

Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz

Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

INWESTYCJE W MARKĘ NARODOWĄ

Streszczenie: Niniejszy artykuł dotyczy problematyki marki narodowej, której koncepcja jest coraz częściej wykorzystywana w strategiach rozwoju gospodarczego krajów. Przedstawia potencjalne korzyści, jakie kraj może osiągnąć z brandingu narodowego, oraz ukazuje realne koszty, jakie kraje ponoszą na ten cel. Autorka porusza także zagadnienie wartości marki narodowej, dzięki której można oszacować efekty działań związane z marką narodową.

Słowa kluczowe: marka narodowa, branding narodowy, wartość marki narodowej.

1. Wstęp

Najnowsze trendy ekonomiczne ukazują coraz większe zainteresowanie problematyką marki narodowej, i to w wymiarze zarówno teoretycznym, jak i praktycznym, poprzez wykorzystanie tej koncepcji w strategiach rozwoju gospodarczego wielu krajów. Takie działania podjęły w ostatnich latach m.in. Australia, Nowa Zelandia, Republika Południowej Afryki, Korea Południowa, a w Europie: Hiszpania, Portugalia, Belgia, Norwegia, Estonia, Węgry, Czechy, Irlandia, Wielka Brytania, Finlandia, a także Polska.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie, że markę narodową można traktować podobnie jak marki komercyjne, wykorzystując w procesie brandingu narodowego te same instrumenty do budowania i zarządzania jej wartością. Autorka twierdzi również, że inwestycje w markę narodową przynoszą wiele korzyści gospodarczych, politycznych czy kulturowych, a także przyczyniają się do powiększenia wartości kraju, w ujęciu zarówno marketingowym (poprzez wzmocnienie wizerunku), jak i finansowym.

2. Istota marki narodowej

Współcześnie marka narodowa jest często uznawana za kluczową składową kapitału narodowego i ważny element polityki gospodarczej państwa. Zdefiniować ją można ogólnie jako wypadkową wizerunku kraju, własnej tożsamości narodowej oraz produktów narodowych, branding narodowy zaś określa cały proces związany z tworzeniem silnej marki narodowej, a następnie jej wzmacnianiem i ochroną.

Koncepcja brandingu narodowego zakłada, że poprzez inwestowanie w markę narodową podnosi się konkurencyjność produktów narodowych, zwiększa się napływ inwestycji zagranicznych, rozwija się markowy eksport i turystyka, co w rezultacie prowadzi do wzrostu konkurencyjności i atrakcyjności całej gospodarki. W takim ujęciu państwo traktuje się jak wielkie przedsiębiorstwo (lub korporację), któremu należy stworzyć pozytywny wizerunek i dobrą reputację do osiągnięcia potencjalnych rynkowych korzyści.

3. Korzyści płynące z silnej marki narodowej

Silna marka narodowa powinna być tak samo ważna dla kraju, jak marki handlowe dla przedsiębiorstwa. Na podstawie analiz poszczególnym państw, które zaimplementowały w swojej strategii rozwoju gospodarczego programy brandingu narodowego, możemy uznać, że inwestowanie w markę narodową przyczynia się przede wszystkim do:

- wykształcenia się pewnych dziedzin specjalizacji, produktów, usług czy atrybutów uznawanych za symbol obecności danego państwa na rynku światowym oraz dalszego umacniania się głównych kompetencji narodowych;
- przywracania międzynarodowej wiarygodności i zaufania inwestorów zagranicznych;
- zwiększania międzynarodowych wpływów politycznych, kulturowych i gospodarczych;
- wzrostu eksportu markowych towarów i usług, zwiększania wpływów z turystyki i inwestycji;
- otwierania lepszego dostępu do globalnego rynku;
- tworzenia konkurencyjnej oferty biznesowej oraz ochrony własnego rynku przed konkurentami;
- przyciągania kreatywnych jednostek, które chcą mieszkać i pracować w markowym kraju;
- skutecznego korzystania z efektu kraju pochodzenia.

4. Inwestycje w markę

Państwa, chcąc czerpać profity z potencjału, jaki niesie ze sobą marka narodowa, podejmują liczne działania mające na celu zbudowanie, wzmocnienie bądź ochronę marki narodowej. Działania te odnoszą się głównie do obszarów: dyplomacji publicznej, bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wzmocnienia markowego eksportu oraz rozwoju turystyki.

Przykładem takich działań (podobnie jak w przypadku marek komercyjnych) mogą być m.in.: sprzedaż i promocja produktów narodowych zagranicą, kampanie reklamowe i promocyjne w środkach masowego przekazu, organizowanie turystyki w kraju oraz jej promowanie zagranicą, kształtowanie pozytywnego wizerunku

narodowego poprzez przekazywanie spójnych materiałów informacyjnych dla inwestorów czy mediów, działalność kulturalna za granicą (promowanie kultury i dziedzictwo narodowe), udział w międzynarodowych targach i imprezach wystawienniczych, podróże i pobyty zagraniczne polityków i dyplomatów, lobbing w organizacjach międzynarodowych, tworzenie efektywnej struktury instytucjonalnej odpowiedzialnej za aktywną promocję eksportu, bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz turystyki itp.

Działania te, wspierane instrumentami marketingowymi i public relations w połączeniu z odpowiednią polityką gospodarczą (m.in. fiskalną, instytucjonalną, innowacyjną, edukacyjną czy inwestycyjną), przynoszą wymierne efekty w postaci poprawy pozycji konkurencyjnej, wizerunkowej czy też finansowej. Jednakże ich realizacja łączy się z ponoszeniem odpowiednich kosztów, których wysokość niejednokrotnie zniechęca zainteresowane państwa do realizacji strategii brandingu narodowego. Strategie te wymagają bowiem aktywnego wsparcia ze strony agencji i instytucji rządowych, pozarządowych, prywatnych grup interesów oraz samych obywateli, którzy niejednokrotnie stają się najlepszymi ambasadorami marki narodowej zagranicą.

Tabela 1. Nakłady na programy budowania marki narodowej w wybranych krajach

Kraj	Kwota [mln USD]	Cel
Dania	75	nakłady na budowanie marki narodowej w latach 2007-2010
Estonia	0,821	wykreowanie koncepcji i strategii marki Estonia
	0,274	nakłady na rozpoczęcie programu marki narodowej, połączonego z konkursem piosenki Eurowizji
Francja	51	kampania pt. New France – Where the Smart Money Goes, promująca Francję jako kraj inwestycji w latach 2004-2007
Niemcy	18	nakłady na komunikację marketingową w roku 2005
Norwegia	17	roczny budżet na markę narodową w gestii Tourism Brand
	60	nakłady na program marki narodowej w latach 1998-2003
	30	nakłady na promocję turystyczną w latach 2003
Korea Płd.	5,8	roczny budżet Rady Marki Narodowej Korei Płd.
	74	rezerwa budżetowa na budowanie marki narodowej mająca pokryć roczne wydatki władz Seulu, Koreańskiej Organizacji Turystycznej i innych agencji rządowych
Australia	271	budżet na budowanie marki w latach 2003-2006
	159	dotatkowa suma zainwestowana w program przez prywatne firmy w latach 2003-2006
Nowa Zelandia	74	roczny budżet na działania promocyjne w roku 2008

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Hereźniak 2011, s. 179].

Opracowanie programu brandingowego, a następnie jego implementacja są długookresowym procesem polegającym na konsekwentnych działaniach marketingowych i kosztownych inwestycjach, dlatego też jest to tak mało popularna forma aktywności tych państw, które nie dysponują nadwyżkami finansowymi. W tabeli 1 ukazano nakłady na programy budowania marki narodowej w wybranych krajach.

W Polsce, która także podjęła działania na rzecz budowania marki narodowej, wydatki na ten cel ze środków publicznych są dużo mniejsze (według różnych szacunków wynoszą około 25 mln USD rocznie) i pozwalają jedynie na przeprowadzenie skromnych akcji promocyjnych i eventów, według ekspertów bowiem samo stworzenie logotypu narodowego dla Polski ma kosztować od 1 do 3 mln USD [Przybylski 2005]. Co więcej, ze względu na brak jednego organu, który koordynowałby działania na rzecz brandingowego, i na skoncentrowanie działań głównie na promocję i reklamę bez kompleksowej wizji całego programu, można uznać, że fundusze te są w dużym stopniu marnotrawione.

Przykładem takich działań może być podjęta pod koniec 2006 r. przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych kampania wizerunkowa w telewizji BBC World pod hasłem *Great Minds Thinking Alike*, której koszt wycenia się na około 0,5 mln USD. Podobną kampanię zrealizowało na przełomie grudnia i stycznia 2006/2007 również Ministerstwo Spraw Zagranicznych pt. *Poland – we will surprise you* w stacji CNN Europe. Szacunkowe koszty realizacji tego projektu sięgały kwoty 2 mln USD. Jednym z wielu pomysłów MSZ był także projekt konkursu „Promocja wiedzy o Polsce – 2006 Polska Współczesna”, którego celem było promowanie wiedzy o naszym kraju. Jednak było to marginalne przedsięwzięcie, a wysokość środków finansowych przeznaczonych na jego realizację wyniosła zaledwie około 200 tys. USD.

Także w związku ze staraniem się Wrocławia o organizację Expo 2012 w październiku 2007 r. w telewizji CNN prowadzono kampanię reklamową promującą kandydaturę Wrocławia, która była częścią kampanii wizerunkowej Polski, przygotowywanej na zlecenie MSZ. Jednakże łączne wydatki na promocję Wrocławia w walce o Expo kształtowały się w granicach 14 mln zł (około 6 mln USD), co stanowiło zaledwie $\frac{1}{4}$ kwoty wydanej przez konkurenta – marokańskie miasto Tanger. Zwycięzca natomiast, koreańskie miasto Yoesu, ujawnił, że kwota 6 mln USD została wydana jedynie na sam film promocyjny o Expo, a wydatki na całość akcji były wielokrotnie wyższe¹.

Niemniej jednak wzrastająca liczba krajów, które korzystają z programów brandingowego, uświadamia nam, że działania takie stają się powoli normalnym przejawem funkcjonowania państwa, które chce się liczyć na arenie międzynarodowej. S. Kyriacou i T. Cromwell przewidują nawet, że chociaż koszty narodowego

¹ Dla porównania Wrocław w walce o organizację Expo w 2010 r. dysponował kwotą w granicach 10,5 mln zł, z czego 5,5 mln pochodziło z budżetu państwa, a reszta z budżetu miasta. Szanghaj zaś, który wygrał wówczas starania o Expo, wyłożył na ten cel około 100 mln USD.

brandingu i związanej z tym promocji są liczone w milionach dolarów, to zwrot zysków z tego tytułu mierzony będzie w bilionach dolarów [Kyriacou, Cromwell 2010].

5. Wartość marki narodowej

Praktycznym aspektem analizy brandingu narodowego jest możliwość oszacowania wartości aktywów kraju wygenerowanych przez markę narodową. Dokonać tego można nie tyle za pomocą skutecznego zarządzania kapitałem marki (który odnosi się do aspektów marketingowych marki), ile przede wszystkim zarządzania wartością marki, która jest jej miarą finansową. Wynika stąd, że wartość marki narodowej może być postrzegana jako jeden z mierników brandingu narodowego.

Wartość marki narodowej zdefiniować można jako ogół cech określających jej zdolność do tworzenia zysków, w skali zarówno mikro-, jak i makroekonomicznej. Zależy ona od poziomu wartości innych marek narodowych, co stanowi podstawę do określenia pozycji konkurencyjnej względem innych państw – konkurentów, a tym samym daje krajowi przede wszystkim możliwość porównywania (*benchmarking*). Wycena pozwala także monitorować i mierzyć zmiany wartości marki w stosunku do stanu wyjściowego, daje szansę sterowania procesem kreowania wartości oraz umożliwia ocenę skuteczności funkcjonowania całego programu brandingu narodowego.

Szacowanie wartości marki zawsze powodowało kontrowersje, ze względu na brak obiektywnej metody oceny jej wartości, bez względu na to, czy przedmiotem badania były marki komercyjne, czy też narodowe. Jednak naukowcy zgodnie przyjmują, że wycenić można nie tylko marki komercyjne, ale także marki narodowe i w ten sposób mierzyć ich siłę.

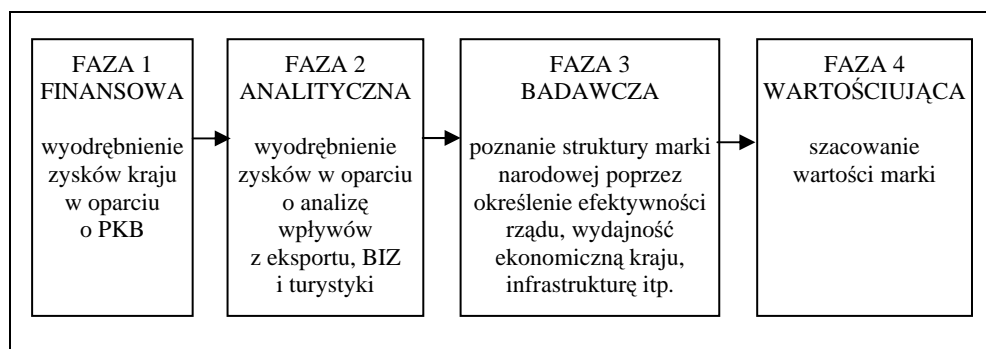
Jednym z pierwszych wzorców oszacowania wartości marki narodowej jest metodologia BrandMetrics, opracowana w 2002 r. pod kierunkiem R. Sinclaira. Głównym założeniem tej koncepcji jest teza, że marka jest specyficznym zasobem kraju, który w długim okresie może generować przychody osiągane w danym kraju. Następnie poprzez analizę wpływów z turystyki, eksportu oraz inwestycji zagranicznych określa się średnioważony procent, w jakim wybór danego kraju transakcji był warunkowany swoją reputacją. W przypadku badania wartości marki Republiki Południowej Afryki współczynnik ten oszacowano na podstawie badań przeprowadzonych wśród zagranicznych menedżerów dokonujących transakcji z przedsiębiorstwami z RPA. Badania te miały na celu wykazanie, w jakiej mierze ich wybór RPA jako miejsca do prowadzenia biznesu był determinowany przez efekt kraju pochodzenia, a następnie, jak ważna przy tym wyborze była dla nich marka narodowa RPA. Podobną procedurę badawczą przeprowadzono w odniesieniu do turystyki i inwestycji zagranicznych.

Wynikiem prowadzonych badań było oszacowanie, że 16% zysków generowanych w tych obszarach było osiąganych dzięki marce narodowej. Następnie, wyko-

rzystując współczynniki makrokonkurencyjności Międzynarodowego Instytutu Rozwoju Zarządzania w Lozannie, określono przedział czasu, w którym zyski mogą być osiągnęte.

Otrzymany w ten sposób okres (zmodyfikowany przez współczynnik rozwoju regionu świata) podzielono na fazę wzrostową i spadkową. Oszacowane w powyższy sposób zyski, zostały zaprognozowane na okres spodziewanego cyklu życia marki, a następnie zdyskontowane z wykorzystaniem współczynnika na poziomie średnioważonego kosztu kapitału [Sinclair 2004].

Fazy procesu szacowania wartości marki na podstawie modelu BrandMetrics przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Fazy procesu szacowania wartości marki w oparciu o model BrandMetrics

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sinclair 2004].

Rezultatem prac było oszacowanie wartości marki RPA na poziomie około 59 mld USD.

Chcąc określić wartość marki „Polska” poprzez porównanie z wyceną marki RPA, M. Boruc i G. Skonieczko zmodyfikowali wyliczenia o współczynnik adekwatny do realiów Polski, korygujący dane ekonomiczne, demograficzne, społeczne oraz uwarunkowania geograficzne i potencjał rozwoju. Stosując powyższy przelicznik autorzy oszacowali, że wartość marki „Polska” w 2005 r. kształtowała się w granicach 88-90 mld USD. Natomiast oszacowana wartość najdroższych marek narodowych wyniosła dla Stanów Zjednoczonych – 3,2 bln USD, dla Niemiec – 1,7 bln USD, dla Japonii zaś – 1 bln USD [Boruc, Skonieczko 2005].

Drugim sposobem oszacowania wartości marek państw jest metodologia Anholt-GfK Roper Nation Brands Index (NBI)², zainicjowana przez S. Anholt na podstawie wyliczeń Brand Finance.

Wartość finansowa marek narodowych obrazuje w tym przypadku rzeczywisty wkład marki w gospodarkę danego państwa. Aby przeprowadzić wycenę marki każ-

² Wcześniejsza nazwa: The Anholt-GMI Nation Brands Index.

dego kraju, Brand Finance zastosował metodę potencjalnych korzyści ekonomicznych, opierającą się na szacunkach dotyczących opłat, które właściciel marki musiałby hipotetycznie ponieść w sytuacji licencjonowania marki (*rotality relief*). W przypadku wyceny marek narodowych zakłada się, że kraj nie jest właścicielem własnej marki, i oblicza się, ile musiałby zapłacić za jej użytkowanie na licencji. Wartość bieżąca takiego strumienia (hipotetycznych) opłat za markę reprezentuje jej wartość. Wyniki badań z końca 2005 r. zamieszczono w tab. 2.

Tabela 2. Wartość marek narodowych poszczególnych krajów w 2005 r.

Lp.	Kraj	Wartość marki (V_m) [mld USD]	V_m /PKB z 2004 [%]	Lp.	Kraj	Wartość marki (V_m) [mld USD]	V_m /PKB z 2004 [%]
1	USA	17 893	152	17	Irlandia	300	165
2	Japonia	6 205	133	18	Indie	291	46
3	Niemcy	4 582	167	19	Meksyk	281	41
4	Wlk. Brytania	3 475	163	20	Norwegia	276	110
5	Francja	2 922	143	21	Korea Płd.	240	26
6	Włochy	2 811	167	22	Turcja	189	63
7	Hiszpania	1 758	169	23	Portugalia	189	112
8	Kanada	1 106	111	24	Brazylia	181	30
9	Australia	821	133	25	Singapur	106	100
10	Holandia	792	137	26	N. Zelandia	102	104
11	Dania	772	320	27	RPA	94	44
12	Chiny	712	43	28	Węgry	78	77
13	Rosja	663	113	29	Egipt	67	21
14	Szwajcaria	558	156	30	Czechy	55	51
15	Belgia	456	130	31	Argentyna	55	38
16	Szwecja	398	115	32	Polska	43	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anholt 2005].

Analiza wykazała, że wartość marek narodowych znacznie przekracza wartość PKB większości badanych państw, tak jak wartości marki firm często przekraczają wartość ich rzeczowego majątku trwałego. Wartości marek narodowych wahają się od imponującej sumy prawie 18 bilionów w przypadku marki „Ameryka” do 43 miliardów w przypadku marki „Polska”, która w rankingu uplasowała się na ostatniej, trzydziestej drugiej pozycji. Tak niska wartość marki „Polska” odpowiada zaledwie 18% wartości PKB tego kraju, podczas gdy wartość marki Stanów Zjednoczonych stanowi aż 152% wartości PKB. Wyniki te dowodzą, że marka „Polska” w 2005 r. była wciąż mało atrakcyjna i wiarygodna dla potencjalnych inwestorów, turystów czy też konsumentów.

Kolejne raporty The Anholt-GMI Nation Brand Index przedstawiają wartości dla marek narodowych w latach 2006 i 2007. Dziesięć najcenniejszych marek przedstawiono w tab. 3.

Tabela 3. Wartość 10 najcenniejszych marek narodowych w latach 2006 i 2007

Ranking 2007	Ranking 2006	Marka narodowa	Wartość marki 200 [mld USD]	Wartość marki 2006 [mld USD]
1.	1.	USA	19 735	17 893
2.	2.	Japonia	9 590	6 205
3.	3.	Niemcy	5 396	4 582
4.	4.	Wielka Brytania	3 560	3 475
5.	5.	Francja	3 168	2 922
6.	6.	Włochy	2 787	2 811
7.	7.	Hiszpania	1 604	1 758
8.	8.	Kanada	1 402	1 106
9.	12.	Chiny	1 121	821
10.	10.	Holandia	930	792

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anholt 2007].

Niezmiennie w tych szacunkach przoduje marka Stanów Zjednoczonych, której wartość wzrosła o 10% w porównaniu z rokiem poprzednim. Natomiast największe wzrosty wartości marek przedstawione są w tab. 4.

Tabela 4. Największe wzrosty wartości marek narodowych w 2007 r. w odniesieniu do 2006 r.

Marka narodowa	Wartość marki 2007 [mld USD]	Wartość marki 2006 [mld USD]	Zmiana [%]
Turcja	306	189	62
Chiny	1121	712	57
Japonia	9589	6205	55
Korea Południowa	351	240	46
Singapur	152	106	43
Brazylia	255	181	41
Polska	61	43	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anholt 2007].

W tym ujęciu liderem okazała się marka Turcji, której wartość wzrosła aż o 62%, co ma związek z otwarciem się Turcji na świat, a także z gotowością wstąpienia do struktur unijnych. Na drugim miejscu znalazły się Chiny, które przodują w przycią-

ganiu BIZ na świecie i wyrastają powoli na potęgę gospodarczą świata. Jak ukazuje tabela, wartość marki „Polska” wzrosła najwyżej ze wszystkich krajów europejskich, aż o 40% w stosunku do roku poprzedniego, co tłumaczyć można tym, że wizerunek Polski się zmienia, jednak aby stan ten był zadowalający, proces brandingu narodowego powinien być kontynuowany przez kolejną dekadę.

6. Zakończenie

Podsumowując dotychczasowe rozważania, możemy uznać, że koncepcja marki narodowej zyskuje coraz większe znaczenie, co potwierdzają liczne kraje, które zaimplementowały w swojej strategii rozwoju gospodarczego jej elementy. Inwestowanie w markę narodową, a przede wszystkim dbanie o wizerunek kraju stanowią alternatywną drogę do powiększania dobrobytu narodowego oraz wpływają pozytywnie na wzrost atrakcyjności gospodarczej państwa. Stanowić to może wyzwanie dla tych państw (w tym Polski), gdzie markowy potencjał nie został jeszcze w pełni wykorzystany.

Jednak aby programy brandingu odniosły sukces, konieczne jest odpowiednie wsparcie finansowe na jego realizację. Sukcesy krajów, które wdrożyły programy brandingu narodowego, dowodzą, że działania na rzecz brandingu narodowego są skuteczne, a korzyści płynące z inwestowania w markę narodową znacznie przewyższają koszty całego przedsięwzięcia.

Dzięki oszacowaniu wartości finansowej marek narodowych można realnie ocenić efekty działań na rzecz brandingu i monitorować zmiany w stosunku do stanu wyjściowego, co daje szansę na sterowanie procesem kreowania wartości. Przedstawione wartości marek narodowych ukazują, że w 2005 r. Polska była oszacowana jako najmniej wartościowa marka spośród analizowanych 32 krajów, jednak w ostatnich latach jej wartość systematycznie rośnie, co potwierdza, że działania brandingu narodowego są skuteczne, jednak wymagają konsekwencji i dalszych inwestycji w markę narodową.

Literatura

- Anholt S., *How the World Sees the World*, The Anholt-GMI Nation Brand Index, Fourth Quarter 2005, www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx.
- Anholt S., *The Anholt-GMI Nation Brand Index*, First Quarter 2007, www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx.
- Boruc M., Skonieczko G., *Marka dla Polski, Kto się szanuje, ten się promuje, Ile jest warta marka Polska?*, www.imp.org.pl/component/option,com_opinie_teksty/Itemid,79/task,item/id,6, 2005.
- Hereźniak M., *Marka narodowa, Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, PWE, Warszawa 2011.

- Kyriacou S., Cromwell T., *The concept and benefits of nation branding*, Diplomatic traffic, www.diplomatictraffic.com/nation_branding.asp?ID=1, 2010.
- Przybylski M., *Marka nie radzi sobie z administracją*, „Rzeczpospolita” 2005, 30 maja, nr 124.
- Sinclair R., *A brand valuation methodology for nations*, „Place Branding”, 2004, vol. 1, no. 1.

INVESTMENTS IN NATIONAL BRAND

Summary: This article discusses the issues of national brand which concept is increasingly being used in strategies for the economic development of countries. It presents potential benefits and real costs the countries incur when investing in the national brand. The author also raises the question of the value of national brand, which helps to estimate the effects of efforts to build, strengthen and protect the national brand.