gyakran ugyanazok a témák és felvetések kerültek elő, mint 2000 és 2002 közt, az akkori Országimázs Központ rendezvényein vagy akár még korábban.

Az is egyfajta jelzés, hogy a 2009-ben megalakult, majd 2010-ben újjászervezett Országmárka Tanács igazából csak 2011 első felében volt aktív, amikor az Európai Unió soros elnökségét Magyarország töltötte be. Ezt követően azonban nem igazán lehetett hallani róla.

Mindeközben egyre gyakrabban lehet ilyeneket olvasni a szakirodalomban, kerül elő előadásokon:

„*Neveléses a nation branding eszméje: fogj egy országot és változtasd fogyasztói terméké!*”

„*Ha a nation branding valóban működne, akkor mára mindannyian a Harmadik Birodalomban élnénk az Európai Unió helyett. Hiszen senki sem értett jobban a nation brandinghez, mint Joseph Goebbels.*”

„*Azok a kormányok, amelyek az adófizetők pénzét arra költik, hogy a világ színe előtt hangoztassák, mennyire menő, fantasztikus, csodálatos, vonzó az ország, nemhogy nem méltók a hatalomra, de börtönbe kellene kerülniük, mert ez a tevékenység értelmetlen.*”

„*Az igazság az, hogy nem létezik olyan modell, amely alátámasztaná a nation branding hatásosságát. Sok kormányzat használja, de sosem értékelik ki az eredményeket, és sosem képesek bebizonyítani, hogy hatásos volt.*”

„*Nem hiszek e módszer létezésében, de ha mégis létezik, biztosan nincs semmi köze a kommunikációhoz, a logóhoz vagy a szlogenekhez, legfeljebb a kormányzati intézkedésekhez.*”

Rádásul ugyanaz az ember szajkózza őket. A legmeglepőbb, hogy ez az ember nem más, mint Simon Anholt, a téma első számú szakértője (Id. erről például a PAGEO-klubban, Budapesten tartott előadását 2016-ban és annak a Hungarian Geopolitics Magazine-ban megjelent leiratát, „*A nagy országmárka svindli!*” címmel).

Igaz, azt is mondja, hogy ő csak a „nation brand” fogalmát hozta be a kilencvenes években, ami arra alapult, hogy az országok imázsa sok esetben fontosabb, mint a valóság. Az „ing”-et viszont már mások tették hozzá, kiszabadítva a veszelés

„nation branding”-et a palackból. 2009-ben Anholt próbálta menteni a helyzetet azzal, hogy helyette bevezette a „versenyképes identitás” („competitive identity”) fogalmát, de ez egyrészt túl késő volt, másrészt sokkal kevésbé „szexin” hangzik, mint a „nation branding”.

Amikor aztán két évre félrevonult, hogy kutatásai 300 milliárd (!) adatpontját megvizsgálja, hogy „miért kedvelik az emberek az egyik országot jobban, mint másikat”, arra jött rá, hogy a következő öt tényező játszik szerepet ebben (Anholt 2016):

1. **Erkölc:** Vajon az ország jó vagy rossz? „Örülnek a létezésének, jó hatással van-e a világra, jót cselekszik-e? Vagy épp rossz, veszélyes, nem hasznos tagja a nemzetközi közösségnek?”

2. **Esztétika:** Szép vagy csúnya? „Ha azt gondoljuk egy országról, hogy szép, mindenféle mást is elhiszünk róla. (...) Az emberek azért tartják Kanadát környezetbarát országnak, mert gyönyörű.”

3. **Relevancia:** Mi köze ennek az országnak hozzám? Milyen hatással van az életemre? „Miért várnánk el, hogy a világon mindenki ismerje és tisztelje Magyarországot? Ismerjük és tiszteljük a többiek országát?”

4. **Erő:** Ez nem a Joseph S. Nye professzor (2005) által megfogalmazott „puha”, hanem épp hogy a „kemény” hatalom. „Az azt jelenti, van-e az országnak valós gazdasági, katonai és területi ereje, nagy lakossága, ki tudják-e kényszeríteni az akarataikat.”

5. **Fejlettség:** „Vannak-e az országban okostelefonok, vagy még mindig ökörrrel szántják a földet?”

„Ez az öt fő tényező az emberek fejében. Mikor a külföldi országokra gondolnak, ezeket a tulajdonságokat veszik száma a másodperc tört része alatt. (...) Amikor átszámoltam az eredményeket, felfedeztem, hogy az első tényező volt messze a legfontosabb. Hogy az embereknek az számít a leginkább, mivel járul hozzá az emberiséghez az adott ország. (...) Ez a felfedezés lényege. Az emberek a jó országokat szeretik. Ha tehát jobb imázst szeretnénk, egyetlen módon szerezhethetjük csak meg: ha olyasmit teszünk, amitől az emberek hálásak lesznek a létezésünkért. Más szóval, ha értük cselekszünk.” (Anholt 2016: 145)

„Mi a marketing első szabálya? A marketing első szabálya az, hogy ne kérkedjünk azzal, mennyire fantasztikus a termék. E helyett meg kell ismerni a vásárlót és az igényeit. Ugyanez érvényes az országokra. (...) Az embereket nem érdeklik a sikerek. Csak az érdekli őket, hogy mit tett értük a szóban forgó ország azon a héten.” (Anholt 2016: 145)

Ezt kell tehát Magyarország esetében is megtalálni! Mit tudunk tenni ezen a héten a világot? És aztán a következő héten, az azt követő héten, és még tovább.

HIVATKOZÁSOK

- Anholt, S. (2002), „Foreword to the Special Issue on Country Branding, Journal of Brand Management, April, pp.229-39
- 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 and Public Diplomacy, 1 2, pp.116-21
- Anholt, S. (2007), Competitive Identity – The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, Basingstoke
- Anholt, S. (2016), „A nagy országmárka svindli”, HUG – Hungarian Geopolitics Magazine, 1 1, 132-49. old. https://issuu.com/pageo/docs/hug_online_marcus_boritoval
- Anholt, S., Hildreth, J. (2004), Brand America – The Mother of All Brands, Cyan Books, London
- Aronczyk, M. (2013), Branding the Nation: The Global Business and National Identity, Oxford University Press
- Ashworth, G. J. – Voogd, H. (1997), A város értékesítése – Marketing szemlélet a közösségi célú várostervezésben, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Baker, B. (2002), „18 Common Destination Branding Pitfalls and How to Avoid Them”, Total Destination Management, www.destination-branding.com
- Baker, M. J., Ballington, L. (2002), „Country of origin as a source of competitive advantage”, Journal of Strategic Marketing, 10 2, pp.157-68
- Barát T. (1997), Hozzászólás a Magyarország 2000 konferencia ország-kép témájához, Magyarország 2000 konferencia, <http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000.velemenym.htm>
- Bennett, O. (1999), „Destination marketing into the next century”, Journal of Vacation Marketing, 1, pp.48-54
- BrandFocus (2006), „Country branding – vendég Szondi György, a Leeds Metropolitan University tanára, a téma szakértője”, (BrandFocus 105,9 – a marketing szakma 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, illetve 20061115.mp3)
- Carlson, J. (1989), Moments of Truth, Harper Collins, New York
- Cheverton, P. (2005), A márkaimázs felépítése – Nélkülözhetetlen útmutató a márkamenedzsmenthez, Alexandra, Pécs

- Demos (2006), „'Nation branding' az 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
- Dinnie, K. (Ed.), *Nation Branding – Concepts, Issues and Practice*, 2/e, Routledge, London, 2015
- Frei T. (2004), *Frei Dosszié – Magyar Imázs* (TV2, 2004. április)
- Garamhegyi Á. (2004), „A településmarketing, mint a nonbusiness marketing egy esete”, In: Dinya – Farkas – Hetesi – Veres (szerk.): *Non-business marketing és menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest, 271-283. old.
- Gardella, J. (2002), „Promises to Keep: Making Branding Work for Strategy Centers”, *Dimensions Magazine – Strategies for Tough Times*, 2002. május-június, <http://www.asc.org/pubs/dimensions/2002/may-jun/branding.htm>
- Gerdesics V. (2017), *Horvátország (ország)imázsa az EU-csatlakozás időszakában: Balkán vagy Európa*, PhD-értekezés, Pécsi Tudományegyetem, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, Pécs
- Hankiss E. (1996), „Találjuk ki Magyarországot avagy: egy tudós földönjáró álmai”, *Marketing & Menedzsment*, 3, 62-4. old.
- Hankiss E. (1999), „Farkasok Kánaánban avagy találjuk ki (újra) Magyarországot”, In: Hankiss E.: *Proletár reneszánsz – Tanulmányok az európai civilizációról és a magyar társadalomról*, Helikon Kiadó, Budapest, 199-211. old.
- ITC Executive Forum (2002), E-discussion, Session 4: Projecting Value: Is there a case for national branding? 2002. szeptember 27., http://www.intracen.org/execforum/ef2002/discussions/2002_1/1highlightsession3.htm és <http://www.e-connexions.net/pipermail/execforum/Week-of-Mon-20020923/000018template.html>
- 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, Handelshøjskolen Forlag
- Jenes B. (2012), *Az országimázs mérésének elméleti és gyakorlati kérdései – Az országimázs és az országmárka dimenziói és mérési modellje*, PhD-értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Jenes B. – Malota E. – Simon J. (2008), „Az országimázs mérhetősége elméletben és gyakorlatban”, *Marketing és menedzsment*, 5-6, 137-49. old.
- Kandikó J. (2003), „Régiómarketing”, *CEO magazin* 1, melléklet, 1-12. old.
- Kaneva, N. (2014), *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, Routledge, London
- Kleppe, I. A., Mossberg, L. L. (2002), *Company versus Country Branding – „Same, Same but Different”*, Institute for Research in Economics and Business Administration, Bergen, 2002. október
- Kotler, P. (2000), *Kotler a marketingről – Jönni, látni, győzni a piacon*, Park Könyvkiadó, Budapest
- 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
- Kyriacou, S., Cromwell, T. (2001), „The Concept and Benefits of Nation Branding”, *East West Communications*, <http://eastwestcoms.com/Concepts-and-benefits-of-nation-branding.htm>
- Kozma G. (1995), „Városmarketing, mint a helyi gazdaságfejlesztés egyik lehetséges eszköze”, *Tér és társadalom*, 9 37-54. old.
- Kraftné Somogyi G. – Fojtik J. (1998), „Helymarketing, turizmus-marketing, területfejlesztés”, *Marketing & Menedzsment*, 3, 53-61. old.
- Kumar, N., Varma, A. (2009), *Nation Branding – Concepts and Country Perspectives*, The Icfai University Press, Hyderabad
- Kurucz Zs. (2005), *Országimázs itthon és külföldön* (Szakdolgozat, Nyugat-Magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, Sopron, kézirat)
- László É. – Kőrödi M. (2005), „A márkák vonzereje, a vonzerő márkái” In: Józsa – Varsányi (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 forma, pdf dokumentum, 397-402. old.
- 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*, 2, 4-6. old.
- 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
- 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” <http://www.logolounge.com/articles/default.asp?ArticleID=73>
- MH (2006), „Ami egyszer bement a fejekbe, azt onnan isten sem veri ki - Interjú Wermer Andrásral” Magyar Hírlap, 2006. április 3., online elérhető: <http://www.magyarhirlap.hu/cikk.php?cikk=102478>
- Mark&Media (2009), „Imázst váltana Nigéria” Marketing és Média, 2009. április 29. - május 12., 7. old.
- Mark&Men (1996a), „Országimázs – Interjú Serényi Jánossal és Radnai Lászlóval”, Marketing & Menedzsment, 4, 42-6. old.
- Mark&Men (1996b), „Országimázs – Interjú Serényi Jánossal és Radnai Lászlóval”, Marketing & Menedzsment, 5, 28-31. old.
- Metro (2000), „Ahány turista, annyi vélemény”, (Metro újság, 2000. április 7.)
- Nye, J. S. (2005), *The Means to Success in World Politics*, PublicAffairs
- Olins, W. (2001), „How to Brand a Nation”, Wally Olins weboldala, <http://wallyolins.com/views.htm>
- Olins, W. (2004a), *A márkák – A márkák világa, a világ márkái, Jösszöveg Műhely – British Council*, Budapest
- Olins, W. (2004b), „Branding the Nation: the Historical Context”, in: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (Eds.): *Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition*, Elsevier Butterworth Heinemann, London, pp.17-25
- Papadopoulos, N., Heslop, L. A. (2002), „Country Equity and Country Branding”, *Journal of Brand Management*, April, pp.294-314
- Papp-Váry Á. F. (2007), *Az országmárkázás szerepe és hatásai – Országimázs a kibővült Európai Unióban* (PhD-disszertáció, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, kézirat, 2007 május)
- Papp-Váry Á. F. (2009), „Nem segít a lúzer imázs – Újragondolt országimázs”, *Marketing és Média*, április 1-14., 14-15. old.
- Papp-Váry Á. F. (2016), „Az országnevek mint márkanév és szerepük az országmárkázásban: néhány eset a világból”, *Tér és Társadalom* 30 1, 79-92. old.
- Piskóti I. – Dankó L. – Schupler H. – Büdy L. (1997), *Régió és településmarketing – egy tudatos koncepció a nemzetközi és hazai gyakorlat példáján*, Miskolci Egyetem, Miskolc
- Piskóti I. (2004), „Területmarketing a marketingelméleti iskolák fejlődésében”, In: Berács – Lehota – Piskóti – Retketye (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest, 87-107. old.
- Piskóti I. (2012), *Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás*, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Plavsak, K. (2004), „Slovenia – Branding a small new EU nation”, In: *Public diplomacy and media: international conference, Diplomatic Academy, Ministry of Foreign Affairs, Zagreb, Horvátország*, <http://www.media-forum.si/slo/izobrazevanje/javna-diplomacija/clanki/slovenia-branding.pdf>
- Pomogáts Béla (1999), „A magyarságkép és az ország külpolitikai stratégiája”, In: *Magyarságkép és történeti változásai*, MTA, Budapest
- Rechnitzer, J. (1995), „Vázlatpontok a településmarketing értelmezéséhez és kidolgozásához”, *Tér és Társadalom*, 9 5-16. old.
- Rendon, J. (2003), „When Nations Need A Little Marketing”, *New York Times*, november 23., <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9803EED9123BF930A15752C1A9659C8B63>
- Ries, A., Ries, L. (2002), *The 22 Immutable Laws of Branding – How to Build a Product or Service into a World-Class Brand*, HarperCollins Publishers, New York
- Ries, A., Trout, J. (1997), *Pozicionálás – Harc a vevők fejében elfoglalt helyért*, Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest
- Szeles P. (1996), „Önismeret és tükörkép, avagy álmaink és a külső valóság”, *Marketing & Menedzsment*, 1, 33-6. old.
- Szondi Gy. (2005), „Country branding Kelet-Európában”, *Marketingoktatás és kutatás a változó Európai Unióban – A Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadás.*
- Szondi Gy. (2014), *European Union Public Diplomacy: Emerging Concepts, Strategies and Practices*, PhD értekezés, University of Salzburg, Ausztria
- van Ham, P. (2002a), „A márkás állam felemelkedése – Az imázs és a hírnév posztmodern logikája”, *Marketing & Menedzsment*, 1, 3-7. old.
- van Ham, P. (2002b), „Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory”, *Millennium: Journal of International Studies*, 2, pp.249-69
- 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>

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