

Tony'ego Blaira – *Cool Britannia*, słoneczne logo promujące Hiszpanię czy slogan promujący RPA – *Alive with Possibility*.

Zjawisko tworzenia marek państw określane jako branding narodowy wywołuje sprzeczne reakcje. Przeciwnicy argumentują, że jest to mieszanie tego, co państwowe, z tym, co prywatne, tego, co publiczne, z tym, co komercyjne, a państwo nie może być traktowane jak „paczka ryżu Uncle Ben's”<sup>3</sup> kupowana w supermarketach, gdyż państwa się nie kupuje ani nie sprzedaje. Według nich marketing może dotyczyć produktów i usług, ale nie państw. Równocześnie zwolennicy podkreślają skuteczność narzędzi marketingowych, które zostały wypracowane przez przedsiębiorstwa będące pod ciągłą presją konkurencyjną. Zastosowanie ich przez państwa interpretują jako przejaw ich elastyczności i nowoczesnego podejścia do kreowania swojej pozycji międzynarodowej<sup>4</sup>. Podkreślają, że kreowanie marki państwa jest na tyle wyrafinowanym zadaniem, że nie ma już prawie nic wspólnego, poza ogólnym zarysem koncepcyjnym, z brandingiem dóbr konsumpcyjnych, zaś potencjalne efekty są na tyle pozytywne, że dla ich osiągnięcia warto zastosować profesjonalne metody zarządzania wizerunkiem i, w dłuższej perspektywie, reputacją państw<sup>5</sup>.

Marka państwa jest narzędziem geoeconomicznym, którego użycie wymaga szerszego, wykraczającego poza tradycyjne schematy, podejścia do środków i metod stosowanych w polityce zagranicznej. Wymusza traktowanie decydentów jak konsumentów, a konsumentów jak potencjalnych decydentów. Każde działanie władz państwowych, obywateli, przedsiębiorstw, każda decyzja dotycząca produktów, usług, organizacji wydarzeń sportowych czy kulturalnych mogą stanowić wkład we wzmocnienie marki państwa. Są to zarówno zaprojektowane działania wspomagające tworzenie pozytywnych skojarzeń, jak i wydarzenia przypadkowe będące poza kontrolą władz. Państwa decydują się na rozbudowę dyplomacji publicznej oraz przejmują instrumentarium z zakresu marketingu i public relations<sup>6</sup>, wchodząc tym samym

<sup>3</sup> Zob. „Countries are countries not brands”, *Marketing Week*, 29 kwietnia 2010, <http://www.marketingweek.co.uk/opinion/countries-are-countries-not-brands/3012811.article> [dostęp 27.02.2011]; W. Drenttel, „My country is not a brand”, *Design Observer*, 25 listopada 2004, <http://observatory.designobserver.com/entry.html?entry=2707> [dostęp 27.02.2011].

<sup>4</sup> Zob. J. Melissen, „The new public diplomacy. Between theory and practice”, w: J. Melissen (red.), *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations*, Basingstoke 2007, s. 8.

<sup>5</sup> Simon Anholt stwierdza, powołując się na komentatorów brandingu narodowego, że „zasadnicza różnica między sprzedawaniem puszek fasolki konserwowej a sprzedawaniem kraju polega na tym, że fasolki nie trzeba pytać o to, co umieścić na etykiecie”. Cyt. S. Anholt, J. Hildreth, *Brand America. Tajemnice mega marki*, Warszawa, 2005, s. 72.

<sup>6</sup> E. Gilboa mówi wręcz o trzech rewolucjach, które zmieniły komunikację, politykę i stosunki międzynarodowe, tworząc odpowiednie środowisko dla powstawania nowych form interakcji międzynarodowych. Pierwsza rewolucja jest efektem pojawienia się internetu i globalnych stacji telewizyjnych. Dzięki niej informacje zaczęły być globalnie przesyłane w rzeczywistym czasie. Latwość dostępu do internetu stworzyła także szansę na

JUSTYNA NAKONIECZNA

## ZNACZENIE MARKI PAŃSTWA W GEOEKONOMICZNEJ PRZESTRZENI

### 1. WSTĘP

Państwa, budując swoją pozycję międzynarodową, która jest wypadkową między innymi ich zdolności osiągania przewagi konkurencyjnej (coraz bardziej zależnej od zasobów niematerialnych), stoją przed koniecznością symbolicznego określenia siebie w przestrzeni geoeconomicznej. Jako że żyjemy, używając określenia Susan Sontag, w epoce kupowania, a społeczeństwa państw rozwiniętych są przesiąknięte retoryką reklamy i żyją w świecie wszechobecných marek<sup>1</sup>, to naturalną konsekwencją wydaje się sięgnięcie przez państwa po narzędzia branding i poszukiwanie wsparcia u firm specjalizujących się w marketingu i *public relations*, aby ten cel osiągnąć. Tym bardziej, że w przestrzeni geoeconomicznej państwa muszą poradzić sobie także z wizerunkową rewolucją. Terytorialność i dystans geograficzny straciły w zglobalizowanym świecie na znaczeniu. Oznacza to więc, że te rytorialny monopol na państwową kontrolę także się rozluźnił. W wymiarze geoeconomicznym to miękka siła – przyciąganie przez atrakcyjność – jest głównym sposobem kształtowania relacji między podmiotami<sup>2</sup>. Innymi słowami, wizerunek groźnego Lewiatana – niewystarczający już do pozyskiwania nowych inwestycji, wspierania eksportu i turystyki – ocieplany jest nowymi symbolami i sloganami wywołującymi pozytywne skojarzenia, zachęcającymi do odwiedzenia danego państwa i inwestycji w nim. Przykładem tego trendu może być hasło kampanii brandingowej Wielkiej Brytanii za rządów

<sup>1</sup> Główna teza książki N. Klein, *No Logo*, Izabelin 2004.

<sup>2</sup> Zob. J. Nye, *Soft power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Warszawa 2007.

w obszar branding, dotychczas zarezerwowanego dla przedsiębiorstw i wytwarzanych przez nie produktów.

Takie działania są także na ręce przedsiębiorstwom, które odkryły, że w zglobalizowanej gospodarce paradoksalnie przynależność państwowa stanowi atrakcyjne narzędzie w tworzeniu skutecznych strategii konkurencyjnych, do których powołania, jak to ujął Michael Porter, przyczyniają się różnice w narodowych wartościach, kulturze, stosunkach gospodarczych, instytucjach i historii<sup>7</sup>.

## 2. CZYNNIKI WZROSTU ZAINTERESOWANIA MARKĄ PAŃSTWA

Pojawienie się marki państwa jest wynikiem zbliżenia świata przedsiębiorstw ze światem państw, w którym te pierwsze wypracowały coraz bardziej wyrafinowane narzędzia wspomagające ich przetrwanie i rozwój w trudnych warunkach rynkowych (marka, marka emocjonalna, marka miejsca i branding terytorialny, wykorzystanie efektu kraju pochodzenia), a te drugie stanęły przed koniecznością poszukiwania nowych instrumentów oddziaływania na inne podmioty i budowania swojej pozycji międzynarodowej (pojawienie się koncepcji *soft power* – miękkiej siły, nowe koncepcje, strategie i narzędzia: dyplomacja publiczna, dyplomacja ekonomiczna, w końcu marka państwa).

Wedle opinii Petera van Hama, tradycyjna dyplomacja w stylu dawnych lat jest wręcz w zaniku i państwa muszą zacząć uczyć się zarządzania swoją marką, jeśli chcą sprawnie funkcjonować na arenie międzynarodowej<sup>8</sup>. Oznacza to, że jednym z wyzwań, przed jakimi stoją współczesne państwa, jest stworzenie swojej marki i zarządzanie nią. Okazuje się, że właśnie założenia dyplomacji publicznej, zmieniającej optykę sposobu komunikowania państwa z innymi podmiotami, dają największe możliwości opracowania działań, któ-

intensyfikację bezpośrednich kontaktów międzyludzkich oraz przekazywania i promowania swoich wartości, co doprowadziło do wzrostu znaczenia podmiotów pozarządowych. Rewolucja medialna przyczyniła się do powstania typu dyplomacji publicznej, którą można określić jako medialną (pośredników medialnych). Państwa i podmioty pozapaństwowe wykorzystują media oraz inne kanały komunikacyjne do wywierania wpływu na opinię publiczną w innych państwach. Druga rewolucja związana była z falą demokracji, która nastąpiła na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. Dzięki niej obywatele, mając większy udział w procesach decyzyjnych, zaczęli podejmować także samodzielne działania dyplomatyczne. Powstała dyplomacja obywatelska. W końcu trzecia rewolucja odnosi się do zmian w stosunkach międzynarodowych, które doprowadziły do zmiany celów i środków w polityce zagranicznej i wzrostu znaczenia wizerunku państwa. E. Gilboa, „Searching for a theory of public diplomacy”, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 2008, t. 616, za: A. Ziętek (red.), *Międzynarodowe stosunki kulturalne*, Warszawa 2010, s. 134–135.

<sup>7</sup> M. Porter, *Porter o konkurencji*, Warszawa 2001, s. 191.

<sup>8</sup> P. van Ham, „The rise of the brand state. The postmodern politics of image and reputation”, *Foreign Affairs* 2001, t. 80, nr 5, s. 6.

re pozwalają kształtować reputację państwa, w tym poprzez opracowanie strategii branding państwowego.

## 2.1. Dyplomacja publiczna

Dyplomacja publiczna tradycyjnie kojarzona jest ze wzrostem znaczenia *soft power* – miękkiej siły w stosunkach międzynarodowych<sup>9</sup>. Sam termin *public diplomacy* po raz pierwszy został użyty przez amerykańskiego dyplomata Edmunda Gulliona w 1965 roku<sup>10</sup> i przez kolejne lata praktyka dyplomacji publicznej była głównie kojarzona z aktywnością Stanów Zjednoczonych, które w czasach zimnej wojny przede wszystkim realizowały ją poprzez prezentowanie zagranicznej publiczności amerykańskiego stylu życia<sup>11</sup>.

Wraz ze wzrostem znaczenia komunikacji z zagranicą publicznością i koniecznością prowadzenia dialogu międzynarodowego nie tylko z oficjalnymi przedstawicielami innych państw, pojawiła się potrzeba dyplomacji publicznej. Istotną zmianą, która przyczyniła się do wzrostu zainteresowania takiego typu dyplomacją jest coraz większe zainteresowanie wizerunkiem i reputacją w międzynarodowej polityce oraz możliwościami jego kształtowania poprzez zastosowanie strategii brandingowych oraz komunikacyjnych, czerpiących z dorobku nauk o zarządzaniu, marketingu i public relations<sup>12</sup>.

Tradycyjnie rozumiana dyplomacja różni się od dyplomacji publicznej. Ta pierwsza odnosi się do stosunków między reprezentantami państw lub innymi podmiotami międzynarodowymi, podczas gdy ta druga bardziej skupia się na ogólnej publiczności zagranicznych społeczeństw i skierowana jest przede wszystkim do nieoficjalnych grup, organizacji i jednostek, a nie do oficjalnych przedstawicieli państw<sup>13</sup>. Tradycyjne definicje dyplomacji bardzo często nie uwzględniają obszaru działania dyplomacji publicznej, która dotyczy komunikacji między asymetrycznymi podmiotami (podczas gdy klasyczna dyplomacja rozumiana jest w kategoriach komunikacji pomiędzy jasno sprecyzowanymi podmiotami o podobnej roli i znaczeniu – tj. państwami)<sup>14</sup>.

Beata Ociepka zdefiniowała dyplomację publiczną jako dwustronną dialogową formę politycznego komunikowania międzynarodowego, skierowaną do publiczności za granicą, realizowaną dzięki pośrednictwu środków przekazu i poprzez kanały bezpośrednie. Jej celem jest kształtowanie lub wspieranie pozytywnego wizerunku kraju i społeczeństwa za granicą,

<sup>9</sup> B. Hocking, „Rethinking the «new» public diplomacy”, w: J. Melissen (red.), *The New Public...*, op. cit., s. 34.

<sup>10</sup> N. J. Cull, „Public Diplomacy” *Before Gullion: The Evolution of a Phrase*, 18 kwietnia 2006, [http://usepublicdiplomacy.org/index.php/newsroom/pdblog\\_detail/060418\\_public\\_diplomacy\\_before\\_gullion\\_the\\_evolution\\_of\\_a\\_phrase/](http://usepublicdiplomacy.org/index.php/newsroom/pdblog_detail/060418_public_diplomacy_before_gullion_the_evolution_of_a_phrase/) [dostęp 15.08.2011].

<sup>11</sup> J. Melissen, op. cit., s. 6.

<sup>12</sup> B. Hocking, op. cit., s. 31.

<sup>13</sup> J. Melissen, op. cit., s. 5.

<sup>14</sup> Ibidem.

w tym – poprzez wpływanie na opinię publiczną – kształtowanie pozytywnych postaw wobec kraju nadawcy<sup>15</sup>. Nie wspomina więc, kim konkretnie jest nadawca. Precyzyjnie określony jest jedynie cel działania dyplomacji publicznej – pozytywny wizerunek państwa będącego obiektem działań komunikacyjnych. Oznacza to, że nadawcą może być państwo, ale także każdy inny podmiot zagraniczny lub krajowy – organizacje pozarządowe, sektor prywatny, zwykli ludzie. Z kolei Hans Tuch widzi dyplomację publiczną jako rządowy proces komunikowania z ograniczoną publicznością w celu przekazania rozumienia swoich narodowych idei i ideałów, instytucji i kultury, jak również narodowych celów i polityk<sup>16</sup>. Choć Tuch używa określenia: rządowy, to w interpretacji Jana Melissena ma to oznaczać główną, ale nie wyłączną aktywność rządu. Warto zauważyć, że według Marka Leonarda działania dyplomacji publicznej z jednej strony mają doprowadzić do zwiększenia poziomu zażyłości między danym krajem a obywatelami, z drugiej – wpłynąć na zwiększenie poziomu uznania dla danego kraju i utrzymania lub poprawy jego reputacji<sup>17</sup>.

Tak więc istotnym elementem decydującym o nowym charakterze tego typu dyplomacji jest pluralizm podmiotów i ich asymetryczny status. W dyplomacji publicznej, która wykracza poza działania międzyrządowe, rola władz państwowych przesunęła się raczej w kierunku koordynatora, inicjatora działań wspierających realizację zadań polityki zagranicznej niż dominującego kreatora. Z tego też powodu dyplomacja publiczna o wiele lepiej sprawdza się w ściślejszym środowisku, z licznymi wielopoziomowymi powiązaniem, w którym tradycyjny państwocentryczny model napotyka na ograniczenia komunikacyjne<sup>18</sup>.

Obecnie wyróżnia się już dwa rodzaje dyplomacji publicznej: tradycyjną dyplomację publiczną oraz nową dyplomację publiczną. Tradycyjna dyplomacja publiczna ogranicza się do kontaktów rządów ze społeczeństwem (*g2p – government to people*), podczas gdy nowa dyplomacja publiczna poszerza krąg podmiotów zaangażowanych w jej tworzenie – wpływ na realizację zadań polityki zagranicznej mają już nie tylko rządy, ale także osoby prywatne i grupy, które mogą wpływać na przekonania opinii publicznej, co przekłada się na decyzje polityki zagranicznej drugiego rządu. Jest to więc działanie o charakterze *p2p (people to people)*<sup>19</sup>.

Typy dyplomacji publicznej można pogrupować nie tylko ze względu na główne podmioty i inicjatorów działań w ramach dyplomacji publicznej, ale

<sup>15</sup> B. Ociepka, „Dyplomacja publiczna jako forma komunikowania międzynarodowego”, w: idem, *Dyplomacja publiczna*, Wrocław 2008, s. 12.

<sup>16</sup> H. Tuch, *Communicating with the World: US Public Diplomacy Overseas*, New York 1990 s. 3, za: J. Melissen, op. cit., s. 11–12.

<sup>17</sup> M. Leonard i in., *Public Diplomacy*, London 2002, s. 9–10, <http://fpc.org.uk/fsblob/35.pdf> [dostęp 5.03.2012].

<sup>18</sup> J. Ołędzki, *Komunikowanie w świecie*, Warszawa 2001, s. 25.

<sup>19</sup> A. Ziętek (red.), op. cit., s. 134.

także cele, rodzaj mediów i zastosowane techniki i środki oddziaływania. Na podstawie tych zmiennych Eytan Gilboa wyróżnił trzy modele dyplomacji publicznej: model zimmnowojenny, pozapaństwowy model transnarodowy oraz model wewnątrzpaństwowego public relations<sup>20</sup>. Ostatni model w głównej mierze polega na wykorzystaniu profesjonalnych firm PR, wynajmowanych przez władze publiczne oraz lobbyistów, którzy w imieniu państwa prowadzą działania na rzecz realizacji celów polityki zagranicznej, łącznie z kształtowaniem strategii branding, mającej dopomóc w osiągnięciu tych celów.

Cele dyplomacji publicznej mają szerszy zasięg w porównaniu z dyplomacją klasyczną i ze względu na czas potrzebny do ich osiągnięcia można je podzielić na: cele krótkoterminowe (rzeczniotwo interesów i próba przekonania innych podmiotów o słuszności przyjętych celów czy podjętych działań), średnioterminowe (budowanie relacji z publicznością, przede wszystkim z decydentami oraz liderami opinii społecznej) i długookresowe (mają także cechy działań public relations, związane są ze strategicznym podejściem do reputacji państwa). Dyplomacja publiczna to zatem zarządzanie wizerunkiem państwa (także poprzez branding) oraz tradycyjne działania jak inicjowanie i prowadzenie programów kulturalnych czy wymiany i współpracy naukowej<sup>21</sup>.

## 2.2. Pojęcie marki

We współczesnych realiach rynkowych jednym z kluczowych pojęć decydujących o sukcesie lub porażce firmy jest marka. W marketingu marka występuje jako narzędzie wspomagające budowę przewagi konkurencyjnej, której efektem ma być zwiększona bądź utrwalona na pożądanym poziomie sprzedaż promowanego produktu. Najczęściej definiowana jest jako nazwa, termin lub ich kombinacja stworzona w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji. Marki mają różnicować produkty oferowane na rynku poprzez stworzenie obietnicy dostarczenia wartości i korzyści poszukiwanych przez użytkownika, a „najlepsze marki oznaczają gwarancję jakości”<sup>22</sup>.

Można spotkać się nawet ze stwierdzeniem, że obecnie mamy do czynienia z eksplozją marek i ich znaczenia<sup>23</sup>. Marki towarzyszą nam w każdym aspekcie życia społecznego. Branding dotyczy nie tylko produktów materialnych (konsumpcyjnych), ale w zasadzie wszystkiego, co może mieć wartość. Marka stała się podstawowym narzędziem definiowania potrzeb i oczekiwań klienta

<sup>20</sup> Za: A. Ziętek (red.), op. cit., s. 136.

<sup>21</sup> M. McDowell, „Public diplomacy at the crossroads: Definitions and challenges in an «open source» era”, *The Fletcher Forum of World Affairs* 2008, t. 32, nr 3, [http://www.eastwestcoms.com/images/Public\\_Diplomacy.pdf](http://www.eastwestcoms.com/images/Public_Diplomacy.pdf), s. 13 [dostęp 20.06.2011].

<sup>22</sup> P. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 410–411.

<sup>23</sup> Por. *Brands and Branding*, London 2003, s. 20; <http://site.ebrary.com/lib/tamkang/Doc?id=10210687&ppg=29> [dostęp 5.03.2011]; N. Klein, op. cit.

wobec produktu oraz jego wyobrażeń związanych z produktem<sup>24</sup>. Przedsiebiorstwa, szukając podstaw przewagi konkurencyjnej, które byłyby trudne do skopiowania, opierają swoje strategie marketingowe przede wszystkim na marce. O tym, jak wielki potencjał kryją w sobie marki, niech świadczy przykład podany przez wielką krytyczkę „metkowania” naszej rzeczywistości, Naomi Klein, która w swojej książce *No Logo*, antymarketingowym i antykorporacyjnym manifestie, opisuje przerażający wzrost znaczenia marek w naszym życiu, dochodząc do wniosku, że na współczesnym rynku bardziej liczy się marka niż produkt przez nią reprezentowany. Klein podaje przykład marki Intel Corp. – producenta procesorów komputerowych, których „nikt nigdy nie ogląda i mało kto się na nich rozeznaje, (Intel) nadał swojej marce procesorów rangę fetyszu za pomocą telewizyjnych reklam. (...) Maskotki Intela zyskały taką popularność, że firma zdołała sprzedać setki tysięcy wypełnionych grochem pacynek wyobrażających podrygujących techników w srebrzystych kombinazonach”<sup>25</sup>.

Marka jest swoistym *alter ego* produktu, reprezentuje go i definiuje. Innymi słowy, jest dobrym imieniem i dobrą sławą tego, co jest wraz z nią oferowane<sup>26</sup>. Dzięki marce klient może uzyskać informacje o właściwościach produktu i korzyściach, jakie odniesie w czasie używania lub konsumowania produktu<sup>27</sup>. To marka, będąc nośnikiem wizerunku i emocji związanych z korzystaniem z produktu, stanowi podstawę wyobrażeń o produkcie. Jest wartościową emocjonalną i spójną dla odbiorcy. Stąd też podstawowymi elementami marki jest nie tylko jakość i wartości użytkowe, ale też korzyści funkcjonalne i emocjonalne, jakie marka niesie.

Jednoznaczne zdefiniowanie marki jest trudne. Poza wspomnianą już definicją zaproponowaną przez Philipa Kotlera, kładącą nacisk na identyfikacyjną i informacyjną właściwość marki, można także spotkać takie, które podkreślają inne jej cechy, chociażby właśnie emocjonalne i symboliczne powiązania czy wyobrażenia stwarzane w umyśle odbiorcy<sup>28</sup>. Do tego trzeba pamiętać, że w marketingu nastąpiło rozszerzenie pojęcia marki i podział pojęcia na markę produktu (najstarszy typ marki), markę korporacyjną, markę

<sup>24</sup> R. Rojek, *Marka narodowa*, Gdańsk 2007, s. 44.

<sup>25</sup> N. Klein, op. cit., s. 43.

<sup>26</sup> Za: S. Anholt, J. Hidreth, op. cit., s. 9.

<sup>27</sup> R. Rojek, op. cit., s. 45.

<sup>28</sup> Marka może być także definiowana przez pryzmat wyobrażeń w umyśle odbiorcy i wizerunku, jaki stwarza. W tym duchu definiuje markę Peter van Ham, który określa ją jako wyobrażenie konsumenta na temat produktu, czy Simon Anholt, który marką nazywa produkt, usługę lub instytucję postrzeganą przez pryzmat swojej nazwy, tożsamości lub reputacji. Marka jest więc nie tylko symbolem odróżniającym jeden produkt od drugiego, lecz także stanowi cały zestaw atrybutów (materialnych, niematerialnych, psychologicznych i socjologicznych), które przychodzą konsumentowi do głowy, kiedy myśli o marce. Zob. P. van Ham, op. cit.; S. Anholt, *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Warszawa 2007, s. 11; T. Moilanen, S. Rainisto, op. cit., s. 6.

usług, a także markę miejsc. Każda z nich wymaga trochę innych metod tworzenia (brandingu) oraz strategii zarządzania, gdyż „nośniki” marek mają tak odmienną specyfikę, że nie można stosować do nich dokładnie takich samych narzędzi.

Sama analiza marki bardzo często opiera się na wyodrębnieniu wymiarów<sup>29</sup>, dzięki którym można określić: tożsamość marki, czyli to, jak właściciel marki chce, żeby była ona doświadczana, wizerunek, czyli to, jak jest ona doświadczana w rzeczywistości oraz komunikację, czyli to, w jaki sposób następuje przekazanie informacji o tożsamości. Jeśli uwzględnimy długi termin badania marki, to analizę należy uzupełnić o reputację, która jest długofalowym wynikiem prac nad marką.

Jedną z istotniejszych cech współczesnych, nowoczesnie zarządzanych marek jest ich emocjonalny charakter. Pojęcie marki emocjonalnej służy w marketingu do określenia takich marek, które przede wszystkim skupiają się na warstwie niematerialnej, zwłaszcza odnoszącej się do emocji, a tym samym bazują na więzi, doznaniach zmysłowych, wyobraźni i wizji<sup>30</sup>.

### 2.3. Branding miejsca (terytorialny) i marka miejsca

Warto w kontekście prowadzonych w opracowaniu rozważań wspomnieć o koncepcji marki miejsca (*place brand*) oraz branding miejsca, który stanowi punkt wyjściowy dla podjęcia tematu branding narodów. Jeśli bowiem można stworzyć markę miejsca – miasta czy regionu, to można także stworzyć markę państwa, które jest przecież instytucją terytorialną. Powiązanie marketingu miejsca z marką państwa jest bardzo często wykazywane w literaturze przedmiotu<sup>31</sup>.

Zainteresowanie promowaniem miejsca ma długą tradycję. Ponad 150 lat temu pojawiły się pierwsze próby promowania miejsc (tzw. *place selling*), które za pomocą narzędzi *publicity* oraz marketingowych miały przekazywać wyselekcjonowane obrazy danej lokalizacji, skierowane do wyselekcjonowanej publiczności (przede wszystkim potencjalnych imigrantów). Marketing miejsca zaczął się wraz z promocyjną akcją w USA skierowaną do imigrantów zachęcającą do przeniesienia się ze Wschodniego Wybrzeża i Europy na Dzielnicę Zachodnią Wybrzeża, połączoną z obietnicą ziemi na Dzielnicę Zachodnią<sup>32</sup>.

Ten typ branding tradycyjnie związany jest z usługami turystycznymi, choć obecnie ma szersze zastosowanie, gdyż odnosi się do działań marketingowych mających na celu wypromowanie wyróżniającego się wizerunku

<sup>29</sup> T. Moilanen, S. Rainisto, op. cit., s. 7.

<sup>30</sup> R. Rojek, op. cit., s. 50.

<sup>31</sup> Zob. P. Kotler, D. Gertner, „Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective”, *Journal of Brand Management*; kwiecień 2002, nr 9, s. 4–5; T. Moilanen, S. Rainisto, op. cit.

<sup>32</sup> T. Moilanen, S. Rainisto, op. cit., s. 4.

miejsca, wykraczających poza branżę turystyczną. Branding miejsca rozumiany jest jako zestaw działań o charakterze marketingowym, które: – wspierają stworzenie nazwy, symbolu, logo, oznaczenia (*brand name*) lub innego graficznego znaku, który będzie identyfikował i wyróżniał miejsce przeznaczenia;

– dają obietnicę niezapomnianych wrażeń z podróży kojarzonych z miejscem przeznaczenia;

– służą konsolidacji i wzmocnieniu wspomnień i doświadczeń z miejsca przeznaczenia, które mają intencję i cel stworzenia wizerunku wpływającego na decyzje konsumenta o odwiedzeniu danego miejsca w momencie alternatywy wyboru<sup>33</sup>.

Marka miejsca wymaga innego zestawu narzędzi niż marki pojmowane tradycyjnie. O ile markę produktu lub korporacyjną można zaprojektować od podstaw w sposób dowolny, uzależniony jedynie od inwencji ich twórcy, o tyle marka miejsca obarczona jest ograniczeniami takiej kreacji. Miejsce już istnieje i to do niego musi być dostosowana strategia marki, która uwzględni jego słabości i ograniczenia, ale także przeszłość i tradycję, ponieważ w tym przypadku marka musi być dostosowana do rzeczywistości już istniejącej<sup>34</sup>, z czym nie ma do czynienia w przypadku dopiero wymyślanych, nowych produktów i firm. Tak więc w odniesieniu do miejsc zwykle mamy do czynienia nie tyle z brandingiem, ile z rebrandingiem, każde miejsce ma bowiem jakąś tożsamość i jakiś, mniej lub bardziej spójny i znany światu, wizerunek, który bardzo często przejawia się w stereotypach na temat tego i ludzi w nim żyjących.

#### 2.4. Efekt kraju pochodzenia

Równoległe z koncepcją marki miejsca, pojawiły się strategicznie tworzenia marek komercyjnych podkreślających ich narodowe pochodzenie. Zjawisko to opiera się na mechanizmie przywiązania uwagi konsumentów do tego, skąd pochodzi kupowany przez nich produkt, który w marketingu określa się jako efekt kraju pochodzenia<sup>35</sup>.

Można wyróżnić trzy postawy konsumentów wobec miejsca pochodzenia produktów: kosmopolityzm, etnocentryzm konsumencki oraz podejście międzynarodowe przejawiające się w preferencji do konsumpcji produktów

<sup>33</sup> Za: R. Govers, F. Go, *Place Branding. Global, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*, Basingstoke 2009, <http://www.palgraveconnect.com/10.1057/9780230247024.pdf>, s. 13 [dostęp 5.03.2012].

<sup>34</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>35</sup> Por. M. Hereźniak, *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, Warszawa 2011, s. 63 i nast.; T. Sikora, „Efekt kraju pochodzenia w marketingu międzynarodowym”, w: E. Duliniec (red.), *Marketing międzynarodowy. Uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, Warszawa 2007, s. 97–118; A. Figiel, *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Warszawa 2004.

zagranicznych<sup>36</sup>. W dwu z tych postaw (poza kosmopolityzmem konsumenckim) wiedza na temat miejsca pochodzenia produktu stanowi jedną z podstawowych informacji wpływających na decyzję o zakupie<sup>37</sup>.

Etnocentryzm konsumencki odnosi się do sytuacji, w której konsumenci preferują zakup produktów rodzimego pochodzenia i rezygnują z produktów pochodzenia zagranicznego. W sytuacji wyboru pomiędzy dwoma podobnymi produktami pochodzącymi z różnych miejsc, decydujące znaczenie ma krajowe pochodzenie produktu<sup>38</sup>. W przypadku postawy międzynarodowej (internacjonalizmu) – konsumenci chętniej wybierają produkty, które są zagraniczne. Przy postawie kosmopolitycznej pochodzenie produktu jest najmniej istotnym elementem podczas podejmowania decyzji o zakupie.

Szczególnie interesujące jest działanie efektu kraju pochodzenia w przypadku produktów określanych jako hybrydowe (faktich, których łańcuch produkcji rozciąga się na wiele krajach). W takiej sytuacji konsumenci różnią kraj zaprojektowania i kraj wytworzenia (ewentualnie złożenia) produktu. Badania wykazują, że w przypadku produktów hybrydowych najlepiej oceniane są te, które zostały zaprojektowane w krajach wysoko rozwiniętych, a wytworzone lub złożone w słabiej rozwiniętych. Innymi słowy, świadomość pochodzenia pomysłu i projektu z państwa rozwiniętego jest w stanie przysłonić informację o faktycznym, mniej atrakcyjnym, miejscu wytworzenia produktu<sup>39</sup>. Produkty Apple'a, choć składane w tajwańskich fabrykach Foxconnu, w dalszym ciągu są uważane za amerykańskie.

Wyróżnia się trzy podstawowe mechanizmy działania opisywanego efektu. Pierwszy z nich, polegający na przenoszeniu stereotypów kraju produkcji (zaprojektowania) na postrzegane cechy jakościowe produktu, określany jest jako mechanizm kognitywny. Przykładem może być sposób oceniania produktów pochodzących z Niemiec. Niemcy stereotypowo postrzegane są jako kraj ludzi dokładnych, innowacyjnych technologicznie, ale niezbyt finiszowych. W ten sposób opisuje się także niemieckie produkty. Niezawodne, wysokiej technologii, świetnie wykonane, ale niekoniecznie najlepsze projekty<sup>40</sup>. Drugi sposób zachowania określany jest jako mechanizm afektywny, kiedy stosunek emocjonalny do państwa przekłada się na sposób traktowania produktów z tego państwa. Kraj pochodzenia łączy produkt z korzyściami symbolicznymi i emocjonalnymi (status, duma narodowa). Innymi słowy, jeśli nie lubimy jakiegoś kraju, nie lubimy także produktów stamtąd pocho-

<sup>36</sup> A. Figiel, op. cit., s. 33 i nast.; E. Duliniec, op. cit.

<sup>37</sup> Pod uwagę brana jest między innymi informacja, gdzie został wytworzony produkt (czyli znak *made in...*) kod kreskowy (zawierający przecięt informację o kraju), dane adresowe, język opisu produktu, narodowe symbole jakości oraz sama marka produktu. A. Figiel, op. cit., s. 32.

<sup>38</sup> R. Rojek, op. cit., s. 55 i nast.

<sup>39</sup> M. Hereźniak, op. cit. s. 66.

<sup>40</sup> Zob. więcej na temat wyników badań dotyczących niemieckich produktów: W. Olins, *Walły Olins o marce*, Warszawa 2004, s. 139 i nast.

dzących. I analogicznie, jeśli jesteśmy zafascynowani danym krajem, także produkty pochodzące z tego kraju będą się nam wydawały atrakcyjniejsze<sup>41</sup>. Trzeci mechanizm – normatywny – dotyczy sytuacji, gdy poglądy na temat danego kraju wpływają na kreowanie działań konsumentów odnośnie produktów przez nich kupowanych. Kraj pochodzenia produktu wywołuje osobiste standardy zachowań konsumentów – np. wspieranie gospodarki narodowej lub powstrzymywanie się od zakupów na znak potępienia. Decyzje zakupowe uzależnione są od oceny aktywności danego kraju. Przykładem może być reakcja na politykę zagraniczną USA<sup>42</sup> czy zachowanie chińskich konsumentów (nie tylko władz) na wiadomość o spotkaniu przywódcy jakiegoś kraju z Dalajlamą<sup>43</sup>.

Efekt kraju pochodzenia ma znaczenie dla produktów i przedsiębiorstw, ale też dla państw kojarzonych z ich wytworzeniem. Stąd korzystać z niego mogą zarówno przedsiębiorstwa, wzmacniając swoją markę reputacją kraju pochodzenia, jak i państwa, podkreślając, że są one miejscem pochodzenia popularnych produktów.

Niektóre przedsiębiorstwa wykorzystują pochodzenie produktu w tworzeniu strategii marketingowych i w ten sposób tworzą marki, których tożsamość budowana jest za pomocą narodowych treści i symboli. Są to więc produkty oceniane przez pryzmat ich miejsca wytworzenia, które przez to zyskują w oczach nabywców dodatkową wartość. Chętniej kupimy nieznaną markę perfum, jeśli zostaniemy zapewnieni, że są one francuskie. Toyota uznawana jest za niezawodny i nowoczesny samochód, nie tylko dlatego, że takimi cechami się charakteryzuje, ale przede wszystkim dlatego, że konsumenci opisują japońskie samochody tak, jak postrzegają Japonię (najnowsza technologia, precyzja wykonania i bezusterkowość).

<sup>41</sup> Na przykład często w czasie podróży zagranicznych, zafascynowani zwiedzanymi przez nas miejscami, po powrocie poszukujemy produktów czy powielamy zachowania, które tam poznaliśmy.

<sup>42</sup> A. Mitraszewska, „Amerykańskie marki pod ostrzałem”, *Gazeta Wyborcza*, 3 stycznia 2005. W 2004 r. przeprowadzono badania dotyczące sposobu postrzegania najbardziej znanych marek amerykańskich. Zauważono, że te marki, które respondenci postrzegali jako najbardziej amerykańskie – czyli kojarzące im się z USA, były także „pociągnięte do odpowiedzialności” za działania USA na arenie międzynarodowej. Badania przeprowadzono tuż po ujawnieniu skandalu w więzieniu Abu Ghraib i wiele osób odpowiedziało wówczas w badaniach, że potępiają działania żołnierzy amerykańskich w Iraku i w związku z tym zaprzestają kupowania produktów amerykańskich, aby wyrazić swoje oburzenie.

<sup>43</sup> Tzw. efekt Dalajlami, polegający na pogorszeniu stosunków gospodarczych Chin z państwem, które przyjęło oficjalnie przywódcę duchowego Tybetańczyków. Dotyczy to zarówno kontaktów dyplomatycznych, jak i reakcji obywateli, którzy bojkotują produkty lub firmy pochodzące z tych państw. Zob. A. Fuchs, N.H. Klann, „Paying a visit: The Dalai Lama Effect on international trade”, *Center for European Governance and Economic Development Research Paper* 2010, nr 113, [http://www.uni-goettingen.de/de/document/download/24062d6f430a7c77ab7b1a54407ac843.pdf/113\\_Fuchs.pdf](http://www.uni-goettingen.de/de/document/download/24062d6f430a7c77ab7b1a54407ac843.pdf/113_Fuchs.pdf), [dostęp 11.08.2011].

Efekt kraju pochodzenia może także oddziaływać na sposób oceny państw, które stają się beneficjentami rozpoznawalnych i cenionych za granicą produktów. Przykładem takiego działania mechanizmu może być Finlandia, która między innymi dzięki telefonom komórkowym Nokia wzmocniła międzynarodową reputację innowacyjnego państwa z wysoko rozwiniętą technologią (przez długi czas Finlandia była postrzegana jako jedyne państwo europejskie, które jest w stanie technologicznie konkurować z coraz bardziej wszechobecnymi tygryсами azjatyckimi – Japonią, Tajwanem czy Koreą Południową), a dzięki wódec Finlandia, prezentowanej jako ekskluzywny alkohol dla wytrawnych koneserów, stała się oryginalnym miejscem podróży z inspirującą kulturą<sup>44</sup>.

### 3. MARKA PAŃSTWA – GENEZA, ROZUMIENIE I ZASTOSOWANIE

Państwa i narody od dawna zajmowało, w jaki sposób są postrzegane w świecie. Tak więc zjawisko brandingów narodowego jako programowanie wizerunku danego państwa nie jest niczym nowym. Nowością jest relatywny wzrost znaczenia i poszerzenie zastosowania tego elementu w działaniach państw oraz, jak zauważa Wally Olins, określenie tych czynności jako branding i używanie terminologii marketingowej (oraz narzędzi marketingowych)<sup>45</sup>. Przykładów udanych przedsięwzięć zmiany wizerunku, które są prekursorami dla brandingów, możemy znaleźć wiele. Można tu chociażby wymienić Francję, która przechodziła wielokrotnie metamorfozy swojego wizerunku czy Niemcy, które poprzez wyraziste określenie elementów wpływających na wizerunek kraju, tworzyły także namacalne dowody swojej tożsamości<sup>46</sup>. Najogólniej rzecz biorąc kraje, które stały przed koniecznością zaznaczenia swojej odrębności i odcięcia się od przeszłości<sup>47</sup>, podejmowały działania o charakterze prekursorskim w stosunku do współczesnego brandingów narodowego. Różniły się jednak od niego tym, że były to działania zaprogramowane ogólnie przez nowe władze danego kraju, zaś obywatele, niejednokrotnie zaskoczeni nowymi porządkami, musieli szybko dostosowywać się do nowej rzeczywistości pod groźbą kar nakładanych na niestosujących się do nowych przepisów. Również i współcześnie można znaleźć przykłady takiego sposobu zmiany charakterystyki państwa (np. w Afganistanie), które

<sup>44</sup> Wódka jest między innymi promowana poprzez finansowanie edycji ekskluzywnego magazynu *Pure Magazine* skierowanego do projektantów, architektów, kreatorów mody, artystów, zawierającego materiały promujące w zasadzie finiskosć.

<sup>45</sup> W. Olins, op. cit., s. 149.

<sup>46</sup> Ibidem, s. 150 i nast.

<sup>47</sup> Jak państwa utworzone w wyniku dekolonizacji (przykładem są państwa afrykańskie) lub te, które po rewolucjach chciały zacząć wszystko „od nowa”, z czystą kartą – przykładem może być Turcja na początku panowania Kemala Atatürka czy Rosja po rewolucji bolszewickiej.

mimo że ich elementy odnoszą się do obszarów objętych brandingiem i re-brandingiem, jednak nie stwarzają podstaw do twierdzenia, że o tworzenie marki rządów tych państw chodziło.

Wszystkie państwa mają swoją markę lub – precyzyjniej się wyrażając – podstawy do stworzenia wyrazistej marki, która pozwoliłaby im na wyróżnienie spośród innych, gdyż świadomość istnienia danych państw i wyobrażenia o nich stanowią podstawę ich wizerunku. Wyobrażenia te mają swoje źródło w stereotypach, trudnych do zmiany przeświadczeniach, zniekształconych i fragmentarycznych informacjach zawierających emocjonalne lub wartościujące oceny (które mogą być zarówno pozytywne, jak i negatywne)<sup>48</sup>. Właśnie próba wpływania na wyobrażenia o danym kraju, tak aby były one jak najbliższe rzeczywistości, ale też miały pozytywny wymiar utrwalania pozytywnego wyrazistego wizerunku i neutralizowania negatywnych wyobrażeń, czyli stworzenia silnej marki, jest obszarem działania dla brandingu narodowego i nadaje sens zajmowaniu się zagadnieniem marki państwa. „Posiadanie złej reputacji lub żadnej, jest poważnym upośledzeniem dla państwa dającego do pozostania konkurencyjnym na arenie międzynarodowej”<sup>49</sup>. Reputacja, dobre imię, wizerunek są pojęciami złożonymi i cęmerycznymi ukształtowanymi przez wiele wydarzeń i czynności kontrolowanych i planowanych, ale także będących wynikiem zbiegu okoliczności. Władza, próbując kształtować markę państwa, stoi przed koniecznością zaakceptowania niemożności zachowania pełnej nad nim kontroli. Potrzeba zajęcia się brandingiem narodowym i zarządzania marką kraju jest efektem zmiany warunków, w których przychodzi funkcjonować współczesnym państwom. Obecnie na arenie międzynarodowej funkcjonuje przeszło 200 państw, które nie są w stanie sprawnie funkcjonować w całkowiwej izolacji od świata zewnętrznego. Od lat dziewięćdziesiątych XX wieku, wraz z rozpadem dwubiegunowego podziału świata, pojawiły się nowe wschodzące rynki, atrakcyjne dla potencjalnych inwestorów zagranicznych, zarówno z regionu Europy Środkowej i Wschodniej, jak i z zamkniętych wcześniej na inwestycje krajów Azji takie jak Chiny czy Indie. To z kolei wpłynęło na zmniejszenie relatywnej atrakcyjności tradycyjnych gospodarek, i wywołało potrzebę konkurowania o ograniczoną pulę inwestycji<sup>50</sup>. O wiele większa, w porównaniu z okresem zimnej wojny, swoboda przemieszczania się nie tylko informacji czy kapitału, ale także ludzi, powoduje, że państwa stoją przed koniecznością dbania o dobre relacje z inwestorami, a także ze zwykłymi obywatelami – potencjalnymi konsumentami produktów z danego kraju, turystami czy emigrującymi pracownikami.

<sup>48</sup> R. Zenderowski, K. Cebul, M. Krycki, *Międzynarodowe stosunki kulturalne*, Warszawa 2010, s. 153.

<sup>49</sup> P. van Ham, op. cit., s. 2.

<sup>50</sup> N. Papadopoulos, „Place branding: Evolution, meaning and implications”, *Place Branding* 2004, t. 1, s. 41.

Niemale znaczenie przypisuje się także procesom globalizacji. Według opinii jednych, zainteresowanie marką kraju można uznać za obronną reakcję na globalizację, gdyż rządy, znajdując się pod presją zewnętrznych i wewnętrznych sił, są zmuszone redefiniować tożsamość państw i ich rolę w otoczeniu<sup>51</sup>. Jak twierdzi Peter van Ham, „globalizacja i medialna rewolucja zmusiły państwa do uświadomienia sobie siebie samych, swojego wizerunku, swojej reputacji i swojej postawy – krótko mówiąc, swojej marki”<sup>52</sup>.

Globalizacja zmieniła także charakter relacji między państwami a ich społeczeństwami. Demokratyzacja dostępu do informacji zmieniła obywateli w niezależnych obserwatorów, a także w asertywnych uczestników polityki międzynarodowej<sup>53</sup>. Do tego eksplozja liczby podmiotów niepaństwowych aktywnych na arenie międzynarodowej, wzrost znaczenia transnarodowych ruchów społecznych oraz zawrotny rozwój nowych mediów, wymykających się pełnej kontroli państwa, znacząco ograniczyły swobodę manewru państw, które muszą liczyć się z medialnymi i umiędzynarodowionymi konsekwencjami swoich poczynań<sup>54</sup>. Państwa muszą być bardziej uważne w prowadzeniu swojej polityki i brać pod uwagę rosnącą asertywność swoich obywateli. Potrzebują poparcia społecznego dla swoich działań, ale jednocześnie stoją przed koniecznością ich uzasadnienia (stąd kluczowe znaczenie dyplomacji publicznej). Dbałość państwa o wizerunek, reputację oraz wiarygodność w oczach obywateli swoich i innych jest warunkiem wyjściowym dla zdobycia poparcia ludności dla swoich działań<sup>55</sup>. Tak więc zwolennicy brandingów narodowego przekonują<sup>56</sup>, że stworzenie silnej marki państwa pomaga przede wszystkim:

- przyciągnąć zagraniczny biznes i inwestycje,
- rozwijać branżę turystyczną,
- wspierać działania podejmowane w ramach dyplomacji publicznej,
- wspierać eksport,

<sup>51</sup> B. Hoeking, op. cit., s. 31.

<sup>52</sup> P. van Ham, op. cit., s. 3.

<sup>53</sup> Warto zauważyć, że nawet w administracji Busha zatrudniono po atakach 11 września specjalistkę od reklamy – Charlotte Beers, której zadaniem miało być stworzenie kampanii promującej Amerykę w świecie muzułmańskim. W marcu 2003 roku po fiasku kampanii Beers odeszła ze stanowiska Podsekretarza Stanu ds. Dyplomacji Publicznej. Za: S. Anholt, J. Hilderth, *Brand...*, op. cit., s. 124–125.

<sup>54</sup> J. Melissen, op. cit., s. 24.

<sup>55</sup> S. Anholt, „Editorial. Public diplomacy and place branding: Where's the link?”, *Place Branding* 2006, t. 2, nr 4, s. 272.

<sup>56</sup> Zob. T. Moilanen, S. Rainisto, *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*, Basingstoke, New York 2009, <http://www.palgraveconnect.com/10.1057/9780230584594.pdf>, s. 11 [dostęp 9.04.2012]; N. Papadopoulos, op. cit., s. 38; S. Anholt, „The Anholt Nation Brands Index. Special report on Europe's international image, Q2 2006, plus and update on the status of «Brand Denmark»”, *Place Branding*, lipiec 2006, t. 2, nr 3, s. 263; P. Kotler, D. Gertner, „Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective”, *Journal of Brand Management* 2002, nr 9 (4/5), s. 253.

ale także:

- wzmacniać tożsamość narodową i poczucie narodowej dumy, ale bez szowinizmu i nacjonalistycznych postaw<sup>57</sup>,
  - zadbać o interes narodowy poprzez długoterminową strategię budowy pozycji międzynarodowej i silnego międzynarodowego wizerunku.
- Są to więc cele wykraczające poza czysto ekonomiczny wymiar aktywności państwa. Branding jest więc narzędziem wpływającym na całość działań państwa – od wycinkowych, taktycznych celów koncentrujących się na pozyskaniu inwestora zagranicznego, poprzez możliwości organizacji prestiżowej imprezy międzynarodowej czy wspomaganie rozwoju branży turystycznej, po cele strategiczne o zasięgu ogólnym – jak budowa reputacji międzynarodowej czy wzmacnianie relacji ze swoimi obywatelami.

### Problemy definicyjne

Institut Marki Polskiej<sup>58</sup> używa terminu marka narodowa i określa ją jako reputację i autorytet kraju oraz jego wizerunek wraz z ucieleśniającymi go symbolami wizualnymi i wyobrażeniami przedstawiającymi w skrócie istotę i ideę kraju (narodu), jego rację istnienia oraz system uznawanych wartości<sup>59</sup>. Jest to innymi słowy „spójna całość (kompozycja) wizerunku, reputacji oraz autorytetu kraju – państwa i narodu, stanowiąca sumę wartości funkcjonalnych oraz wartości emocjonalnych, które kraj dostarcza otoczeniu, a które znają, cenią i których pożądamy interesariusze zewnętrzni, czyli (inne) kraje, organizacje, grupy i ludzie, którzy mogą wywierać wpływ na kraj lub na których może on wywierać wpływ”<sup>60</sup>.

Simon Anholt marką państwa nazywa sumę percepcji ludzi o danym kraju i jego narodzie opisaną w sześciu wymiarach oceny narodowej: jak postrzegana jest turystyka, eksport, rząd, inwestycje i imigracje, kultura i dziedzictwo kulturowe oraz ludzie<sup>61</sup>.

Częścią wspólną zaprezentowanych definicji jest odwoływanie się do niematerialnych, symbolicznych i emocjonalnych atrybutów państwa oraz do

<sup>57</sup> Zob. P. van Ham, op. cit. Choć S. Anholt określił „życiem marką” w zasadzie nacjonalistyczną postawę Amerykanów, którzy na każdym kroku podkreślają swoje przywiązanie do Ameryki. „W Ameryce budynki, miejsca, cytaty, zwierzęta, produkty, potrawy, dni roku, wiersze, filmy, opowieści i piosenki zyskują status symboli narodowych”. S. Anholt, J. Hildreth, op. cit., s. 21. Na temat wpływu branding państwa na tożsamość narodową zob. M. Clancy, „Tourism, branding and national identity in Ireland”, *Journal of International Relations and Development* 2011, t. 14, nr 3.

<sup>58</sup> Ośrodek badawczo-rozwojowy działający pod egidą Krajowej Izby Gospodarczej przy Fundacji Promocja Polska, zajmujący się gromadzeniem wiedzy na temat branding narodowego i regionalnego oraz wykorzystywaniem tej wiedzy w różnych przedsięwzięciach i projektach.

<sup>59</sup> M.A. Boruc, M. Kłoczko, „Posłowie”, w: W. Olins, op. cit., s. 250.

<sup>60</sup> „Aneks. Marka dla Polski”, w: W. Olins, op. cit., s. 281.

<sup>61</sup> S. Anholt, *The Anholt Nation...*, op. cit.

specyficznego procesu komunikacji o nich, który ma prowadzić do tworzenia pozytywnej percepcji wizerunku i reputacji.

Podsumowując, można wyróżnić wymienione poniżej cechy charakterystyczne marki państwa.

1. Jest to typ marki emocjonalnej.
2. Jest to rodzaj marki miejsca.
3. Jest bardzo często marką „parasolem”, która stanowi podstawę tworzenia strategii innych marek – poszczególnych branż, przedsiębiorstw, producentów, regionów, przedsiębiorstw.
4. Jest to marka wielowymiarowa – wykracza poza wymiar komercyjny i ekonomiczny.
5. Ma specyficznego dysponenta – jest to równocześnie rząd danego państwa i poszczególne podmioty prywatne, zainteresowane kreowaniem dobrego wizerunku państwa oraz dysponent zbiorowy w postaci narodu, który marka opisuje. Władze centralne są jednak siłą napędową dla kształtowania strategii marki. Od ich woli zależy podjęcie próby skomponowania strategii brandingowej, a następnie jej realizacja. Istnieje niebezpieczeństwo, że rządy państw autorytarnych, decydując się na branding, będą chciały nie tylko nadawać impuls, ale także narzucać wymyślone przez siebie rozwiązania, które mają wzmacniać reputację państwa, co jest już tożsame z propagandą. Wally Olins twierdzi jednak, że w takiej sytuacji próba stworzenia marki państwa po prostu się nie powiedzie, gdyż „przymus nie przynosi efektów, ponieważ tożsamość powstaje dzięki różnorodności poszczególnych przekazów, posiadających pewne elementy łączące, a nie dzięki wielkim, pojedynczym wydarzeniom”<sup>62</sup>.

6. Odpowiedzialność za charakter marki ponoszą różne podmioty – przede wszystkim rząd danego państwa, który najczęściej finansuje i koordynuje działania brandingowe. Na charakter marki mają jednak wpływ także działania podmiotów niepaństwowych (organizacji pozarządowych i biznesowych) oraz osób prywatnych. Stąd też istotnym elementem zarządzania marką państwa jest koordynacja i współpraca wielu podmiotów. Olins mówi wręcz o zarządzaniu współczesnym<sup>63</sup>.

W literaturze przedmiotu pojawiają się różnorodne określenia odnoszące się do problematyki branding państw<sup>64</sup>. Można wręcz zauważyć dość dużą swobodę pojęciową w tym zakresie. Wydaje się, że główną przyczyną jest hybrydowość tego pojęcia – dotyczy ono bowiem działań dotyczących całych społeczeństw, regionów poszczególnych produktów i przedsiębiorstw, ale koordynowanych i zamawianych przez państwa. Druga przyczyna różnorodności terminologicznej wydaje się wynikać z charakteru podmiotów postępujących się tymi pojęciami. Twórcami i propagatorami koncepcji,

<sup>62</sup> W. Olins, op. cit., s. 163.

<sup>63</sup> Ibidem, s. 163–166.

<sup>64</sup> Por. M. Hereźniak, op. cit.



a także nazewnictwa są przede wszystkim specjaliści od marketingu i firmy oferujące taką usługę państwom. Terminy te zostały wypromowane nie przez państwa czy politologów, ale przez specjalistów od marketingu i kreowania marek, dla których możliwość zastosowania nazw: kraj, państwo, naród daje także szansę na stworzenie oferty odmiennej od konkurencyjnej agencji<sup>65</sup>. Nie można więc nie zgodzić się z przytoczoną już wcześniej opinią Wallego Olinsa, że nowością jest jedynie nazwanie działań państw terminem branding oraz zastosowanie nowoczesnych narzędzi wypracowanych przez świat marketingu do bardziej profesjonalnego opracowywania strategii działań wcześniej podejmowanych w mniej lub bardziej uświadomiony sposób.

Z tego też powodu mamy markę kraju (*country brand*)<sup>66</sup>, markę narodu (*nation brand*)<sup>67</sup> tłumaczoną także czasami jako marka narodowa, markę państwa (*state brand*)<sup>68</sup>. Marka kraju i marka narodu bywają traktowane jako pojęcia synonimiczne i są najpowszechniejsze. Najmniej kontrowersyjny wzbudza określenie branding narodu i marka narodu. Kontrowersje w polskim tłumaczeniu może wzbudzać określenie marka narodowa, choć takiego problemu nie ma już przy terminie branding narodowy<sup>69</sup>.

Można zaobserwować tendencję do używania przede wszystkim terminu marka kraju, jednak działania podejmowane nad jej tworzeniem określane są już jako branding narodowy. Określenie marka państwa pojawia się rzadko (aczkolwiek wydaje się bardziej zasadne), podczas gdy określenie branding państw jest częściej spotykane. Stosowanie określenia marka państwa można uzasadnić następująco.

1. Bez woli politycznej i aktywnego udziału władz państwowych (co najmniej jako podmiotu zamawiającego przygotowanie strategii brandingowej) nie ma możliwości przeprowadzenia branding państwowego i stwo-

<sup>65</sup> Propagatorem branding państwowego jest Simon Anholt związany z GfK Roper Public Affairs & Media, *country branding* jest nazwą stosowaną przez Future Brand. Z kolei Wally Olins, także licząca się postać w świecie branding państw, jest szefem Safron Brands Consultants oraz współzałożycielem Wolff Olins, której prezesem był do 1997 r. Zarówno Simon Anholt, jak i Wally Olins są specjalistami w zakresie marketingu.

<sup>66</sup> Termin używany m.in. przez P. Kotlera czy N. Papadopoulosa. Zob. P. Kotler, D. Gertner, *Country...*, op. cit.; N. Papadopoulos, L. Heslop, „Country equity and country branding: Problems and prospects”, *Journal of Brand Management* 2002, nr 9, s. 4–5.

<sup>67</sup> *Nation brand* używane jest m.in. przez W. Olinsa, S. Anholt.

<sup>68</sup> Określenie *brand state*, *state branding* używane są m.in. przez P. van Hama.

<sup>69</sup> Określenie marka narodowa pojawia się w dokumentach przedstawionych przez Instytut Marki Polskiej oraz w publikacji M. Hereźniak, op. cit. Równocześnie tego samego terminu (ale w innym znaczeniu) używa Roman Rojek, który przez markę narodową rozumie markę produktu lub przedsiębiorstwa, którego strategia opiera się na wykorzystaniu narodowych motywów miejsca pochodzenia produktu/przedsiębiorstwa (marki te „identyfikują je i wyróżniają spośród innych wyrobów za pomocą narodowych w treści nazw i symboli”). Sam zaś używa określenia marka kraju lub tożsamość rynkowa kraju, dla odróżnienia od marki narodowej. Por. R. Rojek, op. cit., s. 62 i nast.

zenia spójnego wizerunku państwa (czego przykładem może być Polska, w której kilkakrotnie podejmowano temat stworzenia spójnej strategii).

2. Państwa wykorzystują markę jako narzędzie w realizacji ich geoeconomicznych strategii międzynarodowych.

Czasami zamiast określenia marka używa się pojęcia branding<sup>70</sup>, skupiając się w ten sposób na działaniach mających doprowadzić do stworzenia wyrażonej identyfikacji danego państwa oraz na pracach nad określeniem elementów tożsamości, wizerunku i jego reputacji. Do określenia procesu zarządzania marką państwa używane jest najczęściej pojęcie branding narodowy<sup>71</sup>, choć w anglojęzycznych tekstach można spotkać także określenie *country branding* (branding krajowy), które jednak w polskim tłumaczeniu się nie przyjęło ze względu na inne znaczenie przymiotnika krajowy, odpowiadające raczej określeniu „wewnętrzny” (*domestic*). W niektórych publikacjach pojawia się określenie *brand state/country*, co można przetłumaczyć jako markowe państwo/markowy kraj. Termin w tym ujęciu nawiązuje do określenia markowy produkt, czyli taki, którego marka jest świadomie kreowana i zarządzana.

#### 4. KOMPOZYCJA I MIERZENIE SIŁY MARKI PAŃSTWA

Marka państwa w zasadzie jest tworem naturalnym. Jeśli państwa nie decydują się na opracowanie strategii brandingowej, to jest ona kształtowana w sposób organiczny. Wpływają na nią wojny, sposób prowadzenia dyplomacji, sukcesy lub porażki w dziedzinie technologii, gospodarki, kultury czy sportu, a także działalność poszczególnych osób i instytucji prywatnych, a także jakość i popularność eksportowanych produktów. Naturalny proces kształtowania marki jest jednak długi i w dużej mierze też przypadkowy<sup>72</sup>. Niektóre państwa zdołały w taki sposób osiągnąć taką rozpoznawalność i reputację, że są opisywane jako megamarki. Za megamarkę uważane są przede wszystkim Stany Zjednoczone, ale w grupie państw, które mogą pochwalić się silną i atrakcyjną marką, są także Wielka Brytania, Francja, Niemcy czy Holandia i Szwajcaria. Większość z nich nie jest zainteresowana zarządzaniem swoim wizerunkiem<sup>73</sup>. Jest też grupa państw, które w odpowiednim momencie, tuż przed wzrostem zainteresowania tego typu działaniami, wymyśliły, w jaki sposób chcą być postrzegane i zdołały przeprowadzić kampanie promujące pożądaną wizerunek. Wśród nich można wymienić Japonię, Koreę, Hiszpanię, Irlandię czy Finlandię. Stały się one pionierami w świadomym opraco-

<sup>70</sup> Trwa dyskusja, które określenie: branding czy marketing jest bardziej zasadne w opisie tych działań. Zob. M. Hereźniak, op. cit.

<sup>71</sup> Takie tłumaczenie przyjęte zostało przez Instytut Marki Polskiej.

<sup>72</sup> S. Anholt, *Sprawiedliwość marek. Jak branding produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Warszawa 2006, s. 167 i nast.

<sup>73</sup> Choć nie oznacza to, że państwa te w ogóle nie podejmują działań w zarządzaniu swoimi markami. Holandia czy Szwajcaria podjęły działania rebrandingowe.

wywniu zintegrowanej strategii brandingowej, mającej na celu zmianę ich pozycji w świadomości międzynarodowej opinii publicznej<sup>74</sup>. Ogólnie rzecz biorąc, z badań prowadzonych nad rankingiem *Nation Brand Index* wynika, że najatrakcyjniejsze marki mają państwa stabilne, liberalne, demokratyczne i oscylujące w kierunku neutralności (zwykle są to państwa Zachodu). Państwa te są intensywnie prezentowane w mediach międzynarodowych (stała obecność jest wynikiem atrakcyjnej oferty rozrywkowej, kulturalnej i turystycznej). Dodatkowo często wytwarzają też rozpoznawalne międzynarodowo, markowe produkty<sup>75</sup>.

Komponowanie marki państwa polega więc nie na tworzeniu marki *sensu stricto*, ale na świadomej interpretacji i wyróżnieniu istniejących zjawisk i cech, które mogą stać się nośnikami marki. Jest to więc działanie szyte na miarę. Niemniej jednak można znaleźć w literaturze przedmiotu pewne wskazówki, w jaki sposób należy zarządzać marką państwa, aby uzyskać kontrolę nad jego wizerunkiem. Warty omówienia jest przede wszystkim model opracowany przez Simona Anholt'a (tzw. heksagon Anholt'a), który jest podstawą dla *Nation Brand Index* oraz propozycja kompozycji marki autorstwa Wallego Olinsa.

Według Anholt'a<sup>76</sup> reputacja marki państwa jest wynikiem działań komunikacyjnych w sześciu następujących obszarach:

- promocja turystyki – zwykle najbardziej rozwinięty wymiar promowania pozytywnego obrazu państwa;
- produkty eksportowe – jeśli miejsce ich pochodzenia jest zaznaczone;
- decyzje polityczne rządu (polityka zagraniczna i wewnętrzna danego państwa) – zwłaszcza odzew decyzji politycznych w mediach;
- komunikacja ze środowiskiem biznesu – czyli sposób przyciągania inwestycji i migracji;
- kultura i dziedzictwo narodowe – zwłaszcza sposób prezentacji kultury i jej eksport, w tym dzieła sławnych autorów, światowe tournée artystów z danego kraju, narodowe drużyny sportowe;
- ludzie – zwłaszcza ich zachowanie za granicą i sposób traktowania gości zagranicznych.

Państwa są w stanie wpływać na wizerunek swojej marki, jeśli komunikacja przebiegająca przez wszystkie lub niektóre wierzchołki sześciokąta jest jasna i spójna. Pomaga ją osiągnąć dobra, przejrzyista i wiarygodna koncepcja tego, co jest ich sednem i jakie wartości reprezentują<sup>77</sup>.

Drugi wybitny specjalista branding państw, Wally Olins, opisując zasady komponowania marki państwa, wykorzystuje model marki składający się

<sup>74</sup> M.A. Boruc, „Od redaktora”, w: S. Anholt, *Sprawiedliwość...*, op. cit.

<sup>75</sup> S. Anholt, *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, Warszawa 2007, s. 67.

<sup>76</sup> Zob. S. Anholt, *Sprawiedliwość...*, op. cit., s. 171.

<sup>77</sup> S. Anholt, J. Hildreth, *Brand...*, op. cit., s. 14–15.

z pięciu elementów<sup>78</sup>, którego centralnym punktem jest idea przewodnia marki. Idea przewodnia, która jest napędem organizacji, określana jest poprzez cztery zmysły marki bądź wektory namacalności marki:

- produkt – czyli co organizacja ma do zaoferowania;
- środowisko – w jakich okolicznościach oferowany jest produkt;
- komunikacja – w jaki sposób marka jest prezentowana;
- zachowanie – w jaki sposób ludzie marki zachowują się wobec siebie i otoczenia zewnętrznego.

Dla Olinsa kluczową sprawą w branding państw jest określenie jasnej idei przewodniej marki państwa, czyli wizji, w jaki sposób państwo chce się prezentować na arenie międzynarodowej. Jej określenie pozwala zilustrować klimat, osobowość i styl kraju. Idea przewodnia – podstawa dla marki państwa – jest wynikiem badań, w jaki sposób państwo jest postrzegane, i konsultacji społecznych pozwalających na określenie, jakie są mocne i słabe strony państwa. Olins zauważa, że „na ludzi i ich opinie oddziałuje się także za pomocą żywności, sztuki, filmu, sportu, jak też innych, bardziej oczywistych i bezpośrednich form promocji. To dlatego festiwale filmowe, mecze piłki nożnej (szczególnie, jeśli reprezentacja danego kraju wygrywa) mają do spełnienia również istotną rolę, co gospodarstwa i handel”<sup>79</sup>. Zwraca też uwagę, że kluczową rolę w procesie kształtowania marki narodu mają władze państwowe. Rząd ma tworzyć klimat, przejmować inicjatywę oraz koordynować programy promujące poszczególne elementy strategii. Olins podkreśla konieczność współpracy i spójnego działania różnych ministerstw – zwłaszcza kultury, sportu, przemysłu, edukacji, transportu, środowiska i spraw zagranicznych<sup>80</sup>. Wyróżnia cztery podstawowe obszary komunikowania idei marki: dyplomację publiczną – w ramach której promowane są słynne osobistości, osiągnięcia polityczne, kulturalne i sportowe; turystykę – promującą regiony, miasta i miejsca atrakcyjne turystycznie; bezpośrednie inwestycje zagraniczne – przyciągane przez pakiety wsparcia inwestycji; a także markowy eksport – wsparcie marek firm, wyrobów, usług oraz kapitału ludzkiego<sup>81</sup>.

### *Mierzenie siły marki państwa*

Tworzenie strategii branding narodowego jest działaniem zindywidualizowanym, dlatego też modele komponowania marki państwa dają zaledwie ogólny zarys obszarów, które powinny być uwzględnione w projektowaniu strategii. O wiele bardziej rozbudowane są instrumenty weryfikacji skuteczności zastosowanej strategii brandingowej – a więc rozpoznawalności państwa na arenie międzynarodowej, tego, jaki jest jego wizerunek oraz jak kształtuje się jego reputacja. Nie ma jednolitego narzędzia, które pozwala mierzyć efekty

<sup>78</sup> W. Olins, *Wally Olins: podręcznik branding*, Warszawa 2009, s. 29–43.

<sup>79</sup> Ibidem, s. 165.

<sup>80</sup> W. Olins, *Wally Olins o marce...*, op. cit., s. 163.

<sup>81</sup> M. Hereźniak, op. cit., s. 60.

brandingu państw<sup>82</sup>. Skuteczność strategii brandingowych państw próbuje się mierzyć przede wszystkim poprzez analizę opinii na temat danego państwa. Stąd też wyniki poszczególnych badań siły marki państwa dość różnią się od siebie (zob. tabela 1).

Tabela 1. Najsilniejsze marki państw w 2010 r. według *Nation Brand Index*, *Nation Brand Perception Index* oraz *Country Brand Index*

	<i>Nation Brand Perception Index</i> 2010	<i>Nation Brand Index</i> 2010	<i>Country Brand Index</i> 2010
1	Singapur	USA	Kanada
2	Malezja	Niemcy	Australia
3	Kuwejt	Francja	Nowa Zelandia
4	Katar	Wielka Brytania	USA
5	Kanada	Japonia	Szwajcaria
6	Republika Czeska	Kanada	Japonia
7	Włochy	Włochy	Francja
8	Norwegia	Szwajcaria	Finlandia
9	RPA	Australia	Wielka Brytania
10	Nowa Zelandia	Szwecja	Szwecja

Źródło: <http://nation-branding.info/2010/10/13/nation-brands-index-2010/>; [http://www.futurebrand.com/wp-content/uploads/2010/11/CBI\\_BBC\\_2010\\_execsummary.pdf](http://eastwestcoms.com/global_annual_2010.htm) [dostęp 10.08.2011].

Jak dotąd można wskazać trzy firmy, które zajmują się mierzaniem siły marki państwa. Każda z nich ma swoją własną metodologię badania reputacji państw. Lista rankingowa prezentująca *Nation Brand Index*, przygotowywana na podstawie modelu analitycznego marki państwa Simona Anholt, przez firmę GfK Roper Public Affairs and Media we współpracy z Anholtem, jest badaniem opinii reprezentatywnej grupy respondentów (około 20 tysięcy osób) z 20 wybranych państw (z pięciu regionów) na temat państw uwzględnionych w indeksie (jest ich około 50)<sup>83</sup>. Firma zdecydowała się na badanie 50 najbardziej interesujących dla zagranicznej publiczności państw, czyli takich, którymi interesują się cudzoziemcy, decydując się na zagraniczną podróż lub

<sup>82</sup> W komercyjnym brandingu, gdzie mamy do czynienia z koniecznością wyceny kapitału i wartości marki, nie ma też opracowanej jednolitej metody. Stosowane techniki szacowania wartości kapitału marki zależą od sytuacji. Są to techniki, w których stosuje się podejście majątkowe, ale także rynkowe i dochodowe. Zob. I. Wasilewska, „Istota kapitału i wartości marki”, *Ekonomia* 2011, nr 27.

<sup>83</sup> GfK Roper Public Affairs & Media, *The Anholt-GfK Roper Nation Brand Index. 2008 Global Report for Media Reference*, wrzesień 2008.

inwestycje. Inną metodologię stosuje Future Brand<sup>84</sup> do opracowania *Country Brand Index*, który jest wynikiem uwzględnienia trzech wymiarów marki. Pierwszy z nich odnosi się do historii marki, która jest badana na podstawie statystyk. Drugi do teraźniejszości, wynikającej z ankiet przeprowadzonych wśród wyselekcjonowanych respondentów (są to osoby często podróżujące i zainteresowane podróżami) – w 2005 r. przebadano 671 respondentów. Trzeci zaś odnosi się do możliwych scenariuszy w przyszłości i jest wynikiem wywiadów przeprowadzonych z ekspertami, którzy oceniają potencjał marki poszczególnych państw (w 2005 r. było to 35 osób). Ostatni prezentowany ranking, przygotowywany przez EastWest Communication<sup>85</sup>, bada reputację państw poprzez analizę informacji medialnych (z 38 głównych globalnych źródeł). Firma EastWest Communication, opracowując *Nation Brand Perception Index*, skupia się na analizie jakościowej (pozytywna/negatywna) informacji medialnych o danym państwie. Na tej podstawie przygotowuje listę rankingową, zawierającą dwie kategorie informacji: wynik będący rezultatem stosunku wiadomości pozytywnych do negatywnych oraz ilość wzmianek na temat danego państwa.

Trzy indeksy analizujące wizerunek i reputację państw dają interesujący cy materiał analityczny, jednak nie są wolne od pewnych wyzwań. Przede wszystkim branding jest działaniem na stereotypach, stąd też i indeksy opierają się w głównej mierze na wyobrażeniach zwykłych ludzi na temat danego państwa. Pojawia się pytanie, jakie wymiary wizerunku państwa i w jakim zakresie powinny być uwzględnione w badaniu, aby wykazać istotne elementy wyobrażeń kształtujących wizerunek i reputację danego państwa. Simon Anholt uważa, że przy ocenie marek państw należy przede wszystkim skupić się na odczuciach zwykłych ludzi, gdyż ich stereotypowe wyobrażenia są prawdziwym obrazem państwa, a więc wynikającym ze spontanicznych, emocjonalnych i głęboko zakorzenionych opinii na jego temat, które stanowią prawdziwą podstawę naszych decyzji zakupu produktu z tego państwa, odbycia podróży, zainwestowania lub chęci współpracy z jego obywatelami<sup>86</sup>.

FutureBrand analizuje statystyki, które jednak ograniczają się do wyników branży turystycznej, a nie do całościowego opisu sytuacji w danym państwie. Z kolei EastWest Communication klasyfikuje państwa wedle pozytywnych/negatywnych wzmianek medialnych, co może w pewnym stopniu

<sup>84</sup> FutureBrand, *Country Brand Index 2005. Insights, Findings and Country Rankings*.

<sup>85</sup> <http://www.eastwestcoms.com/reports.htm> [dostęp 3.06.2011].

<sup>86</sup> S. Anholt, parafrazując J.P. Morgana, który mawiał, że „człowieka do zakupu czegośkolwiek zawsze motywują dwa rodzaje powodów – te słuszne i te prawdziwe” stwierdził, że o ile badań i opracowań przedstawiających „słuszne” powody, dla których chce się inwestować w jednych państwach, kupować produkty tam wytworzone, spędzać tam urlop i poznać ich kulturę, jest wiele, to mało kto zajmuje się powodami „prawdziwymi”, będącymi wynikiem nie rozważań głowy, ale głosu serca. A to one są istotą zarządzania reputacją marki państwa. S. Anholt, *Tożsamość...*, op. cit., s. 65.

odzwierciedlać także ogólną sytuację polityczno-gospodarczą danego państwa. Jednak pojawia się tutaj pewne zastrzeżenie – media mają skłonność do nagłaśniania raczej porażek i problemów niż sukcesów i pozytywnych wydarzeń.

Można zidentyfikować następujące wyzwania związane z mierzeniem siły marki państwa:

- sposób zbierania informacji;
- liczba państw objętych badaniami;
- wymiar tematyczny badania – branding państw jest w dużej mierze zjawiskiem politycznym, jednak badania siły marki państwa eksponują przede wszystkim wymiar ekonomiczny, zwłaszcza osiągnięcia państw w branży turystycznej;
- problem z porównywalnością poszczególnych państw – strategię brandingową są unikatowe, przygotowane dla specyficznych potrzeb danego państwa, ciężko jest więc znaleźć wspólny mianownik do ich porównania bez nadmiernego uproszczenia.

## 5. ZASTOSOWANIE I OCENA WPLYWU MARKI PAŃSTWA

W ostatnich latach zainteresowanie brandingiem państw systematycznie rośnie. Nie jest to tylko pojęcie omawiane przez specjalistów, ale coraz częściej pojawia się także na ustach polityków i w medialnych doniesieniach opisujących działania państw. Nie ulega wątpliwości, że tworzenie marki państwa staje się coraz bardziej powszechną praktyką. Nie wszystkie państwa są jednak w równym stopniu zainteresowane brandingiem. Specyfika zarządzania marką państwa powoduje, że rządy mogą dostrzegać wiele niedogodności związanych z podjęciem decyzji o brandingiu.

Przed wszystkim jest to działanie, które trzeba projektować w perspektywie długoterminowej, a politycy zwykle potrzebują spektakularnych sukcesów natychmiast bądź w najbliższej przyszłości, tak aby mogli wykorzystać je w kolejnej kampanii wyborczej. Tego branding, zwłaszcza rebranding, nie może zagwarantować. Z kolei agresywne kampanie reklamujące dane państwo mogą przynieść nawet efekt przeciwny do zamierzonego<sup>87</sup>.

Po drugie, działania brandingowe nie są kontrolowane jedynie przez rząd. Żeby były skuteczne i uznane za wiarygodne, wymagają współpracy różnych podmiotów. Specjaliści brandingów narodowego podkreślają konieczność

<sup>87</sup> Zob. L.H. Teslik, *Nation Branding Explained*, Council of Foreign Relations 2007, [http://www.eastwestcoms/res\\_nb\\_explained.htm](http://www.eastwestcoms/res_nb_explained.htm) [dostęp 3.06.2011]. Zjawisko to określane jest jako efekt odrzucenia narodu i przytórywane jest do ostrego sprzeciwu konsumentów wobec zbyt agresywnie promowanej marki, gdy następuje rozdźwięk między tym, co marka komunikuje, a tym jak się zachowuje. Intensywność publicznego protestu i niechęci staje się proporcjonalna do siły marki. Innymi słowy im silniejsza i bardziej wyrazista marka, tym wyraźniejszy i ostrzy sprzeciw może ją dotknąć. Zob. S. Anholt, J. Hidreth, *Brand...* op. cit., s. 70.

wielowymiarowego podejścia do zarządzania marką państwa, przy równoczesnym zachowaniu kilku spójnych i przekonujących przekazów w prosty sposób charakteryzujących dane państwo (pozytywne stereotypy). Z jednej strony wizerunek ma być spójny i wyrazisty, z drugiej – jego prezentacja wymaga wykorzystania wielu kanałów komunikacyjnych, zwłaszcza niezależnych od państwa, i zaangażowania wielu podmiotów, idealnie – całego społeczeństwa. Rząd musi więc pogodzić się z rolą koordynatora działań różnych podmiotów, równocześnie odpowiedzialność za efekt końcowy jest w pierwszej kolejności cedowana na jego barki.

Po trzecie, na reputację państwa wpływa tak wiele wydarzeń (także brak podjętych działań lub za późna reakcja), że niemożliwa jest ich pełna kontrola medialna (nawet jeśli jakiś państwo ma ambicje totalnej kontroli swojego wizerunku). Władze państwa znowu stoją przed koniecznością zaakceptowania roli tego, od kogo się oczekuje oficjalnej i szybkiej reakcji na wydarzenia, nad którymi nie mają w wielu przypadkach nie tylko kontroli, ale nawet na które nie mają wpływu.

Mimo tych wyzwań coraz więcej państw postanawia świadomie kształtować swoją markę. Zwykle są to państwa średnie lub małe – niespecjalnie wyróżniające się na arenie międzynarodowej, znajdujące się w dużych „zbiorach konkurencyjnych”<sup>88</sup>. Reputacja tych państw także nie jest specjalnie wyrazista, niejednokrotnie bywa też negatywna. Państwa decydujące się na branding mogą być źle postrzegane na arenie międzynarodowej i w związku z tym są zmuszone podjąć działania zmieniające ich wizerunek. Takie motywy przyświecały Hiszpanii, która z sukcesem zdołała zmienić swój wizerunek. Z podobnych powodów kampanię brandingową podjęła Belgia, która chciała złagodzić swój wizerunek po aferach pedofilskich, korupcyjnych i odkryciu zatrutych dioksynami kurczaków. Działania na rzecz stworzenia marki, tym razem od wielu lat bezskutecznie (nie są one zbyt dobrze rozpoznawalne na szerszym forum) podejmuje także Nigeria. Klasycznym przykładem są działania Estonii, która nie chce być kojarzona jako państwo postsowieckie lub bałtyckie, czy Słowenii i Słowacji, które walczą z myleniem ich nazw.

Drugą kategorią państw, które są szczególnie zainteresowane brandingiem, są państwa o specyficznej sytuacji geopolitycznej i/lub geoeconomicznej – na przykład Polska, która w świecie zwykle umiejscawiana jest przez ludzi jako państwo na wschód od Niemiec, czy państwa Azji Centralnej, które są traktowane jako państwa postsowieckie, znajdujące się w strefie zainteresowania Federacji Rosyjskiej.

W końcu są to też państwa, które ze względu na swoją specyficzną sytuację międzynarodową potrzebują szerszego wachlarza narzędzi prowadzenia polityki zagranicznej niż oferowane przez klasyczną dyplomację. Nie są

<sup>88</sup> Określenie „zbior konkurencyjny” oznacza grupę państw, które z uwagi na podobieństwa kulturowe, geograficzne, historyczne i ekonomiczne, bezpośrednio konkurują o udział w umysłach odbiorców. Jest to termin przeniesiony z analizy strategicznej pozycji przedsiębiorstw. Za: M. Hereźniak, op. cit., s. 19.

powszechnie uznane przez inne państwa (tak jak Tajwan) albo aspirują do organizacji międzynarodowych czy ugrupowań regionalnych, gdzie w czasie procesu akcesyjnego oceniany jest także całokształt ich działań (przykładem mogą być warunki akcesyjne do Unii Europejskiej, ale także ostatnie rozszerzenia NATO).

Branding narodowy można uznać za kolejny obszar kontaktów między państwami a przedsiębiorstwami. Tym razem przedsiębiorstwa stają się doradcami państw w tak delikatnej materii jak ich wizerunek i reputacja. Efekty działań mają wymiar nie tylko ekonomiczny (wspieranie rozwoju gospodarki zainteresowanego państwa), ale także polityczny (wzmacnianie pozycji międzynarodowej oraz tworzenie nowych wymiarów budowania tożsamości narodowej obywateli danego państwa).

Warto jeszcze raz podkreślić, że państwa, stosując działania brandingowe, przejmują sposób komunikacji charakterystyczny dla świata komercyjnego. Dotyczy to nie tylko środków wyrazu (kampania reklamowa w mediach, filmy promocyjne, artykuły sponsorowane, plakaty czy gadżety), ale także języka – konsumpcji i zakupów. Państwa starają się prezentować jako miejsca przyjazne ludziom i nie eksponują w kampaniach brandingowej „poważnej” sfery swojej aktywności – nie chcą być postrzegane jako biurokratyczne instytucje społeczne mające monopol na użycie siły na danym terytorium. Coraz częściej eksponowanymi symbolami są nie flagi i symbole narodowe, ale sztandarowe produkty pochodzące z tego państwa, znani ludzie, którzy są ich obywatelami lub promowane maskotki czy logo. Istnieje więc niebezpieczeństwo pogłębienia trywializacji w sposobie prezentowania aktywności państw.

Z drugiej strony, tak jak już wspomniano, bardzo ważnym elementem brandingu narodowego jest otwarcie rządów na współpracę z różnymi podmiotami. Jest to wyzwanie dla władz publicznych, gdyż równocześnie pokazuje trend zmiany w działaniach państw, które chcą być efektywne, muszą stać się elastyczne i otwarte na współpracę w warunkach środowiska sieciowego.

ŁUKASZ GOŁOTA

## ROLA I ZNACZENIE REGUL POCHODZENIA TOWARÓW W KSZTAŁTOWANIU GEOEKONOMICZNEJ PRZESTRZENI PAŃSTW

### I. REGULY POCHODZENIA JAKO PRZEDMIOT BADAŃ W PARADYGMACIE GEOEKONOMICZNYM

Kiedy Edward Luttwak, analityk z Centrum Badań Strategicznych i Międzynarodowych w Waszyngtonie, tworzył pojęcie turbokapitalizmu<sup>1</sup>, wskaźniki gospodarze większości państw wykazywały wzrosty. Tempo i zakres ich rozwoju wielu ekspertom i publicystom pozwalały formułować optymistyczne wizje przyszłości. Źródło ekonomicznych prawd bezrefleksyjnie czerpiących z założeń neoliberalizmu zmonopolizowało myślenie o gospodarce i rozwoju i niczym igła kompasu wyznaczało jedyny możliwy kierunek ekonomiczny<sup>2</sup>.

Kryzys gospodarczy i krach rynków finansowych doprowadziły do prze-wartościowań i redefinicji podstawowych założeń funkcjonowania gospodarki. Dyktat konsensusu waszyngtonskiego uległ powolnej erozji i konsekwentnie zmierzał ku końcowi. Symptomatyczne okazało się stwierdzenie szefa Międzynarodowego Funduszu Walutowego, Dominique'a Strauss-Kahna, który nazwał konsensus waszyngtonski „przestarzałym”. Symbolem nowego podejścia MFW stał się kryzys w Islandii, której pozwolono na stosunkowo łagodne cięcia fiskalne<sup>3</sup>. Co więcej, powrót państwa do gospodarki okazał się konieczny<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Zob. E. Luttwak, *Turbokapitalizm, zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*, Wrocław 2000.

<sup>2</sup> Por. D. Harvey, *Neoliberalizm, historia katastrofy*, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> „Konsensus, którego już nie ma”, *Rzeczpospolita*, 13 stycznia 2012.

<sup>4</sup> Np. Kongres USA uchwalił program ratunkowy przeznaczający nań 700 mld dol. Przekazywanie funduszy w większości odbywało się przez zakup akcji zagrożonych firm. Pro-