

4

MATEUSZ RADOMSKI

Pojęcie i znaczenie marki w kraju w kontekście konkurencyjności

Opiekun naukowy: dr Teresa Taranko

Mateusz Radomski jest studentem IV roku na kierunku zarządzanie i marketing w Akademii Leona Koźmińskiego. W trakcie toku studiów zdobywał wiedzę oraz międzynarodowe doświadczenie na wymianach zagranicznych w Japonii - Nagoya University of Commerce and Business, Austrii - FHS Kufstein Tirol, a już niedługo wyjeżdża do Singapuru na studia w Singapore Management University.

Mateusz Radomski jest członkiem różnych kół naukowych w Akademii Leona Koźmińskiego oraz realizuje studia według przyznanego Indywidualnego Planu Studiów i programu nauczania.

Wstęp

W dzisiejszych czasach branding ogarnia swym oddziaływaniem nie tylko świat biznesu. Jego działania uaktywniane są w innych dziedzinach życia, dlatego też warto przyjrzeć się temu zjawisku.

Celem pracy jest ukazanie kilku ważnych czynników związanych z marką. Nie sposób zrozumieć wartości tego pojęcia bez przedstawienia jej istoty i funkcji dla podmiotów głównie w biznesie. Prezentacja dorobku brandingowego oraz różnych strategii tworzenia marki pozwala ukazać szerokie spektrum jej wielorakiego zastosowania, również w kontekście wykorzystania jej kraju pochodzenia i czynników znajdujących przełożenie w kształtowaniu tożsamości konkurencyjnej państw.

Marki stały się istotnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej firm oraz innych podmiotów, przez co pojęcie brandingowe stale nabiera na znaczeniu. Już nie tylko produkty czy działalność usługowa opatrzone jest specyficznymi symbolami, ale również osoby, miejsca, kraje czy organizacje charytatywne starają się tworzyć własną, unikalną markę, która może przynieść im wiele potencjalnych korzyści. Posiadanie tejże „reputacji” przez kraj może bezpośrednio wpłynąć nie tylko na jego własny wizerunek w oczach świata, oddziaływać na jego sytuację ekonomiczną, ale także wzajemnie się uzupełniać z pochodzącymi z niego markami produktów, przynosząc obu stronom potencjalne korzyści.

Prezentowana praca przybliży najważniejsze aspekty marki – symbolu, który na stałe wpisał się w historię dzisiejszego świata. Wskazuje korzyści, jakie mogą otrzymać podmioty kształtujące marki i je użytkujące. Marki są wszędzie, wpływają na nasze uczucia oraz obraz otoczenia, dlatego też bez uświadomienia sobie tkwiącej w nich mocy, rezygnujemy tak naprawdę z znaczącego kapitału, pozwalającego odnieść sukces w świecie biznesu.

1. Istota i funkcje marki

W dzisiejszych czasach można dostrzec dość interesujące zjawisko – ze wszystkich stron społeczeństwo bombardowane jest różnymi znakami towarowymi lub nazwami, które mają je przekonać o unikalnych cechach produktów nimi oznaczonych. Zwykły kiedyś T-Shirt może kosztować od kilku do kilkuset złotych w zależności jedynie od tego, jaka widnieje na nim metka lub znaczek. Podobna sytuacja ma się z innymi rzeczami, które w przeszłości były postrzegane jedynie przez pryzmat swej funkcjonalności, a dzisiaj są żywym dowodem na to, jak mar-

ka na stałe wpisała się w życie społeczności. Jak wyglądałby dzisiejszy świat bez takich symboli jak Gucci, Coca-Cola, SONY, McDonald czy Adidas ?

[...] *Marka to nic innego, jak dobre imię i dobra sława tego, co jest oferowane odbiorcom.*¹ Definicja ta traktując markę nie tylko jako dobrą lub złą reputację pewnej rzeczy, lecz jako wizerunek – zarówno oferowanego produktu, jak i osób identyfikujących się z nią. Z kolei w innej literaturze marketingowej możemy spotkać się z traktowaniem marki jako „nazwa, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów stworzoną bądź opracowaną w celu oznaczenia produktu (lub usługi) oraz jego odróżnienia od oferty konkurentów”.² Stanowi to jednak znaczące uproszczenie, jeśli uznamy markę jedynie jako nazwę produktu, pomijając szersze spektrum jej funkcjonowania. By wyżej wymienione elementy stały się marką, „konieczne jest skuteczne „zakodowanie” w świadomości nabywców korzyści funkcjonalnych i emocjonalnych wynikających z identyfikowanego produktu (plasowanie).”³ Definicja marki stworzona przez Jacka Kalla ukazuje już szerszy wymiar złożoności tego terminu oraz różnorodność pełnionych przez nią funkcji: „marką będziemy nazywać kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera (każdy podmiot) od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku.”⁴ W tym rozumieniu marką nie jest wyłącznie sam produkt, ale zarówno niesione przez niego wszelkie wartości emocjonalne. Marka to niematerialna wartość, pozwalająca firmom na generowanie większych zysków, osiągając marże nawet 15-20% wyższe od producentów wyrobów niemarkowych. Jest to także trwały kapitał przedsiębiorstwa, dzięki któremu z czasem osiąga ono różnorodne korzyści. Dla nabywców marka to symbol pozwalający różnicować sygnały z otaczającego świata, głównie oferowane na rynku produkty, a także wyrażać dzięki nim swój styl życia. Jak widzimy pojęcie marki jest dość rozległe, a jej funkcje zarówno dla właściciela jak i dla nabywcy bardzo różnorodne. W czasach wolnego handlu, gdy przedsiębiorstwa muszą stale ze sobą rywalizować, pojęcie

¹ S. Anholt & J. Hildreth, *Brand America – Tajemnica Megamarki*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005, s. 9.

² Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of marketing*, Prentice Hall International, London 1989, s. 248.

³ *Marketing – przewodnik*, praca zbiorowa pod redakcją naukową L. Garbarskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 151.

⁴ J. Kall, *Silna marka – Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 12.

marki staje się coraz ważniejszym elementem wykorzystywanym w procesie różnicowania oferty oraz budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej.

Warto również w tej części opracowania zdefiniować inne kluczowe pojęcia nierozzerwalnie związane z marką. By zrozumieć jak ona powstaje należy odnieść się do definicji branding, rozumianego tutaj jako „*proces lub procedura projektowania, planowania i komunikacji nazwy oraz tożsamości (produktu, usługi czy instytucji) w celu zbudowania i/albo zarządzania jego/jej reputacją*”⁵. Wszelkie działania związane z tworzeniem, nadawaniem i komunikowaniem światu zaistnienia marki zawarte są właśnie w tym kluczowym terminie, niezwykle ważnym zarówno dla produktów, jak i miejsc czy osób. Istotne jest również zróżnicowanie aspektów samej marki i wyodrębnienie dwóch pojęć: tożsamości i wizerunku marki. J.N. Kapferer⁶ ukazuje, że *image (wizerunek) marki odnosi się do jej odbiorcy (nabywcy), zaś tożsamość marki odnosi się do jej właściciela*.⁷ Innymi słowy wizerunek to obraz marki i związanych z nią wartości i oczekiwań, stworzony przez konsumentów, a tożsamość to konspekt produktu bądź usługi, jaki przedsiębiorstwo stara się przekazać światu m.in. poprzez opakowanie, logo, hasła. Warto również zaznaczyć, że często może dojść do rozbieżności pomiędzy tym, jak przedsiębiorstwo stara się kreować swoją markę (jej tożsamością), a ostatecznym zbiorem wyobrażeń o niej ukształtowanym przez percepcję nabywców (wizerunkiem). Kolejnym pojęciem, niezwykle ważnym dla określenia istoty marki jest jej cel, często określane również jako idea przewodnia lub intencja. Koncept ten można uznać za „*wewnętrzny ekwiwalent zewnętrznego wizerunku marki*”⁸. Jest to odbicie wewnętrznych wartości oraz cech zakorzenionych w kulturze organizacyjnej oraz strukturach, przejawiające się w tożsamości oraz wizerunku marki. Tym samym by mogła ona zaistnieć niezbędne jest utożsamianie się pracowników z przekazywanymi światu komunikatami, by w swym codziennym życiu „żyli marką” tworząc jej prawdziwy obraz.

2. Znaczenie marki dla nabywców

Produkty o znanych nazwach są odbierane przez percepcję nabywców jako coś lepsze, za co warto zapłacić dodatkową cenę. Zakup oryginalnych, markowych rzeczy pozwala przede wszystkim zmniejszyć dysonans pozakupowy kupującego, pozwala sądzić, że towar jest wykonany z wysokiej jakości materiałów, że w przy-

⁵ S. Anholt, *Tożsamość Konkurencyjna – Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2007, s. 11.

⁶ Znany europejski autorytet w dziedzinie zarządzania marką.

⁷ J. Kall, *Silna marka... op. cit.*, s. 24.

⁸ S. Anholt, *Tożsamość... op. cit.*, s. 13.

padku wadliwości lub usterki produkt zostanie wymieniony na nowy. Marka staje się specyficznym „certyfikatem” słusznego wyboru nabywcy, który za opatrzenie nią produktu ponosi dodatkowe koszty. Wiąże się to tym samym z wielką odpowiedzialnością firm – to by produkty były postrzegane przez klientów zawsze jako pewnik jakości, implikuje szereg niezbędnych działań, jakie przedsiębiorstwo musi podjąć, by zawsze tak było. Odchylenie od tej zasady może spowodować trwałą utratę zaufania części rynku, co do renomy firmy bądź produktu. Należy jednak pamiętać, że przesłanie, jakie niesie ze sobą marka jest znacznie głębsze niż jedynie gwarancja funkcjonalności produktu.

Człowiek będąc częścią społeczeństwa chce w pewien sposób wyrazić siebie, ukazać swoją indywidualność. Marki dają nabywcom szanse na pokazanie światu do jakiej grupy społecznej należą lub aspirują. Wyrażają one osobowość ich użytkowników, wskazują czy ich posiadacze są indywidualistami czy konformistami. Przedstawiając się światu przez symbole, jakimi są marki, nabywcy dokonują wyborów korzystając z góry określonego ich zbioru, odrzucając i skracać proces decyzyjny jedynie do tych produktów, które są z nimi emocjonalnie powiązane. Marki bowiem niosą za sobą przekaz społeczny symbolizujący wyznawane przez ich użytkowników wartości. Człowiek ceniący sobie elegancję i luksus nie będzie przy wyborze butów brać pod uwagę Nike’ów, tak samo jak biedny student przy zakupie alkoholu nie będzie nawet w myślach rozważał takich trunków jak Hennessy czy Finlandia. Marki to także nośniki obietnic takich jak: poczucie szczęścia, seksapilu, młodości czy trwałości. W dzisiejszych czasach marki są również informacją nie tylko o ich użytkownikach, ale także o ich otoczeniu społecznym. Marka pozwala w szybki sposób dokonać oceny „obcego” tworząc jego obraz na podstawie przeniesionych z niej wartości. I tak inaczej ukształtuje się w ludzkich oczach wizerunek osoby posiadającej samochód marki Porsche lub Lamborghini, niż kogoś jeżdżącego Skodą. Odmienne przewidywania zostaną określone wobec osoby pijącej Johny Walkera Blue Label niż preferującej trunki z niższej półki. To, czy ktoś nosi t-shirt Versace czy Nike, pozwala społeczeństwu na szybkie stworzenie przewidywań odnośnie stylu życia danej osoby oraz tym samym wartości jakimi się kieruje.

Pamiętajmy jednak, że tworząc obraz świata na podstawie atrybutów niesionych przez marki może dojść do znaczących zniekształceń. Nabywcy noszący buty Adidasa wcale nie muszą być zwolennikiem sportowego stylu życia, a jedynie cenią sobie ich wygodę lub pragną stworzyć fałszywą wizję tego jacy są. Posiadanie przez kogoś Mercedesa może, ale nie musi oznaczać dobrej sytuacji materialnej tejże osoby, jednakże ludzka percepcja unifikuje wartości związane z produktem także z jego użytkownikiem. Siła marki pozwala tym samym na pewną manipulację rzeczywistością, w sposób zamierzony lub całkowicie przypadkowy,

gdyż te przesłania, jakie z sobą niesie często automatycznie przypisywane są osobie, która jest w posiadaniu określonych produktów.

To marka jest tym, co poprzez wpływ na percepcję nabywcy, przekonuje go do podjęcia konkretnej oraz szybszej decyzji w sprawie zakupu. Jest to pewnego rodzaju nośnik niematerialnych walorów, wartość dodana produktu, zwiększająca chęć jego posiadania w oczach potencjalnych nabywców. W przypadku, kiedy podstawowe potrzeby uczestników rynku są zaspokojone, wówczas dzięki markom mogą oni dalej realizować swoje marzenia, pokazywać światu jacy są, bądź, co jest dla nich ważne. Przeplacanie przez konsumentów za produkty tylko po to, by zyskać coś nienamacalnego, coś co poprawi nastrój i pozwoli ukazać światu status społeczny konsumenta, można uznać za przejaw próżności lub ciemną stronę marki. Jednak działanie takie ma specyficzną rolę w zachowaniach nabywców. Marki są w pewien sposób nośnikami marzeń, posiadają dla konsumenta rzeczywistą wartość, budującą zadowolenie z dokonanego zakupu, a w konsekwencji także lojalność wobec danej grupy produktów.

3. Znaczenie marki dla producentów dóbr

Dla firmy marka oznacza przede wszystkim możliwość realizacji wyższych marż na produktach. Pozwala jednocześnie na budowanie lojalności klientów, którzy z chęcią powtórzą zakup np. kosmetyków ulubionej firmy bądź ponownie odwiedzą sieć restauracji, w której dobrze się czują. Będą również rekomendować posiadane przez siebie produkty swoim znajomym, zapewniając przedsiębiorstwu darmową reklamę, dzięki czemu znajomość marki wśród społeczeństwa będzie rosła. Praktyka gospodarcza wskazuje, że firmy posiadające określoną reputację z czasem mogą ograniczyć wydatki na reklamę. Podobnie koncerny posiadające mocno zakorzeniony pozytywny wizerunek na rynku, mogą się spodziewać, że nabywcy będą bardziej skory wybaczyć im popełnienie potencjalnych błędów (jeśli oczywiście skojarzenia z marką nie są skorelowane z takimi cechami jak niezawodność, profesjonalizm itp.). Dodatkową korzyścią, jaką zyskują przedsiębiorstwa oferujące markowe produkty, jest możliwość łatwiejszego wprowadzania na rynek nowych wyrobów – w przypadku, gdy poprzednie cieszyły się odpowiednią renomą, należy się spodziewać przeniesienia tychże walorów zakodowanych w wizerunku również na nowy produkt. Kolejny model Jaguara będzie zapewne w świadomości konsumentów posiadał te same główne wartości, co jego poprzednicy, tym samym zyska od początku miano auta z wyższej półki, a producent będzie mógł żądać za niego wysoką cenę – wszystko dzięki silnej marce.

Dobry wizerunek marki umożliwi jej właścicielom przeniesienie tej reputacji na całkowicie nowe produkty, niezależne od towarów lub usług, które pierwot-

nie były znakowane daną marką. I tak Porsche rozciągnęło wizerunek jaki zyskało dzięki sportowym, luksusowym samochodom na zegarki i inne artykuły, Caterpillar produkujący buldożery stał się jednocześnie producentem wysokiej wytrzymałości sprzętu do biwakowania oraz butów. Z kolei Puma, która wypuszczając na rynek serię ubrań obdarzoną logo Ferrari, przeniosła tym samym atrybuty z jakimi kojarzony jest włoski producent sportowych samochodów na własne produkty, zyskując dość ciekawe wzmocnienie powiązanych z nimi skojarzeń. O ile odzież Puma przywodzi na myśl sportowy, aktywny tryb życia, o tyle dodanie jej włoskiej gracji, siły i szybkości marki Ferrari zapewniło nowej kolekcji wyjątkowy charakter.

Wartość dodana wnoszona przez marki jest dzisiaj jednym z najcenniejszych aktywów przedsiębiorstw. Metoda wyceny opracowana przez wyspecjalizowaną w branding firmę Interbrand przy współpracy z czasopismem BusinessWeek, jest najszerzej uznawaną na świecie. Według niej pierwsza setka z *Najcenniejszych Marek Globalnych (Most Valuable Global Brands)* warta jest 988 287 000 000 USD. Ta jakże zawrotna kwota stanowi w przybliżeniu sumę dochodów narodowych 63 krajów uznawanych przez bank światowy za ubogie. Zgodnie z niektórymi szacunkami wartość marek może stanowić nawet 1/3 całkowitej wartości światowego bogactwa.⁹ W obliczu tak dobitnych dowodów, jak znaczącym składnikiem dzisiejszego świata jest marka, trudno pozostać obojętnym wobec tego składnika przewagi konkurencyjnej.

Pierwszą czwórkę w rankingu zajmują kolejno amerykańskie megamarki: Coca-Cola, Microsoft, IBM, GE, Intel. Pierwszym przedstawicielem Europy w tymże zestawieniu jest fińska Nokia, która zajmuje 5 miejsce. Co ciekawe, ponad połowę pozycji zajmują marki amerykańskie. Jest to przejaw dominacji tego kraju w światowym branding oraz istnienia megamarki Ameryka, która pozwala amerykańskim firmom na łatwiejsze przecieranie szlaków na światowych rynkach. Ameryka stała się sama w sobie wszechobecnie rozpoznawalnym, potężnym symbolem, a jej produkty liderami chyba w każdym sektorze produktów i usług. Warto zaznaczyć, iż Nokia zyskała znaczące korzyści wynikające z szerokiego, oczywiście niesłusznego, przekonania w społeczeństwie, co do japońskiego rodowodu firmy.

4. Inny wymiar marek

Przykład Ameryki ukazuje, że tak samo jak produkty, również miejsca mogą się cieszyć lepszą lub gorszą reputacją. Inaczej nabywcy zareagują słysząc o Pary-

⁹ S. Anholt, *Sprawiedliwość marek*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006, s. 8.

zu lub Bukareszcie, Toskanii bądź Tyrolu. Wybierając się na wakacje albo kupując jakiś produkt z innego kraju potencjalni klienci zwracają również często uwagę na to, co sądzą o danym miejscu, jakie posiadają związane z nim skojarzenia. Warto tutaj nadmienić, że świadomość o obcych miejscach to często klisze, panujące w danym społeczeństwie stereotypy, które niekoniecznie mają potwierdzenie w rzeczywistości. Włoskie jedzenie, francuskie perfumy bądź rosyjska wódka są tym, co przenosi się w ludzkiej świadomości na z góry określony zbiór wartości, pewnik który pomaga produktom w łatwiejszej sprzedaży.

W dzisiejszych czasach branding stał się nie tylko narzędziem używanym przez ludzi biznesu, lecz objął swym zasięgiem chyba każdą dziedzinę życia. Możemy powiedzieć, że marki posiadają miejsca, ludzie, kluby sportowe a nawet religie. Organizacje charytatywne i innej działalności nie nastawione na osiąganie zysków istnieją w społecznej świadomości jako określony zbiór wartości, symbol który oddziałuje na emocje. Znak Czerwonego Krzyża czy Caritasu to marki, które przywołują w świadomości nabywców ciepłe skojarzenia z niesieniem pomocy bliźniemu, cierpienia ludzkiego, wobec którego nie można zostać obojętnym, przez co potencjalne wydatki na wspieranie szczytnego celu są w pełni uzasadnione. Ich wizerunek jest gwarancją, że przeznaczone na nich pieniądze zostaną spożytkowane w jak najlepszy sposób – dzięki nim nabywcy mogą zaspokajać swe altruistyczne potrzeby niesienia pomocy bliźnim.

Marki różnią się nie tylko wizerunkiem i wartościami jakie z sobą niosą, ale również posiadają różny zasięg oddziaływania, począwszy od lokalnych, znanych jedynie przez garstkę nabywców, skończywszy na globalnych megamarkach. W zależności od lokalizacji obraz marki może się różnić, jednak główne przesłania i idee jakie ze sobą niesie są zawsze te same. Nikogo chyba nie dziwi w dzisiejszych czasach obraz Peruwianczyka lub Etiopczyka pijącego Coca-Cole, palącego Malboro czy jedzącego Snikersa. Marki mogą być skierowane do masowego odbiorcy lub do specjalnie wyselekcjonowanej wąskiej grupy docelowej, w zależności również od kosztów jakie należy ponieść za dany produkt. Różnorodność form jakie przyjmują marki pozwala na jak najlepsze ich dostosowanie do potrzeb różnych konsumentów.

Warto zaznaczyć, że przekaz niesiony przez markę musi być na tyle prosty, by konsumenci mogli łatwo zakodować go w swojej świadomości, oraz na tyle ciekawy, by został dostrzeżony z setek innych, które codziennie bombardują nabywców przez mass-media. Jednak w przypadku złożoności cech danego produktu, miejsca czy państwa należy wyłonić „koncentrat”, zespół najważniejszych znaczeń, które łącząc się i przenikając stworzą spójną wizję, a następnie przedstawić go światu. Niemożnością jest ujawnienie w skrócie, jakim jest marka, wszystkich atrybutów, jakie chcielibyśmy zapewne przekazać, jednak jeśli po-

stawimy na symbol reprezentujący markę, z czasem liczba skojarzeń z nim łączonych będzie wzrastać. Wyznaczników, zasad i zaleceń odnośnie kształtowania marki można odnaleźć w literaturze fachowej bardzo dużo, jednak znaczącym czynnikiem wartym zaznaczenia, także w obliczu brandingu kraju, jest zapewnienie marce unikalności.¹⁰

5. Przykładowe strategie budowania marek

Różne strategie budowania marek powodują, że często nabywcy nie są w pełni świadomi, kto tak naprawdę za nimi stoi, a w niektórych przypadkach odnoszą błędne wrażenie, co do kraju pochodzenia danej firmy. Idealnym tego przykładem jest LVMH¹¹, przedsiębiorstwo posiadające w swoim portfelu ponad pięćdziesiąt światowych marek, jedno z największych producentów towarów luksusowych na naszym globie. *W 2001 roku LVMH osiągnął 13,26 miliarda dolarów obrotu, zatrudniając na całym świecie ponad 56 tys. osób.*¹² W ramach pięciu grup na asortyment firmy składają się: wina i napoje alkoholowe, odzież i wyroby skórzane, perfumy i kosmetyki, zegarki i biżuteria oraz elitarne salony sprzedaży. Wszystkie posiadane przez LVMH marki niosą ze sobą przesłanie luksusu, towarów wyjątkowych i elitarnych. O ile sama nazwa firmy może nie przywoływać na myśl żadnych skojarzeń, o tyle już takie symbole dzisiejszego świata jak Hennessy, Dior, Guerlain, Krug, TAG Heuer, Sephora, Dom Pérignon czy Donna Karan, z pewnością oddziałują na świadomość nabywców, łącząc się z towarami i wartościami z najwyższej półki. Firma ta jest niezwykle świadoma znaczenia marek w dzisiejszym świecie, dlatego też koncentruje swe działania na kreowaniu wartości dodanej swych wyrobów poprzez tworzenie dla każdego z nich innego obrazu, unikalnej i ekskluzywnej reputacji. LVMH wykorzystując również znaczenie kraju pochodzenia na wizerunek marki, kreuje niektóre z swoich symboli jak np. Kenzo czy Givenchy na pochodzące z rodzimego kraju, ukrywając tak naprawdę ich rzeczywistego właściciela. Firma wzbogaca tym samym ładunek emocjonalny oraz skojarzenia oferowanych przez siebie produktów, dodając im atrakcyjności i cech łączonych z danym krajem. Konsumenci nie będąc w pełni świadomi płacą dodatkowo za japońskość, orientalność garnituru czy francuskość, europejski szyk płaszcza, wzbogacając nie rodzimych przedsiębiorców, a międzynarodową korporację, jaką jest LVMH. Podobne przykłady przedsiębiorstw zarządzających wieloma markami można znaleźć nie tylko w świecie dóbr luksusowych, ale chyba już

¹⁰ Dziesięć zasad dobrego zarządzania marką Murphy'ego, Zasada nr 6.

¹¹ Louis Vuitton Moët & Hennessy

¹² W. Olins, *Wally Olins o marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004, s. 103.

w każdej z branż biznesu dzisiejszego świata – świadczą o tym przykłady takich firm jak Procter & Gamble, Unilever, Diageo czy Bertelsmann.

Ciekawym zjawiskiem było obserwowane przeze mnie zamiłowanie Japonek do torebek Louis Vuitton. Były one przekonane o francuskim pochodzeniu firmy, co w ich odczuciu wiązało się z bardzo pozytywnymi odczuciami – prestiżu, aktualnej mody, może nawet pewnego romantyzmu z jakimi kojarzony jest Paryż. Dlatego też każda z nich była gotowa zapłacić dużą ilość pieniędzy, byle tylko zyskać te wszystkie wartości. Moda na posiadanie w swej kolekcji produktów tejsze firmy spowodowała nawet wprowadzeniem ograniczeń przez LVMH, co do możliwości nabycia więcej niż określoną liczbę torebek przez każdą z Japonek, jednak i to nie powstrzymało ich od prób pomijania tychże limitacji w celu zdobycia wymarzonego produktu – powodując przekupywanie innych osoby w celu dokonania za nie zakupu. Marka Louis Vuitton, także dzięki swej francuskości, stała się w Japonii, jak i na całym świecie synonimem luksusu, za który warto, a nawet trzeba zapłacić więcej by spełnić swe marzenia.

O ile LVMH specjalizuje się w ramach różnych dóbr luksusowych, o tyle działalność niektórych przedsiębiorstw pokrywają marki odnoszące się do różnego spektrum konsumentów w zależności od posiadanej przez nich zasobności portfela. Volkswagen oferuje w ramach swej działalności kilka marek samochodów, dzięki czemu może rywalizować w każdej klasie cenowej. Firma korzysta również z kraju pochodzenia swych produktów, łącząc wartości lansowane w każdej z grup jak i w całej korporacji z emocjami wynikającymi z reputacji danego kraju. Niemiecka precyzja, solidność i niezawodność to domena nie tylko Volkswagena i rywala Mercedesa – Audi, ale jest przenoszona poprzez głównego właściciela w pewnym stopniu na inne posiadane marki. Czeska Skoda i hiszpański Seat zyskały dzięki temu certyfikat niemieckości, a więc tym samym cechy wysokiej jakości, stając się bardzo ciekawymi opcjami dla mniej zamożnych klientów. Ekskluzywne i jakże włoskie Lamborghini, snobistyczny angielski Bentley czy francuskie sportowe Bugatti pozwoliły zaspokoić Volkswagenowi potrzeby najbardziej zamożnych i wymagających klientów, w zależności od ich upodobań i stylu życia. Poprzez produkcję samochodów obdarzonych różną reputacją firma może walczyć w każdej klasie cenowej, dywersyfikując w ramach każdej z marek swoją ofertę. Wykorzystanie hiszpańskiego temperamentu w promocji Seata czy angielskiego szlacheckiego rodowodu Bentleya pozwoliło na stworzenie w ramach jednej korporacji międzynarodowego zespołu, gdzie kraj pochodzenia gra równie istotną rolę, jak inne wartości powiązane z funkcjonalnością czy stylizacją samochodów.

Homogeniczność marki można z kolei rozpatrzyć na przykładzie firmy Virgin, obdarzającej swym logo działalność od transportu lotniczego, sieci komórko-

wej do producenta wódki. Ewentualne ryzyko, jakie niesie z sobą takie działanie związane jest z przykrymi skojarzeniami, jakie mogą powstać w odniesieniu do jednego z produktów, przenosząc się tym samym na całą markę. Jak ukazuje jednak przykład Virgin, mimo niezbyt miło kojarzonego transportu kolejowego w Wielkiej Brytanii pod banderą tejsze marki, wizerunek całej firmy znacząco na tym nie ucierpiał, co należy przypuszczać powiązane jest z rodzimym rodowodem marki i przejawem etnocentryzmu konsumenckiego Brytyjczyków¹³. Ważne jest to, że wszystkie aktywności w ramach działalności grupy skoncentrowane są pod egidą marki, która jest dla firmy wartością nadrzędną. *Virgin to inwestor o wysokim ryzyku, który udziela swym 200 spółkom marki, funduszy i fachowej wiedzy.*¹⁴ Zaletą strategii stosowaną przez Virgin jest zaufanie określonej grupy klientów do tejsze marki, przez co są oni gotowi do podążania wraz z nią przez kolejne branże, stając się tym samym użytkownikiem dużej ilości produktów, jednak wszystkich opatrzonych tym samym logo. Jeśli już raz byli zadowoleni np. z sieci telefonii Virgin, zapewne gotowi są zaufać innym ich produktom, bez względu na to jakie one będą.

W budowaniu marek firm usługowych należy przyjąć inne podejście, niż to stosowane w sprzedaży i kreowaniu produktów materialnych. Oba sektory – działalność produkcyjna i usługowa - w dzisiejszych czasach coraz bardziej się uzupełniają i poprzez tą współpracę, wpływają na ogólny wizerunek firmy. Klient dokonujący zakupu samochodu, prócz jego funkcjonalności, stylizacji czy wartości niesionych przez jego markę, ocenia również serwis, i inną działalność usługową. Można powiedzieć że ta działalność właśnie jest jedną z części składowych marki, dodatkowym wkładem wniesionym do ogólnej reputacji producenta i dostawcy produktu. Dokonując zakupu Toyoty klient wierzy w jej wizerunek odnośnie niezawodności.

Zarządzanie markami usługowymi jest o tyle trudne, że nie można w pełni przewidzieć reakcji personelu, który w oczach konsumentów kreuje markę całej firmy. Podobny problem napotykają państwa pracujące nad stworzeniem swojej marki, wobec niemożności przewidzenia zachowań swych obywateli. Jednak to właśnie marka może jednocześnie stać się tym, w ramach czego personel będzie mógł się samorealizować i jednoczyć – „żyć marką”, pod warunkiem, że jej idea przewodnia będzie odpowiednio sformułowana. Wartości, które twórca i właściciel marki chce przekazać światu powinny być wspólne również dla osób, które dla firmy pracują. Dla osiągnięcia tego stanu niezbędne jest odpowiednie współ-

¹³ Według największego niezależnego ośrodka badań HPI w Wielkiej Brytanii, Virgin jest najbardziej podziwianą marką w lokalnym społeczeństwie. Źródło: www.virgin.com

¹⁴ „Financial Times”, z dnia 5.11.2001.

działanie wszystkich działów przedsiębiorstwa któremu zależy na stworzenie silnej marki.

6. Znaczenie marki dla kraju i jego konkurencyjności

W początkowej fazie tego rozdziału należy rozróżnić 2 istotne pojęcia: markę narodową oraz markę kraju. Pierwsze z nich (*marki produktu, marki firmowe i korporacyjne*) budowane są wokół określonych produktów, identyfikują je i wyróżniają spośród innych wyrobów za pomocą narodowych w treści nazw i symboli.¹⁵ Są to marki wykorzystujące w tworzeniu swej tożsamości narodowe emblematy, utożsamiające się z historią kraju i nie bojące się akcentować swojego rodowodu. Tym samym unifikują wartości niesione przez markę produktu z utrwalonym w opinii publicznej wizerunkiem danego kraju, choć proces działa także w drugą stronę. Z kolei marka kraju, określana także jako jego tożsamość konkurencyjna¹⁶, jest to ogólny wizerunek, reputacja i stereotypy odnośnie określonego państwa i jego mieszkańców na arenie międzynarodowej, zespół cech tworzących w percepcji opinii publicznej obraz i przewidywania, pozytywne bądź nie, danego miejsca. Posiadanie rozpoznawalnej i uznanej marki kraju wśród światowej opinii publicznej nabiera stale na znaczeniu w obliczu ciągłej rywalizacji państw o sprawy jak inwestycje, turystów, organizacje imprez. Jest to jeden z kluczowych czynników w kreowaniu przewagi konkurencyjnej w świecie, przynoszący wymierne korzyści społeczne i ekonomiczne. O wzrastającym w erze globalizacji znaczeniu tego pojęcia świadczy choćby fakt liczby wprowadzonych programów brandingu narodowego przez państwa, chcących zakodować w umysłach społeczeństw swe istnienie, bądź pracujących nad zmianą już istniejącego wizerunku. Niektóre z nich przyczyniły się już do znaczącego sukcesu wyrażającego się przez ukształtowanie pozytywnej reputacji krajów (m.in. Hiszpanii, Australia czy Irlandii), a inne dopiero pracują nad budową swojej marki (m.in. Polska, RPA, Rumunia).

W czasach globalizacji i płynącej z niej standaryzacji oraz unifikacji kulturowej korzyści płynące z odróżnienia swej oferty w świecie mogą okazać się znaczące. Znajomość miejsc wśród międzynarodowej opinii publicznej ogranicza się do tych, które najbardziej akcentują swoją obecność albo potrafią przyciągnąć na siebie uwagę. Skumulowany przekaz mass mediów powoduje natłok informacyjny, przez co przyjęcie sygnałów z otaczającego świata ma charakter wybiórczy. Tym samym wiedza odnośnie wszystkich państw świata, ich wartości, kulturze, krajo-brazie, obojętnie jakby nie były one wspaniałe, jest ograniczony. Mylenie Słowacji

¹⁵ R. Rojek, *Marka narodowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 62.

¹⁶ S. Anholt, *Tożsamość... op. cit.*

ze Słowenią jest właśnie przejawem owej luki percepcyjnej, stanowiącej problem dla państw o małej rozpoznawalności, czy takich, których wizerunek wśród zagranicznych obywateli jest znacząco odbiegający od rzeczywistego stanu. Prawdopodobne cechy łączone z Francją to m.in. szyk, romantyzm, moda, wspaniałe wina oraz kuchnia; z Tyrolem - piękne góry, miejsce wspaniałego piwa, kulturywacji narodowych strojów, muzyki oraz tradycji. Jednak patrząc na drugi koniec tej „hierarchii reputacji” spodziewany stopień skojarzeń wśród opinii publicznej Europy bądź Ameryki odnośnie krajów lub miejsc jak Nikaragua, Tadżykistan, Gwinea, Syria czy Gabon będą bliski zeru lub w pewien sposób odstawać od rzeczywistości. Tym samym nabywcy wybierając miejsce na spędzenie wakacji, czy korporacje szukając miejsca do nowych inwestycji biorą pod uwagę jedynie koszyk krajów-marek, które istnieją w ich świadomości.

Według rankingu National Brand Index¹⁷ będącym jednym z najbardziej znanych tego typu na świecie, najmocniej cenioną markę kraju posiada obecnie Wielka Brytania – utożsamiana z konserwatyzmem, tradycją, szlacheckim rodowodem czy Big Benem. Prezentowana poniżej pierwsza 15-tka tej klasyfikacji pokazuje państwa, które zdołały przeforsować do świadomości międzynarodowej opinii publicznej swoje istnienie oraz powiązany z nimi zbiór wartości, kreując tym samym silny wizerunek. Ranking ukazuje również, że najmocniejsze marki to w większości elita gospodarcza świata, w czym udział z pewnością miały m.in. właśnie pozytywne akcje brandingów narodowych. Najlepszym przykładem tego jest Hiszpania, która jeszcze 30 lat temu z pewnością nie znalazłaby się w czołówce zestawienia, przywołując na myśl wojnę domową oraz rządy Franco, jednak poprzez kreacje swej tożsamości konkurencyjnej pod okiem światowej sławy eksperta Wallego Olinsa, dzisiaj znajduje się wśród grona najlepszych. Rozpatrując efekt kraju pochodzenia w kontekście poniższego zestawienia należy zauważyć, iż produkty z każdego z tych krajów automatycznie wiążą się z pewnym wizerunkiem marki oraz określonym poziomem jakości. Warto również zwrócić uwagę na kolumnę tabeli przedstawiającą ocenę danego kraju przez jego własnych obywateli. Cała pierwsza piętnastka postawiła rodzime państwo jako najbardziej cenioną markę, która powinna znaleźć się na pierwszym miejscu zestawienia, co świadczy o wysokim stopniu zadowolenia i dumie z bycia obywatelem właśnie tego kraju oraz ukazuje że odpowiednio sprecyzowana wcześniej wspomniana idea przewodnia znajduje tutaj potwierdzenie w „życiu marką” lokalnych społeczności. Posiadanie przez państwo uznanej reputacji na

¹⁷ Opracowany przez Simona Anholta na podstawie grupy panelowej on-line Global Market Insights w Seattle. Pod uwagę brano m.in. ocenę kulturową, polityczną, gospodarczą, humanitarną 36 rozwiniętych i rozwijających się krajów.

arenie międzynarodowej przekłada się bezpośrednio na stopień zadowolenie jego obywateli, powodując że uczą się oni z większą chęcią o swoim kraju i jego wartościach.¹⁸

Tabela 1. Pozycje marek kraju według Rankingu National Brand Index

Pozycja rankingowa	Kraj	Samocena obywateli
1	Wielka Brytania	1
2	Szwajcaria	1
3	Kanada	1
4	Włochy	1
5	Szwecja	1
6	Niemcy	1
7	Japonia	1
8	Francja	1
9	Australia	1
10	Stany Zjednoczone	1
11	Hiszpania	1
12	Holandia	1
13	Norwegia	1
14	Dania	1
15	Nowa Zelandia	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie Anholt S., *Tożsamość... op. cit.*, str. 82

Wcześniej wspomniane wykorzystanie przez producentów i właścicieli marek efektu kraju pochodzenia, pozwoliło im na wzmocnienie ich wizerunku, przenosząc wartości utożsamiane z danym miejscem na ich dobra, jak także z produktów na wizerunek danego miejsca. Jak argumentuje prezes Instytutu Marki Polskiej - Mirosław Boruc, *marka kraju jest istotnym elementem dokonywania wyborów. Na ponad 50 proc. decyzji o zakupie ma wpływ kraj pochodzenia towaru.*¹⁹ Jednak by to osiągnąć, koniecznym jest najpierw zakodowanie w umyśle nabywców obrazu oraz atrybutów z jakimi powinni utożsamiać konkretne państwo. Często świadomość społeczna opiera się jedynie na stereotypach odnośnie danego miejsca, nie uzmysławiając sobie w pełni czy dany pogląd odnośnie odległych miejsc i przypisywane mu wartości są słuszne. Korzystne wykorzystanie kraju

¹⁸ Wpływ brandingu na zachowania obywateli można porównać do akcji promocyjnych odnośnie rzucenie palenia, bądź zapinania pasów – wszystkie te działania miały bezpośrednie przełożenie w zmianie postaw społecznych.

¹⁹ Artykuł: *Marka potrzebuje lobbingu*, źródło: http://www.nowamarka.pl/omarce/raport/rap1/lobbying/body_lobbying.html

pochodzenia umożliwia jest określonej grupie państw, cieszących się posiadaniem rozpoznawalnej marki, a do czego inne powinny stale dążyć. Tym samym mogą one wzmacniać swoje marki produktów eksportowych wartościami wynikającymi z konkretnego ich rodowodu, przyciągać zagranicznych inwestorów czy turystów.

Marki nie tylko dają znaczące korzyści dla ich właściciela, ale dystrybuują bogactwo dookoła siebie, przyczyniając się znacząco do rozwoju powiązanych z nią gałęzi przemysłu oraz regionów. Jak wiadomo duża część działalności firm związana jest z outsourcingiem i działalnością usługową, dzięki której inne przedsiębiorstwa zwiększają swe zatrudnienie oraz wpływają na ogólny obraz marki. Implikuje to podwyższoną produkcję, działalność dystrybucyjną oraz detaliczną, która wymaga zwiększonej liczby zasobów ludzkich. *Dell Komputer Texas zatrudnia na przykład bezpośrednio 12 500 osób, ale jednocześnie tworzy ogółem około 30000 miejsc pracy; 3M zatrudnia bezpośrednio w Minnesocie 20 000 pracowników, kreując w sumie 54 380 miejsc pracy (...). Innymi słowy, każde z tych przedsiębiorstw przyczynia się do powstania od 2,5 do 3 razy więcej miejsc pracy w regionie, niż wynika to z ich listy płac.*²⁰ Ukazuje to jak wokół firm, które posiadają silne, sprawdzone marki roznosi się dobrobyt, wpływając na poprawę warunków w swym otoczeniu. Dodatkowo przedsiębiorstwa te zmuszone są poprzez podwyższone przychody płacić większe podatki, więc tak naprawdę korzysta z tego całe państwo, podnosząc poziom życia obywateli.

Jeśli jakaś lokalna firma odnosi sukces w markowym eksporcie, wówczas zapewne znajdą się naśladowcy, gotowi również zaryzykować i skierować swe wysiłki na budowanie wizerunku swoich produktów, zwiększając poziom umiędzynarodowienia różnych sektorów wewnątrz kraju. Ich szanse na powodzenie rosną o tyle, że zagraniczni inwestorzy oraz konsumenci mogą mieć pozytywne skojarzenia wywołane poprzez już eksportowane z tego kraju produkty, tym samym mogą wyrazić chęć wypróbowania innych rodzimych marek, bądź w ich świadomości dany kraj posiada korzystny wizerunek, przenoszący się, jak wcześniej wspomniałem, na eksportowane dobra. Powoduje to oczywiście olbrzymią odpowiedzialność krajowych producentów, którzy zmuszeni są utrzymywać wszystkie swe działania oraz jakość oferowanych produktów na z góry określonym poziomie, by nie zniszczyć wizerunku swoich marek, a tym samym nie spowodować złej wizji całego kraju i pochodzących z niego wytwórców. Jeśli zyskają oni zaufanie zagranicy, co do wartości niesionych przez ich markę, wówczas mogą liczyć nie tylko na dodatkowe korzyści dla siebie, ale także mogą rozciągnąć je na swoje własne państwo, stając się jego nieformalnym ambasadorem.

²⁰ S. Anholt, *Sprawiedliwość... op. cit.*

Podobnie jak w przypadku marek produktów bądź usług, również i te posiadane przez kraje mają wartość możliwą do oszacowania, stając się ich najcenniejszym aktywem. Można to dostrzec zwłaszcza rozpatrując procentowy udział wartości marki kraju w stosunku do PKB. Według wyceny finansowej opracowanej przez National Brand Index przy współpracy z agencją Brand Finance największą wartość, wyprzedzającą dwukrotnie drugą w rankingu Japonię, posiada megamarka Ameryka.

Tabela 2. Wycena finansowa marek narodowych według National Brand Index

	Kraj	Wartość marki w mln USD	Wartość marki % PKB 2004	Wartość marki per capita (USD)
1	USA	17,893	152	60,936
2	Japonia	6,205	133	48,566
3	Niemcy	4,582	167	55,449
4	Wielka Brytania	3,475	163	58,492
5	Francja	2,922	143	48,174
6	Włochy	2,811	167	48,821
7	Hiszpania	1,758	169	38,566

Źródło: opracowanie własne na podstawie Anholt S., *Tożsamość... op. cit.*, s. 68.

Jak również można dostrzec analizując przedstawione tabele, wartość marki z punktu finansowego odbiega trochę od tego ukazanego w tabeli 1, gdzie USA znalazła się dopiero na 10 miejscu. Wynika to z faktu, że marka ta budzi wiele kontrowersji związanych z prowadzoną przez państwo polityką zagraniczną i działaniami militarnymi, jednak w przełożeniu na wielkość kraju, mnogość łączonych z nim atrybutów oraz ilość eksportowanych produktów, posiadanie rodowodu z Ameryki jest wspaniałą korzyścią dla firm. Biorąc pod uwagę wcześniejszą analizę rankingu marek Interbrand można łatwo znaleźć potwierdzenie tezy, że marki dla Ameryki stały się jednym z najistotniejszych czynników obecnego sukcesu – zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę wspólną wartość marek narodowych i marek kraju USA, co stanowi niebotyczną sumę. Znaczenie brandingów i korzyści z posiadania silnej marki znajdują potwierdzenie w powyższym zestawieniu ponownie rozpatrując przykład Hiszpanii, która uplasowała się na 7 miejscu. Działania marketingowe rozpoczęte kilkadziesiąt lat temu pozwoliły tej ojczyźnie pomarańczy wykreować wizerunek warty dziś 1.758 mln USD.

Potencjalne korzyści z eksportu markowych produktów powodują, że działania te powinny być wspierane przez rząd, poprzez spójną i długofalową strategię budowania marki kraju. Dostrzegły to państwa, których marki stanowią o obliczu

dzisiejszego świata, najbogatsze rządy, które w brandingu dostrzegły szansę na utrzymanie swej wysokiej pozycji – zwłaszcza wcześniej omawiane Stany Zjednoczone. Stosowanie branding w tymże kraju ma swoją długą tradycję, poprzez swój znaczący wkład w czasach wojen światowych i zimnej wojny. Jednak przekaz jaki USA obwieszcza światu nigdy nie przyjął w pełni jednolitej strategii, przez co wizje często nakładały się na siebie, tworząc niespójny obraz kraju demokracji, Ojczyzny Wolności, ale też w oczach innych tyrana, narzucającego swoją wizję świata innym. Powoduje to, że nastroje jakie wywołuje marka Ameryka są często antagonistyczne – począwszy od uwielbienia i podziwu, skończywszy na pełnej nienawiści. Inną sprawą jest bogactwo wysyłanych przez Stany Zjednoczone przekazów, w wielu przypadkach nawet nieświadomie, przez co trudno jednoznacznie wybrać tylko kilka atrybutów – Ameryka to chyba największy i najbardziej rozbudowany w dzisiejszych czasach zlepek różnych wartości, marka, której spektrum jest tak szerokie, że tworzy jej pełną unikatowość. Przez pozycję lidera ekonomicznego obywatele mogą odczuwać dumę, która znajduje potwierdzenie w „jakości” posiadanych przez ten kraj marek.

Znaczenie kraju pochodzenia jest niezwykle istotne w kreowaniu marki produktów. Zyskują one wówczas dodatkowe atrybuty przenoszone z wizerunku kraju, ale również często konsumenci mieszkający w „globalnej wiosce” chcą, by produkt skądś pochodził. Baileys, produkt utożsamiany z Irlandią (można go znaleźć jako narodowy trunek dostępny na każdym lotnisku w tym kraju) tak naprawdę został „zaprojektowany” na Manhattanie. Wykorzystanie celtyckich zieleni oraz złota przez przedsiębiorczych Amerykanów, pozwolił mu stworzyć narodowy, rodzimy wizerunek, a poprzez wyeksponowanie jego kraju pochodzenia – z dziewiczych wysp Celtów, na zbudowanie jego historii i tradycji, przez co zyskał na szlachetności. Kraj pochodzenia ma swój znaczący wpływ przy wyborze różnych gam produktów jak np. win (prym wiodą tutaj Francja i Włochy), elektroniki (Japonia), whisky (Szkocja, USA). Również nazwy wielu marek specjalnie przyjmują obce brzmienie, by zyskać na sławie danego kraju, nadać produktom cech przypisanych rodzimej wytwórczości. Idealnym tego przykładem jest chiński wytwórca lodówek Haier, który ukrył swe azjatyckie pochodzenie, nadając dzięki nazwie swojej marce znamiona niemieckiej myśli technicznej, czy polskie przedsiębiorstwo branży obuwniczej Gino Rossi, korzystające z włoskiego wizerunku kraju mody.

Paul Temporal, w swym artykule odnośnie branding krajów azjatyckich wymienia korzyści z posiadania silnego, pozytywnego wizerunku kraju. Są one koncentratem zalet wynikających z posiadania przez państwa silnej marki, co z kolei przekłada się bezpośrednio, dzięki uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na arenie

międzynarodowej, na ich sytuację ekonomiczną, społeczną, polityczną oraz humanitarną. Oto one:

- *Wzmacnia stabilność waluty*
- *Pomaga przywrócić międzynarodową wiarygodność i zaufanie inwestorów*
- *Odwraca spadek międzynarodowych ocen ratingowych*
- *Zwiększa międzynarodowe wpływy polityczne*
- *Prowadzi do wzrostu eksportu markowych towarów i usług*
- *Zwiększa wpływy z turystyki i inwestycji*
- *Pobudza rozwój międzynarodowego partnerstwa*
- *Wzmacnia tożsamość narodową (wiara, duma, harmonia, ambicja, narodowa determinacja)*
- *Odwraca negatywne nastawienie do ochrony środowiska i przestrzegania praw człowieka*
- *Pomaga rozproszyć podejrzenia o korupcję i nepotyzm*
- *Otwiera lepszy dostęp do globalnego rynku*
- *Poprawia zdolność wygrywania z lokalną i globalną konkurencją biznesową oraz zdolność do ochrony własnego rynku²¹*

7. Elementy kształtujące markę kraju

Biorąc pod uwagę branding narodowy w celu uzyskania silnej marki oraz niesionych przez nią korzyści wiele państw przyjmuje często anachroniczne i niespójne akcje promocyjne prowadzone przez różne sektory, co ostatecznie przyczynia się jedynie do ponoszenia kosztów bez uzyskania wymiernych efektów. Należy pamiętać, że branding kraju jest procesem trudniejszym oraz odmiennym od kształtowania tożsamości i wizerunku marki produktu, bądź usługi, zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę jego złożoność oraz rozmiar samego państwa. Nie wszystkie narzędzia marketingu dają się bezpośrednio przełożyć na ten proces, jednak można i w nim znaleźć wiele podobieństw w porównaniu z budowaniem marek komercyjnych. O ile w przypadku brandingu dóbr wszelkie cechy jak kształt, design, kolorystyka, funkcje, obrazy, zachowanie personelu oraz wizje kształtowane są odgórnie przez zespół je tworzący, to w przypadku państw, proces ten należy przeprowadzić oddolnie – poprzez istniejące już wartości, postawy oraz atrybuty należy przygotować postępowanie mające na celu wyłonienia odpowiedniej i prawdziwej tożsamości konkurencyjnej kraju. Problem jaki napotykają państwa w początkowej fazie brandingu to właśnie pierwotne uzyskanie idei przewodniej, będącej prawdziwym „koncentratem” oraz przykładem specyficznych

²¹ S. Anholt, *Sprawiedliwość... op. cit.*, s. 199.

cech wyróżniających jakże złożony twór jakim jest kraj oraz zamieszkujący go obywatele, która następnie stanie się podstawą prowadzenia dalszych akcji promocyjnych. Obserwując przebieg tego procesu w Polsce, w ramach przyjętego programu brandingu narodowego przez rząd RP, ostatecznie po przeanalizowaniu wielu propozycji oraz przeprowadzeniu badań przyjęto ideę „Creative Tension” tłumaczoną jako twórcze napięcie czy twórcza przekora. To ona stanie się fundamentem oraz znajdzie przełożenie w kolejnych etapach procesu mającego na celu wypromowanie Polski w świecie. Uzyskanie końcowego wyniku odnajdującego potwierdzenie w rzeczywistości jest kluczowym czynnikiem przyszłego powodzenia w kształtowaniu swej tożsamości konkurencyjnej.

Państwa kreując swoją markę często przyjmują również określone symbole czy znaki graficzne wspomagające akcje promocyjne na świecie. Warto tutaj odnieść się ponownie do Hiszpanii, która zaprojektowane przez Joana Miro logo słońca przedstawiała w różnych aspektach prowadzonego brandingu, ściśle powiązanego z modernizacją państwa. Do dzisiaj symbol ten z chęcią wykorzystywany jest przez biura podróży w celu przyciągnięcia turystów właśnie do tego słonecznego kraju. Jednak takie działania w przypadku produktu jakim jest państwo, mają charakter jedynie wspomagający, gdyż proces tworzenia marki kraju jest o wiele bardziej złożony i wymaga współdziałania wielu podmiotów



Podczas kształtowania strategii marki kraju należy wziąć pod uwagę 6 najbardziej istotnych czynników, przekładających się na bezpośrednio na wizerunek państwa w świecie, tworzących sześciokąt marki narodowej²²:

Jednym z elementów kształtujących obraz kraju w oczach zagranicy są jego **obywatele**. W czasach, gdy świat stał się globalną wioską, gdy poprzez bogaty wybór środków transportu podróże nigdy nie były prostsze, gdy emigracje stały się dla wielu ludzi sposobem na życie, każdy obywatel danego państwa może stać się jego ambasadorem za granicą. Wiedza ludzi odnośnie danego kraju ukształtowana jest poprzez ogólne mity, przekonania, klisze, utrwalone w społeczeństwie w którym żyją. Trudno zmusić kogokolwiek by chciał sam kształtować własny obraz każdego z ok. 190 państw dzisiejszego świata, w których nie był i możliwe że nigdy nie będzie. Wcześniej wspomniane aspekty globalizacji powodują jednak, że wielce prawdopodobnym jest, że na swojej życiowej drodze spotka przedstawicieli różnych krajów, którzy wpłyną na jego postrzeganie innych państw. Biorąc również pod uwagę pewną blokadę społeczeństw odnośnie odbierania informacji,

²² S. Anholt pojęcie marki kraju i marki narodowej stosuje zamiennie.

Rysunek 1. Elementy składowe marki krajów



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Anholt, *Sprawiedliwość... op. cit.*, s. 170.

którymi są bombardowani codziennie przez mass media, marketing bezpośredni w formie kontaktu z przedstawicielami innych państw może przynieść znaczące korzyści przy niskich kosztach. To, czy posiadane wizje po spotkaniu zmienią się na lepsze, czy gorsze, zależy z kolei od stopnia narodowej świadomości oraz przekazywanych światu wartości przez każdego z obywateli danego kraju. Społeczeństwo państwa to tak naprawdę wielka siła, często niedostrzegany środek masowego przekazu, który kształtuje obraz państwa w oczach zagranicznej opinii publicznej. Ważne jest by obywatele czuli narodową świadomość oraz ciężar odpowiedzialności jaki na nich spoczywa, by chcieli razem z rządem kształtować markę swojego kraju, a więc po części i swoją własną – identyfikacja swoich wartości z państwem przypomina tutaj niezbędną działalność pracowników marek usługowych, którzy współprzyczyniają się do tworzenia marki firmy. Jeśli spojrzeć na dane odnośnie populacji każdego państwa, wówczas można łatwo sobie uświadomić, że odpowiednie ukształtowanie poczucia dumy i celu wśród obywateli, by instynktownie dokonywali jego reklamy, spowoduje wytworzenie np. w przypadku Polski, 40 mln „sprzedawców”, gotowych codziennie oferować swój pro-

dukt i tworzyć jego markę, jaką jest Polska. Jeśli całe społeczeństwo będzie dążyć do kształtowania pozytywnego wizerunku kraju, tego co jest naprawdę w nim cennego, wówczas można zmienić utarte stereotypy, które rządzą kształtowaniem wizji miejsc nieznanych. Wiadomo, że cel ten nie jest w pełni wykonalny, że zawsze znajdą się czarne owce powodujące utrwalenie lub powstanie negatywnego obrazu, ale im więcej ludzi zrozumie, że może mieć wpływ na wyobrażenie swojego państwa w świecie, tym ostateczny sukces coraz bliżej. Wysokie znaczenie narodowej dumy wśród obywateli i „życie marką” swego kraju znajduje potwierdzenie w przytoczonym wcześniej przykładzie, co do samooceny obywateli wśród krajów o najlepszym wizerunku na świecie²³.

Korzystnym czynnikiem jest również budowanie wizerunku społeczeństwa nie tylko przez zwykłych, szarych obywateli, ale również wykorzystywanie znanych osobistości wzmacniających program narodowego brandingu. Gwiazdy światowego sportu, kina czy popkultury zawsze znajdują się w świetle jupiterów, dlatego też każdy kraj powinien jak najbardziej korzystać z tego aktywa. Oczywiście wiele zależy tutaj od tego, jakie wartości same gwiazdy przekazują światu oraz czy same się z ojczystym krajem utożsamiają. Jednak jeśli oba warunki są spełnione pozytywnie, wówczas można zyskać szanse przekazania międzynarodowej opinii publicznej wiadomości również o innych obywatelach danego państwa. Sukces sportowca na arenie międzynarodowej powoduje wzrost popularności nie tylko jego, ale także daje sygnał o sile całego narodu. Atrybuty z jakimi kojarzona jest np. Brazylia, połączone są z sukcesami jej narodowych reprezentacji w piłce nożnej czy siatkówce, mówi o radosnym stylu gry w rytmach samby, tworząc tym samym markę całego kraju.

Następnym elementem kształtującym strategię marki narodowej jest **polityka zagraniczna i wewnętrzna**. Wydarzenia polityczne są dziś jednym z najczęściej poruszanych tematów w setkach mediów na całym świecie, przez co siła w tworzeniu wizerunku kraju wśród opinii publicznej jest poprzez ten czynnik znaczącym aspektem. To, jaki ustrój panuje w danym kraju, czy ludność może się cieszyć demokracją, czy jest nękana przez swoje władze, jaki poziom reprezentują politycy, wpływa znacząco na budowanie wizerunku danego kraju w oczach zagranicy. Bezpośrednie przełożenie formy rządów na postrzeganie całego państwa można dostrzec patrząc na przykład Wenezueli i ukształtowanego jej wizerunku przez pryzmat Hugo Chavesa, utożsamiając cały naród z brakiem stabilności, przejawami komunizmu czy biedą. Również jeśli kraj bierze udział w jakiejś wojnie lub akcjach humanitarnych wówczas wpływa to na kształtowanie się liczby jego zwolenników lub przeciwników. Obrany kierunek polityki ekonomicznej

²³ Tabela 1, Ranking marek kraju według ranking National Brand Index.

państwa ma tutaj również kluczowe znaczenie. Jeśli inwestor zagraniczny uzna, że sytuacja polityczna w danym kraju jest stabilna oraz że występują w nim korzystne czynniki jak: liberalny system podatkowy oraz pomoc rządu w kwestii wspierania przedsiębiorczości, wówczas zapewne wpłynie to na jego decyzje, co do inwestycji.

Poziom **inwestycji zagranicznych** pozwala ocenić kraj, odnośnie jego postrzegania w oczach innych ludzi biznesu, powoduje że nowi przedsiębiorcy są gotowi podążyć za innymi, zwiększając tym samym siłę gospodarczą kraju. Ma on również bezpośrednie przełożenie w sytuacji gospodarczej danego państwa. O inwestycje zagraniczne kraje zabiegają w wieloraki sposób, a posiadanie marki niosącej przesłanie atrakcyjnego, wyjątkowego miejsca do inwestycji i życia jest tutaj pożądane, gdyż premia w tym przypadku jest znacząca. *Walia, jeden z najskuteczniejszych w świecie regionów w zdobywaniu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, przyciągnęła 20 miliardów dolarów w ciągu 16 lat.*²⁴ Również zdolność krajów do przyciągania najlepszych pracowników zwiększając tym samym poziom zasobów ludzkich wpływa na postrzeganie państwa przez inwestorów. W erze globalizacji zasób jakim jest wiedza stał się kluczowym czynnikiem sukcesu, dlatego też kraje powinny zabiegać o rozwój i przyciągnięcie wykwalifikowanej kadry pracowniczej zyskując tym samym potencjał wizerunkowy oraz zwiększając swą konkurencyjność w walce o FDI. Również poprzez rekrutację najlepszych specjalistów na świecie kraj wysyła sygnał międzynarodowej opinii publicznej, że coś się w nim dzieje, ukazuje że jest wart zainteresowania. Znacząca jest także późniejsza rola tychże autorytetów różnych dziedzin nauki odnośnie promocji kraju – jak zostało udowodnione opinia publiczna jest o wiele bardziej podatna na sugestie właśnie od osób cieszących się autorytetem²⁵, więc przyciągnięcie tej grupy oraz ich ewentualne pozytywne wypowiedzi na temat kraju pozwalają budować jego markę.

Każdy kraj chcący zbudować swoją markę powinien skoncentrować się również na **promocji turystyki**. To, jak państwo przedstawia światu swą ofertę krajobrazowo-wypoczynkową kształtuje wizerunek danego miejsca wśród zagranicznych turystów, wpływając na ich potencjalną decyzję przy wyborze sposobu wypoczynku. Jest to również kanał komunikacyjny wpływający na opinie odnośnie kraju nie tylko wśród osób chcących podróżować, lecz swym zasięgiem zataczający szerszy rynek docelowy, pozwalający ukształtować w ich umysłach pewne obrazy i skojarzenia określonego miejsca, wywierając wpływ na ich emocje oraz

²⁴ W. Olins, *Wally Olins... op. cit.*, s. 157.

²⁵ R.B. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi – Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 186–208.

późniejsze postawy. *W swoim czasie Nowa Zelandia i Australia wykorzystywały promocję turystyczną do komunikowania idei kraju, która służyła bardziej budowie jego marki globalnej niż zwiększeniu napływu turystów (choć w obu przypadkach i to się stało).*²⁶ Podróż kształcą, a najlepszym sposobem na określenie wartości danego miejsca jest jego osobiste odwiedzenie. Pomijając korzyści ekonomiczne wynikające z turystyki, podróżnicy spędzający czas w jakimś miejscu nabywają własnych przekonań, co do jego właściwości, które przekażą następnie swym sąsiadom, rodzinie i przyjaciołom. Poprzez różnego rodzaju akcje promocyjne biura podróży starają się przekonać zagranicznych turystów o unikalności i wyjątkowych aspektach danego państwa, wysyłając pierwszy z przekazów odnośnie danego kraju. Własne odczucia turystów z kolei, którymi podzielą się z otoczeniem tworzą drugi przekaz, który może być wzmacniającym przekaz biur turystycznych, lub całkowicie go negującym. Kolejnym aspektem wpływającym na budowanie marki kraju a turystyką, jest poznanie podczas wycieczek lokalnych marek, które mogą zyskać uznanie w oczach zagranicznych gości. Chęć przypomnienia sobie mile spędzonych wakacji czy orientalność danej marki może skłonić ich do przyszłych zakupów oraz swoistej reklamy w ich otoczeniu. Możliwe też, że konsumenci zyskawszy obraz danego państwa oraz jego atrybutów będą gotowi poszukiwać towarów właśnie z niego pochodzących, mimo że nie mieli z nimi bezpośredniego kontaktu podczas pobytu. Wszystko zależy oczywiście od doznań oraz zbudowanej wizji z pobytu w określonym miejscu – jeśli okażą się one negatywne, wówczas należy się spodziewać przeniesienia tychże wartości również na lokalne marki. Tworzenie tożsamości kraju opartej jedynie na aspektach turystycznych może okazać się błędnym posunięciem, biorąc pod uwagę m.in. zmieniający się klimat oraz upodobania turystów. Przedstawianie wyłącznie unikalności swojego kraju przez pryzmat plaż, morza, lasów, kuchni czy kultury, ogranicza inne możliwe aspekty właściwości marki kraju oraz wpływa na postrzeganie określonego państwa jedynie jako miejsca ewentualnych wakacji, a nie możliwych inwestycji czy zakupu rodzimych produktów. Przypadek Egiptu, który po zamachach terrorystycznych na Szarm el-Szejk świecił pustkami i raczej bardziej odstraszał niż przyciągał obcokrajowców, powinien uświadomić krajom, że budowana przez nich marka powinna mieć szerszy wydźwięk niż tylko „idealne miejsce na odpoczynek”.

Często nie w pełni docenianym aspektem w budowaniu marki narodowej jest **czynnik kulturowy**. Zostaje on sprowadzony do działalności non profit, w obawie, że nie przyniesie wymiernych korzyści materialnych – traktuje się go jako zobowiązanie o charakterze filantropijnym. W rzeczywistości jednak jest to coś,

²⁶ S. Anholt, *Tożsamość... op. cit.*, s. 127.

co nadaje „ducha” marce, wzbogaca przekaz czysto komercyjny kształtowany przez media w unikalny dla każdego narodu obraz ich samych. Kultura jest czymś, czego nie da się skopiować i co w dłuższym okresie czasu pozwala na pełniejsze i głębsze zrozumienie wartości kraju, tworzy wartość dodaną samej marki, będąc jednocześnie jej głębią. To, co wiemy o innych krajach i panujących w nich wartościach nie sposób ukształtować bez wymiaru kulturowego, który nadaje niesionym przez państwa komunikatom głębszy sens. Ograniczenia w budowaniu tożsamości bez czynnika kulturowego można dostrzec badając przykładowo wizerunek Japonii. Dopiero ukazanie niezwykle przywiązania Japończyków do tradycji, godna pozazdroszczenia sumienność oraz pracowitość, kierowanie się w życiu honorem oraz wartościami rodzinnymi powoduje, że marki japońskie zyskują swój wyjątkowy charakter. Tak, jak kiedyś samurajowie kierowali się kodeksem Bushido, tak dzisiejsi pracownicy japońskich przedsiębiorstw mają głęboko zakorzeniony system wartości, który przekazują poprzez swoje przywiązanie do pełnionych obowiązków również swoim markom. Bez wymiaru kulturowego wytwarzane przez nich produkty utraciłyby niektóre swoje atrybuty utożsamiane z nimi, jak np. pewnik jakości, solidności i niezawodności, jednak dzięki temu „duchowi” można domniemywać, że zostały wykonane jak najlepiej, gdyż perfekcjonizm to część japońskiej kultury. Podobna sytuacja ma się z innymi krajami, które dzięki swej kulturze nadają markom ważne atrybuty. Włochy mogą poszczycić się posiadaniem Leonarda da Vinci, Dantego, Galileusza, Michała Anioła, przez co cały kraj zyskuje artystyczny, bogaty obraz ojczyzny wirtuozów sztuki, a tym samym każdy samochód Alfa Romeo, spodnie Armaniego czy perfumy Gucci zyskują namiastkę ich sławy i geniuszu. Osiągnięcia Amerykańskiej kultury jak twórczość Andy’ego Warholla czy wpływ dzieci kwiatów wpłynęły na nowoczesny, niekonformistyczny i prowolnościowy obraz Stanów Zjednoczonych. Kultura wnosi swój wkład w postrzeganie marki, ale również marka pozwala ukształtować obraz kultury danego kraju. Wzajemne przenikanie się jej z komercyjnością jest w dzisiejszych czasach nieunikniona, jednak obie strony osiągają z tej wymiany korzyści. Dzięki nadawaniu produktom nazw i różnych atrybutów będących częścią kulturalnego dziedzictwa danego kraju, zyskuje ono szersze poznanie w świecie. Polskie alkohole jak Chopin, Pan Tadeusz, Sobieska, to produkty, dzięki którym zagraniczny konsument zyskuje namiastkę polskiej kultury.

Jednym z najważniejszych aspektów budowania strategii marki kraju jest wcześniej wspomniany **markowy eksport produktów**. Przenoszenie wizerunku, jaki niesie z sobą marka oraz wykorzystanie miejsca jej pochodzenia, w celu wzmocnienia niesionego przekazu, powoduje, że rząd powinien wspierać lokalnych przedsiębiorców w budowaniu ich reputacji za granicą. Marki narodowe również mogą pełnić znaczącą rolę jako ambasadorzy, z którymi zagranica będzie

miała po raz pierwszy kontakt, wywierając znaczący wpływ na wizerunek całego kraju. Poprzez koszyki dóbr jakie państwo eksportuje, możliwe jest także uzyskanie w przyszłości pozytywnego efektu kojarzenia najlepszych produktów z danej branży właśnie z określonym państwem – tak jak w przypadku win z Francji, bądź ekskluzywnych samochodów z Niemiec.

Będąc w Japonii przekonałem się, że wiedza lokalnych obywateli odnośnie Polskie jest raczej znikoma lub żadna. Jednak po chwili zastanowienia na ich myśl przychodziła Żubrówka oraz Spirytus Rektyfikowany – polskie alkohole występujące na sklepowych półkach w centrach handlowych jak Mitsukoshi czy Daiei. Japończycy tym samym byli przekonani o długiej tradycji spożywania tychże produktów wśród Polaków, mimo że nasze przekonywanie, iż nikt u nas nie pije Spirytusu, nie docierało do nich w pełni. Występowanie tych, a nie innych polskich marek na japońskim rynku ukształtowało wizerunek naszego kraju jako ojczyzny wódki, kraju gdzie ludzie są na tyle silni by pić 96% alkohole. Jednak jeśli Japończycy spotkaliby się z innymi naszymi markami, zapewne ich wizerunek Polski mógłby się zmienić. Markowe produkty kształtują obraz danego kraju z wielką siłą, gdyż to z nimi najczęściej konsument spotyka się w codziennym życiu i to ich wartości następnie wpływają na ukształtowanie wizji odnośnie określonego państwa.

Wszystkie wyżej wspomniane elementy składają się na tworzenie sprawnej i rozpoznawalnej marki kraju. To, jak świat będzie widział dane państwo, czy będzie w stanie rozróżnić je spośród innych oraz jakie wartości będzie z nim kojarzył wpłynie następnie na sytuację ekonomiczną wewnątrz kraju, jego potencjalny dobrobyt oraz lepsze postrzeganie jego obywateli za granicą. Wiadomo, że najwięksi gracze będą bronić swej pozycji, jednak pozostanie jedynie dostawcą surowców lub miejscem, gdzie państwa zachodu zlecają całą produkcję dzięki korzystnym wewnętrznym kosztom, utrwali nierówny podział ekonomiczny świata, spowoduje niewykorzystanie tkwiącego w wielu narodach potencjału, który powinno się ukazać i wzmocnić. Możliwe, że już niedługo nikt nie pomyli więcej Nigerii z Nigrem czy Słowacji ze Słowenią, jeśli tylko kraje te zdecydują się zmanifestować światu swoją odrębność, pokażą wewnętrznego ducha i tkwiący w nich siłę – zbudują swoje marki, przechodząc na wyższy poziom hierarchii gospodarczej. Opieranie swej przewagi konkurencyjnej jedynie na zasobach naturalnych jest niezwykle niebezpieczne oraz coraz bardziej mniej korzystne, dlatego też kraje powinny wziąć pod uwagę kluczowy czynnik sukcesu jakim jest w dzisiejszych czasach marka.

Kraje najbardziej rozwinięte mogą koncentrować swe działania jedynie na dodawaniu wartości niematerialnej do produktów oraz zarządzaniu intelektualnym kapitałem, podczas gdy kraje średnio zamożne stają się głównie producen-

tem wyrobów gotowych. Najuboższym pozostaje eksploatowanie swoich krajów pod względem surowców, co w czasach nasilonej konkurencji cenowej i niestabilności rynku jest niebezpieczną, często niedochodową działalnością, utrwalającą ekonomiczny podział świata. Jednak kraje średnio zamożne mogą przejść na wyższy poziom, aktualnie zajmowany przez liderów, by nie tylko produkować dla innych, ale wykorzystywać wartości związane z siłą marki, przenosząc swą działalność do krajów najuboższych. Te z kolei zyskałyby nowe źródło dochodów, przez ich pozycja ekonomiczna uległaby znaczącej poprawie.

Najlepszym przykładem kraju który osiągnął sukces z produkcji niemarkowej i wypromował się w świecie jest w moim przekonaniu Japonia. Jeszcze w latach 50-tych posiadanie metki „Made in Japan” kojarzyło się raczej z taniością i tandetą, co w porównaniu z dzisiejszym przekazem utrwalonym w społeczeństwie jest wręcz nie do uwierzenia. Japonia to marki jak Toyota, Toshiba, Kawasaki, Mitsubishi, Honda, Bank of Tokyo, Sony, Yamaha, Shiseido, Nintendo, Nissan i wiele innych, które na stałe wpisały się w wizerunek dzisiejszego świata. Japonia to także takie symbole jak nowoczesna technologia, miniaturyzacja, pracowitość, sumienność, pełne oddanie sprawom firmy, honor, wysoka jakość. Rola rządu w całym procesie modernizacji państwa okazała się nie do ocenienia – ograniczenie importu na rzecz wspierania rodzimej gospodarki, programy pomocy oraz różnego rodzaju dotacje pozwoliły wielu firmom na wytworzenie na tyle silnej pozycji, by w przeszłości stać się liderami w swych sektorach.

Mieszkając pół roku w tym kraju przekonałem się, jak każdy z obywateli wpływa na kształtowanie się ogólnego wizerunku kraju, jak wartości przekazywane światu są żywe w każdym z jego mieszkańców. Pozwoliło to na utworzenie spójnego, jednolitego komunikatu, który dzięki wyjątkowej kulturze japońskiej zyskał na swojej unikatowości, kształtując markę całego państwa jak i rodzimych producentów. Japonia zdołała wyeksportować nie tylko swoje marki ale również kulturę, na co najlepszym przykładem są powstałe na całym świecie bary sushi czy bajki manga. Państwo to corocznie przyciąga również miliony turystów, chcących zobaczyć kraj kwitnącej wiśni.

„Made in Japan” w dzisiejszych czasach przynosi tak wiele pozytywnych skojarzeń, że niektóre firmy są gotowe nadać swoim produktom japońsko brzmiące nazwy, by uczknąć choć cząstkę tej potężnej niematerialnej wartości. Skorzystała nawet na tym wcześniej już wspomniana fińska Nokia, która przez wiele osób uważana jest (oczywiście całkowicie niesłusznie) za firmę japońską, zyskując w ich oczach dodatkowe wartości.

W ślady Japonii starają się iść inne państwa Azji jak choćby Korea Południowa czy Tajwan. Zwłaszcza pierwszy z tych krajów dostrzega swoją szansę w promowaniu marki kraju, przez co stale wzmacnia rodzime marki, by były one w stanie

konkurować na międzynarodowych rynkach. Samsung, LG, Hyundai czy Daewoo już dziś stały się symbolami rozpoznawalnymi na całym świecie, ale aspiracje koreańskiego rządu sięgają jeszcze wyżej. *Według raportu sporządzonego przez Ministerstwo, celem rządu jest zwiększenie udziału koreańskich produktów markowych w całkowitym eksporcie kraju do 70% i posiadanie przynajmniej dziesięciu marek, które do 2010 roku zostaną zaliczone do 100 najlepiej rozpoznawalnych marek świata.*²⁷ Prym w procesie brandingowania w Korei rząd, angażując znaczący budżet na ten program oraz wspierając rodzimych producentów. Tak przyjęta strategia, pozwala wierzyć, że znaczenie koreańskich marek w świecie w najbliższych latach będzie rosło.

O ile Japonia jest marką samą w sobie oraz posiada całą gamę swych marek eksportowych, o tyle wiele krajów dopiero zaczyna dostrzegać korzyści wynikające z brandingowania, powoli eksponując światu tkwiący w nich potencjał, wpływając na postrzeganie całego kraju. Estonia, małe 1,5 mln państwo, dzięki marce Viisnurk zyskała 25% światowego rynku produkcji sprzętu narciarskiego do biegów przełajowych; Tajlandia – kraj kojarzony głównie z turystyką oraz z wytwórstwem dla zagranicznych koncernów, zaczął promować swoją markę odzieżową dla dzieci Bebe-Bushh, sprzedawaną aktualnie w kilkudziesięciu krajach. Utarte stereotypy odnośnie konieczności pochodzenia niektórych gam produktów z góry określonego koszyka państw, w dzisiejszych czasach również zaczynają być przełamywane. Rynek perfum zdominowany przez włoskich, francuskich czy amerykańskich producentów zyskał niezwykle unikalną markę – Urvashi. Te pochodzące z Indii perfumy zostały umieszczone w paryskich perfumeriach po zawrotnej cenie 130 \$ za flakon, zyskując jednak grono zwolenników, gdyż niosły ze sobą coś nowego – wyjątkowy wschodni charakter.

Ciekawym przykładem państwa w którym tkwi wielki, ale niewykorzystany jeszcze potencjał jest Brazylia. Kraj ten będąc ósmą gospodarką świata nie posiada żadnej znaczącej eksportowej marki, mimo, że sama marka kraju jest niezwykle silna. Brazylia koncentruje swoją działalność głównie na dostarczaniu światu surowców, towarów nieprzetworzonych oraz wyrobów niemarkowych. Sam branding wewnątrz kraju jest silnie rozwinięty, jednak tworzone w ramach niego marki mają wydźwięk jedynie regionalny. O niewykorzystanym potencjale, jaki tkwi w tym państwie powinien przemawiać fakt, jak potężne emocje i wartości odczytywane są w umysłach konsumentów na całym świecie, gdy słyszą słowo Brazylia. Takie atrybuty jak karnawał w Rio, samba, gorące plaże pełne turystów, żywotność i gorący temperament, sex, radość czy młodość, chciałaby posiadać zapewne nie jedna marka, a w tym przypadku nikt z rodzimych wytwórców nie stara się

²⁷ S. Anholt, *Sprawiedliwość... op. cit.*, s. 52.

tego sprzedać światu. Co prawda kraj ten może być kojarzony również z biedą, przestępczością czy wycinaniem lasów tropikalnych, jednak moc pozytywnych skojarzeń jest przeogromna, przechylając szalę na rzecz utrwalenia pozytywnego wizerunku. Wszystkie wcześniej wspomniane właściwości pozwoliłyby na stworzenie wspaniałej marki dla młodych. Póki co, z kapitału Brazylii czerpią korzyści inne firmy jak np. Nike – sponsor drużyny narodowej w piłkę nożną, jak również projektant linii odzieżowej z emblematami tegoż kraju. Brazylia to czysta radość i zabawa więc wartości niezwykle pożądane w dzisiejszych czasach. Bardzo ciekawe, czy ktoś z przedsiębiorców z kraju samby w końcu dostrzeże szansę, jaka tkwi w budowaniu marki swoich produktów w symbiozie z już silną marką narodową?

8. Czynniki wpływające na sukces marki kraju

By wcześniej wspomniana strategia budowania marki kraju oparta na sześciokącie Anholta odniosła sukces, niezbędne jest współdziałanie wszystkich jego elementów w ramach wspólnie opracowanego programu brandingowego. Podejście traktujące zaprojektowanie logo i haseł promocyjnych jako czynnika wystarczającego do budowy wizerunku jest w tym przypadku całkowicie niewystarczające. Uzyskanie silnej marki możliwe jest poprzez efekt synergii wcześniej wspomnianych elementów, dlatego też współpraca przy procesie brandingowania jest niezbędna by nie ponosić niepotrzebnych kosztów bez osiągnięcia wymiernych korzyści. Pojedyncze działanie przez każdy z podmiotów powoduje zamęt w przepływie oraz formie informacji, czego efektem jest brak spójnego konceptu tożsamości konkurencyjnej. Zlepek niepowiązanych ze sobą działań przyczynia się także do próby przeforsowania różnych idei, uniemożliwiając zbudowanie pełnego i prawdziwego wizerunku państwa.

Prócz wspólnych wysiłków ważnym czynnikiem jest wykrystalizowanie specyficznych cech wyróżniających, będących przekładem rzeczywistego i prawdziwego stanu jaki panuje w danym państwie. Zakodowanie tych aspektów marki w umysłach światowej opinii publicznej może mieć miejsce dzięki jasno określonym wyróżnikom marki. Dlatego też początkowe prace nad opracowaniem odpowiedniej idei przewodniej ma tak duże znaczenie. Każde z państw świata odróżnia się w pewien sposób od siebie, dlatego też kreowanie tożsamości powinno się oprzeć na unikalnych dla niego walorach. W erze globalizacji to unikatowość pozwala osiągnąć sukces, wyrwać się z koła standaryzacji oraz stać się bardziej atrakcyjnym dla nabywców. Dlatego też nawet takie produkty jak perfumy z Indii czy markowa odzież z Tajlandii kreują nowy wymiar wizerunku tychże dóbr, przenosząc także innowacyjny obraz na całe państwo. Jeśli przekaz jaki mało znany

kraj chce ogłosić światu nie będzie odbiegał od setek standardowych i już istniejących, wówczas szansa na odniesienie sukcesu jest bliska zero.

Tym samym podczas budowania strategii marki czynnikiem decydującym o ewentualnym sukcesie starań jest innowacyjność. Termin ten stale nabierający na znaczeniu w dzisiejszych czasach powoduje, że poprzez złamanie reguł gry łatwiej wpłynąć na percepcję opinii publicznej w celu przyciągnięcia ich uwagi. *Z badań AIM wynika, że wytwórcy produktów markowych inwestują o wiele więcej w rozwój i innowacje aniżeli producenci towarów bez marki, czyli tzw. private labels lub mali lokalni wytwórcy. Co więcej, firmy które inwestują w badania i wdrożenia przyczyniają się do powiększenia rynku dla swoich produktów.*²⁸ Chcąc budować markę kraju należy przyjąć identyczne założenie. Nic zapewne nie przyciąga uwagi tak, jak ciekawe i interesujące nowości, a w natłoku informacyjnym tylko takie wiadomości mają znaczącą siłę przebicia. Jak argumentuje Mirosław Boruc, pierwszym z etapów powstawania marki jest właśnie wyróżnienie się z „oferty” innych, znalezienie unikatowych cech które zainteresują społeczeństwo. Dopiero potem należy ukazać iż przekaz jaki niesiemy światu jest potrzebny. Dlatego też tożsamość konkurencyjna może być kreowana wobec potrzeb już istniejących, uwytatniając te aspekty kraju, które je zaspokajają, bądź poprzez naświetlenie swych unikalnych właściwości i wartości, stworzyć potrzeby na rynku globalnym. Osiągając te czynniki podmioty chcące budować silne marki mogą rozpocząć pracę nad budowaniem uznania a nawet przyjaźni w oczach międzynarodowej opinii publicznej. Działania innowacyjne powodują również rozprzestrzenianie się tychże informacji poprzez obywateli innych państw między sobą, stają się tematem różnorodnych dysput, co przekłada się bezpośrednio na wizerunek i świadomość odnośnie danego kraju.

Każdy z podmiotów sześciokąta powinien również działać w ramach długofalowego programu brandingowego. Reputacja miejsc kształtuje się w relatywnie długim okresie czasu, dlatego też nie należy wymagać osiągnięcia szybkich korzyści. Cierpliwości jest podstawą zyskania w przyszłości przewagi konkurencyjnej, stale dążąc do współdziałania interesariuszy z ramion sześciokąta. Wymaga to m.in. nastawienia rządu do realizacji swej polityki nie pod publikę, lecz w ramach korzystnej długofalowej codziennej działalności. Odpowiedzialność polityków powinna przejawiać się poprzez działanie na rzecz społeczeństwa i kraju, a nie własnych interesów. Jednocześnie długość trwania budowy marki kraju może okazać się w przyszłości korzystnym czynnikiem, biorąc pod uwagę podobną za-

²⁸ *Rocznik 1999 Programu przywrócenia roli i znaczenia marek firmowych i handlowych w Polsce „Marka-Markom”*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 1999, s. 122.

sadę, w przypadku zajścia w danym kraju niekorzystnych wydarzeń, uderzających w wizerunek państwa. Wówczas istnieje duża szansa że utrwalona reputacja uchroni kraj przed szybką zmianą poglądów odnośnie danego miejsca.

W celu osiągnięcia mocnej pozycji marki, kraje powinny dążyć do wewnętrznej zgody między kreowaną tożsamością konkurencyjną a jej interesariuszami, gdyż tylko poprzez taką drogę można osiągnąć sukces i zapewnić, że będą oni współdziałać na wspólną korzyść – „żyli marką”. Państwo powinno również nastawić swoje wysiłki na szerzenie innowacyjności, stworzeniu odpowiedniego środowiska wspierającego kreatywność i twórczość, co ma kluczowe znaczenie w przyciągnięciu uwagi innych i budowaniu korzystnej reputacji. Lobbying na rzecz zaistnienia na światowej arenie powinien się skupić na przyciągnięciu zagranicznych inwestorów, autorytetów w różnych dziedzinach nauki oraz ciekawych imprez wpływających na obecność w zagranicznych mediach. Bezpośrednie udzielenie się w międzynarodowych organizacjach wpływa na obecność kraju w umysłach międzynarodowej opinii publicznej, przekładając się na stopień rozpoznawalności i łączonych atrybutów z danym państwem. Znacząca rola marek produktów w kreowaniu tożsamości konkurencyjnej państw implikuje z kolei opracowanie różnorodnych programów mających na celu wspieranie rodzimych producentów w tworzeniu swych komercyjnych marek oraz ich umiędzynarodawiania. Zrozumienie wagi tych wszystkich czynników oraz dopasowanie programów działania uwzględniających te kluczowe aspekty jest elementem niezbędnym do osiągnięcia silnej i rozpoznawalnej marki kraju na arenie międzynarodowej i czerpania z niej korzyści.

Zakończenie

Rozważania autora w prezentowanym tekście miały wykazać, jak marki krajów są niezwykle istotną wartością, stymulującą rozwój gospodarczy, wpływającą na zachowania i postawy społeczne, a tym samym na zyskanie znaczącej przewagi konkurencyjnej. Tak samo jak marki produktów wpływają na kształtowanie się wizerunku państwa, tak i posiadanie silnej marki kraju daje każdej z rodzimych marek dodatkowych unikalnych cech. W celu kreowania tożsamości narodowej lokalne rządy zobligowane są do prowadzenia odpowiedzialnej i zorientowanej na społeczeństwo polityki, wpływając na sytuacje w danym państwie. Wyścig o korzyści wynikające z markowej produkcji już się zaczął, więc tak, jak najsilniejsi będą starali się utrzymać swoją dominującą pozycję, tak i nowe państwa będą podążały drogą ku budowaniu własnych marek. Czas w tym przypadku ma istotne znaczenie, gdyż zależy od tego, kto zajmie istniejące nisze odnośnie potencjalnych wizerunków, zdoła zbudować na tyle silny przekaz by trafił do umysłów

konsumentów na całym świecie. Stale zmieniające się trendy oraz upodobania społeczności powodują, że egzotyka i innowacyjność są czymś pożądanym, dając całkowicie nowe szanse nieznanym wcześniej producentom na skonsumowanie kawałka z puli przeznaczonej dla markowych produktów, jak także daje krajom okazje na zakomunikowanie światu swojej prawdziwej tożsamości i zbudowania silnej marki kraju. Znane wśród ludzi związanych z marketingiem stwierdzenie Jacka Trout'a „wyróżnij się albo zgiń” znajduje tutaj bezpośrednie przełożenie odnośnie państw i ich reputacji na arenie międzynarodowej.

Bibliografia

- Anholt S., *Sprawiedliwość Marek*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006.
- Anholt S., *Tożsamość Konkurencyjna – Nowe spojrzenie na markę*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2007.
- Anholt S., & Hildreth J., *Brand America*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005.
- Cialdini R.B., *Wywieranie wpływu na ludzi – Teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
- Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of marketing*, Prentice Hall International, London 1989.
- Kall J., *Silna marka – Istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Marketing – przewodnik*, praca zbiorowa pod redakcją naukową L. Garbarskiego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Marka potrzebuje lobbingu* - http://www.nowamarka.pl/omarce/raport/rap1/lobbying/body_lobbying.html
- Murphy J.M., *Brand Strategy*, Director Books, Cambridge 1990.
- Olins W., *Wally Olins o Marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
- Rocznik 1999 Programu przywrócenia roli i znaczenia marek firmowych i handlowych w Polsce „Marka-Markom”*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 1999.
- Raport: *Marka dla Polski – idea przewodnia. Rozwój tożsamości narodowej Polski*. Instytut Marki Polskiej 2004.
- Rojek R., *Marka narodowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- Rozmowa z Prezesem Instytutu Marki Polskiej - Panem Mirosławem Borucem.
<http://www.virgin.com>
<http://www.nationbrandindex.com> – Ranking Marek krajów

