

**Papp-Váry Árpád Ferenc**  
A Marketing és Üzleti Kommunikációs Intézet vezetője  
Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola  
[apappvary@bkf.hu](mailto:apappvary@bkf.hu), 06-20-5812978

## **„MÁRKÁS ORSZÁGOK” – MÁRKAMODELLEK ÉS MÁRKAÉRTÉK- SZÁMÍTÁS AZ ORSZÁGOK ESETÉBEN**

### **ABSZTRAKT**

A márkák mindenütt ott vannak velünk. Amikor reggel egy bizonyos tusfürdővel zuhanyozunk. Amikor a sarki közértben üdítőt veszünk. Amikor autóba ülünk. Amikor eldöntjük, hogy melyik TV-csatornán, melyik műsort nézzük este.

Márkák között választunk akkor is, amikor kitaláljuk, hogy melyik országba utazunk nyaralni vagy telelni. Amikor tőkebefektetőként arról döntünk, hogy milyen tőzsdéken fialhat legjobban a pénzünk. Amikor egy cipő esetében megnézzük a címkét, hogy mi a származási hely. Vagy éppen akkor, amikor eldöntjük, hogy melyik csapatnak szurkolunk a labdarúgó EB-n, ha már Magyarország nem jutott ki.

Ezen döntéseink sokban hasonlítanak a klasszikus márkaválasztásra, még ha annál talán komplexebbek is. Szembetűnik az is, hogy akárcsak a különböző termék kategóriákban, az országok között is vannak értékes és kevésbé értékes márkák. De hogyan mérhető ezek értéke?

A hagyományos márkák esetében több bevett módszer van erre, a legismertebbek közülük az Interbrand és a Millward Brown rangsorai. Országmárkaérték számításból is már több van: ilyen az Eurobrands vagy az Anholt-GMI Brand Index. A cikk ezeket a modelleket és a számítás módjait mutatja be, kitérve előnyeikre és hátrányaikra, és arra, hogy mindezek alapján hol áll Magyarország.

### **Márka és márkázás – definíciós félreértések**

Mielőtt az országmárkákra térnénk, érdemes először is megfogalmazni, mit takar a márka mint fogalom. BAUER és BERÁCS [1998, 194.o.] szerint *„a márka olyan szimbólumok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy meghatározott gyártóval, forgalmazóval való azonosítása és egyúttal azoknak más termékektől való megkülönböztetése”*. Az Amerikai Marketing Szövetség definíciója [ld. KOTLER 1998, 396.o.] úgy fogalmaz: *„a márka lehet név, kifejezés, jel, szimbólum, formaterv vagy ezek valamilyen kombinációja, azzal a céllal, hogy az eladó vagy az eladók adott csoportjának termékeit vagy szolgáltatásait megjelöljék és megkülönböztessék a konkurenciától”*.

A fenti megközelítésekkel azonban van egy kis probléma: bár kétségkívül megpróbálnak minden területet lefedni, pont a legfontosabbra nem figyelnek. Arra, hogy a marketingben mindent a fogyasztó oldaláról kell megközelíteni. Márpedig ahogy arra Cheverton is rámutat [2005, 10.o., kiemelés tőlem], **a márka „működésének javát a fejünkben végzi”**. A zavar abból fakad, hogy sokan a márka alatt a védjegyet (trade markot) vagy a logót (szimbólumot, emblémát, monogramot) értik. Pedig a márka valami sokkal kevésbé megfogható, mint az előzőek. Mert nemcsak az áru képét jelenti, hanem önmagunkét is.

A következő, az elmúlt években egyre inkább elfogadott definíciók ezért, bár rövidebbek, jobban kifejezik a márka lényegét. A BUILDINGBRANDS.COM, a témával behatóan foglalkozó weboldal szerint a **„márka a fogyasztó fejében lévő imázsok, benyomások összessége”** [kiemelés tőlem]. NEUMEIER [2006, 4.o.] pedig a következőket írja „Brand Gap” című munkájában, mely az elmúlt évek egyik bestsellere lett a témában: *„A márka egy személy zsigeri belső érzése egy termékről, szolgáltatásról vagy vállalatról”*. Ez pedig nyilván **attól függ, hogy az adott személynek milyen információi vannak az adott márkáról**. Fontos kiemelni, hogy **„zsigeri érzésről”** van szó, nem pedig valamiféle racionális, tudományos tényekkel alátámasztott megállapításról. És az is fontos, hogy ez **egy ember érzése**, azaz

mindenki saját maga alakíthatja ki magában a márkaképet. Egy Barbie baba esetében például nagyon különbözhet egy 10 éves lány, egy ugyanennyi idős fiú és mondjuk a 35 éves anyuka és apuka márkaképe. Ezek a **képek** azonban legalább ugyanennyire **össze is érnek** és ettől lesz márka a márka.

A fentiek alapján észrevehetjük, hogy az **imázs és a márka fogalma szorosan összefügg**. Sőt a kettőt **bizonyos értelemben azonosként értelmezhetjük**. OLINS szerint [2004a, 25.o.] „minden egyes alkalommal, amikor a 'márka' szó előkerül, gondolatban az 'image-dzsel', a hírnévvel hozzuk kapcsolatba”. BUDHA [2002] arról ír, hogy a márka imázsok összessége, gyűjteménye. BAUER és BERÁCS „Bevezetés a marketingbe” című alapművében egy „Image és márka” alfejezet olvasható [1998, 193-195.o.]. CHEVERTON „A márkaimázs felépítése” címet adta könyvének [2005]. VAN HAM szerint pedig „**a márka fogalmát legjobban úgy írhatnánk le, hogy a vevőben élő kép egy adott termékről**” [2002a, 3.o., kiemelés tőlem].

A két fogalom összemosása (imázs és márka) elsőre persze meglepőnek tűnhet, aminek oka az, hogy miként jeleztem, a márka alatt sokan valami abszolúte tudatosat értenek. Pedig nem ez a tudatos, hanem a folyamat, vagyis a márkázás. Míg ugyanis a **márka** (vagyis a **márkaimázs**) úgymond **állapot**, addig a **márkázás** ennek az imázsnak a csiszolása.

A márka esetében tehát nem egy, a tulajdonos által beégetett jelről van szó, mint eredeti jelentésében a tehének billogozásakor. Nem, hanem az emberek fejében megjelenő képekről, gondolatokról. Ahogy több szakértő mondja, **a trademark (védjegy tulajdonosa) nem a márka tulajdonosa**. Wendy Gordon és Virginia Valentine piackutatók a következőképp fogalmazzák: „A márkák valóság alapja az, hogy az emberek alkotják megjelenésüket, nem pedig a márkatulajdonosok. Természetesen a márkamenedzser feladata marad, hogy jelzéseket küldjön a márkáról, de az, hogy ezek a jelzések hogyan állnak össze üzenetté, gyakran eltér attól, amit a cég eltervezett. A márkák az emberek tudatában és érzelmeiben élnek.” Vagy ahogy Scott Bedbury, a Nike és a Starbucks egykori marketingese figyelmeztet: „a márka a jó, a rossz, a csúf és a stratégián kívül becsúszott elemek összessége.” [Idézi őket WIPPERFÜRTH 2005, 159.o., ill. 54.o.]

1. ábra: Márka és márkázás (brand és branding) fogalmak értelmezése



Forrás: Papp-Váry Árpád Ferenc: Az országmárcázás szerepe és hatásai: Országimázs a kibővült Európai Unióban (PhD disszertáció, NyME-KTK, Sopron, 2007, 13. o.)

## A márkaérték és számítása

Ha lényegében ugyanarról is beszélünk imázs és márka esetén, van két nagy előnye a „márka” szó használatának: Az egyik, hogy *a márkázás már egyfajta kialakult rendszerrel bír*, míg imázsépítés esetében ilyenről nem beszélhetünk – mutat rá JEREMY HILDRETH, a Saffron Consulting munkatársa, akinek ügyfelei között egyaránt megtalálhatók cégek (Lloyd’s, Louis Vuitton, Turkcell) és országok (Kelet-Timor, Lettország, Lengyelország). [Ld. a vele készült interjút: PAPP-VÁRY 2006]. Másrészt a márka *„közvetlenül kapcsolódik a pénzhez, az értékhez és a jövedelmezőséghez. ... Ez az egyik alapvető oka annak, amiért a 'márka' szó kiszorított minden fogalmat – az identitást, az image-et, a hírnevet, az egyéniséget stb. – az üzleti életben.”* – fogalmaz OLINS [2004, 223-224.o., kiemelés tőlem].

Nem véletlen, hogy egyre több helyen olvashatjuk azt, hogy *„a márkák jelentik manapság a vállalatok legerősebb tőkét”* [Ld. például „Márkázás, azaz hogyan építik fel a vevők tudatában az erős márkákat?”, MFOR 2003]. A Cadbury Schweppes például a nyolcvanas években 220 millió dollár fizetett a Procter&Gamble-nek a Hires and Crush üdítőital üzletéért, pedig a fizikai eszközök értéke csak 20 millió dollár körül volt.

A Johnson&Johnson cégismertetője azt írja: *„Cégünk neve és védjegyeink képviselik a legnagyobb értéket az általunk birtokolt javak között.”* Fred Smith, a Fedex alapítója a következőképp fogalmaz [idézi KELLY és SILVERSTEIN 2005, 205.o.]: *„10-12 éve egy érdekes dolgot fedeztünk fel, amikor a mérleget néztük. Hogy a márkaérték a legfontosabb. Pedig az nem is szerepelt a papírokon.”* A Coca-Cola CEO-ja azt mondja, ha az összes palackozó üzemük, kóla-automatájuk, stb. egyik napról a másikra eltűnne a Föld színéről, ők akkor is szimplán besétálhatnának a szemközti bankba, és kérdés nélkül kapnának többmillió dollárt [ld. erről LINDSAY 2000, 7.o.]. A **márkaérték** ugyanis pontosan ezt, az eszközök értéke feletti, az emberek fejében és szívében képviselt részt jelenti – amit a számvitel nyelvét kölcsönözve **goodwill-nek** is hívhatunk.

Mindennek az elmúlt években egyre komolyabb szakirodalma alakult ki, **„brand equity”** néven. (A legfontosabb művek talán a következők: AAKER, David A.: *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* [1991], KAPFERER, Jean-Noel: *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* [2004], ill. KELLER: *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* [2006].)

A professzorok mellett a gyakorlatban az **INTERBRAND** cég évről-évre kutatja, hogy melyek a **világ top 100 márkái** és mekkora az adott márka értéke a könyv szerinti értékhez képest. Mindezt úgy teszik, hogy a legutóbbi jövedelmezőségi mutatót megszorozzák egy 1 és 20 közötti számmal, amely a márka hét fontos tényezőjének összhangját képviseli [ld. erről CHEVERTON 2005, 65.o.]:

- a márka pozíciója,
- a márka várható élettartama,
- a márka piacának stabilitása,
- a márka globális jelenléte,
- a márka jövőbeni irányzata,
- a marketingtámogatás szintje,
- a márka jogi védelme.

A legfrissebb, 2007. júliusában publikált lista szerint, a legértékesebb márka, a Coca-Cola esetében például az így számított érték több mint 65 milliárd dollár, míg az eszközök értéke „csak” 50 milliárd. Nem csoda, hogy a Coca-Cola a második legismertebb szó a világon,

közvetlenül az OK után... De van olyan cég, ahol a márkaérték még nagyobb: a Xerox esetében például az eszközök értékének 13-szorosa!

1. táblázat: A világ 20 legértékesebb márkája 2007-ben az Interbrand szerint

<i>Helyezés</i>	<i>Márkanév</i>	<i>Származási hely</i>	<i>2007-es márkaérték (millió dollárban)</i>
1	Coca-Cola	USA	65 324
2	Microsoft	USA	58 709
3	IBM	USA	57 091
4	General Electric	USA	51 569
5	Nokia	Finnország	33 696
6	Toyota	Japán	32 070
7	Intel	USA	30 954
8	McDonald's	USA	29 398
9	Disney	USA	29 210
10	Mercedes	Németország	23 568
11	Citi	USA	23 443
12	Hewlett-Packard	USA	22 197
13	BMW	Németország	21 612
14	Marlboro	USA	21 283
15	American Express	USA	20 827
16	Gillette	USA	20 415
17	Louis Vuitton	Franciaország	20 321
18	Cisco	USA	19 099
19	Honda	Japán	17 998
20	Google	USA	17 837

Forrás: Interbrand Annual Ranking of the 2007 Best Global Brands, 2007. július 26.

Az **INTERBRAND** módszertana viszonylag frissnek tekinthető, hiszen először 2001. augusztus 6-án publikálta a Business Week. Ennek megfelelően hét éve közli a márkák rangsorát. Azonban ezen rövid idő alatt is jelentős kritikákat kapott, és felzárkózott mellé egy vetélytárs, a **MILLWARD BROWN** piackutatócég BrandZ rangsora. Az ő módszertanuk leginkább abban tér el az Interbrandétól, hogy a figyelembe vett hasonló, de nem teljesen ugyanilyen számadatokat egy nagymérvű kutatással egészítik ki: összesen egymillió embert kérdeznek meg világszerte. Ennek fényében tehát az eredmények is másképp alakulnak: a Millward listáján például a Coca-Cola márkaértéke lényegesen kevesebb, így csak negyedik helyen áll. Az első viszont az a Google, ami az Interbrand listáján épphogy csak befért a húszba. Ezen túl a Millward listájára felkerült egy kínai cég is (rögtön az ötödik helyre), a China Mobile.

2. táblázat: A világ 20 legértékesebb márkája 2007-ben a Millward Brown kutatócég szerint

<i>Helyezés</i>	<i>Márkanév</i>	<i>Származási hely</i>	<i>2007-es márkaérték (millió dollárban)</i>
1	Google	USA	66 434
2	General Electric	USA	61 880
3	Microsoft	USA	54 951
4	Coca-Cola	USA	44 134
5	China Mobile	Kína	41 214
6	Marlboro	USA	39 176
7	Wal-Mart	USA	36 880
8	Citi	USA	33 706

9	IBM	USA	33 572
10	Toyota	Japán	33 427
11	McDonald's	USA	33 138
12	Nokia	Finnország	31 670
13	Bank of America	USA	28 767
14	BMW	Németország	25 751
15	Hewlett-Packard	USA	24 987
16	Apple	USA	24 728
17	UPS	USA	24 580
18	Wells Fargo	USA	24 284
19	American Express	USA	23 113
20	Louis Vuitton	Franciaország	22 686

Forrás: Millward Brown Optimor BrandZ Top100 Report 2007, 2007. április 23.

Akárhogy is, összességében mindkét lista hasonló tanulsággal szolgál: **az amerikai márkák „uralkodnak”**. (Mindehhez persze hozzá kell tenni, hogy az Interbrand és a Millward Brown is amerikai központú cég.)

2. ábra: A legértékesebb márkák túlnyomó többsége amerikai



### **Klasszikus márkák értékéből országmárkaérték?**

A klasszikus márkák sikere természetesen együtt jár az ország sikerével, és fordítva. Azokat az országokat, ahonnan sok jó márkák érkeznek, magasabban értékeljük. Gondoljunk csak Japán esetére – a második világháború után márkái „mentették meg” az országot, annak megítélését.

Logikusnak tűnhet tehát, hogy **az egyes országok márkáinak erejéből következtetünk az ország márkáerejére**. Ezt tette a bécsi székhelyű **EURÓPAI MÁRKAINTEZET**, amikor 2007. szeptemberében elkészítette az első európai márkáértékelési tanulmányt. Ennek kapcsán 24 ország 16 iparágának több mint 3000 márkáját vizsgálták meg, számították ki azok értékét.

Ahogy a következő listából jól látható, Európában a legnagyobb államok, a németek, a britek, a franciák uralják a márkaversenyt. Az is érdekes, hogy a volt szovjet-blokk országai közül egynek sem sikerült bekerülni a top 20-ba. (Azért szerencsére a listán lejjebb található néhány feltörekvő, mint az orosz Beeline távközlési vagy a szlovén Gorenje háztartásigép-márka.)

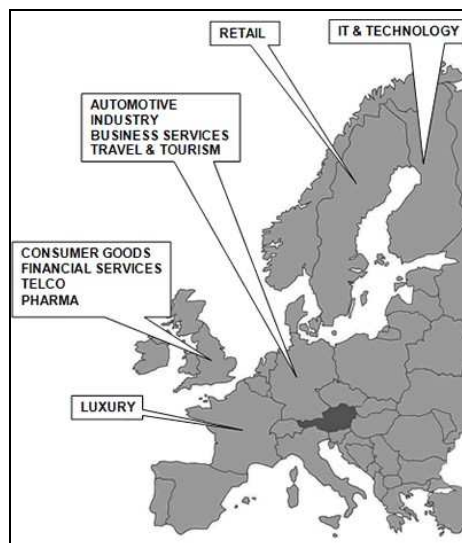
3. táblázat: A legértékesebb európai márkák 2007-ben a European Brand Institute szerint

Helyezés	Márkanév	Származási hely	2007-es márkáérték (millió dollárban)
1	Nokia	Finnország	32 332
2	Vodafone	Nagy-Britannia	20 695
3	Mercedes Benz	Németország	20 483
4	Deutsche Bank	Németország	16 835
5	Telefonica	Spanyolország	16 320
6	Louis Vuitton	Franciaország	16 031
7	BMW	Németország	15 400
8	T-Mobile	Németország	12 800
9	Orange	Franciaország	12 500
10	HSBC	Nagy-Britannia	12 078
11	Royal Bank of Scotland	Nagy-Britannia	11 896
12	Red Bull	Ausztria	10 943
13	Nescafé	Svájc	10 283
14	Ericsson	Svédország	9 915
15	UBS	Svájc	9 875
16	Generali	Olaszország	9 059
17	Barclays	Nagy-Britannia	9 040
18	BNP Paribas	Franciaország	8 972
19	Allianz	Németország	8 754
20	IKEA	Svédország	8 737

Forrás: Brand Ranking 2007, European Brand Institute, 2007. szeptember 18.

A listából egyben az is kiderül, hogy **egyres országok mellé bizonyos ágazati-, termékcsoport-kompetenciák rendelhetők.** Finnország az információtechnológiában, távközlésben jár elől, míg Franciaország a luxusiparban. Nagy-Britannia és Németország ugyanakkor több iparágban is vezető márkákkal rendelkeznek. Előbbi a napi fogyasztási cikkekben, a pénzügyi szolgáltatásokban, a telekommunikációban és a gyógyszeriparban, utóbbi az autógyártásban, üzleti szolgáltatásokban és a turizmusban jeleskedik.

3. ábra: Európai márkatérkép – ágazati-kompetenciák

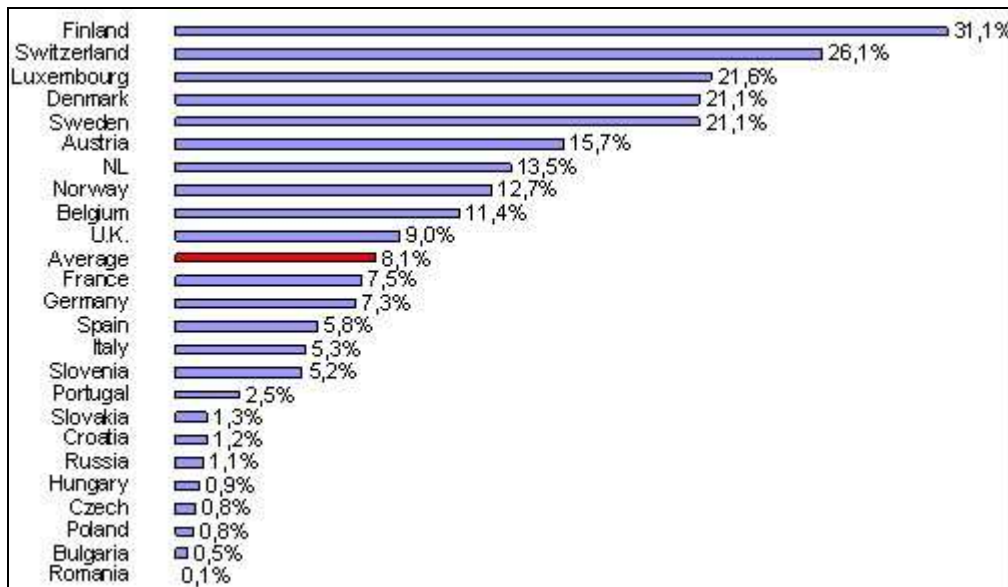


Forrás: Brand Ranking 2007, European Brand Institute, 2007. szeptember 18.



Az országmárka erősségére vonatkozóan árnyaltabb számokat kapunk, ha azt vizsgáljuk, hogy **az egyes országok top 10 márkái hogyan aránylanak az ország GDP-jéhez.**

4. ábra: Az adott ország top10 márkái értékének aránya az ország GDP-jéhez



Forrás: Brand Ranking 2007, European Brand Institute, 2007. szeptember 18.

Ahogy látható, ezek alapján **Finnország a legértékesebb** márkaország, holott csak egy igazán ismert márkája van, a Nokia. (Igaz, ez egyben vezeti az európai márkák rangsorát.) Ebben az összehasonlításban a „kis országok”, vagyis Svájc, Luxemburg, Dánia, Svédország, Ausztria, Hollandia, Norvégia, Belgium jobban szerepelnek, mint a korábban említett nagy országok. Az egykor volt „Kelet-Európa” az átlagtól lényegesen le van maradva, a régió országai közül Szlovénia teljesít legjobban. Magyarország a lista legvégén található, igaz, a kutatás alapján megelőzi Csehországot, Lengyelországot, Bulgáriát és Romániát is. A kutatás alapján egyébként hazánk legértékesebb márkája a Szerencsejáték Rt., ami 466 millió eurót ér.

### Országmárkák másképp: a Nation Brand Hexagon

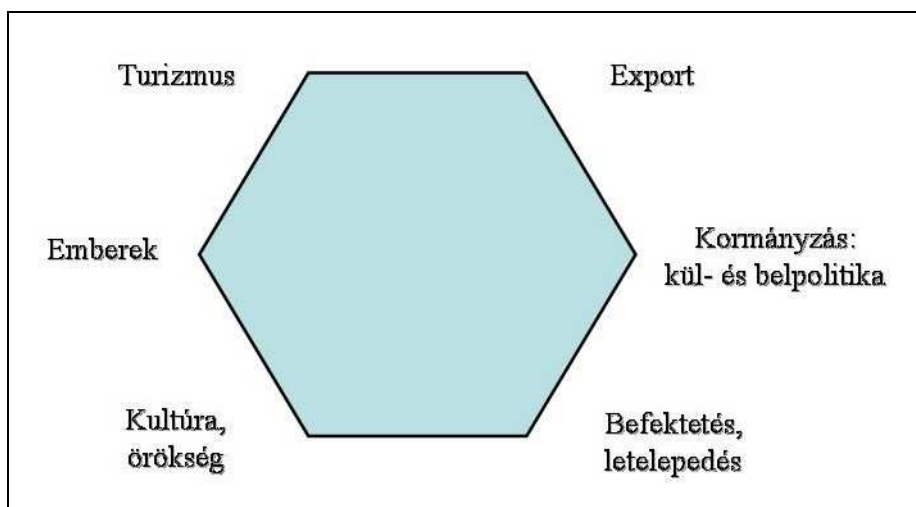
Az Európai Márka Intézet mérése igen kiválóan mutatja be, hogy ez egyes márkák hogyan járulnak hozzá az ország gazdaságához, illetve az ország megítéléséhez. Ugyanakkor egy ország imázsa, egy országmárka nemcsak az innen származó márkák alapján értékelhető, még ha a fiatalok számára ez az egyik legfontosabb szempont is.

Nézzünk most ezért **néhány komplexebb megközelítést**, mely az országmárkával / országimázssal foglalkozik. WISH, DEUTSCH és BIENER szerint [1970] az imázst a földrajzi adottságok mellett, a gazdasági, politikai és kulturális dimenziók mentén bonthatjuk. NAGASHIMA [1970, 68.o.] értelmezésében az országimázs „a reprezentatív termékek, a gazdasági és politikai háttér, a történelem és a tradíciók alapján alakul ki”. MARTIN és EROGLU [1993] szerint az ország gazdasági fejlettsége, technológiája, társadalmi háttere, az ott élő emberek jellemzői, a természeti adottságok, stb. mind hozzátartoznak az imázshoz. DENIG [2004] négy elemet emel ki, ezek: a kultúra, a történelem, az ország nyelve és a vallott értékek. JENES [2005] csoportosításában az országimázs tényezői a földrajzi-természeti adottságok, a történelmi tényezők, a társadalmi tényezők és a gazdasági-kereskedelmi faktorok.

A fentiek megegyeznek abban, hogy egyszerre beszélnek kézzelfogható és kevésbé kézzelfogható dolgokról. SLIEPEN [1988] továbblép, amikor e kettőt megkülönbözteti, és azt írja, hogy vannak az **imázs formáló elemek (contributory elements)**, például a nevezetességek vagy a jellegzetes tömegközlekedési szolgáltatások, és voltaképp a másik rész maga az **imázs**, a település egésze, egyénisége [ld. ASHWORTH és VOOGD hivatkozását SLIEPEN munkájára, 1997, 111.o.]. GRABY [1993] **az országimázs identitás prizmájáról** ír. Ez fizikai (földrajz, természeti erőforrások, demográfia), kulturális (történelem, kultúra), személyiségi (név, zászló, híres emberek), kapcsolati (kormányokkal, nemzetközi szervezetekkel) és kontrollált (tudatos országkép alakítás) elemekből áll. Utóbbi felfogás kapcsán azonban több kérdés is felmerül: egyrészt keveredik benne a brand és a branding, másrészt kivesz olyanokat is a tudatos országkép köréből, melyek, ha teljesen nem is, de részben kontrollálhatók. Ilyen a kapcsolat a nemzetközi szervezetekkel, de akár a kultúra menedzselése is.

A legnagyobb probléma azonban az idézett megközelítésekkel az, hogy nem mondanak semmit arról, hogyan lehetne az egyes dimenziókat mérni – és egyáltalán mit kellene. Ezért volt komoly előrelépés a SIMON ANHOLT nevéhez kötődő országimázs / országmárka modell [ld. ANHOLT - HILDRETH 2004, ANHOLT 2005, illetve [www.nationbrandindex.com](http://www.nationbrandindex.com)]. Az ún. **Országmárka Hatszög (Nation Brand Hexagon)** szerint egy országról alkotott képünkben a következő hat szempontnak van szerepe:

5. ábra: Az országmárka hatszög (The Country Brand Hexagon)



Forrás: ANHOLT, Simon – HILDRETH, Jeremy (2004):  
*Brand America – The Mother of All Brands*, 13. oldal alapján

Vizsgáljuk most meg ennek egyes pontjait részletesebben!

### **Turizmus**

Az országreklámok többsége a turizmusra fókuszál, látogatókat kíván vonzani az adott országba. Ezért aztán az ebben mutatott képeknek, bemutatott tájaknak, épületeknek és a játszott zenének kiemelt a szerepe. Különös tekintettel arra, hogy „*a turista elsősorban azt keresi, ami otthon nincs*” [PÁL MELINDA interjúja GALLA GÁBORRAL, a Magyar Turizmus Rt. vezérigazgatójával, 2006]. Ahogy ANHOLT kiemeli, leggyakrabban ennek a területnek a legnagyobb a „hangja”, mert ilyen típusú prospektusokat, reklámokat, filmeket minden ország készít. Másrészt leginkább turistaként keresünk fel mi is más országokat, és az ilyen jellegű



élményeinket osztjuk meg barátainkkal-ismerőseinkkel. Így az ő adott országról kialakított márkaképük is ez alapján csiszolódik.

### ***Export***

A „made in” címkének, az adott országból származó termékeknek mindig is fontos rendeltetése volt egy-egy ország megítélésében, illetve fordítva. Voltaképp ez az, amit a European Brand Institute vizsgál.

Itt kell gyorsan hozzátenni, hogy mindennek akkor van csak szerepe, ha egyértelműen azonosítható a származási hely (legalábbis olyan értelemben, hogy a termékhez-márkához a fogyasztók, emberek hozzárendelik valamelyik országot). NEBENZAHL és JAFFE konkrét példaként hozza, hogy izraeli kereskedők egy időben többet voltak hajlandóak fizetni azokért a Volkswagenekért, amelyeket Németországban és nem Brazíliában szereltek össze, még ha ugyanarról a gépkocsiról is volt szó [1996, 5.o.]. Ez figyelhető meg a Japánban, illetve az Európában és USA-ban összeszerelt Toyoták esetében is [KIM 1995, 21.o.].

Egyes országoknak idővel bizonyos területeken „termékcsoport-kompetenciái” alakultak ki. (Ld. erről a korábbi márkaterkép.) Olaszországból például szívesen veszünk bort vagy divatterméket, de számítógépet már nem igazán, gondoljunk csak az Olivettire. És fordítva: míg a német autóknak és háztartási gépeknek magas a reputációja, addig az onnan jövő divattermékek már kifejezetten nem említik eredetüket, ld. a Hugo Boss és a Jil Sander esetét [PAPP-VÁRY 2003f, 2004b, 2005a]. Ugyanígy, míg az Oroszországból jött vodka az „igazi”, addig egy itt gyártott gépkocsi már kevésbé – írják BLOEMER és szerzőtársai [1999].

### ***Kormányzás, kül- és belpolitika***

Az, hogy egy országnak mekkora a világpolitikai szerepe, milyen szervezetekben (pl. EU, NATO) van tagsága és ott milyen befolyással, hatalommal bír, stb. szintén fontos egy ország megítélésében.

Ugyanakkor, ha kevésbé markánsan is, de az ember egy adott ország belpolitikájáról is önálló véleményt alkothat. Gondoljunk csak a svéd jóléti állam képére Európa-szerte vagy éppen Putyinra.

### ***Befektetés- és letelepedés***

A márka-hatszög ezen pontja azt jelenti, hogy az emberek miként látják: hova vinnék szívesen a pénzüket, hol telepednének le, melyik országban élnének vagy nem élnének.

Utóbbi aspektus korábban elsősorban a vállalatok döntéseiben volt fontos, ma viszont a munkaerő szabad mozgása az EU-ban, illetve az emberek általában nagyobb mobilitása szélesebb körben is fontossá tette.

### ***Kultúra, örökség***

Az információ egyre gyorsabb terjedésével az országok sok szempontból egyre inkább hasonlónak válnak egymáshoz. A különbséget, ami a márkateremtésben mindig a legfontosabb, ezért leginkább az egyedi, sajátos kultúra tudja hordozni, amely mélyen gyökerezik az adott nemzetben/országban [ld. a témában GEORGESCU és BOTESCU 2004, HOFSTEDE 1990, JENES 2005, SZABÓNÉ és PAKAINÉ 1999, SZELES 2001, valamint VICENTE 2004]. Nem véletlen, hogy a British Council 2002-ben Bristolban egy 5 napos szemináriumot szervezett a country branding és a kultúra reprezentálásának összefüggéseiről [ld. erről RUGHANI összefoglalóját, 2002].

ANHOLT [2002, 235.o.] egyenesen azt mondja, hogy egy ország számára a kultúra az igazi USP (unique selling proposition vagyis egyedi értékesítési előny), mivel az lemásolhatatlan. Ezt közgazdász szemmel a marketingeseken kívül elsősorban talán kissé nehéz lehet elfogadni, mert a kultúra szerepe gazdaságilag nehezen mérhető, kevéssé határozható meg a ROI-t (return on investment) nézve, mint más tényezők.

A kultúra, a történelem jelentős részéről azt gondoljuk, hogy adottság, ám azokat is valamikor ki kellett találni. Amikor ASHWORTH professzor, „A város értékesítése” című könyv egyik szerzője Egerben járt egy konferencián, azt kérdezte a városnéző séta közben: „*Ki találta fel Dobó Istvánt?*”. Amikor a szervezők erre lelkesen ecsetelni kezdték, hogy Dobó valóságos személy volt, ASHWORTH csak mosolygott. Kiderült, hogy arra volt kíváncsi, hogyan vált Dobó István legendává, Eger városát szimbolizáló hőssé [DARÓCZI 1997].

Természetesen a kultúra rengeteg formában megnyilvánulhat, a brandek világában azonban ennek „kézzelfoghatósága” a leglényegesebb: a híres festők, szobrászok, költők, írók munkái, a nemzeti operatársulat koncerttúrája vagy mondjuk a Sziget Fesztivál, de ide tartoznak a nemzeti ételek is. A felsorolás kapcsán fontos kiemelni, hogy a kultúra egyaránt jelent régi és új dolgokat, sőt az előbbieket is egyfajta frissességgel kell értelmezni.

### ***Emberek***

Ez jelenti egyrészt az ország nagyjainak (művészek, filmszínészek, sportolók, politikusok, stb.) ismertségét és népszerűségét, másrészt az adott ország polgárainak megítélését általában: pl. hogy látják a külföldiek a magyar embereket – mennyire vendégszeretők, mennyire barátságosak, mennyire lehet velük jól dolgozni stb.

ANHOLT egyik könyvében [2005, 118.o.] ide sorolja a diaszpóráról alkotott véleményt is, vagyis ennél a pontnál sokkal inkább nemzet-, semmint országképről beszélünk.

A fenti modell kétségkívül előnye, hogy nem egyszerűsíti le pusztán az onnan származó márkákra egy ország megítélését. Ez azért lényeges, mert egy adott ország a hatszög egyes pontjaiban másképp teljesíthet. Míg az USA termékeinek-márkáinak megítélése nagyon jó, addig a külpolitikát tekintve az egyik leggyengébben teljesítő ország az emberek véleménye szerint. Ugyanakkor hosszú távon ezek közelítenek egymáshoz: már most látható, hogy az USA vitatható külpolitikája miatt megjelennek az anti-Amerika brandek, mint például a Mecca-Cola vagy a Quibla-Cola.

Vagy két frissebb, némileg extrémebb eset. A 2005-ben dán lapokban megjelent Allah-karikatúra Dánia imázsát minden iszlám országban visszavetette. ANHOLT Nation Brands Indexe azt mutatta, hogy mind politikájának, mind az ott élő embereknek, mind exportált termékeinek, mind kultúrájának, mind potenciális befektetési helyszínnek, mind turistahelynek megítélése szignifikánsan romlott!

És a pozitív példa: a 2006. évi foci VB nemcsak a német gazdaságot erősítette, de a német emberekről alkotott általános képben is pozitív változás látható. Még érdekesebb, hogy nem kizárólag a rendező ország megítélése javult. Ahogy a legnagyobb napilap is beszámolt róla [NÉPSZABADSÁG 2006. július 11., 14.o.], a világbajnokság megnyerése Mario Lettieri pénzügyminiszteri államtitkár szerint legalább fél százalékpontnyi többletet eredményez Olaszország bruttó hazai termékében. „*Olaszország megítélése javulhat a pénzpiacokon, ez erősítheti a fogyasztói bizalmat, ennek következtében pedig élénkebbé válhat a hazai kereslet*” – emelte ki az államtitkár.

## Az országmárkák értéke

Az **Anholt-GMI Brand Index** 2005 óta negyedévi rendszerességgel vizsgálja az országok megítélését a fenti modell segítségével, ld. erről: <http://www.nationbrandindex.com/>

Nemrégiben azonban még ennél is izgalmasabb feladatra vállalkoztak a **Brand Finance kutatócéggel** közösen: 32 ország márkaértékének kiszámítására, illetve annak megbecslésére, hogy a „márkanévnek” mekkora szerepe van az ország értékében a GDP-hez viszonyítva. A számításhoz a „royalty relief” megközelítést használták: ez arra próbál választ adni, hogy mi történne, ha az adott ország egyik napról a másikra nem használhatná a (márka)nevét, hanem „bérelnie” kellene azt. Mennyit kellene mindezért fizetnie?

4. táblázat: 32 ország márkaértéke a GMI Brand Index és a Brand Finance kutatása alapján

<i>Helyezés</i>	<i>Ország</i>	<i>Márkaérték (millió dollárban)</i>	<i>GDP 2004 (millió dollárban)</i>	<i>Márkaérték / GDP</i>	<i>Lakosság (ezer fő)</i>	<i>Egy főre jutó márkaérték (dollárban)</i>
1	USA	17 893 000	11 734 000	152%	293 507	60 963
2	Japán	6 205 000	4 673 000	133%	127 764	48 566
3	Németország	4 582 000	2 742 000	167%	82 631	55 449
4	Egyesült Királyság	3 475 000	2 133 000	163%	59 405	58 492
5	Franciaország	2 922 000	2 048 000	143%	59 991	48 714
6	Olaszország	2 811 000	1 679 000	167%	57 573	48 821
7	Spanyolország	1 758 000	1 040 000	169%	45 584	38 566
8	Kanada	1 106 000	994 000	111%	31 902	34 669
9	Ausztrália	821 000	618 000	133%	20 120	40 785
10	Hollandia	792 000	579 000	137%	16 250	48 762
11	Dánia	772 000	242 000	320%	5 400	143 055
12	Kína	712 000	1 649 000	43%	1 296 500	549
13	Oroszország	663 000	588 000	113%	142 814	4 641
14	Svájc	558 000	359 000	156%	7 382	75 621
15	Belgium	456 000	352 000	130%	10 400	43 864
16	Svédország	398 000	347 000	115%	8 985	44 309
17	Írország	300 000	181 000	165%	4 019	74 658
18	India	291 000	631 000	46%	1 079 721	270
19	Mexikó	281 000	677 000	41%	103 795	2 704
20	Norvégia	276 000	250 000	110%	4 582	60 151
21	Dél-Korea	240 000	925 000	26%	48 142	4 986
22	Törökország	189 000	302 000	63%	71 727	2 365
23	Portugália	189 000	168 000	112%	10 436	18 067
24	Brazília	181 000	604 000	30%	178 718	1 013
25	Szingapúr	106 000	107 000	100%	4 300	24 761
26	Új-Zéland	102 000	97 000	106%	4 061	25 132
27	Dél-Afrika	94 000	213 000	44%	41 286	2 282
28	Magyarország	78 000	100 000	77%	10 070	7 699
29	Egyiptom	67 000	316 000	21%	68 738	976
30	Csehország	55 000	107 000	51%	10 183	5 379
31	Argentína	55 000	153 000	36%	38 226	1 432
32	Lengyelország	43 000	242 000	18%	38 160	1 138

Források: Branding Places Q4 2005 Newsletter, ill. The Brand Finance Index of the Most Valuable Nation Brands (A report prepared by Brand Finance in conjunction with the Anholt Nation Brands Index)

A kutatók a márkaérték kiszámításához olyan publikus adatokat használtak fel az egyes országok teljesítményéről, mint a beutazó turisták száma, a GDP növekedés, a hazai és nemzetközi befektetések összege és típusa az országban, valamint az exportált termékek piaci részesedése. Mindezt kiegészítették a Brand Hexagon imázs-felméréseivel. Az adatok forrásai a Brand Finance, a Bloomberg Data, az Anholt-GMI Nation Brands Index, az IMD Versenyképességi Évkönyv, a CIA World World Fact Book, az Egyesült Nemzetek statisztikai divíziójának felmérései és a nemzetközi sajtóban megjelent hírek voltak.

Ahogy a fenti táblázatból is látható, a márkaértékek a 17 893 milliárd dolláros Amerikai Egyesült Államoktól a 43 milliárd értékű Lengyelország márkáig terjednek. Jelen kutatás szerint Magyarországnak (78 milliárd dollár) nincs oka panaszra: lekörözzük Csehországot és Lengyelországot is. Sőt az egy főre jutó márkaértéket tekintve (7699 dollár) megelőzzük Brazíliát (1013 dollár), Oroszországot (4641 dollár), de még Dél-Koreát (4986 dollár) is.

### **A Nation Brand Hexagon és a márkaérték-számítás finomítási lehetőségei**

ANHOLT modellje kétségkívül előrelépés olyan értelemben, hogy egy komplexebb szempontrendszer szerint méri az országok imázsát és márkaértékét. Ezek érdekes információkkal szolgálnak (ld. <http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>), mindazonáltal nem biztos, hogy ez a módszer a legtökéletesebb. Meglátásaim szerint a következő **hiányosságok** merülnek fel (azzal együtt is, hogy voltaképp egy országmárka felmérés soha nem terjedhet ki mindenre):

- Az országok megítélésére 10 országban kérdeznak meg 1000-1000 embert, online módon. Ezt a korlátot az eredmények értelmezésénél azonban már a kutatók nem emelik ki, pedig valójában csak abban a 10 országban alkotott véleményről van szó, mint „általános képről”. Érdemes azonban hozzátenni, hogy kétségtelenül ez a glóbuszunkat leginkább lefedő kutatás.
- A modell egy általános márkaimázst alkot. Pedig a multidimenzionalitás nemcsak úgy értelmezhető, hogy az országnak különböző fontos összetevői vannak, hanem úgy is, hogy ezekből **a különböző megítélői csoportok (célcsoport szegmensek) számára más és más fontos.**

Ahogy AGARWAL és SIKRI [1996, 23.o.], GER, ASKERGAARD és CHRISTIENSEN [1999], valamint HANKINSON [2003, 112. és 117.o.] felhívja rá a figyelmet, egy adott ország imázsa más és más lehet, annak kapcsán, hogy kik ítélik meg, és ők milyen szempontokat vesznek figyelembe. Mindez úgy is lefordítható, hogy **a márkadimenziók nemcsak az ország egyes tényezői, hanem a megítélők kapcsán is változnak, azaz egyes csoportoknak más és más lehet fontos az országtól.**

BENNETT [1999] azt emeli ki, hogy nem mindegy, hogy **melyik országból származik a megítélő.** Fidzsi például lehet, hogy egzotikus nekünk, de nem az ausztráloknak. Ugyanez értelmezhető kontinensen belüli hatásként is: a közeli országok általában egész más fontossággal bírnak, mint a távolabbi, más kontinenseken lévők. Megint mások a **nemek közti különbségekre** hívják fel a figyelmet, például annak kapcsán, hogy ugyanaz a Nagy-Britannia mást jelentett a potenciális japán férfi és női turisták számára [KAR és LITVIN 2000, PAPP-VÁRY 2004].

GILMORE [2002] szerint a következő megítélői csoportokat lehet elkülönítenünk: állampolgárok, képzett munkaerő, diaszpóra, befektetők, tanulók, nyugdíjasok, turisták, média, egyéb véleményformálók, utazási irodák, szervezetek, légitársaságok, külföldi kormányok, export beszerzők stb. A „satöbbi”-re sajnos nem ad választ a szerző.

Sokféle bontás, szegmentálás lehetséges még, **a legcélszerűbb azonban véleményem szerint az, ha az országmárkázási célokból indulunk ki.** (És ezeket próbáljuk összekötni az Anholt-féle Brand Hexagonnal.) A következőkben főként az ún. külső célokat vizsgálom, melyek a következők:

1. a turizmus ösztönzése,
2. a tőkebefektetések fellendítése,
3. az export fejlesztése,
4. nagyobb szerep a nemzetközi szervezetekben, a külpolitikában.

Ennek fényében **három megítélői csoportot-szintet különíthetünk el, melyeken belül természetesen újabb csoportok képezhetők.** Ez a három szint:

1. A polgárok
2. A vállalatok / üzleti szervek
3. A nemzetközi szervezetek, csoportosulások

### *(Átlag)polgárok*

Ez a csoport elsősorban azzal hoz „vásárlói döntést” (és fejezi ki így az országképről, márkáról alkotott véleményét), hogy felkeresi-e turistaként az adott országot vagy sem, illetve szívesen vásárolja az adott ország termékeit vagy sem. A másik két csoporttól leginkább abban különbözik, hogy „statisztikai szemmel” nem áll érdekében megismernie az adott országot, nem elemez különféle számadatokat, hanem benyomásaira alapoz, ismereteit, esetleges korábbi tapasztalatait használja fel döntéseiben. Ezért ezen a szinten **az emócióknak nagyobb lehet a szerepe**, mint a másik kettőnél. [Ld. bővebben PALANCSA 2005, 414-415.o.]. Ugyanakkor a racionalitás bizonyos típusú helyzetekben előtérbe kerül (még ha ezek a helyzetek kevésbé gyakoriak is): például, amikor a polgár diákként arról hoz döntést, hogy melyik országban tanuljon, mondjuk, vegyen részt Master programon.

Ha az ANHOLT-féle modellre visszautalunk, e csoport számára **a turizmus, a kultúra, örökség, az emberek és az export termékek lesznek a legfontosabb tényezők a brand hexagonból.**

### *Vállalatok, tőkebefektetők*

Ebbe a csoportba azok a szervezetek (és személyek) tartoznak, amelyek az adott országgal kereskedelmi kapcsolatba lépnek, pénzt fektetnek be, vállalatot alapítanak, vállalkozásban vesznek részt, vagy ezt tervezik. Bár a mikroökonómia szférájában működnek, a makroökonómiai keretek teremtik meg működési feltételeiket, így ezek vizsgálata kiemelt fontosságú számukra.

1997-ben az (akkor még) Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium kutatása szerint [ld. KORONCZ 1997] **a külföldi üzletemberek befektetési döntéseik előtt a következő szempontokat mérlegelték:** földrajzi fekvés, harmonizált gazdasági törvényrend, pénzügyi biztonság, pontos adósságtörlesztés, magas színvonalú munkaerő, kreativitás, politikai stabilitás, működő tőzsde, nagy multinacionális cégek jelenléte. A felmérés kiemeli, hogy ezen kívül olyan **személyesebb szempontok is felmerültek**, mint az életminőség, a gyerekek iskoláztatási lehetőségei, a kulturális lehetőségek és az áruválaszték. A minisztérium kutatása arra is rámutatott, hogy melyek a **negatív tényezők**, a visszatartó erők: a magas infláció, az adókulcsok gyakori változása, a bürokrácia, a korrupció, a válasz nélkül hagyott

ajánlat és érdeklődés, a bizalom érvényesülésének hiánya az üzleti világban. Lényegében ugyanezeket emeli ki hazai részről GYŐRI [1998], nemzetközi oldalról pedig KOTLER és GERTNER [2004] is, kiegészítve még olyan szempontokkal, mint az infrastruktúra kiépítettsége, a bérszínvonal és egy érdekes, de nagyon is fontos faktor: az időjárás.

GARAMHEGYI [2004, 271.o.], HEGYI [2005, 244.o.], PAPADOPOULOS és HESLOP [2002, 304.o.], valamint PISKÓTI és társai [1997, 97-118.o.] ugyanakkor rámutatnak, hogy **ezen tényezők jelentős része a globalizáció miatt egyre kevésbé tér el egymástól** (főként nem egy adott régióban), ezért sem lehet kizárólagosan racionális alapon befektetési döntést hozni. „A gazdasági, beruházási döntések nem csupán a szűkebb költség szempontokra vezethetők vissza, hanem a társadalmi, fogyasztási és más kulturális tényezőcsoportokra.” – fogalmaznak PISKÓTI és szerzőtársai [1997, 103.o.].

ANHOLT brand hexagonjára visszautalva mindez azt jelenti, hogy **nemcsak a „befektetés-letelepedés” hatszög csúcs lehet fontos, hanem az öt másik is**, beleértve a kultúrát is. Ezek súlya azonban kétségtelenül nem egyforma, ráadásul, ahogy korábban jeleztem, az egyes pontok között oda-vissza összefüggés is felfedezhető, tehát elképzelhető, hogy a „befektetés-letelepedés”-ben más pontok is összegződnek.

Bárhogy is, a jó imázsnak, márkának tehát nyerő szerepe lehet: míg egy kevésbé ismert területnek adókedvezményeket kell nyújtania, addig a Szilikon-völgynek (ma már) nincs szüksége erre [ld. erről LINDSAY 2000, 7.o.]. Mindez olyannyira igaz, hogy **a jó imázs, márkakép akár helytelen befektetési döntéseket is generálhat**: gondoljunk csak az ázsiai kistigrisekre a kilencvenes évek elején, akik nem is minden esetben voltak kistigrisek [ld. PANZTALIS és RODRIGUES 1999, illetve WEE, LIM és TAN 1993].

Végül arról a szempontról sem szabad elfeledkezni (összekötve az előző, „átlagpolgároknál” említett ponttal), hogy „a cégvezetők szeretnek olyan országban befektetni, ahová üzleti útra menni felér egy vakációval.” [RIES és TROUT 1997, 134.o.]

### ***Nemzetközi intézmények, szervezetek***

A nemzetközi intézmények/szervezetek elsősorban makroökonómiai adatok, szigorú szempontrendszer alapján ítélik meg az egyes országokat. **Azt is mondhatnánk, hogy az ANHOLT-féle brand hexagonból pusztán „a kormányzás, külpolitika” fontos a számukra.**

Egy konkrét példát hozva, az Európai Unió bővítése kapcsán például két szempontrendszernek van kiemelt szerepe:

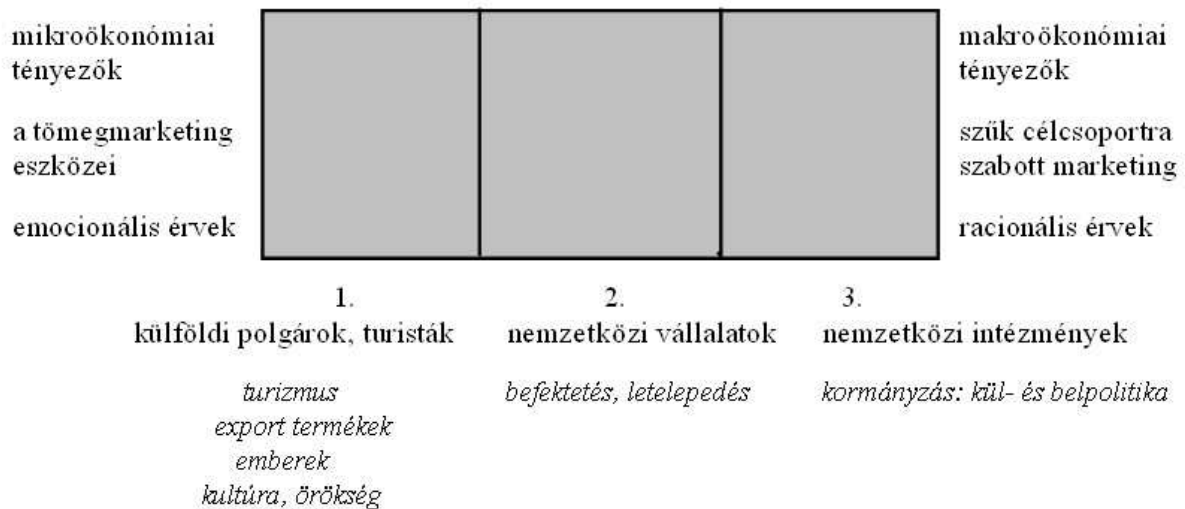
- a 93-as koppenhágai kritériumoknak, melyek viszonylag puhán határozzák meg, mely országok nyerhetnek felvételt a közösségbe, és
- a maastrichti konvergencia kritériumoknak, melyek kemény számokkal, egyértelműen mutatják, mely országok léphetnek be az eurozónába.

Látszólag egy ilyen zárt rendszer esetén az emócióknak semmi szerepe nincs, hiszen az Európai Unió szervei és vezetői racionálisan, objektív adatokra támaszkodva hozzák döntéseiket. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy **itt sem lehet az emocionális utat teljesen kizárni**, mivel a szervezetek mögött emberek állnak, és a nagy döntéshozókra is hatnak az érzelmek [ANHOLT 2005, 142.o., illetve 2007, 11.o.]. Jó érzékkel ismerte fel ezt MART LAAR, Észtország volt miniszterelnöke a kilencvenes évek közepén [BSCP 2001]: „Volt egy szlogen listánk. Minden minisztériumnak volt három szlogenje. Amikor a minisztériumok képviselői találkoztak valakivel, vagy külföldre utaztak, minden beszédükben el kellett mondaniuk ezt a három dolgot, még akkor is, ha esetleg teljesen más témáról volt szó. Az egyik ilyen így hangzott: 'Trade, not aid', azaz 'Kereskedelmet, ne segílyt'.” Ez a fajta



kommunikáció most, a 2007-13-as időszak kapcsán még fontosabb lehet, amiben nagy szerep hárul az Európai Unió intézményeiben dolgozókra.

6. ábra: Kiknek mi fontos az országképből? – Anholt-modelljének finomítása (alul a megítélők által kiemelten érzékelt szempontok)



Forrás: Papp-Váry Árpád Ferenc: Az országmárkázás szerepe és hatásai: Országimázs a kibővült Európai Unióban (PhD disszertáció, NyME-KTK, Sopron, 2007, 87.o.)

Még egyszer fontos kiemelni, hogy miként az előbbieken részleteztem, nem lehet ennyire élesen elkülöníteni a hat tényezőt, hiszen valamilyen szinten mindegyik célcsoport vizsgálja az összest. A súlyokat azonban érdemes lenne a márkaérték számításnál figyelembe venni és a megkérdezést is ennek megfelelően bonyolítani. A befektetés, letelepedés kapcsán például multinacionális vállalatok vezetőivel mélyinterjút folytatni, és ugyanezt alkalmazni a nemzetközi intézményeknél az ország kormányzati politikájának megítélésére. Természetesen ennek hátránya is van: a modellt kicsit megbolygatja, ilyen szempontból kevésbé tud egységes lenni az adatok feldolgozása. Ugyanakkor ezek az információk egy finomítottabb képhez járulhatnak hozzá, melyekkel jobban mérhető az egyes országmárkák értéke.

#### Felhasznált irodalom:

1. AAKER, David A. [1991]: *Managing Brand Equity – Capitalizing on the Value of a Brand Name* (The Free Press, New York, USA, ISBN: 0-02-900101-3)
2. AGRAWAL, Sanjeev - SIKRI, Sameer [1996]: Country image: consumer evaluation of product category extensions (*International Marketing Review*, 1996/4. szám, 23-39. oldal, MCB University Press, ISSN 0265-1335)
3. ANHOLT, Simon [2002]: Foreword to the Special Issue on Country Branding (*Journal of Brand Management*, 2002. április, 229-239. oldal, Henry Stewart Publications, ISSN 1350-231X)
4. ANHOLT, Simon [2005]: *Brand New Justice – How Branding Places and Products Can Help the Developing World* (Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK, ISBN 0-7506-6600-5)
5. ANHOLT, Simon - HILDRETH, Jeremy [2004]: *Brand America – The Mother of All Brands* (Cyan Books, London, UK, ISBN 1-904879-02-0)
6. ANHOLT-GMI NATION BRANDS INDEX (<http://www.nationbrandindex.com/allreports.phtml>)

7. ASHWORTH, Gregory J. - VOOGD, Henk [1997]: *A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben* (Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, ISBN 963 224 016 2)
8. BAUER András - BERÁCS József [1998]: *Bevezetés a marketingbe* (Külkereskedelmi Oktatási és Továbbképző Központ, Budapest)
9. BSCP [2001a]: *Selling Estonia (The Baltic States City Paper*, <http://www.balticsww.com/news/features/selling-estonia.htm>)
10. BUDHA, Kishore [2002]: *Can countries be re-branded? (The Media Wire*, <http://www.themediawire.com>)
11. BUILDINGBRANDS.COM (Brand management and branding, <http://www.buildingbrands.com/>)
12. CHEVERTON, Peter [2005]: *A márkaimázs felépítése – Nélkülözhetetlen útmutató a márkamenedzsmenthez* (Alexandra, Pécs, ISBN 963 368 948 1)
13. DARÓCZI Etelka: Előszó „A Város Értékesítése” című könyv magyar kiadásához (In: ASHWORTH, Gregory J. - VOOGD, Henk [1997]: *A város értékesítése – Marketingszemlélet a közösségi célú várostervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 9-13. oldal, ISBN 963 224 016 2)
14. DENIG, Eric [2004]: *A branding concept for the Netherlands – InterNational Image Research* (In: *Public diplomacy and media: international conference*, Diplomatic Academy, Ministry of Foreign Affairs, Zagreb, 69-82. oldal)
15. EUROPEAN BRAND INSTITUTE: *25 most valuable single brands* (2007. szeptember 18., <http://study.eurobrand.cc/>)
16. GARAMHEGYI Ábel [2004]: *A településmarketing mint a nonbusiness marketing egy esete* (In: DINYA László - FARKAS Ferenc - HETESI Erzsébet - VERES Zoltán (szerk.): *Nonbusiness marketing és menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest, 271-283. oldal, ISBN 963 224 787 6)
17. GEORGESCU, Anamaria - BOTESCU, Andrei [2004]: *Branding National Identity* (Masters' Thesis, Lund University, Department of Sociology, <http://theses.lub.lu.se/archive/sob//soc/soc04020/SOC04020.pdf>)
18. GER, Güliz - ASKEGAARD, Soren - CHRISTIENSEN, Ania [1999]: *Experiential Nature of Product-Place Images: Image as a Narrative (Advances in Consumer Research*, 165-169. oldal)
19. GILMORE, Fiona [2002]: *A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding (Journal of Brand Management*, 2002. április, 281-293. oldal, Henry Stewart Publications, 1350-231X)
20. GRABY, F. [1993]: *Countries as Corporate Entities in International Markets* (In: PAPADOPOULOS, Nicolas - HESLOP, Louise A. (szerk.): *Product-country images: Impact and role in international marketing*. International Business Press, New York, USA)
21. GYÖRI Enikő Bettina [1998]: *Az ország megítélése külföldi szemmel (Marketing és Menedzsment*, 1998/3. szám, 47-52. oldal, ISSN 1219-03-49)
22. HEGYI BARBARA [2005]: *Városok konvergenciája a nemzetközi versenyben* (In: JÓZSA László - VARSÁNYI Judit (szerk.): *Marketing oktatás és kutatás a változó Európai Unióban – Tanulmánykötet a Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadásokból*. Széchenyi István Egyetem, Győr, 2005. augusztus 25-26., CD-ROM, pdf dokumentum, 244-251. oldal, ISBN 963 7175 25 3)
23. INTERBRAND: *Interbrand Annual Ranking of the 2007 Best Global Brands*, 2007. július 26. (In: *Business Week*, [http://www.ourfishbowl.com/images/press\\_releases/business\\_week\\_bgb07\\_article.pdf](http://www.ourfishbowl.com/images/press_releases/business_week_bgb07_article.pdf))
24. JENES Barbara [2005]: *Az országimázs alakításának lehetőségei (Marketing és menedzsment*, 2005/2. szám, 18-29. oldal, ISSN 1219-03-49)

25. HANKINSON, Graham [2003]: Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands (*Journal of Vacation Marketing*, 2003/2. szám, 109-121. oldal)
26. HOFSTEDE, Geert [2003]: *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (Sage Publications, Beverly Hills, California, USA, ISBN 0803973241)
27. JENES Barbara [2005]: Az országimázs alakításának lehetőségei (*Marketing és menedzsment*, 2005/2. szám, 18-29. oldal, ISSN 1219-03-49)
28. KAPFERER, Jean-Noel [2004]: *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (Kogan Page, London, UK, ISBN: 0-7494-4283-2)
29. KAR, Goh Kwai - LITVIN, Stephen W. [2000]: Destination Image (*Eclipse Magazine*, Moonshine Travel Marketing, <http://www.moonshinetravel.com/eclips/ECLIPSE%201.pdf>, ill. [campus.cpit.az.nz/library/pdf/eclipse1.pdf](http://campus.cpit.az.nz/library/pdf/eclipse1.pdf))
30. KELLER, Kevin Lane [2006]: *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (Academic Internet Publishers, ISBN-10: 1428810048)
31. KELLY, Francis J. - SILVERSTEIN, Barry [2005]: *The Breakaway Brand – How Great Brands Stand Out* (McGraw Hill, USA, ISBN 0-07-226237-0)
32. KIM, Chung Koo [1995]: Brand popularity and country image in global competition: managerial implications (*Journal of Product & Brand Management*, MCB University Press, 1061-0421, 1995/5. szám, 21-33. oldal)
33. KORONCZ Ágnes [1997]: Felmérés húsz országban (*Magyarország 2000 konferencia – Magyarország képe a nagyvilágban*, 1997. május 30-31., <http://www.meh.hu/Egyeb/Mo2000/bszekcio.htm>)
34. KOTLER, Philip [1998]: *Marketing management – Elemzés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés* (Műszaki Könyvkiadó, Budapest, ISBN 963 16 0084 X)
35. KOTLER, Philip - GERTNER, David [2004]: Country as Brand, Product and Beyond: a Place Marketing and Brand Management Perspective (In: MORGAN, Nigel - PRITCHARD, Annette - PRIDE, Roger (szerk.): *Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition*, 40-56. oldal, Elsevier Butterworth Heinemann, London, UK, ISBN 0-7506-5969-6)
36. LINDSAY, Marsha [2000]: *The Brand Called Wisconsin – Can we make it relevant and different for competitive advantage?* (Economic Summit White Paper; Lindsay, Stone and Briggs, [www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf](http://www.wisconsin.edu/summit/archive/2000/papers/pdf/lindsay.pdf))
37. MARTIN, I. M. - EROGLU, S. [1993]: Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image (*Journal of Business Research*, 191-210. oldal)
38. MFOR [2003]: Márkázás, azaz hogyan építik fel a vevők tudatában az erős márkákat? (*Menedzsment Fórum Online*, <http://www.mfor.hu/cikkek/tanulmany.php?article=2648&page=1>)
39. MILLWARD BROWN OPTIMOR (Including data from Brandz, Datamonitor and Bloomberg, <http://www.millwardbrown.com/Sites/Optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2007-Top100Ranking.pdf>)
40. NAGASHIMA, Akira [1970]: A Comparison of US and Japanese Attitudes towards Foreign Products (*Journal of Marketing*, 1970. januári szám, 68-74. oldal)
41. NEBENZAHL, Israel D. - JAFFE, Eugene D. [1996]: Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products (*International Marketing Reviews*, 1996/4. szám, 5-22. oldal)
42. OLINS, Wally [2004]: *A márkák – A márkák világa, a világ márkái* (Jószöveg Műhely – British Council, Budapest, ISBN 963 7052 04 6)
43. PALANCSA Attila [2005]: Hatáselemzés a turizmusban (In: JÓZSA László - VARSÁNYI Judit (szerk.): *Marketing oktatás és kutatás a változó Európai Unióban – Tanulmánykötet a Marketing Oktatók Klubjának 2005. évi konferenciáján elhangzott előadásokból.*

- Széchenyi István Egyetem, Győr, 2005. augusztus 25-26., CD-ROM forma, pdf dokumentum, 411-416. oldal, ISBN 963 7175 25 3)
44. PÁL Melinda [2006]: Mondd meg a márkaneved, s megmondom, ki vagy! – Interjú Galla Gáborral („*Találjuk ki Közép-Európát!*” *weboldal*, 2006. július 14., <http://www.talaljuk-ki.hu/index.php/article/articleview/717/1/3/>)
  45. PANTZALIS, John - RODRIGUES Carl A. [1999]: *Country Names as Brands – Symbolic Meanings and Capital Flows* (Montclair State University, <http://www.sba.muohio.edu/abas/1999/pantzajo.pdf>)
  46. PAPAPOPOULOS, Nicolas - HESLOP, Louise A. [2002]: Country Equity and Country Branding (*Journal of Brand Management*, 2002. áprilisi szám, 294-314. oldal. Henry Stewart Publications, ISSN 1350-231X)
  47. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2003]: Brand-new image vagy new brand-image? Hogyan használjuk a vállalati márkázás technikáit az ország mint márka felépítésében? (In: JÓZSA László - PISKÓTI István - LADÁNYI Éva (szerk.): *Totális marketing avagy a marketing kiteljesedése – Tanulmánykötet a marketing aktuális témaköreiből*, Magyar Marketing Műhelyek IX. Konferenciája, Keszthely, 2003. június 4-6., 205-219. oldal, ISBN 963 661 579 9. Megjelent még: *Marketing & menedzsment*, 2003/3. szám, 4-11. oldal, ISSN 1219-03-49)
  48. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2004]: „A legnagyobb célcsoport”: nők a turizmusban (In: *Dialógus a gazdaságfejlesztésről és turizmusról*, IV. Regionális Tanácsadási Konferencia a Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézetének szervezésében, 2004. október 14., CD-ROM kiadvány, doc formátum, 1-9. oldal)
  49. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2005]: Sell the country, sell the product! The theory and practice of country of origin effect (In: KADOCSA György (szerk.): *3rd International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking – Proceedings*, Budapest Tech, Hungary, 24-25 June, 2005, 139-155. oldal, ISBN 963 7154 40 X)
  50. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2006]: Országmarkázás – Hildreth és Walsh (*PR Herald, Online Public Relations Magazin*, 2006. december 29., <http://www.prherald.hu/cikk2.php?inc=20061229-012220> – Megjelent még: *Magellán PR*, <http://www.magellanpr.hu/index.php?inc=inc.hajonaplo.anyag.php&azon=453>, ill. a *DEMOS Magyarország web oldala*, [http://www.demos.hu/Sajto/Rolunk?page=details&oldal=1&news\\_id=162](http://www.demos.hu/Sajto/Rolunk?page=details&oldal=1&news_id=162))
  51. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc [2007]: *Az országmarkázás szerepe és hatásai: Országimázs a kibővült Európai Unióban* (PhD disszertáció, Nyugat-Magyarországi Egyetem, Sopron, 2007)
  52. PISKÓTI István - DANKÓ László - SCHUPLER Helmuth - BÜDY László [1997]: *Régió és településmarketing – egy tudatos koncepció a nemzetközi és hazai gyakorlat példáján* (Miskolci Egyetem, Miskolc, ISBN 963 661 314 1)
  53. RIES, Al - TROUT, Jack [1997]: *Pozicionálás – Harc a vevők fejében elfoglalt helyért* (Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest, ISBN 963 9071 38 2)
  54. RUGHANI, Pratap [2002]: Representing cultures: from national story to a 'national brand' ... and back again (*British Studies Now, a British Council folyóirata*, 2002. tavaszi szám, 13-21. oldal, [http://www.counterpoint-online.org/doclibrary/member\\_content/download/24/bsn15.pdf](http://www.counterpoint-online.org/doclibrary/member_content/download/24/bsn15.pdf))
  55. SZABÓNÉ Pataky Eszter - PAKAINÉ Kováts Judit [1999]: A kultúra és a marketing összefüggései (*Marketing és Menedzsment*, 1999/5. szám, 39-43. oldal, ISSN 1219-03-49)
  56. SZELES Péter [2001]: *A hírnév ereje – Arculatelmélet* (Alapítvány a public relations fejlesztéséért, Budapest, ISBN 963 853 7973)
  57. VAN HAM, Peter [2002a]: A márkás állam felemelkedése – Az imázs és a hírnév posztmodern logikája (*Marketing és Menedzsment*, 2002/1. szám, 3-7. oldal, ISSN 1219-03-49)

58. VICENTE, Jorge [2004]: *State Branding in the 21st Century* (Master of Arts in Law and Diplomacy Thesis, The Fletcher School, <http://fletcher.tufts.edu/research/2004/DeVicente-Jorge.pdf>)
59. WEE, C. H. - LIM, D. T. E. - TAN, G. Y. W. [1993]: The images of countries as locations for investment (In: PAPADOPOULOS Nicolas - HESLOP, Louise A. (szerk.): *Product country-images: Impact and role in international marketing*. Haworth Press, New York, USA, ISBN 1560242361, 311-338. oldal)
60. WISH, M. - DEUTSCH, M. - BIENER, L. [1970]: Differences in conceptual structures of nations: An exploratory study (*Journal of Personality and Social Psychology*, 1970/3. szám, 361-373. oldal)