

Vita

Az országmárkázás korlátjai – 25 kritikus pont

Az elmúlt két évtizedben szerte Európában és a világon „országimázs-központok”, „országmarca-tanácsok” alakultak. Feladatuk mindenütt ugyanaz: az ország pozicionálása, azaz megkülönböztetése a „versenytársaktól”, egységes márkastratégia megalkotása és az országról szóló különböző üzenetek egyfajta összehangolása. Egyre gyakoribb az is, hogy politikusok országmárkázásról, nemzetmárkázásról beszélnek, vagy hogy a közéleti-, netán a bulvársajtóban tűnik fel a kifejezés.

Ha röviden próbáljuk összefoglalni, az országmárkázás (country branding) voltaképp nem más, mint a márkázás (branding) technikai alkalmazása országokra, és ez által az ország reputációjának javítása, ami több turistát, több befektetőt, az export javulását, egyszerűen nagyobb versenyképességet, azaz több pénzt jelent.

A téma nagyon izgalmas, ám egyben rendkívül összetett, és igen gyakran megosztó is, ami sokszor indulatokat generál. Nem véletlen, hogy legalább akkora ellentét sorakozott fel a tevékenységnek, mint támogatója, és a kritikai hangok egyre csak erősödnek.

Jelen cikk ezeket az észrevételeket csoportosítja, aszerint, hogy azok az országmárkázás koncepcióját és elméleti alapvetéseit érik, módszertani korlát-

jaira mutatnak rá, vagy annak hatékonyságát kérdőjelezzik meg, bírálják, vagy kívánják pontosítani.

I. Országmárkázás?! Akiknek már a felvetés sem elfogadható

Az országmárkázás kritikusai között mindekelőtt vannak olyanok, akiket már magában a terminusban foglalt felvetés is elrettent: márkázhatók lennének az országok?! Mások meglepődésnek egy „kedvesebb” kifejezéssel, kiváltképp, ha a saját hazájukról van szó. Az országmárkázás lehetőségét elvetők közül egyesek a nemzetek komplexitását hozzák fel annak példaként, hogy miért is „lehetetlen” a sikeres márkázáshoz szükséges leegyszerűsítés, mások pedig a megvalósíthatóságot, vagyis a nemzeti márka egységes társadalmi képviseletének realitását vonják kétségbe, legalábbis demokratikus körülmények között.

1. Az országok nem márkák, hanem országok

Elképzelhető, hogy egy másik országra márkaként gondolunk. Mondjuk, amikor arról döntünk, hogy a spanyol, az olasz, a horvát vagy a bolgár tengerpartra menjünk nyaralni.

De ez nem azt jelenti, hogy az emberek a saját országukra is márkaként akarnak gondolni, tekinteni. A saját országunkkal, nemzetünkkel kapcsolatban a branding szó akár arrogánsnak, cinikusnak is tűnhet.

Mit szeretnének viszont az emberek? Azt, ha az országuk számítana. Ha nemzetközi összehasonlításban az élen lenne, legyen szó bármilyen „versenyről” is. Büszkéek akarnak lenni rá.

Egyes szakértők ezért azt javasolják, hogy az „országmárkázás” kifejezés helyett a politikusok használják a „reputáció menedzsment” terminológiát. Ezzel viszont az a baj, hogy az átlagpolgár még annyira se érti, mi ez, mint az országmárkázás szót.

2. A branding mindig szűkítés, az ország vizsont komplex

A klasszikus márkák esetében a branding tevékenység középpontjában a pozicionálás áll. Vagyis a fő gondolat, amivel megfogalmazható, hogy miért is létezik az adott márka, miben más, mint versenytársai.

Ugyanezt a kérdést persze egy ország esetében is fel lehet tenni, sőt célszerű is: Miért létezik az adott ország? Mi történne, ha egyik napról a másikra eltűnne? Miért hiányozna? Miben egyedi minden más országhoz képest?

Am a helyzetet az, hogy erre ritkán van egyértelmű válasz.

Ennek fő oka, hogy „általában a legkisebb falu is sokkal komplexebb, mint a legnagyobb cég”. (Anholt 2010: 5.). Hát még, ha nem egy faluról, hanem egy országról beszélünk.

Ráadásul ugyanez igaz az ország fogyasztóira is: más lehet fontos a turistáknak, más a befektetőknek, és más az adott országban élőknek. Sőt még az egyes csoportokon belül is nagy különbségek lehetnek: más igénye van egy turistának, aki 5 csillagos hotelekhez van szokva és más igénye egy legénybúcsús turistacsapatnak.

Ilyen szempontból joggal tehető fel a kérdés, hogy mi a jobb: Ha tiszta, szimpla imázsa van egy országnak/nemzetnek? Vagy ha gazdag, komplex, esetleg ellentmondásokkal teli? (Anholt 2010: 38.)

Az Amerika Egyesült Államok márkaimázsa például egyáltalán nem olyan tiszta és szimpla. A kormányzás megítélése igen negatív, ám termékeit, márkáit, populáris kultúráját, zenéit, filmjeit szeretik, mi több imádják. Ezzel szemben Észak-Korea imázsa igencsak letisztult, egyszerű és konzisztens. Ettől akkor jobb márka?

3. Az emberek nem papagájok

„Egy ország arcát sikeresen csak úgy lehet világgá sugározni, ha minden város, minden intézmény, minden állampolgár, a politika és a gazdaság – a maga módján – mind ugyanazt a gondolatot, eszmét, képet sugározza. Százféle színben, formában, de az üzenetek sokasága valahogy egybecsendül.” – írta Hankiss Elemér a kilencvenes évek végén (2000: 210.). Igen, voltaképp ez lenne az országmárkázás lényege, ám valljuk be, hogy ez némileg idealisztikus megközelítés.

Egy demokratikus államban nem lehet mindenki minden szavát és tettét kontrollálni – tegyük hozzá, szerencsére. Az emberek ugyanis nem papagájok. Nem tudjuk megtanítani nekik, mit mondjanak vissza. Vagy ha igen, az már propaganda.

Persze ez nem jelenti azt, hogy ne lehetne finoman irányítani, hogyan kommunikáljanak, mit mondjanak a saját országukról, ahogy azt például Észtország teszi a brand.estonia.ee weboldal segítségével.

4. Lehetetlen dolog egyszerre ennyi mindent koordinálni

A fenti Hankiss idézet megvalósítását nehezíti az is, hogy egy országról nagyon sok intézmény kommunikálhat. Hivatalosan teheti ezt például Magyarország esetében:

- a turisztikát irányító szerv (jelenleg a Magyar Turisztikai Ügynökség)

- a befektetéseket ösztönző szerv (HIPA – Hungarian Investment Promotion Agency)

- a kulturális intézetek, külföldi magyar intézetek (Balassi Intézet)

- az export támogatását végző dedikált szervezetek (HEPA – Hungarian Export Development Agency)

- a külügyminisztérium (jelenlegi nevén Külügy- és Külügyminisztérium)

Ezen felül a legtöbb országban, így Magyarországon is számos egyéb testület, kormányzati szerv, minisztérium, speciális érdekcsoport, nem kormányzati szervezet (NGO) és vállalat népszerűsíti azt, amit számukra az ország jelent. Ráadásul akár kisebb egységek, így például városok is küldhetnek Magyarországgal kapcsolatos üzeneteket – ahogy arra a Hankiss idézet is utal.

Mіндеzt koordinálni szinte lehetetlen, még ha voltak is rá kísérletek több országban. Amire az adott „országimázs központ”, „országmárka tanács” inkább képes lehet, hogy egyfajta támogató szerepet vegyen fel, iránymutatást adjon, hogy mit érdemes az országról üzenni és azt hogyan adaptálhatják az egyes szervezetek. Ez jelenthet víziót, pozicionálást, értékrendszert, üzenetrendszert, illetve valamilyen vizuális identitási elem, például központi logó meghatározását is. De még ez sem biztos, hogy minden esetben érvényesíthető: ritkán találkozni olyan országgal, amelynek ugyanaz lenne a turisztikai logója, mint mondjuk

a befektetésösztönző. Ez valahol logikus is: míg a turisták nagy része számára elsősorban a (kulturális) örökséget kell bemutatni, addig a befektetőknek egyfajta jövőképet kell felmutatni.

Érdemes ugyanakkor mindig emlékeztetni magunkat, hogy miként Wally Olins mondja (2004): „A nemzetek milliós módon prezentálják magukat minden percben, a nap 24 órájában”. Még találóbban fejezi ki magát Barát Tamás (1997), aki szerint: „Jó tudni – és erről nem szabad megfeledkezni, – hogy a Magyarországról kialakított vélemény a hegyeshalmi illemhely állapotánál kezdődik.”

5. Attól, hogy van „országimázs központ” vagy „országmarca tanács”, még nem jobb az adott ország márkaimázsa

Bár azt feltételeznénk, hogy az ilyen központi csúcshelyekkel rendelkező országok jobban teljesítenek, azaz jobb márkával rendelkeznek, a számok nem igazolják ezt. Olaszországnak egyáltalán nincs ilyen „országmarca tanács”-a, mégis az egyik legjobbnak látott országmárka, különösen a turizmus és a kultúra dimenziókat tekintve.

II. Az országmárkázás gyakorlatának bírálói

A kritikusok egy másik csoportja nem a koncepciót veti el annak „méltatlan” mivolta, túlzó leegyszerűsítése, vagy épp a feladat bonyolultságából fakadó megvalósíthatatlanság miatt, hanem az országmárkázás gyakorlatának bírálatát állítja fókuszba: módszertanát, lehetséges stratégiáit kritizálja, vagyok azok pontosítása kapcsán szólít fel.

Az országmárkázás gyakorlatának kritikusai egyrészt azokra a mikroszintű vagy taktikai félreértésekre és buktatókra mutatnak rá, melyek a mindennapi megvalósítást nehezítik: legyen szó a megfelelő mennyiségű információ megválasztásáról, a pozitív és negatív tartalmi elemek egyensúlyáról a kommunikációban, vagy annak viszonyáról az országról hagyományosan köztudatban lévő elképzelésekhez.

Másrészt olyan közép- és makroszinteket érintő nehézségekre is felhívják a figyelmet, melyek az országmárka stratégiák leghatékonyabb beavatkozási kereteit, illetve azok következetes végrehajtásának finanszírozási és politikai hátterét érintik.

Végül, a megvalósítás lehetőségeinek mi-kéntjét kritikusán, de legalább fenntartásokkal kezelő szakértők mindegyike felhívja a figyelmet arra, hogy a sikeres országmárkázás elsődleges feltétele annak integratív kapcsolódása egy szélesebb fejlesztési stratégia rendszerhez, egyfajta ország-vízióhoz. Ahogy rámutatnak: kommunikációval, legyen az bármennyire professzionális, nem helyettesíthető a jó kormányzás.

II.1. Akadályok a megvalósítás mikro- vagy taktikai szintjén

6. Sokan még mindig a logótervezéssel azonosítják az országmárkázást – és ezt néhány tanácsadó cég ügyesen ki is használja

A legnagyobb félreértés az országmárkázás kapcsán, hogy az egy új logó megalkotását vagy/és egy új szlogen megfogalmazását jelenti, illetve ehhez kapcsolódóan egy nagy büdzsés reklám-kampányt. Nyilván ez a tanácsadó cégek, reklám-ügynökségek érdeke is: erre tudnak nagy összeget elkérni, és ebben van szakértelmük.

Csak az a gond, hogy a helyek percepciója nem befolyásolható direkt kommunikációval. Mélyebben kell változás. (Anholt 2010: 31.)

7. Több információ nyújtása az országról még nem használ

A másik kommunikáció szempontú megközelítés, hogy adjunk át minél több információt az országról. Ezek a tanácsadók azok, akik azt javasolják, hogy a reklámfilm minél hosszabb legyen és mutassuk meg mindent, aminek csak köze van az országhoz. De érdeklí ez a befogadók? Mégis kit?

A fogyasztói magatartás egyik fontos jellemzője, hogy a fogyasztók akkor fogadják be az információt, amikor aktívan keresik. Amikor már ott vannak a vásárlási döntés előtt – vagy éppen után. Ha például autót akarunk venni, akkor a kiszemelt modellt egy idő után mindig elkezdjük látni az utakon – holott előtte észre sem vettük, pedig ugyanúgy ott voltak. Sőt, nagyon sokan a brosúrát a kocsirol az autóvásárlás után olvassák el, mintegy megerősítve döntésüket. Így vagyunk az országokkal is.

A több információ nyújtása tehát önmagában nem rossz – annak megvan a helye és az ideje. De a legtöbb esetben a nagy felsorolások, a mi mindenünk van helyett jobb kevés, szimpla igazságot

kommunikálni az országról, és türelemmel várni, hogy az „átmenjen”. A kevesebb ezúttal is több.

8. Új gondolatot csak úgy lehet bevinni a fejekbe, ha ott egy meglévő gondolattal kapcsolatot találunk

Az embereket lényegében lehetetlen rávenni, hogy megváltoztassák gondolataikat, pláne a viselkedésüket. Hát még akkor, ha ráadásul külföldiekről van szó. Gondolkodásukban kapaszkodókat keresnek, az ismerőst keresik. Így arra kell építeni, ami fejükben van. (ld. Day 1980)

Ezért is fontos, hogy egy országreklámban ne akarjuk feltétlenül elfelejteni a tradicionális elemeket. Ha ezeket ismerik, akkor meg kell mutatnunk, legfeljebb modernizálva. Ehhez kapcsolódó történet, hogy amikor a Törley megjelent Balaton nevű bormárkájával Németországban – ami ugye a németeknek már önmagában is sokat mond, hiszen sok keletnémet és nyugatnémet részre szakadt család egyetlen lehetősége a Balatonnál volt találkozni 1989 előtt –, tesztelték a márkát odakint. Kiderült, fontos, hogy a címkén legyen gémeskút. Mi magyarok azt gondolnánk, hogy ez régimódi, sőt talán „éző”, „ciki”, de ott éppen erről tudtak minket azonosítani és jól is fogott a termék, ráadásul prémium kategóriában.

9. A rossz hírek mindig érdekesebbek és gyorsabban terjednek

Elég kinyitnunk bármilyen újságot, vagy odakapcsolnunk egy tévéműsorra, hogy lássuk, a rossz hírek mennyivel gyorsabban terjednek.

Örök igazság ez a médiáról: a negatív mindig érdekesebb.

Egy ország kapcsán nem túl izgalmas a szerény fejlődés, a növekvő stabilitás, az ésszerű reformok (Anholt 2010: 74.). Annál inkább egy természeti katasztrófa, egy bűneset, a gazdaság összeomlása, ha a kormányfő egyre inkább diktatórként viselkedik, vagy ha az adott országban „hazudtak éjjel-nappal”. És ugyanígy, sokkal érdekesebb, ha az étteremben százezres számlát adnak egy szerény vacsora után, vagy ha az illemhely állapota tragikus a határátkelőnél.

Lebedenko 2008-as kutatása például egyenesen arra jutott, hogy Oroszország esetében a nyugati médiában megjelent cikkeknek mindössze 17%-a volt pozitív vagy legalább neutrális/realista.

Mindez azért is fontos, mert a negatív hír ismertséget tud építeni. A pozitív hír viszont imázst is.

II.2. Kihívások a végrehajtás középső szintjén: a gazdasági és politikai kontextus

10. Ahogy a háborúhoz „péncz, péncz, péncz” kell, úgy az országmárkázáshoz sem árt

Montecuccoli híres mondása részben az országmárkázás területén is igaz: ha nincs elég forrás rá, ráadásul lehetőség szerint 5 évre előre tervezve, jobb nem bevágni az egészbe. (Moilanen és Rainisto 2009: 79.)

Ugyanakkor azt is el kell mondani, hogy a pénzt legalább részben pótolhatja az ötlet is, a kreativitás, innováció.

11. A politikai ciklusok miatt lehetetlen a konzisztens márképítés

Többen kiemelik, hogy egy országpozicionálási, ország-újrapozicionálási folyamat akár 10, 15, 20 évet is igénybe vehet, amíg valódi eredménnyel jár. Ezt azonban sokszor a politikusok nem bírják, akarják kivárni.

A legtöbb országban ugyanis a kormányok megbízatása 4 évre szól, és a frissen érkezők mindig gyors eredményeket szeretnének felmutatni. Ezért van az, hogy sokszor egy új országlogó vagy országszlogen megalkotásához nyúlnak, hiszen az a legegyszerűbb.

Nagyon kevés ország van, ahol konzisztensen kitartanak a kijelölt országmárkázási irány mellett – az egyik ilyen az említett Észtország, de ott meg nem sűrűn váltották egymás a kormányok.

12. Komplex országmárkázás nem lehetséges, csak szektorális márkázás, mint például a turizmusösztönzés vagy a befektetésösztönzés

Ahogy utaltunk rá, Simon Anholt, a téma elsősorú szakértője rengeteg kutatást készített, majd azt vonta le: „Nincs korreláció a nation branding kampányok és az imázs változása közt.” (Anholt 2010: 2.) Nincs egyetlen esettanulmány sem, ami azt mutatná, hogy az általános országmárkázás kampányok változtatnak az országimázson.

Mindez nem azt jelenti, hogy egy ilyen kampány teljesen sikertelen lenne. Szektorálisan építéssel működhet.

A turizmus kampányok például meg tudnak győzni embereket, hogy egy bizonyos helyet meglátogassanak. De ezek eladni, értékesíteni

akarnak. A célcsoport jól behatárolt, ahogy az üzenet is. Az utazók pedig a pénzüket és szabadidejüket adják. A kétezres évek közepén a Tony Curtis főszereplésével készült, az egykori sikerfilmre utaló „Van, aki forrón szereti” („Some like it hot”) reklámfilm például mozgósítani tudta a floridai nyugdíjasok egy részét, hogy Budapestre látogassanak. De változtatott ez általában Magyarországot imázsan? Aligha.

Anholt némileg cinikusan azt mondja, hogy a „turizmus promóció” (tourism promotion) időtálló dolog. Szerinte teljesen felesleges olyan kifejezéseket használni e helyett, mint a „desztináció márkázás”. Hiszen egész egyszerűen értékesítésről, promócióról van szó. Derek Hall (2002: 114.) is arra hívja fel a figyelmet, hogy míg a turizmus ösztönzés rövidtávú, addig a branding hosszútávú.

Szintén működhetnek az önálló befektetésösztönző („invest in”) kampányok, például, hogy egy autógyár Magyarországra helyezze a székhelyét. De némileg túlzás ezt kampánynak nevezni, hiszen sokkal inkább B2B (business-to-business) jellegű sales-ről van szó, semmint marketingről vagy pláne márkázásról.

Szektorális tevékenységnek tekinthető az is, ahogy az ázsiai országok az exportált termékeikkel tüntek ki. Ilyenkor a termékek imázsa húzza maga után az ország imázsát – igaz, hosszú évekkel később, mint például Japán vagy Dél-Korea esetében.

Mindezzel szemben az általános országmárka-kampányok nem igazán járnak eredménnyel. Előfordulhat persze az, hogy egy szlogent vissza tudnak a befogadók idézni. (Bár tegyük gyorsan hozzá, hogy meglehetősen ritkán.) Ez azonban még nem jelenti azt, hogy az embereknek változna is a véleménye az országról.

A turizmust, befektetést vagy éppen a termékek eladását ösztönző kampányok tehát működnek. De általános imázskampányra költeni a pénzt (pláne az adófizetők pénzét), úgy tünik, teljesen felesleges.

13. Nem országokat kell márkázni, hanem sokkal inkább városokat, régiókat, kisebb egységeket

Braun Róbert már 2009-ben azt írta, hogy „hazánk akkor járna sikerrel, ha a Magyarországi márkák helyett a lokális márkák létrejötté-

nek támogatására áldozna”. (Braun 2009: 48.) „A jövőben a desztinációk, befektetések, helyek versenyét nem országok, hanem városok, települések, régiók, klaszterek, kerületek fogják meghatározni, és ezekből kell és lehet sikeres márkát építeni.” (Braun 2009: 51) Sőt, mi több, még azt is hozzátette: (2009: 49.): „A huszonegyedik században Magyarország márkára nincsen szükség.”

Nos, hogy egyáltalán ne lenne Magyarország márkára szükség, az azért erősen vitatható. Az viszont, hogy célszerű inkább egy-egy lokális márkát támogatására áldozni, abban van logika. Különösen annak kapcsán, hogy a főváros ismertége és különösen imázsa jóval kedvezőbb, mint magáé az országé. Nem véletlen, hogy a Sziget Fesztivál kommunikációjában is egy idő után már csak a Budapest szó szerepelt, Magyarország nem. De más esetekben is hasonló a helyzet: Prága ismertebb és elismertebb, mint Csehország, és ugyanez mondható el Amszterdam és Hollandia, sőt Párizs és Franciaország viszonyáról is.

Az is lehet, hogy egyszerre kell végiggondolni az ország márkázását és a jelentősebb városok, régiók, attrakciók márkázását. Miként Kádár írja (2013: 22.): „Az országmárka hatással van a régiókra, településekre, de fordítva is igaz, egy-egy település vagy régió képviseli az országot, hozzáadott értéket hozhat az országmárkának. Indokolt volna a stratégiai tervhez kapcsolódó regionális és helyi terveket kidolgozni, azokhoz erőforrást rendelni. Egy település, régió, helyi márká, termésméti vagy épített turisztikai látványosság, rendezvény nagyban növelheti az ország pozitív megítélését. Spontán módon ezek már hozzájárulnak az arculat és az országmárka építéséhez, és következhet ezek rendszerezése, az együttes, szinergikus hatásuk általi építkezés.”

Nem véletlen, hogy az egyes desztinációk közötti kooperációról több fontos cikk is született magyar szerzők tollából is (Sziva 2010, 2012, Kulcsár és Zátori 2011a, 2011b). Még ha ezek kifejezetten a turizmus szempontjából közelítenek is, fontos alappatformáját adhatják ennek a koncepciónak.

14. Az országmárkázásra nincs standard formula

Természetesen lehet rendszereket alkotni, egyfajta útmutatót, hogy melyek az országmárkázás legfontosabb lépései. De ez nem

jelenti azt, hogy lenne univerzális template, mintha a nation branding stratégiára (ld. erről Dinnie 2008: 219.) Minden helynek megvannak a saját céljai, körülményei, kompetenciái (Anholt 2007: xi.o.) Minden ország más és más, így nem lehet egy varázsformulát használni.

Lehet persze országmárka arcuati kézikönyveket kialakítani – benne a logóval és annak alkalmazási formáival. De ezek lényege éppen az, hogy különböztessék meg az országot. Ezért sem lehetnek ugyanolyanok, egy kaptafára készültek.

II.3. A gyakorlat makroszintje: országmárkázás mint országépítés és jövőkép

15. Először otthon, belül kell kezdeni az országmárka építését

Ez az egyik olyan pont, amit a kritikusok vagy nem értenek, vagy nem fogadnak el. Az egykori Országimázs Központ is amiatt kapta a legtöbb kritikát, mert inkább befelé irányult a tevékenysége. Pedig abban még a legnevesebb szakértők is egyetértenek, hogy mielőtt a nemzetközi piacra lépünk, előbb a saját házunk táján kell rendet rakni (Moilanen és Rainisto 2009: 25.). Vagy ahogy Anholt fogalmaz (2010: 46.): ahelyett, hogy hazudnánk másoknak, mindenekelőtt azt kell megtalálni, hogy miként tudunk igazak lenni önmagunkhoz. Belső biztonság, bizonyosság, alapelvek, identitás nélkül nem lehet márkát építeni.

Ráadásul az országmárkázás folyamatába be kell vonni a helyieket, segítségüket kell kérnünk. Ahogy Kennedy elnök mondta: „ne azt kérdezd, hogy mit tud érted tenni a hazád, hanem azt, hogy te mit tudsz tenni a hazádért”.

Persze ami Kennedy-nek működött az 1960-as évek Amerikájában, az más politikusoknak, más országokban, más időszakokban nem feltétlenül jött össze.

Még egy munkahelyen sem mindig sikerül elérni, hogy a munkatársak a márkavízió mögé álljanak, a márka értékeinek megfelelően kommunikáljanak, viselkedjenek, vagy hogy egyáltalán higgyenek benne. Még egy cégnél is nehéz motiválni a dolgozókat, hogy valóban „megélik a márkát” („live the brand”), pláne ha egy ország egész lakosságáról beszélünk, akiknek ráadásul kifelé, nemzetközi szinten kellene képviselni azt.

Különösen igaz ez akkor, ha a nemzet nincs jobban magával. Ha nem tiszteli és legalább részben nem csodálja magát. Márpedig ahogy Hankiss Elemér összefoglalta (2000: 200-201.): „Hogy állunk mi? Rosszul. Velünk baj van. Nem érezzük jól magunkat a bőrünkben. Nem hiszünk önmagunkban. Nem hiszünk az országban. Megzavarodott a történeti tudatunk. Összekuszálódott a jövőképünk. Nem leljük honunkat a hazában. Nem találjuk helyünket a világban. Nem vagyunk jó formában. Hol lehet a hiba? A tükör torz? Vagy mi torzultunk el ilyen ijesztően? Úgy vélem, torz a tükör is, de eltorzultunk mi is. S ráadásul még nyomorúságunkban rosszabbnak látjuk, és kifelé is rosszabbnak mutatjuk magunkat, mint amilyenek vagyunk. Ezzel még fokozzuk a bajt.”

16. Nincs országmárkázás országstratégia nélkül

Nem elég egy új szlogen, egy új logó, egy reklám vagy PR-kampány. A kommunikáció nem cserélheti fel a valódi politikát, valódi stratégiát, valódi államvezetést. A szegény, zavaros politika szegényes, zavaros reputációhoz vezet.

„Az országgép minden esetben az országstratégia része, annak mintegy kommunikációs eszköze, kifejezője, megtestesítője, arca, része. Ha nincs országstratégia, akkor az országgép a „levegőben lóg”, s bármelyik pillanatban, átgondoltság, értés és megértés, kötődés hiányában, bárki által, tetszés szerint felülírható.” (Bíró 2009: 60.)

Meg kell határozni, fel kell mérni tehát, hogy hol állunk most, illetve hová akarunk eljutni. Utána pedig be kell bizonyítani az országvíziót, nem elég azt csak kommunikálni. A stratégiának ezért egyszerre kell inspirálónak és megvalósíthatónak kell lennie. Valljuk be, erre kevés jó példát lehet találni országok esetében, de Észtország E-Észtország víziója (E-Estonia), mely mára misszióvá vált, például jó mintát mutat.

17. „A tett első, a szó második.”

Az előző pontokból a kritikusok számára logikusan következik, hogy az országmárkázás feladata valójában a politikai cselekvés egyfajta „kihangosítása” kell, hogy legyen.

Annak idején nem más mondta ezt, mint Széchenyi István. Szavai az országmárkázás kapcsán is igazak.

Vagy ahogy a PR (public relations) alapszabálya szól: „Tégy jót és beszélj róla!” (ld. Sós 2017)

Az alábbiak sokkal jobban építik az adott országok márkáját, mintha egy reklámkampányt folytattak volna:

Az Írorszáiban élő művészeknek, íróknak, költőknek nem kell adót fizetnie, ezzel az állam elismeri a kreatív tehetséget.

Szlovénia pozicionálja magát, amikor a Balkán országainak (Albánia, Montenegró, Makedónia) segílyt nyújt – mintegy mutatva, hogy ő nem balkáni ország.

Ausztrália megmutatja a Sydney Operaház felépítésével, hogy milyen kulturális értékei vannak – és hogy az ország lényegesen több, mint fegyencek leszármazottainak lakóhelye.

Hollandia a jog bástyája, mivel Hágában található az Európai Bíróság emberi jogokért felelős szervezete.

Spanyolország újabb egyértelmű jelét adja annak, hogy megszabadult a Franco-féle konzervatív örökségtől, amikor legálissá teszi azonos neműek közötti házasságot.

Észtország mutatja a digitalizációban való élenjárását, amikor az alkotmányba bekerül, hogy az internethez való hozzáférés alapvető emberi jog.

Ilyen értelemben a branding voltaképp nem is kommunikáció, hanem (nemzet)politika. Széchenyi gondolatához hasonlóan Anholt (2008), valamint Govers és Go (2009: 15.) 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 ugyanezre mutatnak rá hazai részről Piskóti és társai (1997: 31.): „Ha csupán kommunikációs eszközökre koncentrálnak, 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.”

18. Innováció nélkül nincs előrelépés

Az országmárkázás egyik alapját az adja, hogy valós változások történjenek az országban. Csakúgy, mint a klasszikus márkáknál, időről-időre innovációra, újdonságra, sőt izgalomra van szükség – és majd az szolgál hírértékkel.

Anholt mindennek kapcsán úgy látja (2007: 37.), hogy „az országmárka-építés 80%-a innováció, 15%-a koordináció és csak 5%-a kommunikáció”.

19. Nincs országmárka-építés országépítés nélkül

Le kell szögezni, hogy bármilyen iparágról is legyen szó, a branding sose csak a kommunikációról szól. Hanem a termékről is, illetve annak fejlesztéséről.

Nem lehet úgy márkázni, ha közben a termékkel magával nem foglalkozunk. Akkor pusztán kommunikáció lesz, rosszabb esetben reklám-, valamivel jobb esetben PR-kampány.

III. Az országmárkázás eredményessége és a kétkedők

Végül, de nem utolsó sorban, az országmárkázás elveit és gyakorlatát kritikusan szemlélők mellett be kell mutatnunk a szakértők egy olyan körét is, akik kétségbe vonják ezen stratégiák hatékonyságát, vagyis azt, hogy amit egyes országokról és nemzetekről gondolunk a branding eszköztárával érdemben és tartósan megváltoztatható lenne. Szerintük az országok-ról alkotott elképzeléseink alakulása – legyen szó pozitív vagy negatív irányról – ennél sokkal „önállóbb életet él”.

20. Rossz terméken nem segít a jó reklám sem

„Semmi sem vezet ki gyorsabban egy rossz terméket a piacról, mint egy jó reklám” – mondta annak idején Bill Bernbach, a DDB reklámügynökség megalapítója. Merthogy az csak felgyorsítja, hogy az emberek kipróbálják a terméket, aztán pedig elégedetlenségükben nemhogy nem vásárolnak ilyet legközelebb, de el is mondják mindenkinek a rossz tapasztalatukat.

Bizony, egy jó márkához mindenképp egy jó termék kell. Így van ez az FMCG azaz a napi fogyasztási cikkek esetében, a szolgáltatásoknál, de akár personal brandek, személyes márkák esetében is. És ugyanez igaz a helyekre is, beleértve az országokat.

Önmagában egy országmárkázási kampány aligha fog egy rossz valóságú országot megmenteni. Itt van például Nigéria esete: amikor az ország a 2000-es évek végén elindította első imázskampányát, azt értetlenség, sőt felháborodás fogadta. A helyiek azt mondták, hogy inkább az olyan kulcsfontosságú problémákkal kellene foglalkozni, mint a szegénység, a betegségek vagy az oktatás helyzete. A „Good People, Great Nation” („Jó emberek, nagyszerű 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” (Marketing&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.

A tanulság az, hogy az ilyen jellegű országmárkázás pénzkidobás. Naiv feltételezés, hogy egy reklám vagy marketing kampány megváltoztatja a nemzetközi reputációt. Mint ha önmagában a masszázs megoldaná, hogy lefogyjunk. Pedig ahhoz diéta és torna szükséges. (Anholt 2010: 31-32.)

Wermer András mindennek kapcsán 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” (Magyar Hírlap 2006).

Szinte minden esetben jobb tehát magára a hely fejlesztésére költeni, mint a reklámra. Ez erősebb, hihetőbb és tovább tart (Anholt 2009: 66.)

Magán az orszásképen, országpercepción nagyon nehéz változtatni – és pláne lehetetlen egy reklámtól várni ezt. Tegyük fel az egyszerű kérdést: Mikor volt az utolsó alkalom, hogy az olvasó megváltoztatta a véleményét egy reklám hatására? És itt most nem is országokról van szó, hanem bármilyen termékről. Nemhogy nemrégiben, de talán soha nem is volt ilyen.

Ráadásul a reklámverseny is óriási: napi 3-5 ezer rekláminger éri az embert, ha mindent összeadunk. Igen kicsit az esélye, hogy pont egy ország reklámja fog ránk hatni, ha csak nem érdeklődtünk (akár látensen) korábban az adott ország iránt.

21. Országmárkát építeni nehéz, rombolni könnyű – de éppenséggel rombolni sem olyan könnyű

Ez egy nagyon fontos pont, talán a legfontosabb a felsoroltak közül. Vannak, akik az ellenkezőjét állítják: „Egy megkerülhetetlen szabály: az országmázs könnyen megváltozhat.” (Bíró 2009, 56.o.) De ez egyszerűen nem igaz – miként a különböző országmárka kutatások mutatják, a legtöbb ország imázsa évről-évre pontosan ugyanolyan.

Ha egy ország el is határozza, hogy a márkaimázsra változtat és mind e mögé tudatos tetteket és kommunikációt rendel, akkor is sok-sok évbe fog telni a változás. A folyamat se nem könnyű, se nem gyors. Kicsit olyan ez, mint a tengeri tanker esete: 5 mérföld, hogy lelassítsák, és 10 mérföld, hogy irányt váltson (ld. erről Anholt 2007).

Mások azt mondják, hogy „Egy ország imázsát felépíteni nehéz, lerombolni könnyű. (...) „Viszont a statisztikák szerint lerombolni sem olyan könnyű.” (Szandtner interjúja Papp-Váryval 2012). Sok hasonló negatív eseménynek kell ugyanis történnie, hogy az adott országról megváltozzon a kép.

Kicsit hasonlít ez ahhoz, hogy ha Mercedest vezetünk, de valamiért rendszeresen lerobban és szervizbe kell vinni, akkor azt mondjuk: „ó, mi milyen pechesek vagyunk, hiszen ez egy remek márka”. Ezzel szemben, ha egy Ladánk van, amivel még soha semmilyen problémánk nem volt, azt mondjuk, hogy „isteni szerencsénk van”.

Az imázs a legtöbb esetben lassan változik – legyen szó akár pozitív, akár negatív irányról. Itt van például a Volkswagen esete. A dizelbotrány és az ehhez kötődő hazudozások után akár az se lett volna csoda, ha ezek után az égvilágon senki nem vesz Volkswagent a jövőben. De az emberek továbbra is vásárolják a márkát.

Az országokra visszatérve, igazság szerint még a háborúnak, a terrorista támadásoknak, és a természeti katasztrófáknak is kis hatása van az

országimázusra (ld. erről Anholt 2009: 54.). Ha egy jó imázsú országban ilyen következik be, a közvélemény maximum annyit kérdez: „Olyan biztonságos hely, hogy fordulhatott ez elő?” Az imázs csak akkor változik, ha az adott országban rendszerek lesznek az ilyen események, például a terrorista támadások.

22. Ha egy ország imázsa válságban van, legkevésbé az országmárkázás segít rajta

„Sokan úgy vélik, hogy leginkább azok a helyszínek „szorulnak” márkázásra, melyek valamilyen krízishelyzetben vannak és nem elég stabil a gazdaságuk, szociális és kulturális helyzetük. A már kialakult válsághelyzeteket nem lehet azonban megoldani a márkázás segítségével, mivel a sikeres márkaépítés hosszú folyamat – gyakran évek, évtizedek – eredménye. A kríziseket csak meghatározó és erősen célzott akciók képesek elhárítani, amiben egy már kialakult erős márkaidentitás segít”. – írja Gelder 1998, idézi Töröcsik és Somogyi (2009: 20.)

Még egyszer megerősítve a korábban leírtakat: az egyetlen dolog, ami tartósan meg tudja változtatni a helyek imázsát, az a tartós változás az országban. Mégpedig átfogó politikai, társadalmi, gazdasági és kulturális változás. A negatív percepciók ellen kereskedelmi kommunikációs technikákkal harcolni olyan, mint a terrorizmus ellen hagyományos fegyverekkel harcba indulni. (Anholt 2010: 60.)

Ahhoz, hogy az országmárka változzon, az országnak is változnia kell. A márkamenedzsment soha nem kampány. Hanem a nemzetpolitika része (Anholt 2008).

23. Az országimázs nem más, mint valóság késéssel

Ahogy az előző pont is mutatta, rengeteg egy irányba mutató eseménynek kell történnie ahhoz, hogy egy hely imázsa változzon. Negatív események esetében talán kicsit gyorsabb ez a változás, de ott is időnek kell eltelnie.

Nyilván az országok inkább javítani szeretnék imázsukat. De értenünk kell, hogy még ha rengeteg fejlesztés, innováció is indul el egy adott országban, az országmárka csak lassan fog felzárkózni a valóság változásához. Sőt; akár évekre, évtizedekre lemaradhat az imázs (Anholt 2007: 27.). Sok hely számára ez a valódi kihívás: azért van szükségük (marketing)kommunikációra,

hogy a valóság és a percepció közötti rés csökkenjen.

24. Mindenki azt az imázst kapja, amit megérdemel

E cikk íróját, mint tanácsadót időről-időre megkeresik különböző termék- és szolgáltatás-márkák azzal a kérdéssel: „miért ilyen borzalmas az imázsunk?”. Ilyenkor az első válasz mindig egy kérdés: „Nem lehet, hogy borzalmas a termék/szolgáltatás?”

Ugyanez igaz országokra is: ha egy országnak borzalmas az imázsa, akkor az nagy eséllyel azért van, mert borzalmas az ország. El kell fogadnunk: az imázs probléma sokszor valóság probléma. És ahhoz, hogy az imázs megváltozzon, magának az országnak is meg kell változnia.

De még ha aránylag neutrális is az imázs, akkor is fel kell tenni a kérdést: mi lehetett az utolsó valódi hír az országról? Mi volt a legizgalmasabb dolog, legyen az termék, szolgáltatás, vagy akár híresség, ami utoljára az országból jött?

25. A jó nemzeti imázst nem lehet tervezetten, mérnöki precizitással felépíteni – inkább csak kiérdemelni

„A spontán imázsalakulás valamilyen irányba terelése jelentős marketingkihívás” – írta Papadopoulos és Heslop már 2002-ben (idézi Töröcsik és Somogyi 2009). Nos, az azóta eltelt időszak csak megerősítette ezt. Bármennyi tervezett, koordinált törekvés is volt, igazán átütő sikerről nem lehetett hallani.

1. táblázat – Az országmárkázást érő jelentősebb bírálatok, a country branding korlátjai

I. Országmárkázás?! Akiknek már a felvesztés sem elfogadható

1. Az országok nem márkák, hanem országok

2. A branding mindig szűkítés, az ország viszont komplex

3. Az emberek nem papagájok

4. Lehetetlen dolog egyszerre ennyi mindent koordinálni

5. Attól, hogy van „országimázs központ” vagy „országmárka tanács”, még nem jobb az adott ország márkaimázsa

II. Az országmárkázás gyakorlatának bíráltói

II.1. Akadályok a megvalósítás mikro- vagy taktikai szintjén

6. Sokan még mindig a logótervezéssel azonosítják az országmárkázást – és ezt néhány tanácsadó cég ügyesen ki is használja

7. Több információ nyújtása az országról még nem használ

8. Új gondolatot csak úgy lehet bevinni a fejekbe, ha ott egy meglévő gondolattal kapcsolatot találunk

9. A rossz hírek mindig érdekesebbek és gyorsabban terjednek

II.2. Kihívások a végrehajtás középső szintjén: a gazdasági és politikai kontextus

10. Ahogy a háborúhoz „pénz, pénz, pénz” kell, úgy az országmárkázáshoz sem árt

11. A politikai ciklusok miatt lehetetlen a konzisztens márkáépítés

12. Komplex országmárkázás nem lehetséges, csak szektorális márkázás, mint például a turizmusösztönzés vagy a befektetésösztönzés

13. Nem országokat kell márkázni, hanem sokkal inkább városokat, régiókat, kisebb egységeket

14. Az országmárkázásra nincs standard formula

II.3. A gyakorlat makroszintje: országmárkázás mint országépítés és jövőkép

15. Először otthon, belül kell kezdeni az országmárka építését

16. Nincs országmárkázás országstratégia nélkül

17. „A tett első, a szó második.”

18. Innováció nélkül nincs előrelépés

19. Nincs országmárka-építés országépítés nélkül

III. Az országmárkázás eredményessége és a kételkedők

20. Rossz terméken nem segít a jó reklám sem

21. Országmárkát építeni nehéz, rombolni könnyű – de éppenséggel rombolni sem olyan könnyű

22. Ha egy ország imázsa válságban van, legkevésbé az országmárkázás segít rajta

23. Az országimázs nem más, mint valóság-késsel

24. Mindenki azt az imázst kapja, amit megérdemel

25. A jó nemzeti imázst nem lehet tervezet-ten, mérnöki precizitással felépíteni – inkább csak kiérdemelni

Forrás: Papp-Váry Árpád és Florian Kund csoportosítása

Akkor hát mitől lesz jó egy országmárka?

A sok kritika után érdemes arra is választ keresni, hogy mitől lesz pozitív egy ország megítélése, mitől lesz márka. Ennek kapcsán érdemes a téma leginkább ismert nemzetközi szakértőjét, Simon Anholt-ot segítségül hívni. Anholt ugyanis jó egy évre félrevonult és semmi mást nem csinált, mint országmárka rangsora, az Anholt-GfK Roper Nation Brands Index eredményeit tanulmányozta. Ez nem kicsi munka volt, mert a fegyülemlett kutatások immár 3 milliárd (!) adatpontot tartalmaztak – amivel egyébként Anholt felmérése a világ három legnagyobb társadalomtudományi kutatása között van.

Anholt elsősorban arra kereste a választ, hogy mitől gondolnak az emberek egy országot jónak. Nos, eredményei alapján ez a következő 5 dolog (ld. erről Anholt 2016):

Erkölc (Morality): 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?”

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

Relevancia (Relevance): Mi köze ennek az országnak hozzám? Milyen hatással van az életemre? „Miert várnánk el, hogy a világon mindenki ismerje és tisztelje Magyarországot? Ismerjük és tiszteljük a többiek országát?”

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

Fejlettség (Sophistication): „Vannak-e az országban okostelefonok, vagy még mindig ökörrrel szántják a földet?”

Az 5 kezdőbetűt összeolvasva a MARSS rövidítés olvasható össze – nem véletlenül, hiszen Anholt valami könnyen megjegyezhető keresett. Ahogy pedig magyar nyelven van megfelelője a SWOT-elemzésnek (ez a GYELV), vagy a STEP-analízisnek (PEST), úgy érdemes lehet a MARSS megfelelőjét is megkeresni. Ez a szavak sorrendjét némileg felcserélve a FEREE, azaz kiejtve Feri.

„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 szerezhetjük csak meg: ha olyasmit teszünk, amittől az emberek hálásak lesznek a létezésünkért. Más szóval, ha értük cselekszünk.” (Anholt 2016: 145-145.)

Meg kell jegyeznünk, hogy furcsa módon ezzel Anholt húsz év kutatómunkája után épp arra jutott, mint az ismert brit humorista, Danny Wallace, a BBC-n sugárzott 6 részes „How to start your own county” („Hogyan indítsd el a saját országot?”) című műsorában (2005). Wallace miután megalakította az országát (a saját lakásában), annak alkotmányát „hosszas” gondolkodás után mindössze két szóban fogalmazta meg: „Be good” azaz „Légy jó!”.

De visszatérve Anholt gondolataira és a marketingre: „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. Ugyan-ez 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.)

Nem más ez voltaképp, mint a klasszikus MAJNE-elv, azaz „Mi a jó nekem ebben?” (Ld. erről Pease és Dunn 2001, illetve Papp-Váry 2010) A fogsasztó oldaláról mindössze ennyi

a lényeg. És ezt kell Magyarország esetében is megtalálni!

**PAPP-VÁRY ÁRPÁD FERENC
– FLORIÁN KUND**

Felhasznált irodalom:

Anholt, Simon (2007): *Competitive Identity – The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave MacMillan.

Anholt, Simon (2008): *Place branding: Is it marketing, or isn't it?* *Place Branding and Public Diplomacy* 4(1), 1-6.

Anholt, Simon (2009): *Places: Identity, Image and Reputation*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave MacMillan.

Anholt, Simon (2010): *Why 'Nation Branding' Doesn't Exist*. *The Economic Times*. (URL: <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/brand-equity/why-nation-branding-doesnt-exist/articleshow/5799304.cms>, megjelenés: 2010. április 14. letöltés: 2018. január 10.)

Anholt, Simon (2016): *A nagy országmárka svindli*. *HUG – Hungarian Geopolitics Magazine*, 1(1), 132-149., URL: https://issuu.com/pageo/docs/hug_online_marcus_boritoval, letöltés: 2017. július 1.)

Barát Tamás (1997): *Hozzászólás a Magyarország 2000 konferencia ország-kép témájához*. *Magyarország 2000 konferencia – Magyarország képe a nagyvilágban*, 1997. május 30-31. (URL: <http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000.velemeney.htm>, letöltés: 2007. január 1.)

Bíró Péter (2009): *Magyarországgép 2009: Másképp, más kép – Feltételek és esélyek*. *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 56-62.

Brand Estonia (2017): (URL: <https://brand.estonia.ee/>, letöltés: 2017. augusztus 27.)

Braun Róbert (2009): *Magyarország márka: miért (ne)?* *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 48-51.

Day, C. R., Jr. (1980): *Do companies have personalities?* *Industry Week* 72(1980), 75-76

Dinnie, Keith J. (szerk.) (2008): *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Govers, Robert – Go, Frank (2009): *Place Branding – Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and*

Experienced. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan

Hall, Derek (2002): Branding national identity: The case of Central and Eastern Europe. In: Morgan, Nigel J. – Pritchard, Annette – Pride, Roger (szerk.) (2002b): Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition. London, UK: Elsevier Butterworth Heinemann, 111-127.

Hankiss Elemér (2000): Farkasok a Kánaánban, avagy találjuk ki újra Magyarországot – Egy ország keresi a helyét. In: Hankiss Elemér (2000): Proletár reneszánsz – Tanulmányok az európai civilizációról és a magyar társadalomról. Budapest: Helikon Kiadó, 199-211.

Kulcsár Noémi – Zátori Anita (2011a): Destination Co-operations. Corvinus Regional Studies, 2(2-3), 32-38.

Kulcsár Noémi – Zátori Anita (2011b): Desztinációs együttműködések. Corvinus Regionális Tanulmányok, 2(2-3), 33-41.

Lebedenko, Vladimir (2008): On national identity and the building of Russia's image. In: Dinnie, Keith J. (szerk.) (2008): Nation Branding – Concepts, Issues, Practice. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann, 107-111.

Magyar Hírlap (2006): Ami egyszer bement a fejekbe, azt onnan isten sem veri ki – Interjú Wermer Andrással. Magyar Hírlap, 2006. április 3. URL: <http://www.magyarhirlap.hu/cikk.php?cikk=102478>, megjelenés: 2006. április 3. letöltés: 2009. január 1.)

Marketing&Media (2009): Imázst váltana Nigéria. Marketing és Média, 14(8), 7.

Moilanen, Teemu – Rainisto, Seppo (2009): How to Brand Nations, Cities and Destinations – A Planning Book for Place Branding. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan

Nye, Joseph S. (2005): The Means to Success in World Politics. US: PublicAffairs.

Olins, Wally (2004): A márkák világa, a világ márkái. Budapest: Jászóveg Műhely – British Council

Papadopoulos, Nicolas - Heslop, Louise A. (2002): Country Equity and Country Branding. Journal of Brand Management, 9(4), 294-314.

Papp-Váry Árpád (2010): JPÉ Marketing – Elmélet és gyakorlat józan paraszti ésszel. Budapest: KIT Kiadó

Pease, Allan – Dunn, Paul (2001): Levélbeszéd – Új, igazán hatásos levélírási technikák. Budapest: Fiesta

Piskóti István – Dankó László – Schupler Helmuth – Büdy László (1997): Régió és településmarketing – egy tudatos koncepció a nemzetközi és hazai gyakorlat példáján. Miskolc: Miskolci Egyetem

Sós Péter János (2017): #mindennapir – Gyakorlati public relations a webkorszakban. Budapest: B. Swan Kiadó

Szandtner Veronika (2012): „Egy ország imázsát felépíteni nehéz, lerombolni annál könnyebb”. (URL: http://hvg.hu/kultura/20120903_Egy_oroszag_imazsat_felepiteni_nehez_lerom, megjelenés: 2012. szeptember 3., letöltés: 2018. július 20.

Sziva Ivett (2010): A turisztikai desztinációk versenyképessége. Egyedül miért nem, együtt mikor és meddig? Turizmus Bulletin, 14(3), 40-49.

Sziva Ivett (2012): Versenyző együttműködés és a turisztikai desztinációk versenyképessége: „Hol volt, hol nem volt...?” Vezetéstudomány, 43(5), 52-60.

Töröcsik Mária – Somogyi Zita (2009): Az országmarkázás kérdései. Marketing és Menedzsment, 43(2), 20-29.

Wallace, Danny (2005): How to start your own country? BBC Television Documentary Comedy Series, 2005 augusztus-szeptember, 6 részes sorozat