



Authors' contribution/
Wkład autorów:
A. Zaplanowanie badań/
Study design
B. Zebranie danych/
Data collection
C. Analiza statystyczna/
Statistical analysis
D. Interpretacja danych/
Data interpretation
E. Przygotowanie tekstu/
Manuscript preparation
F. Opracowanie
piśmiennictwa/
Literature search
G. Pozyskanie funduszy/
Funds collection

**COUNTRY BRANDING: WHAT BRANDING? RELEVANT
TERMINOLOGIES AND THEIR POSSIBLE INTERPRETATIONS
IN THE CASE OF COUNTRIES**

**BUDOWANIE MARKI NARODOWEJ: CZYLI JAKIEJ? ISTOTNE TERMINOLOGIE
ORAZ ICH MOŻLIWE INTERPRETACJE W PRZYPADKU KRAJÓW**

Árpád Ferenc Papp-Váry^{1(A,B,C,D,E,FG)}

¹Budapest Metropolitan University, Faculty of Business, Communication and Tourism -
Department of Tourism and Marketing
Budapest Metropolitan University, Wydział Biznesu, Komunikacji i Turystyki -
Departament Turystyki i Marketingu

Papp-Váry, A.F. (2018). Country branding: what branding? Relevant terminologies and their possible interpretations in the case of countries/ Budowanie marki narodowej: czyli jakiej? Istotne terminologie oraz ich możliwe interpretacje w przypadku krajów. *Economic and Regional Studies*, 11(4), 7-26.
<https://doi.org/10.2478/ers-2018-0032>

REVIEW ARTICLE

JEL code: F5, F6, M31, M37,
M38

Submitted:
October 2018

Accepted:
November 2018

Tables: 3
Figures: 0
References: 72

ARTYKUŁ PRZEGLĄDOWY

Klasyfikacja JEL: F5, F6,
M31, M37, M38

Zgłoszony:
październik 2018

Zaakceptowany:
listopad 2018

Tabele: 3
Rysunki: 0
Literatura: 72

Summary

Subject and purpose of work: The study systematizes concepts and terms related to country branding such as nation branding, state branding, place branding, destination branding, location branding, territory branding, and region branding as well as exploring the similarities and differences among these expressions.

Materials and methods: First of all, the study reviews relevant literature. In this context it also analyzes the most relevant country case study articles with titles that may include country branding or related terms in many forms.

Results: At the end of the study, a summary table systematizing the terminology of the topic is included, which is a novel approach to the subject. The practical significance of the study becomes clear if organizations involved in the development of country brands consider the abovementioned theoretical framework while developing their own strategies.

Conclusions: As a result of the systematization, country branding will be more consciously used in the subchapters of strategic materials discussing how to increase country competitiveness.

Keywords: country branding, nation branding, country image, competitive identity, public diplomacy

Streszczenie

Przedmiot i cel pracy: Badanie ma na celu usystematyzowanie koncepcji i terminów związanych z budowaniem marki (brandingiem) kraju, takich jak budowanie marki narodu, budowanie marki państwa, budowanie marki miejsca, budowanie marki destynacji, budowanie marki lokalizacji, budowanie marki terytorium i budowanie marki regionu, a także zbadanie podobieństw i różnic między tymi wyrażeniami.

Materiały i metody: Po pierwsze, praca systematyzuje literaturę przedmiotu. W niniejszym kontekście, opracowanie to analizuje także najważniejsze studia przypadków z poszczególnych krajów i tytuły, które mogą obejmować budowanie marki narodowej lub terminy pokrewne w różnych formach.

Wyniki: Na końcu pracy umieszczono tabelę zbiorczą, która podsumowuje terminologię zagadnienia, co jest nowatorskim podejściem do tematu. Praktyczne znaczenie pracy staje się oczywiste, jeśli organizacje biorące udział w rozwoju marek krajów rozważają wspomniane wcześniej założenia teoretyczne podczas opracowywania własnych strategii.

Wnioski: W wyniku systematyzacji, budowanie marki kraju będzie bardziej świadomie wykorzystywane w podrozdziałach materiałów strategicznych omawiających sposób zwiększenia konkurencyjności kraju.

Słowa kluczowe: budowanie marki kraju, budowanie marki narodu, wizerunek kraju, tożsamość konkurencyjna, dyplomacja publiczna

Address for correspondence/ Adres korespondencyjny: Professor Árpád Ferenc Papp-Váry (ORCID 0000-0002-0395-4315), Budapest Metropolitan University, Faculty of Business, Communication and Tourism - Department of Tourism and Marketing, Nagy Lajos király útja 1-9., F311, 1148 Budapest, Hungary; e-mail: apappvary@metropolitan.hu

Journal indexed in/ Czasopismo indeksowane w: AgEcon Search, AGRO, BazEkon, Index Copernicus Journal Master List, ICV 2017: 100,00; Polish Ministry of Science and Higher Education 2016: 9 points/ AgEcon Search, AGRO, BazEkon, Index Copernicus Journal Master List ICV 2017: 100,00; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego 2016: 9 punktów. **Copyright:** © 2018 Pope John Paul II State School of Higher Education in Białą Podlaska, Árpád Ferenc Papp-Váry. All articles are distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0) License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), allowing third parties to copy and redistribute the material in any medium or format and to remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited and states its license.

Introduction

It has been two decades since the concept of country brands and country branding appeared in international literature. Very soon, organizations specialized in country branding were established all around the globe with great hopes, but only a few successful examples are known, and their primary focus is destination branding.

As a matter of fact, country branding and destination branding are not the same: while the latter only deals with the attraction of tourists, the former is also engaged in attracting investors to the country, increasing the sales of national products in foreign markets, enabling an increasing number of talents to study in the country, or even settle there, and, last but not least, the development of the country image.

Terminological misunderstandings may be further increased by the frequent appearance of the terms nation branding, state branding, place branding, location branding, territory branding, and region branding.

The primary aim of this study is to serve as a "review article", and "tidy up" the terminology of country branding, as the clarification of the concept and the definition of its theoretical framework are essential to the success of future practical initiatives aiming to improve country brands.

Therefore the primary aim of this research is to identify all the synonyms and related terms that can be replaced/standardized by the terminology of country branding. To this end, the study also examines the concept of country branding itself, defining the activities we mean by the term exactly.

First and foremost, the article systematizes the relevant international literature. In this connection, the most relevant country case study articles have been examined, providing interesting findings regarding the variety of ways they mention country branding and related terms in their titles.

The study then seeks to ascertain what the branding of a country resembles the most: the branding of a product, a service, or a company? Maybe something else?

The next part presents the most important techniques from the world of branding that can be adapted for countries, for example brand communication, brand image, brand identity, brand equity, brand purpose, brand positioning, brand personality, brand innovation and lovemarks.

Last, but not least, as a result of the criticism of the term country branding itself, alternative terms such as soft power, national image management, national reputation management, public diplomacy and competitive identity are also discussed.

In connection with all these terms, summary tables were created to systematize the theoretical background and provide a kind of practical guidelines.

Wstęp

Minęły dwie dekady, odkąd koncepcja marek krajów i ich budowania pojawiła się w literaturze międzynarodowej. Wkrótce potem, na całym świecie powstały organizacje specjalizujące się w budowaniu marek krajów, z którymi wiązały się wielkie nadzieje, lecz tylko kilka z nich odniosło sukces, a skupiają się one głównie na budowaniu marki celu podróży.

W rzeczywistości wyrażenia „budowanie marki kraju” i „budowanie marki destynacji” różnią się od siebie: podczas gdy drugi z terminów dotyczy tylko przyciągania turystów, pierwszy wiąże się także z przyciąganiem inwestorów do kraju, zwiększeniem sprzedaży produktów krajowych na rynkach zagranicznych, zapewnieniem rosnącej liczbie utalentowanych osób możliwości pobierania nauki w kraju, a nawet stałego zamieszkania w nim, a wreszcie, co równie ważne, rozwój wizerunku kraju.

Do powstawania nieporozumień terminologicznych może znacznie przyczynić się częste pojawianie się takich pojęć jak „budowanie marki narodu”, „budowanie marki państwa”, „budowanie marki miejsca”, „budowanie marki lokalizacji”, „budowanie marki terytorium” i „budowanie marki regionu”.

Głównym celem tej pracy, jest pełnienie funkcji „artykułu przeglądowego” oraz „uporządkowanie” terminologii budowania marki kraju, ponieważ wyjaśnienie tego pojęcia i określenie jego założeń teoretycznych są kluczowe dla powodzenia przyszłych inicjatyw praktycznych mających na celu ulepszenie marek krajów.

W związku z powyższym, głównym celem tego badania jest identyfikacja wszystkich synonimów i terminów pokrewnych, które mogą być zastąpione/ujednolicone terminologią związaną z budowaniem marki narodowej. W tym celu, w badaniu przeanalizowano również samą koncepcję budowania marki kraju, dokładnie definiując działania, które rozumiemy przez ten termin.

Przede wszystkim artykuł systematyzuje odnośną literaturę międzynarodową. W związku z tym, zbadało najważniejsze studia przypadków z poszczególnych krajów, przedstawiające interesujące spostrzeżenia na temat różnorodności sposobów nawiązywania w swoich tytułach do budowania marki kraju oraz terminów pokrewnych.

Kolejnym celem badania jest ustalenie, co najbardziej przypomina budowanie marki danego kraju: budowanie marki produktu, usługi, czy firmy? A może czegoś innego?

W następnej części przedstawiono najważniejsze techniki ze świata budowania marki, które można dostosować do potrzeb krajów, na przykład komunikację marki, wizerunek marki, tożsamość marki, wartość marki, cel marki, pozycjonowanie marki, osobowość marki, innowacyjność marki i marketing emocjonalny.

Wreszcie, w wyniku krytyki samego pojęcia budowania marki kraju, omawiane są także terminy alternatywne, takie jak siła miękka, zarządzanie wizerunkiem narodu, zarządzanie reputacją kraju, dyplomacja publiczna i tożsamość konkurencyjna.

Oдноśnie do wszystkich tych terminów stworzono tabele podsumowujące, aby usystematyzować podstawy teoretyczne i zaproponować swego rodzaju praktyczne wskazówki.

The origin of the term country branding

Simon Anholt was the first who put **the concept of "nation brand"** on paper in 1996 (see Anholt 2011, Feinberg – Zhao 2011, Subramanian 2017), when, according to his own account, he *"was getting bored with spending his life making already rich companies a little bit richer"* (Rendon 2003). Anholt had been working as a copywriter at the McCann-Erickson advertising agency before he established his company called World Writers in 1999, and contributed to the marketing communications of global brands such as Adidas, British Airways, Coca-Cola, IBM, Levi's, Mercedes-Benz, Microsoft, Nestlé, Nike, Shell, Sony, Visa, or Xerox.

Working for the abovementioned multinational companies, one day Anholt decided to launch a completely new enterprise: he would specialize in countries as brands. His first client was the Croatian government, which (around the millennium) faced the problem of getting rid of a country image affected by war conflicts and appearing as a democratic market economy instead, which would also promote their accession to the European Union. At the same time, they wanted to associate themselves with the Mediterranean instead of the Balkans.

It does not mean that the theory or practice of country branding had been an overlooked topic before 1996, but its name was different at the time. In 1993, a textbook on **place marketing** was published, which also dealt with countries separately: "Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations", whose most important author was who else than Philip Kotler, "the father of marketing". Furthermore, the **image of destinations** was discussed much earlier, in 1975, when a highly important article titled "Image as a factor in tourism development" by John D. Hunt was published in "Journal of Travel Research".

However, if we take a broader perspective, **national identity** had always been mentioned in political geography, international relations, political science, cultural anthropology, social psychology, political philosophy, international law, historical science, economics and sociology.

Rather interestingly, marketing academics had not devoted their attention to country brands, but they focused on brands from specific countries, that is, the **"country of origin effect"**. For example, Papadopoulos and Heslop (2002) counted 766 significant CoO-effect publications in the 50 years prior to 2002, but also pointed out that there had not been appropriate surveys on the image (or the shaping of the image) of individual countries.

The great breakthrough was achieved by the Journal of Brand Management, which devoted a special issue to **"nation branding"** in 2002 (Anholt 2002) with the publications of renowned authors such Philip Kotler, David Gertner, Nicolas Papadopoulos, Louise Heslop, Wally Olins, Fiona Gilmore and Creenagh Lodge. In November 2004, a separate academic journal called **"Place Branding"** was launched which was renamed **„Place Branding"**

Pochodzenie pojęcia budowania marki kraju

Simon Anholt po raz pierwszy użył **pojęcia „marki narodu"** na piśmie w 1996 roku (zob. Anholt 2011, Feinberg – Zhao 2011, Subramanian 2017) po doświadczeniu wniosku, że, jak sam twierdzi, *„znudziło go życie polegające na wzbogacaniu i tak już bogatych firm"* (Rendon 2003). Anholt pracował jako autor tekstów reklamowych w agencji reklamowej McCann-Erickson, a następnie, w 1999 roku, założył własną firmę o nazwie World Writers i przyczynił się do komunikacji marketingowej globalnych marek, takich jak Adidas, British Airways, Coca-Cola, IBM, Levi's, Mercedes-Benz, Microsoft, Nestlé, Nike, Shell, Sony, Visa czy Xerox.

Pracując dla wyżej wymienionych koncernów międzynarodowych, pewnego dnia Anholt zdecydował się założyć zupełnie nowe przedsiębiorstwo, specjalizujące się w państwach jako marki. Jego pierwszym klientem był rząd chorwacki, który (na przełomie tysiącleci) zmagał się z problemem pozbycia się wizerunku kraju dotkniętego konfliktami wojennymi i chęcią zaprezentowania się jako demokratyczna gospodarka rynkowa, co wpłynęłoby pozytywnie również na przystąpienie Chorwacji do Unii Europejskiej. Jednocześnie, państwo to chciało być kojarzone z Morzem Śródziemnym, a nie z Bałkanami.

Nie oznacza to, że teoria lub praktyka budowania marki kraju była tematem, do którego nie przywiązywano uwagi przed rokiem 1996, ale w tamtym czasie owo działanie nosiło inną nazwę. W 1993 r. ukazał się podręcznik dotyczący **marketingu miejsc**, który obejmował również zagadnienie poszczególnych krajów: „Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations”, którego najważniejszym autorem był nikt inny jak Philip Kotler, „ojciec marketingu”. Co więcej, **wizerunek celów podróży** był omawiany znacznie wcześniej, w 1975 roku, kiedy to w „Journal of Travel Research” został opublikowany niezwykle ważny artykuł autorstwa Johna D. Hunta pod tytułem „Image as a factor in tourism development”.

Jeśli jednak spojrzymy z szerszej perspektywy, **tożsamość narodowa** była zawsze wymieniana w odniesieniu do geografii politycznej, stosunków międzynarodowych, politologii, antropologii kulturowej, psychologii społecznej, filozofii politycznej, prawa międzynarodowego, nauk historycznych, ekonomii i socjologii.

Co ciekawe, naukowcy zajmujący się marketingiem nie zwrócili uwagi na marki narodowe, ale skupili się na markach charakterystycznych dla konkretnych krajów, czyli **„efekcie kraju pochodzenia"**. Na przykład Papadopoulos i Heslop (2002) doliczyli się 766 znaczących publikacji o cechach związanych z efektem kraju pochodzenia, wydanych na przestrzeni 50 lat poprzedzających rok 2002, ale jednocześnie podkreślili, że nie przeprowadzono wystarczających badań dotyczących wizerunku (lub kształtowania wizerunku) poszczególnych krajów.

Wielki przełom osiągnięto dzięki „Journal of Brand Management”, który poświęcił specjalne wydanie zagadnieniu **„budowania marki narodowej"** w 2002 r. (Anholt 2002), zawierające publikacje wybitnych autorów, takich jak Philip Kotler, David Gertner, Nicolas

and Public Diplomacy" in two years. Several books followed: Simon Anholt wrote four books: "Brand New Justice" (2005), "Competitive Identity" (2007), "Places" (2009) and "Brand America" (2004) co-written with Jeremy Hildreth. While it is clear that Simon Anholt arrived from a rather practical agency/consultancy environment, a "more academic" book titled "Nation Branding" was published in 2008, edited by Professor Keith Dinnie.

Both Anholt and Dinnie are British, and their great influence is proved by the fact that terms such as "nation branding" and "place branding" related to them became popular in Great Britain. However, this does not mean that the literature of marketing and regional economics fails to use other terms such as "country branding", "state branding", "destination branding", "location branding", "territory branding" or "region branding", all of them having their equivalents in other languages.

The coexistence of various terminologies

Destination branding is the term most often confused with nation branding, country branding, sometimes with state branding, or, in a broader sense, place branding. The book that is usually considered the first serious comprehensive literature on the topic is "Destination branding – Creating the unique destination" edited by Morgan, Pritchard and Pride. It was first published in 2002, well before the first country branding book, and right when the abovementioned special issue of Journal of Brand Management was published.

One of the classical definitions of destination branding is associated with the names of Ritchie and Ritchie (1998: 17), and Blain - Levy - Ritchie (2005: 337), who state that "*destination branding is the set of marketing activities that (1) support the creation of a name, symbol, logo, word mark or other graphic that readily identifies and differentiates a destination; that (2) consistently convey the expectation of a memorable travel experience that is uniquely associated with the destination; that (3) serve to consolidate and reinforce the emotional connection between the visitor and the destination; and that (4) reduce consumer search costs and perceived risk*". Collectively, these activities serve to create a destination image that positively influences consumer destination choice, as opposed to an alternative option. Therefore it is important to note that "destination branding" is always about travelling or tourism, because a destination is actually a target of tourism (Sziva 2015).

On the other hand, "**place branding**" covers much more. Anholt (2004, cited in Kerr 2006: 278) defined place branding as "*the practice of applying brand strategy and other marketing techniques*

Papadopoulos, Louise Heslop, Wally Olins, Fiona Gilmore i Creenagh Lodge. W listopadzie 2004 r. rozpoczęto publikację osobnego czasopisma akademickiego, o nazwie „**Place Branding**”, którego nazwa została zmieniona na „**Place Branding and Public Diplomacy**” po dwóch latach. Następnie ukazało się kilka książek: Simon Anholt napisał cztery książki: „Brand New Justice” (2005), „Competitive Identity” (2007), „Places” (2009), oraz „Brand America” (2004), napisaną wspólnie z Jeremym Hildrethem. Widać wyraźnie, że Simon Anholt wychodził z dość praktycznego punktu widzenia środowiska doradczego, natomiast w 2008 r. opublikowano „bardziej akademicką” książkę zatytułowaną „Nation Branding” pod redakcją profesora Keitha Dinniego.

Zarówno Anholt, jak i Dinnie są Brytyjczykami, a ich wielki wpływ potwierdza fakt, iż związane z nimi określenia, takie jak „budowanie marki narodu i „kreowanie marki miejsca”, stały się popularne w Wielkiej Brytanii. Nie oznacza to jednak, że literatura marketingowa i ekonomia regionalna nie używają innych określeń, takich jak „budowanie marki kraju”, „budowanie marki państwa”, „budowanie marki destynacji”, budowanie marki lokalizacji”, „budowanie marki terytorium” lub „budowanie marki regionu”, wszystkie z nich mają swoje odpowiedniki w innych językach.

Współistnienie różnych terminologii

Budowanie marki destynacji to termin najczęściej mylony z budowaniem marki narodu, budowaniem marki kraju, czasem z budowaniem marki państwa lub, w szerszym ujęciu, budowaniem marki miejsca. Książka, która jest zwykle uważana za pierwszą poważną, obszerną literaturę dotyczącą tego ostatniego określenia, to „Destination branding – Creating the unique destination” pod redakcją Morgana, Pritchard i Pride'a. Po raz pierwszy została opublikowana w 2002 r., na długo przed pierwszą książką o budowaniu marki kraju, i tuż po wydaniu wspomnianego specjalnego wydania Journal of Brand Management.

Jedna z klasycznych definicji marki celu podróży jest powiązana z nazwiskami Ritchie i Ritchie (1998: 17) oraz Blain - Levy - Ritchie (2005: 337), którzy zauważają, że „*budowanie marki destynacji to zbiór działań marketingowych, które (1) wspierają tworzenie nazwy, symbolu, logo, znaku słownego lub innej grafiki, które służą łatwej identyfikacji i rozróżnieniu miejsca docelowego; (2) konsekwentnie przekazują oczekiwanie niezapomnianych wycieczek, jednoznacznie związanych z miejscem docelowym; (3) służą utrwaleniu i wzmocnieniu więzi emocjonalnych pomiędzy odwiedzającym a miejscem docelowym; oraz (4) zmniejszają koszty poszukiwania konsumentów i dostrzegalne ryzyko*”. Łącznie te działania służą stworzeniu wizerunku miejsca docelowego, który pozytywnie wpływa na wybór danego miejsca przez konsumenta zamiast alternatywy. Dlatego istotne jest, aby pamiętać, że „budowanie marki destynacji” zawsze dotyczy podróży lub turystyki, ponieważ cel podróży jest faktycznie celem turystyki (Sziva 2015).

Z kolei „**budowanie marki miejsca**” obejmuje znacznie więcej. Anholt (2004, cytowany w Kerr 2006: 278) określił budowanie marki miejsca jako „*praktykę*

and disciplines to the economic, social, political and cultural developments of cities, regions and countries”, asserting that holistic place branding “encompasses everything a place wishes to sell” (Lodge, 2006: 9).

As Hanna and Rowley (2008), or Piskóti (2012) suggest, the concept of “place branding” is considerably more complex than that of “destination branding”, although we have to add that the latter is rather complex in itself. The perplexity of the tourism destination concept is based on a myriad of different products, services and experiences, which are all managed, distributed and ‘consumed’ by different stakeholders (hoteliers, travel agents, tour operators, transportation companies, local authorities and residents, destination management organizations, tourists, etc.) with a variety of ownership forms, and often without an appropriate hierarchy with a set of rules for stakeholders to adhere to (Konecnik – Go 2008; Konecnik 2002).

Or, as Törőcsik and Somogyi say (2009: 23). *“The problems of destination branding can basically be characterised by diversity. A destination is not a uniform product; it has several ingredients (accommodation, catering, tourist attractions, entertainment, cultural locations, natural and built environment)”, which are factors mostly unaffected by the creators and managers of the term destination brand. The key aspect of branding is that an emotional link between the product and its customers must be established. In the case of destination branding, atmosphere, the behaviour of inhabitants, and the personal impression of visitors are of outstanding importance.*”

Having examined the brand management of countries, we can state that it can be interpreted as “**destination branding**” (when the only aims are the attraction of tourists, increasing the number of overnight stays and the amount spent in the destination country, and the return of the tourists, of course), or “**place branding**” in a broader sense. In the case of countries, we use more concrete terms for the latter: nation branding, or country branding.

As it has been mentioned before, the fathers of the “**nation brand**” and “**nation branding**” terminology were Simon Anholt (1998), and Keith Dinnie (2008). In addition, we should also mention the name of a third British expert Wally Olins, who published his book *“Trading identities”* in 2000. “**Nation branding**” can be defined as a means to measure, build and manage the reputation of countries, including the application of corporate marketing concepts and techniques to countries, in the interests of enhancing their reputation in international relations.

It must be pointed out that the aims of “nation branding” (and “country branding”) are far more complicated than those of “destination branding”. According to Papp-Váry (2009), these activities include:

1. Stimulation of tourism, attracting tourists to the specific country, and increasing their spendings and overnight stays.

stosowania strategii marki i innych technik oraz dyscyplin marketingowych w gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturalnym rozwoju miast, regionów i krajów”, twierdząc, że holistyczne budowanie marki miejsca „obejmuje wszystko, co miejsce chce sprzedać” (Lodge, 2006: 9).

Jak sugerują Hanna i Rowley (2008) lub Piskóti (2012), koncepcja „budowania marki miejsca” jest znacznie bardziej złożona niż „budowanie marki miejsca docelowego”, chociaż musimy dodać, iż te drugie działanie samo w sobie jest dość złożone. Mylna interpretacja koncepcji turystycznego miejsca docelowego opiera się na ogromnej liczbie różnych produktów, usług i doświadczeń, które są zarządzane, dystrybuowane i „konsumowane” przez różnych inetrariuszy (hotelarzy, agentów biur podróży, organizatorów wycieczek, firmy transportowe, lokalne władze i mieszkańców, organizacje zarządzające celami podróży, turystów itp.), którzy działają na podstawie różnych form własności, często bez odpowiedniej hierarchii zawierającej zestaw reguł, których powinny przestrzegać strony zainteresowane (Konecnik - Go 2008, Konecnik 2002).

Lub, jak mówią Törőcsik i Somogyi (2009: 23): *„Problemy związane z budowaniem marki destynacji zasadniczo charakteryzują się dużą różnorodnością. Cel podróży nie jest tworem jednolitym; zawiera kilka składników (zakwaterowanie, wyżywienie, atrakcje turystyczne, rozrywkę, ośrodki kultury, środowisko naturalne i stworzone przez człowieka) „, na które w dużej mierze nie mają wpływu twórcy i osoby rozporządzające terminem „budowanie marki destynacji”. Kluczowym aspektem budowania marki jest utworzenie związku emocjonalnego między produktem a klientami z niego korzystającymi. W przypadku budowania marki destynacji, ogromne znaczenie mają atmosfera, zachowania mieszkańców i osobiste wrażenia odwiedzających”.*

Po przeanalizowaniu zarządzania marką krajów możemy stwierdzić, że można je zinterpretować jako „**budowanie marki destynacji**” (gdym jedynym celem jest przyciąganie turystów, zwiększenie liczby noclegów i kwoty wydanej w kraju docelowym i oczywiście powrót turystów) lub „**budowanie marki miejsca**” w szerszym znaczeniu. W przypadku krajów używamy bardziej konkretnych terminów dla oznaczenia tej drugiej czynności: budowanie marki narodu lub budowanie marki kraju.

Jak już wspomniano, ojcami terminów „**marka narodu**” oraz „**budowanie marki narodu**” byli Simon Anholt (1998) i Keith Dinnie (2008). Ponadto powinniśmy również wymienić nazwisko trzeciego brytyjskiego eksperta Wally’ego Olinsa, który opublikował książkę *„Trading identities”* w 2000 roku. „**Budowanie marki narodu**” może być zdefiniowane jako środek mierzenia, budowania i zarządzania reputacją krajów, w tym stosowania koncepcji i technik marketingu korporacyjnego w krajach w celu wzmocnienia ich reputacji w stosunkach międzynarodowych.

Należy podkreślić, iż cele służące „budowaniu marki narodu” (i „budowaniu marki kraju”) są o wiele bardziej skomplikowane niż te dotyczące „budowania marki destynacji”. Według Papp-Váry (2009) działania te obejmują:

2. The promotion of investments arriving in the country.
3. The development of export, and improving the sales of the country's products in foreign markets.
4. A more significant role in international organizations and foreign policy.
5. Improving the well-being and comfort of citizens, increasing pride and patriotism in a good sense.

The difference between the two terms is also well represented by the fact that only one dimension of the **Nation Brand Hexagon** concept created by Simon Anholt (a tool that demonstrates how people see a country) deals with tourism; the other five aspects include export, investment and immigration, culture and heritage, people, and even governance (foreign and domestic policy). However, the reason of this difficulty is that each dimension is usually dealt with by dedicated organizations, but no organization is handles them all at the same time. For example, in the case of Hungary:

- the organ in control of tourism (currently the Hungarian Tourism Agency) promotes the country among holidaymakers and business travellers
- the organ promoting investments (HIPA - Hungarian Investment Promotion Agency) tries make the country attractive for foreign companies and investors
- cultural institutes (e.g. Balassi Institute) builds cultural relations with other countries, and promotes the cultural products and services of the country
- there are dedicated organizations for the support of export (e.g. HEPA, the Hungarian Export Promotion Agency)
- and, finally, in terms of governance, the Ministry of Foreign Affairs and Trade (among others) deals with the presentation of the country's policies in the best possible light.

The list above only includes the most important organizations. In most countries, several other bodies, government organs, ministries, special interest groups, NGO's and companies promote an aspect of the country that is most important for them.

Although the majority of these official and unofficial, national and regional, political and commercial organizations operate independently of the others, they often communicate conflicting, or even opposite messages about the country. As a result, the country image created by them is inconsistent, and the general reputation of the country stagnates, or even gets damaged.

Therefore several countries are experimenting with the creation of a single umbrella organization for the coordination of these activities. In the case of Hungary, for example, the Country Image Centre (Országimázs Központ) played this role between 2000 and 2002, and the Country Brand Council (Országmárka Tanács) was active for a few years starting from 2009.

1. Pobudzanie turystyki, przyciąganie turystów do określonego kraju oraz zwiększanie wydatków i liczby noclegów.
2. Promocja inwestycji rozpoczynanych w kraju.
3. Rozwój eksportu i poprawa sprzedaży produktów krajowych na rynkach zagranicznych.
4. Odgrywanie ważniejszej roli w organizacjach międzynarodowych i polityce zagranicznej.
5. Poprawa dobrobytu i komfortu obywateli, zwiększenie dumy i patriotyzmu w dobrym tego słowa znaczeniu.

Różnica między tymi dwoma terminami jest również dobrze reprezentowana przez fakt, iż tylko jeden wymiar koncepcji **Nation Brand Hexagon**, stworzonej przez Simona Anholt (narzędzie demonstrujące, jak ludzie postrzegają dany kraj) dotyczy turystyki; pozostałe pięć aspektów obejmuje eksport, inwestycje i imigrację, kulturę i dziedzictwo narodowe, ludzi, a nawet rządzenie (politykę zagraniczną i wewnętrzną). Jednakże, przyczyną tej trudności jest to, iż każdy wymiar jest zwykle obsługiwany przez dedykowane organizacje, ale żadna organizacja nie obsługuje ich wszystkich jednocześnie. Na przykład w przypadku Węgier:

- organ kontrolujący turystykę (obecnie Węgierska Agencja Turystyczna) promuje kraj wśród wczasowiczów i osób podróżujących służbowo;
- organ promujący inwestycje (HIPA - Węgierska Agencja ds. Promocji Inwestycji) stara się uczynić kraj bardziej atrakcyjnym dla zagranicznych firm i inwestorów;
- instytucje kulturowe (np. Instytut Balassiego) nawiązują relacje kulturowe z innymi krajami i promują produkty i usługi związane z kulturą;
- istnieją dedykowane organizacje wspierające eksport (np. HEPA, Węgierska Agencja Promocji Eksportu);
- wreszcie, w zakresie sprawowania rządów, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Handlu zajmuje się (między innymi) ukazaniem polityki kraju w najlepszym możliwym świetle.

Powyższa lista obejmuje jedynie najważniejsze organizacje. W większości krajów, najważniejsze za swojego punktu widzenia aspekty państwa promuje także kilka innych instytucji, organów rządowych, ministerstw, grup interesów, organizacji pozarządowych i firm.

Chociaż większość oficjalnych i nieoficjalnych, krajowych i regionalnych, politycznych i komercyjnych organizacji działa niezależnie od innych, często wysyłają one sprzeczne, a nawet całkowicie przeciwne sygnały na temat kraju. W rezultacie, tworzony przez nie wizerunek kraju jest niespójny, a jego ogólna reputacja przestaje się poprawiać, a nawet ulega pogorszeniu.

Dlatego kilka krajów stara się utworzyć jedną wszechstronną organizację, mającą na celu koordynację tych działań. W przypadku Węgier, w latach 2000-2002 funkcję tę pełniło Centrum ds. Wizerunku Państwa (Országimázs Központ), a Rada Marki Kraju (Országmárka Tanács) działała przez kilka lat, począwszy od 2009 roku.

Jeśli chodzi o terminologię, mimo że „**branding narodowy**” (inaczej: budowanie marki narodu) stało się najpopularniejszym wyrażeniem w międzynarodowej

In terms of terminologies, while **"nation branding"** became the most popular expression in international professional literature and practice (which is clearly demonstrated by a Google Scholar search or an ordinary Google search), **"country branding"** is also often mentioned. **"Nation branding"** and **"country branding"** basically mean the same thing, but in countries where "nation" and "country" do not overlap completely, the use of **"country branding"** is preferred. Hungary is also an example of this – branding the country is a challenge itself (see the work of the Country Image Centre or the Country Brand Council), but it is an even greater task if it is a nation of 15 million people inside and outside Hungary.

In other cases, the term "country branding" is used just for the opposite reasons (Gilmore 2002). In Spain, Catalan, Galician and Basque nationalities are very important, in addition to Spanish people (Castilians). Therefore, in a sense, it would be peculiar to see a Spanish nation branding effort. (And it would not be weird if the Catalan independence movement would launch nation branding activities regarding Catalonia).

At this point we must also mention that besides country branding and nation branding, there are examples of using the definition **"state branding"**. As early as in 2002, a study by Peter van Ham titled "The rise of the branded state" was published. However, this terminology may also be misleading in the sense that the word state may mean the country as a geographical unit, but it can also mean the institutional system itself. As Péter Bíró explains the three terms above in a 2009 special issue of the *Journal of Marketing és Menedzsment* focusing on country image and country brand, *"A country is a geographically demarcated area, and a state is the organization of life in this specific area; however, a nation also includes a population that lives outside the country, stating that they belong to the country in terms of their origin."* (Bíró 2009. 59)

To make it even more complex, there are numerous other terms that are also used in connection with this topic. **"Country of origin branding"** is considered a term belonging to "country branding", and explores the context between country image and the export of products originating from that specific country (see for example Brodie – Benson-Rea 2016 or Malota 2008).

"Location branding" is often used in terms of cities, but it is also adapted for countries every now and then (Hall 2004, Morley 2009). The same can be said of the term **"territorial branding"** (Van Ham 2002b). On the other hand, **"inter-territorial branding"** is usually used for clusters, but it is also mentioned in connection with countries, e.g. in a study by Pasquinelli (2013).

"Region branding" is another exciting term (Caldwell and Freire 2004). On the one hand, it can be interpreted as the branding of a region of a country, see the example of Catalonia mentioned above. On the other hand, it may also mean the branding of a region encompassing several

literaturze i praktyce zawodowej (co wyraźnie widać, gdy używamy wyszukiwarki Google Scholar lub zwykłej wyszukiwarki Google), często używa się też terminu **„branding krajowy"** (funkcjonującego również jako budowanie marki kraju). **„Branding narodowy"** i **„branding krajowy"** oznaczają praktycznie to samo, ale w krajach, w których pojęcia „naród" i „kraj" nie pokrywają się całkowicie, preferowane jest użycie terminu **„branding krajowy"**. Węgry również są tego przykładem - wytworzenie marki dla tego kraju jest wyzwaniem samym w sobie (zob. prace Centrum ds. Wizerunku Państwa lub Rady Marki Kraju), ale zadanie staje się jeszcze trudniejsze, gdy mówimy o narodzie liczącym 15 milionów ludzi żyjących zarówno w kraju, jak i za granicą.

W innych przypadkach termin „branding krajowy" jest używany z zupełnie innych powodów (Gilmore 2002). W Hiszpanii, oprócz Hiszpanów (Kastylijczyków) liczą się także narodowości katalońskie, galicyjskie i baskijskie. Z tego powodu, obserwowanie starań związanych z budowaniem marki narodu hiszpańskiego byłoby w pewnym sensie osobliwe. (I niczym dziwnym nie byłoby, gdyby kataloński ruch niepodległościowy zainicjował działania związane z brandingiem Katalonii).

W tym miejscu wypada wspomnieć, że oprócz brandingu krajowego i narodowego, istnieją przykłady użycia terminu **branding państwowy"**. Już w 2002 r. opublikowane zostało opracowanie Petera van Hama zatytułowane „The rise of the branded state". Jednak terminologia ta może również wprowadzać w błąd, ponieważ słowo „państwo" może oznaczać kraj jako jednostkę geograficzną, ale może również odnosić się do samego systemu instytucjonalnego. Péter Bíró wyjaśnia trzy powyższe terminy w specjalnym wydaniu czasopiśma *Journal of Marketing és Menedzsment* z 2009 roku, skupiając się na wizerunku kraju i marki kraju, *„kraj jest geograficznie wyznaczonym obszarem, a państwo jest sposobem organizacji życia na tym konkretnym obszarze; naród jednak obejmuje również ludzi mieszkających poza krajem, wychodząc z założenia, że pod względem pochodzenia stanowią oni część państwa"*. (Bíró 2009. 59).

Czynnikiem, który jeszcze bardziej komplikuje sprawę, jest fakt, że istnieje wiele innych terminów, których również można używać w odniesieniu do tego tematu. **„Branding kraju pochodzenia"** jest terminem należącym do „brandingu krajowego", który uwzględnia kontekst między wizerunkiem kraju a eksportem produktów pochodzących z tego konkretnego kraju (zob. na przykład Brodie – Benson-Rea 2016 lub Malota 2008).

„Budowanie marki lokalizacji" jest często używane w odniesieniu do miast, ale czasami terminu tego używa się również w odniesieniu do krajów (Hall 2004, Morley 2009). To samo można powiedzieć o **„budowaniu marki terytorium"** (Van Ham 2002b). Z drugiej strony **„branding międzyterytorialny"** jest zwykle stosowany w przypadku klastrów, ale można spotkać się z nim również w nawiązaniu do krajów, np. w badaniu, którego autorką jest Pasquinelli (2013).

„Branding regionalny" to kolejny interesujący termin (Caldwell i Freire 2004). Z jednej strony może być interpretowany jako branding regionu danego

countries. In the case of the Baltics, the latter use is usual, even if the three Baltic states (Estonia, Latvia and Lithuania) are sometimes unhappy about it. The Visegrad Four can also be viewed as the common branding of various countries, although the group is not currently considered as a branding effort. (However, the destination marketing campaigns of the Hungarian Tourism Agency – especially in Asian countries – suggest some Visegrad4 cooperation among Hungary, Czech Republic, Slovakia, and Poland.) We may also mention "region branding" in case of a larger region, e.g. the "Let's Invent Central Europe" movement by Elemér Hankiss.

As we can see from the above, a great variety of interpretations exist in connection with the branding of countries. In addition, these are more overlapping than different from each other (Herstein 2012). Moreover, there are cases when destination is the subject of a wordplay and becomes "**Desti-Nation**" (Giannopoulos - Piha - Avlonitis 2011). It is no wonder that authors summarize and conceptualize the trends of the field again and again (Kavaratzis 2005, Berács et al. 2006).

The table below presents a case study on the branding of each country, and well demonstrates the diversity of branding terminologies.

kraju, jak w przypadku wspomnianej wyżej Katalonii. Z drugiej strony może również oznaczać branding regionu obejmującego kilka krajów. Drugi sposób użycia tego określenia jest typowy między innymi dla krajów nadbałtyckich, nawet jeśli trzy państwa bałtyckie (Estonia, Łotwa i Litwa) są czasami niezadowolone z tego powodu. Jako wspólny branding różnych krajów można postrzegać także Grupę Wyszehradzką, chociaż nie jest ona obecnie uważana za inicjatywę na rzecz branding. (Jednak kampanie marketingowe dotyczące celów podróży, prowadzone przez Węgierską Agencję Turystyki - szczególnie w krajach azjatyckich - sugerują zachodzącą w ramach V4 współpracę między Węgrami, Czechami, Słowacją i Polską.) Możemy również wspomnieć o „brandingu regionalnym” w przypadku większego regionu, np. ruchu „Let's Invent Central Europe”, autorstwa Eleméra Hankissa.

Jak widać z powyższych przykładów, istnieje ogromna różnorodność interpretacji dotycząca budowania marek krajów. Ponadto, w większym stopniu pokrywają się one, aniżeli różnią między sobą (Herstein 2012). Co więcej, zdarzają się przypadki, gdy cel podróży (destynacja) jest przedmiotem gry słów i staje się „**Desti-Nation**” („Desty-nacją”) (Giannopoulos - Piha - Avlonitis 2011). Nic więc dziwnego, że autorzy wielokrotnie podsumowują i konceptualizują trendy w tej dziedzinie (Kavaratzis 2005, Berács i in. 2006).

Poniższa tabela przedstawia studium przypadku dotyczące branding każdego kraju i dobrze uwidacznia różnorodność terminów dotyczących branding.

Table 1. The appearance of various country branding terminologies in case studies

Tabela 1. Pojawienie się różnych terminologii dotyczących branding w studiach przypadku

Terminology used/ Stosowana terminologia:	Examined country/ Badany kraj	Title of case study/ Tytuł studium przypadku	Year of publication/ Rok wydania	Place of publication/ Miejsce wydania
Country branding/ Branding krajowy	Spain/ Hiszpania	A country – Can it be repositioned? Spain – The success story of country branding	2002	Brand Management
Country branding/ Branding krajowy	Poland/ Polska	The country brand as a new challenge for Poland	2005	Place Branding
Nation branding/ Branding narodowy	Latvia/ Łotwa	Remaking the Nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding	2005	Place Branding
State branding/ Branding państwa	South Africa/ Republika Południowej Afryki	Selling the state: State branding as a political resource in South Africa	2009	Place Branding and Public Diplomacy
Destination branding/ Budowanie marki destynacji	New Zealand/ Nowa Zelandia	Destination branding and the role of stakeholders: The case of New Zealand	2003	Vacation Marketing
Destination branding/ Budowanie marki destynacji	Singapore/ Singapur	Uniquely Singapore? A case study in destination branding	2007	Vacation Marketing
Location branding/ Branding lokalizacji	Great Britain/ Wielka Brytania	Branding Britain	2004	Journal of Vacation Marketing
Country-of-origin branding/ Branding kraju pochodzenia	New Zealand/ Nowa Zelandia	Country of origin branding: an integrative perspective	2016	Journal of Product and Brand Management

Territorial branding, and inter-territorial branding/ Branding terytorialny i branding międzyterytorialny	Baltic countries (Baltic region) (among others)/ Kraje bałtyckie (region bałtycki) (między innymi)	Competition, cooperation and co-opetition: unfolding the process of inter-territorial branding	2013	Urban Research and Practice
Region branding/ Branding regionalny	Baltic countries (Baltic region)/ Kraje bałtyckie (region bałtycki)	Region branding: The case of the Baltic Sea Region	2007	Place Branding
Place branding/ Branding miejsca	Armenia/ Armenia	A place brand strategy for the Republic of Armenia: Quality of context and sustainability as competitive advantage	2005	Place Branding

Source: Edited by the author, based on the analysis of the abovementioned studies.

Źródło: Opracowane autorskie na podstawie analizy wyżej wymienionych prac.

What branding is it? Parallels between the branding of products, services, and companies

"*Trading Identities*", a book by the third abovementioned British nation branding expert, Wally Olins, was published in 1999, almost twenty years ago, with a rather telling subtitle: "*Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*". Olins, having worked with brands such as Volkswagen, GE and Orange, wrote in 2002 (quoted by Subramanian 2017): "*People are people ... and that means they can be motivated and inspired and manipulated in the same ways, using the same techniques.*" As Subramanian says, "*Olins saw the artificial construction of a national identity as a form of "social engineering" – and he thought his set of wrenches and spanners could tune the machinery of a country's brand as easily as a company's.*"

As Olins writes in his book "*On B@nd*" (2004, 186). "*Although the creation of a national identity developing plan is a more complex task that requires more serious coordination than the creation of a commercial plan, their essence is the same. Both commercial and national brand-creating plans aim to create a clear, simple enterprise that can be distinguished from everything else, which is often based on emotional elements both verbally and visually.*"

But how can a country achieve that? What type of "classic" branding has the most in common with the branding of a country? That of a product? Or a service? A company? Maybe something else?

1. The first possible approach is a comparison with **corporate brands operating in the product market**. There are two approaches to this. The first one is the so-called "*house of brands*", such as in the case of Procter&Gamble. Their brands are well-known (for example Always, Ariel, Braun, Duracell, Gillette, Head&Shoulders, Old Spice, Oral B, Pampers, Pantene, Tide, Wella), but Procter&Gamble itself is not widely known among average consumers – unless they do not examine the packaging of the abovementioned brands, which includes a rather small P&G logo. On the other hand, Samsung's philosophy is

Jaki to jest branding? Zbieżności między brandingiem produktów, usług i firm

"*Trading Identities*", książka trzeciego wyżej wymienionego brytyjskiego eksperta w dziedzinie brandingu, Wally'ego Olinsa, opublikowana w 1999 roku, prawie dwadzieścia lat temu, została opatrzona dość wymownym podtytułem: "*Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*" („Dlaczego kraje i firmy zamieniają się rolami”). Olins, współpracując z takimi markami jak Volkswagen, GE i Orange, napisał w 2002 roku (cytowany przez Subramanian 2017): "*Ludzie to ludzie ... i to oznacza, że mogą być motywowani, inspirowani i manipulowani w ten sam sposób, używając tych samych technik.*" Jak mówi Subramanian: "*Olins postrzegał sztuczną konstrukcję tożsamości narodowej jako formę „inżynierii społecznej” – i doszedł do wniosku, że zestaw używanych przez niego narzędzi może dostrzec maszynierię marki kraju równie łatwo, jak firmy.*"

Jak pisze Olins w swojej książce "*On B@nd*" (2004, 186): "*Chociaż stworzenie planu rozwoju tożsamości narodowej jest bardziej złożonym zadaniem wymagającym lepszej koordynacji niż stworzenie planu komercyjnego, ich istota jest taka sama. Zarówno komercyjne, jak i krajowe plany budowania marek mają na celu realizację jasnego, prostego przedsiębiorstwa, które można odróżnić od wszystkich innych, często dzięki zarówno werbalnym, jak i wizualnym elementom emocjonalnym.*"

Ale w jaki sposób kraj może to osiągnąć? Jaki typ „klasycznego” brandingu ma najwięcej wspólnego z budowaniem marki danego kraju? Budowanie marki produktu? Usługi? Firmy? A może czegoś innego?

1. Pierwszym możliwym podejściem jest porównanie z **markami korporacyjnymi działającymi na rynku produktów**. Można do niego podejść na dwa sposoby. Pierwszym z nich jest tak zwany model "*house of brands*" (dom marek), jak w przypadku koncernu Procter&Gamble. Ich marki (na przykład Always, Ariel, Braun, Duracell, Gillette, Head&Shoulders, Old Spice, Oral B, Pampers, Pantene, Tide, Wella) są powszechnie znane wśród przeciętnych konsumentów, jednak tego samego nie można powiedzieć o samym Procter&Gamble - chyba że konsumenci sprawdzają opakowania wyżej wymienionych marek, które zawierają

called *"branded house"*, as the brand present in plenty of product categories from household appliances to televisions and telephones – moreover, cars with the brand name Samsung are sold in South Korea. The **"branded house"** approach can also be adapted for a country (e.g. Hungary) in a way that the communication always makes it clear that it is a Hungarian product, food, art work, music, etc. However, we must face the fact that it is not easy to label everything like that, and we cannot be sure if it would always be a favourable decision.

2. The concept of **"umbrella branding"** is a term closely linked to the approach above, which is sometimes referred to as **"(product) family branding"**. The aim of umbrella branding is to create a consistency of various product lines, grouping them under a specific brand name, thus making them more noticeable, developing their marketability. Products belonging to the same umbrella (that is, the main brand providing structure and credibility for other products of the company) are probably of uniform quality, and provide the same user experience (e.g. all products belonging to the same brand must comply with the same high quality requirements). (see e.g. Kapferer 2012)
3. Another theoretical parallel can be noticed between the country brand and brands such as Lycra, Teflon, Gore-Tex, Nutrasweet or Intel. These brands are important **ingredients** of other products, similarly to Hungary being an ingredient of the goulash soup, the folk dance *csárdás*, the Sziget Festival, or even the brand-new Audi car which is produced in the city of Győr, Hungary. (See the analogy: „Intel Inside” – „Hungary Inside”.) The analogy of Tetra Pak and the Hungary packaging is similar, but it works the other way round in a physical sense.
4. The third approach is based on similarity with corporate **services brands**. This is justified by that *"in the case of brands involved in services industry, the most important factor is the group of people working at the company. Co-workers must clearly understand what the brand they serve is about. They must believe in it, and keep it alive; if they fail to do so, they will not be able to convince the consumer to choose them"*. Therefore *"we must teach each of our employees about the brand they represent, and make it clear that they are the brand actually, at least in the eyes of clients."* (Olins 2004. 92).
5. The latter approach also highlights the similarity with **"employer branding"** (Barrow – Mosley 2005). Of course it is not nearly so simple in the case of a country. It is not always easy to maintain the enthusiasm of company employees (also "living the brand") (Ind 2001), and it is an even greater task in the case of citizens. Moreover, this is very "thin ice"; you have to communicate in a wise and careful way in order to avoid being considered propaganda by the citizens.

dosyć niewielkie logo P&G. Z drugiej strony filozofia firmy Samsung nosi nazwę *"branded house"* (markowy dom), ponieważ marka ta zajmuje się wieloma rodzajami produktów, od sprzętu AGD po telewizory i telefony – co więcej, w Korei Południowej sprzedawane są samochody marki Samsung. Podejście **"branded house"** może być również dostosowane do danego kraju (np. Węgier) w taki sposób, że przekazywane o produkcie informacje zawsze wyjaśniają, że jest to węgierski produkt, jedzenie, dzieło sztuki, muzyka itp. Musimy jednak wziąć pod uwagę fakt, że opisywanie w ten sposób wszystkiego nie jest łatwe, i nie możemy być pewni, czy zawsze będzie to korzystna decyzja.

2. Pojęcie **"brandingu parasolowego"** (umbrella branding) jest terminem ściśle powiązanim z powyższym podejściem, które jest czasami określane jako **"branding linii produktów"** (product family branding). Celem brandingu parasolowego jest stworzenie spójności między różnymi liniami produktów, zebranie ich pod określoną marką, sprawiając, że staną się one bardziej zauważalne, rozwój ich atrakcyjności rynkowej. Produkty należące do tego samego parasola (tj. głównej marki, zapewniającej strukturę i wiarygodność innych produktów firmy) są prawdopodobnie jednakowej jakości i zapewniają takie samo user experience (np. wszystkie produkty należące do tej samej marki muszą być zgodne z tak samo wysokimi wymaganiami jakościowymi). (zob. np. Kapferer 2012)
3. Inne teoretyczne podobieństwo można zauważyć między marką kraju a markami takimi jak Lycra, Teflon, Gore-Tex, Nutrasweet lub Intel. Marki te są ważnymi **składnikami** innych produktów, podobnie jak Węgry są składnikiem gulaszu, tańca ludowego zwanego *czardasz*, Festiwalu Sziget, a nawet zupełnie nowego samochodu Audi produkowanego w mieście Győr na Węgrzech. (zob. analogię: „Intel Inside” - „Hungary Inside”). Analogia Tetra Pak i pakowania węgierskiego jest podobna, ale działa na odwrót w sensie fizycznym.
4. Trzecie podejście opiera się na podobieństwie do korporacyjnych **marek usług** (services brands). Jest to uzasadnione tym, że *"w przypadku marek związanych z branżą usługową, najważniejszym czynnikiem jest grupa osób pracujących w firmie. Współpracownicy muszą doskonale rozumieć, czym jest marka, której służą. Muszą w nią wierzyć i utrzymywać przy życiu; jeśli nie zdołają tego zrobić, nie będą w stanie przekonać konsumenta do wybrania ich usługi"*. Dlatego *"musimy poszerzać wiedzę każdego z naszych pracowników na temat marki, którą reprezentują, i wyjaśniać, że to oni są marką, przynajmniej w oczach klientów"*. (Olins 2004. 92)
5. To drugie podejście podkreśla również podobieństwo do **"employer branding"** (Barrow – Mosley 2005). Oczywiście w przypadku kraju jest to znacznie bardziej skomplikowane. Nie zawsze łatwo jest utrzymać entuzjazm pracowników firmy (również tych „żyjących marką”) (Ind 2001), a stanowi to jeszcze większe wyzwanie w przy-

6. In that sense there is no doubt that a parallel can also be drawn between country branding and **political branding**. It is not a coincidence that Gertner raises this question regarding country branding in the title of his article (2007). „*Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?*”
7. Another possible overlap is the **branding of non-profit organizations**. Although a good country brand may result in more financial resources and better competitiveness for the country on the one hand, it is difficult to calculate. It can primarily be achieved through better reputation and a more positive image – to put it simply, making people think that it is a good country.
8. Last, but not least, we may also notice parallelism with **business-to-business (B2B) branding**, especially in terms of stimulating foreign investment. In a broader sense, this parallel may also be seen regarding a greater role in international organizations.

As clearly seen from the above analysis, country branding may be assessed using a variety of approaches, and they can even be applied together. It is no wonder that articles on the topic have been published recently with titles such as *“Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals”* (Noronha – Coca-Stefaniak – Morrison 2017)

Besides the complexity of branding, it is also worth highlighting the **complexity of the brand**.

Papp-Váry summarized the differences between “traditional” brands and countries as brands in his study titled *“From country branding to competitive identity: The appearance, aims and nature of country branding”* (2009).

padku obywateli. Co więcej, jest to bardzo „cienki lód”; trzeba komunikować się z nimi w mądry i ostrożny sposób, aby uniknąć bycia postrzeganym przez obywateli za kogoś, kto głosi propagandę.

6. W tym sensie nie ulega wątpliwości, że można również wykazać podobieństwo między marką kraju a **brandingiem politycznym**. Nieprzypadkowo Gertner zawiera pytanie dotyczące marki kraju w tytule swojego artykułu (2007): *“Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?”* („Budowanie marek miejsc: Dylemat, czy zgoda między ideologią polityczną a pragmatyzmem gospodarczym?”).
7. Kolejna możliwa zbieżność istnieje w stosunku do **brandingu organizacji non-profit**. Chociaż dobra krajowa marka może z jednej strony skutkować większymi zasobami finansowymi i lepszą konkurencyjnością kraju, to jest to trudne do obliczenia. Można to osiągnąć przede wszystkim dzięki lepszej reputacji i bardziej pozytywnemu wizerunkowi – krótko mówiąc, poprzez przekonanie ludzi, że jest to dobry kraj.
8. Wreszcie, możemy również zauważyć zbieżność z **brandingiem B2B (business-to-business)**, szczególnie w zakresie pozytywnego wpływu na inwestycje zagraniczne. W szerszym ujęciu, podobieństwo to można również zaobserwować w odniesieniu do większej roli w organizacjach międzynarodowych.

Jak wynika z powyższej analizy, markę kraju można ocenić za pomocą różnych podejść, które mogą nawet być stosowane łącznie. Nic dziwnego, że artykuły na ten temat zostały niedawno opublikowane z tytułami takimi jak *“Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals”* (Noronha, Coca-Stefaniak, Morrison, 2017) („Niejasny branding? Odkrywcze badanie działań w zakresie budowania marki miejsca wśród specjalistów ds. zarządzania”).

Oprócz kompleksowości brandingu warto również podkreślić **kompleksowość marki**.

Papp-Váry podsumował różnice między „tradycyjnymi” markami i krajami jako markami w swoim badaniu zatytułowanym *“From country branding to competitive identity: The appearance, aims and nature of country branding”* (2009).

Table 2. The comparison of a classic brand and a country brand

Tabela 2. Porównanie klasycznej marki z marką kraju

Classic brand/ Klasyczna marka	Country as a brand/ Kraj jako marka
Clear ownership/ Bezsporna własność	No real owner; everyone living there is an owner/ Brak prawdziwego właściciela; każda osoba tam mieszkająca jest właścicielem
Management is based on the decisions of the owner/ Zarządzanie opiera się na decyzjach właściciela	Management (in democracy) is elected by the citizens/ Rząd (w demokracji) jest wybierany przez obywateli
Aim: profit for the owner/ Cel: zysk dla właściciela	Aim: The welfare of citizens, viable community/ Cel: dobrobyt obywateli, społeczeństwo, w którym da się żyć
Supervised, top-down control/ Nadzorowana, kontrola odgórna	Bottom-up control by communities (in democracy)/ Obywatelska kontrola oddolna (w demokracji)
Brand image consists of a few elements/ Wizerunek marki składa się z kilku elementów	Brand image may consist of numerous elements/ Wizerunek marki może składać się z licznych elementów
Consistent marketing communications in a few channels/ Stała komunikacja marketingowa za pośrednictwem kilku kanałów	Communication is usually uncoordinated, and takes place in many channels (if the country has a country brand centre, this can be improved, but the consistency of normal brands can scarcely be achieved)/ Komunikacja nie jest zazwyczaj skoordynowana i odbywa się za pośrednictwem wielu kanałów (jeśli kraj posiada centrum marki kraju, aspekt ten można ulepszyć, jednak nie da się osiągnąć spójności charakterystycznej dla normalnych marek)
The brand name is created and easy to change/ Nazwa marki jest tworzona i łatwo ją zmienić	The brand name is the geographical area, it cannot be changed/ Nazwa marki to obszar geograficzny, nie można jej zmienić
The brand is temporary/ Marka jest tymczasowa	The brand wants to live forever/ Marka chce trwać wiecznie

Source: Papp-Váry, Árpád Ferenc (2009). „Országmarkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, célja és természete” (“From country branding to competitive identity: the appearance, aim and nature of country branding”, Marketing és Menedzsment, 43(2), 13.).

Źródło: Papp-Váry, Árpád Ferenc (2009): „Országmarkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, célja és természete” („Od marki kraju po tożsamość konkurencyjną: wygląd, cel i natura brandingu krajowego”, Marketing és Menedzsment 43 (2), 13.).

Terms from the world of branding that can be adapted for countries

Clearly there are more differences than similarities between countries and companies, but some of the theories and techniques of brand management can, if intelligently and responsibly applied, become powerful competitive tools and agents for change both within the country and beyond.

In this context, it is worth discussing the terms and most important systems that can be applied for countries in a similar way.

1. **“Brand communication”** means that a country must get in contact with the surrounding world in a clearly comprehensible, coordinated and communicative way, in case it seeks to influence public opinion. It is important to maintain a prolific coalition of government, commerce and civil society, and create new institutions and structures in order to harmonize aims, themes, communication and behaviour. In Hungary, the Country Image Centre (Országimázs Központ) and the Country Brand Council (Országmárka Tanács) that followed some time later were efforts for this purpose, even if their results can be questioned. Elemér Hankiss pointed out as early as in 2000 that *“The face of a country can*

Terminy ze świata brandingu, które można dostosować do krajów

Oczywiście istnieje więcej różnic niż podobieństw między krajami i firmami, jednak niektóre teorie i techniki zarządzania marką, stosowane inteligentnie i odpowiedzialnie, mogą stać się potężnymi narzędziami służącymi poprawie konkurencyjności i czynnikami powodującymi zmiany zarówno w kraju, jak i poza nim.

W tym kontekście warto omówić terminy je opisujące i najważniejsze systemy, które w podobny sposób mogą mieć zastosowanie w odniesieniu do krajów.

1. **„Komunikacja marki”** oznacza, że kraj musi nawiązać kontakt z otaczającym światem w sposób zrozumiały, skoordynowany i komunikatywny, na wypadek gdyby chciał mieć wpływ na opinię publiczną. Ważne jest utrzymanie skutecznej współpracy rządu, handlu i społeczeństwa obywatelskiego oraz tworzenie nowych instytucji i struktur w celu harmonizacji celów, motywów, komunikacji i zachowań. Na Węgrzech Centrum ds. Wizerunku Państwa (Országimázs Központ) i Rada Marki Kraju (Országmárka Tanács), która powstała nieco później, były inicjatywami dążącymi do tego celu, nawet jeśli ich osiągnięcia można zakwestionować. Elemér Hankiss zwrócił uwagę już w 2000

be broadcast to the world successfully if all cities, institutions, citizens, politics and economy – each in its own way – broadcast the same thought, idea, or image. There maybe a hundred colours and forms, but the multiude of messages converge in a way.” (Hankiss 2000. 210)

2. The term **“brand image”** is essential: it shows that reputation and image are not controlled directly by the “brand owner”. However though, it is a critical factor, which interweaves all transactions between the brand and its consumers.
 3. **“Brand identity”** is something that can be shaped: at the same time, it is important that this can be interpreted in a significantly broader sense than a logo with a design, or a corporate style guide. Brand identity must include the “story of the country”.
 4. The term **“brand equity”** can be adapted in a sense that the reputation or image of the country is an extremely valuable asset, which must be managed, measured, utilized and fostered in the long term. (For more information on measurability, see Jenes - Malota - Simon 2008)
 5. **“Brand purpose”** (or some kind of purposefulness of the brand) is highlighted because it shows that if stakeholder groups are unified along a common strategic vision, we can achieve significant development, and it also indicates that brand management is first and foremost an internal project, which is initiated by local citizens.
 6. The definition of **“brand positioning”** may be the most important and most challenging task. This demonstrates which single attribute the country excels at (making it unique and special), and shows what the country’s **USP (unique selling proposition)** is. As positioning always involves some kind of narrowing, but a country is very complex in itself, the definition and successful use of brand positioning is extremely difficult.
 7. **“Brand personality”** basically describes what characteristics the country would have if it was a human. Would it be serious or cheerful? Would it look into the future, or stare into the past? Is it more masculine or feminine? Young or old? Flexible or rigid? Optimistic or pessimistic? Colourful or grey? Diligent or lazy? Considering these attributes, this little “game” also helps a country to define its target groups or segments. (For more information on this, see the article by Malota and Gyulavári, 2014)
 8. The term **“brand innovation”** demonstrates the importance of the key role that ongoing and coherent innovation has in all sectors of national activities, in the case that our aim is to reach and influence international public opinion. Indeed, media are much more interested in new things that show attractive development and vision, rather than mentioning successes achieved in the past.
- roku, iż *„Oblicze kraju może być transmitowane do świata z powodzeniem, jeśli wszystkie miasta, instytucje, obywatele, polityka oraz gospodarka – każdy z elementów na swój sposób – przekazują tę samą myśl, ideę lub wizerunek. Być może istnieje setka kolorów i form, ale ogrom wiadomości ma pewien wspólny punkt”*. (Hankiss 2000. 210)
2. Termin **„Wizerunek marki”** jest fundamentalny: pokazuje, że reputacja i wizerunek nie są kontrolowane bezpośrednio przez „właściciela marki”. Jednak jest to kluczowy czynnik, który przeplata wszystkie transakcje między marką a jej konsumentami.
 3. **„Tożsamość marki”** to coś, co można kształtować: jednocześnie ważnym jest, aby można było interpretować ją w znacznie szerszym znaczeniu niż logo z grafiką lub korporacyjny przewodnik stylu. Tożsamość marki musi zawierać „opowieść kraju”.
 4. Termin **„wartość marki”** można dostosować w takim sensie, iż reputacja lub wizerunek kraju jest niezwykle cennym zasobem, który musi być zarządzany, mierzony, wykorzystywany i wspierany w perspektywie długoterminowej. (Aby uzyskać więcej informacji na temat mierzalności, zob. Jenes - Malota - Simon 2008)
 5. **„Cel marki”** (lub pewna celowość marki) jest podkreślony, ponieważ pokazuje, że jeśli grupy interesariuszy zjednoczą się w ramach wspólnej wizji strategicznej, możliwe jest osiągnięcie znacznego rozwoju, a także wskazuje to, iż zarządzanie marką jest przede wszystkim projektem wewnętrznym, który jest inicjowany przez lokalnych mieszkańców.
 6. Definicja **„pozycjonowania marki”** może być najważniejszym i najtrudniejszym zadaniem. Pokazuje ono, który atrybut najbardziej wyróżnia kraj (czyniąc go wyjątkowym i specjalnym) i uwidacznia, czym jest **USP (unikalna propozycja sprzedaży)**. Ponieważ pozycjonowanie zawsze wiąże się z pewnym zawężeniem, a kraj jest bardzo złożony sam w sobie, definiowanie i skuteczne wykorzystanie pozycjonowania marki jest niezwykle trudne.
 7. **„Osobowość marki”** zasadniczo opisuje cechy charakterystyczne, które posiadałby dany kraj, gdyby był człowiekiem. Czy byłby poważny, czy wesoły? Czy patrzyłby w przyszłość, czy wpatrywał się w przeszłość? Czy jest bardziej męski, czy kobiecy? Młody czy stary? Elastyczny czy sztywny? Optymistyczny czy pesymistyczny? Kolorowy czy szary? Pracowity czy leniwy? Biorąc pod uwagę te cechy, ta mała „gra” pomaga także krajowi zdefiniować grupy lub segmenty docelowe. (Aby uzyskać więcej informacji na ten temat, zob. artykuł Maloty i Gyulavári’ego, 2014)
 8. Termin **„innowacyjność marki”** uwidacznia kluczowe znaczenie roli, jaką odgrywają ciągłe i spójne innowacje we wszystkich sektorach działań krajowych, w przypadku, gdy naszym celem jest dotarcie do międzynarodowej opinii publicznej i wpływanie na nią. W rzeczy samej, media są bardziej zainteresowane nowymi rze-

9. **"Lovemark"** is something that all countries wish to become – a brand that is not only respected, but also loved. (See the "classic" book titled *"Lovemarks – The future beyond brands"* by Kevin Roberts.) Such brands have all the following items: mystery (great stories: past, present and future; dream, highlighting myths and icons; and inspiration), senses (sounds, vision, smell, touch, and tastes), intimacy (devotion, empathy, and passion).

Similar approaches from beyond the world of branding

Although the branding terms explained above can be undoubtedly adapted for other countries, the use and practical applicability of the term "country branding" itself have received substantial **criticism**. (See Kaneva 2011, or Anholt 2008, 2010). Some authors only highlight its advantages, e.g. *"with pride against prejudice"* (Wilder 2007), while others point out that country branding is **"commercial nationalism"** (Volcic - Andrejevic 2011).

Even if critics do not dispute that countries may be considered the same way as brands, they do question whether classic branding tools can be used in the case of a country, and whether they can bring about any achievement.

As a result, there have been various suggestions to use **alternative terms**:

- **"Soft power"**: This theoretical concept by Joseph S. Nye appeared in the field of international relations (2003, 2005). According to Nye, the aim of a given country is not any more to force its will on other players of the international system, but to make these countries willing to follow the country, or join it. Accordingly, each country has two basic powers: hard power (for example, military power), and soft power. The image and ideology created by the latter can legitimize the foreign policy objectives realized in the framework of hard power.
- **"Country image management"**: Ying Fan (2010) argued in support of this in his article *"Branding the nation: Towards a better understanding"*, because many people have objections regarding the term "branding", and on the other hand, this new term better describes that process, namely *"process by which a nation's images can be created, monitored, evaluated and proactively managed in order to improve or enhance the country's reputation among a target international audience."* Other authors also prefer country image (see e.g. Nebenzahl 2007), and also there is a reason that the first such organ formed in Hungary was the Country Image Centre, and the Country Brand Council was only established later, following the spread of the terms "country brand" and "country branding".

czami, które wykazują atrakcyjny rozwój i wizję, niż wspomnianiem o sukcesach osiągniętych w przeszłości.

9. **"Lovemark"** jest czymś, czym chcą się stać wszystkie kraje – marką, która jest nie tylko szanowana, ale i kochana. (zob. „klasyczną” książkę *„Lovemarks – The future beyond brands”* autorstwa Kevina Roberta.) Takie marki charakteryzują wszystkie następujące elementy: tajemniczość (wspaniałe historie: przeszłość, teraźniejszość i przyszłość, marzenie, podkreślające znaczenie mitów i ikon, inspiracje), zmysły (dźwięki, wzrok, zapach, dotyk i smaki), intymność (oddanie, empatia, i pasja).

Podobne podejścia spoza świata budowania marek

Chociaż powyższe terminy dotyczące budowania marki można bez wątpienia dostosować do innych krajów, używanie samego terminu „budowanie marki kraju”, oraz stosowanie jego założeń w praktyce spotkało się z poważną **krytyką**. (zob. Kaneva 2011, lub Anholt 2008, 2010). Niektórzy autorzy podkreślają tylko jego zalety, np. *„with pride against prejudice”* („z dumą przeciwko uprzedzeniom”) (Wilder 2007), podczas gdy inni wskazują, że budowanie marki kraju to **„commercial nationalism”** („komercyjny nacjonalizm”) (Volcic - Andrejevic 2011).

Nawet jeśli krytycy nie kwestionują tego, iż kraje mogą być traktowane tak samo jak marki, to kwestionują, czy klasyczne narzędzia brandingowe mogą być stosowane w przypadku kraju i czy mogą przynieść jakiegokolwiek osiągnięcia.

W rezultacie pojawiły się różne sugestie dotyczące używania **terminów alternatywnych**:

- **„Miękką siłą”**: Ta teoretyczna koncepcja Josepha S. Nye’a pojawiła się w dziedzinie stosunków międzynarodowych (2003, 2005). Według Nye’a, celem danego kraju nie jest już wymuszenie swojej woli na innych graczach w systemie międzynarodowym, ale uczynienie tych krajów skłonnyimi do podążania za krajem lub dołączenia do niego. W związku z tym każdy kraj ma dwa podstawowe rodzaje siły: twardą (na przykład siłę militarną) i miękką. Wizerunek i ideologia stworzone przez niego mogą uzasadniać cele polityki zagranicznej realizowane w ramach siły twardej.
- **„Zarządzanie wizerunkiem kraju”**: Ying Fan (2010) opowiedział się za tym pojęciem w swoim artykule *„Branding the nation: Towards a better understanding”*, ponieważ wiele osób ma zastrzeżenia co do terminu „branding”, a z drugiej strony, ten nowy termin lepiej opisuje proces, do którego się odnosi, a mianowicie *„proces, dzięki któremu wizerunki narodów mogą być tworzone, monitorowane, oceniane i zarządzane zapobiegawczo w celu poprawy lub wzmocnienia reputacji kraju wśród docelowej publiczności międzynarodowej”*. Inni autorzy również preferują wizerunek kraju (zob. np. Nebenzahl 2007), a fakt, że pierwszym takim organem utworzonym na Węgrzech było Centrum ds. Wizerunku

- **“National reputation management”**: While branding is (mistakenly) associated with advertising by the public, and even by some experts, reputation management is usually connected with public relations (PR) tools. Nevertheless, the image and brand of a country can be shaped much more by the latter. It is no coincidence that one of the country brand measurement methodologies Country RepTrak used by Reputation Institute (for more information, see <https://www.reputationinstitute.com/country-reptrak>, 2018). If we consider management, then this field encompasses “nation branding” and “public diplomacy” at the same time, according to an article by Angell and Modhorst (2014).
- **“Public diplomacy”**: This term appeared significantly earlier than “nation branding”: it was first mentioned in the 1960’s in the United States and Western Europe. In a traditional sense, “public diplomacy” is a governmental communication activity, which aims to influence the foreign and domestic public at the same time, in the interest of its own foreign policy aims. *“The aim of public diplomacy is acquiring and processing information, acquisition, the creation of long-term commitment, promotion of the country, solidifying international political positions, and – under wartime conditions – propaganda activity.”* (Századvég Alapítvány 2005. 3) As a result of the important changes that took part in the 1990’s, public diplomacy has undergone changes in terms of its players, publicity and toolset; previously it was almost exclusively controlled by the foreign ministry of the given country. Public diplomacy has become influenced by other ministries, scientific centres, political-strategic think tanks, NGO’s and transnational companies. However, public diplomacy does not only try to reach out to the political elite domestically and in the target country; the targeted publicity has been expanded with players who may influence foreign policy decisions indirectly. The direction of development is the following: traditional G2G (government to government) diplomacy has been replaced by G2P (government to people), to be followed by P2P (people to people) diplomacy.
- **“Competitive identity”**: This expression was first mentioned by Simon Anholt, the creator of the term “nation brand” himself, when he became less and less pleased with what certain people meant by nation branding (2009). According to him, competitiveness is of key importance, because the rapid advance of globalisation means that every country must compete with all the others for its share of the world’s consumers, tourists, investors, students, entrepreneurs, international sports and cultural events, and for the attention and respect of the international media, of other countries, and the people those countries. Therefore it is necessary to build a strong national identity, and, accordingly, an image. For that reason, a combination of tools Państwa, a Rada Marki Kraju została założona dopiero później, po rozpowszechnieniu się terminów „budowanie marki kraju” i „marka kraju”, nie jest dziełem przypadku.
- **„Zarządzanie reputacją narodową”**: O ile budowanie marki jest (błędnie) kojarzone przez społeczeństwo, a nawet przez niektórych ekspertów, z reklamą, zarządzanie reputacją jest zwykle związane z narzędziami public relations (PR). Niemniej jednak, wizerunek i marka kraju mogą być kształtowane znacznie bardziej przez ten drugi rodzaj działań. To, że jedna z metod pomiaru reputacji kraju, Country RepTrak, używana przez Instytut Reputacji (the Reputation Institute) nie jest zbiegiem okoliczności (więcej informacji można znaleźć na stronie <https://www.reputationinstitute.com/country-reptrak>, 2018). Jeśli rozważymy zarządzanie, to pole to obejmuje jednocześnie „budowanie marki narodu” i „dyplomację publiczną”, zgodnie z artykułem Angella i Modhorsta (2014).
- **„Dyplomacja publiczna”**: termin ten pojawił się znacznie wcześniej niż „budowanie marki narodu”: po raz pierwszy użyto go w latach sześćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej. W tradycyjnym sensie, „dyplomacja publiczna” jest rządową działalnością komunikacyjną, której celem jest wywieranie wpływu jednocześnie na opinię zagraniczną i krajową, w interesie własnych celów polityki zagranicznej. *„Celem dyplomacji publicznej jest zdobywanie i przetwarzanie informacji, nabywanie, zawieranie długoterminowych zobowiązań, promocja kraju, utrwalanie międzynarodowych stanowisk politycznych oraz – w czasie wojny – działalność propagandowa”*. (Századvég Alapítvány 2005. 3) W wyniku reform, które miały miejsce w latach dziewięćdziesiątych, dyplomacja publiczna uległa zmianom pod względem podmiotów, zasięgu medialnego i dostępnych narzędzi; poprzednio była prawie wyłącznie kontrolowana przez ministerstwo spraw zagranicznych danego kraju. Na dyplomację publiczną wpłynęły inne ministerstwa, ośrodki naukowe, think tanki polityczno-strategiczne, organizacje pozarządowe i firmy ponadnarodowe. Jednak celem dyplomacji publicznej jest nie tylko dotarcie do elity politycznej we własnym kraju oraz państwie docelowym; docelowy zasięg medialny uwzględniła grupa graczy, którzy w sposób pośredni mogą wywierać wpływ na decyzje dotyczące polityki zagranicznej. Kierunek rozwoju jest następujący: tradycyjna dyplomacja G2G (rząd wobec rządu) została zastąpiona przez G2P (rząd wobec ludzi), a następnie dyplomację P2P (ludzie wobec ludzi).
- **„Tożsamość konkurencyjna”**: Określenie to zostało użyte po raz pierwszy przez samego Simona Anholt, twórcę terminu „marka narodu”, ponieważ nie podobało mu się, co niektórzy ludzie rozumieją przez branding narodowy (2009). Według niego konkurencyjność ma kluczowe znaczenie, ponieważ szybki postęp globalizacji

is required. As Anholt says (2009). *"Competitive Identity (or CI) is the term I use to describe the synthesis of brand management with public diplomacy and with trade, investment, tourism and export promotion. (...) Far more can be achieved if the work of these stakeholders is coordinated, of consistently high quality, and harmonised to an overall national strategy that sets clear goals for the country's economy, its society and its political and cultural relations with other countries. This is a role that none of the conventional disciplines of public diplomacy or sectoral promotion are able to perform alone. (...) CI is a model for enhanced national competitiveness in a global world, and one that is already beginning to pay dividends for a number of countries, cities and regions, both rich and poor."* As he points out, competitive identity is actually a peaceful, humanistic approach to international relations, based on competition, consumer choice and consumer power, and not classical economic, political, or military power. In the latter case, most countries would lose before the race even started.

oznacza, że każde państwo musi rywalizować ze wszystkimi pozostałymi o swoją część konsumentów, turystów, inwestorów, studentów, uczniów przedsiębiorców, udział w sportach międzynarodowych, wydarzeniach kulturowych, a także o uwagę i szacunek międzynarodowych mediów, innych krajów i ludzi z nich pochodzących. Dlatego konieczne jest zbudowanie silnej tożsamości narodowej, jak również wizerunku. Z tego powodu konieczne jest łączne użycie dostępnych narzędzi. Jak mówi Anholt (2009): *„Tożsamość konkurencyjna (lub CI) to termin, którego używam do opisanego syntezy zarządzania marką i dyplomacji publicznej oraz handlu, inwestycji, turystyki i promocji eksportu. (...) Można osiągnąć o wiele lepsze rezultaty, jeśli praca zainteresowanych stron jest skoordynowana, konsekwentnie wysokiej jakości i zharmonizowana z ogólną strategią narodu, która wyznacza jasne cele gospodarce kraju, jego społeczeństwu oraz określa polityczne i kulturalne stosunki z innymi krajami. Jest to rola, której żadna z konwencjonalnych dyscyplin dyplomacji publicznej lub promocji sektorowej nie jest w stanie wykonać wyłącznie we własnym zakresie. (...) „CI jest modelem zwiększającym konkurencyjność narodu w globalnym świecie, a wiele krajów, miast i regionów, zarówno bogatych, jak i biednych, już odczuwa płynące z niego korzyści”.* Anholt podkreśla, że tożsamość konkurencyjna to w rzeczywistości pokojowe, humanistyczne podejście do stosunków międzynarodowych, oparte na konkurencji, wyborze konsumenta i sile konsumenckiej, a nie klasycznej sile gospodarczej, politycznej lub militarnej. W przypadku tej ostatniej, większość krajów przegrałaby już w przedbiegach.

A summary of findings

Concluding the study, it is worth to summarize the following aspects in an overview table:

- what terminologies connected to country branding have appeared in practice and the literature on country branding,
- the branding of which industry has the most in common with country branding,
- what terminologies can be adapted from the world of branding,
- and, finally, what alternative terms have appeared from beyond the world of branding.

This is a novel summary of the interpretation framework cumulated in the past two decades, all surrounding country branding as a term and activity.

Podsumowanie ustaleń

Na zakończenie badania, warto podsumować następujące aspekty w tabeli poglądowej:

- jakie rodzaje terminologii związane z brandingiem krajowym pojawiły się w działaniach i literaturze dotyczącej brandingu krajowego,
- branding której branży ma najwięcej wspólnego z brandingiem krajowym,
- jakie elementy terminologii mogą zostać przejęte ze świata brandingu,
- i wreszcie, jakie pojawiły się alternatywne terminy, pochodzące spoza świata brandingu.

Jest to nowatorskie podsumowanie ram interpretacyjnych zebranych w ciągu ostatnich dwóch dekad, odnoszących się w całości do brandingu krajowego jako terminu i działania.

Table 3. A classification of terms in connection with country branding**Tabela 3.** Klasyfikacja terminów w związku z budowaniem marki kraju

<p style="text-align: center;">Country branding, synonymous and other connected terminologies/ Branding krajowy, synonimy i inne powiązane terminologie</p> <p style="text-align: center;">Country branding/ Branding krajowy Nation branding/ Branding narodowy State branding/ Branding państwowy Country-of-origin branding/ Branding kraju pochodzenia Destination branding/ Branding destynacji Location branding/ Branding lokalizacji Territorial branding, or inter-territorial branding/ Branding terytorialny i branding międzyterytorialny Region branding (across country borders)/ Branding regionu (w granicach kraju) Place branding/ Branding miejsca</p>
<p style="text-align: center;">The sources of branding techniques that can be adapted from other industries/ Źródła technik budowania marki, które mogą zostać przejęte z innych branż</p> <p style="text-align: center;">Corporate brands operating on the market of products (e.g. the "branded house" philosophy by Samsung)/ Marki korporacyjne działające na rynku produktów (np. filozofia „branded house” firmy Samsung) Umbrella branding/ Branding parasolowy (Product) family branding/ Branding serii produktów Component/ingredient branding (e.g. Intel Inside, Lycra, Teflon, Gore-Tex)/ Branding komponentów / składników (np. Intel Inside, Lycra, Teflon, Gore-Tex) Package branding (Tetra Pak)/ Branding opakowań (Tetra Pak) Service branding/ Branding usług Employer branding/ Employer branding Political branding/ Branding polityczny The branding of non-profit organizations/ Branding organizacji non-profit Business-to-business (B2B) branding/ Branding business-to-business (B2B)</p>
<p style="text-align: center;">Significant terms from the world of branding that can be adapted for countries/ Znaczące terminy ze świata branding, które można dostosować do krajów</p> <p style="text-align: center;">Brand communication/ Komunikacja marki Brand image/ Wizerunek marki Brand identity/ Tożsamość marki Brand equity/ Wartość marki Brand purpose/ Cel marki Brand positioning, USP (Unique selling proposition)/ Pozycjonowanie marki, USP (unikalna propozycja sprzedaży) Brand personality/ Osobowość marki Brand innovation / Innowacje marki Lovemark/ Lovemark – budowanie marki oparte na emocjach</p>
<p style="text-align: center;">Related approaches from beyond the world of branding/ Podobne podejścia spoza świata budowania marki</p> <p style="text-align: center;">Soft power/ Siła miękka National image management/ Zarządzanie wizerunkiem kraju National reputation management/ Zarządzanie reputacją kraju Public diplomacy/ Dyplomacja publiczna Competitive identity/ Tożsamość konkurencyjna</p>

Source: A summary by the author based on the terms discussed in the article.

Źródło: Podsumowanie autora na podstawie terminów omówionych w artykule.

Conclusions and future directions of research

The aim of the study was to collect and systematize the synonyms of country branding and the terms connected to it. The theoretical significance of the writing is that it serves as a kind of starting point for further research in the field, and provides help for upcoming studies regarding the consistent use of related terminologies.

The practical significance of the study would be especially highlighted if organizations engaged in the building of country brands considered it while setting up the abovementioned theoretical frameworks for their strategy. Conscious country branding (a concept that goes significantly beyond destination branding and raising tourists's interest) may result in high added value in the long term: it

Wnioski i przyszłe kierunki badań

Celem badania było zebranie i usystematyzowanie synonimów branding krajowego i związanych z nim terminów. Teoretyczne znaczenie pracy polega na tym, że służy ona jako punkt wyjścia do dalszych badań w tej dziedzinie i zapewnia pomoc w nadchodzących badaniach dotyczących konsekwentnego stosowania powiązanych terminów.

Praktyczne znaczenie tego badania zostałyby uwidocznione szczególnie, jeśli organizacje zaangażowane w budowanie marek krajowych rozważyłyby je podczas tworzenia wyżej wymienionych teoretycznych ram swojej strategii. Świadomy branding krajowy (koncepcja znacznie wykraczająca poza branding destynacji i zwiększanie zainteresowania turystów) może w dłuższej perspektywie mieć wysoką wartość:

may contribute to the stimulation of investment, the increasing of the turnover and exports of the country's products, and the attraction and retaining of talents. Country branding may even improve the country's position in foreign affairs.

As a result of the systematization of terminologies, the subchapters of strategic documents discussing the development of competitiveness may include country branding in a more conscious and focused way. At the same time, the article has also revealed the criticism of the concept of country branding, which should also be considered to facilitate successful country brand building.

The findings of this study may be used for further in-depth research on various aspects of the topic. Each of the four categories explained in the summary table (synonymous and other connected terminologies, branding techniques that can be adapted, terms from the world of branding that can be adapted for countries, related approaches from beyond the world of branding) may be a topic for further study. In a practical sense, it may be especially interesting to analyse the positioning of each country as a brand, get acquainted with good and bad practices, and draw the conclusions.

może przyczynić się do zapoczątkowania inwestycji, zwiększenia obrotów i eksportu produktów krajowych, oraz przyciągnięcia talentów i zatrzymania ich na stałe. Branding krajowy może nawet poprawić pozycję kraju na polu spraw zagranicznych.

W wyniku usystematyzowania terminologii, podrozdziały dokumentów strategicznych omawiających rozwój konkurencyjności mogą uwzględnić budowanie marki kraju w bardziej świadomy i skoncentrowany sposób. Jednocześnie, artykuł ukazuje również krytykę pojęcia budowania marki kraju, którą również należy rozważyć podczas budowania skutecznej marki kraju.

Wyniki tego badania można wykorzystać do przeprowadzenia dalszych dogłębnych badań dotyczących różnych aspektów tego tematu. Każda z czterech kategorii opisanych w tabeli podsumowującej (synonimy i inne powiązane terminologie, techniki brandingowe, które można dostosować, terminy ze świata brandingowego, które można dostosować do krajów, powiązane podejścia spoza świata brandingowego) mogą być tematem do dalszych badań. W sensie praktycznym, szczególnie interesująca może być analiza pozycji każdego kraju jako marki, zapoznanie się z dobrymi i złymi praktykami oraz wyciągnięcie wniosków.

References/ Literatura

- Andersson, M. (2007). Region branding: The case of the Baltic Sea Region. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(2), 120-130. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000057>
- Angell, S. I., Mordhorst, M. (2014). National Reputation Management and the Competition State. *Journal of Cultural Economy*, 8(2), 184-201. <https://doi.org/10.1080/17530350.2014.885459>
- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 5(6), 395-406. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.30>
- Anholt, S. (2002). Foreword to the Special Issue on Country Branding. *Journal of Brand Management*, 9(4), 229-239. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.2540074>
- Anholt, S. (2005). *Brand New Justice – How Branding Places and Products Can Help the Developing World*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity – The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/9780230627727>
- Anholt, S. (2008). Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 1-6. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000088>
- Anholt, S. (2009). *Places: Identity, Image and Reputation*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/9780230251281>
- Anholt, S. (2010). Why 'Nation Branding' Doesn't Exist. *The Economic Times*. Retrieved from: <https://economictimes.indiatimes.com/magazines/brand-equity/why-nation-branding-doesnt-exist/articleshow/5799304.cms>
- Anholt, S. (2011). Beyond the nation brand: The role of identity and image in international relations. In: A. Pike, *Brands and Branding Geographies* (p. 289-301). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Anholt, Simon - Hildreth, Jeremy (2004). *Brand America – The Mother of All Brands*. London, UK: Cyan Books.
- Barrow, S., Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. US: Wiley.
- Berács, J., Clifton, R., Davidson, H., Johnston, Y., Lodge, C., Melissen, J., Morgan, N., Norrman, K.E., Pant, D.R., Porritt, J., Rainisto, S., Wästberg, O. (2006). How has place branding developed during the year that Place Branding has been in publication? *Place Branding and Public Diplomacy*, 2(1), 6-17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990041>
- Bíró, P. (2009). Magyarországkép 2009: Másképp, más kép – Feltételek és esélyek. („Otherwise, other image – Conditions and chances”). *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 56-62.
- Blain, C., Levy, S.E., Brent Ritchie, J.R. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43(4), 328-338. <https://doi.org/10.1177/0047287505274646>
- Brodie, R.J., Benson-Rea, M. (2016). Country-of-origin branding – An integrative perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 25(4), 322-336. <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2016-1138>
- Caldwell, N., Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*, 12(1), 50-61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.2540201>
- Country RepTrak (2018). *A survey by the Reputation Institute*. Retrieved from: <https://www.reputationinstitute.com/country-reptrak>
- Dinnie, K. (ed.) (2008). *Nation Branding – Concepts, Issues, Practice*. Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Dzenovska, D. (2005). Remaking the Nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding. *Place Branding*, 1(2), 173-186. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990019>

21. Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-103. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>
22. Feinberg, B.M., Zhao, X. (2011). The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index: Navigating the Changing World. In: F.M. Go, R. Govers, *International Place Branding Yearbook – Managing Reputational Risk* (p. 63-76). Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.
23. Florek, M. (2005). The country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, 1(2), 205-214. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990021>
24. Fry, J.N. (1967). Family Branding and Consumer Brand Choice. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 237-247. <https://doi.org/10.1177/00222437670040030> <https://doi.org/10.2307/3149455>
25. Gertner, D. (2007). Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism? *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 3–7. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000053>
26. Giannopoulos, A.A., Piha, L.P., Avlonitis, G.J. (2011). „Desti-Nation Branding”: What for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework. Retrieved from: http://culturaldiplomacy.org/academy/content/pdf/participant-papers/2011/april/biec-roa-nua/desti-nation_branding_antonios_giannopoulos.pdf
27. Gilmore, F. (2002). A country – Can it be repositioned? Spain – The success story of country branding. *Brand Management*, 9(4), 281-293. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540078>
28. Hall, J. (2004). Branding Britain. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 171-185. <https://doi.org/10.1177/135676670401000207>
29. Hankiss E. (2000). *Farkasok a Kánaánban, avagy találjuk ki újra Magyarországot - Egy ország keresi a helyét. („Wolves in Canaan, or, let us (re)define Hungary – A country trying to find its place”)* In: E. Hankiss Elemér, *Proletár reneszánsz – Tanulmányok az európai civilizációról és a magyar társadalomról („Proletarian renaissance – Studies on European civilization and Hungarian society”)* (p. 199-211). Budapest: Helikon Kiadó.
30. Hanna, S., Rowley, J. (2008). An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(1), 61-75. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000084>
31. Henderson, J.C. (2007). Uniquely Singapore? A case study in destination branding. *Journal of Vacation Marketing*, 13(3), 261-274. <https://doi.org/10.1177/1356766707077695>
32. Herstein, R. (2012). Thin line between country, city, and region branding. *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 147-155. <https://doi.org/10.1177/1356766711435976>
33. Hunt, J.D. (1975). Image as a factor in tourism development. *Journal of Travel Research*, 13(3), 1-7. <https://doi.org/10.1177/004728757501300301>
34. Ind, N. (2001). *Living the brand – How to transform every member of your organization into a brand ambassador*. US: Kogan Page.
35. Jenes, B., Malota, E., Simon, J. (2008). Az országimázs mérhetősége elméletben és gyakorlatban. („The measurability of country image in theory and practice”). *Marketing és Menedzsment*, 42(5-6), 137-149.
36. Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication - USC Annenberg School for Communication and Journalism*, 5, 117-141.
37. Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. US: Kogan Page.
38. Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review*, 5(4), 329-342. <https://doi.org/10.1362/146934705775186854>
39. Kerr, G. (2006). From destination brand to location brand. *Journal of Brand Management*, 13(4-5), 276-283. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540271>
40. Konecnik, M., Go, F. (2008). Tourism Destination Brand Identity: The Case of Slovenia. *Journal of Brand Management*, 15(3), 177-189. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550114>
41. Konecnik, M. (2002). The Image as a Possible Source of Competitive Advantage of the Destination – The Case of Slovenia. *Tourism Review*, 57(1/2), 6-12. <https://doi.org/10.1108/eb058373>
42. Kotler, Ph., Haider, D.D., Rein, I. (1993). *Marketing Places – Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York, USA: The Free Press.
43. Lodge, C. (2006). Opinion pieces: How has place branding developed during the year that place branding has been in publication. *Place Branding*, 2(1), 6-17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990041>
44. Malota, E. (2008). Ország eredet-hatás. („Country-of-origin effect”) In: T. Tóth, *Nemzetközi marketing. („International marketing”)* (p. 218-229). Budapest: Akadémiai Kiadó.
45. Malota, E., Gyulavári, T. (2014). Az észlelt kultúraszemélyiség és hatása az ország turisztikai és üzleti célpontként való megítélésére. („The perceived cultural personality and its influence on the judgment of the country as a touristic and commercial destination.”). *Vezetéstudomány*, 65(1), 2-13.
46. Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (ed.) (2002). *Destination Branding – Creating the Unique Destination Proposition*. London, UK: Elsevier Butterworth Heinemann.
47. Morgan, N. J., Pritchard, A., Piggott, R. (2003). Destination branding and the role of stakeholders: The case of New Zealand. *Journal of Vacation Marketing*, 9(3), 285-299. <https://doi.org/10.1177/135676670300900307>
48. Morley, M. (2009). Location branding. In: Morley, Michael (ed.). *The Global Corporate Brand Book* (p. 78-88). London, UK: Palgrave MacMillan. https://doi.org/10.1057/9780230239456_7
49. Nebenzahl, I.D. (2007). *National Image and Competitive Advantage*. II Simpósio Internacional de Administração / IV Congresso de Administração da ESPM; Negócios Internacionais: Identidade Nacional, Cultura Global. Sao Paulo, 25-27 July 2007.
50. Noronha, I., Coca-Stefaniak, J.A., Morrison, A. M. (2017). Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals. *CITIES*, 66, 91-98. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.04.001>
51. Nye, J. S. (2003). Propaganda isn't the way: Soft power. *The International Herald Tribune*, 10 January 2003.
52. Nye, J. S. (2005). *The Means to Success in World Politics*. US: PublicAffairs.
53. Olins, W. (2000). *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*. London, UK: Foreign Policy Centre.
54. Olins, W. (2004). *A márkák – A márkák világa, a világ márkái. („On B@nd”)* Budapest: József Műhely – British Council.
55. Pant, D.R. (2005). A place brand strategy for the Republic of Armenia: ‚Quality of context’ and ‚sustainability’ as competitive advantage. *Place Branding*, 1(3), 273-282. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990028>

56. Papadopoulos, N., Heslop, L. A. (2002). Country Equity and Country Branding. *Journal of Brand Management*, 9(4), 294-314. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540079>
57. Papp-Váry, Á.F. (2009). Országmárkázástól a versenyképes identitásig - és még tovább. A country branding megjelenése, céljai és természete. („From country branding to competitive identity – and even further. The rise, aims and nature of country branding.”) *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 4-19.
58. Pasquinelli, C. (2013). Competition, cooperation and co-opetition: unfolding the process of inter-territorial branding. *Urban Research and Practice*, 6(2013), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17535069.2012.727579>
59. Piskóti, I. (2012). *Régió- és településmarketing – Marketingorientált fejlesztés, márkázás. („Regional and city marketing – Marketing-focused development and branding”)*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
60. Rendon, J. (2018). When Nations Need A Little Marketing. *New York Times*, 23 November 2018. Retrieved from: <http://www.nytimes.com/2018/11/23/business/business-when-nations-need-a-little-marketing.html>
61. Ritchie Brent, J.R., Ritchie, R.J.B. (1998). *The Branding of Tourism Destination: Past Achievements and Future Trends*. Reports of 48th Congress, AIEST, St-Gall, pp. 89-116.
62. Roberts, K. (2004). *Lovemarks – A jövő a márkák után. („Lovemarks: the future beyond brands”)*. Budapest: Magyar Könyvklub.
63. Subramanian, S.(2017). How to sell a country: the booming business of nation branding. *The Guardian*. 7 November 2017, Retrieved from: <https://www.theguardian.com/news/2017/nov/07/nation-branding-industry-how-to-sell-a-country>.
64. Századvég, A. (2015). *Public diplomacy stratégiák. („Public diplomacy strategies”)*. Retrieved from: <https://szazadvég.hu/uploads/media/587ceed607ef2/public-diplomacy-strat.pdf>
65. Sziva, I. (2015). *Hazai desztinációs márkák online felmérése – a Magyar TDM Szövetséggel való közös kutatás eredményei – Kutatási jelentés* („An online survey of domestic destination brands – The results of a research project in cooperation with the Hungarian TDM Association”), Budapesti Metropolitan Egyetem – TDM Szövetség, Retrieved from: http://www.tdmszovetseg.eu/files/_tdmsz/download_files/103/Desztinaciosmarkakonlineertekelese_Kutatasiosszefoglalo_Szivalvett.pdf
66. Therkelsen, A., Halkier, H. (2004). *Umbrella Place Branding. A Study of Friendly Exoticism and Exotic Friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion – Discussion Paper*. Aalborg University, School for Postgraduate Interdisciplinary Research on Interculturalism and Transnationality, Center for International Studies. Aalborg, Denmark: Spirit Publications.
67. Törőcsik, M., Somogyi, Z. (2009). Az országmárkázás kérdései. („Questions of country branding”) *Marketing és Menedzsment*, 43(2), 20-29.
68. Volcic, Z., Andrejevic, M. (2011). Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism. *International Journal of Communication - USC Annenberg School for Communication and Journalism*, 5(2011), 598-618.
69. Wilder, J. (2007). Nation branding: With pride against prejudice. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(2), 144-150. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000055>
70. Van Ham, P. (2002a). A márkás állam felemelkedése – Az imázs és a hírnév posztmodern logikája. („The rise of the brand state – The postmodern logic of image and reputation”) *Marketing és Menedzsment*, 36(1), 3-7.
71. Van Ham, P. (2002b). Branding Territory: Inside the Wonderful Worlds of PR and IR Theory. *Millennium: Journal of International Studies*, 31(2), 249-269. <https://doi.org/10.1177/03058298020310020101>
72. Youde, J. (2009). Selling the state: State branding as a political resource in South Africa. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5(2), 126-140. <https://doi.org/10.1057/pb.2009.5>