UNIWERSYTET WROCŁAWSKI
WYDZIAŁ FILOLOGICZNY

Waldemar Bojakowski

Branding narodowy jako teoria i praktyka. Krytyczna analiza wybranych tekstów na temat marki kraju z lat 1997-2017

Rozprawa doktorska
napisana pod kierunkiem
prof. dr hab. Izabeli Surynt

Wrocław 2020

Dominikowi Lewińskiemu,
przyjacielowi i mentorowi, który stworzył
warunki możliwości tej wypowiedzi.

Ich zawód opiera się na decyzji przedstawiania sukcesu gospodarczego i czynników, które się nań składają: przywództwa, intuicji, charyzmy, etc. — jako czegoś, czego można się nauczyć, korzystając z mniej lub bardziej pewnych metod. Muszą stwarzać fikcję, że między projektem a szczęściem da się ustanowić związek, który można kontrolować.

(Sloterdijk 2011: 83)

Wprowadzenie 9

CZĘŚĆ I: CHARAKTERYSTYKA KONTEKSTU BADAŃ

Rozdział 1. Źródła brandingu narodowego 25

1.1. Najważniejsze inspiracje 26

1.2. Teksty programowe 34

Rozdział 2. Popularyzacja i popularność brandingu narodowego 51

2.1. Uznanie wewnątrz własnej dyscypliny 53

2.2. Czasopismo *Place Branding and Public Diplomacy* 60

Rozdział 3. Stan badań nad brandingiem narodowym 69

3.1. Krytyka wyobraźni neoliberalnej 72

3.2. Marka kraju a tożsamość narodowa 81

3.3. Paradoks brandingu 87

3.4. Luka w stanie badań 92

Rozdział 4. Postfundacyjna analiza dyskursu jako perspektywa badawcza 99

4.1. Postfundacyjna analiza dyskursu — najważniejsze założenia 101

4.2. Dyspersja i sedymentacja, czyli jak analizować dyskurs 118

CZĘŚĆ II: BRANDING NARODOWY — ANALIZA DYSKURSU

Rozdział 5. Branding narodowy jako teoretyczna możliwość 129

5.1. „Prawdziwe znaczenie globalizacji” 131

5.2. Powszechna rywalizacja 143

5.3. Obowiązek wyróżnienia się 158

Rozdział 6. Branding narodowy jako praktyczna konieczność 167

6.1. Zarządzanie marką 168

6.2. Państwa i przedsiębiorstwa 183

6.3. Zalety silnej marki 198

Rozdział 7. Przeszłość i przyszłość zarządzania marką kraju 213

7.1. Granice brandingu 215

7.2. Historia a marki narodowe 230

7.3. Kraje-marki, czyli dyskursywne hypallage 240

7.4. Przyszłość brandingu narodowego 251

Rozdział 8. Paradygmatyzacja właściwa 263

8.1. Proces zarządzania marką narodową 265

8.2. Model, ranking, procedura 284

Rozdział 9. Wewnętrzna krytyka 313

9.1. Problemy z marka narodową 315

9.2. Nieudana paradygmatyzacja 330

Zakończenie 353

Bibliografia 367

Aneks 395

Streszczenie w języku polskim 399

Streszczenie w języku angielskim 401

Wprowadzenie

Publiczność zgromadzona w audytorium berlińskiego teatru Admiralspalast 23 czerwca 2014 roku była świadkiem wydarzenia wyjątkowego w skali całego kraju. Tego dnia zorganizowano pierwsze w Niemczech oficjalne spotkanie w ramach popularnego cyklu międzynarodowych konferencji *TED*, podczas którego 15 prelegentów z różnych części świata przedstawiło swoje poglądy dotyczące najbardziej aktualnych ich zdaniem problemów współczesnego, globalnego społeczeństwa. Tematy poruszane podczas *TEDSalon Berlin* — jak nazwano to wydarzenie — związane były m.in. ze znaczeniem oraz przyszłością technologii, sztuką i działalnością artystyczną człowieka, a także ze światową gospodarką i aktywizmem społecznym.

Prawdopodobnie najbardziej wyczekiwanym mówcą, mającym pojawić się tego dnia na scenie Admiralspalast, był francuski ekonomista Thomas Piketty. Jak zapowiadano w programie konferencji, publiczność miała wysłuchać jego wystąpienia na temat rosnących nierówności ekonomicznych na świecie. Piketty'ego interesować miało przede wszystkim pytanie, czy dysproporcje te aby na pewno były nieuniknione. Wydawał się on przy tym idealnie predestynowanym kandydatem do udzielenia odpowiedzi w tej kwestii. Niecałe dwa miesiące przed konferencją w Berlinie nakładem wydawnictwa Harvard University Press ukazała się bowiem anglojęzyczna wersja jego książki o globalnym systemie kapitalistycznym. W *Capital in the Twenty-First Century* na blisko 700 stronach Piketty przedstawiał autorską diagnozę kondycji współczesnej, globalnej gospodarki rynkowej, proponując równocześnie rozwiązania dotyczące zaobserwowanych problemów, w tym przede wszystkim wizję światowego podatku od kapitału (zob. Piketty 2014a, wyd. pol. 2015).

Przemyślenia francuskiego ekonomisty okazały się na tyle intrygujące, że na miesiąc od momentu publikacji książki — 11 maja 2014 roku — trafiła ona na listę bestsellerów *New York Timesa*, zajmując na niej od razu trzecie miejsce w zestawieniu dotyczącym literatury faktu. Podobne tendencje można było

zaobserwować także poza Stanami Zjednoczonymi. W opinii wielu komentatorów wspomnianego dzieła Piketty zasługiwał na miano jednego z najbardziej błyskotliwych intelektualistów XXI wieku, stając się tym samym swoistą gwiazdą światowej ekonomii (por. Tanenhaus 2014). Z tego względu pojawienie się jego nazwiska na liście prelegentów *TEDSalon Berlin* mogło budzić ciekawość niejednej osoby zainteresowanej tematyką spotkania. Zapowiadany udział tak popularnego autora bez wątpienia zwiększał również prestiż organizowanej konferencji.

Wydarzenie to było wyjątkowe także z innego powodu oraz dla innego mówcy. Tego dnia na scenie berlińskiego teatru pojawić miał się też między innymi Simon Anholt, określony przez twórców programu nieco tajemniczo jako „myśliciel" [*thinker*]. O ile wystąpienie Piketty'ego można zaliczyć do wielu działań podejmowanych przez niego w związku z promocją najnowszej książki, o tyle dla Anholta udział w *TEDSalon Berlin* musiał wiązać się ze szczególnymi emocjami. Jego przemówienie dotyczyć miało bowiem konkretnego projektu, nad którym pracował wraz ze swoim zespołem od dłuższego czasu. Pod tym względem prezentacja wygłoszona pod koniec czerwca 2014 roku w Admiralspalast rozpoczynać miała kolejny etap w karierze Anholta.

O czym dokładnie mówił on podczas swojego wystąpienia? Udzielając na to pytanie odpowiedzi najbardziej ogólnej, można powiedzieć, że Anholt opowiadał o tym, czym jest dobry kraj. To zresztą zapowiadał tytuł jego przemówienia, który brzmiał po prostu *Good Country* (zob. Anholt 2014b). Bazując na doświadczeniu zdobytym w ciągu 15 lat pracy jako doradca polityczny, Anholt wypowiadał się na temat ogólnoświatowego ładu społecznego oraz roli, jaką w kształtowaniu owego porządku odgrywały współczesne państwa narodowe. Swoje przemówienie ten brytyjski konsultant rozpoczął od dość ogólnej diagnozy sytuacji zastanej. Jego zdaniem w dzisiejszym świecie na każdym kroku zauważalne są skutki połączenia rozmaitych miejsc (krajów, miast itd.) w jedną wielką wspólnotę, i choć wiele z konsekwencji takiego stanu rzeczy należy oceniać jednoznacznie pozytywnie, postępujące procesy globalizacyjne prowadziły również do powstawania nowych wyzwań, przed którymi stawała cała ludzkość. Wśród nich Anholt wymieniał m.in. walkę ze zmianami klimatycznymi, ochronę zagrożonych gatunków zwierząt, rozprzestrzenianie się pandemii czy wreszcie obronę praw człowieka i zapobieganie negatywnym skutkom

zmian demograficznych. Według niego całkowicie jasne było, że globalizacja problemów, o których mówił, z konieczności wymagała dostosowanych do tej skali rozwiązań.

Na tej podstawie autor formułował ważny wniosek, zgodnie z którym należało przemyśleć na nowo to, w jaki sposób funkcjonowały dotychczas państwa narodowe. Jak przekonywał Anholt, do tej pory kraje zainteresowane były wyłącznie walką między sobą oraz rywalizacją o różnorakie wpływy, podczas gdy prawdziwie globalne problemy wymagały ponadnarodowej współpracy. Aby przekonać odbiorców do swoich racji autor wykorzystał chwytliwą metaforę, zgodnie z którą zdecydowana większość rządów obserwuje rzeczywistość przez mikroskop, gdy tymczasem odpowiednie jest patrzenie na globalną sytuację z wykorzystaniem teleskopu. Jego zdaniem dopiero taka zmiana perspektywy ze strony rządzących mogła stanowić podstawę odpowiedzi na wyzwania stojące przed całą światową populacją.

Zmuszenie polityków do obrania innej drogi w przypadku relacji międzynarodowych nie było jednak zadaniem prostym. Anholt przyznawał, że wpływ na dotychczasowe zachowanie rządzących miały oczekiwania obywateli poszczególnych państw, którzy wymagali od swoich reprezentantów dbania o partykularne interesy danej wspólnoty narodowej oraz zagwarantowania im możliwie największych korzyści. Pewną rolę w kształtowaniu międzynarodowej polityki odgrywali również konsultanci pokroju Anholta, do czego zresztą otwarcie przyznawał się autor omawianego wystąpienia. Jak jednak zaznaczał, miał dość słuchania o konkurencyjności państw, ich rozwoju oraz bogactwie. Ciągłe myślenie o tych kwestiach nazywał po prostu samolubnym postępowaniem, wysoce nieadekwatnym w kontekście globalnych problemów.

Dlatego właśnie Anholt stworzył tzw. *Good Country Index*[1], którego celem było określenie wpływu poszczególnych państw na sytuację światowej społeczności. Jak przekonywał autor, ten opracowany na podstawie szeroko zakrojonych badań opinii ranking pozwalał ustalić, który z blisko 200 krajów świata najbardziej przyczyniał się do poprawy losu całej planety. Według Anholta wyłącznie „dobre" kraje mogły cieszyć

[1] Wspomniany ranking nie był jedynym, nad którym w trakcie swojej kariery pracował Anholt. Podczas swojego wystąpienia autor wspominał także o *Nation Brands Index*, którego szczegółową analizą zajmuję się w niniejszej pracy (zob. Rozdział 8).

się uznaniem międzynarodowej wspólnoty i tylko rywalizacja w tym obszarze miała sens z uwagi na współczesne, globalne wyzwania. Twórca *Good Country Index* podkreślał również, że w całym projekcie nie chodziło jednak o ocenę konkurencyjności wybranych państw (np. w wymiarze ekonomicznym). Zestawienie dotyczyć miało bowiem wyłącznie krajów „dobrych", „lepszych" i „najlepszych", takich jak Irlandia, która zajęła najwyższe miejsce w pierwszej edycji rankingu Anholta (zob. goodcountry).

Publiczność *TEDSalon Berlin 2014* przyjęła występ brytyjskiego „myśliciela" z dużym entuzjazmem. Jak można sądzić, podobnie zareagowała także społeczność internautów, ponieważ nagranie z jego wystąpienia, przetłumaczone w sumie na 32 języki, doczekało się ponad 6,5 miliona wyświetleń. O sporym zainteresowaniu poglądami Anholta świadczy również liczba komentarzy zamieszczonych pod tym materiałem, która w chwili, gdy piszę te słowa, wynosi 1265[2]. Statystyki te mogą robić wrażenie, tak samo prawdopodobnie jak zdolności oratorskie autora. Zastanawiające jest jednak, dlaczego to akurat Anholt wygłaszał tak jednoznacznie krytyczne uwagi na temat międzynarodowej konkurencji państw. To przecież on był autorem dziesiątek publikacji, w których przekonywał czytelników, że kraje powinny zwrócić uwagę na swój wizerunek, by skuteczniej rywalizować o uwagę, a także pieniądze inwestorów, nabywców dóbr produkowanych w danym miejscu oraz turystów i potencjalnych nowych mieszkańców. To właśnie Anholt był także twórcą pojęcia „tożsamości konkurencyjnej" [*Competitive Identity*], które wyjaśniał w książce pod tym samym tytułem, adresowanej do osób zarządzających państwami, miastami i regionami (zob. Anholt 2007a, wyd. pol. Anholt 2007c). To wreszcie nazwisko tego autora pojawia się najczęściej w różnego rodzaju materiałach, w których zwraca się uwagę na to, że reputacja państw stanowi niematerialny kapitał, którym należy zarządzać w celu osiągnięcia ekonomicznego i społecznego dobrobytu.

Jak zatem doszło do tego, że brytyjski konsultant, uznawany niegdyś za jeden z najważniejszych autorytetów w obszarze promocji krajów i innych lokalizacji, zaczął wypowiadać się negatywnie na temat konkurencyjności państw oraz zachodzącej

[2] Interesujące jest również to, że część z nich to wypowiedzi samego Anholta, który regularnie odpowiada na pytania oraz uwagi internautów. Dokładna liczba wyświetleń nagrania, o którym mowa, wynosi 6 687 008. Dla porównania wystąpienie Piketty'ego w ramach *TEDSalon Berlin 2014* obejrzano łącznie 1 601 025 razy (zob. Piketty 2014b). Wszelkie dane podaję zgodnie ze stanem z 20.07.20.

między nimi rywalizacji? Odpowiedzi na to pytanie może dostarczyć lektura niniejszej rozprawy, w której opisuję poglądy Anholta, a także innych autorów zainteresowanych swego czasu promowaniem idei związanych z międzynarodowym współzawodnictwem. Eksperci, o których mowa w tej pracy, tak jak Anholt przekonywali wówczas przede wszystkim, że państwa muszą zaangażować się we wspomnianą rywalizację, wykorzystując w tym celu metody służące do zarządzaniu niezwykle cennym zasobem, jakim w ich przekonaniu była tzw. marka narodowa[3]. Moim podstawowym dążeniem nie jest jednak przedstawienie, jak zmieniały się przekonania Anholta lub jemu podobnych. Interesuje mnie raczej pokazanie, o czym właściwie pisali ci autorzy, gdy wypowiadali się na temat brandingu narodowego.

Branding narodowy jako problem badawczy

Wyjaśnienie, czym w zasadzie są „marka" oraz „branding", nie jest zadaniem łatwym. Jeśli dodać do tego zawarty w tytule niniejszej rozprawy przymiotnik „narodowy", sytuacja staje się jeszcze bardziej skomplikowana, o czym nie raz przekonałem się podczas podejmowania kolejnych prób scharakteryzowania tematu tej pracy. Problem nie tkwi jednak w tym, że chodzi o sformułowanie stosunkowo nowe w polszczyźnie (marka) oraz trudny do przełożenia anglicyzm; jego źródeł należy upatrywać raczej w powszechnej świadomości użytkowników języka, którzy posiadają zazwyczaj mniej lub bardziej mgliste skojarzenia z tymi słowami, szczególnie jeśli mowa o marce. Najczęściej dotyczą one reklamy, marketingu lub, ogólnie rzecz biorąc, działalności polegającej na promowaniu produktów.

Wytłumaczenie powyższych kwestii, co ciekawe, nierzadko przysparza problemów także profesjonalistom, którzy odpowiadają za prowadzenie kampanii brandingowych. Przykładem mogą być tutaj pierwsze zdania wstępu do książki *Wally Olins: Podręcznik brandingu*:

> „Marka to po prostu organizacja, produkt albo usługa z osobowością. O co więc całe to zamieszanie? Pomimo wszechobecności marek i brandingu, i pomimo całej o nich gadaniny, zadziwiająco mało ludzi wydaje się wiedzieć, o co w nich naprawdę chodzi.

[3] W niniejszej pracy odwołuję się do brandingu narodowego [*nation branding, country branding*] oraz marki narodowej [*nation brand, country brand*], zamiennie pisząc także o zarządzaniu marką kraju. Choć zdaję sobie sprawę z różnego brzmienia tych sformułowań, decyduję się na takie postępowanie głównie ze względów stylistycznych.

> Temat jest kłopotliwy, i wprawia w zakłopotanie. Po części dlatego, że branding dotyczy jednocześnie kwestii wielkich i ważnych oraz banalnych i powierzchownych”[4].
>
> (Olins 2009a: 8)

Przywoływany fragment świadczy o tym, że status brandingu jest niejednoznaczny, i to nie tylko w Polsce, ponieważ książka Olinsa — którego nazwisko nie bez powodu wielokrotnie pojawia się na kolejnych stronach tej pracy — ukazała się pierwotnie w Wielkiej Brytanii. Autor zauważa, że termin marka odnosi się w równym stopniu do organizacji, produktów i usług, które posiadają osobowość. Tę ostatnią należy przy tym rozumieć właściwie dosłownie, to znaczy tak jak w przypadku ludzi, ponieważ oddaje ona to, kim/jakie są dane organizacje, produkty lub usługi. W tym kontekście branding jako zarządzanie marką polegałby na nieustannym kontrolowaniu oraz odtwarzaniu tej osobowości.

Tak przynajmniej wynika ze słów Olinsa, który nieco dalej w tej samej książce zwracał uwagę na wieloaspektowy oraz procesualny charakter zarządzania marką:

> „Branding obejmuje swoim oddziaływaniem marketing, wzornictwo, wewnętrzną i zewnętrzną komunikację firmy oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Staje się kanałem, przez który organizacja prezentuje siebie zarówno samej sobie, jak i światu zewnętrznemu. I wywiera wpływ na każdą część organizacji i na każdą grupę jej odbiorców — wszędzie i przez cały czas”.
>
> (Olins 2009a: 25)

Szczególnie ostatnie zdanie cytowanej wypowiedzi pokazuje, dlaczego Olins pisał o tym, że „branding dotyczy jednocześnie kwestii wielkich i ważnych oraz banalnych i powierzchownych”. Charakteryzowany przez niego proces zarządzania marką posiadać miał niebagatelne znaczenie dla funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, natomiast sama marka, jako zasób niematerialny, stawała się elementem centralnym w procesie podejmowania decyzji, od tych dotyczących cen oraz promocji (marketing), przez dizajn produktów, po komunikację między pracownikami, a także z otoczeniem danej organizacji.

Sformułowany na podstawie powyższych ustaleń problem badawczy dotyczący brandingu narodowego związany byłby najprawdopodobniej z oceną możliwości

[4] Cytowane w tej pracy fragmenty tekstów przytaczam w ich oryginalnym brzmieniu. Ewentualne błędy pochodzą więc od autorów lub tłumaczy publikacji, z których korzystam.

zastosowania podobnej wiedzy w przypadku państw narodowych. Ten nowy kontekst należałoby przy tym potraktować jako kolejny obszar, w którym można by potwierdzić zasadność „filozofii" brandingowej oraz wynikających z niej założeń (por. Krowicki 2010, Hereźniak 2011, Gawroński 2011, Ociepka 2012, Raftowicz-Filipkiewicz 2015, Gad 2016). Tak zresztą postępowali autorzy, których wypowiedzi analizuję w tej pracy.

Moim zdaniem takie ujęcie problemu polegałoby na bezkrytycznym przyjęciu opisywanych koncepcji zarządzania marką. W rezultacie niniejszą rozprawę należałoby zaliczyć do paradygmatu współczesnej ekonomii lub dyplomacji publicznej. Moja perspektywa jest natomiast typowo dyskursologiczna, ponieważ proponuję potraktowanie brandingu narodowego jako fenomenu komunikacyjnego. Teoria dotycząca zarządzania marką kraju interesuje mnie ze względu na swoje *znaczenie*, a nie z uwagi na jej potencjał wdrożeniowy czy stopień zgodności z prawdą. Kierując się postulatami postfundacyjnej analizy dyskursu, o której piszę w pierwszej części pracy, zamierzam przyjrzeć się temu, jak tworzono i reprodukowano wypowiedzi o brandingu narodowym. Przyjmuję przy tym założenie, zgodnie z którym każdy porządek społeczny związany jest bezpośrednio z dyskursywnymi warunkami możliwości jego pojawiania się. W sensie praktycznym oznacza to, że pytania dotyczące sensowności brandingu narodowego są dla mnie właściwie pytaniami o to, jaką rzeczywistość tworzyli autorzy uznający za zasadne spojrzenie na państwa narodowe przez pryzmat marki. W gruncie rzeczy chodzi mi więc o dekonstrukcję dyskursu o marce kraju, a także empiryczną analizę wypowiedzi konstytuujących tę formację dyskursywną.

Wymieniona w tytule teoria jest dla mnie zatem zbiorem wypowiedzi ustanawiających pewien możliwy do zaobserwowania porządek społeczny, w którym kategorie takie jak państwo, naród oraz tożsamość narodowa nabierały nowego, nieznanego wcześniej znaczenia. Kiedy zaś odnoszę się do brandingu narodowego jako praktyki, mam na myśli głównie działalność aktorów społecznych, którzy przyczyniali się do utrwalania owego porządku sygnifikacji.

Na tej podstawie można scharakteryzować najważniejsze cele niniejszej pracy. Należy do nich przede wszystkim dążenie do opisania, jak konstytuował się dyskurs

o marce narodowej, tzn. w jaki sposób tworzono i legitymizowano podstawy myślenia o państwie narodowym jako „obiekcie" działań brandingowych. Kolejnym zadaniem jest próba uchwycenia ogólnej dynamiki brandingu narodowego, który na przestrzeni lat podlegał zarówno dyspersji, jak i sedymentacji. W tym aspekcie istotne będzie dla mnie scharakteryzowanie teorii zarządzania marką narodową w dłuższej perspektywie czasowej, a także ustalenie na tej podstawie, jakie zmiany zachodziły w ramach tej formacji dyskursywnej. Moim ostatnim celem jest natomiast wieloaspektowa analiza konkretnych tekstów na temat marki narodowej, w których tworzono i reprodukowano interesujący mnie porządek społeczny.

Materiał badawczy i przebieg badań

Tworzenie korpusu badawczego umożliwiającego zrealizowanie zarysowanych powyżej celów przebiegało w przypadku niniejszej pracy kilkuetapowo. Istotna była dla mnie bowiem możliwe najbardziej dokładna selekcja materiału empirycznego, który mógł stanowić podstawę dalszych badań. Poszukiwania odpowiednich tekstów rozpocząłem więc od dość ogólnego przeglądu literatury na temat brandingu narodowego, głównie wydawnictw popularyzatorskich dostępnych w języku polskim opublikowanych swego czasu przez Instytut Marki Polskiej w ramach cyklu Biblioteka Akademii Marek (zob. Boruc 2001, Olins 2004, Anholt, Hildreth 2005a, Anholt 2006d, 2007c). W tym samym czasie zapoznałem się także z publikacjami akademickimi dotyczącymi wybranego przeze mnie zagadnienia, w tym przede wszystkim z książkami *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju* Marty Hereźniak (2011), *Znaczenie brandingu narodowego w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki Polski* Magdaleny Raftowicz-Filipkiewicz (2015) oraz *Podstawy marketingu terytorialnego* Magdaleny Florek (2013). Na podstawie analizy treści przywoływanych publikacji, a także dzięki uwzględnieniu źródeł zamieszczonych w spisach bibliograficznych udało mi się ustalić listę nazwisk najważniejszych autorów wypowiadających się na temat zarządzania marką kraju. Lektura wspomnianych tekstów pozwoliła mi również dokonać wstępnej charakterystyki brandingu narodowego, choć należy podkreślić, że bazowała ona na spojrzeniu niejako od wewnątrz analizowanego dyskursu.

Drugi etap konstrukcji korpusu badawczego polegał na dotarciu do opracowań, których autorzy wygłaszali krytyczne uwagi względem idei zarządzania marką kraju (zob. Rozdział 3). Chodziło przy tym o uwzględnienie perspektywy zewnątrz-systemowej, niezwykle istotnej w przypadku definiowania zakresu planowanych badań własnych. Analiza źródeł tego rodzaju pozwoliła mi rozbudować stworzoną wcześniej bazę autorów zaangażowanych w proces popularyzacji brandingu narodowego. Zapoznanie się ze wspomnianymi publikacjami umożliwiło mi ponadto wychwycenie najczęściej występujących interpretacji dyskursu o marce kraju. Dzięki temu możliwe stało się ustalenie ważnej dla mnie luki w dotychczasowym stanie wiedzy, co z kolei doprowadziło do doprecyzowania celów niniejszej rozprawy.

Lektura prac kluczowych dla stanu badań nad brandingiem narodowym pomogła również określić ramy czasowe projektowanego przeze mnie badania. Jak zauważali niektórzy badacze (zob. Pamment 2016: 33, Kaneva 2012b: 106), prawdopodobnie pierwszym opracowaniem, w którym eksplicytnie wyrażono ideę zarządzania marką kraju, był tekst Anneke Elwes zatytułowany *Nations for Sale* (Elwes 1994). W trakcie gromadzenia materiału badawczego okazało się jednak, że publikacja tej autorki, stworzona na potrzeby agencji reklamowej DDB Needham, nie była dostępna szerszej publiczności. W związku z tym jako datę określającą początek moich badań wybrałem rok 1997, w którym ukazał się raport zatytułowany *Britain™. Renewing our Identity* (Leonard 1997). Zgodnie z opinią badaczy dyskursu o marce kraju publikację tę uznaję za jeden z pierwszych tekstów programowych brandingu narodowego (zob. Rozdział 1). Jednocześnie jako datę wyznaczającą koniec interesującego mnie okresu badań przyjąłem rok 2017. Takie działanie podyktowane było nie tylko względami praktycznymi, ponieważ był to moment, w którym rozpoczynałem zbieranie materiału empirycznego, ale ma ono także wyjaśnienie ściśle związane z jednym z celów niniejszej pracy. Uważam, że analiza wypowiedzi na temat brandingu narodowego powstałych w ciągu dwóch dekad pozwala zaobserwować istotne zmiany występujące w interesującym mnie dyskursie. Jak postaram się wykazać w części analitycznej, przeobrażenia, o których mowa, doprowadziły do swoistego rozspojenia formacji dyskursywnej, w wyniku którego teoria zarządzania marką kraju wyraźnie straciła

na znaczeniu (zob. Rozdział 9). Jest to zresztą główny powodów, dla którego pisząc o brandingu narodowym, konsekwentnie używam czasu przeszłego.

Wracając do charakterystyki procesu tworzenia korpusu badawczego, kolejny etap polegał na uwzględnieniu źródeł, na które powoływali się krytycy zarządzania marką kraju. W ten sposób dotarłem do specjalnego wydania czasopisma naukowego *Journal of Brand Management* z 2002 roku poświęconego tematyce brandingu narodowego. Jego redaktorem był Simon Anholt, który dwa lata później zaczął pełnić podobną funkcję w tworzonym wówczas kwartalniku zatytułowanym *Place Branding* (zob. Rozdział 2). Taki stan rzeczy sprawiał, że czasopismo to — przemianowane w 2007 roku na *Place Branding and Public Diplomacy* — stawało się potencjalnym źródłem wypowiedzi o brandingu narodowym.

Aby zweryfikować tę hipotezę należało zebrać opublikowane tam teksty oraz przeprowadzić ich wstępną analizę ilościową. W 52 numerach czasopisma, które ukazały się w latach 2004-2017, opublikowano ich łącznie 380. W tak określonym zbiorze możliwe było wyszukanie konkretnych słów lub fraz. W kontekście planowanego badania za ważne uznałem przede wszystkim takie zwroty jak „nation branding" (130 wystąpień), „nation brand" (100), „national branding" (26), „national brand" (25), „nation's brand" (13), „nation's branding" (1), „country branding" (42), „country brand" (41), „country's brand" (15), „country's branding" (2). Przeprowadzone w ten sposób wyszukiwanie pozwoliło mi wyodrębnić 180 tekstów, w których co najmniej jedno z powyższych sformułowań pojawiło się przynajmniej raz[5]. Wstępna analiza ilościowa została następnie uzupełniona jakościową analizą abstraktów wszystkich tekstów[6]. Dokonana na tej podstawie weryfikacja, polegająca głównie na odrzucaniu materiałów, których tematyka związana była np. z budowaniem marki miast lub regionów oraz zastępowaniu ich takimi, w których mowa była o reputacji lub wizerunku państw, pozwoliła określić ostateczny kształt korpusu badawczego, na który składało się 185 tekstów.

Analiza zgromadzonego materiału empirycznego od początku ukierunkowana była przedstawionymi przeze mnie wcześniej celami pracy. Dlatego też przy okazji

[5] Wyszukiwane słowa musiały pojawić się w głównej części tekstu, nie tylko w bibliografii.

[6] Oczywiście ta procedura dotyczyła tych tekstów, które posiadały abstrakty. Niektóre z materiałów publikowanych w *Place Branding* pełniły rolę przedmowy lub posłowia do kolejnych numerów.

kategoryzacji fragmentów poszczególnych wypowiedzi zależało mi na okazaniu odpowiedniej „wrażliwości teoretycznej" (zob. Glaser, Strauss 2009: 41-42). Oznacza to, że od samego początku starałem się odnajdywać te zdania, które miały m.in. uzasadniać powody zainteresowania brandingiem narodowym, tłumaczyć, czym w istocie była marka kraju i jak przebiegać mogło zarządzanie nią, a także wyjaśniać, jakie skutki mogło przynieść takie działanie. Oprócz tego interesowały mnie wszelkie zabiegi retoryczne i strategie narracyjne mające na celu obiektywizację tworzonego porządku oraz konkretne zasoby językowe wykorzystywane przy okazji konstruowania wypowiedzi o brandingu narodowym.

Określona w ten sposób procedura badawcza ma naturalnie wpływ na prezentację wyników całego badania. Widoczny jest on przede wszystkim w drugiej części pracy, w której przywołuję i szczegółowo opisuję wybrane fragmenty analizowanych wypowiedzi. Dostrzegalne są wówczas dość częste generalizacje, które mają związek przede wszystkim ze scharakteryzowaną powyżej perspektywą. Warto więc zaznaczyć, że poszczególne ekscerpty reprezentują pewne tendencje zauważalne w całym korpusie badawczym. W związku z tym omawiam zarówno ich partykularny, jak i relacyjny, dyskursywny charakter. O słuszności takiego podejścia świadczą natomiast tabele zamieszczane na końcu każdego rozdziału części analitycznej. Starałem się w nich przedstawić przykładowe zwroty, zdania, a nawet całe akapity, które także dotyczyły kwestii omawianych przy okazji analizy pojedynczych wypowiedzi. Warto również dodać, że fragmenty pojawiające się w drugiej części niniejszej pracy dobierałem głównie ze względu na to, w jaki sposób przyczyniały się do dalszego rozwijania narracji na temat brandingu narodowego. Również pod tym względem chodziło mi więc o wykazanie odpowiedniej „wrażliwości teoretycznej".

Struktura pracy

Praca niniejsza podzielona jest na dwie części, w których przedstawiam odpowiednio kontekst prowadzonych przeze mnie badań, a także prezentuję wyniki analizy zgromadzonego materiału empirycznego. Zaproponowany przeze mnie układ w znaczącym stopniu odzwierciedla przy tym opisany powyżej przebieg procesu badawczego.

Pierwszy rozdział rozprawy ma na celu wskazanie najważniejszych inspiracji, które doprowadziły według mnie do sformułowania idei zarządzania marką narodową (ekonomiczna teoria przewagi konkurencyjnej Michaela E. Portera, rozważania Josepha S. Nye'a dotyczące tzw. miękkiej siły oraz marketing miejsc i badania „efektu kraju pochodzenia"). Jego najważniejsza część dotyczy pierwszych publikacji na temat brandingu narodowego (Leonard 1997, Olins 1999, Anholt 2003a), które traktuję jako swoiste teksty programowe w interesującej mnie dziedzinie.

W Rozdziale 2, który stanowi kontynuację rozważań na temat początków dyskursu o marce kraju, pokazuję dalszy przebieg procesu popularyzacji tej idei. W szczególności interesuje mnie w nim specjalne wydanie czasopisma *Journal of Brand Management* na temat brandingu państw, a także okoliczności powstania kwartalnika *Place Branding*, o którym pisałem powyżej. Na podstawie charakterystyki materiałów publikowanych w tym periodyku przedstawiam jednocześnie wnioski na temat zmieniającego się znaczenia brandingu narodowego na przestrzeni lat, tzn. od 2004 do 2017 roku.

Trzeci rozdział pracy poświęcony jest omówieniu stanu badań dyskursu o marce kraju. Określam w nim najistotniejsze wątki pojawiające się w tych opracowaniach, których autorzy przedstawiali krytyczne uwagi o brandingu narodowym. Na tym tle zarysowuję następnie lukę w badaniach na wybrany przeze mnie temat, opisując jednocześnie propozycję uzupełnienia dotychczasowego stanu wiedzy.

W Rozdziale 4 przedstawiam teoretyczne podstawy postfundacyjnej analizy dyskursu, którą traktuję w niniejszej rozprawie jako perspektywę badawczą, pozwalającą zaobserwować mechanizmy związane z tworzeniem oraz stabilizacją brandingu narodowego jako formacji dyskursywnej. Rozdział ten ma na celu scharakteryzowanie najbardziej istotnych rozważań natury teoretycznej, które w konsekwencji doprowadziły do stworzenia zaproponowanego przeze mnie opisu dyskursu o marce kraju.

Rozdział 5, będący jednocześnie pierwszym rozdziałem części analitycznej niniejszej rozprawy, dotyczy w głównej mierze podstaw brandingu narodowego jako dyskursu. Szczegółowo opisuję w nim przesłanki, które odgrywały kluczową rolę podczas tworzenia wypowiedzi o marce kraju. Interesują mnie zatem głównie

znaczenia, jakie nadawano procesom globalizacji, powszechnej rywalizacji międzynarodowej oraz kwestii wyróżnienia poszczególnych państw na tle konkurencji. Zgodnie z tytułem tego rozdziału chodzi mi o ujęcie zarządzania marką kraju jako teoretycznej możliwości.

Komplementarny względem tego jest Rozdział 6, w którym podejmuję próbę charakterystyki brandingu narodowego jako praktycznej konieczności. W tej części pracy zwracam przede wszystkim uwagę na wypowiedzi autorów zaangażowanych w reprodukcję interesującego mnie dyskursu, którzy przedstawiali zarządzanie marką narodową jako niezbędną aktywność współczesnych państw, wskazując przy tym na analogie między krajami a przedsiębiorstwami prywatnymi. W rozdziale tym przedstawiam także korzyści, które wynikać miały z zastosowania narzędzi brandingowych w przypadku państw narodowych.

W Rozdziale 7 opisuję wizję przyszłości brandingu narodowego, jaką swego czasu przedstawiano w tekstach poświęconych marce kraju. Głównym celem tego rozdziału jest jednak szczegółowe omówienie sposobu, w jaki w podobnych publikacjach ujmowano kwestię przeszłości — zarówno samej teorii zarządzania marką kraju, jak i historii w sensie ogólnym. Dodatkowo, w rozdziale tym opisuję stosowaną przez autorów zgromadzonych wypowiedzi strategię retoryczną, która polegała na odwoływaniu się do krajów-marek zamiast do państw posiadających markę.

Rozdział 8 dotyczy kwestii paradygmatyzacji brandingu narodowego, a więc bezpośrednio tych fragmentów tekstów, w których próbowano wyjaśnić oraz skonkretyzować, na czym polegało zarządzanie marką w przypadku państw. Opisywany rozdział różni się ponadto od wcześniejszych rozdziałów części analitycznej, ponieważ nie odnoszę się w nim wyłącznie do materiałów z czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*, lecz omawiam dodatkowo dwa „artefakty dyskursywne": model marki narodowej Simona Anholta oraz stworzony na jego podstawie ranking umożliwiający pomiar potencjału poszczególnych krajów-marek. W tym samym miejscu odnoszę się także do opracowanego przez Wally'ego Olinsa planu zarządzania marką narodową. Moim głównym celem jest przy tym zwrócenie uwagi na to, jak materializował się analizowany przeze mnie dyskurs, który dotyczył w równej mierze wypowiedzi oraz praktyk społecznych.

Ostatni rozdział części analitycznej, będący także końcowym rozdziałem całej pracy, ma na celu scharakteryzowanie wewnętrznych napięć i nieścisłości występujących w badanej formacji dyskursywnej. Interesują mnie w nim przede wszystkim problemy związane z zarządzaniem marką kraju opisywane przez autorów wypowiedzi tworzących korpus badawczy. Przy okazji omawiam również ewolucję poglądów Anholta na temat brandingu narodowego. Jak wspomniałem na początku niniejszego wprowadzenia, autor ten był jednym z najważniejszych zwolenników i popularyzatorów zarządzania marką kraju, natomiast wraz z upływem czasu stał się zdecydowanym przeciwnikiem dalszego rozwijania tej teorii. Rozdział 9 dostarczyć ma zatem dowodów świadczących o wewnętrznej dyskusji na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*, która polegała w istocie na kwestionowaniu statusu brandingu narodowego, a także podważaniu samej możliwości zarządzania marką w przypadku państw.

Całą rozprawę podsumowuje zakończenie, w którym raz jeszcze prezentuję najbardziej istotne wnioski z rozważań podjętych w części analitycznej, a także dokonuję ich generalizacji. Wskazuję także dalsze możliwości prowadzenia badań w wybranym przeze mnie obszarze.

Część I: Charakterystyka kontekstu badań

Rozdział 1. Źródła brandingu narodowego

1.1. Najważniejsze inspiracje
1.2. Teksty programowe

Szczegółowe cele, jakie stawiam przed sobą w tej rozprawie, wymagają dokładnej obserwacji i skrupulatnego omówienia tekstów traktujących o marce narodowej przy jednoczesnym uwzględnieniu zarówno ich partykularnego, jak i relacyjnego, dyskursywnego charakteru. Tak zakrojona analiza dyskursu powinna jednak zostać poprzedzona pewnymi wstępnymi uwagami na temat ogólnego kontekstu, w którym pojawiały się wybrane do badania wypowiedzi. Temu właśnie zagadnieniu chciałbym poświęcić niniejszy rozdział. Jego najważniejszym celem jest prezentacja pierwszych publikacji dotyczących marki kraju, a także tekstów, w których pojawiają się wątki związane z dyskusją na temat roli oraz znaczenia państw narodowych na przełomie XX i XXI pierwszego wieku. Mam tutaj na myśli trzy prace autorów promujących ideę zarządzania marką kraju, które stanowią w istocie teksty programowe brandingu narodowego[1], oraz cztery wydawnictwa, w których pojawiają się różnego rodzaju wzmianki tworzące logiczne podstawy tego, czym była teoria zarządzania markami państw. Jak zamierzam wykazać, nawet pobieżny ogląd tego rodzaju źródeł może dostarczyć interesujących wniosków na temat procesu popularyzacji brandingu narodowego. Jeśli zaś chodzi o wspomniane teksty programowe, konieczne wydaje mi się ich szczegółowe omówienie, ponieważ zarysowany na tej podstawie obraz stanowić będzie ważną podstawę dalszych rozważań na temat dyskursu o marce narodowej. W przypadku drugiej grupy tekstów moim dążeniem jest natomiast scharakteryzowanie pomysłów, które świadczą o ogólnym kontekście, w jakim

[1] Sue Curry Jansen (2008) określiła tego rodzaju teksty jako „dokumenty legitymizujące praktykę" brandingu narodowego, podając za przykład publikacje Wally'ego Olinsa (1999) i Simona Anholta (2003a) oraz artykuły ze specjalnego numeru pisma *Journal of Brand Management* z kwietnia 2002 roku. Omówieniem tych źródeł zajmę się w dalszej części niniejszego rozdziału, a także w rozdziale następnym, w którym więcej uwagi poświęcę tekstom ze wspomnianego czasopisma.

powstawały następnie wypowiedzi o marce kraju. Wybrane przeze mnie publikacje wskazywać mają wspólnie źródła brandingu narodowego.

1.1. Najważniejsze inspiracje

W tekstach, które zamierzam przedstawić w tej części pracy, odwołania do brandingu narodowego nie pojawiały się eksplicytnie, ale ich charakter w dużym stopniu wpłynął na twórców wybranej przeze mnie teorii, ponieważ niejako zapowiadały one nadejście brandingu narodowego, a w każdym razie przygotowały solidne podstawy, aby idea zarządzania marką kraju mogła jawić się jako logiczna propozycja. Podstawy te można uznać moim zdaniem za cztery filary brandingu narodowego, którymi były odpowiednio: 1) ekonomiczna teoria przewagi konkurencyjnej państw Michaela E. Portera (1990), 2) politologiczna koncepcja „miękkiej siły" Josepha S. Nye'a (2004, wyd. pol. 2007), 3) propozycja marketingu miejsc zaproponowana przez Philipa Kotlera i jego współpracowników (Kotler i in. 1993) oraz 4) badania dotyczące tzw. efektu kraju pochodzenia [*country-of-origin effect*] spopularyzowane m.in. przez Nicolasa Papadopoulosa i Louise A. Heslop (1993). Choć szczegółowy opis podanych źródeł wykracza dalece poza zakres niniejszej pracy, warto wskazać najistotniejsze z obecnych w nich wątków, które przedstawiają główne tendencje w dyskusji na temat roli oraz znaczenia państwa narodowego na początku ostatniej dekady XX wieku, jakie doprowadziły do powstania idei brandingu narodowego. Nie chodzi mi jednak o prostą argumentację, zgodnie z którą teoria zarządzania marką kraju stanowiła połączenie idei przedstawionych przez autorów przywołanych powyżej. Twierdzę natomiast, że branding narodowy doskonale wpisywał się w wytworzoną przez nich koniunkturę i stanowił logiczną kontynuację prowadzonych w różnych kontekstach rozważań na temat współczesnej roli państw narodowych.

Pierwszą z publikacji, o których należy wspomnieć w interesującym mnie tutaj kontekście, jest książka *Competitive Advantage of Nations* opublikowana na początku lat 90. ubiegłego wieku przez amerykańskiego ekonomistę Michaela E. Portera (1990). W swojej publikacji, wchodzącej wraz z *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980, wyd. pol. 1992) oraz *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* (1985, wyd. pol. 2006) w skład trylogii wydanej ponownie w 1998 roku, Porter przekonywał przede wszystkim, że bogactwo

narodów nie jest „dziedziczne", ale powinno być strategicznie tworzone. Jak pisał, jego książka miała służyć „wyjaśnieniu roli środowiska gospodarczego, instytucji oraz polityki danego kraju w sukcesie konkurencyjnym jego firm w poszczególnych branżach" (Porter 1998: 2). To właśnie od aktywnej polityki państwa w obszarze przemysłu zależeć miało bogactwo, o którym mówił Porter. Autor nawoływał tym samym do „zmiany paradygmatu" w myśleniu o międzynarodowej konkurencji. Jego zdaniem sukces w rywalizacji między państwami uwarunkowany był nieustannym dążeniem do uzyskania tytułowej przewagi konkurencyjnej[2] i jako taki zależał w głównej mierze od strategicznego podejścia rządów narodowych do kluczowych przedsiębiorstw w danym państwie. Firmy te, w teorii mające tworzyć konkretne sektory lub klastry, dzięki odpowiedniemu wsparciu administracji państwowej miały rozwijać się w taki sposób, by stanowić podstawę eksportu, a przez to zapewniać dobrobyt wszystkim obywatelom danego kraju. Autor *Competitive Advantage of Nations* stwierdzał bowiem, że „podstawowym celem gospodarczym państwa jest zapewnienie obywatelom wysokich i [stale — W. B.] rosnących standardów życia" (Porter 1998: 6). Prowadzić do tego miała, rzecz jasna, odpowiednia polityka narodowa, tworzona zgodnie z proponowanymi w publikacji zaleceniami.

Według Portera, najważniejszym zadaniem rządu było zwiększanie produktywności w tych sektorach gospodarki, które mogły okazać się najbardziej konkurencyjne w skali światowej, przy jednoczesnym uwzględnieniu nowych warunków międzynarodowej rywalizacji. Przeprowadzone przez niego badanie dziesięciu wybranych gospodarek narodowych — m.in. amerykańskiej, japońskiej, niemieckiej i brytyjskiej — miało potwierdzać znaczenie poszczególnych klastrów, takich jak przemysł meblarski, branża telekomunikacyjna czy sektor automatyzacji wyposażenia fabryk w perspektywie globalnej konkurencyjności poszczególnych państw (Porter 1998: 26-27). Jak przekonywał ten amerykański ekonomista, rola państwa nie miała jednak polegać na zwykłym dofinansowaniu kluczowych obszarów

[2] Warto w tym miejscu zauważyć interesującą zbieżność pomiędzy tytułami książek Portera i Anholta. Niecałe dwie dekady po ukazaniu się *Competitive Advantage of Nations* ten ostatni opublikował pracę zatytułowaną *Comptetitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (Anholt 2007a). Zdaniem Melissy Aronczyk podobieństwo koncepcji Anholta do propozycji Portera widoczne jest również na przykładzie modelu zaproponowanego przez autora *Sprawiedliwości marek* — tzw. sześciokąta marki narodowej Anholta, którego szczegółową analizą zajmę się w Rozdziale 8 (zob. także Aronczyk 2013: 71).

gospodarki. Działania tego rodzaju były uznawane przez Portera za kontrproduktywne. Zamiast tego, rządy opracowujące strategię rozwoju przewagi konkurencyjnej miały wytwarzać bodźce prowadzące do stałego rozwoju firm (Porter 1998: 30).

Jak można wywnioskować na tej podstawie, ostateczny sukces w rywalizacji międzynarodowej zależeć miał więc tym samym od konkurencji lokalnych przedsiębiorstw, które w wyniku wewnętrznych zmagań produkować miały coraz lepsze towary, będące w konsekwencji podstawą konkurencyjności całych gospodarek narodowych. W celu realizacji tego dość kontrowersyjnego dążenia do wzmacniania przedsiębiorstw krajowych należało w pierwszej kolejności przeanalizować i ocenić potencjał poszczególnych sektorów, uwzględniając jednocześnie szczególny charakter danej wspólnoty narodowej. Dopiero na tej podstawie możliwe było sformułowanie najbardziej adekwatnej i efektywnej strategii rozwoju. Zadanie to należało właśnie do przedstawicieli państwa, którego rola w epoce globalnej gospodarki wolnorynkowej musiała, zdaniem Portera, ulec istotnej zmianie.

Oczywiście brak tutaj miejsca na bardziej szczegółowe omówienie tej książki, jednak nawet jej ogólna charakterystyka pozwala dostrzec kilka istotnych wątków, które pojawiły się później także w argumentacji ekspertów zajmujących się popularyzacją teorii brandingu narodowego. Po pierwsze, chodzi o międzynarodową rywalizację, uznawaną za zupełnie naturalne zjawisko, wymagające podjęcia określonych działań, traktowanych dodatkowo jako pewnego rodzaju inwestycja w przyszłość. Po drugie, Porter dawał do zrozumienia, że podstawą sukcesu państwa jest jego gospodarka, oparta przede wszystkim, co niezwykle ważne również w kontekście dyskusji o brandingu narodowym, na wzajemnych relacjach sektora publicznego i prywatnego. Po trzecie, presja otoczenia zewnętrznego, ujęta w zgrabnej formule postępującej globalizacji, wymuszała szereg zmian w dotychczasowym funkcjonowaniu państw narodowych, przed którymi stawiano nowe wyzwania. Po czwarte wreszcie, ostatecznym celem zarówno tworzenia strategii konkurencyjnej [*competitive strategy*], jak i samej rywalizacji międzynarodowej miał być dobrobyt wszystkich obywateli.

Prowadzeniem rozważań na temat rywalizacji w zglobalizowanym świecie zainteresowany był również Joseph S. Nye, badacz stosunków międzynarodowych oraz twórca pojęcia „miękkiej siły" [*soft power*], które zyskało znaczną popularność wśród

autorów zajmujących się dyplomacją publiczną i komunikacją międzypaństwową (Melissen 2005, Ociepka 2013, Łoś 2017). W odróżnieniu od Portera Nye zainteresowany był jednak nie tylko rozwojem gospodarczym państw, mierzalnym w kategoriach czysto ekonomicznych, ale także ogólnymi kwestiami relacji międzynarodowych oraz zależnościami pomiędzy narodami, w których stosunki gospodarcze były tylko jednym z wielu czynników.

Idea miękkiej siły, choć rzadko pisano o tym wprost (zob. np. Anholt 2003a: 13, Anholt 2007c: 176), stanowiła moim zdaniem jeden z najważniejszych filarów brandingu narodowego. Propozycja Nye'a, przedstawiona po raz pierwszy w książce *Bound to Lead. The Changing Nature of American Power* (Nye 1990) i wyjaśniona dokładnie w publikacji pod tytułem *Soft Power. The Means to Success in World Politics* (Nye 2004, wyd. pol. 2007), polegała w istocie na rozróżnieniu dwóch rodzajów siły, jakimi dysponować mogą kraje tworzące współczesną międzynarodową wspólnotę — *hard* oraz *soft power*[3]. Jak przekonywał autor, źródłem twardej siły, stanowiącej przez to tradycyjny atut potęg światowych, są przede wszystkim zasoby militarne i gospodarczy potencjał państwa. Siła tego rodzaju polega również na wywieraniu wpływu na zachowanie innych aktorów biorących udział w stosunkach międzynarodowych poprzez przymus, groźby bądź strach. Co jednak ważne, owe środki mogą mieć charakter w pewnym sensie symboliczny, ponieważ do zmiany stanowiska zainteresowanych stron może prowadzić na przykład samo antycypowanie przebiegu wydarzeń. Wedle wskaźników *hard power* pozycja danego państwa na arenie międzynarodowej zależałaby w głównej mierze od tego, jakimi dysponuje ono zasobami, a także jakie konsekwencje może wywołać jego działanie — nierzadko na szkodę innych i zazwyczaj w relacjach bilateralnych.

Z kolei miękka siła polega, zdaniem Nye'a, na zdolności przyciągania i przekonywania. W tym przypadku, jak pisze autor, „kraj może osiągnąć rezultaty, których pragnie, w światowej polityce, ponieważ inne kraje — podziwiając jego wartości, naśladując jego przykład, aspirując do jego poziomu dobrobytu i otwartości — chcą za nim podążać" (Nye 2007: 34). Nie oznacza to jednak, że siła

[3] Należy wspomnieć, że koncepcja ta doczekała się poszerzenia, a w zasadzie doprecyzowania, ponieważ w 2011 roku w książce *The Future of Power* (wyd. pol. 2012) Nye zaproponował pojęcie „rozważnej siły" (polskie tłumaczenie zwrotu „*smart power*"). Jak pisze autor, „rozważna siła" polegałaby na „zdolności do łączenia zasobów twardej i miękkiej siły w efektywne strategie" (Nye 2012: 59).

tego rodzaju nie wiąże się z wywieraniem wpływu. Nye odnosi się do tej kwestii wprost, zaznaczając, że *soft power* to mimo wszystko pewnego rodzaju „zdolność kształtowania tego, czego chcą inni" (Nye 2007: 36). Zmieniają się jednak środki służące do osiągnięcia tego celu. W tym kontekście na znaczeniu zyskują takie atrybuty jak reputacja państwa, która związana jest przede wszystkim z oceną działań podejmowanych przez rządy poszczególnych krajów. Miękka siła byłaby zatem nie tylko mniej uchwytna czy trudniej policzalna, ale również zdecydowanie mniej destrukcyjna. Jej podstawą jest bowiem przede wszystkim atrakcyjność, mająca przekładać się w konsekwencji na siłę perswazji danego państwa i jego potencjał do ustanawiania porządku na arenie międzynarodowej, który byłby zgodny z jego interesami.

Z perspektywy planowanej analizy dyskursu najważniejsze jest to, że rozważania tego autora dotyczące miękkiej siły odnoszą się bezpośrednio do okresu zakończenia zimnej wojny. Propozycję Nye'a należy więc interpretować jako — by użyć sformułowania Michaela Portera — opis „zmiany paradygmatu" w stosunkach międzynarodowych. Zdaniem autora zmiana ta polegała w gruncie rzeczy na zastąpieniu „odpychającej" siły militarnej „przyciągającą" siłą wizerunku. U podłoża koncepcji Nye'a leży również założenie o bardziej skomplikowanym charakterze relacji międzypaństwowych. O ile bowiem budowanie przewagi militarnej lub gospodarczej wydawać się może relatywnie proste, gdyż uzależnione jest od dobrze znanych uwarunkowań globalnej rywalizacji, o tyle powiększanie zasobów miękkiej siły, kojarzonej z tak niejednoznacznymi pojęciami jak np. wspomniana reputacja, jawić się może jako bardziej problematyczne. Pod tym względem obserwacje Nye'a, szczególnie te poczynione w jego książce z 2004 roku, dotyczyły ściśle tzw. epoki globalizacji, która dzięki rewolucji komunikacyjnej — zarówno rozumianej jako transport, jak i przekazywanie informacji — miała raz na zawsze zmienić oblicze stosunków międzynarodowych. Jak pokażę w części poświęconej szczegółowej analizie zgromadzonych przeze mnie tekstów, podobne przekonanie traktowano jako logiczną podstawę brandingu narodowego, który zdaniem jego zwolenników miał bezpośrednio przyczyniać się do zwiększania wpływu państw stosujących metody zarządzania wizerunkiem na przebieg wydarzeń na arenie międzynarodowej.

Kolejną ważną publikacją w kontekście dyskusji na temat źródeł brandingu narodowego jest książka autorstwa Philipa Kotlera, Donalda H. Haidera oraz Irvinga Reina zatytułowana *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (Kotler i in. 1993). Powodem, dla którego wskazana praca zasługuje na uwagę w tym miejscu jest przede wszystkim to, że jako jedna z pierwszych została poświęcona w całości rozwijaniu idei marketingu miejsc[4] rozumianego jako zarządzanie wizerunkiem państw, regionów — w tym przypadku stanów — oraz miast. Świadczy o tym na przykład krótki fragment pierwszego rozdziału publikacji, *Places in Troubles*, w którym autorzy zaznaczali, że interesują ich przede wszystkim problemy, „które miejsca napotykają w poszukiwaniu lepszej przyszłości" (Kotler i in. 1993: 2). Wspomniane problemy miejsc miały być, zdaniem autorów, związane głównie z rosnącą presją ze strony ich środowiska. Wśród czynników wpływających bezpośrednio na sytuację państw, regionów oraz miast wskazywali oni szybką zmianę technologiczną (Kotler i in. 1993: 7-8), globalną konkurencję (Kotler i in. 1993: 8-12), a także „międzyrządowe zmiany relacji władzy" [*inter-governmental power shifts*] (Kotler i in. 1993: 12-13), wskazując tym samym na gęstą sieć zależności łączących różnorodne miejsca w jedną wspólnotę społeczno-ekonomiczno-polityczną. To z kolei prowadzić miało do zaostrzenia rywalizacji o zapewnienie sobie możliwie najlepszych perspektyw na przyszłość, a nawet do walki poszczególnych miejsc o przetrwanie. Aby odnaleźć się w tak skomplikowanym świecie, miejsca te musiały wykazać się sporą aktywnością w sferze nieuniknionej konkurencji rynkowej.

Z kwestią tą związana jest główna teza *Marketing Places*, która dotyczy możliwości zastosowania procesu strategicznego planowania marketingowego w przypadku miejsc różnej wielkości. Na czym jednak miało polegać owo strategiczne planowanie? Ujmując rzecz skrótowo, zdaniem Kotlera i współpracowników, proces ten można było podzielić na cztery główne etapy. Pierwszym z nich był audyt, mający na celu ocenę sytuacji zastanej oraz zdiagnozowanie najważniejszych szans i zagrożeń

[4] W tym kontekście ważna jest również inna publikacja Kotlera i jego współpracowników, wydana w 1997 roku książka *The Marketing of Nations. A Strategic Approach to Building National Wealth* (Kotler i in. 1997, wyd. pol. 1999). W pracy tej, głównie z racji niewystarczającej ilości miejsca, ograniczam się jednak wyłącznie do charakterystyki *Marketing Places*. Potwierdzeniem słuszności tej decyzji jest fakt, iż to właśnie publikacja z 1993 roku cieszyła się większym uznaniem ekspertów w dziedzinie brandingu narodowego, o czym świadczy jej zdecydowanie częstsze występowanie w notach bibliograficznych prac na temat zarządzania marką kraju.

z perspektywy danego miejsca. Na tej podstawie należało następnie opracować strategię działania, która mogłaby doprowadzić do poprawy sytuacji zastanej. Trzeci etap procesu zarządzania miejscem polegać miał na stworzeniu odpowiedniego wizerunku docelowego. Ostatni etap związany był zaś z komunikacją wykreowanego wizerunku zewnętrznej publiczności.

Zagadnieniom tym poświęcone są kolejne rozdziały książki, która mogła pełnić dzięki temu funkcję swoistego podręcznika dla menadżerów miejsc. Instruktażowy charakter publikacji zdradza również podtytuł omawianej pracy, wedle którego ostatecznym celem działań marketingowych miało być przyciąganie turystów, inwestycji zagranicznych oraz turystów i mieszkańców do miejsc dbających o swój wizerunek, a także zwiększanie eksportu produkowanych lokalnie dóbr i usług. W ten sposób zarządzanie reputacją miejsc miało stanowić odpowiedź na większość problemów powodowanych przez globalizację. Bez względu na rodzaj, czy może raczej specyfikę miejsc, odpowiedni wizerunek miał świadczyć o wyjątkowym charakterze danej lokalizacji, natomiast jego skuteczne komunikowanie z wykorzystaniem metod marketingowych miało budzić zainteresowanie konkretnych grup odbiorców. Zależeć od tego miała przyszłość wybranych miejsc, które w przypadku niepowodzenia mogły zostać skazane na zupełną marginalizację, a przez to również stagnację.

Jak będę się starał pokazać w następnych rozdziałach niniejszej pracy, argumentacja zaproponowana przez Kotlera, Haidera i Reina została przejęta przez autorów publikujących na temat zarządzania marką narodową właściwie bez większych modyfikacji. Jednym z najważniejszych wątków, jaki pojawił się w *Marketing Places* — a następnie w dyskursie o brandingu narodowym — było założenie o nieustannej presji wywieranej przez konkurujące ze sobą miejsca. Umiejętność przyciągania inwestorów, turystów oraz nowych mieszkańców, a także skuteczna promocja dóbr produkowanych w danym miejscu stawały się tym samym niezbędne do przetrwania i rozwoju. Dzięki temu marketing miejsc, a także branding narodowy zyskiwały status dyscyplin kluczowych w kontekście przyszłości miejsc oraz zamieszkujących je populacji.

Kwestia wizerunku państw interesowała również autorów publikacji *Product-Country Images. Impact and Role in International Marketing* (Papadopoulos, Heslop 1993), którą chciałbym wskazać w tym miejscu jako ostatnie źródło stanowiące

zapowiedź w pełni ukształtowanego dyskursu o marce narodowej. W książce omówiono ostatni filar brandingu narodowego, którym był tzw. efekt kraju pochodzenia [*country-of-origin effect*, *COO effect*, a także *made-in effect*][5]. Tom przygotowany przez Nicolasa Papadopoulosa i Louise A. Heslop stanowić miał podsumowanie wyników 25 lat badań specjalistów z dziedziny marketingu z całego świata nad zależnościami pomiędzy miejscem wytwarzania produktów a ich wizerunkiem w oczach odbiorców lub — by przywołać słowa redaktorów tomu — na temat „wizerunków krajów oraz sposobów, w jaki owe wizerunki mogą wpływać na zachowania kupujących" (Papadopoulos, Heslop 1993: xxii-xxiii).

Jak wykazywali redaktorzy, najważniejszymi celami *Product-Country Images* miały być przede wszystkim prezentacja wyników badań na temat *COO Effect*, dostarczenie osobom odpowiedzialnym za tworzenie strategii oraz planowanie polityki informacji praktycznych na temat znaczenia i roli wizerunku w międzynarodowej konkurencji, a także wskazanie implikacji wynikających z rozważań na temat efektu kraju pochodzenia studentom — jako spodziewanym przyszłym menadżerom — poprzez podkreślenie związku omawianej tematyki z różnymi dyscyplinami, takimi jak biznes i marketing międzynarodowy, stosunki międzynarodowe, geografia czy psychologia (Papadopoulos, Heslop 1993: xxi-xxii). Publikacja kierowana była zatem zarówno do grona ekspertów, jak również do szerszej publiczności, a jej charakter określić można jako wielowymiarowy, choć w głównej mierze popularyzatorski. Świadczy o tym przede wszystkim ostatnia część opisu ze wstępu przygotowanego przez redaktorów tomu. Papadopoulosowi i Heslop zależało prawdopodobnie na prezentacji interesującego ich obszaru badawczego w taki sposób, by wydawał się on istotny z praktycznego punktu widzenia.

Wśród tekstów opublikowanych w tomie znalazły się między innymi artykuły na temat tego, czym właściwie były wizerunki krajów i produktów (Papadopoulos 1993), jaki był ówczesny stan badań nad *COO effect* (Baughn, Yaprak 1993), a także

[5] W tym miejscu należy także wspomnieć o książce *National Image and Competitive Advantage. The Theory and Practice of Country-of-origin Effect* wydanej w 2001 roku przez autorów dwóch rozdziałów pracy *Product-Country Images* (zob. Nebenzahl, Jaffe 1993, Jaffe, Nebenzahl 1993), w której podejmują oni rozważania na ten sam temat (Jaffe, Nebenzahl 2001). Co ciekawe, drugie wydanie wspomnianej książki ukazała się ze zmienionym podtytułem, w którym określenie *Country-of-origin Effect* zastąpiono bardziej ogólnym odwołaniem do brandingu miejsc — *The Theory and Practice of Place Branding* (zob. Jaffe, Nebenzahl 2006). Zmiana ta pokazuje moim zdaniem wzrost znaczenia brandingu miejsc, w tym również rosnącą rolę brandingu narodowego.

jaką rolę odgrywało miejsce wytworzenia produktów dla ich międzynarodowej konkurencyjności (Morello 1993). Omówiono ponadto, na czym polegało podobieństwo państw i korporacji w kontekście globalnej konkurencji (Graby 1993) oraz jaki był wpływ wydarzeń takich jak Igrzyska Olimpijskie na promocję wizerunku kraju organizującego tę imprezę (Jaffe, Nebenzahl 1993).

O bezpośrednim wpływie *Product-Coutry Images* na dyskurs o marce kraju świadczy to, że wszystkie wymienione tematy znalazły się później w orbicie zainteresowań ekspertów w dziedzinie zarządzania markami narodowymi. Kwestie tego, jak wizerunek państw wpływał na decyzje oraz opinie zagranicznych odbiorców, a także jaką rolę odgrywał w relacjach międzynarodowych stały się jednymi z najważniejszych wątków w dyskusji na temat marek państw. Komentowana publikacja była przy tym jednym z najczęściej przywoływanych źródeł w tekstach o brandingu narodowym. Nie mniej istotne jest również to, że materiały tego rodzaju, tak pod względem ujęcia tematu, jak i charakterystyki odbiorców, bardzo często przypominały opisaną książkę pod redakcją Papadopoulosa i Heslop.

Jak starałem się pokazać, wymienione w tej części pracy publikacje stanowiły inspirację dla autorów odpowiedzialnych za popularyzację brandingu narodowego, ponieważ zawierały odniesienia do głównych wątków obecnych w dyskusji na temat roli oraz znaczenia państwa narodowego w czasach, gdy całkowicie poważnie traktowano zapowiedź mającej nadejść już niebawem całkowitej globalizacji. Przedstawione powyżej pomysły dotyczące tego, w jaki sposób interpretować związane z tym zmiany, powstawały co prawda w różnych obszarach, takich jak nauki ekonomiczne, politologia i stosunki międzynarodowe oraz marketing, ale oddawały pewien specyficzny klimat, w jakim konstytuował się dyskurs o marce narodowej. Klimat ten związany był przede wszystkim z oczekiwaniem aktywności ze strony państwa, które wraz z początkiem nowego tysiąclecia musiało nadrobić dystans, jaki dzielił je od międzynarodowych przedsiębiorstw, które o wiele wcześniej przystosowały się do funkcjonowania w prawdziwie międzynarodowym kontekście.

1.2. Teksty programowe

Przeglądając różnego rodzaju źródła na temat brandingu narodowego — od stron internetowych, materiałów konferencyjnych przez książki i artykuły, oraz wypowiedzi

ekspertów w mediach — o proweniencji teorii zarządzania marką kraju można powiedzieć z całą pewnością jedno: pomysł ten powstał w Wielkiej Brytanii i tam zyskał aprobatę szerszego grona publiczności. Stało się tak za sprawą grupy autorów, w skład której wchodzili Mark Leonard, Wally Olins i Simon Anholt[6]. To właśnie działania tych aktorów najbardziej wpłynęły na pierwotną charakterystykę brandingu narodowego, a także na ukształtowanie się dyskursu o marce narodowej. Argumenty przedstawione przez wskazanych autorów wyznaczyły ramy późniejszej dyskusji na temat zarządzania markami państw, czego dowodem będą wyniki dokonywanej przeze mnie w dalszej części pracy analizy dyskursu. Z tego powodu w pełni uzasadnione jest przywołanie w tym miejscu najważniejszych wątków z wczesnych prac Leonarda (1997), Olinsa (1999) i Anholta (2003a).

Pierwsza z interesujących mnie publikacji, raport *Britain™. Renewing our identity*, powstała z inicjatywy organizacji *Design Council* i została wydana w sierpniu 1997 roku, czyli kilka miesięcy po tym, jak władzę w Wielkiej Brytanii przejęła partia Partia pracy pod przywództwem Tony'ego Blaira. Autorem pracy, o której mowa, był jeden ze współpracowników nowego premiera, Mark Leonard, zajmujący wówczas stanowisko młodszego specjalisty ds. badań w prorządowym *think tanku Demos* (Pamment 2016: 39)[7]. Fakt ten jest niezwykle istotny, ponieważ ogólny nastrój

---

[6] Wspomnianych autorów łączyły oczywiście różnego rodzaju relacje. Przykładowo, w omawianym poniżej dokumencie *Britain™* Leonard dziękuje Olinsowi za „poświęcony czas oraz szeroką wiedzę", a także całej agencji Wolff Olins, której współwłaścicielem był Olins za dostęp do danych z badań ankietowych *Made in UK* (Leonard 1997: vii). Nazwisko Olinsa pojawia się także w artykule Anholta opublikowanym w 1998 roku w *Journal of Brand Management*. W rzeczonym tekście można natrafić na krótką wzmiankę, w której Anholt wspomina o seminarium z udziałem Olinsa, które odbyło się we wrześniu 1997 roku (Anholt 1998: 396). Podobne odwołanie znajdziemy również w pierwszej wersji jego książki *Brand New Justice* (Anholt 2003a). Co ciekawe, w drugim, poprawionym wydaniu publikacji, nazwisko Olinsa zostało pominięte, co należy traktować jako dowód rywalizacji o kapitał symboliczny. Innym tego rodzaju przykładem jest to, że czasami w swoich publikacjach Anholt (np. 2007c: xi, 2008d: 31, 2011: 22) wskazywał na to, że o brandingu narodowym zaczął pisać już w 1996 roku, a więc przed publikacją raportu Leonarda. Choć autor nie powoływał się przy tym na żadne źródło, w powszechnej opinii (również wśród krytyków brandingu narodowego) to właśnie on uważany jest za pierwszego autora, który zapoczątkował dyskusję na temat zarządzania marką kraju (zob. np. Merkelsen, Rasmussen 2016: 100). Na marginesie warto także wspomnieć, że grupę wymienionych autorów łączyła również kwestia tworzenia marki dla Polski. Teksty Leonarda (2001) i Olinsa (2001) zostały opublikowane w tomie *Tożsamość rynkowa*, którą wydał Instytut Marki Polskiej. Jeśli zaś chodzi o Anholta, IMP wydał aż trzy jego książki — *Sprawiedliwość marek* (2006d), *Tożsamość konkurencyjną* (2007c) oraz pracę napisaną wspólnie z Jeremym Hildrethem, bliskim współpracownikiem Olinsa w firmie *Saffron Brand Consultants*, pt. *Brand America* (Anholt, Hildreth 2005a).

[7] Piszę o tym również dlatego, że krótko po publikacji *Britain™*, w 1998 roku, Leonard został dyrektorem ośrodka badawczego *The Foreign Policy Centre,* powstałego z inicjatywy Tony'ego Blaira oraz byłego Sekretarza Spraw Zagranicznych Wielkiej Brytanii Robina Cooka (Boruc 2001: 170). Fakt ten jest o tyle ważny, że to właśnie *The Foreign Policy Centre* wydało drugi z tekstów programowych, który zamierzam omówić poniżej — *Trading Identities* autorstwa Wally'ego Olinsa (1999).

społeczny panujący na Wyspach Brytyjskich po zwycięstwie laburzystów, głoszących hasła związane z powszechną modernizacją (Pamment 2013: 27) oraz polityką trzeciej drogi (Giddens 1999), miał ogromny wpływ na treść i charakter raportu, czyniąc z niego manifest wartości reprezentowanych przez *New Labour*. Dowodem tego jest już sam tytuł omawianej publikacji, w którym mowa o „odnawianiu" tożsamości. Przesłanki te określały również ogólny cel pracy Leonarda, którym było dostarczenie argumentów przemawiających za wspomnianym „odnowieniem" brytyjskiej tożsamości narodowej u progu nowego tysiąclecia. Jak pisał autor:

> „Celem niniejszego raportu nie jest odniesienie się do wszystkich subtelnych i złożonych wymiarów naszej tożsamości narodowej. Dowodzi on jednak, że istnieje znacząca różnica [*important gap*] pomiędzy mocnymi stronami Wielkiej Brytanii — jako innowatora, producenta i sprzedawcy usług oraz tolerancyjnego i kreatywnego społeczeństwa — a tożsamością, którą projektujemy na zewnątrz. Co więcej, argumentuje on również, że mamy teraz wyjątkową okazję, aby wypełnić tę lukę, przekształcając naszą tożsamość, by zbliżyć ją do tego, czym stała się Wielka Brytania pod koniec lat 90".
>
> (Leonard 1997: 6)

Dokument *Britain*^{TM} — co zresztą typowe dla gatunku, o którym mowa — rozpoczyna się od ogólnej diagnozy problemu, z którym, zdaniem autora, miała mierzyć się Wielka Brytania na przełomie XX i XXI wieku. Jak wskazuje powyższa wypowiedź, problemem tym był nieaktualny wizerunek Zjednoczonego Królestwa, znacząco odmienny od rzeczywistości panującej wówczas na Wyspach. Różnica pomiędzy sytuacją wewnętrzną a opinią zewnętrzną polegała w głównej mierze na tym, że cechy, z którymi najczęściej kojarzono Wielką Brytanię, dotyczyły jej przeszłości, w tym negatywnie postrzeganego imperializmu oraz kulturowego konserwatyzmu. Jak przekonywał Leonard, obraz ten całkowicie odbiegał od rzeczywistości kraju, który powinien szczycić się nowoczesnym, różnorodnym i „wysoce kreatywnym" społeczeństwem (Leonard 1997: 8). Sytuacja ta, jak wynika z raportu, znajdowała swoje potwierdzenie w faktach. Dla potwierdzenia słuszności swoich obserwacji autor przytacza bowiem różnego rodzaju statystyki i wyniki badań — od ocen atrakcyjności Wielkiej Brytanii jako docelowego miejsca inwestycji, po wyniki analiz poczucia przynależności do wspólnoty narodowej jej obywateli (Leonard 1997: 11-30)

— wskazujące na ogólną niską „rozpoznawalność marki" Wielka Brytania (Leonard 1997: 9)[8].

Jedną z najważniejszych konsekwencji opisywanego przez autora stanu rzeczy było to, w jaki sposób firmy brytyjskie konkurowały w ramach międzynarodowego obiegu towarów i usług. Z powodu niewykorzystanego potencjału i nieaktualnego wizerunku „brytyjskość" — o której pisze Leonard, posługując się sformułowaniem „Made in Britain" — zamiast, jak wcześniej, stanowić źródło przewagi nad innymi państwami poprzez dostarczanie „jakości premium", w zglobalizowanym świecie traciła na znaczeniu (Leonard 1997: 33-34). To z kolei miało wpływać bezpośrednio na sytuację ekonomiczną kraju, niezdolnego do rywalizacji z innymi państwami (Leonard 1997: 35). Zdaniem autora negatywne skutki tej niezadowalającej popularności były zauważalne przede wszystkim w obszarach eksportu, turystyki oraz przyciągania inwestycji zagranicznych.

Rozmyta, a przede wszystkim nieaktualna i nieatrakcyjna tożsamość brytyjska, wynikająca ze zbyt przesadnej koncentracji na przeszłości, miała rzecz jasna niekorzystnie wpływać na przyszłość kraju, o którym pisał Leonard. Dlatego też w dalszej części *Britain*™ odnaleźć można informacje dotyczące korzyści związanych z umiejętnym wykorzystaniem tożsamości narodowej, a także narzędzi, dzięki którym można współcześnie ową tożsamość „konstruować" (Leonard 1997: 36-42). Przykład w tej kwestii stanowić miały miejsca, które, według autora, skutecznie zarządzały własną tożsamością w celu „rebrandingu", ponieważ, jak utrzymywał Leonard, problem nieaktualnego wizerunku nie był jedynie problemem brytyjskim. Za wzór do naśladowania zostały uznane takie kraje jak Hiszpania, Niemcy, Chile, Irlandia, Nowa Zelandia, Australia, Japonia czy Finlandia, a także miasta, m.in. Nowy Jork, Barcelona, Helsinki i Glasgow (Leonard 1997: 36-38). Zdaniem Leonarda wszystkie z wymienionych miejsc, pomimo stosowania odmiennych środków, doprowadziły do sytuacji, w której obraz prezentowany na zewnątrz przystawał do rzeczywistych doświadczeń lokalnych społeczności (Leonard 1997: 38). Kluczem do sukcesu okazywała się w ich przypadku spójna, wspólna wizja różnorodnych podmiotów

[8] Zwrot użyty w tym kontekście przez autora to „*brand recognition*", umieszczony w cudzysłowie, sugerującym metaforyczne znaczenie przywołanego określenia. Zwracam uwagę na tę kwestię, ponieważ pokazuje to, jak przebiegał proces popularyzacji brandingu narodowego, który na początku był jedynie czysto hipotetyczną propozycją.

tworzących tę społeczność dotycząca sposobu komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym.

Przykładów tzw. *success stories*, pełniących funkcję argumentów w dyskusji na temat „odświeżania" brytyjskiej tożsamości, dostarczał również świat biznesu. Na szczególną uwagę zasługiwały w tym przypadku metody zarządzania marką stosowane przez firmy, które, jak zaznaczał Leonard, nie różniły się wcale tak bardzo od tego, w jaki sposób „nowoczesne państwa oraz wiele nowoczesnych miast zarządzają swoją tożsamością" (Leonard 1997: 39). W tym kontekście autor opisywał ogólny mechanizm zarządzania tożsamością i wizerunkiem organizacji, polegający na ich nieustannym uspójnianiu dzięki klarownej wizji oraz związanej z nią komunikacji wewnętrznej, budującej określoną kulturę organizacji. W podobny sposób miało dochodzić do budowania wizerunku kraju. Z tego powodu istotne było to, w jaki sposób postrzegani są przedstawiciele różnych profesji, takich jak policjanci, pracownicy obsługi hotelowej czy personel linii lotniczych. Ich zachowanie w sposób bezpośredni wpływać miało bowiem na tożsamość narodową Brytyjczyków oraz, w dalszej kolejności, na wizerunek Wielkiej Brytanii na świecie (Leonard 1997: 42).

Ważną częścią raportu stworzonego przez Leonarda była propozycja rozwiązania zdiagnozowanego wcześniej problemu. W dwóch ostatnich rozdziałach, *Shaping our identity* oraz *Projecting a new identity* autor przedstawia szereg rekomendacji, które jego zdaniem powinny zostać wprowadzone w życie, by doszło do „odnowienia" brytyjskiej tożsamości. Wskazówki dostarczone w *Britain*^{TM} dotyczą dwóch aspektów, istotnych także z punktu widzenia późniejszych narracji legitymizujących branding narodowy. Po pierwsze, Leonard pisze o tym, że tożsamości narodowe są budowane wokół przekonujących historii [*stories*], które pokazują, jaką drogę przeszedł, a także dokąd zmierza dany naród (Leonard 1997: 43), proponując w dalszej kolejności zestaw kilku narracji, które — po wcześniejszym omówieniu oraz w przypadku ich powszechnej akceptacji — mogły zostać wykorzystane w celu „odświeżenia" wizerunku Wielkiej Brytanii. Po drugie, autor zaznaczał również, że w tego rodzaju projektach „pierwszym priorytetem jest kultywowanie narodowego konsensusu", prowadzącego w konsekwencji do lepszego zarządzania instytucjami odpowiedzialnymi za prezentowanie elementów (nowej) tożsamości narodowej na zewnątrz i wewnątrz

kraju (Leonard 1997: 60). Rozwiązanie to wymagać miało powołania organu odpowiedzialnego za ustalenie wyraźnej wizji oraz wynikającej z niej strategii dotyczącej autoprezentacji Wielkiej Brytanii. Co nie mniej ważne, w zakres kompetencji tej instytucji miało wchodzić również nadzorowanie całego procesu zarządzania tożsamością (Leonard 1997: 61).

Według autora nową, bardziej aktualną wersję „brytyjskości" należało budować wokół sześciu motywów przewodnich. Pierwszym z nich była opowieść o tzw. *hub UK*, czyli o Zjednoczonym Królestwie jako centrum obiegu i wymiany dóbr oraz idei, a także jako pomoście pomiędzy Europą a Ameryką, Północą a Południem oraz Zachodem a Wschodem (Leonard 1997: 44.). Drugi z motywów przewodnich opierał się na charakterystyce Wielkiej Brytanii jako kreatywnej wyspy (Leonard 1997: 47). Podstawą tych skojarzeń miały być wielkie sukcesy tamtejszych naukowców, wynalazców, przedsiębiorców, a przede wszystkim przedstawicieli świata sztuki. Trzeci filar brytyjskiej tożsamości, niejako wbrew skojarzeniom z imperializmem, stanowić miało wewnętrzne zróżnicowanie kulturowe — tak pod względem etnicznym, jak i społecznym, subkulturowym — wyrażone w haśle „*united colours of Britain*" (Leonard 1997: 52). Historia czwarta dotyczyła w głównej mierze otwartości na inwestycje oraz rzekomo powszechnego narodowego ducha przedsiębiorczości — szczególnie w sektorze usług — i miała przedstawiać Wielką Brytanię jako dobrego partnera biznesowego (Leonard 1997: 53). Odzwierciedleniem brytyjskiej tożsamości było według Leonarda również określenie „cichy rewolucjonista" [*silent revolutionary*], które miało przywodzić na myśl skojarzenia z nie do końca oczywistymi, choć istotnymi innowacjami natury społecznej (Leonard 1997: 55). W tym kontekście autor *Britain*™ podkreślał znaczenie różnych dokonań Brytyjczyków, takich jak rozpoczęcie rewolucji przemysłowej, pionierskie wprowadzenie wielu rozwiązań w administracji państwowej czy wynalezienie różnorodnych dyscyplin sportowych. Wreszcie ostatnia, szósta narracja na temat „brytyjskości", miała przedstawiać Wielką Brytanię jak naród *fair play* (Leonard 1997: 57), w którym nie tylko stworzono wiele instytucji pomocowych, takich jak *Oxfam* czy *Amnesty International*, ale który, zgodnie z interpretacją autora, zawsze skłonny był pomagać innym — przede wszystkim słabszym i bardziej potrzebującym.

Przedstawione motywy miały tworzyć wspólnie fundament nowej brytyjskiej tożsamości, dopasowanej do aktualnych i przyszłych potrzeb Brytyjczyków, a przede wszystkim dostosowanej do rzeczywistości panującej według Leonarda na Wyspach Brytyjskich. W kontekście dalszych rozważań najbardziej istotne wydają się jednak nie tyle kwestie dotyczące brytyjskiej tożsamości narodowej, ile raczej struktura argumentacji autora raportu *Britain*^{TM}, który przekonywał, że owa tożsamość może i powinna być wykorzystywana do zwiększenia ekonomicznego i społecznego dobrobytu obywateli Wielkiej Brytanii. Jak wynika z omawianego dokumentu, aby zrealizować to dążenie, należało wykorzystać metody nowoczesnego zarządzania w celu zniwelowania różnic pomiędzy rzeczywistością a wizerunkiem państwa.

Kwestiom rozbieżności na linii tożsamość-wizerunek państwa poświęcona jest także publikacja Wally'ego Olinsa *Trading Identities. Why Countries and Companies are Taking on Each Other's Roles*, którą należy potraktować jako kolejny tekst programowy brandingu narodowego (Olins 1999, wyd. pol. 2001)[9]. Znaczenie tej pracy, wydanej przez *The Foreign Policy Centre*, wynika przede wszystkim z tego, że celem Olinsa było uwiarygodnienie idei zarządzania marką kraju poprzez jej powiązanie z mniej lub bardziej odległą przeszłością. Oprócz tego autor *Wymiany tożsamości*, podobnie jak wcześniej Leonard, wskazywał na podobieństwa metod wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa w celu kontrolowania własnej tożsamości i działań podejmowanych przez państwa. Tym, co jednak odróżnia argumentację obydwu autorów jest to, że Olins nie skupiał się jedynie na studium pojedynczego przypadku, lecz zamiast tego kreślił ogólną wizję, dotyczącą w tej samej mierze wielu różnych państw narodowych, niezależnie od ich skali czy położenia. Nie mniej ważna w tym kontekście jest również dokonana przez niego operacjonalizacja abstrakcyjnych idei w postaci tzw. planu siedmiostopniowego, który miał być odpowiedzią na pytanie, jak stworzyć markę narodową.

Omawiana publikacja podzielona została na dwie części, które dotyczą refleksji Olinsa odpowiednio na temat roli państw narodowych oraz sytuacji międzynarodowych i krajowych przedsiębiorstw. Tym, co łączy te wydawałoby się odrębne obszary

[9] Poniżej odwołuję się do polskiego tłumaczenia wspomnianej publikacji, która ukazała się w całości w książce *Tożsamość rynkowa* pod redakcją Mirosława A. Boruca pod tytułem *Wymiana tożsamości. Dlaczego państwa i przedsiębiorstwa przejmują dziś swoje role* (Olins 2001).

w rozważaniach autora są obserwowane przez niego zmiany, dotykające w równym stopniu sferę publiczną i prywatną, a związane przede wszystkim z procesem globalizacji. Jak wynika z omawianej pracy, zarówno państwa, jak i przedsiębiorstwa stawały przed podobnym wyzwaniem spowodowanym rosnącą dynamiką ogólnoświatowej rywalizacji i polegającym na konieczności dostosowania się do nowych warunków (Olins 2001: 136)[10].

Olins przekonywał, że tym, czego kraje mogły, czy wręcz musiały nauczyć się od przedsiębiorstw, była umiejętność zarządzania własną tożsamością w taki sposób, by możliwie najlepiej realizować swoje interesy ekonomiczne. Pomysł stosowania tych samych narzędzi, jakimi posługiwali się menadżerowie prywatnych firm w przypadku państw, budził jednak spore kontrowersje, nie do końca zrozumiałe dla autora (zob. Olins 2002). Dlatego też jednym z najważniejszych wątków poruszanych przez niego w *Wymianie tożsamości* jest ten związany z przedstawieniem brandingu jako dobrze znanej metody zarządzania o niezwykłym potencjale, również jeśli chodzi o kraje:

> „W rzeczywistości, ponieważ kraje zawsze walczyły o siłę i prestiż, *branding* (budowanie marki) — chociaż nigdy tak nie nazywany — był nieodłączną częścią tych zmagań. Dzisiaj rywalizacja między krajami coraz częściej rozgrywa się na trzech płaszczyznach gospodarczych: pozyskiwania inwestycji zagranicznych, turystyki i eksportu towarów i usług. Tutaj sukces czy porażka mogą być dokładnie określone, a kwestie reputacji, wizerunku, tożsamości, a stąd marketingu i budowania marki, są istotą przewagi konkurencyjnej".
>
> (Olins 2001: 137)

Wykorzystanie marketingu i metod budowania marki miało być zatem źródłem „przewagi konkurencyjnej", szczególnie w tych obszarach, w których najbardziej zauważalna była wzmożona rywalizacja międzynarodowa spowodowana globalizacją — w turystyce, eksporcie oraz pozyskiwaniu inwestycji zagranicznych. Jak wynika jednak z narracji zaproponowanej przez Olinsa, jedynie nazwa stosowanych metod zarządzania tożsamością była w tym przypadku pewnym *novum*. Sam mechanizm był bowiem znany właściwie od zawsze, a przynajmniej od momentu, w którym państwa zaczęły „walczyć o siłę i prestiż".

---

[10] W dalszej części pracy skupiam się na pierwszej części *Wymiany tożsamości*, zatytułowanej *Państwa: od państwa narodowego do narodowej marki?* (Olins 2001: 137-149).

Potwierdzeniem tej obserwacji miały być liczne przykłady historyczne, a przede wszystkim przypadek Francji, ponieważ Francuzi, zgodnie ze słowami Olinsa, byli w tej kwestii „świetnymi specjalistami" (Olins 2001: 137, zob. także Olins 2004: 150-152). Na kolejnych stronach autor opisuje więc, w jaki sposób powstawały formy tego, czym dziś jest Republika Francuska, nawiązując przy tym bezpośrednio do współczesnych badań nad nacjonalizmem, szczególnie tych prowadzonych przez Erica Hobsbawma (2008, 2010) i Benedicta Andersona (1997). Olins odwołuje się również do czasów świetności Imperium Brytyjskiego, pisząc o tym, że „propaganda imperium podniosła kwestie marki narodowej na inny poziom" (Olins 2001: 139).

Jaki cel miało odwoływanie się do tak odległej przeszłości w kontekście dyskusji na temat *stricte* nowoczesnego fenomenu, jakim był branding narodowy? Ogólnie rzecz biorąc, przykłady Francji i Wielkiej Brytanii z czasów ich największej świetności miały udowodnić, że tożsamość narodowa od zawsze podlegała wpływom, wynikającym nierzadko z czysto pragmatycznych przyczyn i pewnej ogólnej, nadrzędnej wizji władcy. Na tym tle budowanie marki narodowej miało zyskiwać bardziej pozytywny status, ponieważ „imperialną propagandę" zastępowała strategia, tworzona z uwzględnieniem ekonomicznych oraz społecznych priorytetów danej wspólnoty, a także implementowana w bardziej demokratyczny sposób (Olins 2001: 143).

Ilustracją tego pozytywnego charakteru zarządzania marką były według Olinsa kraje, którym udało się wykorzystać branding w celu pokazania i zarazem potwierdzenia zachodzących w nich zmian społecznych. Wśród nich na szczególną uwagę zasługiwały Hiszpania (zob. też Olins 2004: 158-160), Portugalia i Irlandia, które dzięki odpowiedniej strategii oraz umiejętnemu planowaniu zerwały z wizerunkami państw marginalnych i zacofanych (Olins 2001: 142-144). Sukces tych państw miał udowadniać, że branding był o wiele ważniejszym narzędziem, niż wskazywały na to krytyczne uwagi sceptyków wskazujących na propagandowy charakter działań tego rodzaju[11].

Co ciekawe i warte odnotowania, autor *Wymiany tożsamości* odniósł się również do projektu „rebrandingu" Wielkiej Brytanii, o którym pisał Mark Leonard

[11] Trzeba również podkreślić, że Olins wyraźnie zaznaczał, że tworzenie marki narodowej mogło być działaniem destrukcyjnym, jeśli nie zostałoby potwierdzone odpowiednimi faktami (Olins 2001: 142). Negatywnym przykładem wykorzystania brandingu narodowego był jego zdaniem przypadek Malezji, gdzie rząd starał się promować pozytywny wizerunek pomimo „rażących problemów" (Olins 2001: 144).

w analizowanym przeze mnie wcześniej dokumencie *Britain*™. W tym kontekście Olins potwierdzał potrzebę rozwiązania problemu nieaktualnego wizerunku Zjednoczonego Królestwa, jak również wyrażał aprobatę dla działań rządu Blaira, który był „zdeterminowany, by skłonić — wahający się i być może instynktownie niechętny naród — do zaprezentowania światu jasnego i wyraźnego współczesnego wizerunku samego siebie" (Olins 2001: 145). Jak można wywnioskować z obserwacji autora, owa niechęć wynikała w głównej mierze z ignorancji, która spowodowana była niezrozumieniem, na czym polegały wyzwania nowoczesnego państwa narodowego, zmuszonego rywalizować z innymi krajami wedle nowych kryteriów, takich jak międzynarodowe uznanie.

Podobnie jak Leonard, Olins zauważał, że konkurencja w nowych warunkach i na zmienionych zasadach wymagała podjęcia określonych działań w celu zarządzania tożsamością nie tylko od państw o ugruntowanej pozycji, takich jak Wielka Brytania, ale również od tych, które cieszyły się niewielką popularnością lub powstały stosunkowo niedawno, np. wskutek rozpadu ZSRR, jak Ukraina, Uzbekistan czy Kirgistan. „W ich sytuacji — jak pisał autor — program budowania marki m[ógł] zadziałać jak katalizator zmian", doprowadzając do zmiany sytuacji wewnętrznej kraju (Olins 2001: 147). Między innymi dlatego, zgodnie z przewidywaniami brytyjskiego konsultanta, „[r]ozpoczęcie wdrażania programów budowania marki narodowej przez te, a praktycznie również przez wszystkie inne państwa, [było] więc tylko kwestią czasu" (Olins 2001: 147).

Aby przyśpieszyć ten proces Olins proponował swoim czytelnikom wspomniany wcześniej autorski plan siedmiostopniowy, który miał pokazywać, w jaki sposób „skutecznie i efektywnie" stworzyć markę kraju (Olins 2001: 147-149)[12]. W tym celu należało na samym początku stworzyć interdyscyplinarny zespół roboczy, którego zadaniem miało być zapoczątkowanie „programu". Ważne było również przeprowadzenie ilościowych i jakościowych badań opinii oraz przeprowadzenie konsultacji z „liderami opinii publicznej". Dwa następne zadania dotyczyły stworzenia „idei przewodniej" strategii marki narodowej, a także wizualizacji tego „podstawowego przekazu". Następnie należało wprowadzić system wewnętrznej koordynacji przekazów

[12] Szczegółowym omówieniem znaczenia planu Olinsa zajmę się w Rozdziale 8, który będzie miał na celu prześledzenie przebiegu procesu paradygmatyzacja brandingu narodowego.

wysyłanych przez dane państwo oraz stworzyć narzędzia umożliwiające utrzymanie stałego zainteresowania programem budowania marki narodowej. Ogólnie rzecz biorąc, cały proces miał zatem składać się z czterech podstawowych faz: badań, planowania, implementacji oraz koordynacji. Jego nadrzędnym celem było natomiast przedstawienie zewnętrznym obserwatorom wielu spójnych komunikatów świadczących o określonej tożsamości narodowej i wartościach reprezentowanych przez przedstawicieli danej wspólnoty oraz o potencjalnych korzyściach wynikających z zainteresowania tym właśnie państwem, szczególnie jeśli chodzi o obszar turystyki, bezpośrednich inwestycji zagranicznych i nabywania dóbr produkowanych w tym konkretnym miejscu.

Przedstawiony przez Olinsa plan potwierdzać miał najważniejszy wniosek autora na temat procesu budowania marki kraju. Według niego przedstawiciele rządów państw na całym świecie mogli w tej kwestii nauczyć się wiele od osób odpowiedzialnych za tworzenie i zarządzanie tzw. markami korporacyjnymi. Stworzona przez niego publikacja miała na celu spopularyzowanie tego podejścia.

Biorąc pod uwagę popularność oraz zasięg[13] poszczególnych tekstów na temat marki narodowej, prawdopodobnie największe znaczenie w kwestii rozpowszechniania podstawowych założeń analizowanej teorii miał trzeci z wybranych przeze mnie tekstów programowych — książka *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie* autorstwa Simona Anholta (2006d)[14]. Praca ta, opublikowana po raz pierwszy w 2003 roku pod tytułem *Brand New Justice: The Upside of Global Branding* (Anholt 2003a), stanowiła podsumowanie wstępnej fazy rozwoju brandingu narodowego, którą dość ogólnie scharakteryzować można jako próbę przedstawienia potencjału metod zarządzania marką w przypadku państw. Najprawdopodobniej właśnie z tego powodu w książce, o której mowa, znajduje się wiele argumentów do złudzenia przypominających propozycje autorów, o których pisałem już wcześniej w tym rozdziale.

---

[13] W przeciwieństwie do prac Leonarda (1997) i Olinsa (1999), które pierwotnie opublikowały *think tanki*, książka Anholta (2003a) ukazała się nakładem wydawnictwa Butterworth-Heinemann, wchodzącego w skład grupy Elsevier.

[14] Podobnie jak w przypadku tekstu Olinsa w dalszej części pracy odwołuję się do polskiej wersji językowej książki, opublikowanej na podstawie jej drugiego, nieznacznie zmienionego wydania: *Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World* (Anholt 2005a).

Sprawiedliwość marek należy jednak potraktować ze szczególną uwagą, zwłaszcza jeżeli chodzi o dyspersję brandingu narodowego. Anholtowi udało się bowiem nie tylko usystematyzować wiedzę na temat zarządzania marką kraju w formie przystępnej dla niewyspecjalizowanego czytelnika, lecz również powiązać ideę tworzenia marki z kwestią społecznego rozwoju państw (zob. też Anholt 1998: 403-404; 2000: 27). Najbardziej dobitną ilustracją tego dążenia jest anglojęzyczny podtytuł poprawionej wersji *Brand New Justice* z 2005 roku, który jednocześnie najlepiej streszcza przesłanie autora — *How Branding Places and Products Can Help the Developing World*[15]. Jak uważał wówczas Anholt, metody zarządzania marką w znaczący sposób mogły przyczynić się do światowej „redystrybucji bogactwa". Ich świadome wykorzystanie przez przedsiębiorstwa z krajów „rozwijających się" mogło jego zdaniem doprowadzić do istotnej zmiany społecznej, polegającej na zapewnieniu lepszych warunków bytowych mieszkańców tych części świata, które wcześniej nie były wstanie brać udziału w międzynarodowym obiegu towarów i usług. Na tym polegać miała tytułowa sprawiedliwość marek[16], ponieważ to właśnie dzięki narzędziom brandingowym miała dokonać się prawdziwa światowa rewolucja.

Udzielenie odpowiedzi na pytanie o przebieg wspomnianej globalnej „redystrybucja bogactwa" wymagało nakreślenia ogólnego kontekstu dotyczącego funkcjonowania marek, a także ich wpływu na sytuację ekonomiczną państw. W tym celu w pierwszej kolejności autor przytaczał szereg przykładów z życia codziennego, które miały udowadniać, jak działały podstawowe mechanizmy rządzące wytwarzaniem produktów markowych (Anholt 2006d: 7-13). „Efekt marki", jak pisze o tym autor, polegać miał na zdolności do oferowania określonych dóbr lub usług przez różne przedsiębiorstwa za wyższą cenę dzięki określonej, choć trudno policzalnej wartości emocjonalnej oferowanej klientom. W ten sposób marki, a wraz z nimi branding, przyczyniały się do pomnażania bogactwa przedsiębiorstw. Zgodnie z tą samą

---

[15] Można przypuszczać, że polski tytuł publikacji (*Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*) został dobrany w taki sposób, by uniknąć ewentualnych negatywnych konotacji z tzw. krajami rozwijającymi się.

[16] Oryginalny tytuł książki opiera się na nieprzetłumaczalnej grze słów, w której wykorzystano semantyczny potencjał leksemu *brand*. Z jednej strony chodziło więc o „markę", z drugiej natomiast o idiom *brand new*, który przetłumaczyć można jako „zupełnie nowy" lub „nowiutki".

logiką dochodzić miało równocześnie także do poprawy sytuacji ekonomicznej kraju, w którym wytwarzano markowe produkty:

> „[w]okół firm, które odniosły sukces, stopniowo rozprzestrzenia się dobrobyt — wzrasta zamożność współpracujących i konkurujących z nimi przedsiębiorstw z tego samego regionu, a to z kolei stymuluje rozwój gospodarki miast, całego regionu, a w końcu całego kraju”[17].
>
> (Anholt 2006d: 15)

Zdecydowanie bardziej interesujące jest jednak to, w jaki sposób Anholt przechodzi od opisu tego dobrze znanego — przynajmniej w jego przekonaniu — mechanizmu do charakterystyki roli, jaką marki odgrywały w globalnej ekonomii. Jego zdaniem problem polegał na tym, że branding, będący jednym z elementów gospodarki kapitalistycznej, generował przy okazji olbrzymie nierówności. Jedynymi beneficjentami zwiększonych zysków miały być bowiem wyłącznie firmy z bogatych krajów zachodnich. W konsekwencji w oczywisty sposób traciły na tym państwa w gorszej sytuacji ekonomicznej. Pochodzące stamtąd przedsiębiorstwa w światowym obiegu dóbr mogły pełnić co najwyżej rolę podwykonawców lub dostawców surowców naturalnych (Anholt 2006d: 16). Dlatego w ocenie autora należało podjąć wszelkie działania mające na celu zmianę takiego stanu rzeczy.

Rozwiązaniem problemu państw „rozwijających się” miało być właściwe wykorzystanie metod oraz narzędzi zarządzania marką. Anholt pisał o tym w następujący sposób:

> „Jeśli jest prawdą, że branding polega po prostu na dodaniu pewnej gamy atrakcji i usług do produktu dobrej jakości, i skoro wiele takich produktów już jest wytwarzanych w krajach wschodzących gospodarek, to nie ulega wątpliwości, że przejście z poziomu niemarkowych towarów czy anonimowych firm do marek byłoby wysoce skutecznym sposobem zwiększania dochodów i zysków firm z takich krajów. A gdyby jeszcze takich firm było dostatecznie dużo, mógłby skorzystać i wzbogacić się cały kraj”.
>
> (Anholt 2006d: 18)

Jak wskazuje powyższa wypowiedź, będąca także dobrym streszczeniem pierwszej części omawianej publikacji, receptą na problemy państw będących w gorszej sytuacji ekonomicznej miał być tzw. markowy przeskok (Anholt 2006d: 58). Zgodnie

[17] Cytat ten pokazuje moim zdaniem związek koncepcji Anholta z teorią przewagi konkurencyjnej Portera, o której pisałem wcześniej.

z propozycją autora kraje te potrzebowały markowego eksportu, aby doprowadzić do sytuacji, w której produkty wytwarzane na ich terytorium będą przyciągać uwagę zagranicznych konsumentów. W bezpośredniej konsekwencji, zdaniem Anholta, miało to doprowadzić do stworzenia pozytywnych skojarzeń z danym państwem. Markowe towary eksportowe oraz produkujące je firmy, wzbudzające powszechny szacunek, miały stać się swoistymi wizytówkami kraju swojego pochodzenia. Ich sukces miał zachęcać różnorodnych przedstawicieli międzynarodowej wspólnoty do zwrócenia uwagi na wybrane miejsce, na przykład jako potencjalną destynację turystyczną. Co więcej, w opinii autora wymiernych efektów oddziaływania globalnych marek eksportowych z państw „rozwijających się" należało spodziewać się również w ich lokalnym otoczeniu, ponieważ przedsiębiorstwa odnoszące światowy sukces miały stać się powodem „narodowej dumy" (Anholt 2006d: 20).

Dowodem słuszności tez głoszonych przez Anholta były — podobnie jak w przypadku publikacji Leonarda i Olinsa — historie państw, którym udało się dokonać „markowego przeskoku". Autora w szczególności interesowały kraje takie jak Japonia, Korea Południowa i Tajwan, które dzięki przedsiębiorczości swoich mieszkańców, a przede wszystkim na bazie odpowiedzialnej strategii administracji rządowych wspierających wybrane gałęzie przemysłu, stworzyły globalne marki eksportowe w obszarach motoryzacji, elektroniki i technologii informatycznych, zyskując tym samym miano „azjatyckich tygrysów" (Anholt 2006d: 50-53). Jak wynika z omawianego tekstu, postępowanie wymienionych krajów stanowić mogło wzorzec dla innych państw — np. Brazylii, która w ocenie Anholta nie wykorzystywała w pełni swojego potencjału (Anholt 2006d: 48-49) — chcących skorzystać z możliwości, jakie dawał branding w celu zapewnienia swoim obywatelom znaczącego awansu społecznego. Identyczną funkcję pełnić miały opowieści o odważnych przedsiębiorcach z różnych stron świata, którym wbrew okolicznościom udało się zastosować metody zarządzania marką, aby konkurować z prawdziwie globalnymi firmami z państw zachodnich. W rozdziale *Wschodzące rynki, wschodzące marki* Anholt opisuje na przykład historię Panuddy i Kamthorna Kamthornthipów, właścicieli tajlandzkiej marki ubrań dla dzieci BeBe-Bushhh, którzy zdecydowali się produkować odzież na własną rękę, zamiast, jak wcześniej, sprzedawać ją wyłącznie z metkami marek

amerykańskich (Anholt 2006d: 72-74). Podobne *success stories* zawarte w tej części książki miały udowadniać, jak branding mógł pomóc przedsiębiorstwom z krajów „rozwijających się".

Autor nie poprzestawał jednak wyłącznie na zdiagnozowaniu problemów oraz przedstawieniu kolejnych przypadków, świadczących o słuszności własnych przemyśleń. Kierując się logiką publikacji popularnonaukowych, których częstym celem jest przekonanie odbiorcy do własnych racji, Anholt proponował także konkretne rozwiązania, z jakich skorzystać mogły firmy, takie jak ta prowadzona przez Kamthornthipów. Na kolejnych stronach książki odnaleźć można więc *11 sposobów przechytrzenia konkurencji*, z których większość odnosi się kreatywnego zarządzania tożsamością organizacji. Przykładowo Anholt pisze o „wykorzystaniu kreatywności", „rzadkości", „kultury" oraz „siły osobowości" (Anholt 2006d: 128-132). Ogólnie rzecz biorąc, prawdziwym i zarazem najważniejszym atutem firm z państw, do których kierowana była analizowana książka, miało być umiejętne wykorzystanie efektu kraju pochodzenia. Anholt pisał:

> „Czynnikiem, który najsilniej działa na korzyść globalnych marek ze wschodzących rynków, jest ich odmienność, która jest niemożliwa do podrobienia i trudna do zignorowania. Przychodzi im to całkiem naturalnie, a ponadto jest jedyną wartością, którą chciałyby zdobyć marki zachodnie. Nieważne, jak bardzo wyrafinowane i atrakcyjne będą produkty firm amerykańskich, europejskich, japońskich lub koreańskich, jedynym, czego one nigdy nie posiądą, jest cejlońskość, południowoafrykańskość, peruwiańskość czy łotweskość. Właśnie na tej *różnicy* [wyróżnienie oryginalne] będzie się opierał ostatecznie sukces marek ze wschodzących rynków, tak więc podstawowym kryterium oceny każdego szczegółu strategii dystrybucji i marketingu oraz ich wprowadzenie w życie powinno brzmieć: czy szanuje ona, wyraża i wzmacnia wrodzoną odmienność produktu, czy nie?".
>
> (Anholt 2006d: 138-139)

Przedstawiona powyżej wizja autora opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa ze „wschodzących rynków" mogły, a nawet powinny wykorzystać to, co dotychczas było przyczyną ich gorszej sytuacji w światowym obiegu dóbr — swą małą popularność. Anholt pisał w tym kontekście o intrygującej „egzotyce" (Anholt 2006d: 63), która w czasach rosnącego zainteresowania kwestią zrównoważonego rozwoju oraz popularności etyki konsumenckiej w duchu *fair trade* (sprawiedliwy handel) (Anholt 2006d: 212), mogła stać się atutem marek z nieznanych części świata. Strategiczne wykorzystywanie efektu kraju pochodzenia w taki sposób miało być także

odpowiedzialnym społecznie rozwiązaniem na miarę XXI wieku. Zastosowanie wiedzy z zakresu marketingu miało „zagwarantować, że świat, w którym będą żyły przyszłe pokolenia, będzie nie tylko bardziej sprawiedliwy, lecz także bardziej znośny" (Anholt 2006d: 234). To z kolei, zdaniem autora, było nie tylko ważnym, lecz również ekscytującym wyzwaniem.

Dlaczego jednak sukces firm eksportujących markowe towary był dla państw w gorszej pozycji ekonomicznej tak istotny? Odpowiedzi na to pytanie pozwala udzielić lektura rozdziału *Kiedy kraje stają się markami*, w którym Anholt przedstawia najważniejsze założenia dotyczące brandingu narodowego. Jego zdaniem relacje łączące państwa i przedsiębiorstwa należało postrzegać w kategoriach dialektycznych, ponieważ wizerunek kraju — sam w sobie funkcjonujący niczym marka — wpływał na postrzeganie produktów i przedsiębiorstw z danego miejsca, z kolei globalna rozpoznawalność wybranych firm (lub jej brak) kształtowała percepcję na temat miejsca ich pochodzenia (Anholt 2006d: 166-167). Branding narodowy, jako proces mający na celu wywołanie i utrzymanie pozytywnych skojarzeń, był w tym kontekście logiczną propozycją zwrócenia uwagi na te aspekty, które najbardziej miały przyczyniać się do zmiany negatywnej opinii na temat wybranych państw. W tym sensie markowy eksport stawał się okazją do prezentacji całego kraju jako marki międzynarodowej publiczności i pod tym względem zasługiwał na uwagę osób odpowiedzialnych za sprawowanie władzy w państwie, szczególnie jeśli było to państwo cieszące się ograniczonym zainteresowaniem światowej wspólnoty.

Z uwagi na tę ogólną mechanikę działania wizerunku, jak przekonywał Anholt, dopiero połączenie interesów publicznych i prywatnych gwarantowało efekt synergii, niezbędny do osiągnięcia wyższego celu, którym było zapewnienie powszechnego dobrobytu obywatelom. Konieczna była w tym przypadku określona strategia marki narodowej, obejmująca nie tylko eksport, ale także turystykę, kulturę, politykę wewnętrzną i zagraniczną, inwestycje zagraniczne oraz ludzi[18], która w założeniu zapewniać miała spójność komunikatów wysyłanych w świat przez różnych przedstawicieli danego kraju (Anholt 2006d: 170-173). Wyłącznie na tej podstawie

[18] Wymienione obszary tworzyły tzw. sześciokąt marki narodowej, którego szczegółową analizą zajmę się w Rozdziale 8.

możliwa była zmiana wizerunku państwa, tak ważna — przynajmniej według autora *Sprawiedliwości marek* — dla przyszłości całych narodów.

Najważniejszym dokonaniem Anholta było w moim przekonaniu, oprócz sporządzenia wnikliwego i zapewne chwytliwego opisu sytuacji państw „rozwijających się", stworzenie oraz spopularyzowanie narracji, wedle której sukces ekonomiczny państw stawał się kwestią wyboru. Ogólną konkluzją omawianej książki jest bowiem to, że wykorzystanie narzędzi brandingowych, dostępnych powszechnie dzięki postępującej globalizacji, zależało w zasadzie od świadomej decyzji pojedynczych aktorów lub określonych grup społecznych. Proponując swoim czytelnikom szereg zdemokratyzowanych i — jak mogło się wówczas wydawać — sprawdzonych rozwiązań, Anholt nie tylko promował własne usługi[19], ale przyczyniał się również do zwiększenia iluzji możliwości kontroli relacji pomiędzy projektem a szczęściem, o której pisał Peter Sloterdijk we fragmencie wybranym przeze mnie jako motto niniejszej pracy. Dotyczy to zresztą wszystkich tekstów programowych, o których była mowa w tym podrozdziale. Jeżeli traktować je jako komplementarne przykłady wypowiedzi o brandingu narodowym, pokazują one, w jaki sposób dochodziło do powstawania statusu eksperta w dziedzinie zarządzania marką kraju.

[19] Mniej więcej w tym samym czasie, w którym ukazała się omawiana książka, Anholt założył firmę *Placebrands* (wcześniej jako *Earthspeak*), której działalność opierała się na świadczeniu usług w zakresie strategii marketingowych państw, miast i regionów.

Rozdział 2. Popularyzacja i popularność brandingu narodowego

2.1. Uznanie wewnątrz własnej dyscypliny
2.2. Czasopismo *Place Branding* i popularność brandingu narodowego

Opisane w poprzednim rozdziale inspiracje oraz teksty programowe brandingu narodowego dotyczą w zasadzie nieformalnych początków dyskursu o marce kraju. W omówionych tekstach zastosowanie metod zarządzania marką w kontekście nowoczesnych państw narodowych jawi się głównie jako innowacyjna i śmiała propozycja, która mogła, ale wcale nie musiała stać się podstawą działań szerokiego grona specjalistów od kreowania wizerunku. Widoczne jest to na podstawie analizy warstwy lingwistycznej pierwszych tekstów na ten temat. Wiele ze słów zaczerpniętych wprost z podręczników brandingu pojawia się w nich na zasadzie skojarzenia i analogii. Dla pewności są one czasami opatrywane cudzysłowem, który sygnalizuje odbiorcy, że ma on do czynienia przede wszystkim z propozycją nowego spojrzenia na kwestie państwa i tożsamości narodowej.

W niniejszym rozdziale interesować mnie będzie sposób, w jaki przebiegała dalsza popularyzacja idei brandingu narodowego, a także jak wyglądała jego ogólna popularność w kolejnych latach okresu od 1997 do 2017 roku. Zawarte w tej części pracy ustalenia stanowić więc będą kontynuację charakterystyki zarządzania marką kraju z poprzedniego rozdziału. Moim nadrzędnym celem jest opisanie najważniejszych okoliczności oraz wydarzeń, które doprowadziły do rozpowszechnienia się brandingu narodowego.

Na szczególną uwagę zasługuje w tym kontekście działalność Simona Anholta, który w dużo większym stopniu niż Mark Leonard[1] i Wally Olins zaangażował się w tworzenie warunków sprzyjających dyspersji dyskursu o marce narodowej. Jak można przypuszczać, uznawał on prawdopodobnie, że idea popularyzowana

[1] Jeśli chodzi o Marka Leonarda, po publikacji raportu *Britain*^{TM} autor ten skoncentrował swoją uwagę na kwestiach związanych z dyplomacją publiczną i stosunkami międzynarodowymi, stając się jednym z ważniejszych badaczy w tych dyscyplinach — zob. Leonard (1999, 2000, 2012), Leonard i in. (2002, 2005, 2008).

jednocześnie w różnych miejscach przez wielu autorów ma większe szanse na uzyskanie społecznego poparcia aniżeli nawet najbardziej ambitna wizja pozbawiona zwolenników. Dlatego też Anholt od samego początku starał się pozyskać sojuszników dla brandingu narodowego nie tylko wśród polityków i przedstawicieli biznesu (zob. Anholt 1999), co wydaje się w pełni zrozumiałe, lecz również w świecie nauki (zob. Anholt 1996, 1998), w którym, jak wynika z informacji zawartych w poprzednim podrozdziale, już wcześniej pojawiły się różnego rodzaju tendencje sprzyjające temu, by niejako na nowo określić rolę państw narodowych. Jak można przypuszczać, wymogiem koniecznym do dalszej popularyzacji brandingu narodowego było nie tylko stworzenie tekstów programowych, o których była mowa powyżej, ale także pewnego rodzaju instytucjonalizacja dyskursu[2], mająca prowadzić do reprodukcji wypowiedzi na ten temat.

Wydaje się, że w przypadku teorii zarządzania marką narodową proces ten przebiegał głównie na dwa sposoby[3]. Po pierwsze, poprzez odwołanie do już istniejącej instytucji, jaką było czasopismo *Journal of Brand Management* [*JBM*], stanowiące jedno z najważniejszych źródeł wiedzy na temat brandingu. Działanie to miało na celu potwierdzenie słuszności rozważań o marce narodowej poprzez uzyskanie akceptacji w ramach mocniej zakorzenionej, szerszej i bardziej prestiżowej dyscypliny. Po drugie, ważne było stworzenie podobnego pisma dedykowanego dyskusji *stricte* na temat brandingu narodowego, mogącego funkcjonować jako platforma służąca wymianie poglądów z tego zakresu. W jednym i w drugim przypadku chodziło o potraktowanie opisywanej idei jako czegoś więcej niż tylko opartą na przypuszczeniach metaforę. Ujmując rzecz bardziej obrazowo, aby interesujący mnie proces popularyzacji mógł przebiegać bezproblemowo, branding narodowy i marka kraju musiały zostać utrwalone w taki sposób, aby niepotrzebne było ich zapisywanie w cudzysłowie.

---

[2] Znaczenie tego określenia tłumaczę w Rozdziale 4., w którym przedstawiam najważniejsze założenia postfundacyjnej analizy dyskursu.

[3] Biorąc pod uwagę cele niniejszej pracy, nie interesuje mnie to, w jaki sposób branding narodowy rozprzestrzeniał się w różnych krajach, doprowadzając do tworzenia instytucji w bardziej tradycyjnym sensie tego słowa. Na ten temat pisali inni badacze, m.in. Dace Dzenovska (2007), Irina Pop (2009), Nadia Kaneva (2012b), Henrik Merkelsen i Rasmus Rasmussen (2015), Katja Valaskivi (2016b) oraz Paweł Surowiec (2012a, 2012b, 2017).

Czasopismo *Place Branding*, które powstało w celu umożliwienia tego utrwalenia jesienią 2004 roku traktować należy jednocześnie jako najważniejsze źródło wypowiedzi o brandingu narodowym. Kolejne jego wydania pokazują w związku z tym nie tylko charakter dyskusji na temat zarządzania marką kraju, ale także to, jaką popularnością cieszyła się sama idea brandingu państw w wybranym przeze mnie czasie. Zwrócenie uwagi na te właśnie wątki wydaje mi się niezbędne w kontekście planowanej analizy dyskursu.

2.1. Uznanie wewnątrz własnej dyscypliny

Pomysły dotyczące zarządzania marką kraju w oczywisty sposób od samego początku powiązane były z tzw. brandingiem głównego nurtu. Decydowała o tym nie tylko proweniencja autorów takich jak Olins czy Anholt, zajmujących się świadczeniem usług doradczych w zakresie budowania marki, lecz również to, jakim językiem posługiwali się pierwsi zwolennicy omawianej koncepcji. Pomimo oczywistych relacji wiążących wspomniane domeny popularyzacja brandingu narodowego wymagała mimo wszystko powszechnej akceptacji ze strony przedstawicieli świata brandingu. Fakt ten był istotny także z tego względu, że już samo wykorzystywanie pojęć wywodzących się wprost z podręczników zarządzania marką do opisu sytuacji państw narodowych — nie wspominając o metodach, mających okazywać się pomocne w zarządzaniu tożsamością i wizerunkiem kraju — budziło spore kontrowersje zewnętrznych obserwatorów (zob. Olins 2002: 241-242, Anholt 2002b: 59). Wszystko to prowadziło do sytuacji, w której należało potwierdzić zasadność poglądów stojących u podstaw brandingu narodowego, który, aby stać się ważną i obowiązującą teorią, najpierw musiał okazać się relewantny dla stosunkowo wąskiego kręgu specjalistów w dziedzinie zarządzania marką. Ze względu na ewentualne niepowodzenie procesu popularyzacji dyskursu o marce narodowej, w pierwszej kolejności istotne było określenie statusu brandingu narodowego jako subdyscypliny „zwykłego" brandingu.

W tym kontekście najistotniejszym wydarzeniem była publikacja specjalnego, podwójnego numeru czasopisma *Journal of Brand Management* [*JBM*] poświęconego tematowi zarządzania marką kraju, która nastąpiła w kwietniu 2002 roku. O szczególnym znaczeniu tego momentu świadczy to, że wspomniane pismo — nieprzerwanie od 1993 roku — jest jednym z najważniejszych źródeł wiedzy

o brandingu, o czym świadczy m.in. lista członków kolegium wydawniczego czasopisma, która w dniu publikacji numeru, o którym mowa, zawierała nazwiska takich autorytetów jak David A. Aaker (autor książek *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name* (1991) i *Building Strong Brands* (1996)), Leslie de Chernatony (autor publikacji *Brand Management* (1998)), Rita Clifton (ówczesna szefowa jednej z największych agencji brandingowych — *Interbrand*), Jean-Noël Kapferer (autor bestselerowej pozycji *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (1994)) czy Kevin Lane Keller (znany z publikacji *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (1998, wyd. pol. 2011))[4].

Uznanie brandingu narodowego ze strony takiego gremium wskazywało na zdecydowanie rosnącą popularność dyskursu o marce kraju, zaś sama publikacja specjalnego numeru na ten temat miała charakter działania strategicznego. Wyraźnie widać to już po strukturze tego wydawnictwa. Numer rozpoczyna wprowadzenie Simona Anholta (2002a), w którym autor podkreślał znaczenie dyskusji na temat zarządzania marką kraju, podkreślając jednocześnie wątki opisane przeze mnie wcześniej przy okazji omawiania *Sprawiedliwości marek* (Anholt 2006d). Oprócz tego Anholt wskazywał także luki w stanie badań na temat różnych aspektów związanych z promocją państw narodowych.

Następnie, w części zatytułowanej *Opinion piece*, swoje stanowisko w sprawie kontrowersji wynikających z zastosowania określeń typowych dla podręczników brandingu w kontekście narodów przedstawiał Wally Olins (2002). Celem jego tekstu było ukazanie historycznych przykładów oraz podstaw brandingu państw, które, jak przekonywał autor, od zawsze zarządzały swoimi markami w sposób zbliżony do tego, w jaki czynią to współczesne przedsiębiorstwa. Argumentacja Olinsa była pod tym względem zbieżna z wątkami obecnymi w omawianej przeze mnie wcześniej *Wymianie*

[4] Według informacji zawartych w omawianym wydaniu *Journal of Brand Management*, na liście redaktorów znajdowali się także Simon Anholt i Keith Dinnie. Drugi z autorów, odpowiedzialny wówczas za dział recenzji, znany jest z tego, że w 2008 roku opublikował pierwszy podręcznik w dziedzinie zarządzania marką narodową — *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice* (Dinnie 2008, 2016). Trzy lata wcześniej Dinnie napisał także pracę doktorską na temat brandingu narodowego pt. *Conceptualizing Nation Branding: A Qualitative Inquiry Into an Under-Theorised Domain in Marketing* (Dinnie 2005). Oprócz tego wspomniany autor odpowiedzialny był również za redakcję publikacji na temat brandingu miast — *City Branding. Theory and Cases* (Dinnie 2011a). Co charakterystyczne dla tego środowiska, Dinnie był także założycielem firmy konsultingowej *Brand Horizons*.

tożsamości (Olins 2001), ponieważ o słuszności podobnych paraleli miała świadczyć przede wszystkim historia Francji, która od wieków przechodziła kolejne zmiany na miarę współczesnego „rebrandingu" (Olins 2002: 242-244).

W drugiej części tego numeru, zatytułowanej *Theoretical papers*, pojawiły się cztery teksty, których autorzy dzielili się swoimi przemyśleniami na temat brandingu narodowego w odniesieniu do dotychczasowego stanu badań w dziedzinie zarządzania marką. W artykule *Country as a Brand, Product, and Beyond: A place Marketing and Brand Management Perspective* wspominany przeze mnie już wcześniej Philip Kotler wraz z Davidem Gernterem zastanawiali się, w jaki sposób wizerunek państw wpływał na nastawienie wobec produktów i usług, a także jak strategiczny marketing mógł pomóc krajom w przyciąganiu turystów oraz inwestycji zagranicznych. Na kolejnych stronach autorzy opisywali, czym był *image* kraju (Kotler, Gertner 2002: 250-251), oraz podawali przykłady tego, jak różnego rodzaju miejsca, w tym także miasta, próbowały zarządzać swoim wizerunkiem (Kotler, Gertner 2002: 254-255). Jak przekonywali Kotler i Gertner, w obliczu wyników wielu rozmaitych badań na temat efektu kraju pochodzenia, a także biorąc pod uwagę ówczesną sytuację państw narodowych, osoby odpowiedzialne za ich promocję powinny potraktować zarządzanie marką kraju z odpowiednią uwagą (Kotler, Gertner 2002: 258).

W podobnym tonie utrzymany był artykuł Juergena Gnotha zatytułowany *Levereging Export Brands Through a Tourism Destination Brand*, w którym autor wyjaśniał, dlaczego tworzenie odpowiedniej oferty turystycznej mogło odgrywać kluczową rolę w procesie zarządzania marką narodową. Jego zdaniem różne kraje mogły wykorzystać obszar turystyki w celu promowania określonych wartości charakterystycznych dla całego narodu. Najważniejszy w tym kontekście był przede wszystkim przemyślany wybór „atrybutów marki" turystycznej, dokonany najlepiej w taki sposób, aby odpowiadały one atrybutom całej marki narodowej (Gnoth 2002: 271-272). Następnie, podobnie jak w przypadku większości działań w obszarze brandingu, należało zadbać o utrzymanie spójności różnorodnych komunikatów mogących świadczyć o wybranej wcześniej charakterystyce marki. Na przykładzie Nowej Zelandii Gnoth proponował równocześnie skomplikowany model relacji łączących sektor turystyczny z marką kraju, pokazując w ten sposób, jak odpowiednie

świadczenie usług turystycznych mogło wpływać na rozwój marki narodowej (Gnoth 2002: 275).

Jednym z ważniejszych artykułów, które ukazały się w specjalnym numerze *JBM* poświęconym marce narodowej, był tekst Fiony Gilmore pt. *A Country — Can it Be Repositioned? Spain — the Success Story of Country Branding*. Jak wskazuje tytuł, autorka starała się uzasadnić, na jakich zasadach, a także do jakiego stopnia możliwe było zarządzanie marką całego kraju. Jej zdaniem kluczowe było w tym przypadku odpowiednie „pozycjonowanie" marki narodowej, dokonywane na podstawie skrupulatnej oceny wartości wyznawanych i reprezentowanych przez obywateli oraz analizy uwarunkowań kulturowych, historycznych czy ekonomicznych danego kraju, które wspólnie wpływać miały na unikatowy charakter konkretnego miejsca [*the spirit of the place*] (Gilmore 2002: 285-287). Potwierdzeniem słuszności dociekań Gilmore miał być przykład Hiszpanii, która w wyniku transformacji ustrojowej, jaka dokonała się w tym kraju po 1975 roku, w znaczący sposób poprawiła swoją sytuację ekonomiczną rzekomo właśnie dzięki odpowiedniej strategii „repozycjonowania" (Gilmore 2002: 282). Jak zauważała autorka, w podobny sposób mogły postąpić także inne kraje, w szczególności te, które odzyskały lub uzyskały swój niepodległy status w ciągu ostatnich czterdziestu lat. Warunkiem było jednak określenie odpowiednio atrakcyjnej i adekwatnej „obietnicy marki" [*brand promise*], z której kraj jako marka wywiązywać miał się w dłuższej perspektywie czasowej, niejako udowadniając prawdziwość głoszonych haseł.

Autorami ostatniego tekstu w tej części wydawnictwa byli Nicolas Papadopoulos i Louise Heslop, wspomniani przeze mnie przy okazji opisu inspiracji, które doprowadziły do powstania brandingu narodowego. W artykule *Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects* przedmiotem ich zainteresowania był sposób funkcjonowania wizerunku, stanowiącego według autorów jeden z ważniejszych, lecz także mniej uchwytnych zasobów współczesnych państw. Opierając się na bogatej literaturze dotyczącej relacji na linii produkt-kraj pochodzenia, Papadopoulos i Heslop starali się przede wszystkim wyjaśnić, na czym polegały różnorodne zależności między postrzeganiem produktów a reputacją państw (Papadopoulos, Heslop 2002: 296-302). Autorzy skupili się również na opisie znaczenia

wizerunku kraju w procesie przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Ich zdaniem z uwagi na wyniki wcześniejszych badań na temat efektu kraju pochodzenia ważne było, aby osoby zaangażowane w promocję tego obszaru „zrozumiały naturę brandingu, jak ma to miejsce w sektorze prywatnym, i dostosowały go do swoich potrzeb" (Papadopoulos, Heslop 2002: 307). Ostateczna konkluzja dotyczyła natomiast potrzeby dalszych badań, zarówno jeśli chodzi o wpływ postrzegania produktów na wizerunek państw, jak sam branding narodowy.

Oprócz tekstów teoretycznych, przedstawiających stan aktualnie toczącej się dyskusji na temat kwestii związanych z brandingiem narodowym, a przez to potwierdzających zasadność popularyzacji takich rozważań, w omawianym numerze opublikowano także inne materiały mające za zadanie legitymizację dyskursu o marce narodowej. W drugiej części specjalnego wydania *Journal of Brand Management*, zatytułowanej *Practitioner papers*, ukazało się pięć artykułów związanych bezpośrednio z różnorakimi miejscami — przede wszystkim państwami — w których albo już podejmowano działania mające na celu zarządzanie ich marką, albo przygotowywano się do wprowadzenia w życie tego rodzaju rozwiązań.

Stjepo Martinović, dziennikarz i aktywny członek prezydenckiej grupy ds. tworzenia wizerunku oraz międzynarodowej promocji Chorwacji, opisywał przykładowe wyzwania związane z przeprowadzeniem profesjonalnej kampanii wizerunkowej w przypadku tego kraju, wskazując jednocześnie na elementy mogące tworzyć potencjalnie „marketingową tożsamość" Republiki Chorwacji. Wśród nich na uwagę zasługiwać miała nazwa tego kraju, wyrażona języku narodowym i zapisywana jako „*Hrvatska*" (Martinović 2002). W dalszej kolejności Derek Hall, pełniący funkcje akademickie w Scottish Agricultural College, opisywał przypadek „re-brandingu" państw wchodzących w skład byłej Jugosławii, przede wszystkim Słowenii i Chorwacji, podkreślając turystyczny potencjał tego regionu, a także ewentualny — pozytywny — wpływ brandingu narodowego na tożsamość narodową w tych krajach (Hall 2002).

W tekście trzecim Nigel Morgan i Annette Pritchard[5] — oboje z Uniwersytetu Walijskiego w Cardiff — wraz z Rachel Piggott, pełniącą rolę menadżerki w organizacji *Tourism New Zealand*, opisywali, w jaki sposób Nowa Zelandia tworzyła swoją markę, umiejętnie wykorzystując, ich zdaniem, niszę światowego rynku turystycznego (Morgan i in. 2002). Wątek promocji sektora turystycznego pojawił się również w artykule Stephena Harrisona, będącego wówczas przedstawicielem ośrodka zajmującego się dziedzictwem przynależącej do Wielkiej Brytanii Wyspy Man (Harrison 2002). W swoim tekście autor wskazywał między innymi na związek lokalnej tożsamości z przemysłem turystycznym oraz promocją miejsc w szerszym kontekście, opisując jednocześnie proces tworzenia strategii zarządzania wizerunkiem wspomnianej lokalizacji. W ostatnim artykule tej części *Journal of Brand Management* Creenagh Lodge, zarządzająca wtedy firmą *Corporate Edge*, opisywała szczegółowo dwa zdecydowanie różne przypadki zarządzania markami miejsc — przykład Nowej Zelandii oraz kanadyjskiej prowincji Ontario (Lodge 2002). Autorka przekonywała, że podczas gdy tworzenie marki narodowej Nowej Zelandii okazało się wielkim sukcesem, podobna inicjatywa w przypadku Ontario zakończyła się niepowodzeniem, czego powodem miał być niewystarczający udział lokalnej społeczności oraz prywatnych przedsiębiorców w całym procesie (Lodge 2002: 384). Tekst ten przekonywać miał o skomplikowanym charakterze brandingu miejsc, a także o konieczności stworzenia spójnej wizji celu całego przedsięwzięcia.

Opisane powyżej teksty miały moim zdaniem na celu udowodnienie, że branding narodowy był czymś więcej niż tylko abstrakcyjną ideą. Dzięki wypowiedziom „praktyków" dyskurs o marce kraju okazywał się bardziej rzeczywisty, ponieważ w odróżnieniu od analiz historycznych, które mogły być potraktowane jako przykłady daleko idącej nadinterpretacji, narracje na temat aktualnych lub niedawnych wydarzeń mogły potwierdzać potencjał zastosowania metod brandingowych, szczególnie jeśli

[5] Warto zauważyć w tym miejscu, iż wymienieni autorzy odegrali ważną rolę w ogólnym procesie popularyzacji brandingu narodowego. W 2004 roku ukazała się bowiem druga edycja monografii redagowanej przez nich wspólnie z Rogerem Pride'em, w której opublikowano teksty Olinsa oraz Kotlera i Gernera, zawarte pierwotnie w opisywanej tu pierwszej części specjalnego wydania *Journal of Brand Management* (zob. Morgan i in. 2004). Co ciekawe, porównanie różnych wydań tej publikacji dostarcza również interesujących wniosków na temat działalności Simona Anholta. Dwa pierwsze wydania książki zawierają tekst autora *Sprawiedliwości marek* zatytułowane odpowiednio *Nation Brands: the Value of »Provenance« in Branding* (Anholt 2002c) oraz *Nation-Brand and the Value of Provenance* (Anholt 2004b). Z kolei w trzeciej edycji publikacji pod redakcją Morgana, Pritchard i Pride'a Anholt wymieniony jest jako autor rozdziału pt. *Competitive Identity* (Anholt 2011).

tego rodzaju uwagi wygłaszali przedstawiciele oficjalnych organów odpowiedzialnych za promocję poszczególnych miejsc lub przedstawiciele sektora prywatnego, angażujący się w planowanie strategii tworzenia marek państw. Dzięki temu zarządzanie marką mogło jawić się jako jeden z aktualnych trendów w dziedzinie brandingu, którym warto było się zainteresować[6].

Wrażenie to potęgowały dwa ostatnie teksty ze specjalnego numeru *JBM* na temat marki kraju — artykuł Magne Supphellen i Irene Nygaardsvik (2002) z Norwegian School of Economics and Business Administration, opublikowany w sekcji *Academic paper*, oraz recenzja książki *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect* (Jaffe, Nebenzahl 2001) autorstwa Keitha Dinniego (2002). Obydwa materiały udowadniały, że brandingiem narodowym można było zajmować się także naukowo. W pierwszym przypadku chodziło o empiryczny test efektywności sloganów używanych przez wybrane kraje. Artykuł recenzyjny Dinniego, jak można przypuszczać, miał natomiast stymulować dyskusję na temat brandingu narodowego lub kwestii z nim związanych wewnątrz wspólnoty akademickiej.

Jak widać, jeżeli chodzi o popularyzację dyskursu o marce narodowej, publikacja specjalnego wydania *Journal of Brand Management* w kwietniu 2002 roku miała ogromne znaczenie, zwłaszcza ze względu na to, że stanowiła symboliczny gest, świadczący o uznaniu brandingu narodowego w ramach szerszej dyscypliny zarządzania marką[7]. Co ważne, poparcie dla tej idei było wówczas na tyle duże, iż redaktorzy zdecydowali się na stworzenie specjalnej sekcji poświęconej artykułom o marce narodowej w kolejnych numerach czasopisma (Anholt 2002a: 230). Zabieg ten okazał się jednak rozwiązaniem prowizorycznym, ponieważ po publikacji kilku następnych wydań *JBM*, w których ukazały się teksty o brandingu narodowym (Srikatanyoo, Gnoth 2002, Paswan i in. 2003, Yan 2003), pojawiła się nowa platforma wymiany informacji na ten temat.

---

[6] Obserwację tę potwierdza, jak sądzę, publikacja tomu zbiorowego *Brands and Branding* pod redakcją Rity Clifton — wspomnianej przeze mnie przy okazji opisu składu kolegium wydawniczego *Journal of Brand Managemen* — i Johna Simmonsa (2003). W ostatniej części tej książki, zatytułowanej wymownie *The Future for Brands*, ukazał się tekst niezwykle aktywnego wówczas Anholta pt. *Branding Places and Nations* (zob. Anholt 2003b).

[7] Na temat tego, jak ważną rolę w procesie paradygmatyzacji może odgrywać czasopismo naukowe por. Abbot (1999: 104-192) i Lewiński (2004: 233-279).

2.2. Czasopismo *Place Branding and Public Diplomacy*

Pierwszy numer kwartalnika *Place Branding* opublikowany został w listopadzie 2004 roku nakładem wydawnictwa *Henry Steward Publications*, a więc tego samego, którego logo widniało na okładkach kolejnych wydań *Journal of Brand Management*[8]. Podobieństwa między wskazanymi periodykami dotyczyły zresztą nie tylko firmy wydawniczej, a w związku z tym także np. układu typograficznego, ale przede wszystkim osób bezpośrednio zaangażowanych w tworzenie treści całej publikacji. Najważniejszą z nich był oczywiście Simon Anholt, który, rzecz jasna nieprzypadkowo, pełnił funkcję redaktora naczelnego pisma[9].

W gronie autorów wnoszących swój wkład w rozwój *Place Branding*, szczególnie jeśli chodzi o jego pierwszy numer, znaleźli się także wymienieni wcześniej David Gertner i Philip Kotler, Rita Cliffton, Nigel Morgan, Derek Hall, Magne Supphellen, Juergen Gnoth i Creenagh Lodge. Ich wypowiedzi pojawiły się w specjalnym materiale rozpoczynającym dyskusję na temat przyszłości brandingu miejsc (*Where is Place Branding Heading?*). W podobnym tonie utrzymane było również wprowadzenie Anholta do pierwszego wydania, w którym autor *Tożsamości konkurencyjnej* zauważał, że branding miejsc — jako nowy obszar badań i praktyki — stał się rzeczywistym i nadzwyczaj aktualnym zjawiskiem (Anholt 2004a: 4). Oprócz tego w pierwszym numerze czasopisma ukazały się artykuły *Place Branding: Evolution, Meaning and Implications* Nicolasa Papadopoulosa (2004), *How Can a Place Correct a Negative Image?* Gertnera i Kotlera (2004), *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands* autorstwa Michalisa Kavaratzisa (2004), *A Brand Valuation Methodology for Nations* Rogera Sinclaira (2004), *Place Promotion Through Food and Tourism: Rural Branding and the Role of Websites* Stevena Boyne'a i Dereka Halla (2004), *Development of a National Branding Strategy: The Case of Latvia*, którego autorkami były Iveta Endzina i Lidija Luneva (2004),

---

[8] Dziś obydwa czasopisma ukazują są nakładem wydawnictwa *Palgrave Macmillan*. Warto również podkreślić, że podobnie jak w przypadku *Journal of Brand Management*, dostęp do czasopisma *Place Branding*, wydawanego dziś pod nazwą *Place Branding and Public Diplomacy*, od samego początku był ograniczony, głównie ze względu na konieczność wykupienia prenumeraty lub posiadania afiliacji naukowej, gwarantującej dostęp do baz danych, takich jak np. ProQuest lub EBSCO.

[9] Aktualnie funkcję tę pełnią wspólnie Robert Govers i James Pamment (stan na 19.07.20). O zmianach w kolegium wydawniczym czasopisma piszę w dalszej części tego rozdziału.

a także przegląd literatury *Place Branding: Overview of an Emerging Literature* Keitha Dinniego (2004).

Dobór tematyki wymienionych tekstów, jak również nazwiska wspomnianych autorów świadczą niewątpliwie o strategicznym działaniu, mającym na celu instytucjonalizację oraz popularyzację analizowanego dyskursu. Wyraźnie widać również, że w tym przypadku chodziło o kontynuację dyskusji rozpoczętej dwa lata wcześniej na łamach specjalnego numeru *Journal of Brand Management*. Biorąc pod uwagę dotychczasowe ustalenia na ten temat, tego rodzaju postępowanie nie powinno wydawać się szczególnie zaskakujące. Zastanawiające jednak może być to, dlaczego eksperci, udzielający się pod koniec 2004 roku w *Place Branding*, wypowiadali się na temat brandingu miejsc w sensie ogólnym, co sugerowała sama nazwa czasopisma (*Place Branding*), a nie brandingu narodowego jako czegoś bardziej szczegółowego[10]. Tym samym na uwagę zasługuje decyzja w sprawie tytułu periodyku redagowanego przez Anholta. Jak sądzę, wybór w tej kwestii podyktowany był przede wszystkim względami praktycznymi oraz wyraźnie sprzyjającą koniunkturą. Dość ogólny tytuł czasopisma umożliwiał z jednej strony różne sposoby interpretacji „miejsca" — mogło nim być nie tylko państwo, miasto czy region, ale nawet cały kontynent — z drugiej natomiast, mimo wszystko zawężał on zakres tematyczny publikowanych tekstów do kwestii związanych z zarządzaniem marką w kontekście różnego rodzaju lokalizacji. Ta błaha, jak mogłoby się wydawać, decyzja powodowała powiązanie brandingu narodowego z wieloma różnymi wątkami i dziedzinami, takimi jak tworzenie propozycji strategii marketingowej destynacji turystycznych, budowanie reputacji w sferze dyplomacji publicznej czy badania postrzegania wybranych produktów przez konsumentów z różnych części świata[11].

Dowodem słuszności podobnych przypuszczeń jest oczywiście nie tylko zawartość pierwszego numeru *Place Branding*, o której wspomniałem powyżej, ale także ogólna charakterystyka tego czasopisma w badanym okresie. Jak wynika

---

[10] Opisem relacji łączących branding narodowy i branding miejsc zajmę się w pierwszym rozdziale części analitycznej pracy, a dokładnie w podrozdziale *Potencjał „miejsca" i rozmnożenie form kapitału*.

[11] Prawdopodobnie nie bez znaczenia było również to, że podmioty świadczące usługi profesjonalnego doradztwa w zakresie wizerunku zazwyczaj nie ograniczają się jedynie do brandingu narodowego, zwiększając w ten sposób szanse na pozyskanie nowych klientów (zob. np. https://saffron-consultants.com/projects/?category=places, dostęp 19.07.20).

z przeprowadzonej przeze mnie wstępnej analizy ilościowej[12], od 2004 do 2017 roku ukazały się 52 numery pisma *Place Branding* (w tym jeden numer podwójny w 2016 roku), w których opublikowano łącznie 380 tekstów różnej objętości (od kilku do kilkunastu stron). W 176 z nich pojawiło się nawiązanie do brandingu narodowego lub marki kraju, zaś w 37 przypadkach odniesienie to zostało wyrażone wprost już w tytule artykułu. Dane te pokazują jednoznacznie, jak ważną rolę odgrywało to czasopismo w procesie konstytuowania się dyskursu o marce narodowej. Na przykładzie *Place Branding* widać również wyraźnie, w jaki sposób przebiegały dalsze losy brandingu narodowego, który będąc początkowo interesującą, a przez to zyskującą na popularności ideą, od pewnego momentu zaczął tracić na znaczeniu i atrakcyjności.

Fazy rozwoju czasopisma i spadek znaczenia zarządzania marką narodową

W związku z tym, że szczegółowej analizie tekstów wybranych do badania poświęcona zostanie druga część rozprawy, w tym miejscu warto jedynie zarysować ogólną linię ewolucji wspomnianego periodyku w wybranym przeze mnie okresie, a więc od 2004 do 2017 roku. Przy tej okazji możliwe, a ponadto zasadne wydaje się wyróżnienie trzech dystynktywnych faz. Pierwsza i zarazem najkrótsza z nich rozpoczyna się wraz z momentem publikacji premierowego numeru *Place Branding* w 2004 roku, kończy się natomiast w chwili, w której ukazał się ostatni numer z roku 2006. Zmiana nazwy czasopisma na *Place Branding and Public Diplomacy* [*PB&PD*], która nastąpiła na początku 2007 roku, wyznacza początek drugiej fazy. Momentem przełomowym, kończącym ten etap, było odejście Simona Anholta z redakcji czasopisma. W listopadzie 2010 roku ukazał się ostatni artykuł jego autorstwa rozpoczynający kolejny numer *PB&PD*. Tym samym trzecia faza rozwoju tego pisma przypada na lata 2011-2017, kiedy jego redaktorem był Nicolas Cull.

Wyróżnione w ten sposób fazy różnią się zarówno pod względem ilości, jak i charakterystyki tekstów na temat marki narodowej. Statystycznie rzecz biorąc, o ile przez pierwsze dwa lata funkcjonowania tego kwartalnika blisko 58% wszystkich tekstów dotyczyło brandingu narodowego (37 na 64 w korpusie materiałów z tego

[12] Dokładny opis procedury badawczej znajduje się we wstępie do niniejszej pracy.

roku), a współczynnik ten wzrósł wraz z upływem czasu, wynosząc prawie 65% w latach 2007-2010 (68 na 124 teksty), w ostatniej z analizowanych przeze mnie faz materiały na ten temat stanowiły jedynie nieco ponad 41% (80 na 192 artykuły). Jeżeli zaś potraktować łącznie artykuły na temat brandingu narodowego, które ukazały się w *PB&PD* do czasu rezygnacji Anholta z pełnienia funkcji redaktora naczelnego, okazuje się, że w 24 numerach czasopisma z lat 2004-2010 ukazało się 105 tekstów o marce kraju w porównaniu z 80, które opublikowano w 28 numerach z lat 2011-2017. Oznacza to nie tylko spadek liczby artykułów o brandingu narodowym na przestrzeni lat, ale również zmianę ich statusu w odniesieniu do wszystkich publikowanych wówczas tekstów w omawianym medium. W pierwszych 8 wydaniach czasopisma tylko raz zdarzyła się sytuacja, w której artykuły na temat marki kraju stanowiły mniej niż 50% zawartości całego numeru[13]. W fazie drugiej, a więc po zmianie nazwy periodyku na *Place Branding and Public Diplomacy*, doszło do takiej sytuacji pięciokrotnie. Tymczasem po roku 2011 tendencja ta wzrosła do tego stopnia, że ukazało się aż 18 numerów, w których teksty o brandingu narodowym stanowiły mniejszość całego wydawnictwa. Dodatkowo, odpowiednio w 2013 i 2014 roku opublikowano dwa wydania *PB&PD*, w których nie znalazł się ani jeden artykuł na ten temat.

Dane te wskazują moim zdaniem na stopniowy spadek zainteresowania marką kraju. Obserwację tę zdaje się potwierdzać także lista najczęściej cytowanych tekstów, które ukazały się na łamach omawianego czasopisma[14]. Wśród 41 artykułów, które osiągnęły lub przekroczyły próg 100 unikatowych cytowań, znajdują się tylko 3 teksty opublikowane w okresie do 2011 do 2017 roku, z czego w jednym z nich (Zenker, Martin 2011) nie pojawiło się żadne nawiązanie do marki kraju. Choć w tym przypadku należy rzecz jasna uwzględnić mechanizm cyrkulacji tekstów naukowych, mający wpływ na czas ukazywania się kolejnych publikacji, informacje te dość dobrze oddają

[13] Mowa tu oczywiście o liczbie tekstów przypadających na numer, nie zaś o ich objętości.

[14] Z uwagi na objętość wspomnianej listy zamieszczam ją na końcu pracy w postaci aneksu. Do jej stworzenia posłużyły mi dane z portalu Google Scholar, a przy jej konstruowaniu brałem pod uwagę wszystkie teksty opublikowane na łamach *PB&PD*, bez względu na to, czy pojawiały się w nich wzmianki na temat brandingu narodowego, czy nie. Ostatniej aktualizacji listy dokonałem 20.01.20.

moim zdaniem specyfikę analizowanego dyskursu. Świadczy o tym również fakt, że aż 31 artykułów ze wspomnianej listy ukazało się przed 2009 rokiem[15].

Podobnych wniosków dostarcza analiza tego, na jakie autorytety powoływali się kolejni autorzy publikujący na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*. W wybranym przeze mnie okresie najczęściej pojawiały się nawiązania do Simona Anholta — 113 razy (nie licząc jego własnych tekstów), Philipa Kotlera — 70, Davida Gertnera — 51, Nicolasa Papadopoulosa — 51, Wally'ego Olinsa — 49, Keitha Dinniego — 44, Mihalisa Kavaratzisa i Petera van Hama — 38, Davida A. Aakera — 25, Fiony Gilmore — 23, Gyorgy'ego Szondiego — 21 oraz Yinga Fana i Lesliego de Chernatony'ego — 19[16]. Jak widać, tylko czterem autorom — Kavaratzisowi, van Hamowi, Szondiemu i Fanowi — nie wymienionym przeze mnie wcześniej przy okazji charakterystyki specjalnego numeru *Journal of Brand Management* z 2002 roku udało się zyskać uznanie wewnątrz analizowanej dyscypliny[17]. Znamienne jest jednak to, że tylko jeden z nich — Mihalis Kavaratzis — wykazywał się aktywnością na łamach *PB&PD* w ostatnich latach interesującego mnie przedziału czasowego. Co więcej, każdy z artykułów opublikowanych przez niego samodzielnie lub w duecie dotyczył brandingu miast, a nie zarządzania marką kraju (Kavaratzis 2004, 2009, Kavaratzis, Ashworth 2006, Florek, Kavaratzis 2014). Pozostali z „nowych" autorów opublikowali swoje ostatnie teksty w czasopiśmie przed odejściem Anholta pod koniec 2010 roku (van Ham 2008, Fan 2010, Szondi 2010).

Jak zauważyłem wcześniej, analiza kolejnych faz rozwoju *Place Branding and Public Diplomacy* może dotyczyć również jakości ukazujących się tam tekstów, tzn. tego, w jaki sposób o marce kraju pisano na przestrzeni lat. Pod tym względem jednym z najistotniejszych wydarzeń była zmiana nazwy czasopisma, która nastąpiła

---

[15] Od razu należy jednak zauważyć, że w pierwszej dziesiątce omawianego zestawienia znajdują się trzy teksty, które opublikowano stosunkowo późno (Kavaratzis 2009, Anholt 2010a, Fan 2010). Dwa z nich dotyczą brandingu narodowego (Anholt 2010a, Fan 2010), a ich omówieniem zajmę się w ostatnim rozdziale analitycznej części pracy.

[16] Co ciekawe, niewiele uwagi poświecono natomiast pracom Marka Leonarda, który wydawał się naturalnym kandydatem do roli autorytetu w dziedzinie brandingu narodowego. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać najprawdopodobniej w tym, że wspomniany autor, o czym pisałem już wcześniej, zdecydował się skupić swoją uwagę na sprawach związanych z dyplomacją publiczną.

[17] Nie biorę tutaj pod uwagę „klasyków" brandingu, o których była mowa wcześniej — Davida A. Aakera i Lesliego de Chernatony'ego. Na marginesie warto również zauważyć, że podane wyniki po raz kolejny świadczą o tym, jak ogromne znaczenie miało ukazanie się specjalnego numeru *JBM* na temat zarządzania marką kraju.

na przełomie 2006 i 2007 roku. Choć ostateczny powód modyfikacji tytułu nie jest całkowicie jasny, możliwe jest wymienienie przynajmniej kilku czynników, które mogły mieć znaczenie w tej kwestii. Pierwszym z nich była działalność Anholta, który w 2006 roku został członkiem *Public Diplomacy Board* działającej przy brytyjskim *Foreign and Commonwealth Office* (Anholt 2007b: 194, 2008d, Pamment 2016: 107). Celem tego organu było stworzenie oraz monitorowanie długofalowej strategii dotyczącej promocji pozytywnego wizerunku Wielkiej Brytanii za granicą. W tym kontekście nie powinno dziwić, że w ostatnim numerze omawianego czasopisma pojawił się artykuł Anholta zatytułowany *Place Branding and Public Diplomacy: Where's the Link?*, w którym autor pisał między innymi, że do tej pory zbyt mało uwagi poświęcał zagadnieniom związanym z nowoczesną formą dyplomacji (Anholt 2006c). Wspomniany tekst kończył się również zapowiedzią zmiany tytułu pisma, a jako jej główny powód podana została konieczność „dojrzałego i wyrafinowanego połączenia dyplomacji publicznej i brandingu narodowego" przez kraje dążące współcześnie do osiągnięcia swoich celów (Anholt 2006c: 275)[18].

Drugim czynnikiem, mogącym mieć wpływ na decyzję o poszerzeniu pierwotnego obszaru zainteresowań ekspertów w dziedzinie zarządzania marką kraju, była problematyczność samego określenia „branding narodowy", które od samego początku wywoływało negatywne emocje wśród komentatorów życia publicznego (zob. Olins 1999, 2002). W tym kontekście sformułowania takie jak „dyplomacja publiczna" lub „nowa dyplomacja publiczna" (zob. Melissen 2005a, Ociepka 2012) mogły budzić pozytywne skojarzenia, przede wszystkim ze względu na swój polityczny, a przez to bardziej „poważny" rodowód[19]. Argumentem przemawiającym za słusznością podobnych rozważań jest publikacja *Tożsamości konkurencyjnej* Anholta. We wprowadzeniu do tej książki autor zauważa, że w środowisku dominuje zbyt naiwna interpretacja brandingu narodowego, w wyniku której kraj traktowany jest po prostu jako kolejny rodzaj produktu (Anholt 2007c: 2-3). W odpowiedzi na ten zarzut brytyjski konsultant proponował swoim czytelnikom skupienie uwagi na tytułowej tożsamości

[18] Kilka lat później kwestię tę poruszył również Gyorgy Szondi, który w pracy *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences* wskazywał na wzajemne relacje występujące pomiędzy dwoma dyscyplinami (Szondi 2008).

[19] O tym, w jaki sposób próbowano „uszlachetniać" branding narodowy, piszę w Rozdziale 8.

konkurencyjnej, związanej w dużo większym stopniu z rzeczywistymi działaniami niż miało to miejsce w przypadku marketingowych strategii promocji miejsc.

Wreszcie trzecim czynnikiem, który warto wskazać w kontekście zmiany nazwy omawianego czasopisma, była prawdopodobna chęć poszerzenia grona autorów zainteresowanych rozwijaniem teorii brandingu narodowego. Jeżeli porównać ze sobą dwie pierwsze fazy ewolucji *Place Branding and Public Diplomacy* (2004-2006 oraz 2007-2010), widoczna staje się rosnąca dysproporcja pomiędzy liczbą badaczy związanych z marketingiem lub zarządzaniem i dyscyplinami pokrewnymi a autorami wywodzącymi się z takich obszarów jak stosunki międzynarodowe, politologia, *public relations*, dziennikarstwo, medioznawstwo, reklama czy szeroko pojęte nauki o komunikacji. Jak się wydaje, spodziewanym efektem „otwarcia" czasopisma na inne dyscypliny mogło być (i było) również to, że dyskursem o marce narodowej mogli zainteresować się także autorzy spoza wąskiego kręgu ekspertów w dziedzinie brandingu (por. np. Ociepka, Ryniejska 2005, Ociepka 2012, 2013, Ryniejska-Kiełdanowicz 2007, 2014). Realizacja takiego scenariusza wiązała się jednak z ryzykiem rozmycia podstawowych pojęć oraz założeń brandingu narodowego, które od tej chwili podlegać mogły licznym interpretacjom kolejnych autorów, pierwotnie niezainteresowanych zarządzaniem marką.

Biorąc pod uwagę dalsze losy czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*, a przez to, jak sądzę, również całego dyskursu o marce kraju, momentem krytycznym było odejście z redakcji Simona Anholta. Wydarzenie to poprzedzone było serią artykułów kilku ważnych autorów, którzy w różny sposób komentowali stan aktualnie toczącej się dyskusji dotyczącej teorii zarządzania marką kraju. Debata na temat „prawdziwego" znaczenia brandingu narodowego rozpoczęła się mniej więcej w 2008 roku, kiedy to ukazał się artykuł *Soft Power: Power of Attraction or Confusion*, w którym Ying Fan[20] diagnozował najważniejsze problemy analizowanej teorii, wskazując jednocześnie potrzebę odróżnienia brandingu narodowego (*nation branding*) od marki kraju (*nation brand*) (Fan 2008: 156). W krytyczny sposób wypowiadał się o tym również sam Anholt, który w artykule zatytułowanym *"Nation branding" in Asia*, zauważał, iż zarządzanie marką kraju bywało często sprowadzane błędnie do kwestii

[20] Dwa lata wcześniej w *Journal of Vacation Marketing* ukazał się artykuł tego samego autora pt. *Branding the Nation: What is Being Branded?*, w którym Fan poruszał podobne kwestie (Fan 2006).

tworzenia właściwiej oferty sektora turystycznego, co według autora było zbyt naiwną interpretacją oraz marnotrawieniem pieniędzy podatników (zob. Anholt 2008b).

Najważniejszy pod względem wewnętrznej krytyki brandingu narodowego okazał się jednak rok 2010, w którym ukazały następujące teksty: *Definitions of Place Branding — Working Towards a Resolution* Simona Anholta (2010a), *Place Branding: A View at Arm's Length* Jeremy'ego Hildretha (2010), *Branding the Nation: Towards a Better Understanding* Yinga Fana (2010) oraz *From Image Management to Relationship Building: A Public Relations Approach to Nation Branding* Gyorgy'ego Szondiego (2010). Wspólnym celem wymienionych artykułów, na co częściowo wskazują tytuły wybrane przez autorów, było ponowne spojrzenie na podstawowe założenia brandingu narodowego, zarówno jeśli chodzi o teorię, jak i praktykę zarządzania marką kraju.

Wielce prawdopodobne, że to właśnie zaproponowane wówczas ustalenia doprowadziły Anholta do ostatecznej rezygnacji z redagowania kolejnych numerów *Place Branding and Public Diplomacy*. Wyraz swojego rozczarowania stanem brandingu narodowego, ale też brandingiem miejsc w ogóle dał on przy okazji dziesiątej rocznicy powstania czasopisma. W krótkim posłowiu do jubileuszowego wydania *Place Branding nad Public Diplomacy* z 2014 roku Anholt pisał między innymi o tym, że jego zdaniem, patrząc z perspektywy czasu, zarządzanie marką miejsc takich jak kraje, miasta lub regiony „nie osiągnęło odpowiedniej dojrzałości jako dziedzina akademicka" (Anholt 2014a: 168)[21].

Zastanawiając się nad znaczeniem brandingu narodowego, można stwierdzić, że okres, w którym opublikowano wspomniany powyżej tekst, był również czasem otwartej krytyki brandingu narodowego na łamach omawianego czasopisma. Zwrot w kierunku dyplomacji publicznej, który symbolizuje nie tylko zmiana tytułu, ale także fakt, że od 2011 roku redaktorem *Place Branding and Public Diplomacy* był Nicholas Cull[22], wiązał się z interesującymi przesunięciami w dyskursie o marce kraju. Najlepszym tego dowodem jest podwójny numer *PB&PD* z 2016 roku, który w całości

[21] Szczegółowym omówieniem najważniejszych z wymienionych w tym miejscu tekstów (Anholt 2010a, 2014a, Fan 2010) zajmę się w Rozdziale 9.

[22] Od 2005 roku Cull jest profesorem University of Southern California, gdzie prowadzi badania w zakresie dyplomacji publicznej. Jest również autorem kilku książek na temat historii brytyjskiej i amerykańskiej dyplomacji (zob. Cull 1995, 2008, 2012).

został poświęcony brandingowi miejsc oraz dyplomacji publicznej w regionie skandynawskim. Na kolejnych stronach czasopisma ukazały się wówczas cztery jednoznacznie krytyczne teksty na temat zarządzania marką kraju (Bolin 2016, Cassinger i in. 2016, Merkelsen, Rasmussen 2016, Valaskivi 2016a). Szczególnie dwa z nich, *Afterword: The Construction of Markets for Place Branding and Public Diplomacy: A View From the North* Görana Bolina oraz *Circulating a Fashion: Performance of Nation Branding in Finland and Sweden* Katji Valaskivi, wydają się niezwykle istotne, ponieważ ich autorzy — jak pokażę w kolejnym rozdziale, dotyczącym stanu krytycznych badań nad brandingiem narodowym — byli zdecydowanymi przeciwnikami idei zarządzania marką kraju. Ich obecność na liście autorów publikujących w *PB&PD* świadczy moim zdaniem o znaczącej dewaluacji idei brandingu narodowego, przynajmniej z perspektywy tzw. świata marketingu.

Podczas gdy w kolejnych latach zaobserwować można spadek zainteresowania kwestiami marki narodowej wśród przedstawicieli zaangażowanych wcześniej w popularyzację dyskursu o zarządzaniu marką kraju, zauważalna jest większa aktywność ze strony krytyków brandingu narodowego. Wniosek ten potwierdza jeszcze jeden istotny fakt, o którym warto wspomnieć nawet pomimo tego, że dotyczy on kwestii ewolucji *Place Branding and Public Diplomacy* już po analizowanym przeze mnie okresie. Chodzi mi mianowicie o ogłoszenie znajdujące się na stronie wspomnianego czasopisma (*Place Branding and Public Diplomacy Call for Papers*), w którym informuje się o naborze artykułów do kolejnych numerów *PB&PD*. Wśród zawartych tam informacji znajduje się wzmianka na temat przyjmowania tekstów do wydania *Special Issue on Gender Dynamics of Public Diplomacy and Nation Branding*. Zastanawiający w tym przypadku może być już sam zakres tematyczny oczekiwanych artykułów. O wiele istotniejsze są jednak nazwiska redaktorek planowanej publikacji — Cecilli Cassinger i Nadii Kanevej. Z punktu widzenia krytycznych rozważań na temat brandingu narodowego to właśnie Kaneva wydaje się być autorką najbardziej zaangażowaną w dekonstrukcję dyskursu i praktyki zarządzania marką kraju (zob. Kaneva 2007, 2011, 2012a, 2012b, 2014).

Rozdział 3. Stan badań nad brandingiem narodowym

3.1. Krytyka wyobraźni neoliberalnej
3.2. Marka kraju a tożsamość narodowa
3.3. Paradoks brandingu
3.4. Luka w stanie badań

Prowadzenie rozważań na temat brandingu narodowego wymaga, rzecz jasna, odwołania się do opracowań wcześniejszych, będących wynikiem badań innych autorów. W przypadku fenomenu takiego jak marka kraju problematyczna okazuje się jednak kwestia dotycząca choćby wstępnej selekcji materiału, który spełniałby podstawowe dla stanu badań kryteria. Już sama nazwa „branding narodowy" wskazuje, że mamy do czynienia z połączeniem zarządzania marką z tym, co „narodowe". W efekcie uwaga badacza kierowana jest w stronę ujęcia interdyscyplinarnego, obejmującego swoim zakresem nie tylko prace poświęcone teorii i praktyce marketingu oraz brandingu czy geopolityce i stosunkom międzynarodowym, lecz również kwestiom nacjonalizmu i tożsamości narodowej.

Jak sądzę, postępowanie tak wytyczoną drogą okazałoby się jednak nieefektywne, i to przynajmniej z dwóch powodów. Pierwszy z nich, czysto pragmatyczny w swej naturze, dotyczy ogromnej liczby publikacji, w których poruszane są wątki związane z wymienionymi tematami. Nawet pobieżna analiza źródeł tego typu byłaby niezwykle czasochłonna, o ile w ogóle kiedykolwiek można by ją było uznać za zakończoną. Powód drugi wynika natomiast z podstawowego rozróżnienia na perspektywę wewnątrz- i zewnątrzsystemową. Chodzi mianowicie o wytyczenie wyraźnych granic pomiędzy literaturą stanowiącą przedmiot badań a tymi pracami, w których podejmowane są rozważania na temat brandingu narodowego z perspektywy obserwatora[1].

[1] Przykładem tego, w jaki sposób łatwo może dojść do konwergencji wskazanych perspektyw jest tekst Beaty Ociepki, w którym autorka w ramach tego samego akapitu przechodzi od opisu stanowiska Simona Anholta do przedstawienia poglądów Nadii Kanevej, jednej z najważniejszych przedstawicielek krytycznych studiów nad brandingiem narodowym, która jej zdaniem „rozszerza pojęcie marki państwa" (Ociepka 2012: 135). W ten sposób autorka zajmująca perspektywę obserwatora dyskursu o marce narodowej została potraktowana jako sojuszniczka Simona Anholta.

Pierwszy rodzaj tekstów tworzą zazwyczaj opracowania z dziedziny marketingu lub dyplomacji publicznej (zob. np. Hereźniak 2011, Ociepka 2012, 2013, Florek 2013, Ryniejska-Kiełdanowicz 2014, Raftowicz-Filipkiewicz 2015), w związku z czym ich cechą charakterystyczną jest to, że podporządkowane są regułom reprodukcji interesującego mnie dyskursu. W konsekwencji ich uwzględnienie w tym miejscu oznaczałoby przyjęcie błędnej optyki co do zasady uniemożliwiającej krytyczną analizę opisywanych zjawisk. Jedynym kryterium oceny byłaby w takim przypadku prawdziwość danych wypowiedzi, tzn. ich zgodność z ogólnym paradygmatem marketingu bądź dyplomacji publicznej.

Drugą grupę tekstów konstytuują natomiast prace, których celem było usytuowanie brandingu narodowego — zarówno jako teorii, jak i zbioru praktyk — w szerszym kontekście społecznym. Jak sądzę, to właśnie te studia wydają się najbardziej interesujące w kontekście planowanego przeze mnie badania[2]. Ich uwzględnienie pozwoli wykazać, jakie były najważniejsze interpretacje dyskursu o marce kraju poza obszarem marketingu, brandingu czy dyplomacji publicznej.

Dobrym punktem wyjścia do opisu tak zakreślonego stanu badań jest artykuł *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research* Nadii Kanevej (2011), jednej z najbardziej aktywnych badaczek fenomenu brandingu narodowego. W swoim tekście, będącym zaproszeniem do krytycznych studiów dyskursu o marce kraju, kierowanym w szczególności do naukowców zajmujących się komunikacją i mediami (Kaneva 2011: 119), autorka wyróżniła trzy paradygmaty dominujące w literaturze na temat brandingu narodowego w latach 1997-2009: techniczno-ekonomiczny, polityczny oraz kulturowy. Pierwsze z podejść wymienionych przez Kanevą, będące jednocześnie najczęściej wówczas spotykanym, reprezentowane było przez badaczy oraz praktyków w dziedzinach marketingu, brandingu oraz promocji turystyki, którzy zainteresowani byli przede wszystkim tym, w jaki sposób zarządzanie marką kraju mogło przyczynić się do zwiększenia konkurencyjności państw oraz, w konsekwencji, do zapewnienia mierzalnego wzrostu ekonomicznego (Kaneva 2011: 120-124).

Zwolennicy ujęcia „politycznego", stanowiący drugą co do wielkości grupę osób piszących o brandingu narodowym, zdaniem autorki zastanawiali się głównie nad tym,

[2] O przynależności niniejszej pracy do drugiej grupy tekstów na temat brandingu narodowego świadczyć ma tytułowa „krytyczna" analiza tekstów o marce kraju.

jak wizerunek współczesnych państw narodowych wpływał na ich pozycję w relacjach międzynarodowych (Kaneva 2011: 124-126).

Na tle tych podejść, możliwych do określenia jako przykłady zastosowania perspektywy wewnątrzsystemowej, wyróżniały się badania prowadzone przez medioznawców i kulturoznawców wpisujące się w szersze ramy paradygmatu kulturowego. Zgodnie z interpretacją Kanevej, która wyraźnie podkreślała swoją przynależność do wspomnianego grona, podejście to bazowało na operacjonalizacji założeń krytycznych teorii kultury, komunikacji i mediów w celu analizy brandingu narodowego (Kaneva 2011: 127-128). Autorka zaznaczała, że opracowania dotyczące tej tematyki stanowiły zdecydowaną mniejszość w analizowanym przez nią zbiorze, ponieważ do tej grupy należało tylko 14 ze 186 przeanalizowanych przez nią publikacji.

Jak wspomniałem już wcześniej, a także jak sugeruje tytuł omawianego artykułu, Kaneva dążyła do popularyzacji przedsięwzięć mających prowadzić w efekcie do krytycznej interpretacji zarządzania marką kraju[3]. Aby to osiągnąć proponowała swoim czytelnikom autorską i — jak to określiła — „roboczą" definicję brandingu narodowego, który postrzegała jako „zbiór dyskursów i praktyk mających na celu odtworzenie poczucia przynależności narodowej [*nationhood*] poprzez paradygmaty marketingowe i brandingowe" (Kaneva 2011: 118). Co więcej, bazując na wcześniejszych ustaleniach na ten temat (Aronczyk 2007, Dzenovska 2007, Jansen 2008), a także na przywoływanej definicji, autorka zarysowała trzy obszary dalszych badań, które w szczególny sposób zainteresować mogły potencjalnych krytyków brandingu narodowego.

Pierwszy z nich dotyczył wyjaśnienia, z jakich przyczyn zarządzanie marką kraju stało się tak popularne w środowisku narodowych i ponadnarodowych elit. W tym kontekście Kaneva sugerowała również opisanie związku łączącego ekonomiczne i polityczne grupy wpływu (Kaneva 2011: 131). Drugą wartą zbadania kwestią miał być wpływ brandingu narodowego na tożsamość narodową oraz, ogólnie rzecz biorąc,

[3] Jak się wydaje, dążenie autorki zostało w pełni zrealizowane, o czym świadczy nie tylko rosnąca liczba jednoznacznie krytycznych publikacji na omawiany przeze mnie temat, ale także bezpośredni odzew, z którym Kaneva spotkała się ze strony innych badaczy (por. np. Bolin, Ståhlberg 2015). Nawiasem mówiąc, niniejsza rozprawa również powstała w wyniku inspiracji przemyśleniami Kanevej, o czym świadczy jej pierwotny tytuł — *Branding narodowy jako dyskurs i praktyka. Krytyczna analiza wybranych tekstów na temat marki kraju z lat 1997-2017* — nawiązujący do artykułu *Critical Reflections on Nation Branding as Discourse and Practice* (zob. Kaneva 2014).

na sposób sprawowania rządów (Kaneva 2011: 131). Z tym zagadnieniem związany był także trzeci z zasugerowanych obszarów badawczych, w ramach którego ważne było ustalenie politycznych i kulturowych konsekwencji definiowania państw w kategoriach marketingowych (Kaneva 2011: 131).

Tematy zaproponowane w omawianym artykule, zapewne nieprzypadkowo, biorąc pod uwagę rozeznanie i autorytet autorki, odnoszą się równocześnie do najważniejszych i najczęściej komentowanych przez krytyków brandingu narodowego zagadnień. W związku z tym możliwe jest uporządkowanie dalszych rozważań w tej części pracy zgodnie z trzema wymienionymi powyżej wątkami: ogólną krytyką kapitalistycznej logiki brandingu narodowego, wpływem zarządzania marką kraju na tożsamość narodową oraz opisem implikacji społeczno-kulturowych, wynikających z popularyzacji dyskursu o marce kraju. Na tej podstawie możliwe będzie usytuowanie niniejszej dysertacji w kontekście krytycznych badań brandingu narodowego, a także scharakteryzowanie luki w podejmowanych dotychczas rozważaniach na ten temat.

3.1. Krytyka wyobraźni neoliberalnej[4]

W interesujących mnie studiach na temat brandingu narodowego zauważalna jest wyraźna tendencja do analizy dyskursu o marce kraju w odniesieniu do ogólnej krytyki kapitalizmu, a w szczególności neoliberalizmu jako ideologicznej podstawy współczesnego systemu produkcji oraz wymiany dóbr (zob. Harvey 2008), wykraczającego dalece poza obszar ekonomii i zmieniającego w konsekwencji

[4] Nazwa tego podrozdziału nawiązuje do artykułu Dace Dzenovskiej, która opisywała pojawienie się brandingu narodowego na Łotwie (Dzenovska 2007). W tytule swojego tekstu autorka posłużyła się wyrażeniem „neoliberalne wyobrażenia" [*neoliberal imagitations*], które w trafny sposób charakteryzuje podejście krytyków dyskursu zarządzania marką kraju. W dalszej części tekstu, pisząc o neoliberalizmie — podobnie jak Dzenovska, a także autorzy innych wybranych przeze mnie prac — mam na myśli zestaw idei związanych z porządkiem ekonomicznym i społecznym, w którego skład wchodzą takie postulaty jak m.in. promowanie kapitalistycznego systemu gospodarki wolnorynkowej (z określoną wizją postępu i dobrobytu), ograniczenie roli państwa w kwestii rozwoju gospodarczego oraz związane z tym podkreślanie znaczenia podmiotowej wolności, kojarzonej zazwyczaj z tendencją indywidualistyczną zarówno w obszarze ekonomicznym, jak i społecznym. W tym sensie neoliberalizm można określić jako ideologię, która dotyczy konkretnej wizji człowieka, państwa oraz wolności (Markiewka 2017: 68-73). Dobrym omówieniem neoliberalizmu jako ideologii hegemonicznej w kontekście współczesnej Polski jest publikacja *Zwodnicze imaginarium. Antropologia neoliberalizmu* pod redakcją Wojciecha J. Burszty, Piotra Jezierskiego i Michała Rauszera (2016). Historyczną analizę neoliberalizmu znaleźć można natomiast w tekstach Davida Harvey'a (2008, 2016). Interesujące podejście do tego problemu reprezentuje także wspomniany już Tomasz S. Markiewka w książce *Język neoliberalizmu. Filozofia, polityka i media* (Markiewka 2017).

dotychczasową organizację życia społecznego na wielu jego poziomach (zob. Rose 1999: 146-166, Wacquant 2012). Połączenie brandingu — interpretowanego jako zestaw praktyk mających na celu generowanie wartości poprzez umiejętne zarządzanie uwagą konsumentów (Arvidsson 2006: 7, Kaneva 2012a: 10, zob. także Lury 2004, Moor 2007) — ze sferą administracji państwowej stanowiło według większości krytyków przykład rozprzestrzeniania się racjonalności rynkowej na kolejne obszary społecznej aktywności (Jansen 2008, Varga 2013: 826-827, Kania-Ludholm 2014: 603, Bhuyan i in. 2017). Pisali o tym Per Ståhlberg i Göran Bolin, którzy zauważali, że na przełomie XX i XXI wieku narody, tak jak wiele innych konstruktów społecznych, przeszły istotną przemianę, przestając być jedynie przykładem idei politycznych i stając się prawdziwie komercyjnymi produktami na światowym rynku (Ståhlberg, Bolin 2016: 1, zob. także Bolin, Ståhlberg 2010: 96, Sussman 2012: 43). Ci sami autorzy podkreślali również, że popularyzacja dyskursu o zarządzaniu marką kraju prowadziła do istotnych zmian w repertuarze wyobrażeń na temat roli państwa, które w efekcie dyskusji na temat ekonomicznej globalizacji stawało się kolejną „konkurencyjną jednostką" na światowym rynku (Ståhlberg, Bolin 2016: 2). Identycznie rzecz ujmowała Kaneva (2012b: 117), która pisała, że branding narodowy przyczyniał się do postępującego „urynkowienia" procesu tworzenia tożsamości narodowej oraz samego państwa narodowego.

Dostosowanie komunikacji państw narodowych do oczekiwań rynkowych było także rozpatrywane w kontekście rzeczywistych konsekwencji, jakie niosła ze sobą popularyzacja logiki brandingu narodowego. Rasmus K. Rasmussen i Henrik Merkelsen pokazywali na przykład, w jaki sposób, w przypadku Danii, dbanie o wizerunek kraju stało się w istocie zinstytucjonalizowanym działaniem z zakresu zarządzania ryzykiem (Rasmussen, Merkelsen 2012). W innym artykule wspomniani autorzy opisywali z kolei to, jak imperatyw zarządzania marką narodową stawał się podstawą podejmowania decyzji politycznych, demonstrując równocześnie kompatybilność dyskursu o marce narodowej z neoliberalnymi ideałami tzw. nowego zarządzania publicznego [*new public management*] (Merkelsen, Rasmussen 2015). Analizowanym przez nich w tym kontekście przykładem było zestawienie *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*^{SM},

służące do pomiaru „kondycji" poszczególnych marek narodowych[5]. W swoim tekście Merkelsen i Rasmussen opisywali, jak wspomniany ranking wytwarzał wartość tych marek, okazując się istotnym elementem w procesie podejmowania decyzji duńskiego rządu w latach 2007-2012 (Merkelsen, Rasmussen 2015).

Na uwagę zasługuje tutaj również artykuł Lidii de Michelis, w którym autorka, wykorzystując potencjał krytycznej analizy dyskursu przy okazji analizy jednego z pierwszych ważnych tekstów na temat brandingu narodowego — raportu *Britain*^{TM}. *Reneving our Identity* Marka Leonarda (1997), który omawiałem na początku tej pracy — wskazywała na wyraźną „korporatyzację" sfery publicznej (de Michelis 2008)[6]. Odnosząc się do struktury wspomnianego tekstu, wykorzystywanych w nim metafor, a przede wszystkim zwracając uwagę na repertuar środków językowych stosowanych przez Leonarda, de Michelis pokazywała, w jaki sposób praca *Britain*^{TM} stanowiła produkt wyobraźni neoliberalnej. Jak wynikało z raportu, tożsamość narodowa mogła być „konstruowana", „budowana", „kształtowana" lub „formowana" (de Michelis 2008: 212), natomiast celem tych działań miało być zwiększenie konkurencyjności Wielkiej Brytanii poprzez zmianę rzekomo nieaktualnego wizerunku całego Zjednoczonego Królestwa. Zdaniem autorki diagnoza przedstawiana przez Leonarda przyczyniała się do tworzenia analogii pomiędzy światem biznesu a obszarem administracji państwowej, a także do popularyzacji nowego, menedżerskiego języka sfery publicznej (por. Fairclough 1993).

Przywoływani krytycy byli zgodni co do tego, że dążenie do popularyzacji metod zarządzania marką kraju było symptomatyczne dla współczesnej kultury oraz doskonale wpisywało się w ideały „nowego ducha kapitalizmu", o którym w książce pod tym samym tytułem pisali Luc Boltanski i Eve Chiapello (2005). Na prawach dygresji chciałbym w tym miejscu zauważyć, iż zasadność krytyki wyobraźni neoliberalnej, której jednym z efektów był branding narodowy, jest właściwie niepodważalna.

[5] Analizą rankingu Anholta zajmę się w Rozdziale 8, w którym opiszę proces paradygmatyzacji brandingu narodowego.

[6] O pracy Lidii de Michelis piszę również podrozdziale 3.4., który dotyczy luki w prezentowanym stanie badań.

Potwierdza to analiza następującego, nieco dłuższego fragmentu publikacji prezentującej tzw. ideę przewodnią marki Polska[7]:

> „Mimo wszystko, w coraz bardziej konkurencyjnym świecie, w którym istnieje znacznie więcej krajów niż wcześniej i gdzie technologia oferuje nadzwyczajne możliwości promocyjne, państwa stale usiłują demonstrować swoją siłę polityczną, wpływy i prestiż; w dużej mierze zapewne w celu podniesienia własnej samooceny. Jednakże w dzisiejszych czasach kraje muszą również konkurować w konkretnych, mierzalnych sprawach — eksporcie, bezpośrednich inwestycjach zagranicznych i turystyce. I to jest nowość. Nigdy wcześniej nie był to czynnik istotny, ponieważ turystyka nie była powszechna, bezpośrednie inwestycje zagraniczne dotyczyły stosunkowo małej liczby państw, a eksport produktów markowych obejmował głównie tradycyjne wyroby przeznaczone na tradycyjne, ugruntowane rynki. Tak więc globalizacja raz jeszcze zmieniła reguły gry. W wymienionych dziedzinach są zwycięzcy i przegrani. Zwycięzcy bogacą się i rosną w siłę, przegrani pozostają biedni i słabi. Obecnie każdy kraj stara się promować swoją indywidualną osobowość, kulturę, historię i wartości, eksponując to, co może być wyidealizowanym, lecz natychmiast rozpoznawalnym jego wyobrażeniem, służącym celom zarówno ekonomicznym i komercyjnym, jak i politycznym. Presja ta skłania państwa do wykorzystywania technik marketingowych i brandingowych, od dawna z powodzeniem stosowanych przez tak wiele globalnych przedsiębiorstw”.
>
> (*Marka dla Polski* 2004: 21)

Przytoczona wypowiedź, jako typowy przykład dyskursu o marce narodowej, streszcza moim zdaniem najważniejsze powody, dla których zarządzanie wizerunkiem kraju oceniane było przez wymienionych autorów jako kolejny przejaw popularyzacji ideologii neoliberalnej. Jak wynika z cytowanego tekstu, branding narodowy przedstawiany był jako odpowiedź na powszechne zmiany, które wymagały od współczesnych państw narodowych podjęcia działań w celu bardziej efektywnej rywalizacji w ramach globalnego rynku. Co więcej, wyniki owej rywalizacji dało się odpowiednio „zmierzyć” i ocenić, wskazując zwycięzców oraz przegranych, których czekał zdecydowanie odmienny los. W tym kontekście „presja”, która skłaniać miała rządzących do wyboru metod zarządzania marką, oznaczała właściwie możliwe do podjęcia wyzwanie i swoiste zaproszenie do gry, w której — w wyniku procesów globalizacji — wszyscy aktorzy mieli zagwarantowane równe szanse na wygraną. Było tak, ponieważ w ogólnoświatowej rozgrywce liczyła się promocja „indywidualnej osobowości” poszczególnych państw. Jak się wydaje, trudno o lepszą charakterystykę

[7] Wydawnictwo, z którego pochodzi poniższa wypowiedź zostało przygotowane przez zespół konsultantów pod kierownictwem Wally’ego Olinsa oraz Instytut Marki Polskiej. Celem publikacji była prezentacja wyników badań prowadzonych wówczas w ramach projektu „Marka dla Polski. Diagnoza i idea przewodnia”. W założeniu dokument ten stanowić miał podstawę strategii zarządzania marką narodową Polski.

wyobrażeń związanych z wizją, którą Chantal Mouffe nazywa „neoliberalną globalizacją" (zob. Mouffe 2020: 11-12).

Wracając do głównego wątku rozważań, kolejnym aspektem krytyki brandingu narodowego w odniesieniu do hegemonii neoliberalizmu było zwrócenie uwagi przez autorów na sposób, w jaki dyskurs o marce narodowej przyczyniał się do utrwalenia symbolicznych stosunków dominacji. W tym kontekście na uwagę zasługują przede wszystkim publikacje książkowe, w których wątek ten stanowił w główną oś narracji. Tak właśnie było w przypadku pracy Melissy Aronczyk, która — odwołując się do określenia *Transnational Capitalist Class*, wykorzystywanego przez Lesliego Sklaira przy okazji opisu działalności przedstawicieli światowej elity ekonomicznej, będącej największym beneficjentem globalizacji (Sklair 2001, zob. także Carroll 2010) — przyglądała się strategii aktorów zaangażowanych w popularyzację brandingu narodowego. W książce *Branding the Nation. The Global Business of National Identity*, stanowiącej podsumowanie jej wieloletnich badań w tym zakresie, autorka starała się pokazać, w jaki sposób konsultanci należący do uprzywilejowanej „transnarodowej klasy promocyjnej" [*Transnational Promotional Class*], oprócz promowania własnych usług rozpowszechniali metody zarządzania marką kraju i stojące za tym przekonania co do konstrukcji społecznej rzeczywistości (Aronczyk 2013, zob. także Aronczyk 2008).

Według Aronczyk oczywistym zamiarem aktorów zaangażowanych w ten proces było wykorzystanie sprzyjającej koniunktury w celu realizacji własnych interesów. Dla autorki bardziej istotny okazywał się jednak symboliczny wydźwięk działalności konsultantów, polegający na narzucaniu określonej logiki oraz wynikających z niej oczekiwań, także w kwestii tożsamości narodowej. Na kolejnych stronach *Branding the Nation* Aronczyk przekonywała, że branding narodowy miał na celu przekształcenie wyobrażeń o narodzie tak, by pasowały one do konkretnej wizji globalizacji, przyczyniając się jednocześnie do jej popularyzacji (Aronczyk 2013: 85). Co więcej, w tym procesie dochodziło również do transformacji tożsamości narodowej, która musiała pasować do formuły nowego, globalnego patriotyzmu. Argumentację tę miały potwierdzać wnioski na temat kampanii wizerunkowych wybranych państw, między innymi Polski, Kanady, Estonii, Gruzji i Jamajki (Aronczyk 2013: 82-163).

Zdaniem Aronczyk, szczególnie w przypadku Polski wykorzystanie metod zarządzania marką kraju, a także zatrudnienie zagranicznych ekspertów — wśród których najważniejszą rolę odgrywał Wally Olins, uznany w środowisku ekspert w zakresie brandingu korporacyjnego, o którym pisałem w dwóch poprzednich rozdziałach — przedstawiane było jako szansa na zakończenie etapu transformacji ustrojowej oraz osiągnięcie statusu „normalnego", nowoczesnego i prawdziwie „europejskiego" kraju (Aronczyk 2013: 89).

Ogólna konkluzja autorki omawianej publikacji dotyczyła natomiast tego, że narracje na temat marki kraju miały jedną wspólną cechę. Niezależnie od miejsca, w którym pojawiali się przedstawiciele „transnarodowej klasy promocyjnej", chodziło o popularyzację wyobrażeń, zgodnie z którymi branding narodowy przyczynić miał się do zagwarantowania mieszkańcom poszczególnych państw perspektyw na lepszą przyszłość. W ten sposób dochodziło do (ponownego) łączenia narodu z ideałami postępu, który, zgodnie z neoliberalną logiką rynkową, zależał od konkurencyjności państw, a także przedsiębiorczych decyzji rządzących nimi elit (zob. także Kaneva 2014: 66-68). Dodatkowo, marki narodowe, jako przejaw nowej i uaktualnionej wersji nacjonalizmu, miały wywoływać poczucie przynależności do wspólnoty w taki sam sposób, w jaki udawało się to robić największym markom korporacyjnym względem swoich klientów (Aronczyk 2013: 163).

Podobny wydźwięk miały analizy Nadii Kanevej (2007, 2012b), wspomnianej na początku niniejszego rozdziału, oraz Pawła Surowca (2012a, 2012b, 2017), którzy interesowali się tym, w jaki sposób dyskurs o marce narodowej rozpowszechniał się w lokalnych kontekstach — odpowiednio bułgarskim i polskim. Punktem wyjścia obojga autorów była teoria pól społecznych Pierre'a Bourdieu, która od samego początku ukierunkowywała prowadzone przez nich badania, wymuszając w pewnym stopniu uwzględnienie historycznych oraz aktualnych relacji łączących osoby zaangażowane w popularyzację analizowanego dyskursu. Co więcej, przyjęcie przez badaczy wskazanych ram teoretycznych zaowocowało również doborem podobnych metod badawczych. Autorzy skupili się przede wszystkim na indywidualnych

wywiadach pogłębionych oraz analizie oficjalnych dokumentów i sporządzonych podczas badań terenowych notatek (Kaneva 2007: 84-93, Surowiec 2012b 94-98)[8].

Jak pisała Kaneva, jej nadrzędnym celem było potraktowanie brandingu narodowego „jako pola społecznych praktyk i dyskursów, w którym instytucjonalni oraz indywidualni aktorzy rywalizują ze sobą o pozycje oraz walczą o pożądane zasoby" (Kaneva 2012b: 99). Biorąc pod uwagę szerszy kontekst, branding narodowy należało jej zdaniem wpisać w ogólny zakres pola władzy biurokratycznej, wynikającej wprost ze współczesnej organizacji państwa. Jeśli zaś chodzi o aktorów uczestniczących w symbolicznych zmaganiach o wpływy w Bułgarii, w analizowanym przez nią okresie, tzn. od 2001 do 2005 roku, można ich było podzielić na cztery kategorie: oficjalne instytucje rządowe (m.in. tamtejsze Ministerstwo Gospodarki), krajowe i zagraniczne stowarzyszenia biznesowe oraz organizacje pozarządowe (np. *British Council*, która była zaangażowana w organizację działań promocyjnych w tym kraju), a także grupy konsultantów w zakresie marketingu oraz brandingu (jak na przykład Anneke Elwes, o której wspominałem we Wprowadzeniu) (Kaneva 2012b: 100-110).

Według autorki działania podejmowane przez aktorów tworzących wymienione kategorie przyczyniały się do popularyzacji brandingu narodowego jako nowoczesnego, technokratycznego sposobu zarządzania państwem. Oprócz tego, i co być może ważniejsze, tworzenie przez wskazane grupy bardzo podobnych oraz spójnych narracji legitymizujących zarządzanie marką kraju miało służyć uzyskaniu niezbędnych zasobów kapitału symbolicznego w celu utrzymania bądź polepszenia ich własnej pozycji społecznej (Kaneva 2012b: 117-120). Zdaniem Kanevej, pomimo że zastosowanie metod brandingu w przypadku promowania wizerunku państwa przedstawiano zazwyczaj jako w pełni demokratyczny sposób uprawiania polityki, zarówno w jej zewnętrznym, jak i wewnętrznym wymiarze, taka sytuacja prowadziła do utrwalenia istniejących wcześniej relacji władzy. W praktyce kierunek zarządzania reputacją kraju zależał bowiem od opinii nielicznej grupy uprzywilejowanych aktorów, którzy w celu zwrócenia uwagi zagranicznej publiczności upowszechniali własną, sztucznie wytworzoną wizję tożsamości narodowej, dopasowując ją do aktualnych

[8] Warto zauważyć, że wymienione metody zbierania materiału empirycznego cieszyły się sporą popularnością wśród autorów podejmujących próbę opisu brandingu narodowego z perspektywy krytycznej, zob. np. Aronczyk (2013), Jordan (2014b), Valaskivi (2016b).

trendów oraz własnych interesów, głównie natury ekonomicznej (Kaneva 2012b: 118-119).

W przypadku popularyzacji brandingu narodowego w Bułgarii niezwykle istotny okazywał się również kontekst historyczny. W okresie analizowanym przez autorkę kraj ten rozpoczynał bowiem proces akcesji do Unii Europejskiej (zob. Kaneva 2007). Działania mające prowadzić do rozpowszechnienia pozytywnego wizerunku całego państwa nabierały więc szczególnego znaczenia. Samo wykorzystanie metod brandingu narodowego oraz korzystanie z pomocy zagranicznych ekspertów — podobnie jak w przypadku Polski, o czym pisała Aronczyk, a także wielu innych państw regionu — jawiło się jako potwierdzenie narodowych aspiracji i jednoznaczne zerwanie z niewygodnym dziedzictwem socjalizmu (na ten temat zob. także Jansen 2012, Kulcsár, Yum 2012, Mijatovič 2012).

Bardzo zbliżonych wniosków na temat związków brandingu narodowego z symboliczną dominacją określonych grup społecznych dostarcza lektura monografii Pawła Surowca pt. *Nation Branding, Public Relations and Soft Power. Corporatising Poland* (2017). Autora interesowała w niej kwestia popularyzacji dyskursu o marce narodowej w Polsce w okresie od 1989 do 2010 roku. Opierając się na bogatym materiale empirycznym, zgromadzonym podczas wywiadów terenowych z pracownikami polskich instytucji publicznych odpowiedzialnych za oficjalną promocję kraju za granicą oraz przedstawicielami branży kreatywnej (w tym z zagranicy) Surowiec opisywał kolejne etapy ewolucji brandingu narodowego, próbując ustalić, w jaki sposób doszło do jego rozpowszechnienia i akceptacji wśród lokalnych elit (Surowiec 2017: 57-76). Podobnie jak Kanevą, interesowały go więc nie tylko kolejne inicjatywy mające na celu promocję kraju na zewnątrz, ale także organizacje oraz grupy aktorów zaangażowanych w proces rozpowszechniania wiedzy na temat brandingu narodowego (zob. Surowiec 2017: 67).

Z badań przeprowadzonych przez autora wynika, że kluczową rolę wśród instytucji tego rodzaju odgrywały przede wszystkim oficjalne organy, takie jak Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Krajowa Izba Gospodarcza, Polska Organizacja Turystyczna, Instytut Adama Mickiewicza oraz nieistniejący już Instytut Marki Polskiej. Oprócz tego istotne było także zaangażowanie

prywatnych przedsiębiorstw, z których najważniejszym była agencja *Saffron*, reprezentowana przez jej właściciela, Wally'ego Olinsa.

Współpraca — a także rywalizacja, co oczywiste z perspektywy teorii Bourdieu — pomiędzy poszczególnymi aktorami w tak określonym polu doprowadziła, zdaniem Surowca, do serii przekształceń w sposobie funkcjonowania aparatu państwowego, doprowadzając w konsekwencji do tytułowej „korporatyzacji" sfery publicznej (Surowiec 2017: 4). Zmiana ta polegała przede wszystkim na powszechnym uznaniu logiki brandingu narodowego. Jak zauważa autor, postulaty i argumenty zagranicznych ekspertów, powielane zgodnie ze schematem dyspozycji przez ich krajowych odpowiedników, wpisywały się w ogólną narrację na temat modernizacji kraju po 1989 roku (Surowiec 2017: 112-114). Aspekt ten związany był także z wątkiem profesjonalizacji sfery publicznej, szczególnie jeśli chodzi o podejmowanie działań promocyjnych, również we współpracy z przedstawicielami świata biznesu. Jak wynika z analiz autora *Nation Branding…*, popularność tego rodzaju wyobrażeń można było zaobserwować podczas analizy warstwy językowej dokumentów strategicznych oraz wypowiedzi aktorów w polu, dla których liczyły się „strategia", „projekty" oraz ich „efektywność" (Surowiec 2017: 117). Podobnie jak w przypadku wspominanej wcześniej Bułgarii, branding narodowy przez lokalnych zwolenników tej idei kojarzony był przede wszystkim z nowoczesnym, a więc z założenia lepszym sposobem zarządzania państwem.

Biorąc pod uwagę szerszy kontekst społeczny, można powiedzieć, że badania przeprowadzone przez Surowca pokazują, w jaki sposób dyskurs o marce kraju, pomimo stosunkowo krótkiego okresu popularności, zakończonego mniej więcej w chwili objęcia rządów w kraju przez partię Prawo i Sprawiedliwość w 2005 roku, na trwałe zmienił sposób myślenia o polityce zagranicznej w Polsce. Najważniejsze przeobrażenie w tej kwestii dotyczyło, jego zdaniem, normalizacji i jednoczesnej mitologizacji orientacji wolnorynkowej oraz związanych z nią założeń na temat świata społecznego (Surowiec 2017: 151). W tym sensie tocząca się w kraju dyskusja na temat brandingu narodowego przyczyniła się do dalszego rozwoju wyobraźni neoliberalnej.

3.2. Marka kraju a tożsamość narodowa

Krytyka brandingu narodowego dotyczyła przede wszystkim ideologicznych podstaw działalności ekspertów w dziedzinie zarządzania marką kraju. W naturalny sposób prowadziło to do zwrócenia uwagi na kwestie związane z tożsamością narodową, która zdaniem zdecydowanej większości krytyków ulegała licznym przeobrażeniom, polegającym głównie na jej reinterpretacji w celu dopasowania do realiów rynkowych (na ten temat zob. Bond i in. 2003). Jak zauważa Kaneva, kampanie brandingu narodowego miały na celu nie tylko uzasadnienie konkretnego modelu rozwoju społecznego, ale także ustanowienie ogólnych ram dyskursywnych, określających sposób, w jaki należało definiować, czym był sam naród. Nazywanie tego ostatniego marką wpływało jej zdaniem na proces rozumienia i konstruowania narodowości (Kaneva 2014: 9). W ten sam sposób pisał o tym Surowiec (2012a), który dyskurs o marce kraju nazywał „korponacjonalizmem". Kierując się podobną logiką, Zala Volčič i Mark Andrejevic określali branding narodowy jako przykład „komercyjnego nacjonalizmu", polegającego na coraz większym udziale różnorodnych podmiotów rynkowych w kształtowaniu tożsamości narodowej (Volčič, Andrejevic 2011: 612, zob. także Kaneva 2016).

Krytyka tego rodzaju nie dotyczyła jednak wyłącznie instrumentalnego wykorzystania symboli, będących podstawą poczucia przynależności grupowej obywateli poszczególnych państw. Jej punktem centralnym był raczej sam proces tworzenia oraz reprodukowania tożsamości narodowej, a więc *znaczenie* kategorii narodu i narodowości. Odwołując się do klasycznych opracowań na temat nacjonalizmu autorstwa Benedicta Andersona (1997), Ernesta Gellnera (2009), Erica Hobsbawma (Hobsbawm 2008, 2010), Rogersa Brubakera (1998) czy Michaela Billiga (2008), krytycy starali się pokazać, w jaki sposób branding narodowy, jako dyskurs i praktyka, przekształcał podstawy tożsamości narodowej. Proces zarządzania marką postrzegany był jako próba zmiany społecznej definicji narodu oraz tego, czym było poczucie

przynależności do tego rodzaju wspólnot wyobrażonych[9]. Pod tym względem *nation branding* nierzadko porównywany był przez nich do procesu *nation building* (zob. Jansen 2008, Barr 2012, Jordan 2014a, 2014b, Valaskivi 2014, 2016b, Bhuyan i in. 2017, Saunders 2017). W przeciwieństwie do wcześniejszych projektów narodowościowych, jak zauważał między innymi Somogy Varga, branding narodowy nie opierał się jednak na żadnej konkretnej narracji historycznej. Zamiast tego prowadził on do stworzenia „elastycznej" wersji tożsamości narodowej, nadającej się do kapitalizacji, a przez to idealnie pasującej do „kulturowej logiki współczesności" (Varga 2013: 832-833).

„Elastyczność", o której pisał Varga, była często pojawiającym się motywem wśród autorów krytycznych względem brandingu narodowego, którzy uważali, że zarządzanie marką kraju polegało w istocie na rozpowszechnianiu obrazów czy też komunikatów mających wpływ zarówno na zewnętrznych obserwatorów, jak i lokalną społeczność. Jak zauważała na przykład Dace Dzenovska, przy okazji stosowania metod brandingowych w przypadku narodów dochodziło do jednoczesnego odkrywania i wymyślania prawdy na ich temat; prawdy, która następnie miała stanowić podstawę projektowanej tożsamości marki narodowej (Dzenovska 2007: 116, zob. także Jansen 2008: 122). Podobnie rzecz ujmowała wspomniana wcześniej Aronczyk, która przekonywała, że tworzenie strategii brandingu narodowego wymagało starannej selekcji elementów będących fundamentem działań promocyjnych — tzw. *core idea* — uwzględniając przede wszystkim jej potencjał wizerunkowy (Aronczyk 2008: 55). W innym miejscu ta sama autorka zauważała, że praca ekspertów w dziedzinie zarządzania marką kraju polegała na „ulepszaniu" tożsamości narodowej, co w praktyce oznaczało czynienie jej bardziej „użyteczną" w kontekście międzynarodowej rywalizacji (Aronczyk 2009: 294). Owo „ulepszanie" wymuszało w efekcie obowiązek tworzenia narracji, w których eliminowano „niekorzystne" komponenty narodowej tożsamości, jak na przykład negatywne auto- i heterostereotypy lub wewnętrzne

[9] Interesującym przykładem inspiracji krytycznymi teoriami nacjonalizmu jest sformułowanie wykorzystywane przez medioznawcę Seana Phelana, który w kontekście medialnej reprodukcji współczesnych wyobrażeń na temat państw narodowych pisał o „banalnym neoliberalizmie" (Phelan 2014: 160-162). Phelan poświęca część swojej książki pt. *Neoliberalism, Media and the Political* powstawaniu oraz cyrkulacji wizerunku Irlandii jako tzw. celtyckiego tygrysa, co czyni jego rozważania bliskimi tematyce poruszanej w tej części pracy. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że autor ani razu nie używa w tym przypadku zwrotu branding narodowy, skupiając się raczej na analizie roli mediów w popularyzacji neoliberalnej wizji świata (zob. Phelan 2014: r8).

zróżnicowanie narodu, wynikające z podziału na określone grupy etniczne (Kaneva 2012b: 118-119, Rius Ulldemolins, Martín Zamorano 2014) i pomijano niewygodne fakty, które mogły negatywnie wpłynąć na opinię o danym kraju.

Według Kanevej podstawowe założenia brandingu narodowego skutkowały określeniem pewnego repertuaru możliwych wypowiedzi na temat tożsamości narodowej, a uprzywilejowanie wartości związanych z logiką rynkową ograniczało możliwości tworzenia alternatywnych wypowiedzi o narodzie (Kaneva 2012a: 12, zob. także Jansen 2008: 134, Kania-Ludholm 2012: 68-69, Valaskivi 2016b: 77). Pod tym względem wspomniana wcześniej reinterpretacja tożsamości narodowej wiązała się najczęściej z pragmatycznym redukcjonizmem i szeregiem uproszczeń, które prowadziły do tworzenia narracji dopasowanych do interesów państwa jako uczestnika międzynarodowej rywalizacji o zasoby ekonomiczne, a także przeznaczonych do odbioru przez zewnętrznych obserwatorów — przede wszystkim zagranicznych inwestorów oraz turystów (Aronczyk 2008: 52, Jansen 2008: 122).

Zdaniem krytyków brandingu narodowego podobne narracje nie były jednak wyłącznie podstawą materiałów promocyjnych, ale stanowiły także istotną ingerencję w poczucie tożsamości członków danej wspólnoty narodowej (Aronczyk 2008, Jansen 2008, Volčič, Andrejevic 2011, Kaneva, Popescu 2011). Potwierdzeniem tych obserwacji były liczne studia przypadków, które miały dowodzić, w jaki sposób dochodziło do „odkrywania", przekształcania i wykorzystania narracji na temat poszczególnych państw oraz tożsamości narodowej ich obywateli w kolejnych kampaniach wizerunkowych. Wiele uwagi poświęcono przy tym krajom post-socjalistycznym, które w wyniku połączenia interesów publicznych i prywatnych (oraz środków finansowych z tych dwóch sektorów) próbowały wykorzystać narzędzia brandingowe, aby zaprezentować swoją „odnowioną" markę szerszej publiczności. Jak pokazywały przykłady Estonii (Bolin 2006, Jansen 2008, 2012, Bolin, Ståhlberg 2010, Jordan 2014a, 2014b), Łotwy (Dzenovska 2005, 2007), Rumunii (Kaneva, Popescu 2011, 2014, Bardan, Imre 2012, Cheregi 2017), Bułgarii (Kaneva 2007, Kaneva, Popescu 2011), Polski (Aronczyk 2013), Słowenii (Volčič, Andrejevic 2011, Volčič 2012), Macedonii (Graan 2016) i Kosowa (Kaneva 2017, 2018), kampanie mające na celu promowanie wymienionych państw bazowały zazwyczaj na motywie

„powrotu do Europy", a wykorzystane w nich obrazy i symbole miały przekonywać o zakończonej sukcesem podwójnej transformacji — politycznej oraz społecznej.

Większość z analizowanych przez autorów działań promocyjnych powielała także mit opierający się na wyobrażeniu, że dane państwo było idealnym pomostem między Wschodem i Zachodem (zob. np. Kaneva, Popescu 2011: 200, Aronczyk 2013: 94-99). Motywami często pojawiającymi się w omawianych kampaniach były także historie młodych, aktywnych, ambitnych osób, które w metaforyczny sposób reprezentować miały nowoczesny i dynamiczny charakter całej wspólnoty narodowej. Zdaniem krytyków, odwołania tego rodzaju prowadziły jednak do symbolicznego wykluczenia starszych pokoleń, których przedstawiciele wydawali się mało atrakcyjni w perspektywie „obietnicy" promowanej marki narodowej (zob. Aronczyk 2013: 97-99, Jansen 2008: 129, Bolin, Ståhlberg 2010: 88). Projektowane w ten sposób narracje miały więc o wiele więcej wspólnego z aspiracjami wymienionych państw niż z rzeczywistością, stanowiąc wyidealizowane wizje, idealnie odpowiadające na zapotrzebowanie ze strony ekonomicznych i politycznych elit lokalnych pragnących jak najlepiej zaprezentować swój kraj międzynarodowej publiczności[10].

Podobnie było w przypadku kampanii wizerunkowych innych państw, takich jak Indie (Bolin, Ståhlberg 2010, Edwards, Ramamurthy 2017), Japonia (Valaskivi 2014), Peru (Cánepa 2013) czy Hiszpania (Rius Ulldemolins, Martín Zamorano 2014). Krytycy brandingu narodowego przekonywali, że motywy pojawiające się w materiałach promocyjnych wymienionych krajów świadczyły o poszukiwaniu odpowiedniej, tzn. potencjalnie najbardziej atrakcyjnej wersji własnej tożsamości narodowej. W efekcie, jak wynika na przykład z analizy projektu *Marca España* (Rius Ulldemolins, Martín Zamorano 2014: 7-11), przy okazji działań promocyjnych liczył się przekaz, w którym podkreślano homogeniczność kultury danego kraju, bez uwzględnienia wewnętrznego zróżnicowania populacji zamieszkującej konkretne terytorium. Zamiast tego zewnętrznym odbiorcom proponowano uproszczoną i możliwie najbardziej przystępną narrację na temat państwa, jego obywateli oraz kultury narodowej (zob. Aronczyk 2013: 78-80).

[10] Na temat różnic między kulturą „zwykłego" oraz „markowego" kraju zob. Aronczyk (2013: 130).

Tak jednoznaczna krytyka wpływu zarządzania marką kraju na tożsamość narodową nie oznacza jednak, że przywoływani autorzy opowiadali się po stronie „prawdziwych" wartości konstytuujących tego rodzaju poczucie przynależności. Jak pisałem powyżej, ich celem było raczej pokazanie, w jaki sposób idea brandingu narodowego przyczyniała się do reartykulacji kategorii tożsamości narodowej w czasach neoliberalnej globalizacji. Reagując na postulaty ekspertów w dziedzinie zarządzania marką narodową — szczególnie tych, którzy zaznaczali, że warunkiem koniecznym dla powodzenia całego przedsięwzięcia była partycypacja wszystkich obywateli, mających „żyć marką" i w ten sposób pełnić funkcję jej najważniejszych „ambasadorów" (Anholt 2002a: 230, zob. także Volčič, Andrejevic 2011:602, Aronczyk 2013: 76-77, Valaskivi 2016b) — wymienieni badacze starali się opisać branding narodowy jako fenomen kulturowy, mający wpływ na proces konstruowania znaczeń i wyobrażeń społecznych. Z tego właśnie względu, odwołując się do klasycznej pracy Benedicta Andersona (1997), praktyki zarządzania marką kraju określali oni często jako wymyślanie na nowo [*reimagination*] wspólnot narodowych (zob. np. Aronczyk 2007, De Michelis 2008, Jordan 2014b, Kaneva, Popescu 2014).

Wykorzystanie krytycznych teorii kulturowych przy okazji opisu teorii i praktyki brandingu narodowego powodowało niekiedy także bardziej radykalne opinie. Przykładem może być stanowisko wspomnianej już Dace Dzenovskiej, która przyglądała się popularyzacji dyskursu o marce narodowej na Łotwie (Dzenovska 2005, 2007)[11]. Jej punktem wyjścia były przemyślenia Michela Foucaulta na temat formowania (się) podmiotu (zob. Foucault 2011), rozwijane następnie przez Thomasa Lemkego (2010) i Nicolasa Rose'a (Rose 2001, 2007). Zgodnie z interpretacją autorki branding narodowy był zatem „zbiorem praktyk rządzenia, mającym na celu odtworzenie narodu zgodnie z neoliberalną racjonalnością polityczną poprzez kształtowanie postępowania jednostek tworzących naród", przez co stanowił kolejną

[11] Co ciekawe, po raz pierwszy Dzenovska przedstawiła swoje wnioski na ten temat na łamach czasopisma *Place Branding*, o którym była mowa w poprzednim rozdziale (zob. Dzenovska 2005). Jej artykuł, zatytułowany *Remaking the nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding*, był jedną z pierwszych publikacji, w których podejmowano próbę oceny brandingu narodowego z perspektywy zewnątrzsystemowej. Biorąc pod uwagę jednoznacznie negatywny wydźwięk całego tekstu, jego pojawienie się we wspomnianym czasopiśmie wydaje się co najmniej zastanawiające. Warto również zauważyć, że wspomniany artykuł figuruje na liście najczęściej cytowanych tekstów, jakie opublikowano na łamach *Place Branding and Public Diplomacy* w interesującym mnie okresie (zob. Aneks).

formę „urządzania”[12] i kontroli życia populacji (Dzenovska 2007: 128, 112, zob. także Volčič, Andrejevic 2011, Bhuyan i in. 2017, Pamment, Cassinger 2018). Zdaniem Dzenovskiej popularyzacja metod kształtowania wizerunku państw narodowych wiązała się z potwierdzaniem hegemonii neoliberalizmu, wpływając jednak nie tylko na konkretne decyzje polityczne, ale także na życie zwykłych obywateli i ich codzienność, na przykład na to, w jaki sposób wspomniane jednostki definiowały swoją tożsamość oraz poczucie przynależności do wspólnoty. Zgodnie z taką interpretacją branding narodowy wyznaczał granice sensowności wypowiedzi na temat narodu i tożsamości narodowej, stanowiąc przez to formę Focaultowskiej władzy/wiedzy (Foucault 1977).

Pomimo wielu podobieństw występujących w argumentacji autorów krytycznych wobec brandingu narodowego, wśród tekstów na ten temat odnaleźć można niewielkie rozbieżności. Najważniejsza z nich dotyczyła według mnie właśnie propozycji scharakteryzowanej powyżej, zgodnie z którą dyskurs o marce kraju miał oznaczać ingerencję w życie zwykłych obywateli. Według Pera Ståhlberga i Görana Bolina (2016) wskazywanie bezpośredniego wpływu tekstów na temat brandingu narodowego oraz kampanii promocyjnych poszczególnych państw na postępowanie obywateli danego kraju i ich poczucie tożsamości narodowej było przykładem zbyt dosłownej, niemal naiwnej interpretacji słów ekspertów w dziedzinie zarządzania marką.

Próby tworzenia pozytywnego wizerunku państw przeznaczone były, ich zdaniem, przede wszystkim do konsumpcji zewnętrznej, przez co w zasadniczy sposób różniły się względem wcześniejszych projektów mających na celu tworzenie wspólnot narodowych (zob. Bolin, Ståhlberg 2010, Bolin, Miazevich 2018). O ile więc, jak utrzymują wskazani autorzy, zasadne wydawało się traktowanie brandingu narodowego jako dyskursu, w ramach którego kategorie narodu i przynależności narodowej ulegały reartykulacji oraz „urynkowieniu”, o tyle określanie praktyk związanych z kreowaniem marki kraju jako rzeczywiste „urządzanie” i kontrolowanie zachowania obywateli wydawało się zbyt daleko idącą interpretacją (Ståhlberg, Bolin 2016: 10-11). Zamiast tego branding narodowy należało postrzegać według nich jako pewnego rodzaju spektakl medialny, polegający na wykorzystywaniu odwołań do różnorodnych

[12] W tym miejscu przyjmuję polskie tłumaczenie Foucaultowskiego terminu „*gouvernementalité*” zaproponowane przez Michała Herera (zob. Foucault 2011).

komponentów tożsamości narodowej[13]. Następujące przy tej okazji modyfikacje nie mogły oznaczać jednak ani bezpośredniej, ani tym bardziej znaczącej interwencji w życie pojedynczych obywateli. Jak zauważali Ståhlberg i Bolin, branding narodowy polegał raczej na wytwarzaniu zapotrzebowania na usługi profesjonalnych doradców w zakresie kreowania marki kraju (Ståhlberg, Bolin 2016: 12). Do wątku tego odniosę się ponownie w podsumowaniu niniejszego rozdziału.

3.3. Paradoks brandingu

Jak pokazują przywołane powyżej studia przypadków kampanii promocyjnych wybranych państw narodowych, jedną z najważniejszych implikacji popularyzacji metod zarządzania marką kraju była daleko idąca uniformizacja, manifestująca się zarówno na płaszczyźnie praktyk, jak i w sferze wykorzystania środków symbolicznych mobilizowanych na potrzeby tworzenia tożsamości poszczególnych marek narodowych. Podobieństwa dotyczyły nie tylko decyzji o współpracy z wybranymi firmami konsultingowymi lub ekspertami (Olins, Anholt, firma *Interbrand*), organizacji procesu zarządzania marką czy tworzenia materiałów promocyjnych i wyboru najbardziej adekwatnych mediów do prowadzenia kampanii wizerunkowych, ale także doboru językowych i pozajęzykowych środków o zbliżonej charakterystyce — tak pod względem funkcji, jak i estetyki[14].

O ile taki stan rzeczy wydaje się logiczną konsekwencją przyjęcia określonej ontologii brandingu narodowego związanej z „wyobraźnią neoliberalną", o której była mowa wcześniej, o tyle dość pobieżnie zarysowane powyżej społeczno-kulturowe ujednolicenie jawić się może jako paradoksalne, biorąc pod uwagę fakt, iż jedną z najważniejszych konsekwencji prowadzenia działań brandingowych ma być wyróżnienie produktu, usługi bądź firmy (w tym kontekście narodu) wśród innych podmiotów tej samej kategorii. Analizując hasła, obrazy, dokumenty oraz kluczowe motywy stojące u podstaw kampanii wizerunkowych kolejnych państw, można dojść do wniosku, że problem ten wynikał ze stosunkowo ograniczonego repertuaru

[13] Słuszność zarysowanej tutaj argumentacji wydaje się potwierdzać ostatni artykuł Nadii Kanevej na temat brandingu narodowego, w którym autorka charakteryzuje proces tworzenia marki narodowej, odwołując się do Baudrilardowskiej koncepcji symulakrów, zob. Kaneva (2018).

[14] Najbardziej ewidentnym przykładem opisywanej uniwersalizacji jest rzecz jasna wykorzystanie języka angielskiego w komunikacji wszystkich marek narodowych dążących do zaprezentowania się światu.

wyobrażeń na temat kraju, który miałby stać się atrakcyjny dla możliwie najszerszego grona zewnętrznych obserwatorów. Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której przedstawiciele instytucji wybranego państwa nie chcieliby, aby ich kraj był postrzegany jako zaangażowany w sprawy światowe, nowoczesny, kreatywny oraz dynamicznie rozwijający się i oferujący dzięki temu perspektywę zdecydowanie obiecującej przyszłości. Dodatkowo problematyczna wydaje się również kwestia pogodzenia interesów różnych grup odbiorców kampanii brandingu narodowego, do których należeć mieli inwestorzy, potencjalni partnerzy biznesowi i/lub polityczni, turyści oraz ewentualni nowi mieszkańcy. Mniemać można, że „nowoczesność" gospodarki nie sprzyja ochronie „tradycyjnych" krajobrazów, podobnie jak na przykład „kreatywność" mieszkańców danego miejsca nie pasuje do konserwatywnej polityki elit rządzących danym krajem.

Tak zakreślony horyzont oczekiwań z konieczności musiał prowadzić do wielu sprzeczności, a przede wszystkim do paradoksalnej uniformizacji poprzez wyróżnienie, której poświęcony jest niniejszy podrozdział. Na znaczenie tej kwestii zwracały uwagę w szczególności dwie badaczki — przywoływana już wcześniej Melissa Aronczyk oraz Katja Valaskivi, autorka najbardziej wyczerpującego jak do tej pory studium na temat podobieństw w oficjalnej komunikacji różnych państw prowadzących działania mające na celu zarządzanie własną marką narodową (Valaskivi 2016b).

W artykule *New and Improved Nations. Branding National Identity* Aronczyk (2007) dokonuje krótkiej charakterystyki brandingu narodowego, skupiając się przede wszystkim na logice zarządzania marką kraju oraz na konsekwencjach wynikających z traktowania państw jako podmiotów *stricte* marketingowych. Jeśli chodzi o drugi z wymienionych wątków, bardziej interesujący z perspektywy celów tej części pracy, zdaniem autorki, branding „symbolicznie spłaszcza[ł] topografię społeczną, kulturową i fizyczną, która sprawia, że miejsce jest z natury wyjątkowe, a następnie przekształca[ł] ją tak, aby pasowała do z góry ustalonych kategorii rynkowych" (Aronczyk 2007: 120). Empirycznym potwierdzeniem tezy stawianej przez Aronczyk było przygotowane przez nią zestawienie pięciu wybranych fragmentów komunikatów stworzonych przez różnego rodzaju organizacje, których celem było promowanie turystycznych walorów Polski, Irlandii, Turcji, Senegalu oraz Jamajki (Aronczyk 2007: 119).

Jak wynika z przykładów zgromadzonych przez autorkę, pomimo geograficznego i kulturowego zróżnicowania wymienionych państw w przypadku każdego z nich podkreślano znaczenie tego samego zestawu cech, na który składało się piękno naturalnych krajobrazów, wyjątkowe potrawy lokalnej kuchni oraz przyjazność ludzi tworzących wybraną społeczność. Według Aronczyk przywołane fragmenty mogły równie dobrze zostać stworzone przez jedną i tę samą osobę. Wrażenie to potęguje rodzaj eksperymentu przeprowadzonego przez autorkę, w ramach którego poddała ona modyfikacji oryginalne teksty, zastępując występujące w nich nazwy własne określeniami takimi jak „lokalizacja", „góry", „jezioro", „kontynent" itp. (Aronczyk 2007: 119-120).

Podkreślana przez autorkę uniwersalizacja powodowana była oczywiście pewną globalną koniunkturą w sektorze turystycznym. Narracje tworzone na potrzeby promocji poszczególnych miejsc stanowiły naturalną odpowiedź na zapotrzebowanie potencjalnych turystów poszukujących wrażeń przynależących do wymienionych wcześniej kategorii. Wspomniane kraje promowały więc te same atrakcje, choć w różnych miejscach świata, wpisując swoje działania — być może zupełnie nieświadomie — w obszar szerszej tendencji w tej dziedzinie. Dzięki temu zakładane wyróżnienie poszczególnych miejsc polegało w istocie na rywalizacji o uwagę zewnętrznych odbiorców poprzez deklarowanie możliwości lepszego spełniania ich oczekiwań jako konsumentów.

Z obserwacją tą zapewne zgodziłaby się Katja Valaskivi, która zauważała, że kierując się podobnymi wytycznymi w odniesieniu do procesu zarządzania marką narodową, „wszystkie państwa wydają się stosować te same ogólne praktyki, wykorzystując podobne obrazy, logotypy oraz typografię i podkreślając zbliżone wartości innowacyjności i postępu" (Valaskivi 2016b: 148). Zdaniem autorki książki *Cool Nations: Media and the Social Imaginary of the Branded Country* podstawowym dążeniem państw, które starały się promować swoją markę, było zarządzanie uwagą zewnętrznych odbiorców. Najlepszym sposobem na wykonanie tego zadania było z kolei odwołanie się do dobrze znanej i powszechnie pożądanej symboliki, tzw. *circulating values*, tworzących społeczną wyobraźnię i w ten sposób konstytuujących ramy interpretacyjne przedstawicieli światowej publiczności, do których z założenia

kierowane są kampanie wizerunkowe miejsc biorących udział w brandingowej rywalizacji. W przekonaniu Valaskivi wartości te dobrze reprezentuje potoczne określenie „*cool”*, kojarzone głównie z nowoczesnością, kreatywnością i szeroko pojętą kulturą konsumencką.

Według autorki każdy kraj podejmujący inicjatywę zarządzania własną marką z konieczności zobowiązywał się do bycia *cool*, przynajmniej jeśli chodziło o podstawową narrację tworzoną na potrzeby autoprezentacji. Powodem takiego stanu rzeczy był bezpośredni związek brandingu narodowego (zarówno jako teorii, jak i praktyki) z rozwojem tzw. sektorów kreatywnych. Rozwój ten stanowił zdaniem Valaskivi najważniejszy asumpt do zastosowania metod zarządzania marką w przypadku takich jednostek terytorialnych jak miasta i, w dalszej kolejności, państwa narodowe (Valaskivi 2016b: 33, zob. także Reckwitz 2017: 267-308). W tym kontekście autorka *Cool Nations* podkreślała znaczenie działań podejmowanych w różnych lokalizacjach mniej więcej od połowy lat 80. XX wieku, które polegały na ekonomicznej reaktywacji czy też „rewitalizacji” obszarów poprzemysłowych i miały na celu stworzenie podstaw gospodarki kreatywnej. Jak utrzymuje Valaskivi, tego rodzaju inicjatywy przyczyniły się do popularyzacji swoistego „kultu kreatywności” (zob. Hesmondalghl 2007, Reckwitz 2017) oraz „innowacjonizmu” (zob. Valaskivi 2012), mających w następstwie wpływ na społeczne wyobrażenia na temat brandingu narodowego oraz tego, na jakich wartościach powinna opierać się komunikacja państw dążących do zarządzania swoją marką.

Obserwacje Valaskivi, oparte w dużej mierze na wcześniejszych ustaleniach Nadii Kanevej, a przede wszystkim Melissy Aronczyk, potwierdzać miały studia przypadków komunikacji czterech państw — Finlandii, Wielkiej Brytanii, Japonii i Szwecji — które w różnych okolicznościach i w różnym czasie podejmowały starania służące wprowadzeniu w życie założeń brandingu narodowego. Choć kontekst działalności poszczególnych podmiotów odpowiedzialnych za wdrażanie koncepcji zarządzania marką narodową w wymienionych krajach różnił się pod wieloma względami, wspólną cechą realizowanych tam przedsięwzięć były powtarzające się odwołania do wartości kojarzonych ze wspomnianą powyżej symboliką *cool*. W przypadku Wielkiej Brytanii i Japonii nawiązania tego rodzaju zostały wyrażone wprost w postaci haseł „*Cool*

Britannia" i „*Cool Japan*", które promowały działania prowadzone swego czasu przez oba kraje (Valaskivi 2016b: 34-40).

Badanie Valaskivi nie dotyczyło jednak wyłącznie popularnych sloganów. Autorka przeprowadzała również wywiady z przedstawicielami organizacji odpowiedzialnych za inicjowanie i koordynowanie działań brandingowych, a także analizowała teksty promocyjne i dokumenty strategiczne, takie jak na przykład raporty i analizy przygotowywane przez zespoły pracujące nad organizacją procesu zarządzania marką narodową w wybranych przez nią krajach (Valaskivi 2016b: 17). W szczególności interesowała ją odpowiedź na pytanie, dlaczego państwa, dążące do „budowania" swojej marki narodowej, „wytwarzały" swą autentyczną tożsamość w oparciu o te same kryteria i za pomocą tych samych lub bardzo zbliżonych symbolicznych środków wyrazu.

Najważniejszy wniosek autorki *Cool Nations* w tym kontekście dotyczy ogólnego charakteru samego brandingu narodowego. Według Valaskivi proces zarządzania marką narodową nie polega wcale na dążeniu do wyróżnienia się na tle konkurencji, jak przekonywali eksperci w tej dziedzinie. Zamiast tego chodzi o symboliczne przyłączenie się do pewnej wspólnoty lub, odwołując się do słów autorki, o dołączenie do „(wyobrażonej) gry, w której narody konkurują ze sobą o to, jak bardzo są one konkurencyjne" (Valaskivi 2016b: 87). Jak można dostrzec, celem tak rozumianego współzawodnictwa był więc sam udział w grze, gwarantujący poczucie przynależności i — co prawdopodobnie ważniejsze — świadczący o nadążaniu za światowymi trendami.

Z tej perspektywy wyróżnienie się państw narodowych polegać miało — paradoksalnie — na zniesieniu różnic występujących między uczestnikami światowej rywalizacji. Dotyczy to nie tylko krajów postsocjalistycznych, ale właściwie wszystkich jednostek terytorialnych tego typu. Zgodnie z obserwacją autorki musiały one wyróżnić się w taki sposób, aby wpisać się w określone i akceptowalne ramy społecznych wyobrażeń, wyznaczane przez globalną kulturę konsumpcyjną z jednej strony oraz, z drugiej strony, kształtowane zgodnie z oczekiwaniami zewnętrznych obserwatorów. Tak rozumiany proces zarządzania marką narodową musiał prowadzić do licznych selekcji i modyfikacji, a także następującego w ich konsekwencji uprzywilejowania

określonych grup społecznych (np. młodych mieszkańców miast pracujących w sektorze kreatywnym) oraz narracji, w których zwraca się szczególną uwagę na takie wartości jak nowoczesność, kreatywność, przedsiębiorczość, dynamizm, autentyczność i spontaniczność w połączeniu z pewną dozą samoegzotyzacji, mającą na celu podkreślenie geograficznych bądź kulturowych walorów danego kraju.

3.4. Luka w stanie badań

Zaprezentowane powyżej najważniejsze wątki opracowań krytycznych poświęconych idei brandingu narodowego wskazują przede wszystkim na wyraźną zgodność przywoływanych autorów w kwestii proweniencji metod zarządzania marka kraju, szczególnie jeśli chodzi o ich związek z neoliberalizmem. Pod tym względem krytyka brandingu narodowego była równocześnie krytyką współczesnych przemian sfery publicznej, zarówno w jej globalnym, jak i lokalnym wymiarze. W omówionych tekstach widoczne są również liczne wzajemne odniesienia autorów, którzy bardzo często przywoływali wcześniejsze prace myślących podobnie krytyków w celu poparcia własnych obserwacji. Swoista jednomyślność badaczy zainteresowanych popularnością zarządzania marką kraju dotyczyła także inspiracji teoretycznych, w postaci częstych cytowań prac Foucaulta, Bourdieu oraz „klasyków" badań nad nacjonalizmem.

Co bardzo istotne w kontekście niniejszej pracy, zgodność autorów dotyczyła również oceny przydatności — dość ograniczonego, trzeba przyznać — zestawu metod wykorzystywanych przy okazji prowadzenia badań. Najbardziej popularnymi z nich były indywidualne wywiady pogłębione z konsultantami zatrudnionymi w agencjach brandingowych oraz/lub pracownikami różnorodnych instytucji, biorącymi bezpośredni udział w przygotowywaniu kolejnych dokumentów strategicznych i kampanii wizerunkowych wybranych krajów (zob. Aronczyk 2013, Valaskivi 2016b, Surowiec 2017). Oprócz tego badacze korzystali z metod analizy treści, głównie jeśli chodzi o dokumenty — takie jak na przykład wspomniane strategie — oraz materiały audiowizualne, tworzone w celu kreowania pozytywnego wizerunku wybranego do badania kraju (zob. Jansen 2008, Kaneva, Popescu 2011, Barr 2012). Przy okazji analizy brandingu narodowego równie często opisywano dodatkowo przebieg wybranych kampanii wizerunkowych, odwołując się do wszystkich wymienionych materiałów, co w pewnym sensie przypominać miało pogłębione studium przypadku.

Znamienne jest także to, że uwaga autorów skupiona była przy tym zazwyczaj na jednym bądź kilku wybranych krajach.

Interesujący mnie temat został więc szczegółowo opisany z perspektywy krytycznych studiów kulturowych i społecznych[15], których wspólnym punktem odniesienia były teorie z pogranicza semiotyki i analizy dyskursu. Trzeba jednak wyraźnie podkreślić, że odwołania do wskazanych obszarów w pracach omawianych w poprzednim rozdziale miały z reguły charakter drugorzędny, związany o wiele bardziej z tzw. zwrotem dyskursywnym w naukach społecznych aniżeli wynikający ze świadomej decyzji natury metodologicznej. Niewiele uwagi poświęcono jak dotąd na przykład szczegółowym badaniom sposobu, w jaki wykorzystywano zasoby językowe w celu konstytuowania oraz reprodukcji brandingu narodowego jako dyskursu. Analiza lingwistyczna materiałów studiowanych przez krytyków zarządzania marką kraju nie była jak dotąd przeprowadzana w sposób na tyle systematyczny, by można było mówić o ściśle językoznawczych badaniach brandingu narodowego. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest występowanie pewnej luki w dotychczasowych badaniach nad wybranym przeze mnie tematem. Luki, którą należy uzupełnić, i która w dużej mierze wyznacza kierunek moich badań.

Należy jednak zauważyć, że nie oznacza to, że w ogóle nie przeprowadzano badań brandingu narodowego z perspektywy lingwistycznej. Wyjątkiem pod tym względem są dwie przywoływane już wcześniej prace: artykuł Lidii de Michelis (2008) oraz praca doktorska Magdaleny Kani-Lundholm (2012, zob. także 2016), w których autorki wykorzystały potencjał krytycznej analizy dyskursu (KAD) w celu zbadania tekstów związanych z dyskursem o marce kraju. W przypadku pierwszej z nich, przypomnijmy, chodziło o gruntowną krytykę publikacji *Britain*^{TM}, którą na początku niniejszej pracy wymieniłem jako jedno z pierwszych i zarazem fundamentalnych źródeł informacji na temat brandingu narodowego. W swoim badaniu de Michelis pokazała, jak ważną rolę w dyskursie o marce kraju odgrywały środki językowe, takie

[15] Jedną z ostatnich prób opisu brandingu narodowego z perspektywy socjologicznej jest rozprawa doktorska autorstwa Anny Trawińskiej pt. *Fenomen marki narodowej z perspektywy nauk społecznych* napisana pod kierunkiem Krzysztofa Kicińskiego na Wydziale Stosowanych Nauk Społecznych i Resocjalizacji (Trawińska 2018). Autorka zdaje się jednak interpretować zarządzanie marką kraju z perspektywy wewnątrzsystemowej, tzn. zastanawiając się, jakie korzyści może przynieść spojrzenie na branding narodowy jako fenomen społeczny, a nie tylko *stricte* ekonomiczny. Z tego powodu praca autorki nie wpisuje się w paradygmat krytycznych studiów nad brandingiem narodowym.

jak konkretne leksemy i zwroty, metafory i figury retoryczne, a także całe struktury gramatyczne, wpływające na konstrukcję Wielkiej Brytanii oraz tożsamości narodowej jej mieszkańców jako „obiektów" podlegających ewentualnym manipulacjom brandingowym. Ogólnie rzecz biorąc, dokonana przez autorkę analiza raportu *Britain*^{TM} miała wskazywać na znacznie szersze zjawisko polegające na przenikaniu korporacyjnego języka w sferę administracji publicznej. Zgodnie z postulatami krytycznej analizy dyskursu (zob. Fairclough 1995, van Dijk 2001, Duszak, Fairclough 2008, Kopytowska, Kumięga 2017), de Michelis wskazywała na językowe mechanizmy reprodukcji ideologii, określanej przez nią — podobnie jak w przypadku większości badaczy brandingu narodowego inspirujących się teoriami krytycznymi — jako neoliberalizm (de Michelis 2008: 206).

Podobnie prezentują się cele, które stawiała przed sobą Magdalena Kania-Lundholm (2012). Autorka rozprawy *Re-branding a Nation Online. Discourses on Polish Nationalism and Patriotism* zastanawiała się głównie nad oddolnymi formami negocjacji znaczenia tożsamości narodowej. W analizowanych przez nią dyskusjach w przestrzeni wirtualnej ścierały się ze sobą dwa sposoby dyskursywnego konstruowania narodu i narodowości: tradycyjny patriotyzm, związany przede wszystkim z, by tak rzec, romantyczną interpretacją wskazanych pojęć, oraz nowoczesny nacjonalizm, polegający na odwoływaniu się do wyobrażeń o kraju jako jednostce terytorialnej biorącej udział w międzynarodowej rywalizacji, a także dysponującej określonymi zasobami miękkiej siły (Kania-Lundholm 2012: 220). Drugi ze sposobów konstruowania tego, co narodowe, był w pewnym stopniu związany z brandingiem narodowym. Autorce nie chodziło jednak o dyskusje na temat konkretnych kampanii brandingowych. Tak jak Lidii de Michelis, zależało jej raczej na opisaniu zmian w przestrzeni publicznej świadczących o popularyzacji konkretnych wyobrażeń związanych marką kraju[16].

Wskazane publikacje, choć różniące się pod względem ujęcia problemu brandingu narodowego — porządek oficjalny u de Michelis oraz działania oddolne u Kani-Lundholm — wskazują moim zdaniem na interesujący sposób podejścia do brandingu

[16] Nawiasem mówiąc, w podobny sposób postąpiłem przy okazji analizy tekstów prasowych na temat przygotowań do Mistrzostw Europy w piłce nożnej Euro 2012 w artykule pt.: *Od nacjonalizmu do brandingu narodowego — przypadek Polski* (Bojakowski 2016).

narodowego, przede wszystkim jeśli chodzi o metodologię. Z tego względu w dalszej części pracy chciałbym nawiązać do badań wykorzystujących krytyczną analizę dyskursu. Zamierzam jednocześnie nieco rozszerzyć repertuar krytycznej analizy dyskursu, kierując się w stronę analizy postfundacyjnej, w której szczególną uwagę poświęca się tzw. relacyjnej strukturze dyskursu. Oznacza to przede wszystkim uwzględnienie większej populacji tekstów poddawanych analizie, jak również przyjęcie założenia o przygodności elementów znaczących oraz związanej z tym równoważności dyskursów współwystępujących w przestrzeni publicznej.

W tym aspekcie zgadzam się z Felicitas Macgilchrist (2016: 264), która zauważyła, że odwołanie się do postfundacjonizmu, któremu zamierzam poświęcić ten rozdział, może prowadzić do uzupełnienia teoretycznych braków krytycznej analizy dyskursu[17]. Postulat ten wydaje mi się niezwykle istotny, ponieważ krytyczne studia nad dyskursem często kojarzone są wyłącznie z ustanawianiem i odtwarzaniem nierówności społecznych oraz politycznym zaangażowaniem badaczy, mającym nierzadko charakter interwencji podejmowanej w celu zwrócenia uwagi na krzywdzący charakter dyskursywnego wykluczenia określonych grup i reprezentowanych przez nie punktów widzenia (zob. np. Piekot 2016: 21).

Badanie brandingu narodowego inspirowane postfundacyjną analizą dyskursu jako pewnego rodzaju eksperyment poznawczy stanowić może uzupełnienie stanu badań w interesującym mnie obszarze, przede wszystkim ze względu na przeniesienie akcentów z „oddziaływania" na „wyłanianie się" brandingu narodowego jako formacji dyskursywnej. Spojrzenie na teksty o marce kraju z tej perspektywy powinno umożliwić pełniejsze zrozumienie wybranego przeze mnie fenomenu, zwłaszcza jeśli chodzi o aspekty związane z reprodukcją wypowiedzi na temat zarządzania marką narodową. Nie interesuje mnie bowiem, w jaki sposób idea zarządzania marką wpływała na tożsamość narodową lub jak dyskursywnie wytwarzany był sam naród. Uważam, że kwestie te zostały już dobrze wyjaśnione. Zamierzam skupić się natomiast na tym, jak tworzono sam branding narodowy oraz jak wyglądała jego ewolucja

[17] Najlepszym potwierdzeniem hipotez autorki są wyniki jej własnych badań na temat newsów dotyczących Federacji Rosyjskiej pojawiających się w wybranych mediach z całego świata. W tym przypadku liczne odwołania do postfundacjonizmu jako ogólnej ramy teoretycznej rzeczywiście poszerzają horyzont lingwistycznej analizy poszczególnych tekstów (zob. Macgilchrist 2011).

w latach 1997-2017. Chodzi mi więc o zbadanie zarówno warunków możliwości, jak i reguł reprodukcji *wypowiedzi o* brandingu narodowym i marce kraju.

***

Przedstawiona powyżej charakterystyka stanu badań, choć z konieczności skrótowa i zawierająca wyłącznie najważniejsze wątki dostępnych opracowań, przedstawia moim zdaniem najpopularniejsze krytyczne uwagi pod adresem popularyzatorów zarządzania marką kraju. Autorzy zdecydowanej większości materiałów przeanalizowanych przeze mnie na potrzeby niniejszej pracy podkreślali w szczególności związek brandingu narodowego z neoliberalną wizją globalizacji, wskazując jednocześnie konsekwencje wynikające z rozprzestrzeniania się podobnych idei.

Na uwagę krytyków zasługiwała przede wszystkim transformacja czy też „korporatyzacja" sfery publicznej, przejawiająca się w daleko idących zmianach dotyczących postrzegania charakteru oraz roli państw narodowych we współczesnym świecie. Dodatkowo, autorzy tacy jak Nadia Kaneva i Paweł Surowiec podkreślali fakt potwierdzania symbolicznej dominacji uprzywilejowanych grup społecznych, które dysponując odpowiednimi zasobami kapitału ekonomicznego, kulturowego i społecznego, promowały branding narodowy, wykorzystując po prostu odpowiednią koniunkturę w lokalnym otoczeniu społecznym. Jak zauważały Melissa Aronczyk i Katja Valaskivi, owa koniunktura skutkowała również dość paradoksalnym ujednoliceniem komunikacji wizerunkowej państw zarządzających swoimi markami narodowymi.

Autorzy inspirujący się krytycznymi teoriami społecznymi interesowali się także bezpośrednim wpływem brandingu narodowego na tożsamość narodową. Wątek ten, choć powszechny w publikacjach na temat zarządzania marką kraju, jest moim zdaniem nie do końca przekonujący. O ile zgadzam się z większością przywołanych powyżej wniosków, w szczególności tych, które dotyczą niejako naturalnego związku dyskursu o marce narodowej z ideologią neoliberalną oraz swoistej uniformizacji poprzez wyróżnienie, o tyle trudno mi uznać za słuszne te fragmenty analiz krytycznych, w których autorzy przypisują ekspertom w dziedzinie zarządzania marką narodową, jak również produkowanym przez nich materiałom pewną moc sprawczą, polegającą

na możliwości transformacji tożsamości narodowej obywateli poszczególnych państw. W tym kontekście dużo bliższe jest mi stanowisko Pera Ståhlberga i Görana Bolina (2016), którzy, jak wspomniałem wcześniej, wyraźnie podkreślali różnicę pomiędzy narracyjnym charakterem poszczególnych kampanii wizerunkowych, kierowanych przede wszystkim do odbiorców zewnętrznych, a rzeczywistym poczuciem przynależności do narodowej wspólnoty wyobrażonej. Warto powtórzyć, że agencje brandingowe oferujące usługi w ramach profesjonalnego doradztwa w zakresie zarządzania marką narodową nie tworzyły lub nie pomagały tworzyć nowych tożsamości narodowych. Zamiast tego popularyzowały one przekonanie o tym, że takie działanie — zarządzanie marką kraju — jest w ogóle możliwe.

Dlatego właśnie nie zgadzam się z argumentami krytyków, którzy podkreślali negatywny wpływ kampanii wizerunkowych na życie „zwykłych obywateli". Uważam, że branding narodowy — jako teoria i praktyka — stanowił próbę przechwycenia *znaczeń* związanych z narodem i tożsamością narodową, mającą na celu wpisanie tych kategorii w dyskursywny porządek sygnifikacji wyznaczany przez wyobraźnię neoliberalną. Próba ta jednak, jak zamierzam wykazać w części analitycznej, zakończyła się niepowodzeniem.

Teza ta prowadzi mnie do drugiej uwagi na temat przedstawionych powyżej opracowań. Warto mianowicie zauważyć, że większość omówionych opracowań powstała po 2010 roku[18], a więc w momencie, w którym branding narodowy — przynajmniej zgodnie z moją interpretacją, przedstawioną w poprzednim rozdziale — wyraźnie tracił na popularności. Mimo to przywoływani autorzy niemal jednogłośnie podkreślali jednorodny charakter tego dyskursu, całkowicie ignorując lub jedynie odnotowując na marginesie fakt ewolucji poglądów Simona Anholta w kwestii zarządzania marką kraju. Zdecydowana większość z nich przywoływała wczesne prace autora *Sprawiedliwości marek*, traktując propozycje ekspertów w dziedzinie brandingu narodowego jako spójny zbiór wypowiedzi, pomijając w ten sposób ważne dyskusje toczące się w ich gronie. Postawa ta, ogólnie rzecz biorąc, jest zbyt dużym uproszczeniem, jako że w toku tych negocjacji doszło do ważnych zmian w dyskursie

[18] Mam tu na myśli głównie publikacje książkowe (zob. Aronczyk 2013, Valaskivi 2016b, Surowiec 2017), choć warto zauważyć, że także artykuł Nadii Kanevej (2011), od którego rozpocząłem omówienie stanu badań, ukazał się dopiero w 2011 roku.

brandingu narodowego. Uważam, że zmiany te doprowadziły w konsekwencji do ostatecznego niepowodzenia próby przedefiniowania znaczeń narodu oraz tożsamości narodowej.

Zanim postaram się udowodnić słuszność stawianych tutaj tez, chciałbym wyjaśnić, co rozumiem przez wspomnianą „próbę przechwycenia znaczeń". W tym celu niezbędne jest nakreślenie ogólnego kontekstu teoretycznego dalszych rozważań, który w przypadku niniejszej pracy stanowi postfundacyjna analiza dyskursu.

Rozdział 4. Postfundacyjna analiza dyskursu jako perspektywa badawcza

4.1. Postfundacyjna analiza dyskursu — najważniejsze założenia
4.2. Dyspersja i sedymentacja, czyli jak można analizować dyskurs

Określenie postfundacyjna analiza dyskursu, brzmiące być może dość obco, odnosi się przede wszystkim do prac badaczy inspirujących się teorią dyskursu tzw. szkoły z Essex, której najważniejszym przedstawicielem był Ernesto Laclau (Marttila 2018: 58)[1]. Jej działalność, rozpoczęta w 1982 roku i zogniskowana do dziś wokół badań ideologii i dyskursu, doprowadziła do popularyzacji sposobów ujmowania społeczeństwa i polityki — lub raczej, jak powiedziałby Laclau, polityczności i tego, co społeczne — z perspektywy uwzględniającej tak różne domeny teoretyczne jak marksizm i jego Gramsciańska interpretacja, Foucaultowska analiza dyskursu, Derridiańska dekonstrukcja, semiologia Barthesa, Lacanowska psychoanaliza czy wreszcie fenomenologia Heideggera, filozofia późnego Wittgensteina oraz językoznawstwo strukturalistyczne Ferdinanda de Saussure'a (Laclau 2000: x).

Manifestem proponowanego przez szkołę z Essex wieloaspektowego podejścia do analizy struktur społecznych jest bez wątpienia książka *Hegemonia i socjalistyczna strategia. Przyczynek do projektu radykalnej polityki demokratycznej*, napisana w 1985 roku przez Ernesta Laclaua i Chantal Mouffe (2007). Autorzy przedstawili w niej najważniejsze założenia tworzonej wówczas teorii dyskursu, pokazując, jak wymienione powyżej nurty myślenia mogły przyczynić się do lepszego zrozumienia współczesnego społeczeństwa, a także — co w chwili wydania książki było nie mniej

[1] Wśród najważniejszych kontynuatorów myśli Laclaua warto wymienić Alettę Norval (1996), Davida Howartha (2008), Jasona Glynosa (Glynos, Howarth 2007), Janisa Stavrakakisa (2007) i Olivera Marcharta (2007, 2018), przy czym to właśnie ostatni z tych autorów prawdopodobnie najbardziej przyczynił się do popularyzacji terminu „postfundacjonizm". Według Marcharta do najważniejszych teoretyków tworzących paradygmat postfundacjonizmu oprócz Laclaua zaliczyć można także Claude'a Leforta, Jean-Luca Nancy'ego i Alaina Badiou (Marchart 2007). Do tego grona Felicitas Macgilchrist zalicza również Judith Butler, Chantal Mouffe, Jacquesa Ranciere'a i Williama Conolly'ego, których łączy zainteresowanie antagonizmem jako podstawowym elementem porządku społecznego (Macgilchrist 2011: 4). Przegląd zagadnień podejmowanych przez badaczy związanych ze szkołą Essex zawiera publikacja o znamiennym tytule: *Laclau. A Critical Reader* (Critchley, Marchart 2004).

istotne — do odnowy lewicowego projektu politycznego, stając się podstawą prawdziwie radykalnej i pluralistycznej demokracji[2].

Założenia te są, jak sądzę, wciąż całkowicie aktualne, a sama teoria stanowi jedną z bardziej interesujących propozycji, w których centralne miejsce zajmuje pojęcie dyskursu. W rozdziale tym chciałbym opisać jej najważniejsze założenia, a także dokonać operacjonalizacji obecnych w niej pojęć, uwzględniając jednocześnie nadrzędny cel niniejszej pracy, jakim jest planowana analiza wypowiedzi związanych z brandingiem narodowym. W dalszej części wywodu odwoływać się będę przede wszystkim do wspomnianej publikacji Laclaua i Mouffe, posiłkując się dodatkowo polskimi (zob. Rasiński 2010, Przyłęcki 2013, Gdula 2015, Morawski 2016) i anglojęzycznymi opracowaniami na ten temat (zob. Smith 1998, Torfing 1999, Jørgensen, Phillips 2002, Marchart 2007, Howarth 2008).

Ważne wydaje mi się również nawiązanie do prac Thomasa Marttili (2015b, 2018), który — podobnie jak wspomniana w poprzednim rozdziale Felicitas Macgilchrist — z powodzeniem zastosował postfundacyjną analizę dyskursu w badaniach empirycznych. Pod tym względem propozycja autora *Post-foundational Discourse Analysis. From Political Difference to Empirical Research* (Marttila 2015b) jest odpowiedzią na metodologiczny deficyt podejścia reprezentowanego przez Laclaua i Mouffe. Badania Marttili udowadniają ponadto, że dorobek autorów *Hegemonii…* może okazać się ważnym punktem wyjścia nie tylko w przypadku analiz czysto politologicznych, lecz także przy okazji opisywania różnorodnych fenomenów kulturowych[3].

---

[2] Dla porządku trzeba zauważyć, że od czasu publikacji *Hegemonii…* Laclau i Mouffe podążali nieco innymi drogami, co w pewien sposób wyklucza mówienie o ich wspólnej propozycji teoretycznej. Podczas gdy Laclau skupiał się na analizie zjawiska populizmu (Laclau 2009), modyfikując wyraźnie terminologię przedstawioną w *Hegemonii…*, Mouffe rozwija swój model demokracji agonistycznej, opowiadając się przeciwko idei demokracji deliberacyjnej (Mouffe 2005, 2015, 2020). W polskich opracowaniach, w zależności od celów poszczególnych autorów, pojawiają się zarówno odwołania do teorii dyskursu Laclaua i Mouffe (por. Morawski 2016, Przyłęcki 2013), jak i myśli samego Laclaua (por. Rasiński 2010, Gdula 2015). Mając powyższe na względzie, w niniejszej pracy używam sformułowań typu „teoria dyskursu Laclaua i Mouffe", odnosząc się do ich propozycji z 1985 roku.

[3] Na gruncie polskim podobną próbę podjęła Karina Stasiuk-Krajewska (2018), która w swojej książce pt.: *Media i dziennikarstwo. Struktury dyskursu i hegemonia* wykorzystała. „teoretyczną analizę dyskursu" Laclaua i Mouffe jako jeden ze sposobów opisania dyskursywnych mechanizmów konstytuujących współczesne dziennikarstwo jako profesję. Choć w tym przypadku trudno mówić o wypracowaniu jakichkolwiek prostych wskazówek metodologicznych, praca autorki potwierdza potencjał zastosowania koncepcji Laclaua i Mouffe przy okazji analizy dyskursów innych niż projekty polityczne. Pod tym względem odwołaniem do interesującej mnie teorii dyskursu jest także artykuł Anny Gąsior-Niemiec, w którym autorka analizowała wypowiedzi pojawiające się w dyskusji na temat tzw. osiedli grodzonych (zob. Gąsior-Niemiec 2008).

4.1. Postfundacyjna analiza dyskursu — najważniejsze założenia

Przedrostek „post" w postfundacyjnej analizie dyskursu wywodzącej się z pracy Laclaua i Mouffe[4] wskazuje nie tyle na zerwanie z pewną tradycją intelektualną czy też chęć odróżnienia się od innych autorów, ile sygnalizuje konieczność przemyślenia od nowa pewnych założeń dotyczących społeczeństwa. Podobnie jak w przypadku post-strukturalizmu, który w ujęciu autorów *Hegemonii…* nie oznacza bynajmniej rezygnacji z myślenia w kategoriach zaproponowanych przez „ojca" strukturalizmu, Ferdinanda de Saussure'a[5], i następującego w konsekwencji odrzucenia pojęcia struktury, postfundacjonizm nie wiąże się z prostym odrzuceniem jakichkolwiek podstaw [*foundations*] tego, co społeczne. W takim przypadku, jak słusznie stwierdza Oliver Marchart (2007: 2), mowa byłaby raczej o antyfundacjonizmie. Zamiast tego Laclau i Mouffe proponują porzucenie wszelkiego transcendentalizmu, wskazując na konieczność przemyślenia samego statusu ontologicznego wspomnianych podstaw. Ich zdaniem każdy porządek społeczny należy rozpatrywać nie jako dany z góry bądź ustanowiony z zewnątrz, ale jako nieustający proces, w którym niezwykle ważne są mechanizmy tworzenia i stabilizowania tymczasowego porządku.

Na dynamiczny charakter tego procesu, jak również na jego niepewny efekt, wskazuje podstawowe określenie autorów *Hegemonii…*, którzy zamiast pisać o „społeczeństwie", co implikowałoby, że mamy do czynienia z pewną określoną całością, używają wspomnianego już zwrotu „to, co społeczne" (Laclau, Mouffe 2007: 102). Laclau i Mouffe odżegnują się w ten sposób od esencjalizmu, uznając każdą konfiguracje społeczną za znaczącą, a co za tym idzie, podlegającą nieustannym negocjacjom. Przypominać ma o tym również często stosowane przez nich pojęcie przygodności[6]. Zdaniem autorów jest ono równie adekwatne w przypadku

---

[4] W tym miejscu trzeba wyraźnie podkreślić, że Laclau i Mouffe w żadnym razie nie nazywali swojej teorii postfundacyjną. Określenie to zostało wprowadzone zdecydowanie później, zob. przypis 1 w tym rozdziale.

[5] Jak słusznie zauważa Thomas Marttila, przedstawianą teorię należałoby właściwie określić jako „mocny" strukturalizm (Marttila 2015b: 20). Dlatego zresztą autor proponuje właśnie mówienie o postfundacyjnej, a nie poststrukturalistycznej analizie dyskursu (Marttila 2018: 59, 61).

[6] Warto zauważyć, że przygodność — lub kontyngencja — stanowi pojęcie centralne nie tylko w koncepcji Laclaua i Mouffe (zob. także Laclau i in. 2014), ale także w systemowej teorii społeczeństwa Niklasa Luhmanna (Luhmann 2007, zob. także Czerniak 2006, r: 2). Z tego względu bardzo interesujące wydają się opracowania Ursa Stäheliego, który stara się wskazywać punkty zbieżne obu teorii (zob. Stäheli 2000, 2004). Nawiasem mówiąc, również Luhmanna należałoby oczywiście uwzględnić jako przedstawiciela postfundacjonizmu.

fundamentów tego, co społeczne, jak i w odniesieniu do wszelkich obiektów materialnych czy praktyk społecznych, które swoją tożsamość otrzymują wyłącznie w ramach dyskursu.

Nie oznacza to bynajmniej podania przez nich w wątpliwość istnienia obiektów jako takich. Laclau i Mouffe uważają raczej, że znaczenie jakiegokolwiek obiektu, jego sensowność może ukonstytuować się wyłącznie w komunikacji, a więc w dyskursie (Laclau, Mouffe 2007: 113-118). Tym samym za bezzasadny uważają oni podział na praktyki dyskursywne i niedyskursywne, a jako przykład podają w tym kontekście dwa wydarzenia: trzęsienie ziemi oraz spadek cegły z wysokości. O ile przyczyna obu zdarzeń może być niezależna od woli podmiotu, jak wyjaśniają Laclau i Mouffe, o tyle ich „charakterystyka przedmiotowa", a więc znaczenie — np. jako wyraz bożego gniewu lub katastrofa naturalna, jak w przypadku trzęsienia ziemi — jest zależne wyłącznie od struktury dyskursu. Jak zatem widać, autorzy zaprzeczają więc nie tyle istnieniu podobnych zjawisk lub przedmiotów takich jak cegły lub wulkany „w sferze zewnętrznej wobec myśli, lecz tezie, że mogłyby one ukonstytuować się jako przedmioty poza wszelkimi dyskursywnymi warunkami pojawienia się" (Laclau, Mouffe 2007: 115).

Zgodnie z propozycją autorów *Hegemonii…* znaczenie wszelkich tożsamości obiektów nigdy nie może w związku z tym zostać uznane za ustalone i ustabilizowane ostatecznie, gdyż „w przypadku tego, co społeczne, konieczność istnieje jedynie jako cząstkowy wysiłek ograniczenia pola przygodności" (Laclau, Mouffe 2007: 122). W podanym przez Laclaua i Mouffe przykładzie trzęsienia ziemi oczywiste jest, że obydwie z podanych charakterystyk mogą wydawać się prawomocne jednocześnie, i to pomimo występujących między nimi różnic lub nawet oczywistego antagonizmu (np. dyskurs religijny i ekologiczny). Nie wyczerpują one również wszystkich możliwości określania tożsamości wydarzenia, jakim jest trzęsienie ziemi.

Dyskurs i praktyki artykulacji

Brak transcendentnych podstaw, powodowany przygodnością tego, co społeczne, wynika wprost z relacyjnej ontologii znaczenia (Marttila 2015b: 23-32), która dla Laclaua i Mouffe staje się w istocie ontologią społeczną (Smoczyński 2009: 137,

Marzec 2011: 190)[7]. Odnosząc się do społeczeństwa, autorzy *Hegemonii*... wyraźnie inspirują się językoznawczymi pracami de Saussure'a, którego najważniejszym osiągnięciem było odrzucenie referencyjnej teorii języka oraz zastąpienie jej postulatem o arbitralności wszelkich związków łączących element znaczący (*signifiant*) i znaczony (*signifié*), które wspólnie tworzą znak językowy (de Saussure 1961). Tak jak w przypadku semiotyki de Saussure'a, dla którego język stanowił system różnic pozbawionych terminów pozytywnych (de Saussure 1961: 128), tak dla wybranych autorów wszelkie elementy tworzące to, co społeczne, otrzymują swoje znaczenie — swą wartość, jak powiedziałby de Saussure — wyłącznie w wyniku odróżnienia czy też wyodrębnienia zachodzącego w ramach praktyk artykulacji (zob. Smith 1998: 87, Rasiński 2010: 49)[8]. Stanowiska wymienionych autorów nie są jednak całkowicie zbieżne. Podstawowa różnica w podejściu Laclaua i Mouffe do kwestii ustalania wartości poszczególnych elementów polega na reinterpretacji pojęcia „systemu" w rozumieniu de Saussure'a. Podczas gdy w propozycji szwajcarskiego językoznawcy system był pewną zamkniętą całością, społeczeństwo według Laclaua i Mouffe nigdy nie może zostać w pełni „domknięte" (Laclau, Mouffe 2007: 119, 121).

Aby podkreślić otwarty charakter przestrzeni społecznej, autorzy omawianej teorii odwołują się do pism Derridy i Lacana, którzy w znaczący sposób rozwinęli wątki obecne w propozycji de Saussure'a. W tym kontekście pojęciem kluczowym okazuje się „dyskurs", który dla Laclaua i Mouffe oznacza względny porządek, polegający na ograniczeniu nieustającej gry różnic (Laclau, Mouffe 2007: 119-122, Gdula 2015: 160). Jak wspominałem, według autorów *Hegemonii*... każda konfiguracja społeczna

---

[7] Pod tym względem stanowisko Laclaua i Mouffe można porównać do teorii aktora-sieci (ANT) Bruno Latoura (2010), której podstawy Krzysztof Abriszewski określa jako relacyjną oraz dynamiczną ontologię (Abriszewski 2008: 98-99, 251). Podstawą takiego przyrównania jest przede wszystkim płynny charakter tego, co społeczne. W obydwu teoriach główną cechą wszelkich obiektów społecznych jest ich zmienność, co wynika z odrzucenia esencjalizmu i skutkuje uprzywilejowaniem znaczenia relacji łączących poszczególne obiekty. Co widoczne zarówno w teorii Laclaua i Mouffe, jak i w propozycji Latoura, relacje te nie tylko wiążą poszczególne elementy, ale równocześnie kształtują ich tożsamość. Szerzej na ten temat pisze Michał Wróblewski w artykule *Sieci, wiązania, naddeterminacja i wyzwanie technonauki — Bruno Latour, Ernesto Laclau i Chantal Mouffe w poszukiwaniu nowej filozofii społecznej i politycznej* (Wróblewski 2013).

[8] Kierując się uwagą Marty N. Wróblewskiej, tłumaczki artykułu na temat postfundacyjnej analizy dyskursu autorstwa Thomasa Marttili (2018), odwołując się do oryginalnego, angielskiego terminu „*articulation*" obecnego w *Hegemony and Socialist Strategy* (Laclau, Mouffe 1985), zamiast o „praktykach wiązania", jak w przypadku polskiej wersji książki Laclaua i Mouffe, piszę o „praktykach artykulacji". Jak słusznie zauważa autorka tłumaczenia, „artykulacja" wydaje się w tym kontekście bardziej odpowiednia niż „wiązanie", ponieważ przynależy do tradycji badań językoznawczych (zob. de Saussure 1961: 121). Wyjaśnieniem tego kluczowego dla postfundacyjnej analizy dyskursu pojęcia zajmuję się w dalszej części wywodu.

jest znacząca, a każdy porządek jest z konieczności próbą stabilizacji swobodnego przepływu elementów znaczących w przestrzeni, którą nazywają oni „polem dyskursywności". W tym kontekście Laclau i Mouffe odwołują się również do A*rcheologii wiedzy* Foucaulta (1977), uznając, że formację dyskursywną rozpatrywać można jako „regularność w rozproszeniu", a więc zespół zróżnicowanych pozycji, który „nie wyraża jakiejś ukrytej podstawowej i zewnętrznej wobec niego zasady — nie może on być na przykład uchwycony ani przez hermeneutyczną lekturę, ani strukturalistyczną kombinatorykę — lecz stanowi konfigurację, która w pewnych kontekstach zewnętrznych może być *oznaczona* jako całość [wyróżnienie oryginalne]" (Laclau, Mouffe 2007: 112). Pomijając na razie trudności wynikające z cytowanego fragmentu, tzn. problemy związane z uchwyceniem granic formacji dyskursywnych, warto zauważyć, że Laclau i Mouffe dokonują w tym miejscu bardzo ważnego ustalenia. Nie tylko uwidacznia się tutaj bowiem po raz kolejny przygodność każdej struktury społecznej, ale także to, że zespół zróżnicowanych pozycji, o którym mowa, jest z konieczności strukturą dynamiczną, tzn. trwa dopóty, dopóki zachodzi proces wiązania elementów znaczących ze znaczonymi.

To z kolei prowadzi nas bezpośrednio do praktyk artykulacji, które w teorii Laclaua i Mouffe zajmują miejsce szczególne, gdyż pozwalają zrozumieć, w jaki sposób powstają formacje nazywane przez autorów dyskursami. Jeśli te ostatnie są strukturami wstrzymującymi swobodny przepływ znaczeń, proces ich konstytuowania można scharakteryzować jako próbę opanowania pola dyskursywności (Laclau, Mouffe 2007: 120). Choć zgodnie z założeniami Laclaua i Mouffe próba ta nigdy nie może powieść się całkowicie — w przeciwnym razie samo rozróżnienie na pole dyskursywności oraz dyskurs/y straciłoby sens, a jakakolwiek zmiana społeczna byłaby z definicji niemożliwa — polega ona na ustanowieniu trwałej relacji pomiędzy znaczącymi poprzez przyporządkowanie ich określonym znaczonym, które w wyniku tego powiązania uzyskują swą tożsamość. Aby podkreślić fakt połączenia pewnych znaczących w ramach strukturalnego łańcucha stanowiącego podstawę dyskursu, autorzy *Hegemonii…* wprowadzają w swojej teorii rozróżnienie na *elementy* i *momenty*. Te pierwsze, posiadające status swobodnych znaczących,

tworzą ogólne pole dyskursywności, podczas gdy *momenty* wskazują na dokonane powiązanie znaczących w ramach struktury dyskursu (Laclau, Mouffe 2007: 111-112).

Przekształcenie *elementów* w *momenty* oznacza zatem włączenie do formacji dyskursywnej, która w ten sposób staje się pewną całością, wewnątrz której pierwotnie płynne elementy zajmują określone pozycje. W gruncie rzeczy chodzi więc o formę strukturyzacji pola dyskursywności, nawet jeśli ze względu na polisemię znaczących ma ona jedynie doraźny i ograniczony, wycinkowy charakter. Należy przy tym również pamiętać, że włączenie kolejnych *elementów* w obręb dyskursu — a więc ich przekształcenie w *momenty* — polega na jednoczesnym ustaleniu ich tożsamości względem innych znaczących wyartykułowanych wewnątrz dyskursu. Relacyjny charakter owych tożsamości skutkuje tym, że każde kolejne przekształcenie tego typu zmienia całą strukturę formacji dyskursywnej, co również utrudnia stworzenie ostatecznego, „domkniętego" systemu różnic. W tym sensie warunek możliwości powstawania dyskursów, jakim jest swobodny przepływ znaczących w polu dyskursywności, określa równocześnie ich niestabilność, czy też, jak piszą Laclau i Mouffe, ich „wywrotowość", ponieważ polisemia znaczących z konieczności „prowadzi do rozspojenia struktury dyskursywnej" (Laclau, Mouffe 2007: 122). Warto równocześnie podkreślić, iż włączenie *elementów* krążących swobodnie w polu dyskursywności w obręb danej formacji dyskursywnej nie skutkuje ich eliminacją z tego pola. Chodzi raczej o ograniczenie horyzontu możliwości kolejnych operacji tego rodzaju. Jak zauważają Marianne Jorgensen i Luise J. Phillips, bardzo ważną charakterystyką dyskursów jest to, że ich powstawanie skutkuje w gruncie rzeczy redukcją możliwości (Jorgensen, Phillips 2002: 27). Wątek ten jest niezwykle ważny, ponieważ przyczynia się do prawidłowego zrozumienia podstawowych założeń omawianej teorii dyskursu.

Na podstawie dokonanej charakterystyki dostrzec można szczególne znaczenie praktyk artykulacji (wiązania), dzięki którym dochodzi do opisywanego przekształcenia swobodnych, zewnętrznych *elementów* w wewnętrzne i ustrukturyzowane *momenty*. To właśnie w ramach praktyk artykulacji następuje ustanowienie połączeń między znaczącymi a znaczonymi oraz ich przyłączenie do danego dyskursu. Należy jednak od razu zauważyć, że przedstawiony mechanizm nie opiera się wyłącznie na operacjach

językowych. W związku z tym, że Laclau i Mouffe sprzeciwiają się podziałowi na praktyki dyskursywne i niedyskursywne, o czym pisałem wcześniej, uważają oni, że „praktyka wiązania jako utrwalenie-zdestabilizowanie systemu różnic nie może obejmować wyłącznie zjawisk językowych, lecz musi przenikać całą materialną gęstość różnorodnych instytucji, rytuałów i praktyk, za których pośrednictwem strukturowana jest formacja dyskursywna" (Laclau, Mouffe 2007: 116-117). Wspólną cechą tak rozumianych praktyk artykulacji jest ich wpływ na tworzenie systemu różnic, jakim jest dyskurs poprzez stabilizację wewnętrznych *momentów*.

Ważną rolę w procesie konstytuowania dyskursów odgrywają także tzw. punkty węzłowe (punkty zapikowania). Laclau i Mouffe pojęcie to zapożyczają od Jacquesa Lacana, aby podkreślić szczególny charakter znaczących zajmujących uprzywilejowane pozycje wewnątrz formacji dyskursywnych i w ten sposób wpływających na utrwalenie ustanowionych wcześniej relacji (Laclau, Mouffe 2007: 120-121). Jak twierdzi Jan Sowa, w psychoanalizie Lacanowskiej termin „*point de capiton*" opierał się na metaforycznym skojarzeniu ze specyficzną czynnością tapicerską i oznaczał zatrzymanie „ślizgania się" znaczących oraz trwałe związanie podmiotu z konkretną ich konfiguracją (Sowa 2011: 398). Wydaje się, że Laclau i Mouffe odwołują się w tym przypadku do podobnego zakresu semantycznego. Według nich punkty węzłowe stanowią punkty centralne danego dyskursu, ponieważ spajają łańcuch znaczących i w ten sposób strukturyzują formację dyskursywną. Jak pisze o tym Karina Stasiuk-Krajewska, elementy przynależące do tej kategorii „stanowią rodzaj centrów semantycznych, wokół których konstytuuje się narracja dyskursywna, które przywołują pewne konotacje i interpretacje" (Stasiuk-Krajewska 2018: 100-101).

Jeśli więc *momenty* są wyartykułowanymi znaczącymi (Howarth 2008: 160), które w ten sposób stają się częścią dyskursu, stopień ich utrwalenia zależy właśnie od punktów węzłowych. Odpowiadają one zatem za krystalizację oraz porządek dyskursu, a ich obecność świadczy o stabilności formacji dyskursywnej. Można powiedzieć, że zwiększają one również widoczność danego dyskursu, gwarantując tym samym dalszy przebieg praktyk artykulacji. Ich obecność sygnalizuje ponadto, w jaki sposób odbywać się będzie dalsze rozbudowywanie łańcucha znaczących.

O ile *momenty* powstają w wyniku dokonywanych wciąż na nowo praktyk artykulacji, punkty węzłowe zapewniają nawiązywalność tych praktyk i przyczyniają się do stabilizacji ustanawianych powiązań[9]. Dzięki temu, jak stwierdza Marttila (2018: 66), mogą one także symbolizować tożsamość poszczególnych dyskursów. Ich uprzywilejowana pozycja nie oznacza jednak, że nie podlegają one zmianie. Tak jak zarówno sama struktura, jak i trajektoria ewolucji formacji dyskursywnej są niemożliwe do przewidzenia, tak samo nie da się z góry ustalić, które *momenty* staną się punktami węzłowymi danego dyskursu oraz jak długo będą pełniły tę funkcję (zob. Smith 1998: 98). Z całą pewnością można natomiast stwierdzić, że dyskurs pozbawiony punktów węzłowych jest jedynie nietrwałą strukturą powstałą w wyniku praktyk artykulacji. Dopiero pojawienie się punktów węzłowych stabilizuje tożsamości powiązanych znaczących, tworząc wspomnianą już regularność w rozproszeniu.

W tym miejscu warto odnieść się do konkretnego przykładu, który może pomóc w uporządkowaniu scharakteryzowanej powyżej, dość abstrakcyjnej siatki pojęciowej teorii dyskursu Laclaua i Mouffe. Odpowiedni w tym celu wydaje mi się fragment z książki Davida Howartha, w którym autor opisuje hipotetyczną sytuację dotyczącą lasu rosnącego w miejscu, w którym ma powstać autostrada:

> „Taki las może oznaczać przeszkodę, która blokuje szybką realizację nowego systemu dróg. Może jednak być także postrzegany jako przedmiot szczególnego zainteresowania naukowców i ekologów. Może też stać się symbolem zagrożonego zniszczeniem środowiska naturalnego w danym kraju. Krótko mówiąc, znaczenie (»bycie«) tego lasu — to, czym on dla nas dosłownie jest — zależy od konkretnego systemu różnic, czyli dyskursu konstytuującego jego tożsamość. W dyskursie modernizacyjnym, zdominowanym przez ekonomię, znaczenie drzew polega na przykład na tym, że widzi się w nich surowiec, którego wykorzystanie może pobudzić wzrost gospodarczy, lub — jak w opisanym przypadku — tymczasową przeszkodę w budowie autostrady. W dyskursie ekologicznym las może z kolei reprezentować ekosystem albo przedmiot obdarzony samoistną wartością i pięknem. Każda z tych struktur dyskursywnych jest konstruktem społecznym i politycznym ustanawiającym system stosunków między różnymi przedmiotami i praktykami".
>
> (Howarth 2008: 158)

Przywołany przykład ilustruje podejście Laclaua i Mouffe do dyskursu uznawanego przez nich za konstytutywny względem przedmiotów oraz praktyk tworzących

[9] Jak zauważają Laclau i Mouffe w odniesieniu do Lacanowskiego *point de capiton*, „dyskurs niezdolny do doprowadzenia do ustabilizowania jakiegokolwiek znaczenia jest dyskursem psychotyka" (Laclau, Mouffe 2007: 121).

to, co społeczne. Jak pokazuje Howarth, znaczenie, a więc właściwie „bycie" lasu, którego dotyczy problem opisany przez autora, uwarunkowane jest dyskursywnie, co oznacza, że jego tożsamość wynika wprost z dokonywanych wciąż praktyk artykulacji. To, czym jest owy las, jaki jest jego sens, zależy od struktur dyskursywnych aktualizowanych w następujących po sobie aktach komunikacji. Tożsamość lasu nie jest określona przez jakiekolwiek uwarunkowania natury transcendentnej — co zgodne ze sprzeciwem Laclaua i Mouffe wobec esencjalizmu — a dodatkowo jest ona również niejednoznaczna w tym sensie, iż jest stale negocjowana oraz „wypowiadana" przez podmioty biorące udział w procesie komunikacji.

Zgodnie z opisem Howartha znaczenie lasu będzie zupełnie inne w zależności od stojącego u jego podstaw dyskursu. W dyskursie ekologicznym będzie on obdarzony estetycznym pięknem, a czasami wręcz przypisywane będą mu wartości natury moralnej. Dodatkowo zagrożony las reprezentować może jednocześnie zróżnicowanie przyrody jako ekosystem[10]. W przypadku dyskursu modernizacyjnego las uznany może zostać natomiast za źródło surowca wartościowego z punktu widzenia ekonomii lub przeszkodę w realizacji ważnej inwestycji.

Ostatni z przedstawionych scenariuszy pozwala moim zdaniem najlepiej zaobserwować działanie formacji dyskursywnych. W szczególności chodzi mi o zasadę działania praktyk artykulacji, które polegają na zamianie swobodnych *elementów* w *momenty* tworzące dyskursy, a także rolę, jaką odgrywają w tym procesie opisane powyżej punkty węzłowe. W dyskursie modernizacyjnym jednym z takich punktów jest bez wątpienia koncept „rozwoju". To właśnie ten element wpływa na przebieg kolejnych praktyk artykulacji i to on powoduje, że las w przykładzie Howartha otrzymuje takie, a nie inne znaczenie — jako przeszkoda w procesie modernizacji oraz blokada ograniczająca przyspieszenie, zarówno komunikacyjne, jak i gospodarcze. Rozumiany w ten sposób punkt węzłowy stabilizuje znaczenie poprzez zatrzymywanie swobodnego dryfowania elementu znaczącego, jakim jest las. W ramach formacji dyskursywnej, którą Howarth nazywa dyskursem modernizacyjnym, sensowność wypowiedzi na temat lasu zostaje w ten sposób ograniczona. Mało prawdopodobne jest,

[10] Wyjaśnienie tego, w jaki sposób przyroda może być definiowana równocześnie jako obiekt naukowych obserwacji oraz w kategoriach estetycznego piękna i siły moralnej odnaleźć można w książce *Alternatywne przyrody. Nowe myślenie o przyrodzie i społeczeństwie* autorstwa Johna Urry'ego i Phila Macnaghtena (2005).

aby zwolennicy podobnej konstrukcji rzeczywistości okazywali się równocześnie miłośnikami lasoterapii[11]. W tym kontekście widać również wyraźnie, dlaczego w swojej teorii dyskursu Laclau i Mouffe odrzucili podział na praktyki dyskursywne i niedyskursywne. Nawet tak mechaniczna czynność jak wycinanie drzew jest uwarunkowana dyskursywnie, ponieważ to właśnie dyskurs dostarcza podmiotom semantyk oraz ram interpretacyjnych konkretnych zdarzeń i obiektów społecznych.

Instytucje i pozycje podmiotowe

Odnosząc się do ogólnych założeń teorii dyskursu Laclaua i Mouffe, można powiedzieć, że w przykładzie Howartha zamiana *elementu* „las" w *moment* „las jest przeszkodą" zachodzi tym łatwiej, im bardziej ustabilizowany jest dyskurs modernizacyjny. Stopień utrwalenia formacji dyskursywnej zależy zaś od stopnia jego instytucjonalizacji[12], przy czym instytucji nie należy rozumieć tutaj wyłącznie dosłownie, w tradycyjnym sensie, np. jako gmachy urzędów czy funkcje związane z zajmowaniem danego stanowiska, ale pojmować je trzeba zdecydowanie szerzej, ponieważ ich podstawową rolą jest utrwalenie praktyk artykulacji oraz — w sensie systemowym — strukturyzacja pola dyskursywności (Marttila 2018: 69-70). Przykładowo, instytucją może być czasopismo, które tak jak w przypadku wybranego przeze mnie przedmiotu badań gwarantowało reprodukcję określonych znaczeń nadawanych takim elementom jak państwo, naród czy tożsamość narodowa. W przykładzie Howartha takimi instytucjami byłyby nie tylko stowarzyszenia ekologów, które tradycyjnie najbardziej kojarzą się z wymiarem instytucjonalnym, lecz także oficjalne spotkania polityków samorządowych z potencjalnymi inwestorami bądź kontrahentami inwestycji modernizacyjnych, a nawet konkretne gatunki (*genry*) lub artefakty dyskursywne, takie jak dokumenty sygnowane przez aktorów podejmujących decyzje w sprawie karczowania lasów. Podstawowa własność instytucji w tym rozumieniu polega bowiem na rytualizacji, regulowaniu oraz materializacji komunikacji. To z kolei gwarantuje jej nawiązywalność, powtarzalność i stabilność.

---

[11] Lasoterapia polega na wspomaganiu zdrowia psychicznego poprzez obcowanie z naturą, przede wszystkim w akcie fizycznego obejmowania drzew.

[12] Zdaniem Howartha instytucje z perspektywy teorii dyskursu można rozumieć jako dyskursy, które zostały trwale ustalone i społecznie osadzone. W tym kontekście autor zauważa również, że różnice między poszczególnymi dyskursami „dotyczą wyłącznie stopnia ich stabilizacji" (Howarth 2008: 185).

Dzieje się tak, ponieważ instytucje „dysponują autorytetem niezbędnym do skłonienia aktorów społecznych, aby realizowali określone praktyki artykulacji" (Marttila 2018: 70). W ten sposób przyczyniają się one do zapewnienia dalszej reprodukcji, stwarzając podstawy dyskursywnej, a przez to społecznej autopojezy.

Bardzo ważnym wątkiem związanym z sytuacją scharakteryzowaną przez Howartha jest to, że oprócz konstytuowania tożsamości szeregu obiektów i praktyk społecznych, a także relacji między nimi, dyskursy tworzą określone „pozycje (role) podmiotowe", które mogą zajmować i z którymi mogą identyfikować się aktorzy społeczni w procesie komunikacji. Jak zauważa Howarth, w przypadku przywołanych przez niego dyskursów wytwarzane są m.in. pozycje podmiotowe „dewelopera", „przyrodnika-ekologa" czy „ekowojownika" (Howarth 2008: 158-159). Idąc w ślady Laclaua i Mouffe (2007: 124-125), Howarth wymienia owe pozycje, aby podkreślić dynamiczny charakter formacji dyskursywnej, która strukturyzowana jest także przez podmioty biorące udział w życiu społecznym.

Odwołanie do pozycji podmiotowych, a nie samych podmiotów w teorii dyskursu Laclaua i Mouffe wiąże się z podkreślanym przeze mnie wielokrotnie odrzuceniem esencjalizmu. Jak zauważają autorzy *Hegemonii…*, uznanie kategorii podmiotu jako źródłowej w procesie kształtowania stosunków społecznych prowadziłoby jedynie do zastąpienia esencjalizmu całości esencjonalizmem części (Laclau, Mouffe 2007: 124). Uprzywilejowanie podmiotu byłoby więc sprzeczne z przyjmowaną przez nich ontologią relacyjną, której podstawowe założenie dotyczy przygodności tego, co społeczne. Zamiast tego autorzy wykorzystują pojęcie pozycji podmiotowej, które nie tylko świadczy — po raz kolejny — o ich inspiracji pismami Lacana, ale przede wszystkim pozwala im zająć stanowisko mniej radykalne niż to propagowane przez zwolenników „śmierci autora"[13]. Odwołanie do pozycji podmiotowych pozwala

[13] Wątek ten jest jednym z głównych zarzutów Laclaua i Mouffe względem prac Michela Foucaulta, który w swoich pismach z okresu archeologii dyskursu postulował marginalizację znaczenia podmiotowych decyzji w kontekście powstawania i trwania formacji dyskursywnych (zob. Foucault 1977). Jeśli chodzi o relacje między dyskursem a podmiotem Laclau i Mouffe wydają się proponować stanowisko bardziej zbliżone do kategorii habitusu Pierre'a Bourdieu. Podobnie jak w przypadku habitusu, który dla Bourdieu jest „strukturą strukturyzującą i ustrukturyzowaną" (Bourdieu 2005: 217) i stanowi pewien zespół uwarunkowań i (pre)dyspozycji, które nie determinują jednak całkowicie działania podmiotu, pozycje podmiotowe — tak jak same dyskursy — mają raczej przygodny charakter (Laclau, Mouffe 207: 124). Wspólnym mianownikiem obydwu pojęć jest także to, że zarówno habitusy, jak i pozycje podmiotowe traktować można jako struktury generujące praktyki społeczne. Ciekawej i wartościowej próby integracji wskazanych teorii dokonuje Sean Phelan, którego interesował przede wszystkim kontekst współczesnego dziennikarstwa oraz mediów, zob. Phelan (2011, 2014).

autorom podkreślić konstytutywną rolę formacji dyskursywnych w życiu społecznym przy jednoczesnym uznaniu podmiotowego sprawstwa aktorów biorących udział w procesie komunikacji.

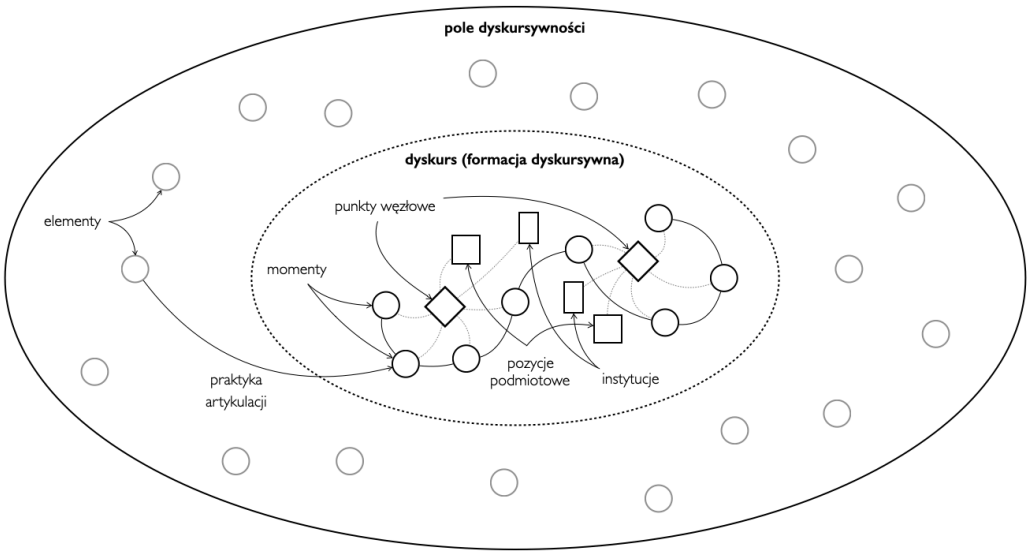
Zgodnie z propozycją Laclaua i Mouffe podmioty mogą identyfikować się z poszczególnymi dyskursami — na przykład w afekcie lub w wyniku określonej strategii, czy też wykorzystując sprzyjającą koniunkturę, wynikającą z popularności danego dyskursu — które określają możliwe do zajęcia miejsca (Cederström, Spicer 2014: 191-193). Ustrukturyzowany charakter pozycji podmiotowych wyznacza jednocześnie przebieg praktyk artykulacji, a więc zarówno horyzont sensowności wypowiedzi aktorów społecznych, jak i motywacje oraz możliwości ich działań. Szczególnie widoczne jest to w przypadku tzw. promotorów dyskursu, którzy zabiegają o stabilizację oraz dyspersję systemu różnic, jakim jest dyskurs. Poprzez identyfikację z tą uniwersalną pozycją podmiotową aktorzy odpowiadają za reprodukcję określonych wypowiedzi, dążąc — także nieświadomie, co warto podkreślić — do normalizacji praktyk artykulacji konstytuujących formację dyskursywną, co wiąże się z podstawową cechą dyskursów jako struktur ograniczających wszelką przygodność świata społecznego.

Trzeba również zauważyć, że podmioty są niejako zmuszone do identyfikacji z dostępnymi im pozycjami podmiotowymi. Jak słusznie zauważa Felicitas Macgilchrist (2011: 5), utożsamienie się z pewnym porządkiem jest konieczne, ponieważ w przeciwnym wypadku niemożliwe byłoby uniknięcie dezorientacji i destabilizacji, które nazywa ona stanem psychotyka (zob. także Laclau, Mouffe 2007: 121). W tym sensie identyfikacja z określoną pozycją podmiotową, a przez to także z danym dyskursem zapewnia jednostkom pewien rodzaj bezpieczeństwa ontologicznego. Ten stan zdaniem Anthony'ego Giddensa wiąże się z umiejętnością odpowiedzi na pytania egzystencjalne dotyczące takich kwestii jak znaczenie samej egzystencji i relacji między światem a jednostką, istnienie innych osób oraz konstrukcja biograficznej — choć nie tylko — narracji jednostki na swój temat (Giddens 2012: 57-83).

Z perspektywy psychoanalizy, która miała wyraźny wpływ na autorów *Hegemonii…*, „podmiot nie ma stałej, wyobrażalnej tożsamości, przyjmuje ją dopiero

przez sytuowanie się w polu *znaczących, polu symbolicznym*" (Leder 2016: 18, wyróżnienia oryginalne). Wynika z tego, że to właśnie pozycje podmiotowe są podstawą tożsamości aktorów społecznych. Ich zajmowanie powinno być przy tym traktowane dosłownie — jako proces „utożsamiania się" (Torfing 1999: 89). Niewykluczona jest także sytuacja zajmowania jednocześnie różnych pozycji podmiotowych, również w odmiennych dyskursach. Ich istotną cechą charakterystyczną jest ponadto to, że stanowią one podstawę kształtowania się wspólnot epistemicznych spajanych tą samą wiedzą na temat świata społecznego (zob. Haas 1992, Wagner i in. 2019). Zajmowanie odpowiednich pozycji podmiotowych gwarantuje spójność dokonywanych praktyk artykulacji, a przez to świadczy o przynależności aktorów społecznych do tego samego dyskursu (Marttila 2018: 78).

Warto zauważyć, że w przypadku pozycji podmiotowych nie mamy jednak do czynienia z prostą sytuacją, w której każdy aktor może zostać usytuowany w dowolnym miejscu. Dostęp do pozycji podmiotowych jest bowiem często obwarowany szeregiem kryteriów i może być dodatkowo warunkowany przez instytucje. Przykładowo pozycja podmiotowa „dewelopera", o której pisze Howarth w przywołanym wcześniej przykładzie, uzależniona jest nie tylko od dostępu do kapitału ekonomicznego, ale także od uwarunkowań prawnych. Na przykładzie tym zaobserwować można również związek pozycji podmiotowych z całą strukturą dyskursywną. Wymieniony przeze mnie punkt węzłowy „rozwój" wpływa tutaj bezpośrednio na motywacje dewelopera (pomnażanie środków finansowych, rozwój gospodarczy) oraz dokonywane przez niego praktyki artykulacji, w wyniku których las staje się obiektem definiowanym jako przeszkoda w inwestycji. W całej sytuacji ważną rolę odgrywają również instytucje, które z jednej strony tworzą, a przynajmniej umacniają, pozycję podmiotową dewelopera, np. poprzez wydawanie stosownych certyfikatów lub pozwoleń, a z drugiej wyznaczają w pewnym stopniu przebieg procesu komunikacji, w którym w logiczny sposób dochodzi do uznania lasu za teren budowy autostrady poprzez zdefiniowanie *momentu* „las jako przeszkoda". W ten oto sposób wszystkie z wymienionych pojęć tworzą wspólnie warunki możliwości wypowiedzi oraz działań aktorów społecznych. Ilustruje to **Rys. 1.**, na którym starałem się przedstawić przykładową strukturę formacji dyskursywnej.



Rys. 1. Przykładowa struktura formacji dyskursywnej. Źródło: opracowanie własne.

Antagonizm i hegemonia

Do tej pory koncentrowałem się w zasadzie na odniesieniach do pojedynczych dyskursów konstytuujących się w ogólnym polu dyskursywnym. Jak wynika z przykładu zamieszczonego powyżej — i co wydaje się oczywiste na podstawie obserwacji życia społecznego — formacje dyskursywne nie powstają w próżni. W związku z tym, że każde powiązanie w ramach dyskursów nie jest nigdy całkowite, a elementy krążące swobodnie w polu dyskursywnym nie są z niego eliminowane w momencie ich wyartykułowania wewnątrz poszczególnych formacji dyskursywnych, naturalną cechą dyskursów jest to, że występują pomiędzy nimi różnego rodzaju tarcia, które autorzy *Hegemonii*... nazywają relacjami antagonistycznymi. Określenie to odnosi się do sytuacji, w której z racji przygodności tego, co społeczne, dyskursy stoją wobec siebie w opozycji, rywalizując tym samym o potwierdzenie zasadności istnienia oraz prawomocności określonego porządku społecznego. Opozycja ta nie polega jednak wyłącznie na prostym przeciwieństwie dwóch formacji dyskursywnych. Antagonizm nie znamionuje bowiem jedynie konkurencyjnych wizji świata. Chodzi w nim raczej o negację samych praktyk artykulacji stojących u podstaw przeciwstawnego dyskursu.

Jak piszą o tym Laclau i Mouffe, antagonizm powstaje w sytuacji, w której „obecność »Innego« uniemożliwia mi bycie w pełni sobą" (Laclau, Mouffe 2007:135).

Zdaniem Davida Howartha „konflikty odsłaniają krańce i granice formacji społecznych, wskazując na punkty, w których tożsamość przestaje tworzyć stabilny system znaczących różnic i zaczyna być kontestowana przez siły ulokowane na granicy danego porządku społecznego" (Howarth 2008: 164). W ten sposób dochodzi do ciągłego wzajemnego kontestowania dyskursów, a także tworzonych przez nie instytucji oraz pozycji podmiotowych. W tym kontekście warto raz jeszcze odwołać się do cytowanego wcześniej przykładu lasu rosnącego na trasie planowanej autostrady. Wyróżnione przez Howartha formacje dyskursywne pozostają ze sobą w relacji antagonistycznej nie tylko dlatego, że mamy do czynienia z różnymi i właściwie sprzecznymi sposobami konstruowania lasu, ale przede wszystkim ze względu na to, że tożsamość lasu jako zagrożonego obiektu przyrody nie pozwala raz na zawsze utrwalić znaczenia lasu jako przeszkody w inwestycji (i odwrotnie). Dodatkowo występująca w tym przypadku relacja antagonistyczna sprawia, że pozycja podmiotowa „ekowojownika" nie jest wyłącznie czymś zewnętrznym wobec dyskursu modernizacyjnego, ponieważ jest ona w nim obecna na zasadzie negatywu pozycji możliwej do zajęcia przez „dewelopera".

Na tej podstawie — niejako wbrew nadziejom badaczy zainteresowanych krytyczną analizą dyskursu — można powiedzieć, że każda formacja dyskursywna strukturyzowana jest na zasadzie ekskluzji. Praktyki artykulacji, które ograniczają horyzont możliwości, w żadnym razie nie mogą być neutralne i zawsze wiążą się z pewnym wykluczeniem (Morawski 2016: 97). Pamiętać należy o tym, że dla Laclaua i Mouffe dyskurs jest przecież częściowym ograniczeniem nadwyżki znaczenia (Laclau, Mouffe 2007: 119). W tym sensie jego powstanie oraz trwanie opiera się na artykulacji konkretnych znaczących poprzez ich włączenie w strukturę formacji dyskursywnej oraz nadanie im odpowiedniego znaczenia. Przy okazji dochodzi przy tym do zanegowania innych możliwych znaczeń, co widoczne jest przede wszystkim w momencie konfrontacji różnych dyskursów.

Z jednej strony relacja antagonistyczna okazuje się więc produktywna, ponieważ przyczynia się do konsolidacji dyskursów oraz wyznaczania — *ex negativo* —

ich zewnętrznych granic (Marttila 2018: 65). Z drugiej strony, antagonizm przyczynia się do rozchwiania formacji dyskursywnych, zapewniając otwarty i niepewny charakter tego, co społeczne. W tym kontekście ważne są dwie logiki: logika równoważności (ekwiwalencji) oraz różnicy. Mają one decydujące znaczenie w momencie interakcji między dyskursami w przypadku komunikacji w zwarciu, podczas której definiowane są granice formacji dyskursywnych. Przy okazji wyjaśniania, na czym polegają wspomniane logiki, Laclau i Mouffe odwołują się do następującego przykładu:

> „W kraju skolonizowanym obecność panującej władzy przejawia się każdego dnia za pośrednictwem rozmaitych treści: różnic w ubiorze, różnic językowych, różnic w kolorze skóry czy w obyczajach. Ponieważ każda z tych treści jest równoważna wobec pozostałych ze względu na fakt ich wspólnego odróżniania się od cech ludu skolonizowanego, traci status *momentu* różnicowego i zyskuje sposobny charakter *elementu*. Z tego powodu równoważność wytwarza drugie znaczenie, które choć pasożytuje na pierwszym, zarazem je podważa: różnice znoszą się nawzajem o tyle, o ile wykorzystywane są do wyrażenia czegoś identycznego, co się pod nimi kryje".
>
> (Laclau, Mouffe 2007: 138)

Sytuacja opisywana przez autorów *Hegemonii*... dotyczy dwóch dyskursów, które wprowadzają wyraźny podział tego, co społeczne, na dwa obozy — kolonizatorów i skolonizowanych. Tożsamość każdej z grup jest w tym przypadku konstruowana w sposób negatywny, to znaczy, że kolonizator jest tym, kim jest, ponieważ jest antyskolonizowanym (Laclau, Mouffe 2007: 138). Potwierdzeniem tego są takie elementy jak ubiór, język, kolor skóry czy obyczaje, które w sytuacji skrajnej polaryzacji mogą, zdaniem Laclaua i Mouffe, tworzyć tzw. łańcuch równoważności (ekwiwalencji). Ich znaczenie nie będzie wówczas identyczne — wtedy mowa byłaby po prostu o ich tożsamości — ale będą one wobec siebie równoważne, ponieważ w takim samym stopniu symbolizować mogą rozróżnienie pomiędzy kolonizatorem a skolonizowanymi. Prowadzi to do sytuacji, w której te powstałe w wyniku praktyk artykulacji momenty, przy całej swej partykularności, stają się właściwie nieodróżnialne względem siebie, tracąc swój pierwotny status[14]. Powstaje wówczas struktura wyższego rzędu — wspomniany łańcuch równoważności — która pozwala dokonać klarownego podziału przestrzeni społecznej poprzez wyznaczenie granicy między dyskursami,

[14] Wydaje się, że autorzy omawianej teorii dyskursu wyraźnie inspirowali się w tym przypadku semiologią Rolanda Barthesa, który w podobny sposób pisał o micie jako „wtórnym systemie semiologicznym" zbudowanym na podstawie pierwotnego łańcucha znaków złożonych z elementów znaczących i znaczonych (por. Barthes 2000: 245-246).

tak jak w przypadku relacji kolonizatorów i skolonizowanych. Działanie logiki równoważności paradoksalnie prowadzi równocześnie do osłabienia formacji dyskursywnej, do podważenia wyartykułowanych wewnątrz niej znaczeń, ponieważ poszczególne elementy łańcucha równoważności stają się właściwie nierozróżnialne. Ich partykularne znaczenie staje się mniej ważne niż ich uniwersalna rola, jaką jest wyrażanie podstawowej różnicy między dyskursami w relacji antagonistycznej[15].

Inaczej wygląda kwestia logiki różnicy, która w przeciwieństwie do upraszczającej logiki równoważności prowadzi do większego skomplikowania pola dyskursywnego (Laclau, Mouffe 2007: 141). Dzieje się tak, ponieważ logika różnicy manifestuje się podczas prób rozerwania łańcucha równoważności poprzez przechwycenie wybranych jego elementów przez dyskurs antagonistyczny. W opisanym przez Laclaua i Mouffe przypadku relacji kolonizatora i skolonizowanego działanie logiki różnicy można by zaobserwować na przykład w sytuacji, w której elementy ubioru kolonizatora, służące do podkreślenia skonstruowanych dyskursywnie różnic, zostałyby przejęte przez ludność skolonizowaną, a ich pierwotne znaczenie zostałoby zasadniczo zmienione, by stać się częścią nowej tożsamości skolonizowanych. Poprzez tak rozumiane przechwycenie doszłoby do osłabienia antagonizmu występującego między dyskursami, ponieważ znaczenia związane z ubiorem straciłyby swą pierwotną wartość różnicującą. Doprowadziłoby to w konsekwencji do upłynnienia granicy przebiegającej między formacjami dyskursywnymi. To, czy takie rozmycie miałoby jedynie chwilowy charakter, zależałoby z kolei od dalszego przebiegu praktyk artykulacji.

Opisana powyżej dynamika relacji interdyskursywnych, a więc odpowiednio zwiększanie i zmniejszanie antagonizmów występujących między dyskursami, wynika wprost z ontologii przyjmowanej przez Laclaua i Mouffe i wiąże się z założeniem o niemożliwości całkowitego i ostatecznego „zszycia" społeczeństwa. Co ważne, przywołane w tym kontekście przykłady pozwalają również stwierdzić autorom *Hegemonii…*, że granica tego, co społeczne, nie przebiega na zewnątrz społeczeństwa,

[15] Wniosek ten stał się podstawą późniejszych dociekań Laclaua, w których interesowała go rola tzw. pustych znaczących, a więc tych struktur dyskursywnych, które reprezentowały cały łańcuch równoważności, przejmując partykularne znaczenia elementów niższego rzędu. Wątek ten, choć bardzo ciekawy, nie jest jednak istotny w kontekście opisywanej teorii dyskursu, przede wszystkim ze względu na to, że od pewnego momentu Laclau całkowicie skupił się na roli pustych znaczących w polityce (por. Laclau 2004, 2009).

lecz dana jest „w obrębie tego, co społeczne jako coś, co je podważa, wywraca, niweczy jego aspiracje do ustanowienia pełnej obecności" (Laclau, Mouffe 2007: 137). Kluczową rolę odgrywają tutaj właśnie antagonizmy, a przyczynami takiego stanu rzeczy są przygodność oraz naddeterminacja formacji dyskursywnych, które zawsze powstają w przekraczającej je przestrzeni pola dyskursywnego (Laclau, Mouffe 2007: 119). W konsekwencji żadna z nich nie może opanować tego ostatniego w całości.

Nie oznacza to jednak, że takie próby nie są podejmowane. Sytuację, w której praktyki artykulacji mają na celu realizację dążenia do pełnej strukturyzacji pola dyskursywności Laclau i Mouffe opisują, odwołując się do tytułowego w ich pracy pojęcia hegemonii. Ich zdaniem każdy dyskurs wchodzący w relację antagonistyczną tworzony jest w taki sposób, aby zająć centralną pozycję w polu i tym samym stanowić źródło wszelkich relacji społecznych. Choć sytuacja ta nie jest możliwa ze względu na wspomnianą „wywrotowość" formacji dyskursywnych, autorzy podkreślają, że walki hegemoniczne są podstawą kształtowania ładu społecznego.

Laclau i Mouffe podają przy tym ściśle określone warunki, na podstawie których dane praktyki można uznać za hegemoniczne. Pierwszym z nich jest to, że starcia hegemoniczne występować mogą wyłącznie pomiędzy antagonistycznymi dyskursami, a tworzące je praktyki artykulacji muszą przebiegać niejako symetrycznie, gdyż konieczna jest tutaj rywalizacja o przyłączenie tych samych elementów pola dyskursywnego (Laclau, Mouffe 2007: 146). Drugi z warunków hegemonii odnosi się według autorów do kwestii granic konstytuowanych między formacjami dyskursywnymi — ich zdaniem granice te nie mogą być trwałe. Jak podsumowują Laclau i Mouffe, „[j]edynie obecność rozległego obszaru swobodnych elementów wraz z możliwością ich powiązania z przeciwnymi obozami, co pociąga za sobą konieczność ich nieustannego redefiniowania, przygotowuje grunt pod uznanie praktyki za hegemoniczną" (Laclau, Mouffe 2007: 146).

Zgodnie z takim rozumieniem hegemonia byłaby niemożliwym do osiągnięcia, choć pożądanym stanem fiksacji pola dyskursywnego (a przynajmniej jego części). Wydaje się, że obecność tego pojęcia w opisywanej teorii ma więc przede wszystkim uzmysławiać dynamikę świata społecznego poprzez podkreślanie znaczenia relacji antagonistycznych łączących dyskursy. Istotną kwestią jest również to, że zasadniczo

nie można mówić o jednej hegemonii, ponieważ w ogólnym polu dyskursywnym istnieje wiele rozmaitych formacji dyskursywnych, a w związku z tym także wiele antagonizmów (Laclau, Mouffe 2007: 149). Wątek zmagań hegemonicznych, obecny w opisywanej teorii dyskursu, związany jest przez to z postfundacjonizmem. Raz jeszcze świadczy on bowiem o tym, że źródłem wszelkiego porządku społecznego nie są żadne obiektywne siły. To, co społeczne, kształtowane jest raczej w wyniku nieustannych zmagań o ustanowienie i stabilizację znaczenia.

4.2. Dyspersja i sedymentacja, czyli jak można analizować dyskurs

Scharakteryzowana powyżej siatka pojęciowa teorii dyskursu Ernesta Laclaua i Chantal Mouffe wyznacza pewien określony horyzont badań empirycznych, w których niezwykle ważne staje się pytanie o to, w jaki sposób wyłaniają czy też formują się poszczególne dyskursy. Biorąc jednak pod uwagę to, że autorzy postulują traktowanie każdej formacji dyskursywnej jako regularność w rozproszeniu, kwestia praktycznego badania struktur tego rodzaju wydaje się co najmniej problematyczna, szczególnie jeśli chodzi o wskazanie przydatnego w tym kontekście zestawu narzędzi analitycznych lub ogólnej procedury badawczej. Inaczej mówiąc, podobnie jak w przypadku wielu innych odmian analizy dyskursu — np. krytycznej, pozytywnej, socjologicznej — wyznaczony zostaje tutaj mniej lub bardziej konkretny cel dociekań, problem stanowi jednak operacjonalizacja teorii w taki sposób, by stanowiła ona nie tylko inspirację, lecz także podstawę planowanych badań. Ma to rzecz jasna związek z wysokim poziomem abstrakcji teorii dyskursu Laclaua i Mouffe, a sprawę dodatkowo komplikuje różnorodność formacji dyskursywnych, które należy badać z uwzględnieniem odpowiedniego dla nich kontekstu społecznego. Z uwagi na te kwestie badacze dyskursu często zachęcani są do stosowania różnorodnych metod analizy — najlepiej w formie tzw. brikolażu — w zależności od specyfiki danego dyskursu (Torfing 1999: 292).

O ile takie stanowisko może zostać uznane za słuszne, zwłaszcza jeśli chodzi o dobór metod badawczych, dopasowywanych np. z uwagi na dostęp do materiału badawczego, o tyle operacjonalizacja teorii autorów *Hegemonii i socjalistycznej strategii* wydaje się możliwa, przynajmniej w stopniu umożliwiającym prowadzenie rzetelnych analiz empirycznych. Potwierdzeniem tej tezy są prace Felicitas Macgilchrist

(2011, 2016) i Thomasa Marttili (2015a, 2015b, 2018)[16], stanowiące interesujące przykłady interpretacji najważniejszych założeń postfundacyjnej analizy dyskursu. Zdaniem ostatniego z wymienionych badaczy na podstawie teoretycznych opracowań przynależących do paradygmatu postfundacjonizmu da się nakreślić uniwersalną procedurę badawczą, odpowiednią zarówno w przypadku synchronicznych, jak i diachronicznych analiz dyskursu.

Cele i etapy postfundacyjnej analizy dyskursu

Najważniejszym celem postfundacyjnej analizy dyskursu jest rekonstrukcja struktury formacji dyskursywnej, w ramach której dochodzi do tworzenia, stabilizowania oraz reprodukowania znaczeń konstytuujących tożsamość wybranych obiektów społecznych (Jorgensen, Phillips 2002: 29). Ogólne zadanie badacza dyskursu polega więc na prześledzeniu konkretnych praktyk artykulacji dokonywanych przez aktorów społecznych w ograniczonym czasowo oraz przestrzennie kontekście, a także na uwidocznieniu mechanizmów odpowiedzialnych za tzw. sedymentację, a więc „osadzanie" poszczególnych formacji dyskursywnych. Dokonywana w ten sposób analiza dyskursu powinna zatem uwzględniać nie tylko poziom szczegółowy, związany z „dyspersją wypowiedzi dyskursywnych" (Stäheli 2004: 227-229), lecz także ten związany z dyskursywną materialnością, manifestującą się w postaci instytucji oraz pozycji podmiotowych regulujących „enuncjacyjny potencjał aktorów społecznych" (Marttila 2018: 107). W tym kontekście istotne jest również podjęcie próby zdefiniowania granic analizowanego dyskursu, uwzględniając relacje hegemoniczne wynikające z antagonizmów występujących w przestrzeni społecznej. Dopiero tak przeprowadzone badanie może dostarczyć wniosków na temat specyficznej natury analizowanej formacji dyskursywnej.

Niezależnie od stopnia zaznajomienia badacza z interesującym go dyskursem, pierwszym etapem postfundacyjnej analizy dyskursu powinno być precyzyjne ustalenie przedmiotu badań oraz szczegółowych ram tematycznych planowanego badania,

[16] W dalszej części tekstu bazuję na polskim przekładzie tekstu Marttili (2018) *Post-Foundational Discours Analysis: A Suggestion for a Research Program* (Marttila 2015a). Publikacja ta pierwotnie ukazała się na łamach czasopisma *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*. Została ona ponadto opublikowana przez autora w książce pt. *Post-Foundational Discourse Analysis. From Political Difference to Empirical Research* (Marttila 2015b).

zwłaszcza jeżeli chodzi o określenie ich czasoprzestrzennego kontekstu. Tematyczna i kontekstualna konceptualizacja powinna być przy tym zgodna z ogólną ontologią postfundacyjnej analizy dyskursu, co w praktyce oznacza, że w trakcie wstępnego określania zakresu badań należy odrzucić wszelkie przeświadczenia o obiektywnym charakterze obserwowanych zjawisk. Jak zauważa Marttila (2018: 95), chodzi w tym przypadku o akt świadomego „wpół-konstruowania obiektu badań", polegającego w istocie na zakwestionowaniu powszechnie akceptowanej oczywistości danego przedmiotu oraz uznaniu obiektów i praktyk społecznych za wytworzone dyskursywnie. W tym kontekście ważne jest nie tylko uznanie przygodności wspomnianych praktyk oraz obiektów, ale również przyjęcie założenia o konstytutywnej roli formacji dyskursywnych jako struktur ustanawiających warunki możliwości istnienia i trwania jakichkolwiek znaczących społecznie przedmiotów (Marttila 2018: 95).

Ujmując rzecz ogólnie, etap ten ma na celu wyzbycie się przez badacza różnorodnych przekonań na temat wybranego przedmiotu badań, które mogą mieć wpływ na dalszy przebieg procedury badawczej. Ważna jest zatem dekonstrukcja utrwalonych wcześniej sposobów myślenia o danym obiekcie. Co więcej, podczas konceptualnej fazy badań nie należy także formułować hipotez dotyczących ostatecznych wyników pracy analitycznej. Tworzone przez badacza supozycje dotyczyć mogą co najwyżej zakresu korpusu badawczego — na przykład jeśli chodzi o jego wymiar temporalny — choć i w tym przypadku zachować trzeba pewną ostrożność, ponieważ zgodnie z założeniami opisanej wcześniej teorii korpus ten niejako z definicji powinien stanowić zbiór o zdecydowanie otwartym charakterze (Marttila 2018: 96).

Drugim etapem postfundacyjnej analizy dyskursu jest szczegółowa rekonstrukcja porządku dyskursu, która powinna nastąpić w wyniku badania konkretnych przykładów praktyk artykulacji. W tym celu należy w pierwszej kolejności stworzyć wspomniany korpus badawczy, który reprezentować będzie daną formację dyskursywną[17]. O jego ostatecznym kształcie oraz empirycznej przydatności przesądza przede wszystkim spójność obserwowalnych praktyk artykulacji, potwierdzająca przynależność aktorów społecznych do tego samego dyskursu (Marttila 2018: 103). Podobnie jak w przypadku teorii ugruntowanej (Glaser, Strauss 2009, Charmaz 2009), gromadzenie materiału

[17] Na temat ostatecznego zakresu korpusu materiałów poddanych analizie na potrzeby niniejszej pracy piszę we Wprowadzeniu.

badawczego w analizie postfundacyjnej ma prowadzić do osiągnięcia stanu odpowiedniego nasycenia, a więc sytuacji, w której pojawienie się nowych elementów w korpusie materiałów zgromadzonych do przebadania nie będzie wpływało na wnioski pojawiające się przy okazji analizy empirycznej.

Jeśli zaś chodzi o konkretne metody konstruowania samego korpusu, możliwe jest zarówno wykorzystanie istniejących źródeł, jak również aktywne generowanie materiału badawczego przez badacza z wykorzystaniem klasycznych metod obserwacji społeczeństwa, takich jak np. indywidualny wywiad pogłębiony (Marttila 2018: 102). Należy jednak pamiętać, że dyskursywne warunki możliwości wypowiedzi, o które chodzi badaczowi, są zasadniczo niedostępne podmiotom jako takim. Dlatego też wywiady, obserwacje lub inne metody tego rodzaju nadają się najlepiej do wstępnego rozpoznania obszaru badawczego, takiego jak chociażby identyfikacja kolejnych aktorów biorących udział w reprodukcji danego dyskursu czy ustalenie ram czasowych tworzonego korpusu badawczego. Istotną cechą charakterystyczną materiału gromadzonego na potrzeby postfundacyjnej analizy dyskursu jest również to, że praktyki artykulacji nie sprowadzają się jedynie do wypowiedzi językowych. Dyskursywne powiązanie elementów znaczących odbywa się bowiem także na innych płaszczyznach (Marttila 2018: 107-108), co wymusza niejako konieczność obrania perspektywy multimodalnej (van Leeuwen 2005, Kress, van Leeuwen 2006), a nie wyłącznie lingwistycznej, tak w momencie zbierania materiału badawczego, jak i w trakcie jego analizy. Nie zmienia to jednak faktu, że to właśnie teksty są tą płaszczyzną, na której dyskursy są najłatwiej dostępne (Glasze 2008: §27, cyt. za Marttila 2018: 108).

Badanie wybranych praktyk artykulacji wymaga skupienia uwagi badacza na kwestii znaczenia elementów, których tożsamość określana jest w ramach danej formacji dyskursywnej, a zwłaszcza na relacjach zachodzących między nimi. Dokonywana w duchu postfundacjonizmu analiza dyskursu powinna dotyczyć przede wszystkim sposobu, w jaki generowane są owe znaczenia. W tym celu warto wykorzystać wymienione w poprzednim podrozdziale pojęcia mogące pełnić funkcję ogólnych kategorii heurystycznych, za pomocą których możliwe będzie opisanie formacji dyskursywnej. Najważniejszymi z nich wydają się punkty węzłowe, ponieważ

to właśnie one ustanawiają ogólną tożsamość dyskursu (Marttila 2018: 97). Ich identyfikacja nastąpić może na przykład poprzez analizę słów-kluczy pojawiających się w zgromadzonym korpusie. Przy okazji opisu struktur dyskursywnych należy także zwrócić uwagę na wzorce narracyjne oraz metafory powtarzane w kolejnych praktykach artykulacji. Nie mniej ważna jest rekonstrukcja ogólnych narracji legitymizujących konstytuowanie danego dyskursu, jak również wszelkich zabiegów służących jego obiektywizacji, np. poprzez mitologizację lub normalizację. W przypadku diachronicznie zorientowanej analizy dyskursu istotne jest także wskazanie „praktyk artykulacji, które dały impuls do społecznej zmiany i towarzyszyły jej wyłonieniu się" (Marttila 2018: 98)[18]. Niezależnie od przyjętej perspektywy — diachronicznej lub synchronicznej — analiza relacji elementów dyskursywnych powinna umożliwić także wskazanie granic formacji dyskursywnej powstających w wyniku antagonistycznych napięć między różnymi dyskursami, w tym w wyniku praktyk hegemonicznych i kontr-hegemonicznych.

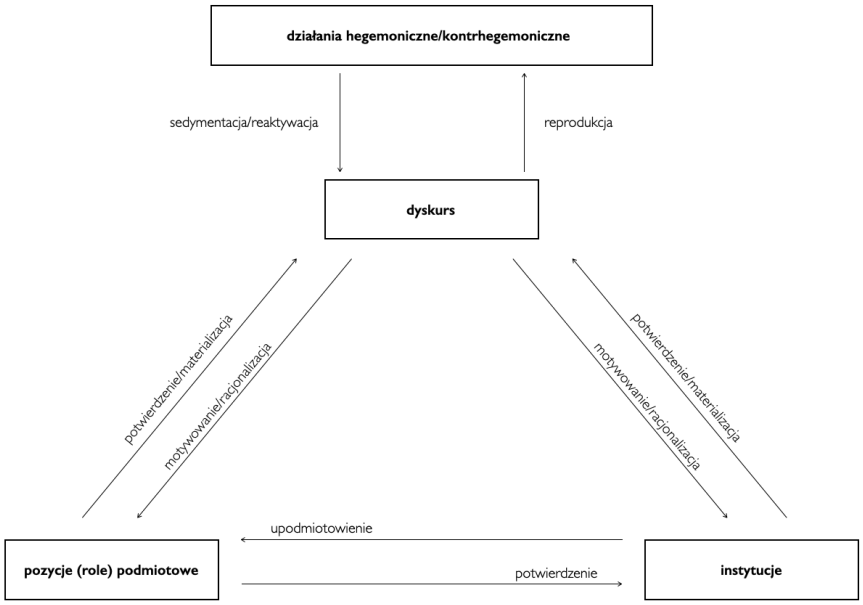
Opis formacji dyskursywnej, stanowiący przede wszystkim rekonstrukcję mechanizmów jej strukturyzacji, powinien zawierać analizę dwóch powiązanych ze sobą procesów: dyspersji (rozprzestrzeniania się dyskursu) oraz sedymentacji (jego materializacji). W tym kontekście ważne jest uchwycenie ogólnej logiki decydującej o przebiegu praktyk artykulacji aktorów zajmujących pozycje w przestrzeni społecznej. Jeżeli chodzi o dyspersję, istotne wydaje się zwrócenie uwagi na to, w jaki sposób do formacji dyskursywnych przyłączane są kolejne elementy, niepowiązane wcześniej w ramach analizowanego dyskursu. Obserwacja ewolucji tego rodzaju może dostarczyć interesujących wniosków na temat wspomnianych wcześniej punktów węzłowych, które z definicji wpływają na to, jak definiowana jest tożsamość nowych elementów w ramach struktury dyskursu. Równie ważna wydaje się obserwacja powstawania i rozwoju poszczególnych instytucji. Biorąc pod uwagę ich znaczenie, zwrócenie uwagi na tę kwestie może pozwolić na określenie ogólnego stanu formacji dyskursywnej.

Właściwie w tym samym celu dokonywana być powinna analiza sedymentacji dyskursu, a więc tego, w jaki sposób kształtowane są relacje między dyskursem jako

[18] Znaczenie tej kwestii widoczne jest w Rozdziałach 1 i 2 niniejszej pracy, gdzie wskazywałem źródła brandingu narodowego, a także pokazywałem, w jaki sposób doszło do powstania czasopisma *Place Branding*.

strukturą, wspomnianymi instytucjami oraz pozycjami podmiotowymi dostępnymi w ramach formacji dyskursywnej. Podczas gdy proces dyspersji wiąże się z rozprzestrzenianiem się dyskursów, dzięki czemu stają się one oczekiwalnymi strukturami komunikacyjnymi — np. w wyniku medializacji (zob. Lewiński 2013, 2014) — proces sedymentacji polega w głównej mierze na zabezpieczaniu oraz umacnianiu dokonanych wcześniej powiązań elementów wewnątrzdyskursywnych.

Jak zauważa Thomas Marttila, w tym kontekście mówić można o tzw. reżimach dyskursywnych **(Rys. 2)**, które gwarantują reprodukcję relacyjnej struktury, jaką jest dyskurs, poprzez sprzężenia występujące w ramach formacji dyskursywnych. Zdaniem Marttili (2018: 92) instytucje zapewniają materialne efekty działania dyskursów, co widoczne jest w postaci określonego porządku rzeczywistości, a więc przykładowo w społecznych hierarchiach lub powszechnie obowiązujących regułach postępowania. Można więc powiedzieć, że instytucje normalizują, naturalizują i racjonalizują porządek dyskursu, czyniąc tym samym niewidoczną przygodność tego, co społeczne. Tę samą funkcję pełnią pozycje podmiotowe, które sprawiają, że „aktorzy społeczni przyjmują jako własne określone interesy, preferencje i sposób zachowania" (Marttila 2018: 92). Identyfikacja z ustanowionymi dyskursywnie i podtrzymywanymi instytucjonalnie pozycjami podmiotowymi prowadzi w następstwie do reprodukcji określonych praktyk artykulacji. Te natomiast gwarantują stabilność całej formacji dyskursywnej.



Rys. 2. Reżim dyskursywny wg. T. Marttili. Źródło: opracowanie własne na podstawie (Marttila 2018: 94).

Przy okazji dyskusji na temat reżimów dyskursywnych warto zauważyć również, że nieistotny jest przy tym kierunek przebiegu scharakteryzowanego powyżej procesu. Pomimo tego, że zarówno pozycje podmiotowe, jak i instytucje są wytwarzane przez dyskursy, właściwie bez znaczenia jest to, które z nich powstały w pierwszej kolejności. Zasadniczy jest tutaj wyłącznie związek między pozycjami podmiotowymi oraz instytucjami, ponieważ to on jest ostatecznym warunkiem trwania reżimów dyskursywnych. Jak wspomniałem już wcześniej, w przypadku analizowanego przeze mnie dyskursu brandingu narodowego jako instytucję regulującą przebieg praktyk artykulacji dokonywanych przez aktorów społecznych uznać można czasopismo *Place Branding and Public Diplomacy*. O ile jego związek z pozycją podmiotową „eksperta" w dziedzinie zarządzania marką kraju wydaje się bezsprzeczny w tym sensie, że bycie ekspertem umożliwiał/o dostęp do wskazanego czasopisma, o tyle nie sposób stwierdzić, czy tego rodzaju pozycja podmiotowa nie mogłaby istnieć bez takiego właśnie zaplecza instytucjonalnego. Pewne jest natomiast to, że przedstawione na schemacie zależności stanowią podstawę sedymentacji dyskursów i jako takie powinny być rozpatrywane przy okazji opisu formacji dyskursywnych.

Ostatnim etapem postfundacyjnej analizy dyskursu jest generalizacja wyników przeprowadzonych badań empirycznych. Zadanie to jest jednak mocno utrudnione ze względu na specyficzny charakter poszczególnych dyskursów. Jak przekonuje Marttila, w tym przypadku możliwa jest jednak prezentacja wyników polegająca na podkreśleniu dystynktywnych cech analizowanego przedmiotu badań, będących jednocześnie płaszczyzną umożliwiającą „porównanie z dyskursywną konstrukcją podobnych zjawisk w innych kontekstach" (Marttila 2018: 99). Takie działanie nazywa on „zestawieniem", a najważniejszym jego celem wydaje się uchwycenie bardziej ogólnych mechanizmów strukturyzacji pola dyskursywności. Autor odwołuje się także do publikacji Jasona Glynosa i Davida Howartha (2007), w której autorzy wskazują na istnienie takich „logik", jak np. „ekonomizacja", „unaukowienie" czy „biurokratyzacja" (Marttila 2018: 99). Ostatni etap postfundacyjnej analizy dyskursu polegać więc powinien na wskazaniu tych właściwości badanych obiektów, co do których zachodzi przypuszczenie, że mogą być one symptomatyczne dla większej liczby dyskursów.

Przedstawiony w tym rozdziale program badawczy postfundacyjnej analizy dyskursu sugeruje podejście do dyskursu jako relacyjnej struktury, którą rozpatrywać należy na trzech kolejnych poziomach: konkretnych praktyk artykulacji, reżimów dyskursywnych, a także logiki rządzącej ewolucją ogólnego pola dyskursywności. Choć nie mamy w tym przypadku do czynienia ze skonwencjonalizowaną procedurą badawczą, wskazane poziomy oraz związane z nimi pojęcia mogą wyznaczać kierunek planowanych badań dyskursu, ponieważ przyczyniają się one do zdefiniowania głównego celu prowadzonych analiz. Tym celem jest rekonstrukcja mechanizmów mających wpływ na kształtowanie się oraz trwanie formacji dyskursywnych jako struktur ograniczających przygodność tego, co społeczne.

Część II: Branding narodowy — analiza dyskursu

Rozdział 5. Branding narodowy jako teoretyczna możliwość

5.1. „Prawdziwe znaczenie globalizacji”
5.2. Powszechna rywalizacja
5.3. Obowiązek wyróżnienia się

Jak wynika z analiz przeprowadzonych w pierwszej części pracy, medium, które odgrywało jedną z najważniejszych ról w procesie rozpowszechniania wiedzy na temat brandingu narodowego, było czasopismo *Place Branding and Public Diplomacy*. O jego dużym znaczeniu świadczy nie tylko zaangażowanie Simona Anholta, pomysłodawcy i pierwszego redaktora czasopisma, ale również naukowy profil periodyku, wyróżniający wspomnianą publikację na tle innych materiałów dotyczących marki kraju. Stworzenie platformy komunikacyjnej skierowanej do specyficznej grupy odbiorców prowadziło do tego, że branding narodowy zyskiwał szczególny potencjał dalszej ekspansji.

Dlaczego jednak to właśnie nauka stała się obszarem, w którym miały przebiegać dyskusje na ten temat? W celu odpowiedzi to pytanie należy wziąć pod uwagę charakter działalności przedstawicieli „transnarodowej klasy promocyjnej” (zob. Aronczyk 2013). Jeśli przyjąć, że nadrzędnym celem aktorów zaangażowanych w popularyzację brandingu narodowego było stworzenie podstaw działalności eksperckiej, naukowy charakter czasopisma nabiera niezwykle istotnego znaczenia. Trudno bowiem wyobrazić sobie lepsze źródło legitymizacji niż współczesna nauka, która jest jednym z najbardziej wiarygodnych systemów społecznych, w całości opartym na kodowaniu prawda/fałsz i funkcjonującym w celu produkcji prawdy (Luhmann 2012: 342, Moeller 2006: 29). Uzyskanie statusu wiedzy naukowej, a więc z założenia obiektywnej i potwierdzonej wynikami rzetelnych badań, oznacza niemalże równoczesne zdobycie uprzywilejowanej pozycji autorytetu, szczególnie ważnej, biorąc pod uwagę kontekst działania konsultantów specjalizujących się w zarządzaniu wizerunkiem państwa narodowego. Jak pokazują liczne przykłady, takie jak chociażby konsultacje mające na celu tworzenie polityk klimatycznych lub antynarkotykowych, naukowe zaplecze

stanowi istotny kapitał symboliczny w interakcji z przedstawicielami systemu politycznego.

W przypadku brandingu narodowego jedną z najlepszych egzemplifikacji potwierdzających znaczenie naukowego zaplecza jest działalność dwóch ekspertów — Seppo Rainisto i Teemu Moilanena, którzy współpracowali z organami rządowymi przy opracowywaniu założeń turystycznej, a później także narodowej marki Finlandii. W roku 2003 Rainisto obronił pracę doktorską poświęconą brandingowi miejsc zatytułowaną *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States* (Rainisto 2003). Dysertacja przygotowana pięć lat później przez Moilanena dotyczyła z kolei promocji destynacji turystycznych i nosiła tytuł *Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations* (Moilanen 2008). W 2008 roku na zlecenie organizacji *Visit Finland* wspomniani autorzy opublikowali wspólnie raport pt. *Suomen maabrändin rakentaminen* [*Budowanie fińskiej marki narodowej*], dotyczący marki swojego kraju (Moilanen, Rainisto 2008). Rok później, także w wyniku ich współpracy, powstał anglojęzyczny podręcznik dla menadżerów pod tytułem *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*, do którego przedmowę napisał Philip Kotler (Moilanen, Rainisto 2009). Konsekwencje tak intensywnej pracy widoczne są w publikacji *Mission for Finland*, przygotowanej przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych Finlandii w 2010 roku, w której Moilanen został wprost określony jako „ekspert zajmujący się marką kraju" (Mission for Finland 2010: 257). Obaj autorzy są również najczęściej cytowanymi autorytetami we wspomnianym dokumencie, co potwierdza ich status, a także znaczenie pozycji podmiotowej eksperta dla reprodukcji dyskursu o marce kraju.

Można zatem stwierdzić, że teoria poświęcona brandingowi narodowemu miała służyć jako rodzaj możliwej do zaaplikowania wiedzy eksperckiej, zapewniającej wiarygodność jej twórcom i późniejszym zwolennikom. W tym celu, jak udowadnia przykład Moilanena i Rainisto, należało jednak najpierw wyjaśnić lub — jak postaram się wykazać — stworzyć problem, którego rozwiązaniem miała zająć się teoria i czerpiący z niej legitymizację eksperci. Mówiąc inaczej, aby branding narodowy mógł

zostać uznany za rzeczywistą i atrakcyjną propozycję, musiał najpierw stać się teoretyczna możliwością (Merkelsen, Rasmussen 2016)[1].

Niniejszy rozdział poświęcony jest temu, w jaki sposób przebiegał proces produkcji wiedzy eksperckiej na łamach czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* w latach 2004-2017. Interesować mnie będzie przede wszystkim to, jak autorzy poszczególnych artykułów wytwarzali potrzebę podjęcia aktywności w zakresie zarządzania wizerunkiem miejsca, w tym również kraju. Tak zaplanowana analiza dostarczy moim zdaniem odpowiedzi na pytanie, jaki system wartości, zasób teoretyczno-pojęciowy czy wręcz ontologię należało zaakceptować, aby opowiadać się za koniecznością wykorzystania narzędzi marketingowych w kontekście współczesnych państw narodowych.

Nawiązując do procedury badawczej postfundacyjnej analizy dyskursu, moim celem jest dekonstrukcja podstaw dyskursu o marce kraju poprzez analizę tego, na jakich przesłankach opierał się branding narodowy. Na tej podstawie możliwe będzie wskazanie punktów węzłowych mających wpływ na przebieg konkretnych praktyk artykulacji w ramach analizowanego dyskursu. Ogólnie rzecz ujmując, zamierzam przeanalizować sposób tworzenia narracji legitymizujących, w których dochodziło do uwiarygodnienia oraz obiektywizacji podstaw teorii traktującej o marce kraju.

5.1 „Prawdziwe znaczenie globalizacji"

Założenia, które zamierzam opisać poniżej, pojawiały się z rozmaitą częstotliwością w artykułach różnych autorów. Czasami stanowiły główny wątek tworzonej narracji, w której dodatkowo uwidaczniały się występujące pomiędzy nimi powiązania i zależności[2]. Zdecydowanie częściej jednak pojawiały się wyłącznie na marginesie, a ich przywołanie miało tylko potwierdzać znajomość dobrze znanych konceptów i ogólnie akceptowanych wartości. Pod tym względem podejmowanie próby uporządkowania przyjmowanych przez autorów przesłanek zgodnie z porządkiem

[1] Tytuły tego i kolejnego rozdziału nawiązują do wskazanej pracy — opublikowanej, co ciekawe, w *Place Branding and Public Diplomacy* — w której autorzy posłużyli się zwrotami „*theoretical possibility*" oraz „*practical necessity*", zob. Merkelsen, Rasmussen (2016: 102-105).

[2] Z tego powodu w celu zwiększenia klarowności wywodu w dalszej części pracy wprowadzam numerację omawianych fragmentów. Cyfry umieszczone w tekście głównym pełnią przy tym funkcję odnośników i mają wskazywać na powiązania występujące pomiędzy poszczególnymi praktykami artykulacji. Podobny zamysł realizować mają tabele zamieszczone w podsumowaniu każdego rozdziału, w których podaję więcej przykładów zwrotów pojawiających się w analizowanych tekstach.

linearnym, historycznym lub wynikającym z kryteriów ilościowych wydaje się właściwie niemożliwe. Jeśli jednak zamiast tego zwrócić uwagę na jakościowe cechy poszczególnych założeń, możliwe staje się ich uszeregowanie pod względem logicznym.

W tym przypadku najważniejszą przesłanką, warunkującą niejako powstanie brandingu narodowego, było przekonanie o szczególnym znaczeniu procesu globalizacji. Według zwolenników opisywanej teorii to właśnie zachodzące na całym świecie przeobrażenia, opatrywane skrótowo etykietą globalizacji, doprowadziły do konieczności stworzenia nowego modelu zarządzania. Przeświadczenie to, jak postaram się wyjaśnić, pozwalało na stworzenie wiarygodnych fundamentów, dających możliwość rozpowszechniania określonego obrazu świata, zgodnie z którym państwo narodowe mogło w ogóle stać się obiektem działań brandingowych. Wspomniany obraz świata można przy tym potraktować niemal dosłownie, ponieważ fragmenty analizowane przeze mnie w tej części pracy dotyczą uniwersum, w którym funkcjonowały kraje oraz inne „miejsca" tworzące wspólnie międzynarodową społeczność. Nawet pobieżna analiza zgromadzonego materiału pozwala wyciągnąć wniosek, iż związek globalizacji i marki narodowej był, zdaniem autorów, oczywisty, niekwestionowany i zupełnie normalny. Warto zatem dokładnie przyjrzeć się opisom globalizacji, aby w pełni zrozumieć, w jaki sposób branding narodowy stał się teoretyczną możliwością.

Na początku trzeba zaznaczyć, że w żadnym razie nie chodzi mi o ocenę prawdziwości poszczególnych sądów. Moją intencją jest raczej zwrócenie uwagi na aspekty pragmatyczne wybranych wypowiedzi na temat globalizacji. W tym miejscu przywołać można uwagę Normana Faircloughа, który w studium *Language and globalization* — zgodnie zresztą z założeniami postfundacjonizmu — zaznaczał, że faktyczny przebieg procesu globalizacji w żaden sposób nie warunkuje wyboru reprezentacji językowych używanych do jego opisu (Fairclough 2006: 4). Z perspektywy planowanej analizy ważne jest to, że dobór poszczególnych form leksykalnych, a przede wszystkim ich semantyzacja, w naturalny sposób ograniczają możliwości interpretacji konkretnych narracji na temat danego zjawiska, co równocześnie konstytuuje jego określoną tożsamość. Mówiąc inaczej, pamiętać należy tutaj

o przekształceniach elementów krążących swobodnie w polu dyskursywności w wewnętrznie ustrukturyzowane momenty tworzące formację dyskursywną.

Nieuchronne i wszechobecne zmiany

Z opisów globalizacji pojawiających się w poszczególnych tekstach wynika jednoznacznie, że użycie tego terminu wiązało się z zamysłem zdiagnozowania kondycji współczesnego świata. Na uwagę autorów zasługiwały w szczególności te aspekty globalizacji, które pozwalały podkreślić różnicę pomiędzy starym a nowym porządkiem oraz pomagały wskazywać na konieczność adaptacji do nowej rzeczywistości. Pod tym względem eksperci niejednokrotnie odgrywali rolę apologetów głoszących „mantrę globalizacji", zgodnie z którą świat ulega wciąż licznym metamorfozom uniemożliwiającym funkcjonowanie wedle znanych wcześniej reguł. Najczęściej chodziło przy tym o próbę interpretacji obserwowanych zmian, które, głównie ze względu na ogromny zasięg oraz wyjątkowy charakter, miały prowadzić do szczególnie doniosłych konsekwencji. Opisywane przeobrażenia przedstawiane były projektowanemu odbiorcy jako nieustanne, nieuchronne i nieodwracalne, zaś sama globalizacja przypominała rodzaj siły, będącej w stanie raz na zawsze zmienić życie całej populacji. Narzędziem językowym dodatkowo potęgującym podobne wrażenie była często stosowana nominalizacja, dzięki której szereg połączonych ze sobą procesów jawił się jako potężny aktor, intencjonalnie przekształcający świat (por. Fairclough 2000: 25-28).

Podobną tendencję ilustruje następujący fragment:

[1] „Globalisation has created a vast, planet-sized network of individuals working, communicating and trading together […]".	„Globalizacja stworzyła rozległą, obejmującą całą planetę sieć pracujących, komunikujących się i handlujących ze sobą jednostek […]"[3].

(Anholt 2008a: 97)

Jak można zauważyć, w powyższym przykładzie siła sprawcza globalizacji doprowadziła do transformacji trzech bardzo ważnych obszarów ludzkiej działalności

[3] Cytowane w dalszej części pracy fragmenty artykułów z czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* prezentowane są w niezmienionej formie, chyba że zaznaczono inaczej. Towarzyszące wybranym ekscerptom polskie tłumaczenia mojego autorstwa mają natomiast przede wszystkim poglądowy charakter, a podczas ich tworzenia starałem się możliwie najbardziej dosłownie oddać słowa autorów.

— pracy, komunikacji i handlu. Zmiany, które nastąpiły na skutek procesów globalizacyjnych, zyskały tym samym niezwykłe znaczenie, gdyż dotyczyły całej ludzkości. O ile bowiem można podać przykład jednostki niepodejmującej pracy zarobkowej oraz w pewnym stopniu niebiorącej udziału w wymianie handlowej, o tyle o wiele trudniej wyobrazić sobie sytuację całkowitej izolacji, w której osoba taka nie uczestniczyłaby w procesie komunikacji.

O totalizującym charakterze globalizacji świadczy także występująca w tekście „sieć". Ogromny zasięg tej ostatniej sprawiał, że właściwie niemożliwe było funkcjonowanie poza jej obszarem. Niezwykle popularna i wydajna pod względem retorycznym metafora strukturalna ŚWIAT to SIEĆ, jak można przypuszczać, upowszechniona głównie za sprawą pism Manuela Castellsa (2007, 2008, 2009), pozwalała w tym kontekście na upłynnienie granic, tak pod względem terytorialnym, jak i ze względu na skalę. Z jednej strony sieć obejmowała bowiem swoim rozmiarem obszar całej planety, dzięki czemu stanowiła pewną całość, z drugiej jednak strony owa całość składała się przecież z połączonych ze sobą jednostek. Praca, komunikacja oraz handel stawały się tym samym zarówno bliskie lub bardziej dosłownie — przyziemne, jak i odległe, światowe. Dzięki temu zmiany powodowane przez globalizację zauważalne były w każdym miejscu, przez co stawały się jednocześnie niemożliwe do zignorowania. Błyskawiczna zmiana perspektywy umożliwiała również interpretowanie wydarzeń lokalnych przez pryzmat globalnych tendencji. Bez trudu mogło nastąpić także wnioskowanie w kierunku przeciwnym. W ten sposób sieć zapewniała powszechną inkluzję, a zglobalizowany świat jawił się jako połączenie wymiaru uniwersalnego i partykularnego.

Znaczenie roli, jaką odgrywała powyższa konceptualizacja, omówię w dalszej części rozdziału, w tym miejscu chciałbym natomiast zwrócić uwagę na retoryczny potencjał cytowanego fragmentu. Zawarte w nim twierdzenie jest wyjątkowo trudne do podważenia, i to pomimo tego, że autor nie odnosi się bezpośrednio do jakiegokolwiek źródła, traktując globalizację jako fakt. Wiarygodność komunikatu gwarantowana jest tutaj przede wszystkim dzięki wysokiemu poziomowi abstrakcji, a także dość trywialnej tautologii. Wydaje się, że z pełnym przekonaniem można głosić przecież, że to właśnie jednostki pracujące, komunikujące się i handlujące wspólnie

stworzyły globalną sieć, przyczyniając się w ten sposób do rozpoczęcia procesu globalizacji. Forma zaproponowana przez Anholta ma jednak na celu nie tylko zobrazowanie przełomowego charakteru zmian — do czego w mniejszym lub większym stopniu nadaje się także zdanie zasugerowane przeze mnie — ale również podkreślenie wspomnianej wcześniej nieodwracalności dokonanych przemian. Nominalizacja pomagała w tym przypadku wzmocnić perswazyjny wydźwięk wypowiedzi [12]. Proces nazywany globalizacją zdawał się postępować niejako wedle własnej woli, a już na pewno znajdował się poza jakąkolwiek kontrolą. W tej sytuacji wniosek mógł być tylko jeden: jeśli to globalizacja stworzyła opisywaną sieć, tylko ona mogłaby sprawić, aby byt ten przestał istnieć.

Wydaje się jednak, że autorzy artykułów wybranych do analizy przewidywali zupełnie odmienny rozwój wydarzeń. Powstanie usieciowionego świata nie było dla nich momentem wieńczącym historię; wręcz przeciwnie, oznaczało dopiero jej początek, ponieważ rozpoczęty proces miał nigdy nie dobiec końca. Co więcej, stale wzrastało tempo zmian, a sytuacja zmieniała się nieustannie, czasami także gwałtownie. Podkreślano to, pisząc o postępującej globalizacji, coraz szybciej zachodzących przeobrażeniach, ich rosnącej intensywności czy nawet dramatycznym przebiegu. Zglobalizowany świat pod wieloma względami różnił się więc od świata niezglobalizowanego, który z perspektywy autorów zajmujących pozycję podmiotową eksperta jawił się jako zadziwiająco statyczny oraz zdecydowanie mniej kompleksowy (liczba elementów konstytuujących system) i skomplikowany (wielość relacji pomiędzy elementami) (zob. Luhmann 2007). W przeciwieństwie do tego współczesny świat charakteryzował się stale rosnącą dynamiką [9], a jego najważniejszą cechą była złożoność czy wręcz hiperzłożoność, wynikająca bezpośrednio z globalizacji i usieciowienia.

Przyglądając się opisom tego nowego, zglobalizowanego świata, można odnieść wrażenie, iż najważniejszym zamysłem autorów analizowanych wypowiedzi było nakreślenie obrazu rzeczywistości, w której wszelkie pewniki dotyczące ludzkiej egzystencji, zarówno w jej wymiarze ekonomicznym, politycznym, jak i społecznym, ulegały stopniowej dezaktualizacji. Niekwestionowany wpływ globalizacji przedstawianej w ten sposób zauważyć można było na każdym kroku i na podstawie własnego

doświadczenia, przez co wątki poruszane przez ekspertów uzyskiwały status faktów tworzących powszechną wiedzę zdroworozsądkową. Takie działanie ograniczało z kolei możliwości interpretacji poszczególnych tekstów, co dawało ekspertom podstawy do projektowania rozmaitych wizji przyszłości. Każda z nich rozpoczynała się jednak od identycznego założenia, zgodnie z którym globalizacja powodowała zmiany.

Następny ustęp pokazuje, w jaki sposób tworzono hiperzłożoność nowoczesnego świata, który podlegał nieustannym metamorfozom:

> **[2]** „Every day the world is becoming smaller. As globalisation continues and the information age brings us closer together […]".
>
> „Każdego dnia świat staje się coraz mniejszy. Postępująca globalizacja oraz era informacji przybliżają nas do siebie […]".
>
> (Berkowitz i in. 2007: 165)

Nieuchronność, nieodwracalność, a także szczególne znaczenie przeobrażeń uzyskały w cytowanym fragmencie permanentny i dynamiczny charakter, ponieważ świat zmieniał się nieustannie, każdego dnia. Globalizacja, która „postępowała" oraz „era informacji" — jak nazwano dokonujący się postęp technologiczny, podkreślając zarazem nadejście nowych czasów — powodowały ciągłe zbliżanie się jednostek tworzących światową sieć. Nowa rzeczywistość wpływała tym samym bezpośrednio na życie każdego człowieka, włącznie z autorami przywoływanego tekstu.

Plastyczny opis nowego świata pomagało stworzyć podwójne znaczenie pojęcia komunikacji, określające równocześnie przekazywanie danych oraz transport. Dzięki globalizacji poszczególne jednostki zyskały zdolność zarówno porozumiewania się na odległość, jak i przemierzania z większą łatwością coraz większych dystansów. Wykorzystując wskazywaną płynność semantyczną, można było mówić w tym kontekście o ogólnym przyspieszeniu komunikacyjnym, bezpośrednio wpływającym na czasoprzestrzeń. Niezależnie od tego, czy chodziło o dane czy ludzi, wzrost prędkości równoznaczny był ze skróceniem dystansu, a w konsekwencji świat przedstawiany w analizowanych tekstach stawał się nie tylko mniejszy, jak w powyższym przykładzie, ale również bardziej „zagęszczony". Łatwiejsza komunikacja na odległość w naturalny sposób powodowała zwielokrotnienie kontaktów, ułatwienie transferu danych oraz operacji wymiany, przez co określenia

w rodzaju „era informacji" czy „wiek komunikacji" mogły wydawać się całkowicie adekwatnymi deskryptorami współczesności.

Podstawą argumentacji był w podobnych przypadkach obszar wiedzy, który nazwać można medioznawczą potocznością. Chodzi mi tutaj przede wszystkim o spopularyzowane i poniekąd zbanalizowane idee Herberta Marshala McLuhana (2004, 2017), który już w latach 60. ubiegłego wieku wieszczył nadejście nowej ery, której bodaj najbardziej charakterystycznym obrazem stała się globalna wioska[4]. Porównując przywołany fragment z ustaleniami kanadyjskiego badacza, można odnieść wrażenie, że powyższy ustęp jest właściwie cytatem z książki *Zrozumieć media* (McLuhan 2004). Jak można się przekonać, nazwisko McLuhana nie figuruje jednak w bibliografii towarzyszącej omawianemu artykułowi. Powodem takiego stanu rzeczy jest moim zdaniem to, że komentowane tutaj twierdzenie jest dziś uznawane za oczywiste i z założenia nie podlega większej dyskusji. Dlatego też mówię w tym kontekście o medioznawczej potoczności.

Warto zauważyć również, że wraz z kurczeniem się globu następowała także jego decentralizacja czy też policentryzacja (Beck 2000). Skoro tworzące światową sieć podmioty (jednostki lub miejsca) były w tym samym stopniu połączone dzięki komunikacji, stawały się również zsynchronizowane, co oznaczało ich jednakową widoczność oraz dostępność (Sloterdijk 2011: 175-177). Tak scharakteryzowane następstwo pozwalało na pojawienie się w dyskursie o marce narodowej dwóch potężnych aktorów: globalnych mediów oraz rynku światowego.

Globalne media, rynek światowy i nieograniczona mobilność

Biorąc pod uwagę pierwszy z wymienionych powyżej sposobów rozumienia komunikacji, zgodnie z którym polegałaby ona na przekazywaniu danych, można powiedzieć, że autorzy tekstów publikowanych w *Place Branding and Public Diplomacy* dosyć zgodnie utrzymywali, że wskutek ekspansji i demokratyzacji rozwiązań technologicznych powstał jednolity system medialny, umożliwiający niczym

[4] Jeden z najbardziej interesujących komentarzy na temat teorii McLuhana przedstawia w swojej książce Richard Barbrook (2009), który utrzymuje, iż tzw. mcluhanizm stał się podstawą amerykańskich wizji przyszłości w czasach zimnej wojny. Jak przekonuje Barbrook, zgodnie z popularyzowanymi wówczas hasłami to właśnie osiągnięcia naukowców ze Stanów Zjednoczonych miały doprowadzić do powstania idealnego społeczeństwa sieciowego.

nieograniczony obieg informacji. Wyobrażenia tego rodzaju, inspirowane rzecz jasna mcluhanizmem, stanowiły pod wieloma względami bardziej konkretną wersję metafory ŚWIAT to SIEĆ, gdyż w tym przypadku chodziło o przedmioty powszechnego użytku, takie jak radio, telewizor, telefon, a przede wszystkim komputer z dostępem do internetu. Z perspektywy zwolenników brandingu narodowego jedną z najważniejszych konsekwencji powstania globalnego systemu medialnego było to, że możliwa stała się dwudziestoczterogodzinna obserwacja wszystkich miejsc, niezależnie od ich skali i położenia (Wang 2006: 33). Zgodnie z obietnicą „ery informacji" w zglobalizowanym świecie każdy otrzymywał szansę uzyskania natychmiastowego dostępu do wydarzeń rozgrywających się w dowolnie wybranej lokalizacji. W rezultacie oznaczało to także powstanie światowej publiczności, zainteresowanej wciąż nowymi informacjami i w tym celu nieustannie monitorującej zdarzenia na całej planecie.

Aby zrozumieć, jakie znaczenie dla brandingu narodowego miało istnienie globalnych mediów i światowej publiczności, warto przeanalizować następujący tekst:

> **[3]** „The episode is a stark illustration of the real meaning of globalisation: almost every nation and culture on earth is now sharing elbow room in a single information space. No conversation is private any longer, no media are domestic and the audience is always global".
>
> „Epizod ten [publikacja serii karykatur Mahometa w duńskim dzienniku *Jyllands-Posten* w 2005 roku — W.B.] jest dobitną ilustracją prawdziwego znaczenia globalizacji: prawie każdy naród i kultura na Ziemi dzieli obecnie miejsce z innymi w jednej przestrzeni informacyjnej. Żadna rozmowa nie jest już prywatna, żadne media nie są krajowe, a publiczność jest zawsze światowa".
>
> (Anholt 2006a: 182)

Wspólna przestrzeń informacyjna, w której przyszło funkcjonować narodom i kulturom, w wyniku globalizacji pozbawiona była jakichkolwiek granic znanych z wcześniejszej epoki. Wraz z nadejściem globalizacji nastały czasy, w których fizyczne bariery przestały ograniczać swobodny przepływ danych, dzięki czemu połączone ze sobą miejsca (i kultury) uzyskały dostęp do niewyczerpalnego źródła wiedzy na temat swojego otoczenia. Również pod tym względem oznaczało to zagęszczenie świata — szczególnie interesujący jest tutaj użyty przez Anholta zwrot „*elbow room*" — oraz jego

dynamizację, gdyż przekazy krążyły w całej przestrzeni informacyjnej, i to w różnych kierunkach jednocześnie.

Nową rolą mediów krajowych, które w procesie globalizacji weszły w skład homogenicznego międzynarodowego systemu medialnego, było zapewnianie regularnej łączności pomiędzy poziomem lokalnym i globalnym. Niezwykle istotny jest fakt, że według autora kraje (i kultury) nabyły dzięki temu kompetencje pozwalające na obserwowanie, jednocześnie stając się przy okazji obserwowalnymi dla innych. Ujmując rzecz bardziej obrazowo, przedstawiany w ten sposób świat „ery informacji" bardziej niż klasyczną sztukę teatralną przypominał performance, w którym naprzeciw widowni umieszczono ogromne lustro. W tak urządzonej przestrzeni spojrzenie innych mógł przyciągnąć każdy, nawet najmniejszy ruch, a zachowanie widzów-aktorów w naturalny sposób wywoływało w konsekwencji pozytywną lub negatywną reakcję współtowarzyszy.

Podobnie jak w przypadku sieci, zasięg wspólnej przestrzeni informacyjnej oznaczał niemożliwość poruszania się poza jej granicami, co wiązało się także z równoczesnym odgrywaniem roli producenta i odbiorcy informacji (lub widza-aktora). Jak pokażę na początku kolejnego rozdziału, istnienie światowej publiczności oraz opisana obserwowalność wszystkich podmiotów wchodzących w skład globalnej sieci miały niebagatelne znaczenie dla wypowiedzi, w których przekonywano o konieczności zarządzania wizerunkami współczesnych państw [12]. Wyobrażenie o międzynarodowej publiczności stoi również u podstaw większości rankingów mierzących wartość i potencjał marek narodowych, takich jak np. *Anholt-GfK Nation Brands Index*^{SM} czy *Country Brand Index* firmy *FutureBrand*, gdzie podstawą ewaluacji są opinie wybranych respondentów z całego świata na temat poszczególnych państw.

Wracając do semantycznej płynności komunikacji, która w zależności od kontekstu może oznaczać przekazywanie informacji lub/oraz transport, chciałbym omówić znaczenie, jakie autorzy wybranych artykułów nadawali światowemu rynkowi, a więc kolejnej przestrzeni stanowiącej bardziej konkretną manifestację metafory sieci obejmującej swoim zasięgiem całą planetę. Zdaniem ekspertów, tak jak w przypadku systemu mediów istnienie międzynarodowego rynku zapoczątkowały przemiany związane bezpośrednio z procesem globalizacji, a dzięki powstaniu zhomogenizowanej

przestrzeni handlowej możliwa stała się nieustanna i właściwie nieograniczona wymiana różnorodnych dóbr. Wspominane wcześniej przyspieszenie komunikacyjne, oznaczające równocześnie początek „ery informacji", doprowadziło do zniwelowania różnic występujących pomiędzy ogromną liczbą punktów na mapie świata. Z racji swojej dostępności i widoczności (transport i komunikacja) lokalizacje różnego typu stały się po prostu kolejnymi „miejscami" w policentrycznym, zglobalizowanym świecie [7].

Prześledzeniem następstw tej konceptualizacji zajmę się w kolejnym podrozdziale, w tym miejscu chciałbym natomiast skupić się na przykładowym fragmencie, w którym pojawia się odwołanie do wspólnej przestrzeni, jaką był światowy rynek. Po raz kolejny chodzi o słowa Simona Anholta, który w jednym z esejów rozpoczynających nowy numer *Place Branding* ujmował tę kwestię w taki oto sposób:

> **[4]** „The driver of the new paradigm is simply globalisation: a series of regional marketplaces (and by marketplaces I mean not merely markets for products or funds, but for ideas, for influence, for culture, for reputation, for trust and for attention) which are rapidly fusing into a single, global community".
>
> „Procesem napędzającym nowy ład jest po prostu globalizacja: szereg regionalnych rynków (a jako rynki rozumiem tutaj nie tylko rynki dla produktów czy środków pieniężnych, ale również dla idei, wpływów, kultury, reputacji, zaufania oraz uwagi), które w szybkim tempie łączą się w jedną światową społeczność".
>
> (Anholt 2005d: 121)

Zgodnie z argumentacją autora, powszechnie akceptowaną zresztą przez innych zwolenników brandingu narodowego [13], działanie sił globalizacji prowadziło do znaczących przeobrażeń, w wyniku których wcześniej odseparowane i rozproszone „rynki regionalne" łączyły się, tworząc w konsekwencji „jedną światową społeczność". O szczególnym znaczeniu opisywanej ewolucji świadczy nie tylko jej permanentny charakter, dodatkowo zaakcentowany poprzez użycie czasu teraźniejszego, ale przede wszystkim tempo zachodzących zmian, które w oryginalnej wersji językowej autor podkreślił za pomocą zwrotu „*rapidly fusing*". Uwidacznia się tutaj według mnie kolejna ważna metafora strukturalna — ŚWIAT to RYNEK, która umożliwiała ujęcie problemu w przedstawiony powyżej w sposób.

Na uwagę zasługuje również wielowymiarowy charakter owych przeobrażeń, ponieważ na wskroś nowoczesny rynek światowy umożliwiał obieg różnorodnych „towarów". W przywoływanym cytacie wieloaspektowość ta widoczna jest przede wszystkim we fragmencie znajdującym się w nawiasie. Wydaje się, że jeśli odczytać przywoływany tekst zgodnie z zamysłem Anholta, wniosek wynikający z lektury może być następujący: nowy ład, tworzony przez globalizację, prowadził do sytuacji, w której wymianie rynkowej podlegać mogły nie tylko tradycyjne, „twarde" dobra materialne, takie jak produkty i pieniądze, ale także zasoby „miękkie" i niematerialne, w tym na przykład uwaga, idee oraz zaufanie.

Choć umieszczenie tak różnych elementów w jednym zbiorze mogło wzbudzać zainteresowanie, a nawet sprzeciw potencjalnego czytelnika, było ono moim zdaniem dość oczywistym odwołaniem do głównych założeń projektu gospodarki opartej na wiedzy (zob. Westlund 2006, Florida 2010). Tego rodzaju „pomnożenie" form kapitału pomagało stworzyć wrażenie różnicy pomiędzy starym a nowym światem, i to przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, poszerzono w ten sposób zestaw dóbr uważanych za cenne, przez co istnienie rynku światowego zwiększało jeszcze bardziej zagęszczenie i dynamikę zglobalizowanego świata [7]. Po drugie, obieg „idei, kultur, reputacji, zaufania oraz uwagi" wiązał się z rewolucją informacyjną, przez co stanowił zjawisko *par excellence* nowoczesne. Dzięki podobnej konceptualizacji możliwe stało się utrzymywanie, że zagwarantowanie wyłącznie ekonomicznego dobrobytu należało uważać za przestarzały ideał postępu [10]. Zdaniem ekspertów w epoce globalizacji równie istotne, o ile nie większe znaczenie posiadał kapitał społeczny, który w bardziej adekwatny sposób wyznaczał kierunki rozwoju. Potencjał gospodarczy, kojarzony raczej negatywnie, m.in. z niebezpiecznymi zapędami imperialnymi, totalitaryzmami XX wieku oraz czasami zimnej wojny, w zglobalizowanym świecie zyskiwał wartość jedynie wówczas, kiedy był traktowany jako podstawa kapitału ludzkiego.

Nadrzędnym celem podobnych wypowiedzi było, moim zdaniem, przekonanie odbiorców, że wspólna przestrzeń rynku światowego pozwalała na nieograniczony obieg kapitału, który na skutek globalizacji raz na zawsze utracił swoje stałe miejsce. Usprawnienia komunikacyjne oraz związane z nimi zatarcie lub upłynnienie granic

spowodowały według autorów niemal zupełne oddzielenie wymiaru przestrzennego od czasowego, dzięki czemu XXI wiek mógł zostać uznany nie tylko za wiek postępu, ale także czas wzrastającej mobilności (por. Harvey 2016: 145-148). W takich okolicznościach poszczególne lokalizacje mogły podejmować starania mające na celu ponowne scalenie czasu i przestrzeni poprzez przyciąganie krążącego z zawrotną prędkością kapitału [13]. Użycie przeze mnie w tym kontekście słowa „przyciąganie" nie jest zresztą przypadkowe, ponieważ oddaje ono znakomicie charakter praktyk artykulacji dokonywanych w ramach analizowanego dyskursu.

Przykładem świadczącym o popularności myślenia w podobnych kategoriach jest kolejny fragment tekstu, w którym wspomniana mobilność charakteryzowała nie tylko dobra, lecz również ludzi. Według autora, o którym na łamach tej pracy wspominałem już wielokrotnie, upłynnienie granic doprowadziło do tego, że jedyną regułą rządzącą przestrzenią globalnego rynku był imperatyw wzrostu gospodarczego.

Interesujący mnie ustęp, który w dość lakoniczny sposób charakteryzuje przy okazji aksjologiczny pejzaż brandingu narodowego, wygląda następująco:

> **[5]** „[…] people and resources are increasingly mobile as a result of 21st century technology and globalisation. People and resources can easily abandon a place that is troubled or failing, and people and resources can easily move to places which offer growing opportunities".
>
> „[…] w konsekwencji globalizacji oraz XXI-wiecznego postępu technologicznego ludzie i zasoby są coraz bardziej mobilne. Ludzie i zasoby mogą z łatwością opuścić miejsce, które ma problemy lub podupada i mogą bez trudu przenieść się do miejsc oferujących rosnące możliwości".
>
> (Kotler 2004: 12)[5]

Na podstawie przytaczanego fragmentu widać wyraźnie, że rozmieszczanie ludzi i zasobów w dowolnie wybranych miejscach na Ziemi stało się możliwe dopiero w „zmniejszonym" i „zagęszczonym" świecie XXI wieku, w którym każda lokalizacja była tak samo bliska i dostępna. Może powiedzieć, że wraz z nadejściem nowego milenium nastąpiła ostateczna metamorfoza globu, który w erze globalizacji uległ dodatkowo spłaszczeniu, tak iż pod wieloma względami przypominał grę planszową, w której gracze przemieszczają poszczególne obiekty zgodnie ze strategią gwarantującą ich zdaniem uzyskanie przewagi nad pozostałymi uczestnikami rozgrywki. Różnica

[5] Cytowana wypowiedź pochodzi z tekstu *'Where is Place Branding Heading?'*, o którym pisałem przy okazji omówienia pierwszego numeru czasopisma *Place Branding*.

pomiędzy tego rodzaju grą a światem powstałym lub przekształconym w wyniku globalizacji polegała na tym, że w tym drugim przypadku „ludzie i zasoby" poruszali się niejako dzięki własnej woli czy też instynktowi, nakazującemu im ciągłe przemieszczanie się w celu poszukiwania możliwie najlepszych warunków rozwoju. Gdy tylko wyczerpywały się możliwości oferowane przez konkretne miejsca, obiekty te po raz kolejny rozpoczynały swój ruch. Zgodnie z powyższym to sam kapitał (ludzki i nie-ludzki) decydował o miejscu swojego pobytu oraz o kierunku, w jakim planował zmierzać w przyszłości. Na marginesie warto wspomnieć, iż przywołana charakterystyka wolnego obiegu kapitału potwierdza jednoznacznie, że preferowanym obiektem działań brandingowych było państwo neoliberalne (Harvey 2016: 36-42).

Rzeczywistość stworzona przez globalizację i XX-wieczny postęp technologiczny wydawała się pełna możliwości i pod tym względem niemal wirtualna. Nieuchronne zmiany, ich rosnące tempo oraz permanentny charakter sprawiły, że wydawało się, iż przezwyciężono wszelkie ograniczenia związane z materialnością świata. W tak opisywanej przestrzeni różnorodne obiekty z łatwością i niemalże bez konsekwencji mogły zostać przetransportowane z miejsca na miejsce. Sama globalizacja była natomiast procesem nie tylko aktualnym, jak można było zauważyć na podstawie analizy poszczególnych praktyk artykulacji, ale także nowoczesnym w pełnym tego słowa znaczeniu. Nie oznacza to jednak, że autorzy wybranych tekstów nie dostrzegali równocześnie problemów, które pojawiły się wraz z nastaniem nowych czasów. Powstanie oplatającej całą planetę sieci, rynku światowego oraz systemu mediów i globalnej publiczności wymuszało podjęcie konkretnych działań służących dostosowaniu się do nowej sytuacji. To właśnie na tym polegało „prawdziwe znaczenie globalizacji", które tak dobrze wydawali się rozumieć eksperci zajmujący się brandingiem narodowym.

5.2. Powszechna rywalizacja

Biorąc pod uwagę omówione wcześniej wątki, powiedzieć można, że zglobalizowany świat z całą pewnością cechował się wyraźną niestabilnością. Ciągłe przemiany, wpływające na życie całej populacji doprowadziły do przedawnienia się większości uniwersalnych zasad wyznaczających dotychczasowy sposób postępowania, a nieustanne zacieranie granic na skutek postępu technologicznego wydawało się

przynosić w konsekwencji głównie chaos i decentralizację. W wyniku opisywanych przeobrażeń, szczególnie tych dotyczących powstania globalnych mediów i światowego rynku, różnorodne oraz, jak może się wydawać, funkcjonujące wcześniej w pewnym odosobnieniu podmioty straciły swój autonomiczny status i przynajmniej od końca XX wieku współdzieliły jedną, homogeniczną przestrzeń.

Według autorów analizowanych artykułów uwolnienie kapitału, polegające w głównej mierze na jego oddzieleniu od wymiaru przestrzennego, doprowadziło do sytuacji, w której nieskończona liczba miejsc mogła zabiegać jednocześnie o przyciągnięcie jak największej ilości różnego rodzaju dóbr. W ten sposób mobilność zasobów i ludzi dawała podstawy niekończącej się ogólnoświatowej rywalizacji. To przeświadczenie o istnieniu międzynarodowej konkurencji związane było rzecz jasna z globalizacją i stanowiło obok niej kluczowe założenie, na którym opierał się branding narodowy.

Aby zrozumieć, jak wyglądało płynne przejście między wymienionymi konceptami, warto dokładniej przyjrzeć się następującej wypowiedzi:

> **[6]** „Now that capital and productive labors can be freely allocated and reallocated across the globe, nations are competing on a level playing field to maintain and to possibly surge the incoming streams of investment money and talented individuals".
>
> „Teraz, gdy kapitał i siły produkcyjne mogą być swobodnie rozmieszczane i przemieszczane na całym świecie, państwa rywalizują ze sobą na równych warunkach konkurencji, aby utrzymać i ewentualnie powiększyć przypływ pieniędzy na inwestycje oraz utalentowanych jednostek".
>
> (Freeman, Nguyen 2012: 159)

Pomimo swobody w przemieszczaniu kapitału jego ulokowanie w jednym miejscu powodowało, że w tym samym czasie nie mógł on znajdować się gdzie indziej. To w głównej mierze ta prosta i na pozór banalna zależność stała się fundamentem konkurencji miejsc. Istotne było także to, że obieg zasobów — „twardych", takich jak pieniądze, oraz „miękkich", czyli na przykład utalentowanych osób — odbywał się jednocześnie w dwóch kierunkach. Konkretne lokalizacje, takie jak państwa w powyższym przypadku, mogły z powodzeniem zabiegać o coraz to nowe dobra i tym samym polepszać swoją pozycję. Jednocześnie, cyrkulacja wiązała się z koniecznością zapobiegania utracie już posiadanych zasobów, które cechowała podobna mobilność. Rywalizacja była zatem rodzajem gry, w której możliwość zysku była tak samo

prawdopodobna jak ryzyko poniesienia strat. Chęć uczestnictwa w niej wymagała przede wszystkim orientacji na przyszłość i wnikliwej obserwacji rynku światowego. Tylko dzięki temu możliwe było ustalenie, jaki kapitał lub siły produkcyjne mogły przy odpowiednich warunkach opuścić dotychczas zajmowaną lokalizację i przenieść się w inne miejsce. Partycypacja w globalnym obiegu dóbr wymagała również przewidywania, jakie inne kraje zabiegają jednocześnie o te same zasoby.

Warto zauważyć, że autorzy cytowanego fragmentu z pełnym przekonaniem wypowiadali się na temat istnienia międzynarodowej rywalizacji, która dotyczyła nie tylko wybranych, ale właściwie wszystkich państw, bez wyjątku. Można przy tym wskazać dwa ściśle związane ze sobą powody takiego stanu rzeczy. Pierwszym z nich był brak możliwości działania w odosobnieniu. Bez względu na to, czy chodziło o sieć oplatającą całą planetę, ujednolicony system medialny czy rynek światowy, w wyniku globalizacji nie można było pozostawać „na zewnątrz". Pod względem funkcjonalnym wymienione przestrzenie były uznawane za homologicznie, a samo ich istnienie sprawiało, że każda lokalizacja pozostawała zawsze wewnątrz światowej wspólnoty. Drugim powodem konkurencji był wskazywany powyżej obieg kapitału, który ciągle powodował jednocześnie zyski po jednej i straty po drugiej stronie. Dzięki temu każde miejsce, którego sytuacja zmieniła się wskutek cyrkulacji dóbr, z konieczności brało udział w tej samej grze o sumie zerowej. Bierność na światowym rynku można było postrzegać zatem nie jako zwykły brak aktywności, ale raczej rodzaj działania przynoszącego szkody. Jedynie aktywne zabieganie o „utrzymanie oraz ewentualne powiększenie" zasobów mogło uchodzić za rozsądne postępowanie.

W ten sposób bardzo umiejętnie wykorzystywano usieciowienie świata, w którym wymiar lokalny pozostawał w nierozerwalnym związku z wymiarem globalnym. Ogólnoświatowa rywalizacja zachodziła jednocześnie na obu poziomach, przez co nawet najbardziej odległe ruchy kapitału mogły wywierać presję na wszystkie lokalizacje. Tego rodzaju dialektyczna konfiguracja stała się podstawą narracji legitymizujących branding narodowy, gdyż pozwalała odpierać ewentualne zarzuty wobec tworzonej teorii. Sprzeciw wobec rywalizacji wymagał bowiem równoczesnego zanegowania wpływu, a nawet samego istnienia globalizacji.

Potencjał „miejsca" i rozmnożenie form kapitału

Zgodnie z powyższymi ustaleniami konkurencja stała się nadrzędną zasadą organizującą sposób funkcjonowania w zglobalizowanym świecie. Rywalizacja przebiegała przy tym wszędzie, niezależnie od położenia geograficznego, a także na każdym poziomie, bez względu na rodzaj lokalizacji. Co interesujące, według opinii ekspertów współzawodniczyć ze sobą miały nie tylko kraje czy miasta, ale także całe regiony, a nawet kontynenty. Tłumaczy to, dlaczego autorzy analizowanych tekstów chętnie posługiwali się określeniem „branding miejsc", zawartym od początku w tytule interesującego mnie czasopisma.

Stosunkowo szeroki zakres znaczeniowy słowa „miejsce" umożliwiał tworzenie jednocześnie ogólnych i konkretnych opisów rzeczywistości. Jeżeli świat składał się z kolejnych miejsc, zmiany następujące w wyniku globalizacji wpływały bezpośrednio na każde z nich, niezależnie od tego, czy chodziło o któryś z elementów popularnej triady miasto-region-kraj [11], czy o niewielką wyspę na środku oceanu. W ten sposób teoretyzowanie na temat brandingu miejsc równało się jednocześnie tworzeniu bardziej szczegółowych wątków teorii. Operowanie konstruktem miejsca pozwalało także na działanie odwrotne, ponieważ wnioski wyciągnięte na podstawie pojedynczego studium przypadku, choćby chodziło przy tym o wspomnianą wyspę, z łatwością mogły zostać zuniwersalizowane tak, by dotyczyły każdego miejsca na świecie.

O opisywanym potencjale traktuje kolejny fragment tekstu:

[7] „Over the past three decades, nations, regions, cities, business districts, communities, neighbourhoods, urban districts, and other specific locales (places) have become increasingly engaged in fierce competition with other places for finite and valuable resources (Kotler et al., 1999; van den Berg and Braun, 1999; Warnaby et al., 2002). These resources include economic, human, social, and cultural capital, in the form of tourism and investment dollars; business development; events; skilled labour; leaders; desirable citizens and neighbors; and influence (Anholt, 2002)".

„Przez ostatnie trzy dekady państwa, regiony, miasta, ośrodki biznesowe, wspólnoty, sąsiedztwa, dzielnice miejskie i inne specyficzne miejsca coraz bardziej angażują się w zaciekłą rywalizację z innymi lokalizacjami o skończone i cenne zasoby (Kotler i in. 1999, van den Berg, Braun 1999, Warnaby i in. 2002). Zasoby te obejmują ekonomiczny, ludzki, społeczny oraz kulturowy kapitał w formie dolarów z turystyki i inwestycji; rozwoju biznesu; wydarzeń; wykwalifikowanej siły roboczej; liderów; pożądanych mieszkańców i sąsiadów; oraz wpływu (Anholt 2002)".

(Pryor, Grossbart 2007: 292)

Podkreślana przez autorów wielość podmiotów rywalizujących o ograniczoną ilość zasobów bez wątpienia wiązała się z globalizacją i „zagęszczeniem" świata, które nastąpiło wraz z końcem XX i początkiem XXI wieku. Niezupełnie jasne jest jednak to, czy ich zaangażowanie w „zaciekłą rywalizację" oznaczało, że konkurowały one ze sobą bezpośrednio czy może pośrednio, na zasadzie: miasta z miastami, ośrodki biznesowe z innymi ośrodkami biznesowymi itd. Uwzględniając pragmatyczny aspekt wypowiedzi, owo niedopowiedzenie można uznać za w pełni intencjonalne. Celem autorów było, moim zdaniem, przekonanie czytelnika o tym, że rywalizacja odbywała się właściwie wszędzie. Wyraz „miejsce" był w tym przypadku idealnym określeniem, ponieważ umożliwiał tworzenie uniwersalnych narracji. W niektórych kontekstach oznaczał on lokalizację (np. region), w innych natomiast odsyłał do przestrzeni zajmowanej przez kogoś lub coś, jak w przypadku słowa „*communities*", przetłumaczonych przeze mnie jako „wspólnoty".

Bez względu na rodzaj miejsc oraz to, czy charakter ich rywalizacji był pośredni czy bezpośredni, wspólny dla wszystkich wydawał się cel działań, którym było przyciągnięcie kapitału, niezależnie od jego ekonomicznego, ludzkiego, społecznego lub kulturowego charakteru. Na podstawie przywołanego fragmentu nie można oczywiście rozstrzygnąć, jakie różnice występowały pomiędzy wskazanymi rodzajami kapitału. Nie da się również ustalić, czy odpowiadały one poszczególnym miejscom w taki sposób, że o kapitał społeczny starały się na przykład wyłącznie sąsiedztwa, a ośrodki biznesowe interesowały się jedynie kapitałem ekonomicznym. Ważne jest natomiast to, że rozmaitym miejscom towarzyszyła w tekście zbliżona pod względem objętości lista zasobów, które dodatkowo określono jako „cenne" i „skończone".

Różnorodność form kapitału mogła skutkować ponadto jego rozproszeniem, które w pewien sposób zapowiadała postępująca decentralizacja. Oznaczało to na przykład, że większe przychody z inwestycji lub podatków nie musiały wiązać się równocześnie ze wzrostem kapitału społecznego. W ten sposób rywalizacja poszczególnych miejsc musiała polegać na jednoczesnym konkurowaniu o wszystkie opisywane rodzaje zasobów, gdyż tylko takie postępowanie mogło zapewnić uzyskanie przewagi nad pozostałymi uczestnikami rywalizacji. Potencjalny czytelnik mógł zatem odnieść wrażenie, jakoby rywalizacja przebiegała na wielu poziomach jednocześnie,

była coraz bardziej zacięta, przez co także nieunikniona oraz niezwykle istotna w kontekście przyszłości poszczególnych miejsc i zamieszkujących je społeczności.

Hierarchia narodów

Jak można wywnioskować na podstawie artykułów cytowanych wcześniej, lokalizacje konkurowały ze sobą w ramach światowego rynku. Taka sytuacja w naturalny sposób wiązała się z możliwością oceny efektywności podejmowanych działań. Obserwacja globalnych przepływów kapitału, polegająca między innymi na szacowaniu zysków oraz strat poszczególnych miejsc, pozwalała na stworzenie ogólnoświatowej listy zwycięzców i przegranych rywalizacji. Ze względu na swobodę obiegu dóbr oraz dynamikę zagęszczonego świata raz stworzone zestawienie musiało przy tym podlegać nieustannej aktualizacji. Co więcej, było ono również stosunkowo trudno mierzalne, przede wszystkim ze względu na to, iż przewodnictwo w ogólnoświatowym rankingu wymagało posiadania największej ilości zasobów materialnych i niematerialnych.

W tym miejscu pojawia się bardzo interesujący i ważny w kontekście opisywanej teorii problem. O ile bowiem możliwe było stworzenie zestawienia dotyczącego poszczególnych miejsc, w którym pod uwagę brano by tradycyjne, policzalne dobra, czy też „twardy" kapitał, o tyle podobne postępowanie stawało się wyjątkowo trudne w przypadku dóbr niematerialnych. W jaki sposób bowiem oszacować wartość talentów przebywających w danym miejscu lub rodzaj wpływu wywieranego przez wybrany kraj, miasto lub region? W przypadku brandingu narodowego problem ten nie powodował jednak jednoznacznie negatywnych konsekwencji, a właściwie wydawał się jedynie pozorny, przynajmniej w początkowej fazie funkcjonowania *Place Branding and Public Diplomacy*. To właśnie trudności z oszacowaniem pozycji poszczególnych miejsc stały się warunkiem możliwości zastosowania w kontekście jednostek terytorialnych takich pojęć jak marka czy wizerunek, które miały zwracać uwagę na posiadane przez dane miejsca „miękkie", niematerialne zasoby. Pod tym względem różnorodność form kapitału dostarczała powodów do stworzenia nowego rodzaju wiedzy eksperckiej, bardziej adekwatnej w czasach globalizacji, oraz związanej z nią pozycji podmiotowej.

Niezależnie od przyjętej metodologii pomiaru zasobów posiadanych przez poszczególne miejsca cechą szczególną tworzonych na bieżąco zestawień było to,

że od razu stawały się one znane całemu światu. Dzięki temu udział w rywalizacji mógł wiązać się z oceną poszczególnych działań ze strony światowej opinii publicznej. Jak wskazywałem wcześniej, globalizacja doprowadziła według autorów między innymi do rozpowszechnienia rozwiązań technologicznych, pozwalających na nieustanne monitorowanie wszystkich lokalizacji. Bycie jednym z liderów bądź przegranych mogło zatem wywoływać odpowiednio pozytywne i negatywne reakcje.

Konsekwencje obydwu pozycji przedstawia kolejny fragment, w którym autor odwoływał się bezpośrednio do zasobów wiedzy potocznej:

> **[8]** „Most people in most countries have pretty strong instincts about which countries are above their own in the hierarchy of nations, and which are below; they tend to respect the ones above, and despise the ones below".
>
> "Większość ludzi w większości krajów ma całkiem silne przeczucia na temat tego, jakie kraje znajdują się ponad ich własnym w hierarchii narodów oraz tego, które znajdują się poniżej; mają skłonność do szanowania tych powyżej i pogardzania tymi poniżej".
>
> (Anholt 2009b: 254)

Pozycja w hierarchii oraz wynikające z niej nastawienie reszty świata miały mieć, zdaniem autora, niebagatelny wpływ na przebieg całej rywalizacji. Świadczy o tym dosadny ton wypowiedzi Anholta, szczególnie widoczny w ostatniej części cytatu, gdzie pojawia się słowo „pogarda". Na podstawie tego fragmentu wywnioskować można między innymi, że to zdecydowanie negatywne nastawienie względem innych było niezwykle powszechne, ponieważ występowało u „większości ludzi w większości krajów". Wydaje się zatem, że zgodnie z takim opisem rzeczywistości zajmowanie w rywalizacji jakiegokolwiek innego miejsca niż pierwsze oznaczać mogło powód do wstydu. Wszystko zależało oczywiście od pozycji konkretnego państwa, mimo to ogólny wniosek wynikający z analizy cytowanej wypowiedzi jest właściwie jednoznaczny. Tylko aktualnych zwycięzców darzono szacunkiem, podczas gdy cała reszta biorących udział w rywalizacji nie zasługiwała na podobne uznanie.

Słowa „szacunek" i „pogarda" są w przypadku powyższego fragmentu istotne również ze względu na kwestię związaną z tożsamością narodową. Przyglądając się przywołanej wypowiedzi, można zauważyć, że na początku wywodu Anholt mówi o krajach [*countries*], po czym używa zwrotu „hierarchia narodów" [*the hierarchy of nations*], dzięki czemu w niezwykle sprawny sposób odwołuje się do dwóch różnych

określeń tego samego „obiektu”[6]. W pierwszej kolejności chodzi o państwa, które zdefiniować można jako jednostki administracyjno-terytorialne. W drugim przypadku sytuacja dotyczy wspólnot, ogółu osób zamieszkujących konkretny obszar i połączonych w mniejszym lub większym stopniu dzięki kulturze. Opisywane przejście nie wynika moim zdaniem wyłącznie ze względów stylistycznych, świadczy raczej o określonej intencji autora. Odpowiedni dobór słów umożliwił w tym przypadku zwrócenie uwagi na dodatkowy, bardziej „ludzki” wymiar ogólnoświatowej rywalizacji. Konkurowanie o opisywane wcześniej rodzaje kapitału łączy się tutaj w jednym zdaniu z przynależnością grupową, ponieważ to właśnie społeczności mogą darzyć się wzajemnym szacunkiem lub pogardą. Tak bezpośrednie odwołanie do emocji miało według mnie dostarczać kolejnych bodźców do zaangażowania się w rywalizację. Czy można sobie wyobrazić jakikolwiek naród, który chciałby być lekceważony, czy wręcz pogardzany przez resztę świata? Powtarzające się również w innych artykułach odniesienia do dumy narodowej lub poczucia przynależności pozwalały na przedstawianie współzawodnictwa jako moralnego obowiązku, zarówno dla polityków, jak i zwykłych obywateli, którzy w równym stopniu odpowiadali za ostateczny wynik rywalizacji [19].

Przekonywanie o istnieniu światowej hierarchii, globalnego rankingu czy listy zwycięzców i przegranych spełniało w analizowanych artykułach bardzo ważną funkcję, ponieważ potwierdzało słuszność tworzonej teorii. Aktualnie zajmowana pozycja zdawała się wyznaczać kierunek, ponieważ — przynajmniej hipotetycznie — każdy kraj dążył do zajęcia możliwie najlepszego miejsca w zestawieniu. Pod tym względem poszczególne inicjatywy można było postrzegać jako próby osiągnięcia wyższego poziomu rozwoju [10]. Ewentualna porażka w rywalizacji oznaczała w najlepszym wypadku stagnację, w najgorszym — regres i utratę uprzywilejowanej pozycji. Dzięki temu branding miał szansę stać się niezwykle relewantny dla wszystkich krajów. W przypadku pretendentów do zajęcia wyższej pozycji wykorzystanie wiedzy specjalistycznej mogło znacznie przyspieszyć awans w „hierarchii narodów”. Rządy

[6] W tym przypadku możliwe byłoby również przetłumaczenie słowa „*nations*” jako państwa (przykłady [7] i [11]), co jednocześnie uniemożliwiłoby następującą interpretację. Wydaje się jednak, że zaproponowany przeze mnie przekład w bardziej adekwatny sposób oddaje zamysł autora, ponieważ w dalszej części wypowiedzi wspomina on o szacunku i pogardzie, które przywodzą na myśl kategorie opisu związane ze stereotypami etnicznymi.

państw przodujących w zestawieniu mogły z kolei skorzystać z usług ekspertów, aby utrzymać lub powiększyć dotychczasową przewagę i tym samym stworzyć sobie korzystne warunki dalszego rozwoju.

Kategorie państw i podwójne tempo rywalizacji

Zhierarchizowanym światem rządziły niezwykle interesujące prawa. Globalizacja i ogólne przyspieszenie komunikacyjne zapewniały jednocześnie możliwość konkurencji w ramach rynku światowego krajom należącym wcześniej do peryferii, a także przyczyniały się do zwiększenia ryzyka w przypadku tych państw, które przed rozpoczęciem „ery informacji" zajmowały miejsca centralne. Mobilność i opisywane wcześniej „pomnożenie" form kapitału zwiększały prawdopodobieństwo tego, że każde miejsce stanie się niezwykle bogate i szanowane przez globalną publiczność. Sama hierarchia mogła więc ulec zmianie, jednak wszystko zależało od właściwych decyzji oraz wynikającego z nich postępowania poszczególnych państw.

Warto dokładniej przyjrzeć się temu, w jaki sposób stwarzano tego rodzaju podstawy uniwersalizacji teorii brandingu narodowego (a także brandingu miejsc). Następny cytat pokazuje, jakie wyzwania musieli podjąć obecni zwycięzcy rywalizacji:

[9] „Countries […] need to develop new ideas and perspectives in order to survive in a marketplace as volatile as this one. For example, the constant rotation of higher priced manufacturing and services to an ever-lower wage base threatens all countries except the current winners. In the ever-changing tourist marketplace, destinations that own traditional market shares find themselves being challenged by newcomers who industrialise previously undeveloped historical sites, add theme-based attractions, or reposition to catch the latest cultural wave. In today's marketplace, no country is safe, and there is a continuous need to both innovate and answer the challenges of a competitive marketplace".

„Aby przetrwać na tak niestabilnym rynku jak ten, kraje muszą […] rozwijać nowe pomysły i perspektywy. Na przykład nieustanna wymiana droższej produkcji i usług na coraz niższą podstawę płacową zagraża wszystkim krajom prócz obecnych zwycięzców. Na stale zmieniającym się runku turystyki miejscom, które posiadają tradycyjne udziały w rynku, wyzwanie zaczynają rzucać nowi gracze, którzy uprzemysławiają wcześniej nierozwinięte historyczne miejsca, zwiększają liczbę atrakcji tematycznych lub repozycjonują się, by złapać najnowszą kulturową falę. Na dzisiejszym rynku żaden kraj nie jest bezpieczny, ponieważ występuje na nim nieustanna potrzeba zarówno wprowadzania innowacji, jak również odpowiadania na wyzwania konkurencyjnego rynku".

(Rein, Shields 2007: 74)

Wydaje się, że najbardziej charakterystyczną cechą świata opisywanego przez autorów była jego niestabilność. Podobnie jak w przypadku analizowanych wcześniej opisów globalizacji sytuacja na „dzisiejszym rynku" zmieniała się nieustannie, co niejako w naturalny sposób wymuszało na wszystkich obowiązek adaptacji do nowych warunków. Cytowany fragment zawiera liczne przykłady różnic, które występowały pomiędzy dobrze znanymi realiami a nowym światem rządzonym przez procesy związane z globalizacją. Zauważalny w tekście kontrast między „droższą produkcją i usługami" oraz „coraz niższą podstawową płacową", „destynacjami posiadającymi tradycyjne udziały w rynku" a „nowymi graczami" [*newcomers*] czy „uprzemysłowionymi" i nierozwiniętymi, „historycznymi miejscami" miał bezsprzecznie potwierdzać nastanie nowej ery, w której wszystkie miejsca konkurowały ze sobą na tych samych prawach. Na uwagę zasługiwało również zawrotne tempo rywalizacji, gwarantowane przez „nieustanną wymianę", „więcej atrakcji tematycznych" czy kolejne „kulturowe fale" umożliwiające ciągłe „repozycjonowanie się". Szereg zmian, a także spora nieprzewidywalność kolejnych wydarzeń sprawiały, że wspomniani w tekście „zwycięzcy" mogli triumfować jedynie przez chwilę, a natychmiastowa reakcja na działania innych państw stawała się wręcz kwestią przetrwania. Jak podkreślali autorzy, w warunkach tak zaciętej konkurencji uzyskanie przewagi wymagało nieustannego przewidywania oraz innowacyjnego myślenia. Wydaje się, że tylko to mogło zatrzymać postępujące przemiany, choć na podstawie przywoływanego fragmentu można powiedzieć, iż ze względu na hiperzłożoność i mobilność świata jakikolwiek ład mógł zostać wprowadzony wyłącznie na chwilę.

Opisywana powyżej sytuacja przypomina rodzaj wyścigu, w którym zawodnikom zajmującym czołowe pozycje przez cały czas zagrażają liczni rywale, bardzo szybko przyzwyczajający się do tempa narzucanego przez liderów i gotowi w każdej chwili zająć ich miejsce. Jedynym rozwiązaniem w tak przebiegającej rywalizacji może być tylko ustawiczne zwiększanie prędkości w celu uzyskania choćby minimalnej przewagi. W przeciwieństwie do wyścigu konkurencja pomiędzy narodami nie kończyła się jednak z chwilą przekroczenia linii mety. Moment taki nie mógł po prostu nastąpić, ponieważ każdy kraj podejmował kolejne działania, bazując na prognozach dotyczących spodziewanych zysków.

Taki stan rzeczy wymuszała według autorów niejako sama teraźniejszość, która była zbyt skomplikowana, przede wszystkim ze względu na to, że istotne decyzje podejmowano w wielu miejscach jednocześnie. Niestabilna sytuacja stwarzała w ten sposób presję innowacyjności i prowokowała do generowania wciąż nowych pomysłów, które wraz z momentem realizacji stawały się znane całemu światu, a przez to możliwe do wprowadzenia również w innych miejscach. W tym czasoprzestrzennym cyklu nowe rozwiązania bardzo się dezaktualizowały, co z kolei wymagało ponownego spojrzenia w przyszłość. Jak przekonywali cytowani autorzy oraz inni eksperci publikujący w *PB&PD*, to właśnie dlatego uzyskanie czołowej pozycji w zestawieniu nie mogło zapewnić długotrwałego sukcesu. Nieustanna presja ze strony konkurencji mogła spowodować natychmiastową utratę miejsca w czołówce. Droga „w dół" była zatem prosta i poniekąd krótka, gdyż w mobilnym świecie globalizacji wystarczyła chwila nieuwagi, aby zmianie uległ wcześniej ustalony podział dóbr. Policentryzm zglobalizowanego świata wymuszał zdecydowany zwrot w kierunku przyszłości oraz ciągłe zabieganie o utrzymanie lub polepszenie dotychczasowej pozycji.

Przekonanie o zmianach przebiegających w każdym miejscu i na każdym poziomie pozwalało autorom analizowanych tekstów przedstawiać cel ciągłej rywalizacji jako równie istotny dla wszystkich. Starania o jak najlepsze miejsce w „hierarchii narodów" mogły zostać określone dzięki temu jako kolejne etapy drogi, a konkurujące ze sobą kraje można było oceniać i grupować według osiągniętego przez nie poziomu rozwoju. Ogólnoświatowe zestawienie uzyskiwało tym samym unilinearny charakter, ponieważ kolejne stopnie zaawansowania przypominały następujące po sobie fazy ewolucji.

Państwa narodowe czasów globalizacji pod pewnymi względami przypominały więc XIX-wieczne narody, które zgodnie z ideą postępu zmierzały wciąż naprzód na drodze ku nowoczesności (por. Koselleck 2009: 175-198, Surynt 2006: 19-27). Przykładowo, kraje pozostające na samym dole hierarchii określano zazwyczaj jako „słabiej rozwinięte" [*less developed countries*]. Ich awans oraz związaną z tym wyższą pozycję podkreślano, mówiąc natomiast o krajach „rozwijających się" [*developing countries*]. Zgodnie z opisywaną logiką na samej górze zestawienia znajdowały się kraje w pełni dojrzałe, które osiągnęły najwyższe możliwe stadium rozwoju [*developed*

countries]. Określenia tego rodzaju miały nawiązywać w pewien sposób do klasycznych teorii rozwoju ekonomicznego (zob. Rostow 1960), które stały się tak powszechnie znane, iż przywołanie ich najważniejszych założeń mogło nastąpić w zasadzie bez podania jakiegokolwiek źródła. Należy rzecz jasna pamiętać o tym, że *Place Branding and Public Diplomacy* było czasopismem tworzonym przez ekspertów i do nich kierowanym. Nie zmienia to jednak faktu, że analogicznie jak w przypadku opisów globalizacji, gdzie następowały odwołania do obszaru wiedzy, który nazwałem medioznawczą potocznością, autorzy powoływali się wielokrotnie na spopularyzowane przez ekonomistów terminy i idee, które na stałe weszły do powszechnego obiegu.

Poniższy przykład pokazuje, w jaki sposób w artykułach na temat marki narodowej tworzono linearny porządek, oparty na tego rodzaju ekonomicznej wiedzy potocznej:

> **[10]** „To put it brutally, many third-world countries run the risk of becoming trapped in the role of second-rate, second-world country, still chasing the dreams of modernity and prosperity which the first world is just now beginning to question. Instead of playing to their strengths as a 'niche offering', many emerging nations are still running a very twentieth-century race which, truthfully, only countries with large economies, large armies and large populations could ever win".
>
> „Mówiąc brutalnie, wiele krajów trzeciego świata ryzykuje wpadnięcie w pułapkę stania się drugorzędnym krajem drugiego świata, wciąż podążającym za marzeniami o nowoczesności i dobrobycie; marzeniami, które właśnie teraz zaczyna kwestionować pierwszy świat. Zamiast grać swoimi atutami jako »niszowa propozycja«, wiele rozwijających się krajów bierze udział w bardzo XX-wiecznym wyścigu, który, prawdę mówiąc, mogły kiedykolwiek wygrać jedynie kraje z dużymi gospodarkami, dużymi armiami i dużymi populacjami".
>
> (Anholt 2009a: 4)

W przypadku cytowanej wypowiedzi opisane wcześniej fazy rozwoju pozwoliły wyodrębnić trzy główne kategorie, których nazwy podkreślały jednoznacznie pozycję zajmowaną przez dane państwa w ogólnoświatowej hierarchii. Jak można przypuszczać, aktualni zwycięzcy rywalizacji przynależeli do „pierwszego świata" i prawdopodobnie z tego powodu należał się im szacunek globalnej publiczności. Państwa te narzucały tempo pozostałym konkurentom oraz wyznaczały w pewien sposób aktualne trendy, czego przykładem było wspomniane w tekście kwestionowanie „marzeń o nowoczesności i dobrobycie". Z kolei „drugi świat" tworzyły kraje znajdujące się zaraz za obecnymi liderami. Państwa wchodzące w skład tej grupy nieustannie

podejmowały próby osiągnięcia najwyższych miejsc w hierarchii, co z konieczności wymagało dostosowania się do standardów wytyczanych przez najważniejsze kraje. Co ciekawe, kategoria ta dzieliła się także na bardziej szczegółowe podgrupy. Autor wspomina w tym kontekście o „ryzyku wpadnięcia w pułapkę stania się drugorzędnym krajem drugiego świata", co w pewien sposób presuponuje istnienie przynajmniej jednej dodatkowej podkategorii. Zgodnie z logiką analizowanego wywodu chodziło w tym przypadku prawdopodobnie o mniej („drugorzędne kraje") i bardziej ważnych przedstawicieli „drugiego świata". Bez względu na ten wewnętrzny podział, na samym końcu całego zestawienia znajdowały się państwa najsłabiej rozwinięte, które nazwano „trzecim światem". Kraje tworzące tę kategorię były jednocześnie najsłabiej rozwinięte i najuboższe, a w związku z tym, jak można wnioskować, również najmniej poważane przez globalną publiczność. Ich jedyną nadzieją na poprawę sytuacji było podążanie drogą wytyczoną przez państwa rozwijające się (transformacja ekonomiczna, wprowadzenie w życie wartości demokratycznych i neoliberalnych swobód rynkowych), choć wiązało się to z zagrożeniem wspomnianym w cytowanym fragmencie.

Odwołując się do nieco szerszego kontekstu związanego z naukami politycznymi, należy najpóźniej w tym miejscu zaznaczyć, iż kategorie, którymi posłużył się Anholt w cytowanej wypowiedzi, nie należą do najbardziej aktualnych. Posługiwanie się koncepcją „trzech światów" wiązało się z zamiarem opisu stosunków międzynarodowych zachodzących od momentu zakończenia II wojny światowej do końca zimnej wojny i czerpało swoją legitymizację przede wszystkim z porównania bogatych państw zachodnich (przede wszystkim Stanów Zjednoczonych Ameryki oraz kilku krajów europejskich posiadających względnie stabilną sytuację gospodarczo-polityczną), krajów środkowoeuropejskich (będących pod wpływem lub bezpośrednią kontrolą ZSRR) oraz regionów tworzonych przez tzw. kraje postkolonialne, które zmagały się z największymi problemami natury politycznej i ekonomicznej (por. Haliżak 2005: 405-406).

Podział świata na trzy obozy był w przypadku brandingu narodowego zdecydowanie bardziej wydajny niż nieco bardziej aktualny — choć równie kontrowersyjny, co trzeba przyznać — pomysł kategoryzacji państw na te przynależące

do globalnej Północy i globalnego Południa. „Drugi świat" stanowił dla ekspertów doskonały punkt odniesienia, ponieważ dawał nadzieję krajom najsłabiej rozwiniętym, pokazując, że awans w „hierarchii narodów" jest w ogóle możliwy, o czym świadczyć mogły chociażby sukcesy gospodarcze wynikające z transformacji ustrojowych mających miejsce w różnych częściach świata pod koniec XX wieku. Ten sam przykład mógł także stanowić przestrogę dla liderów, ponieważ udowadniał tezy mówiące o wzroście konkurencji w zglobalizowanym świecie.

Użycie jednoznacznie wartościujących określeń wymienionych powyżej miało na celu wzmocnienie argumentacji poszczególnych autorów. Bycie obywatelem kraju „trzeciego świata" z pewnością przysparzało wielu problemów i nie mogło oznaczać niczego pozytywnego. W podobny sposób, choć oczywiście na zasadzie kontrastu, przynależność do „pierwszego świata" mogła być powodem do dumy. Dzięki temu zaproponowany porządek linearny zdecydowanie ułatwiał przekonanie o konieczności utrzymania lub zmiany dotychczasowej pozycji w hierarchii, ponieważ sama możliwość stania się krajem „pierwszego", „drugiego" lub „trzeciego świata", uzależniona naturalnie od aktualnie zajmowanej pozycji, mogła stanowić odpowiednią motywację do działania. Choć nie istniała oczywiście żadna wyczerpująca lista państw przynależących do poszczególnych kategorii, różnice pomiędzy każdym ze światów były na tyle klarowne, iż umożliwiały potencjalnemu czytelnikowi intuicyjną orientację w opisywanej rzeczywistości.

Istotnym *novum* względem tradycyjnych idei rozwoju ekonomicznego było w przypadku brandingu narodowego to, że jakościowa przepaść pomiędzy „pierwszym" a „trzecim" światem pozwalała wprowadzić podwójne tempo rywalizacji. Podczas gdy nawet chwilowa bierność mogła doprowadzić do natychmiastowej utraty posiadanych zasobów oraz do początku drogi w dół — jak można było wywnioskować na podstawie przykładu [9] — o tyle ruch ku górze był stosunkowo powolny i wymagał sporej aktywności. Sytuację państw słabo rozwiniętych mogło poprawić jedynie odpowiednie wykorzystanie posiadanych przez nie atutów, które polegać miało na przedstawieniu się globalnej publiczności (lub rynkowi światowemu) jako „niszowa propozycja". Innymi słowy kraje te mogły wykorzystać swoje słabości w innowacyjny sposób. Jeśli dokładnie przyjrzeć się argumentacji autora, zauważyć można, że ze względu

na swoje zacofanie i brak bogactwa „kraje trzeciego świata" mogły stać się atrakcyjne dla „pierwszego świata", który w coraz mniejszym stopniu miał się interesować wartościami kojarzonymi z nowoczesnością. W ten sposób między wierszami Anholt sugerował, jak ogromnym potencjałem dysponowali zwolennicy brandingu narodowego, którzy w kontekście państw narodowych mogli wykorzystać wiedzę zdobytą w sektorze prywatnym, gdzie przynajmniej od kilku dekad rozwiązywanie takich problemów było na porządku dziennym.

Omawiając przywołany fragment, nie sposób pominąć także ostatniej części cytowanego tekstu, w której autor wspomina o „bardzo XX-wiecznym wyścigu", zwracając tym samym uwagę na różnice pomiędzy starym a nowym porządkiem. Na podstawie tekstu można zauważyć, że w przeszłości miejsce na szczycie „hierarchii narodów" mogło zagwarantować wyłącznie posiadanie „dużej gospodarki, dużej armii oraz dużej populacji". Siła liderów wynikała zatem w głównej mierze z wartości zasobów „twardych" i do pewnego stopnia policzalnych, takich jak na przykład zajmowany obszar terytorialny, dostęp do surowców naturalnych czy potencjał militarny oraz ekonomiczny. Zdaniem autorów publikujących w *Place Branding and Public Diplomacy* wraz z postępującą globalizacją coraz większe znaczenie zaczęły zyskiwać te rodzaje kapitału, które ze względu na swój płynny charakter nie podlegały tak precyzyjnej kwantyfikacji.

W ten sposób nawiązywano do omówionej przeze mnie w pierwszym rozdziale koncepcji Josepha S. Nye'a, której centralnymi elementami są pojęcia wpływu oraz „miękkiej siły" (zob. Nye 2007, 2012). Nadrzędnym celem podobnej argumentacji była chęć udowodnienia, że rywalizacja w zglobalizowanym świecie była zdecydowanie bardziej wymagająca niż kiedykolwiek wcześniej. W konkurencję miały być zaangażowane bowiem nie tylko państwa posiadające status mocarstw, ale właściwie wszystkie miejsca na świecie. Zmienione warunki współzawodnictwa wymagały natomiast zdecydowanego działania oraz zwrócenia uwagi na kwestie, których w świecie polityki nie traktowano do tej pory z należytą powagą. Wśród nich kluczowymi były wizerunek i marka kraju.

5.3. Obowiązek wyróżnienia się

Omówione do tej pory przykłady miały zobrazować najważniejsze założenia umożliwiające sformułowanie teorii brandingu narodowego. Jak starałem się pokazać, najistotniejszymi podstawami analizowanego dyskursu były dwa ściśle powiązane ze sobą przeświadczenia dotyczące odpowiednio kluczowej roli globalizacji oraz istnienia ogólnoświatowej konkurencji różnorodnych miejsc, w tym również współczesnych państw narodowych. Widać przy tym wyraźnie, iż opisywane wcześniej koncepty łączyły się ze sobą, tworząc zbiór wzajemnie warunkujących się aksjomatów. Przykładowo, wyrażenie sprzeciwu wobec twierdzenia o powszechnej rywalizacji państw (i miejsc) musiało oznaczać równocześnie zakwestionowanie zwiększonej mobilności kapitału. Takie postępowanie wymagało z kolei obalenia tez mówiących o zmianach wynikających z ekspansji rozwiązań technologicznych, istnienia światowego handlu, globalnych mediów, a także przyspieszenia komunikacyjnego spowodowanego globalizacją.

Ostatnim koniecznym posunięciem, które gwarantować miało wiarygodność wiedzy eksperckiej, było powiązanie wspomnianych wątków narracji z samym brandingiem, rozumianym nieco ogólnie jako zarządzanie wizerunkiem. Chodziło przy tym o stworzenie argumentacji, zgodnie z którą marka kraju „X" mogła mieć niebagatelne znaczenie w międzynarodowej konkurencji. Przyjmowano jednocześnie, że zglobalizowany świat oznaczał ujednolicenie rywalizujących podmiotów, które były w równym stopniu dostępne. Co więcej, uniwersalizacja ta dotyczyła również sfery wartości, ponieważ każdy kraj dążył właściwie do tego samego celu, którym było powiększenie zasobów kapitału poprzez przyciąganie kolejnych inwestycji, talentów, turystów czy mieszkańców. W tak zorganizowanym homogenicznym świecie przewagę mogło zapewnić jedynie odróżnienie się od innych państw.

Poniższy przykład pokazuje, w jaki sposób w zebranych artykułach łączono ze sobą wzmianki na temat hiperzłożonej rzeczywistości czasów globalizacji, ogólnoświatowej rywalizacji oraz obowiązku wyróżnienia się na tle konkurencji:

[11] „Because nations compete in economic (foreign direct investments, tourism, expo-rts), cultural, social and political areas, many countries have become aware of	„Ponieważ państwa rywalizują ze sobą w obszarach ekonomicznym (bezpośrednie inwestycje zagraniczne, turystyka, eksport), kulturowym, społecznym i politycznym,

a need to be recognised and to stand out against other countries".	wiele krajów uświadomiło sobie potrzebę bycia rozpoznanym i wyróżnienia się na tle innych krajów".

(Endzina, Luneva 2004: 94)

Przytoczony fragment rozpoczyna się od opisania sytuacji, która — jeśli pominąć rok publikacji artykułu — stanowi ciąg dalszy omawianych do tej pory opowieści na temat skutków globalizacji. Rywalizacja uznawana jest przez autorki za pewnik, a także wyzwanie dla wszystkich państw na całym świecie. Co więcej, przebiega ona na wielu poziomach jednocześnie, a wspomniane w tekście „obszary" rywalizacji pokrywają się w większości z rodzajami kapitału znanymi z poprzednich przykładów. Istotnym uzupełnieniem jest tutaj sfera polityki, której uwzględnienie potwierdza wszechogarniający charakter konkurencji. Widać także wyraźnie, że właściwie każde działanie wybranego państwa wiązało się z podjęciem rywalizacji z pozostałymi krajami, nawet jeśli ostateczny wynik konkurencji nie był w danym przypadku korzystny [15]. Tak jak w przypadku globalnych mediów czy rynku światowego, globalizacja raz na zawsze połączyła wszystkie punkty metaforycznej sieci, przez co niemożliwe stało się funkcjonowanie poza granicami światowej wspólnoty.

Konsekwencje współzawodnictwa międzynarodowego miały być widoczne w przyszłości, co wymagało podjęcia natychmiastowych działań, i choć z punktu widzenia ekspertów było to tak samo naturalne jak powszechna rywalizacja, nie wszyscy uczestnicy konkurencji zdawali sobie z tego sprawę. Sytuacja ta zaczynała się jednak zmieniać, ponieważ, jak zaznaczają autorki cytowanej wypowiedzi, „wiele krajów uświadomiło sobie potrzebę bycia rozpoznanym i wyróżnienia się na tle konkurencji". Zastosowany w tym przypadku zwrot dotyczący „uświadamiania sobie" podkreśla rangę samych ekspertów, którzy wydawali się doskonale rozumieć wyzwania nowej epoki. Wzmianka o „wielu krajach" udowadnia również, że wiedza tworzona na łamach *PB&PD* jest jak najbardziej aktualna, a przyjęcie analizowanych założeń to jedynie kwestia czasu.

Prawdziwe przesłanie znajduje się jednak dopiero na końcu cytowanego fragmentu. Zgodnie z ogólnie przyjętą ontologią brandingu narodowego od początku XXI wieku wszystkie kraje funkcjonowały w jednej przestrzeni informacyjno-rynkowej. Policentryzm nowoczesnego świata musiał zatem prowadzić do mniej lub

bardziej widocznej uniwersalizacji, szczególnie pod względem aksjologicznym. Na podstawie materiałów przeanalizowanych w poprzednim podrozdziale można powiedzieć, że wartością nadrzędną był w tym przypadku wzrost gospodarczy, który miał prowadzić również do powiększenia kapitału społecznego. Stąd też brało się twierdzenie, iż w homogenicznym świecie powszechnej konkurencji jedynie „wyróżnienie się na tle innych krajów" może przynieść jakikolwiek sukces. Jeżeli wszystkie państwa rywalizowały ze sobą na tych samych warunkach, a także dzieliły wspólną przestrzeń oraz były w równym stopniu widoczne i dostępne, odróżnienie się od konkurencji można było uznać za słuszną strategię.

„Bycie rozpoznanym", o którym wspominają autorki, miało również znaczenie ze względu na hiperzłożoność zglobalizowanego świata. Jak utrzymywali eksperci, w tak kompleksowym i skomplikowanym środowisku dobre imię, a przede wszystkim jasno określona tożsamość pełniły funkcję redukującą ryzyko, gdyż znacząco ograniczały niepewność. Bycie znanym oraz poważanym przez globalną publiczność miało przyczyniać się do rozwiązania problemu mobilności zasobów ludzkich i nieludzkich (np. poprzez zatrzymanie lub przyciągnięcie pożądanych inwestycji, turystów itp.). W taki oto sposób wypowiedzi podobne do cytowanej powyżej miały w subtelny sposób łączyć globalizację, rywalizację oraz branding w spójną narrację legitymizującą. Projektowanemu odbiorcy udowadniano bowiem, że problem rywalizacji spowodowany globalizacją miał swoje rozwiązanie.

Następny fragment dostarcza więcej szczegółowych informacji na ten temat. Jego autorka obrała także inny, bardziej bezpośredni sposób prezentacji swoich przekonań, dający się rozpoznać przede wszystkim przy okazji analizy modalności poniższej wypowiedzi:

[12] „The new global economy is thus imposing on all states the obligation to develop, manage and leverage their image in order to stand out in this competitive global marketplace. Nations, regions and cities need now to compete with each other for their share of the world's tourists, investment, aid, students, for buyers of their products and services, and for talent as well	„Nowa globalna ekonomia wymusza tym samym na wszystkich państwach obowiązek tworzenia, zarządzania i wpływania na swój wizerunek w celu wyróżnienia się na tym konkurencyjnym światowym rynku. Państwa, regiony i miasta muszą rywalizować ze sobą o swój udział światowych turystów, inwestycji, pomocy, studentów, nabywców ich produktów i usług oraz

as for the attention and respect of the media and the global community (Anholt 2006, 2010; Kotler and Gertner, 2002; Viosca et al., 2005)".

talenty, jak również o uwagę i szacunek mediów i światowej wspólnoty (Anholt 2006, 2010, Kotler, Gertner 2002, Viosca i in. 2005)".

(Johnson 2014: 201)

Opisane do tej pory wyobrażenia na temat świata zostały w tym przypadku streszczone w krótkiej formule przypominającej chwytliwy slogan reklamowy — „nowa globalna ekonomia" — co zasługuje na kilka uwag. Po pierwsze, nowość owej ekonomii współgra z wcześniejszymi konceptualizacjami, gdyż oddaje przełomowy charakter zmian spowodowanych globalizacją. Przejście od „starej" do „nowej" wersji zastępuje w tym przypadku wzmianki o kolejnej epoce, „erze informacji" czy rzeczywistości XXI wieku. Po drugie, „globalność" nowej ekonomii przypomina, że współczesny świat składa się z niezliczonych, lecz połączonych ze sobą, przez co również podobnych do siebie lokalizacji. Po trzecie wreszcie, chodzi w tym przypadku o system gospodarczy, który nie tylko jednoczy wspomniane miejsca, ale również wprowadza identyczne zasady dla wszystkich. W ten sposób autorce udało się osiągnąć zamierzony cel, którym było przedstawienie ogólnoświatowych trendów jako zjawisk obiektywnych i zarazem mających znaczenie w konkretnym miejscu. Zastosowana następnie nominalizacja („nowa globalna ekonomia wymusza") pozwoliła jej jeszcze bardziej wzmocnić przekaz, dzięki czemu w dalszej części zdania mogła ona mówić o „obowiązku tworzenia, zarządzania i wpływania na swój wizerunek".

Wyróżnienie się spośród masy podobnych podmiotów stało się koniecznością, tak samo jak rywalizacja, od której w „nowej globalnej ekonomii" nie było ucieczki. Zwrócenie uwagi na kwestie wizerunkowe miało w znaczący sposób ułatwić konkurencję. Umiejętne zarządzanie wizerunkiem wiązało się ze spełnianiem oczekiwań „konkurencyjnego rynku światowego". Dobra reputacja pełniła tym samym funkcję gwarancji, ponieważ zapewniała, iż ulokowanie mobilnego kapitału w konkretnym miejscu przyniesie w konsekwencji odpowiednie korzyści. Ważne było także to, że pozytywna ocena światowej publiczności, szczególnie w czasach nieustannych przeobrażeń i sporej niepewności, świadczyć miała o powodzeniu wcześniejszych inwestycji.

Przedmiotem rywalizacji „państw, regionów i miast" były zarówno materialne, jak i niematerialne zasoby, które w tym samym stopniu cechowała pewna

skończoność. Według autorki przywoływanej wypowiedzi każdej lokalizacji zależało na zagwarantowaniu sobie „swojego udziału" kapitału, co po raz kolejny potwierdza istnienie wspólnej dla wszystkich przestrzeni. Poszczególne kraje (oraz inne miejsca) musiały więc przypodobać się światowej wspólnocie, zareklamować swoje atuty i odpowiednio umotywować chęć zagarnięcia możliwie największej części rynku składającego się z „turystów, inwestycji, pomocy" itd.

Dążenie do wyróżnienia się na tle konkurencji poprzez umiejętne zarządzanie wizerunkiem mogło uchodzić za nowatorski pomysł w kręgach politycznych, z całą pewnością nie było jednak żadnym odkryciem dla ekonomistów myślących w kategoriach przewagi konkurencyjnej czy marketingowców zajętych na co dzień promowaniem dóbr produkowanych przez prywatne przedsiębiorstwa. W celu uzyskania pełnej wiarygodności należało zatem jedynie pokazać, w jaki sposób obydwie sfery — polityka i marketing/branding — łączyły się ze sobą w „nowej globalnej ekonomii".

Próbę taką ilustruje następujący wycinek artykułu:

> **[13]** „In an increasingly linked and competitive world, not only companies but also countries are engaged in competition for the limited resources available. As Anholt (2002) states, 'globalization is turning the world into a gigantic super-market' (p. 234) where countries compete against each other to stimulate their exports and attract the limited pool of tourism, foreign direct investment (FDI) and talents. Governments are turning to marketing and branding techniques to differentiate their countries on the global stage in order to establish a competitive edge over rival countries […]. As competition increases, nations need to develop distinctive brands".
>
> „W coraz bardziej połączonym i konkurencyjnym świecie nie tylko przedsiębiorstwa, ale także kraje angażują się w rywalizację o ograniczone dostępne zasoby. Jak twierdzi Anholt (2002: 234), »globalizacja zamienia świat w gigantyczny supermarket«, w którym kraje konkurują ze sobą, żeby stymulować swój eksport i przyciągnąć ograniczoną pulę turystów, bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) oraz talentów. Rządy wybierają techniki marketingowe i brandingowe, aby wyróżnić swoje kraje na globalnej scenie w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami […]. Wraz z tym, jak rośnie konkurencja, kraje muszą tworzyć odróżniające się marki".
>
> (Fetscherin, Marmier 2010: 59)

Przywołany fragment doskonale nadaje się do podsumowania analizy przeprowadzanej w niniejszym rozdziale, gdyż związek globalizacji, rywalizacji oraz brandingu przedstawiono tutaj jako zupełnie logiczny, konieczny i w pełni uzasadniony. Wyróżnienie się na tle konkurencji stawało się w tym przypadku obowiązkiem,

ponieważ tego właśnie wymagała międzynarodowa rywalizacja o „ograniczone dostępne zasoby".

Zakomunikowanie owego przekazu ułatwić miała analogia dotycząca firm i państw oraz powiązana z nią metafora supermarketu. W pierwszej kolejności autorzy uznają, że kraje i przedsiębiorstwa współdzieliły tę samą przestrzeń, dążąc również do podobnego celu, którym było zapewnienie sobie możliwie największej ilości zasobów. Sugeruje się zatem, iż państwa upodobniły się do międzynarodowych korporacji, które doskonale radziły sobie w zglobalizowanym świecie, przez co mogły stanowić wzorzec postępowania. Wątek ten — jak pokażę w kolejnym rozdziale — pełnił niezwykle istotną funkcję w procesie legitymizacji brandingu narodowego, ponieważ tak jak w przypadku globalizacji, pozwalał odnieść się do dobrze znanego kontekstu.

Nie ulega wątpliwości, że przywoływana za Anholtem metafora ŚWIAT to SUPERMARKET — pasująca zresztą do wspomnianej wcześniej metafory ŚWIAT to RYNEK — miała przekonać odbiorcę do zaakceptowania wizji proponowanej przez autorów. Z jednej strony chodziło przy tym o podkreślenie dostępności wielu „produktów" gotowych do natychmiastowej konsumpcji, z drugiej strony dostrzegalna jest presupozycja, iż wybór pomiędzy różnorodnymi dobrami, właśnie z racji powszechnej dostępności, nie należał do najprostszych. Patrząc z perspektywy producenta, prawdopodobieństwo sukcesu zwiększyć mogła adekwatna do sytuacji prezentacja produktu, na przykład poprzez opakowanie, reklamę lub ogólną komunikację marki wyróżniającą produkt na sklepowej półce. Jeżeli zatem świat był w rzeczywistości „gigantycznym supermarketem", zastosowanie narzędzi brandingowych w kontekście państw narodowych nie powinno budzić większych kontrowersji, co potwierdzały zresztą przykłady „rządów", które „wybierały techniki marketingowe i brandingowe". Tylko takie postępowanie mogło zapewnić jakąkolwiek „przewagę konkurencyjną nad rywalami". To bardzo ogólne określenie „rządy" — charakterystyczne zresztą dla retoryki ekspertów — wskazywało również, że niektóre państwa już rozpoczęły swoją drogę na szczyt, wykorzystując najnowszą wiedzę marketingową i brandingową. Nie trzeba dodawać, iż w konsekwencji presja

konkurencji wzrastała jeszcze bardziej. Tworzenie „odróżniających się marek" było więc odpowiednim postępowaniem.

Cytowany tekst pokazuje, w jaki sposób branding narodowy stał się teoretyczną możliwością, głównie ze względu na wyraźnie manifestowaną wiarę w skuteczność zarządzania marką. Warto również zauważyć, że autorzy nie stawiają tutaj żadnych hipotez. Ich wypowiedź jest raczej stwierdzeniem faktów, przez co branding opisywany jest nie jako jedno z wielu, ale wręcz jedyne rozwiązanie problemu konkurencji. Umiejętność tworzenia marki narodowej stawała się tym samym koniecznością.

***

Przeanalizowane w niniejszym rozdziale praktyki artykulacji wskazują, jakie były podstawowe elementy stabilizujące branding narodowy jako dyskurs. Wśród nich najważniejsze wydają się przede wszystkim punkty węzłowe „globalizacja", „światowy rynek", „globalne media" oraz „rywalizacja", a także związane z nimi metafory strukturalne ŚWIAT to SIEĆ i ŚWIAT to RYNEK, które regulowały przebieg procesów komunikacyjnych konstytuujących analizowaną formację dyskursywną. Funkcjonując jako swoiste centra semantyczne, wymienione konstrukty zapewniały spójność praktyk artykulacji, które polegały na wiązaniu elementów znaczących w jednorodny system. Wskazane punkty węzłowe wyznaczały sensowność wypowiedzi aktorów, którzy pomimo występujących między nimi oczywistych różnic w swoich tekstach tworzyli i odtwarzali strukturę dyskursu w zgodzie z pewną określoną logiką.

W tym kontekście uwidacznia się także możliwa do zajęcia pozycja podmiotowa eksperta. Na podstawie przywołanych fragmentów artykułów z *Place Branding and Public Diplomacy* da się bowiem zauważyć, że dokonane w ramach analizowanego dyskursu powiązania przebiegały właściwie w identyczny sposób, niezależnie od tego, jak wyglądała kwestia autorstwa poszczególnych wypowiedzi (zob. także zwroty zawarte w Tabeli 1). Oprócz oczywistego znaczenia tej pozycji podmiotowej z perspektywy dalszej analizy tekstów na temat marki narodowej zauważalna jest w tym przypadku także ogólna heurystyczna wartość tego pojęcia w szerszym kontekście teoretycznym. Mówienie właśnie o pozycji podmiotowej zamiast o autorytecie otwiera, jak sądzę, interesujące możliwości badania wypowiedzi.

Tabela 1. Kategorie, podkategorie i przykładowe zwroty związane z kwestiami omawianymi w Rozdziale 5. Źródło: opracowanie własne.

KATEGORIA	PODKATEGORIA	PRZYKŁAD
globalizacja	świat	„We live in a globalized world" (Vela, Xifra: 2015: 83) „In today's globalised, networked world" (Anholt 2006e: 18) „In the world of increasing globalization" (Freeman, Nguyen 2012: 158)
	nowy porządek	„In this globalisation era" (Jun, Lee 2007: 43) „In an era of globalisation" (Cooper, Momani 2009: 104) „in the age of globalisation" (Anholt 2008c: 3)
globalne media	system mediów	„in the new media environment" (Garbasz-Rawson 2007: 215) „the results capture a general trend in world media" (Rivas 2011: 29) „the world media will react with cynicism" Nattavuthisit 2007: 29)
	światowa publiczność	„a global and homogenous audience" (Szondi 2010: 341) „in the collective mind of a global audience" (Coaffee, van Ham 2008: 191) „to achieve attention from international audiences" (Magnus 2016: 198)
rynek światowy	rynek	„In today's global market" (Pigman, Deos 2008: 89) „With globalisation markets are becoming more integrated" (Mihailovich 2006: 227) „its actual performance in the global marketplace" (Anholt 2005b: 337)
	mobilność	„increased mobility, both spatial and social" (Freire 2005: 352) „the growing mobility of people and businesses" (Herrero i in 2015: 199) „highly mobile capital" (Mayes 2008: 131)
powszechna rywalizacja	konkurencja	„Globalisation implies of course that all states are in competition with one another" ('How has Place Branding Developed During the Year that *Place Branding* has been in Publication?' 2006: 17) „Globalisation means that countries compete with each other" (Anholt 2006b: 263) „Globalization has led to fierce competition among countries" (Aziz, Friedman, Ilhan 2015: 175)
	cechy rywalizacji	„the severe competitions existing among regions, nations and cities around the world" (Gertner 2007: 6) „as the competition for consumer attention has never been more acute" (Anholt 2007b: 192) „Competition has become so intense and intrinsic" (Metaxas 2010: 229)
wyróżnienie się		„a country needs to distinguish itself from its competitors" (Wanjiru 2006: 90) „that provide the nation with culturally grounded differentiation" (Lee 2012: 209) „Country branding is driven by the need for differentiation and there can be no doubt that the countries compete with each other" (Magnus 2016: 197)

Rozdział 6. Branding narodowy jako praktyczna konieczność

6.1. Zarządzanie marką
6.2. Państwa i przedsiębiorstwa
6.3. Zalety silnej marki narodowej

Teoretyzowanie na temat brandingu narodowego stało się możliwe dzięki połączeniu trzech niezwykle istotnych założeń na temat świata, mówiących kolejno o wpływie wciąż postępującej globalizacji, istnieniu ogólnoświatowej rywalizacji oraz wynikającej z nich potrzebie wyróżnienia się na tle konkurencji w celu osiągnięcia ekonomicznego i społecznego postępu. Taki sposób przedstawiania rzeczywistości dostarczał podstaw do uznania brandingu za uzasadnioną formę zarządzania współczesnym państwem narodowym. W perspektywie dalszych rozważań istotne jest przede wszystkim to, że narracje legitymizujące przeanalizowane w poprzednim rozdziale stanowiły dla ekspertów odpowiedni punkt wyjścia, a wymienione koncepty pozwalały w dalszej kolejności tworzyć wątki bardziej szczegółowe. O ile pojawiające się wzmianki na temat globalizacji, rynku światowego, powszechnej rywalizacji oraz konieczności wyróżnienia się umożliwiały przedstawienie brandingu narodowego jako zasadnego z teoretycznego punktu widzenia, o tyle fragmenty, które zamierzam przytoczyć poniżej, miały przekonywać o praktycznej konieczności wykorzystania narzędzi brandingowych w kontekście państw, a nawet, co ciekawe, o niemożliwości ich niestosowania [16]. Pod tym względem teksty analizowane w niniejszym rozdziale wynikają wprost z założeń scharakteryzowanych wcześniej, stanowiąc dodatkowo ich rozwinięcie i konkretyzację.

Moim głównym celem w tej części pracy jest przedstawienie najczęściej pojawiających się argumentów ekspertów, przemawiających za tym, że zarządzanie marką narodową było nie tylko postępowaniem ważnym, ale również najzupełniej logicznym i właściwie niezbędnym w zglobalizowanym świecie. Interesować mnie będą zatem te fragmenty artykułów publikowanych w *Place Branding and Public Diplomacy* w latach 2004-2017, w których autorzy przekonywali o konieczności traktowania

poszczególnych państw jako marek posiadających własną tożsamość i wizerunek oraz przypominających pod różnymi względami firmy prywatne czy też międzynarodowe przedsiębiorstwa. Istotne będzie dla mnie także prześledzenie sposobów, w jaki eksperci pisali o korzyściach wynikających z umiejętnego zarządzania marką narodową.

6.1. Zarządzanie marką

W poprzednim rozdziale wskazywałem wielokrotnie, iż znaczna część wypowiedzi na temat globalizacji, ogólnoświatowej konkurencji oraz konieczności wyróżnienia się na tle konkurencji miała wywoływać wrażenie, jakoby współczesny świat cechował się nie tylko wzrastającą złożonością, lecz również coraz większą dynamiką, co w konsekwencji miało wymuszać podjęcie natychmiastowych działań w celu odnalezienia właściwej drogi w nowej rzeczywistości. Odpowiednia reakcja na ogólne przyspieszenie komunikacyjne stawała się przez to najważniejszym wyzwaniem, przed którym stawały współczesne państwa narodowe. Zgodnie z opinią ekspertów w warunkach wzmożonej konkurencji żaden kraj nie mógł sobie pozwolić na pasywność. Rzeczywistość XXI-wieku wymagała zdecydowanej aktywności ze strony przedstawicieli rządów wszystkich państw, a jednym z najbardziej stanowczych i zarazem niezbędnych działań było w tym kontekście przejęcie kontroli nad własną reputacją.

Doskonałym wprowadzeniem do dyskusji nad tym zagadnieniem jest wycinek artykułu, w którym cytowana przeze mnie już wcześniej autorka [12] przekonywała odbiorców o konieczności zarządzania wizerunkiem kraju:

> **[14]** „Every country has an image, regardless of whether that image is positive or negative, developed deliberately or by default and formed from education, the media, travel, immigration, product purchasers, business experiences or any combination of sources (Viosca et al., 2005). This image, understood as 'the sum of beliefs and impressions people hold about places' (Kotler and Gertner, 2002), is becoming a critical lever in international politics and trade. Indeed, image, brand and reputation are seen to be the new capital for nations in the twenty-first century".
>
> „Każdy kraj ma wizerunek, bez względu na to, czy jest on pozytywny, czy negatywny, stworzony celowo lub naturalnie i uformowany na podstawie edukacji, mediów, podróży, imigracji, [opinii — W.B.] nabywców produktów, doświadczeń biznesowych lub jakiejkolwiek kombinacji źródeł (Viosca i in. 2005). Wizerunek ten, rozumiany jako »suma przekonań oraz odczuć, jakie ludzie posiadają na temat miejsc« (Kotler, Gertner 2002), staje się kluczowym czynnikiem w międzynarodowej polityce i handlu. Istotnie, wygląda na to, że wizerunek, marka oraz reputacja są nowym kapitałem państw w XXI wieku".
>
> (Johnson 2014: 201)

Przyglądając się przywołanemu tekstowi, w pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na jednoznaczny wydźwięk zawartego w nim twierdzenia, zgodnie z którym istnienie wizerunku było bezpośrednio związane z samym posiadaniem statusu państwa. Jak pisała autorka, „każdy kraj ma wizerunek", który w tym przypadku określono jako „sumę przekonań oraz odczuć, jakie posiadają ludzie na temat miejsc". Wizerunek lub *image* jest tutaj właściwie synonimem opinii (publicznej) i wiąże się bezpośrednio z samym aktem postrzegania „obiektu", jakim jest kraj. Wydaje się więc, że Johnson odwoływała się w tym przypadku do klasycznego — o ile można tak powiedzieć — dualizmu stojącego u podstaw brandingu, a więc rozróżnienia pomiędzy tożsamością [*brand identity*] a wizerunkiem [*brand image*] marki (Kapferer 2012: 149-154, de Chernatony 2003: 48-52). Ten ostatni charakteryzowany jest zazwyczaj w literaturze przedmiotu jako odbicie czy też z konieczności zniekształcone odzwierciedlenie tożsamości, funkcjonujące na zasadzie Lippmannowskiego stereotypu, gdyż chodzi tu w zasadzie o rodzaj obrazów w ludzkich głowach (Lippmann 2020). W tym kontekście profesjonalne zarządzanie marką oznacza przede wszystkim podejmowanie działań mających na celu niwelowanie różnic pomiędzy tożsamością a wizerunkiem lub, mówiąc inaczej, nieustanne dążenie do „zwalczania" negatywnych skojarzeń oraz zastępowania ich wyobrażeniami bardziej pozytywnymi, zgodnymi z wizją i strategią marki.

Na zasadzie dygresji warto zauważyć, że to prawdopodobnie dzięki podobieństwom wizerunku i stereotypu branding narodowy mógł jawić się jako przekonująca propozycja teoretyczna. Chodzi mi tutaj przede wszystkim o możliwość nawiązania do wcześniejszych, dobrze utrwalonych struktur komunikacyjnych. Pod pewnymi względami można było twierdzić na przykład, że wizerunek to po prostu bardziej aktualna wersja stereotypu (lub suma stereotypów), o wiele lepiej pasująca do skomplikowanej rzeczywistości czasów globalizacji. Takie przedstawienie sprawy pozwalało utrzymywać, że wizerunek, tak jak stereotyp, powstaje w wyniku bezpośredniego lub pośredniego obcowania z konkretnym krajem. Mówienie o *image'u* bądź reputacji jakiegoś państwa wprowadzało jednak do dyskusji istotną kwestię, zgodnie z którą sugerowano możliwość zmiany nastawienia opinii publicznej. W odróżnieniu od stereotypu, kojarzonego głównie z „długim

trwaniem" (zob. Braudel 1991), wizerunek, nie mówiąc już o marce, jest fenomenem na wskroś nowoczesnym, przez co również płynnym, dynamicznym i jednocześnie aktualnym. Zarządzanie reputacją mogło uchodzić więc nie tylko za możliwe, lecz przede wszystkim bardziej prawdopodobne niż zwalczenie negatywnych i formowanych przez stulecia stereotypów. Wydaje się, że w ten sposób wizerunek mógł zapewniać brandingowi narodowemu stosowną wiarygodność i adekwatność. W tym miejscu należy jednak odrazu zasygnalizować, że w ostatecznym rozrachunku płynność znaczeń nadawanych takim określeniom jak marka, *image* oraz reputacja, widoczna choćby w cytowanym powyżej fragmencie, gdzie słowa te stosowane są właściwie wymiennie, doprowadziła do obniżenia statusu brandingu narodowego, gdyż w znaczący sposób utrudniały bądź nawet uniemożliwiały one paradygmatyzację powstającej dyscypliny (zob. Rozdział 9.).

Wykorzystanie dualizmu tożsamość-wizerunek z całą pewnością wiązało się z ustaleniami na temat usieciowienia oraz istnienia systemu globalnych mediów oraz rynku światowego. Jak podkreślali eksperci, wszystkie miejsca, w tym także kraje, tworzyły jedną światową wspólnotę widocznych (media) i dostępnych (rynek) lokalizacji. Konsekwencją podobnej argumentacji było to, że w czasach dwudziesto-czterogodzinnej obserwacji każde miejsce lub państwo posiadało jakiś wizerunek, który najczęściej można było dodatkowo sklasyfikować jako pozytywny lub negatywny, w tym również, co bardzo ważne — niespójny. Korzystny wizerunek miał być rzecz jasna bardziej pożądany z punktu widzenia rządów poszczególnych państw, głównie ze względu na hiperzłożoność zglobalizowanego świata, w którym, jak przekonywano, dobra opinia pełniła rolę swoistego drogowskazu bądź punktu orientacyjnego. Niebagatelne znaczenie pozytywnego wizerunku dla podmiotów biorących udział w światowej rywalizacji związane było przede wszystkim z przeświadczeniem, że tylko miejsca znane, wyróżniające się miały szansę na przyciągnięcie i zatrzymanie wysoce mobilnego kapitału.

Sugeruje to również autorka cytowanego tekstu, mówiąc o polityce i handlu międzynarodowym, w których, zgodnie z jej opinią, kwestie wizerunkowe nabierały coraz większej wagi. Wniosek ten potwierdza w szczególności ostatnie zdanie

przywoływanego ustępu, gdzie marka, wizerunek oraz reputacja zostały przez nią wprost określone jako „nowy kapitał państw w XXI wieku".

Wracając do związku wizerunku z postrzeganiem, należy zauważyć, że z perspektywy ekspertów zajmujących się marką kraju (co widać wyraźnie w powyższym tekście) jednym z najważniejszych założeń dotyczących funkcjonowania państw było to, że nieustannie produkowały one niezliczoną ilość komunikatów na swój temat, mogących w konsekwencji mieć wpływ na ogólny obraz danego miejsca. Niemal każdy przekaz posiadał lub mógł posiadać w tym kontekście znaczenie. Potencjalni odbiorcy mogli poznawać dany kraj bezpośrednio, np. poprzez podróże lub doświadczenia związane z pracą (imigracja, biznes) oraz pośrednio, dzięki edukacji i mediom, czy nawet na podstawie zakupu produktów pochodzących z konkretnego miejsca.

Dzięki takiej argumentacji potwierdzano „niezbywalny" charakter wizerunku. Interesujące jest również to, że z jednej strony wizerunek był zbiorem wyobrażeń powstałych na bazie licznych kontaktów publiczności z wybranym krajem, z drugiej zaś chodziło właśnie o zbiór, czy też sumę, przez co wykluczano możliwość posiadania wielu różnych wizerunków jednocześnie. W tym ostatnim przypadku w analizowanym korpusie mówiono po prostu o braku spójności, który miał stanowić istotny problem, a także doskonały asumpt do podjęcia aktywności określanej jako branding narodowy. Kolejną wartą uwagi kwestią jest to, że nawet jeśli wizerunek okazywał się niespójny, był on równocześnie czymś stosunkowo ustabilizowanym oraz możliwym do określenia i oceny, np. właśnie jako niespójny. W konsekwencji mógł on ulegać zmianie, co na początku cytowanego tekstu sugeruje autorka, pisząc o możliwości „celowego tworzenia" wizerunku.

Wydaje się, że podobnie jak w przypadku awansu w „hierarchii narodów" wszystko zależało od świadomości rządzących oraz odpowiedniego wykorzystania wiedzy eksperckiej [11]. Takie ujęcie problemu mogło pomóc ekspertom uniknąć ewentualnych niepowodzeń wynikających z nieskuteczności przeprowadzanych działań promocyjnych wybranego kraju. Odpowiedź na uwagi dotyczące nieadekwatności proponowanych rozwiązań mogła zostać oparta na przykład na prognozach dotyczących przyszłości, gdyż „celowe tworzenie" dobrego i spójnego wizerunku niewątpliwie

wymagało obrania perspektywy długoterminowej. Skuteczną strategią odpierania zarzutów mogło być także wskazanie błędów po stronie „nieświadomych" polityków.

Przedstawianie brandingu narodowego jako praktycznej konieczności wynikało bezpośrednio ze zwiększonej złożoności świata opisanej w rozdziale poprzednim. W tym sensie zarządzanie marką kraju miało być odpowiedzią na wyzwania współczesności. Skoro wizerunki, stereotypy lub marki powstawały samoistnie — jak pokazuje następny fragment — branding mógł wydawać się działaniem w pełni racjonalnym, i to nie tylko z perspektywy ekspertów. Wykorzystanie narzędzi marketingowych miało stanowić właściwą reakcję na globalne zmiany, ponieważ zarządzanie marką przedstawiano często jako proces, mający na celu spełnienie wymagań stawianych przez międzynarodową konkurencję. Aby przekonać o tym odbiorców, wystarczyło postawić proste pytanie retoryczne: jeśli marka kraju jest tak ważna, a proces jej powstawania wydaje się być związany z naturalnym, można powiedzieć codziennym funkcjonowaniem państwa (lub właściwie jakiegokolwiek miejsca), dlaczego nie podjąć próby świadomego zarządzania tak cennym zasobem w celu osiągnięcia określonych korzyści? Zgodnie z podobną logiką wywodu sama chęć „przejęcia kontroli" nad własnym wizerunkiem mogła zostać uznana za odpowiednią, racjonalną inicjatywę i przejaw prawdziwej odpowiedzialności. Można wręcz powiedzieć, że zarządzanie marką kraju oznaczać mogło przejęcie kontroli nad własnym losem, a co za tym idzie — także nad przyszłością całego narodu [36]. W opozycji do chaosu i nieprzejrzystości zglobalizowanego świata branding z definicji uważano za przedsięwzięcie przemyślane oraz perfekcyjnie zaplanowane, co niejednokrotnie podkreślano używając takich słów jak: „strategia", „program", „plan" czy „kampania" (zob. Tabela 4 na końcu Rozdziału 8.) [39].

Kolejny fragment ilustruje przebieg strategii argumentacyjnej, zgodnie z którą branding przedstawiano za działanie konieczne:

[15] „Whether a place wants a brand or not, it has one. The brand may not always be positive, but it nevertheless exists. Therefore a place wishing to attract investment, tourism and skilled workers, or create a sense of community and belonging or build an international stature to enhance product sales abroad must manage its brand

„Bez względu na to, czy miejsce chce mieć markę, czy nie, i tak ją ma. Nie zawsze jest ona pozytywna, ale mimo wszystko istnieje. Miejsce chcące przyciągnąć inwestycje, turystów oraz wykwalifikowanych pracowników lub pragnące stworzyć poczucie wspólnoty i przynależności albo dążące do zbudowania międzynarodowej reputacji,

(Anholt, 2003). In other words, it must develop a place brand strategy either to preserve and enhance a favourable brand or to counter a negative brand".

by zwiększać sprzedaż produktów za granicą, musi więc zarządzać swoją marką (Anholt 2003). Innymi słowy, miejsce musi opracować strategię marki miejsca, albo żeby zachować i wzmocnić korzystną markę, albo zwalczyć tę negatywną".

(Gold 2006: 221)

Powyższy tekst poświęcony jest co prawda marce miejsca [*place brand*], oddaje jednak ogólne przeświadczenie autorów publikujących w *Place Branding and Public Diplomacy* na temat możliwości oraz konieczności zarządzania marką kraju. Sam autor bez większych problemów wielokrotnie zmienia zresztą obiekt narracji, używając właściwie wymiennie określeń takich jak: „*place*", „*country*" i „*city*", co jednoznacznie potwierdza konkluzje dotyczące potencjału słowa „miejsce" przedstawione przeze mnie w poprzednim rozdziale.

Jak przekonywał autor omawianego artykułu, marka powstawała właściwie bez względu na rodzaj lokalizacji. Jej istnienie było również niezależne od „intencji" poszczególnych miejsc. Podobnie jak w przypadku wizerunku, sam akt postrzegania (mam tutaj na myśli perspektywę odbiorców) prowadził do stworzenia marki, która w swej istocie mogła być wyłącznie pozytywna bądź negatywna. W drugim zdaniu przywoływanego fragmentu rozróżnienie tego rodzaju przybrało dosyć interesującą formę, ponieważ Gold wspomina wyłącznie o pierwszej możliwości, nadając jej tym samym większe znaczenie. Choć wniosek ten może wydawać się zbyt daleko idący, uważam, że relacja pomiędzy dwiema stronami rozróżnienia była z założenia niesymetryczna. Mówiąc inaczej, każda marka, która nie zasługiwała na jednoznaczną aprobatę, mogła zostać oceniona jako negatywna. Sugeruje to zarazem, że choć wszystkie miejsca posiadały jakąś markę, sklasyfikowanie jej jako „korzystnej" musiało wiązać się ze spełnieniem odpowiednich kryteriów.

Takie ujęcie problemu pozwalało ekspertom uzyskać bardzo dobrą pozycję, szczególnie jeśli chodzi o kwestie związane z retoryką. Po pierwsze, marka konkretnego miejsca bądź kraju i tak istniała, niezależnie od rodzaju podejmowanych działań, dzięki czemu autorzy mogli wypowiadać się raczej na temat faktów niż wątpliwych domniemań. Potwierdzeniem owych faktów mogły być przykładowo badania percepcji, zarówno w jakościowym, jak i ilościowym wariancie. Po drugie, jeżeli ocena jakości

marki miała polegać na przypisaniu jej pozytywnego lub negatywnego predykatu, konieczność stosowania narzędzi brandingowych mogła uchodzić za uzasadnioną. Biorąc pod uwagę przedstawione do tej pory narracje legitymizacyjne, można stwierdzić, iż przyjęcie lub odrzucenie wiedzy eksperckiej sprowadzało się właściwie do wyboru pomiędzy chęcią posiadania dobrej lub złej marki, czy też, w sporym uproszczeniu, między potencjalnymi korzyściami lub ewentualnymi stratami. Ostatnie zdanie omawianego tekstu pokazuje z kolei, że zarządzanie marką miało gwarantować lepsze efekty także w przypadku posiadania dobrej reputacji, którą trzeba było utrzymać lub poprawić. Pierwotny dylemat scharakteryzowany powyżej sprowadzał się tym samym do wyboru pomiędzy obietnicą postępu a stagnacją lub regresem, ponieważ nikt nie mógł zagwarantować, że z narzędzi brandingowych nie skorzystają inne państwa.

Uwidacznia się w tym miejscu ta sama logika, o której pisałem przy okazji omawiania najważniejszych cech międzynarodowej konkurencji. Zaufanie ekspertom w każdym przypadku miało wiązać się z zyskiem, bez względu na pozycję zajmowaną wcześniej w światowym rankingu. Odrzucenie wiedzy eksperckiej skutkowało z kolei wycofaniem się z rywalizacji oraz zaakceptowaniem posiadania niekorzystnej marki, konieczności odgrywania mniej istotnej roli na arenie międzynarodowej, a przede wszystkim zdecydowanie gorszych perspektyw. Konsekwencją świadomego sprzeciwu wobec propozycji ekspertów była więc rezygnacja z obietnicy lepszej przyszłości, co w kontekście państw narodowych mogło stanowić wyraz ignorancji.

Powyższy cytat jest istotny także ze względu na ewentualne korzyści wynikające z wprowadzenia w życie założeń teorii brandingu (narodowego). Pomimo że autor nie wymienia ich eksplicytnie, na podstawie lektury tekstu można bez trudu stworzyć listę potencjalnych pozytywnych efektów zarządzania marką. W pierwszej kolejności chodziło o przyciąganie mobilnego kapitału, w tym również kapitału ludzkiego, tj.: inwestycji, turystów oraz „wykwalifikowanych pracowników". Po drugie, choć w samym tekście wątek ten pojawia się jako ostatni, odpowiednia reputacja miała przekładać się bezpośrednio na sprzedaż produktów wytwarzanych w danym miejscu. Po trzecie wreszcie, silna marka mogła w opinii autora pomagać w „stworzeniu poczucia wspólnoty i przynależności" [21]. Rozwinięciem tej ostatniej kwestii zajmę się na końcu niniejszego rozdziału, w tym miejscu warto jedynie zaznaczyć, że takie

przedstawienie zalet brandingu pozwalało odpierać potencjalne zarzuty krytyków, którzy zechcieliby potraktować opisywaną teorię jako opartą na czysto ekonomicznych, a więc równocześnie zbyt trywialnych pobudkach.

Wypowiedzi autora warto przyjrzeć się także pod kątem modalności. Jak można zauważyć, w ostatniej części dwukrotnie pojawia się w niej słowo „musieć" [*must manage, must develop*], co pozwala nie tylko określić pragmatyczny cel analizowanego fragmentu, ale również sklasyfikować cały tekst jako opinię eksperta posiadającego autorytet. Dążeniem autora było przekonanie odbiorcy do swoich racji, co w przypadku brandingu narodowego bardzo często odbywało się poprzez ograniczenie alternatyw. W cytowanym przykładzie ostatnie zdanie, które stanowi jednocześnie konkluzję całego akapitu, pozostawia czytelnika bez możliwości jakiegokolwiek wyboru. Zarządzanie marką lub „opracowanie strategii" stawało się jedynym właściwym rozwiązaniem problemów spowodowanych globalizacją oraz ogólnoświatową konkurencją, a sam branding miał sprawdzać się zarówno w przypadku liderów „hierarchii narodów", jak i miejsc mniej uprzywilejowanych.

Branding jako aktywność i samoobrona

Wspólną cechą tekstów omawianych do tej pory w niniejszym rozdziale było to, że odpowiednio wizerunek oraz markę określano w nich jako byty powstające samoistnie, a także funkcjonujące w sposób niezależny od woli poszczególnych miejsc czy społeczności. Na tej podstawie sugerowano następnie możliwość podjęcia działań bardziej świadomych, wynikających z nastawienia na osiągnięcie konkretnych celów natury politycznej, ekonomicznej i społecznej. Kontrolowanie wizerunku czy marki było więc określane jako zarządzanie cennym zasobem [14], podczas gdy ignorowanie znaczenia tej kwestii miało być dowodem naiwności, a nawet zacofania rządzących, którzy z różnych powodów nie nadążali za zmianami i najnowszymi trendami.

Z perspektywy przeprowadzanej analizy ważne jest przede wszystkim, że w wyniku takiej argumentacji branding narodowy był ściśle związany ze sferą aktywności. Już sama próba praktycznego zastosowania wiedzy eksperckiej oznaczała przejęcie inicjatywy i, choć nie można było zagwarantować efektu podejmowanych działań, stosowanie nowych narzędzi jawiło się jako postępowanie bardziej korzystne

niż pozostawanie obojętnym. Brak aktywności na tym polu był przykładem naiwnego liczenia na przychylność międzynarodowej publiczności oraz przypadkowy awans w „hierarchii narodów".

Następujący fragment pokazuje, jak autorzy publikujący w *PB&PD* ustanawiali związek brandingu z aktywnością:

[16] „Although many different intentional and unintentional actions shape reputation, branding is a much more deliberate and intentional act undertaken by professional marketers and communicators".	„Choć reputację [kraju lub miejsca — W.B.] kształtuje wiele różnych intencjonalnych oraz nieintencjonalnych zachowań, branding jest zdecydowanie bardziej przemyślanym i zamierzonym działaniem, podejmowanym przez profesjonalnych marketerów oraz specjalistów zajmujących się komunikacją".

(Fullerton, Holtzhausen 2012: 272)

Autorki powyższej wypowiedzi przedstawiają branding jako aktywność na dwa sposoby. Pierwszy z nich polega na zestawieniu ze sobą na zasadzie przeciwieństwa „wielu różnych intencjonalnych i nieintencjonalnych zachowań" [*actions*] oraz „przemyśla-nego [*deliberate*] i zamierzonego działania" [*act*]. Ważna jest tutaj nie tylko „liczba" wymienionych działań — w pierwszym przypadku użyto liczby mnogiej, w dalszej części zdania występuje wyłącznie liczba pojedyncza — lecz także ich charakter. Zdaniem Fullerton i Holtzhausen reputację można było kształtować nieintencjonalnie oraz intencjonalnie. Jak można wywnioskować na podstawie cytowanego fragmentu, reputacja kraju lub miejsca mogła powstawać samoistnie i niejako przypadkowo lub w sposób zaplanowany oraz w pełni zamierzony, a więc zgodnie z założeniami teorii brandingu. Ujmując rzecz najprościej, aktywność miała polegać w tym przypadku na wyeliminowaniu działań nieintencjonalnych oraz zastąpieniu ich działaniami intencjonalnymi. Sam branding był zatem procesem zarządzania komunikacją wybranego kraju lub miejsca, koordynacją naturalnych przekazów kierowanych w stronę międzynarodowej opinii publicznej w taki sposób, aby osiągnąć zamierzone cele.

Ściśle wiąże się z tym drugi ze sposobów przedstawiania brandingu jako aktywności, który polega tutaj na podkreśleniu specjalistycznego charakteru tej dziedziny [17]. W odróżnieniu od połączenia zachowań intencjonalnych i nieintencjonalnych zarządzanie marką miało stanowić „działanie podejmowane

przez profesjonalnych marketerów oraz specjalistów zajmujących się komunikacją" [*professional marketers and communicators*][1]. Można zatem powiedzieć, że branding był nie tylko aktywnością związaną z możliwością osiągnięcia konkretnych korzyści, ale także działaniem jakościowo odmiennym, lepszym od „zwykłego" sposobu zarządzania państwem (i miejscem). Dodatkowo, umieszczenie brandingu w sferze profesjonalnej mogło sugerować pewną wyjątkowość, a także istotność i wyrafinowanie wiedzy eksperckiej. Profesjonalne zarządzanie marką kraju lub miejsca było bez wątpienia aktywnością szczególną, zarezerwowaną dla wąskiego grona specjalistów.

Na podstawie analizowanego fragmentu można odnieść wrażenie, że skorzystanie z usług ekspertów miało gwarantować natychmiastowe polepszenie sytuacji wybranego państwa lub miejsca. W pierwszej kolejności chodziło o zmianę nastawienia i przejście od chaotycznego do bardziej uporządkowanego, zorganizowanego i zaplanowanego komunikowania z otoczeniem czy nawet strategicznego „zachowywania się" na arenie międzynarodowej. Poprzez zastosowanie metod znanych z brandingu nieintencjonalne wysyłanie komunikatów na zewnątrz można było zastąpić odpowiednią autoprezentacją służącą realizacji konkretnych dążeń. Nie bez znaczenia była także zamiana nieświadomego i w gruncie rzeczy amatorskiego sposobu postępowania na podejście rynkowe, a więc bardziej adekwatne i aktualne w czasach globalizacji i międzynarodowej konkurencji [28].

Współpraca z ekspertami mogła przy tym uchodzić za aktywność o szczególnym znaczeniu. Była ona bowiem często zarówno dowodem zrozumienia mechanizmów współczesnej rywalizacji, jak i wyborem właściwego sposobu postępowania, jasno określanego przez ekspertów. Wprowadzanie w życie założeń teorii brandingu narodowego było zatem w równym stopniu próbą przejęcia kontroli nad własnym losem, oraz, co być może o wiele bardziej istotne, powierzeniem go w ręce profesjonalistów. Skorzystanie z usług zawodowych konsultantów mogło więc zostać potraktowane jako rodzaj długoterminowej inwestycji.

[1] Najprawdopodobniej chodzi tu o usługi świadczone przez doradców w dziedzinie dyplomacji publicznej oraz *public relations*, których w dosłownym tłumaczeniu należałoby tutaj określić jako „profesjonalnych komunikatorów".

Użycie narzędzi brandingowych w przypadku państw narodowych miało okazywać się rozwiązaniem racjonalnym przede wszystkim ze względu na presję ze strony konkurencji. Wybór drogi wytyczanej przez ekspertów był niemal równoznaczny z podjęciem wyzwania i rezygnacją z pasywnego uczestnictwa w międzynarodowej rywalizacji. Podobnie jak w przypadku argumentacji na temat mobilności zasobów taka narracja opierała się na założeniu, zgodnie z którym bierności nie można było traktować jako zwykłego braku aktywności. Zamiast tego stanowiła ona raczej wyraz ignorancji i myślenia według nieaktualnych kategorii [10]. Pasywność wybranego państwa, głównie z uwagi na opisane wcześniej samoistne powstawanie wizerunku i marki, nie oznaczała bowiem rezygnacji z posiadania dobrej lub złej reputacji. Chodziło raczej o lekceważenie znaczenia tych zasobów, tak cennych w czasach globalizacji. Wszystko za sprawą opinii międzynarodowej społeczności, nieustannie obserwującej poczynania wszystkich uczestników rywalizacji. Bierność mogła skutkować co najwyżej przypadkowym osiągnięciem statusu kraju o przeciętnej reputacji. W perspektywie przeprowadzanej analizy najważniejsze jest jednak to, iż odrzucenie założeń brandingu narodowego w żaden sposób nie powstrzymywało mechanizmu tworzącego marki, które same w sobie jawiły się jako coś zewnętrznego i właściwie obiektywnego względem państw narodowych.

Takie przedstawienie sprawy pozwalało z kolei na dalszą reprodukcję wiedzy eksperckiej. Bez trudu można było na przykład przekonywać, że niespójny lub negatywny wizerunek nie przystaje do tożsamości, aspiracji czy dążeń wybranej społeczności. Pod tym względem odrzucenie propozycji ekspertów mogło uchodzić za działanie szkodliwe — jako umyślne postępowanie wbrew interesom obywateli, którzy, co oczywiste, zasługiwali na możliwie najbardziej przychylną ocenę międzynarodowej publiczności. Nie bez znaczenia jest także to, że podobny wniosek (o negatywnych intencjach rządzących) mogli wyciągnąć sami eksperci, pełniący rolę zewnętrznych obserwatorów, którzy jednocześnie doradzali i ostrzegali przed negatywnymi skutkami ewentualnych zaniechań.

W ten sposób dochodziło do stworzenia niezwykle istotnych struktur dyskursywnych, które sprawiały, że branding narodowy przeciwstawiony dość naiwnej — przynajmniej z perspektywy rynkowej — polityce prowadzonej wedle znanych reguł

stawał się synonimem odpowiedzialnego zarządzania [37]. Bez wątpienia pomagało w tym wykorzystywanie opozycji pasywność-aktywność, gdyż takie prowadzenie argumentacji jasno określało horyzont oczekiwań. Bezpośrednio wskazywano bowiem, że tylko „aktywne działanie" (*sic!*) mogło prowadzić do powstania pozytywnego wizerunku oraz silnej marki. Ewentualne zaniedbania w tej kwestii miały natomiast prowadzić do negatywnych konsekwencji natury politycznej, ekonomicznej i społecznej.

Znakomitym przykładem podobnego wnioskowania jest kolejny fragment tekstu, w którym autor w dość jednoznaczny sposób stwierdza, że pasywność w dziedzinie zarządzania marką nie mogła prowadzić do żadnych pozytywnych rezultatów:

> **[17]** „After all, the alternative to 'doing' nation branding is not *not* doing nation branding: the alternative is allowing others to do the branding for you. Nation branding is, as I have remarked before, as much self-defence as proactive behaviour: it is the necessary response to […] the naturally trivialising tendency of international public opinion. As long as public opinion matters — and it matters terribly, because the public is the market — then it is not only legitimate but also vital for countries to do whatever is in their power to ensure that public opinion is as fair, as accurate and as positive as it possibly can be. Countries which do not do this run the risk of being saddled with a brand which does not suit their aims or interests at all, and which is very likely based on ignorance, hearsay, confusion or long-past events".
>
> „Ostatecznie alternatywą dla zarządzania marką narodową nie jest *niezarządzanie* nią: alternatywą jest dopuszczanie, aby zarządzali nią za ciebie inni. Branding narodowy jest, jak zauważałem już wcześniej, w równym stopniu formą samoobrony, jak i proaktywnym zachowaniem: jest konieczną odpowiedzią na […] naturalną tendencję międzynarodowej opinii publicznej do trywializowania. Dopóki liczy się opinia publiczna — a liczy się straszliwie, ponieważ publiczność to rynek — tak długo nie tylko uzasadnione, ale również niezbędne jest, aby państwa robiły wszystko, co w ich mocy, żeby zapewnić sobie możliwie najbardziej uczciwą, wierną oraz pozytywną opinię. Kraje, które tego nie robią, podejmują ryzyko skończenia z marką, która w ogóle nie odpowiada ich celom lub interesom i która najprawdopodobniej opiera się na ignorancji, pogłoskach, pomyłkach lub dawno minionych wydarzeniach"[2].
>
> (Anholt 2006b: 2)

Zdecydowany i jednocześnie bezpośredni ton autora wydaje się korespondować z opisywaną przez niego rzeczywistością, w której państwa nieustannie rywalizowały ze sobą, wykorzystując w tym celu narzędzia pochodzące z dziedziny marketingu.

[2] Używam w tym przypadku liczby mnogiej rzeczowników „hearsay" oraz „confusion", ponieważ w dużo większym stopniu odpowiadają one polskiemu uzusowi. W przypadku tego fragmentu problematyczny okazał się również idiom „*being saddled with*", który z powodu braku lepszego odpowiednika tłumaczę jako „skończyć z (marką)".

W przywoływanym tekście takie postępowanie uznawane jest jednocześnie za konieczność, za „formę samoobrony", a także rodzaj „proaktywnego działania". W przypadku tego ostatniego chodziło bez wątpienia o wspomniane przeze mnie wcześniej przejęcie kontroli nad własnym wizerunkiem bądź marką. Jak można zauważyć w pierwszej części fragmentu, powstawanie marki narodowej zachodziło zawsze, bez względu na stopień zaangażowania danego kraju. Wspomniane powyżej rozróżnienie na aktywność i pasywność przybiera tutaj nieco trywialną formę, gdyż wybór pomiędzy profesjonalnym, świadomym oraz odpowiedzialnym zarządzaniem a postawą bierną, amatorską i nierozważną sprowadza się w gruncie rzeczy do lakonicznej konstatacji: albo będziesz zarządzał swoją marką, albo zrobią to za ciebie inni.

Wydaje się, że to wyraźnie spersonalizowane stwierdzenie można scharakteryzować jako przykład wypowiedzi opartej na kodowaniu, w którym najważniejszą rolę odgrywają kwestie moralne. Anholt apelował do rozsądku swoich odbiorców, ponieważ przedstawiał w gruncie rzeczy sytuację, w której liczyły się konsekwencje pewnego rodzaju zachowań. Jak wynika z tekstu, ewentualny brak zainteresowania własną marką był równoznaczny z „podjęciem ryzyka". Można wręcz powiedzieć, że w tym przypadku najważniejszy był związek pomiędzy działaniem (a raczej jego brakiem) a odpowiedzialnością za owo działanie, co w przypadku dyskursu o marce narodowej stanowiło istotny element narracji legitymizujących. W takich okolicznościach branding narodowy stawał się praktyczną koniecznością, ponieważ jego odrzucenie miało skutkować jednoznacznie negatywnymi konsekwencjami, w tym przede wszystkim oddaniem własnego losu w ręce innych ludzi.

Na prawach dygresji chciałbym w tym miejscu nawiązać do kwestii upolitycznienia brandingu narodowego, przedstawianego niejednokrotnie właśnie jako sposób prowadzenia polityki (zob. Anholt 2007c: 49) [37]. Przekonanie odbiorców o istnieniu wizerunku lub marki oraz ich fundamentalnym znaczeniu mogło prowadzić do sformułowania konkretnych roszczeń natury politycznej, a w konsekwencji także ewentualnych zarzutów wobec rządzących krajem, bowiem to oni w naturalny sposób pełnili funkcję zarządców marką narodową oraz odpowiadali za jej aktualną kondycję. Interesującym potwierdzeniem takiego wniosku w ramach polskiego systemu

politycznego są na przykład interpelacje poselskie, w których przedstawiciele opozycyjnych partii politycznych kierowali do rządu swoje uwagi na temat procesu zarządzania polską marką narodową (por. Kowal 2008). Podobne pisma z całą pewnością można traktować jako dowód skuteczności analizowanych narracji legitymizujących, a także potwierdzenie potencjału retoryki stosowanej przez ekspertów oraz materializację dyskursu brandingu narodowego.

Wracając do tekstu Anholta, bardziej szczegółowego omówienia wymaga kwestia tego, dlaczego zarządzanie marką narodową można było określić jako „formę samoobrony". Wątek ten jest szczególnie ważny ze względu na tworzone i reprodukowane struktury analizowanej formacji dyskursywnej. Jak starałem się pokazać w rozdziale poprzednim, u podstaw konstytuujących ten dyskurs praktyk artykulacji stało przekonanie o istnieniu jednej, homogenicznej wspólnoty, co w konsekwencji zmuszało państwa do podjęcia starań o osiągnięcie możliwie najlepszej pozycji wśród konkurentów. W tym kontekście „samoobronę" można rozumieć jako odpowiedź na działania rywali, którzy swoim zachowaniem starali się powodować straty po stronie innych państw. Znamienne jest już samo określenie „samoobrona", nawiązujące do metaforyki wojennej oraz ściśle z nią powiązanej domeny sportu. Wydaje się, że przytoczony fragment opierał się na bardzo zbliżonych przesłankach, ponieważ również i w tym przypadku „ogół" działał na szkodę wybranego kraju. Jak przekonywał autor, „branding narodowy […] jest konieczną odpowiedzią na […] naturalną tendencję międzynarodowej opinii publicznej do trywializowania". Innymi słowy, międzynarodowa opinia publiczna, złożona, jak można domniemywać, z przedstawicieli wszystkich pozostałych państw, w „naturalny" sposób „trywializowała", a więc oceniała niesłusznie i niesprawiedliwie dany kraj — jego autoprezentację czy też komunikację. W ostatniej części tekstu Anholt wspomina o tym, że taka niewłaściwa ocena powstawała najprawdopodobniej na bazie „ignorancji, pogłosek, pomyłek lub dawno minionych wydarzeń". Wynika z tego między innymi, że forma samoobrony, jaką miał być branding narodowy, polegała w głównej mierze na korygowaniu niekorzystnych wyobrażeń oraz przedstawianiu międzynarodowej opinii publicznej prawdziwych, aktualnych informacji. Autor bez żadnych wątpliwości mówi o tym, że „niezbędne jest, aby państwa robiły wszystko, co w ich mocy, żeby zapewnić sobie możliwie najbardziej

uczciwą, wierną oraz pozytywną opinię". Jak można zauważyć, nie wypowiada się on na temat żadnego konkretnego kraju. Zamiast tego z całym przekonaniem odnosi się do wszystkich państw, które powinny jego zdaniem postępować według identycznych reguł. Zgodnie z analizowaną narracją każde państwo było lub mogło zatem być oceniane niesprawiedliwie przez międzynarodową publiczność. W związku z tym powinno podjąć starania mające na celu poprawę swojej sytuacji.

Z perspektywy przeprowadzanej analizy dyskursu bardzo istotne jest to, że istniejący dotychczas wizerunek niejako z założenia uznawano za niezgodny z prawdą (zob. Anholt 2005c: 224-225), a przez to krzywdzący, właśnie ze względu na „trywializujące" podejście międzynarodowej opinii publicznej. Wydaje się, że z racji bezpośredniego związku każdej marki z konkretnym państwem narodowym porównanie opinii zewnętrznych obserwatorów z „prawdą" lub „rzeczywistością" — w języku brandingowym chodziłoby tutaj o zestawienie wizerunku i tożsamości — w większości przypadków z konieczności musiało prowadzić do podobnej refleksji. Można zatem stwierdzić, iż każda marka narodowa była pod pewnymi względami oceniana poniżej swojego potencjału, co w moim przekonaniu stanowiło jeden z najważniejszych motywów narracji legitymizujących branding narodowy.

Ocena adekwatności wizerunku (opinii) w stosunku do tożsamości (sytuacja faktyczna) dostarczała samym ekspertom niezwykle przekonywających argumentów przemawiających za potrzebą wdrożenia tworzonej przez nich wiedzy teoretycznej, szczególnie w przypadku, gdy to właśnie eksperci za pomocą stworzonych przez siebie narzędzi[3] przeprowadzali ewaluację poszczególnych marek narodowych. Równie ważne było przy tym stworzenie poczucia, jakoby to jeden kraj był nieustannie oceniany przez wszystkie pozostałe. Zabieg ten pomagał wzmocnić perswazyjny wydźwięk poszczególnych komunikatów, a wrażenie presji ze strony otoczenia, tak jak w przypadku komentowanej tu wypowiedzi, miało wymuszać natychmiastowe działanie.

Na podstawie lektury powyższego fragmentu można stwierdzić również, że międzynarodowej wspólnocie nie zależało na pogłębionej obserwacji, gdyż zadowalała się ona jedynie pobieżnym — a więc z reguły niewystarczającym

[3] O definicjach, procedurach i pomiarach w procesie zarządzania marką narodową piszę w Rozdziale 8.

i krzywdzącym — oglądem. W wyniku takiej konceptualizacji branding narodowy mógł zostać określony jako forma samoobrony, tak jak samoobroną jest reakcja podejrzanego na niesprawiedliwy osąd. Stanowcza odpowiedź na nieprawdziwą opinię nabierała szczególnego znaczenia w czasach globalizacji, w których, zdaniem profesjonalnych doradców w zakresie brandingu, kwestie wizerunku miały mieć bezpośrednie przełożenie na sytuację ekonomiczną poszczególnych miejsc. Wspominał o tym również autor cytowanego fragmentu, który przekonywał czytelnika o kluczowym znaczeniu wizerunku, wykorzystując w tym celu uproszczoną formułę „publiczność to rynek" opartą na ogólnej metaforze ŚWIAT to RYNEK.

Umieszczenie brandingu narodowego w sferze aktywności wiązało się z argumentacją, wedle której państwa powinny dostosować się do dynamiki hiperzłożonego świata XXI wieku. Aktywność kraju miała być niejako wprost proporcjonalna do dynamiki otoczenia zwiększonej w wyniku globalnych zmian. Wydaje się, iż ekspertom chodziło o wprowadzenie ładu w uprzednio przez nich skonstruowanym policentrycznym i zdestabilizowanym świecie epoki globalizacji. Pod różnymi względami aktywność państw zainteresowanych własną marką narodową powodować miała przywrócenie równowagi. Tłumaczy to, dlaczego tyle miejsca w artykułach publikowanych w *PB&PD* poświęcano szczegółowym opisom przemian zachodzących w różnych obszarach, nawet jeśli na początku lektury poszczególnych tekstów wydawały się one mało istotne z perspektywy interesów zwolenników brandingu narodowego.

6.2. Państwa i przedsiębiorstwa

Wizja rzeczywistości proponowana przez autorów publikujących w *Place Branding and Public Diplomacy* w znaczącym stopniu bazowała na imperatywie wzrostu ekonomicznego. Nie powinien zatem dziwić fakt, że jako przykład podmiotów idealnie dostosowanych do nowych realiów czasów globalizacji podawano firmy bądź korporacje, które odniosły sukces rzekomo właśnie dzięki umiejętności zarządzania swoją tożsamością oraz operowania w wysoce konkurencyjnym środowisku rynkowym. Pod wieloma względami przedsiębiorstwa tego rodzaju stanowiły dla ekspertów punkt odniesienia, ponieważ, jak przekonywano, aby rozwiązać wszelkie problemy spowodowane ogólnym przyspieszeniem komunikacyjnym, należało jedynie przenieść

doświadczenia ze świata biznesu do nowego kontekstu oraz odpowiednio dopasować je do specyfiki współczesnych państw narodowych [25].

Sugerowała to zresztą sama nazwa analizowanej teorii, w której do „zwykłego" brandingu dodano przymiotnik mający na celu zobrazowanie i równocześnie upłynnienie wspomnianego przeniesienia. Z punktu widzenia analizy dyskursu zabieg ten można określić jako próbę wykorzystania nośności strukturalnej elementów dyskursywnie ustabilizowanych, gdyż proces zarządzania marką kraju można było dzięki temu opisywać nie jako zupełnie nową propozycję, lecz jako kolejny rodzaj, podgatunek brandingu, powiązany ściśle z dziedziną podstawową. W ten sposób wstępnie zapewniano legitymizację promowanej wiedzy eksperckiej, ponieważ tworzono historyczną ciągłość pomiędzy brandingiem narodowym a bardziej ugruntowanym brandingiem „głównego nurtu" [*mainstream branding*] [37][4]. Wiązanie tego typu stwarzało możliwość określenia brandingu narodowego jako wiedzy niezbędnej oraz pewnej, uprzednio sprawdzonej w innym obszarze. Jego głównym celem było zaś udowodnienie, że zarządzanie państwem w zasadzie nie różniło się od procesu administrowania przedsiębiorstwem. Kraje musiały po prostu skorzystać z usług ekspertów, tak jak wcześniej uczyniły to firmy, które tym samym zagwarantowały sobie przetrwanie w warunkach wzmożonej konkurencji.

Świetnym przykładem opisywanej konceptualizacji jest poniższy ustęp. Choć wybrany fragment po raz kolejny dotyczy miejsc, w całym artykule autor traktuje w ten sam sposób lokalizacje różnego typu. Jego zdaniem:

> **[18]** „[i]n such a fiercely competitive arena, successful places must understand the needs and wants of specific target markets and find ways to satisfy them more efficiently and effectively than its place competitors. To accomplish it, they have to implement concepts and tools long adopted by firms, organisations, groups and individuals in similarly competitive environments".
>
> „[w] obszarze tak zaciekłej rywalizacji miejsca chcące odnieść sukces muszą zrozumieć pragnienia i potrzeby konkretnych rynków docelowych oraz znaleźć sposoby, aby zaspokoić je bardziej wydajnie i efektywnie niż ich konkurenci. Aby to osiągnąć, miejsca te muszą wdrożyć koncepcje oraz narzędzia od dawna przyjmowane w podobnie konkurencyjnym środowisku przez firmy, organizacje, grupy oraz jednostki".
>
> (Gertner 2007: 5)

[4] Na temat uznania brandingu narodowego w ramach brandingu „głównego nurtu" pisałem w Rozdziale 1. Temu, w jaki sposób tworzono ową ciągłość, poświęcam początek następnego rozdziału.

W swoim opisie aktualnej sytuacji na międzynarodowym rynku autor zdaje się odwoływać się do znanego już hasła „nowa globalna ekonomia", wskazując zmianę warunków, w których przyszło funkcjonować współczesnym miejscom, w tym również państwom narodowym [12]. Przyglądając się z uwagą zamieszczonemu tutaj fragmentowi, można wywnioskować, że nowość „nowej globalnej ekonomii" polegała nie tylko na jej rewolucyjnym charakterze, ale także na zdolności do rozprzestrzenienia się i obejmowania swoim zakresem kolejnych obszarów ludzkiej aktywności. Chcę przez to powiedzieć, że nowy model stosunków ekonomicznych, choć równie aktualny i ważny dla wszystkich, nie dla każdego podmiotu był innowacją. Niektóre z nich, jak wymienione przez autora „firmy, organizacje, grupy oraz jednostki", od wielu lat funkcjonowały już w warunkach „nowej globalnej ekonomii". Inaczej wyglądało to w przypadku miejsc, które dopiero od niedawna (prawdopodobnie u progu nowego stulecia) stawały przed wyzwaniem przystosowania się do wymagań zmienionego środowiska.

Jeśli zatem „nowa globalna ekonomia" nie była nowa dla wszystkich, całkowicie racjonalne mogło wydawać się „wdrażanie" czy też powielanie rozwiązań stosowanych od dawna przez podmioty już przystosowane, pełniące w tym przypadku rolę obiektów wzorcowych. Podążanie śladami innych stawało się wręcz koniecznością, co sam autor omawianego tekstu wyraźnie podkreśla w drugim z cytowanych zdań. Gertner idzie zresztą o krok dalej, ponieważ stwierdza, że miejsca „muszą zrozumieć potrzeby i pragnienia konkretnych rynków docelowych", czym ustanawia bezpośredni związek pomiędzy lokalizacjami a firmami, organizacjami itd. W „nowej globalnej ekonomii" również miejsca zyskiwały swoje „rynki", dzięki czemu upodabniały się do przedsiębiorstw prywatnych. Chodziło bowiem o ten sam cel, którym było zwiększenie własnego potencjału w rywalizacji z innymi. Dlatego też zrozumiałe staje się, dlaczego środki używane do osiągnięcia owego celu przez firmy można było uznać za adekwatne również w kontekście miejsc. Na tej podstawie stwierdzenie mówiące o tym, że państwa powinny zachowywać się jak przedsiębiorstwa, stawało się całkowicie zasadne. Z perspektywy jednostek terytorialnych spełnianie „potrzeb" i zaspokajanie „pragnień konkretnych rynków docelowych" mogło być zadaniem trudnym, głównie z uwagi na brak doświadczenia w dziedzinie zarządzania wizerunkiem, który zdaniem

ekspertów miał zapewniać istotną przewagę nad konkurentami. Natomiast dla firm operowanie w warunkach „nowej globalnej ekonomii" było codziennością, co w naturalny sposób miało czynić z nich wzór do naśladowania. Warto nadmienić, że jednocześnie dochodziło niejako do uprzywilejowania pozycji ekspertów, będących specjalistami właśnie ze względu na wcześniejsze doświadczenia nabyte we współpracy z sektorem prywatnym.

Konieczność zastosowania wiedzy eksperckiej oraz związanych z nią technik, które autor nazywa „konceptami i narzędziami" od dawna wprowadzanymi w życie przez szereg podmiotów — od firm po jednostki (np. *personal branding*) — wynikała ze skuteczności tych rozwiązań. Najważniejszym potwierdzeniem występowania pozytywnych rezultatów miała być przy tym niekwestionowana popularność brandingu, który należało traktować jako uniwersalny zbiór wskazówek dotyczących postępowania w „konkurencyjnym środowisku" czasów globalizacji. Warto zauważyć, że Gernter milcząco zakłada w swojej wypowiedzi, iż wspomniane „koncepty i narzędzia" były powszechnie znane w całym świecie biznesu, który na podstawie cytowanego fragmentu można scharakteryzować jako wyjątkowo jednorodny. Narzędzia brandingowe były z powodzeniem wykorzystywane przez wszystkich i to niezależnie od rodzaju przedsiębiorstwa bądź organizacji czy ich wielkości.

Obraz świata tworzony i reprodukowany przez ekspertów opierał się więc na bardzo interesującym założeniu, zgodnie z którym przemiany zachodzące na kolejnych polach aktywności z konieczności powodowały coraz większą potrzebę zastosowania wyszukanych metod zarządzania marką. Im bardziej przyspieszał świat — a wraz z tym wzrastała liczba możliwych do obserwowania zmian — tym bardziej wzrastała konkurencja w poszczególnych obszarach. Taka sytuacja prowadziła z kolei do wzrostu zapotrzebowania na metody zapewniające skuteczną, aktywną rywalizację.

W analizowanym tekście uwidacznia się to na dwa sposoby. Po pierwsze, autor wspomina o „zaciekłej rywalizacji", przechodząc następnie do przedstawienia odpowiedniego sposobu reagowania na zachodzące zmiany. Ważny jest tutaj przede wszystkim porządek jego wywodu. Środowisko najpierw stało się konkurencyjne, co dopiero w dalszej kolejności miało wymuszać zmianę sposobu zarządzania. Zdaniem Gertnera to właśnie zwiększona rywalizacja prowadziła do konieczności rozpowszech-

niania brandingu wśród „miejsc chcących odnieść sukces". Po drugie, powyższy scenariusz był najprawdopodobniej jedynie powtórzeniem wydarzeń mających miejsce już wcześniej. Można bowiem zakładać, że podobny, jeśli nie identyczny proces nastąpił uprzednio w kontekście „firm, organizacji, grup oraz jednostek". W obydwu przypadkach — lub pięciu, jeśli podmioty wymienione przez autora traktować odrębnie — geneza brandingu była więc taka sama, a zapotrzebowanie na usługi ekspertów rosło wraz z przebiegiem czy też zaostrzaniem się rywalizacji. Dlatego właśnie aktualna sytuacja państw narodowych przypominać miała wcześniejsze wydarzenia w sektorze prywatnym. Na tej podstawie można było natomiast argumentować, że kraje powinny skorzystać z usług ekspertów, by odpowiednio wykorzystać doświadczenia przedsiębiorstw, które wcześniej uporały się z problemem zwiększonej konkurencji.

Mając na uwadze powyższe ustalenia, można stwierdzić, że jeden z fundamentów analizowanego dyskursu stanowiło przeświadczenie o uniwersalnej roli brandingu, który miał przyczyniać się do rozwiązania większości problemów wywołanych zwiększoną konkurencją. Należy jednak podkreślić, że zarządzanie marką z założenia nie mogło przesądzić o ostatecznych wynikach rywalizacji; wręcz przeciwnie: im bardziej zacięta była konkurencja, tym bardziej liczyła się umiejętność wyróżnienia się na tle rywali. Ujmując rzecz nieco inaczej, im więcej było konkurencji, tym więcej potrzeba było brandingu.

Jak starałem się pokazać w poprzednim rozdziale, rosnąca rywalizacja wywoływana była globalnymi zmianami. Świadczy to o tym, jak silnie wiązały się ze sobą omawiane do tej pory koncepty. W pewien sposób udowadnia to także, dlaczego to właśnie prywatne przedsiębiorstwa miały stanowić najlepszy wzorzec dla miejsc konkurujących o najlepszą pozycję na arenie międzynarodowej. Aby odnieść sukces, kraje musiały nauczyć się zarządzać swoją marką tak, jak od wielu lat w identycznych warunkach czyniły to firmy. Przeniesienie doświadczeń z sektora prywatnego miało odbywać się przy tym właściwie naturalnie, niemalże wyłącznie poprzez dodanie do „zwykłego" brandingu odpowiedniego przymiotnika. Świadczy o tym kolejny cytat, pochodzący z jednego z najczęściej cytowanych tekstów opublikowanych w *PB&PD*[5]:

[5] W Rozdziale 9. zajmę się omówieniem całości tego ważnego artykułu. Dane dotyczące najczęściej cytowanych tekstów z wybranego czasopisma znajdują się natomiast w Aneksie na końcu całej pracy.

[19] „What nation branding concerns is the image and reputation that a nation enjoys in the world. A nation's image is defined by the people outside the country; their perceptions are influenced by stereotyping, media coverage as well as personal experience. Similar to commercial brands, a nation's image can be repackaged, repositioned and communicated in a professional manner".

„Tym, czego dotyczy branding narodowy, są wizerunek oraz reputacja, którą kraj cieszy się na świecie. Wizerunek państwa jest określany przez ludzi na zewnątrz kraju; wpływ na ich percepcje mają proces stereotypizacji, przekazy medialne, a także osobiste doświadczenia. Podobnie jak w przypadku marek komercyjnych, wizerunek państwa może być przekształcany, repozycjonowany i komunikowany w profesjonalny sposób".

(Fan 2010: 100)

Informacje zawarte w przywoływanym fragmencie potwierdzają wnioski wyciągnięte przeze mnie przy okazji analizy wcześniejszych tekstów. W pierwszej kolejności Fan zauważa, że wizerunek i reputacja są czymś zewnętrznym w stosunku do samego kraju, gdyż powstają na bazie opinii innych (najprawdopodobniej światowej publiczności). Choć różnica pomiędzy wizerunkiem a reputacją jest w tym przypadku nieostra, obydwa konstrukty jawią się jako w pełni obiektywne, ponieważ tworzą się niejako samoistnie i w naturalny sposób wynikają z faktu odbierania komunikatów wysyłanych przez wybrane państwo w świat. Co więcej, wszelkiego rodzaju przeświadczenia, które tworzyły wizerunek konkretnego kraju, mogły powstawać na skutek bezpośrednich bądź pośrednich doświadczeń publiczności (stereotypy, przekazy medialne). Potwierdza się tym samym to, że mechanizm tworzenia wizerunku oparty był na logice w pewien sposób niezależnej od działania poszczególnych państw, co oczywiście mogło mieć swoje dobre i złe strony. Tym samym według autora na wizerunek można było wywierać wpływ, co zgodnie z jego opinią należałoby uznać za wiadomość pozytywną. Przykładem potwierdzającym powodzenie takich działań były przedsiębiorstwa, „marki komercyjne", które opierały swoje funkcjonowanie na umiejętnym zarządzaniu reputacją. Zgodnie z tym kraje mogły, a nawet powinny korzystać z doświadczeń sektora prywatnego, gdyż tak samo jak w przypadku firm, ich wizerunek mógł ulegać „przekształcaniu" oraz „repozycjonowaniu". Dodatkowo, tak jak w przykładzie [16], autor wspomina o możliwości „profesjonalnego komunikowania" wizerunku.

Jeśli porównać ze sobą implikacje wynikające z lektury pierwszej i drugiej części cytowanego tekstu, zauważalny staje się pewien paradoks, który należy uznać za niezwykle istotny element większości narracji legitymizujących nie tylko

w przypadku brandingu narodowego, ale również brandingu w ogóle. Chodzi mianowicie o kwestię wpływu na wizerunek, o której mówi autor. Z pierwszej części przywoływanego fragmentu dowiedzieć się można, że reputacja powstawała na podstawie różnych doświadczeń odbiorców, którzy nie musieli właściwie obcować z danym miejscem bezpośrednio, wystarczył im choćby stereotyp lub informacja rozpowszechniona za pomocą mediów masowych. W części drugiej wizerunek traktowany jest natomiast jako coś plastycznego, co można kontrolować i czym można manipulować, jak potwierdzać miał przykład marek komercyjnych.

Można zatem odnieść wrażenie, że wraz z próbą zastosowania narzędzi brandingowych wizerunek zmieniał swoje właściwości. Odczucie to potęguje wzmianka o repozycjonowaniu, która wskazuje na celowe działanie. Podobną funkcję pełni rozróżnienie na amatorski i profesjonalny sposób komunikacji, o którym pisałem wcześniej. Zaakceptowanie teorii brandingu narodowego (ale także brandingu w ogóle) powodowało więc istotną zmianę, gdyż dopiero od momentu przyjęcia opisywanych założeń wizerunek oraz marka zaczynały uchodzić za sterowalne „obiekty". Uznając branding narodowy za odpowiedni sposób zarządzania, zapominano niejako o stereotypach i wielości przekazów medialnych. Wszystko stawało się możliwe oraz zależne od zaplanowanego działania państwa, które dzięki wiedzy eksperckiej zyskiwało znacznie większą moc sprawczą. Wprowadzenie w życie założeń brandingu powodowało właściwie całkowite zastąpienie komunikatów przypadkowych takimi, które miały przyczynić się do polepszenia pozycji wybranego państwa[6]. Sądzę, że operowanie analogią, wedle której marki narodowe przypominały marki komercyjne miało na celu potwierdzenie tego wniosku. Paradoks polega jednak na tym, że w celu przekonania potencjalnego odbiorcy o potrzebie działań brandingowych wizerunek musiał być przedstawiany *jednocześnie* jako byt niezależny oraz taki, nad którym można mieć kontrolę.

Jak postaram się pokazać w ostatnim rozdziale niniejszej pracy, sprzeczność ta zadziałała ostatecznie na niekorzyść ekspertów zainteresowanych popularyzacją brandingu narodowego. Nie ulega jednak wątpliwości, że, przynajmniej w początkowej

[6] Interesujące jest to, że aby wykluczyć możliwość przypadkowego stworzenia silnej marki należało odnieść się do historii w celu wyjaśnienia, dlaczego niektóre kraje cieszyły się pozytywną reputacją pomimo tego, że nie stosowały wcześniej narzędzi brandingowych. Więcej na ten temat piszę w rozdziale następnym.

fazie rozwoju wybranego czasopisma[7], przedstawiony tutaj paradoks kontrolowalności wizerunku uznawano za retorycznie korzystny element narracji legitymizujących, związany ściśle z ideą przejścia od chaosu do względnego porządku, gdyż to właśnie branding umożliwiał uzyskanie kontroli nad własnym losem.

Wracając do głównego wątku rozważań, chciałbym dokładniej prześledzić, jak wyglądały porównania pomiędzy markami komercyjnymi a narodowymi[8]. W tym celu warto przeanalizować kolejny fragment tekstu, w którym szczególny nacisk położono na kwestie związane z poczuciem przynależności grupowej. Jak utrzymywał autor wybranego artykułu:

> **[20]** „The identities that brands provide individuals operate in the same manner as states provide identities to their citizens. They distinguish one group from another. They provide people with a sense of belonging. One's being German or British distinguishes that person from someone who is French or Canadian. States can also manipulate who can lay claim to that identity. I do not mean to argue that states can be bought and sold as such, but the techniques that companies use to establish brands function analogously to those that states use in allocating identity and citizenship".
>
> „Tożsamości, które marki zapewniają jednostkom, funkcjonują w ten sam sposób jak tożsamości dostarczane obywatelom przez ich państwa. Odróżniają one jedną grupę od drugiej. Dostarczają ludziom poczucia przynależności. Bycie Niemcem lub Brytyjczykiem odróżnia tę osobę od kogoś, kto jest Francuzem albo Kanadyjczykiem. Państwa mogą również wpływać na to, kto rości sobie prawa do tej tożsamości. Nie twierdzę, że jako takie państwa mogą być kupowane i sprzedawane, ale uważam, że techniki, które przedsiębiorstwa wykorzystują do tworzenia marek, funkcjonują w analogiczny sposób do tych, które wykorzystują państwa w celu ustanawiania tożsamości [narodowej — W.B.] oraz obywatelstwa".
>
> (Youde 2009: 131)

W swojej argumentacji za występowaniem istotnych zbieżności w sposobach funkcjonowania państw oraz firm prywatnych autor dochodzi do przytoczonej powyżej konkluzji, zgodnie z którą techniki używane do tworzenia i zarządzania marką przedsiębiorstw właściwie nie różniły się względem procesu konstytuowania

---

[7] Pewnym wyjątkiem jest tutaj artykuł zatytułowany *Unmanagable place brands?*, w którym Bodil Stilling-Blichfeldt (2005) starała się wskazać szereg problemów związanych z brandingiem miejsc. Autorkę interesowała na przykład kwestia możliwości sterowania zachowaniem mieszkańców poszczególnych lokalizacji. Ostatecznie uznaje ona jednak, że pomimo znacznych trudności branding mógł przyczynić się do rozwoju miejsc, choćby ze względu na oferowane narzędzia umożliwiające zrozumienie potrzeb potencjalnych turystów.

[8] Jak słusznie zauważała Janine Widler (2007: 146) podobieństwo państw oraz przedsiębiorstw było konsekwencją posługiwania się w analizowanym dyskursie wspomnianą już metaforą ŚWIAT to RYNEK. Tym samym potwierdza się wpływ punktu węzłowego „światowy rynek" na strukturyzację formacji dyskursywnej brandingu narodowego.

tożsamości narodowej w ramach państw. Sugeruje on tym samym, że bez względu na zamiary oraz stopień uświadomienia każdy kraj w pewien sposób stosował narzędzia brandingowe, gdyż emocjonalna więź, którą można określić jako poczucie przynależności do wspólnoty narodowej, przypominała tę występującą w przypadku klientów utożsamiających się z wartościami reprezentowanymi przez wybraną markę. Na podstawie przytoczonego fragmentu można wywnioskować, że wybór określonych produktów lub usług w bezpośredni sposób miał determinować tożsamość różnorodnych grup konsumentów, identycznie jak w przypadku państw, które na przykład dzięki kulturze lub językowi pozwalały ludziom na autoidentyfikację jako członkowie określonej społeczności. Choć autor nie powołuje się na publikacje Wally'ego Olinsa, jego najważniejszy wniosek jest bardzo zbliżony do ustaleń brytyjskiego konsultanta, który już w 1999 roku uważał, że państwa i przedsiębiorstwa pod wieloma względami upodabniają się do siebie oraz przejmują wzajemnie swoje dotychczasowe role (zob. Olins 2001, a także Rozdział 1 niniejszej pracy).

Przy takim ujęciu problemu możliwe stawało się dalsze wnioskowanie, zgodnie z którym państwa tak jak przedsiębiorstwa mogły świadomie określać, jaki kształt przybierze konstytuowana przez nich tożsamość oraz kto będzie „rościć sobie prawa do tej tożsamości". Jeśli bowiem zarówno państwa, jak i firmy pełniły taką samą funkcję, można było traktować je w ten sam sposób. Wypowiedź autora miała na celu pokazanie, że państwa oraz przedsiębiorstwa mogły wzajemnie korzystać ze swoich doświadczeń, ponieważ, jak można mniemać, jedne i drugie tworzyły tę samą światową wspólnotę. To, że firmy nauczyły się imitować niektóre funkcje narodów, takie jak na przykład zapewnianie tożsamości grupowej jednostkom, miało świadczyć o tym, że również państwa pod pewnymi względami mogły upodobnić się do przedsiębiorstw. Skoro te pierwsze można było repozycjonować zgodnie z określonym planem rozwoju, słuszne wydawało się przypuszczenie, iż podobne postępowanie sprawdzi się w przypadku tych drugich. Trafność tego rodzaju przewidywań potwierdzać miały same przykłady licznych podobieństw. Skoro przedsiębiorstwa, tak jak kraje, potrafiły dostarczać ludziom podstaw do określenia własnej przynależności, również państwa mogły pod pewnymi względami naśladować firmy, na przykład kontrolując własną autoprezentację lub wprowadzając metody strategicznego zarządzania komunikacją.

Wykazanie wzajemnych powiązań pomiędzy krajami a przedsiębiorstwami miało świadczyć o tym, że ewolucja brandingu rozumiana jest jako poszukiwanie nowych obszarów zastosowania. Jedyny problem z opisywaną analogią polegał na tym, że — jak zresztą trafnie zauważa sam autor — państw nie można było ani kupić, ani sprzedać, co stanowiło istotną różnicę względem obiektów wzorcowych, a więc marek komercyjnych. Mówienie o podobieństwach w funkcjonowaniu państw i przedsiębiorstw prywatnych miało więc swoje granice. W pewien sposób niosło ze sobą na przykład ryzyko zbyt naiwnej — oczywiście z punktu widzenia ekspertów — interpretacji brandingu narodowego jako propagandy [28], zwykłego triku polegającego na kreowaniu obrazów niemających wiele wspólnego z rzeczywistością, jak w przypadku ordynarnej reklamy mało szlachetnych dóbr konsumpcyjnych. Takiemu sklasyfikowaniu wiedzy eksperckiej należało zapobiec, choćby tak, jak próbował to uczynił Youde w cytowanym artykule. Umieszczoną w tekście wzmiankę na temat niemożliwości kupowania i sprzedawania państw należy moim zdaniem interpretować w taki właśnie sposób, ponieważ, jak sądzę, miała ona na celu odpieranie ewentualnych uwag krytycznych wobec proponowanego stanowiska, w swojej istocie dość kontrowersyjnego i w sposób znaczący odbiegającego od idei narodu, nawet jeśli mowa o „banalnym” wymiarze nacjonalizmu, doskonale opisanym przez Michaela Billiga (2008).

Opisywanie podobieństw pomiędzy przedsiębiorstwami a krajami czy też brandingiem narodowym a jego wersją podstawową miało stwarzać podstawy rozpowszechniania wizji rzeczywistości, zgodnie z którą państwa mogły i powinny wykorzystywać narzędzia i techniki z powodzeniem stosowane od wielu lat w świecie biznesu. Dochodzić miało przy tym do budowania pozycji podmiotowej ekspertów, którzy — tak jak Simon Anholt oraz Wally Olins — zdobywali doświadczenie w sektorze prywatnym, by następnie oferować usługi przedstawicielom rządów na całym świecie.

Warto zauważyć, że taka zmiana obiektu zainteresowania specjalistów zajmujących się profesjonalnym zarządzaniem marką stawała się możliwa dopiero w momencie przyjęcia opisanych w poprzednim rozdziale założeń na temat świata. Konkurencja, którą uznano za nadrzędną zasadę organizującą funkcjonowanie

podmiotów tworzących globalną wspólnotę nie tylko usprawiedliwiała, ale wręcz wymuszała opisywaną reorientację. Dopiero po zaakceptowaniu paradygmatu „nowej globalnej ekonomii" można było utrzymywać, iż państwa dążące do uzyskania możliwie najlepszej pozycji w „hierarchii narodów" powinny uczyć się od przedsiębiorstw, jak wprowadzać w życie rozwiązania umożliwiające kontrolowanie wizerunku, aby wyróżnić się na tle konkurencji i tym samym zapewnić sobie dobrobyt. Twierdzenia tego typu nie miały wcześniej żadnych logicznych podstaw. Mówiąc wprost, branding narodowy nie mógł istnieć — i nie istniał — w rzeczywistości przedglobalizacyjnej.

Kraj jako korporacja

Jak starałem się pokazać przy okazji analizy ostatniego przykładu, posługiwanie się porównaniami między krajami a przedsiębiorstwami wiązało się z określonym ryzykiem. Nawet jeśli możliwe było uznawanie mechanizmów funkcjonowania obydwu rodzajów podmiotów za bardzo zbliżone, podobnych wniosków nie dało się wyciągnąć na przykład na temat nadrzędnego celu każdego z nich. Nawet w przypadku autorów jawnie wyrażających sympatię wobec „twardej" wersji neoliberalizmu [23], charakteryzowanie głównego dążenia państwa jako chęć ciągłego polepszania swojej sytuacji ekonomicznej niemal za każdym razem musiało zostać opatrzone komentarzem dotyczącym ogólnego rozwoju społecznego, do którego jedynie w ostateczności przyczyniać miał się sam kapitał. Z pragmatycznego punktu widzenia jasne staje się zatem, dlaczego musiało dojść do upolitycznienia [37], jak również swoistego „uspołecznienia" brandingu narodowego [36], który w przeciwnym razie mógł zostać uznany za przykład narracji jawnie promującej interesy elit ekonomicznych.

Do osiągnięcia tego celu doskonale nadawały się argumenty z podręczników brandingu mówiące o korzystnym wpływie zarządzania marką na moralne postawy wewnętrznych (pracownicy) oraz zewnętrznych (klienci, kontrahenci) „interesariuszy" [*stakeholders*] (zob. de Chernatony 2003: 12 i n.). W tym kontekście można było również wskazywać na kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, takie jak poszanowanie środowiska naturalnego, polityka zrównoważonego rozwoju lub opisany wcześniej problem poczucia przynależności do wspólnoty.

Było to szczególnie ważne w dyskusji o tak poważnej sprawie jak przyszłość narodu, w której branding nie mógł być kojarzony wyłącznie z rzeczywistością ekonomiczną. Aby uzyskać odpowiednią relewancję, za zarządzaniem marką musiała stać dużo bardziej szlachetna idea, taka jak chociażby rozwój społeczny wszystkich obywateli.

Jeśli wziąć pod uwagę działalność ekspertów, określanie przedsiębiorstw oraz państw jako tożsamych, jak powiedziałem już wcześniej, nie zawsze było posunięciem korzystnym. Wydaje się, iż można wskazać zestaw dość banalnych powodów, dla których należało z ostrożnością posługiwać się podobną metaforyką. Przykładowo w odróżnieniu od przedsiębiorstw prywatnych kraje cechują się zdecydowanie większą kompleksowością. Nie produkują również jednego rodzaju dóbr — oczywiście jeśli przyjąć, że państwa w ogóle są w stanie cokolwiek wyprodukować — ale zamiast tego utrzymują relacje handlowe z wieloma różnymi aktorami oraz na wielu zróżnicowanych poziomach. Nawet w przypadku argumentów przemawiających za pozytywnym wpływem zarządzania marką na wyniki sektora ekonomicznego metafora ta mogła stanowić spore ograniczenie, narażając jednocześnie całą teorię na porażkę. Podobne uwagi krytyczne mogły znacząco osłabiać retoryczny potencjał wypowiedzi autorów promujących branding narodowy, dlatego też niektórzy z nich decydowali się na istotną modyfikację tworzonych narracji[9]. W jednej z takich alternatywnych wersji miejsce firm zastąpiły korporacje, zarządzające tzw. portfelem marek [*brand portfolio*], a więc zróżnicowanym zbiorem odrębnych względem siebie produktów bądź usług, połączonych jedną strukturą organizacyjną [32].

Przykładem podobnej konceptualizacji jest fragment tekstu, w którym Simon Anholt przekonywał o możliwości „niebezpośredniego" promowania marek:

> **[21]** „[…] corporations which produce a number of different products, like Procter&Gamble or Unilever, tend not to promote themselves directly, but rely on good governance and brand portfolio management to build their corporate brands. Countries, regions and cities are likewise best promoted indirectly by a harmonised
>
> „[…] korporacje, które produkują wiele różnych produktów, takie jak Procter &Gamble czy Unilever, zwykle nie promują się w bezpośredni sposób, ale w celu budowania swoich marek korporacyjnych polegają na dobrym rządzeniu i zarządzaniu portfelem marek. Podobnie kraje, regiony i miasta najlepiej promowane są w sposób

[9] Nie oznacza to rzecz jasna, że eksperci posługiwali się wybranymi metaforami konsekwentnie, reprodukując wyłącznie jedną wizję rzeczywistości. Niewątpliwie dochodziło w tym przypadku do ciągłych negocjacji znaczeń, wymuszanych na przykład przez zewnętrznych lub wewnętrznych krytyków, a więc reakcje ze strony dyskursów antagonistycznych.

> and strategically informed approach to the promotion of their 'products' and 'sub-brands', and their overall reputations built by their actions and behaviour (which are guided, of course, by the same strategy)".
>
> niebezpośredni, poprzez zsynchronizowane i bazujące na strategii podejście do promocji swoich »produktów« i »pod-marek«, oraz ich ogólną reputację, zbudowaną na działaniach i zachowaniu (które kierowane są, oczywiście, tą samą strategią)".
>
> (Anholt 2005d: 118)

Jedno z najważniejszych podobieństw, jakie zdaniem autora występowało pomiędzy państwami narodowymi a korporacjami, dotyczyło sposobu zarządzania, ponieważ w obydwu przypadkach należało uwzględniać wewnętrzne zróżnicowanie podmiotów połączonych w większą całość. Pod tym względem marki korporacyjne, takie jak wymienione powyżej Unilever oraz Procter&Gamble, miały stanowić przykład nie tylko dla państw, ale także dla miast i regionów. Ważna była przede wszystkim ich struktura organizacyjna (dlatego też mowa tu o „marce korporacyjnej"), polegająca na odpowiednim sprawowaniu kontroli nad „portfelem marek" w taki sposób, aby całe przedsiębiorstwo osiągało jak najlepsze rezultaty [31]. Podejście to Anholt określił jako niebezpośredni sposób promocji, możliwy do wprowadzenia w życie także w przypadku miejsc, o czym świadczy nie tylko początek drugiego zdania cytowanego fragmentu, ale także sposób, w jaki pisze on o „produktach" oraz „podmarkach" [*sub-brands*].

Interesujące jest, że w przypadku obydwu wyrazów użycie cudzysłowu sygnalizuje najprawdopodobniej metaforyczne zastosowanie wymienionych słów w nowym kontekście i wynika wprost z problemów opisanych przeze mnie wcześniej. Na tym przykładzie widać, w jaki sposób próbowano przenosić wiedzę brandingową na kolejne obszary, wykorzystując do tego słownictwo specjalistyczne o określonym znaczeniu i wpasowując je w nowy kontekst. Chodzi mi tutaj w szczególności o wspomniane słowo „podmarki", bezpośrednio związane z tzw. architekturą marki (zob. Olins 2009a: r2, Keller 2011: 448-460), choć procedura ta dotyczyła również samego brandingu narodowego, w początkowej fazie rozwoju *Place Branding and Public Diplomacy* także zapisywanego często w ten sposób. W konsekwencji podobnych działań powstawał rodzaj języka hybrydowego, którego opisem zajmę się w rozdziale następnym. W tym miejscu należy jedynie dodać, że podobne zwroty pozwalały rozwijać kolejne wątki narracji, w której państwa (lub regiony bądź miasta) przypominały przedsiębiorstwa prywatne. Pomimo iż sam Anholt nie mówi o takim

podziale, nie sposób nie zauważyć, że kraj jako marka korporacyjna z łatwością mógł zostać określony jako całość składająca się z poszczególnych „pod-marek", takich jak regiony czy miasta.

Zarówno w przypadku państw, jak i korporacji, bez względu na stworzoną klasyfikację czy architekturę marki, najważniejsza okazywała się strategia, a więc szereg skrupulatnie zaplanowanych działań możliwych do wprowadzenia w życie oraz późniejszej ewaluacji. W przywoływanym fragmencie odnaleźć można wiele zwrotów podkreślających znaczenie odpowiedniego podejścia do zarządzania marką. Po pierwsze, autor pisze o tym, że budowanie marki korporacyjnej zależy w głównej mierze od „dobrego rządzenia i zarządzania portfelem marek". Jest to o tyle znaczące, że Anholt używa tutaj dwóch różnych słów, odpowiednio „rządzenie" [*governance*] oraz „zarządzenie" [*management*], łącząc w pewien sposób dwie sfery — prywatną i publiczną. Dobór takiego słownictwa pozwolił moim zdaniem zbliżyć do siebie porównywane w powyższym fragmencie konstrukty. Korporacje przypominały państwa (oraz miasta i regiony), ponieważ tak jak one posiadały określoną hierarchię władzy, a ich los zależał od wielu decyzji podejmowanych każdego dnia. Pod tym względem rządzenie krajem oraz kierowanie korporacją można było traktować jako tożsame, co bez wątpienia potwierdzało możliwość zastosowania dobrze znanych narzędzi brandingowych w innym kontekście, a także potwierdzało potencjał omawianej teorii. Po drugie, mówiąc o niebezpośrednim sposobie promocji miast, regionów i krajów, autor wspomina o podejściu „zsynchronizowanym i bazującym na strategii". Dodatkowo w tekście pojawia się komentarz umieszczony w nawiasie, raz jeszcze przypominający o odpowiednim sposobie postępowania. W tym przypadku mowa o jednej, „tej samej strategii", stojącej u podstaw wszystkich działań oraz zachowania się całej organizacji lub państwa.

Cytowany fragment pokazuje, że rola strategicznego planowania w brandingu narodowym — a także w brandingu miejsc oraz w brandingu w ogóle — była właściwie niemożliwa do przecenienia. Można powiedzieć, iż najistotniejszym celem przedsięwzięcia, jakim było zarządzanie marką narodową, miało być ograniczenie wciąż wzrastającej niepewności i niestabilności. Dotyczyły one chociażby przyszłości państwa narodowego w jego współczesnej formie [37], w tym na przykład roli, jaką

powinno bądź mogło ono odgrywać w życiu jednostek, zarówno na poziomie lokalnym (poczucie przynależności, system prawny), jak i globalnym (tendencje kosmopolityczne, ponadnarodowe ruchy społeczne, transnarodowe związki handlowe). Wydaje się, że to głównie z tego powodu branding przedstawiano jako aktywność, przejęcie kontroli nad własnym losem oraz rodzaj szczegółowo zaplanowanego postępowania. „Zsynchronizowane" i „strategiczne" podejście — nie tylko do promocji, ale również do innych sfer działalności — stanowiło zupełne przeciwieństwo dynamicznej nowoczesności, wszechogarniającego chaosu oraz przyspieszenia komunikacyjnego skutkującego zwielokrotnieniem liczby nieprzewidywalnych wydarzeń.

W przypadku cytowanego tekstu komentarza wymaga także jego ostatnia część, w której autor pisze o „działaniu" oraz „zachowaniu się". Rozgraniczenie znaczenia obydwu słów było związane, jak sądzę, z podziałem na intencjonalny i nieintencjonalny rodzaj komunikacji, o którym pisałem przy okazji analizy ekscerptu [14]. „Działania" należałoby więc uznać za postępowanie celowe, któremu przeciwstawić można „naturalne" i niemożliwe do powstrzymania „zachowywanie się". Idąc dalej tym tropem, możliwe jest uznanie promocji za „działanie" oraz przypisanie wszelkich pozostałych poczynań do kategorii „zachowywania się". Jeśli mowa o państwie jako marce korporacyjnej, takie ujęcie problemu pozwala w dalszej kolejności stwierdzić, że branding nie ograniczał się jedynie do zwykłej promocji, ponieważ, zdaniem Anholta — choć nie tylko jego — za każdym postępowaniem miała stać „ta sama strategia". W celu odpowiedniego zarządzania marką należało zatem brać pod uwagę zarówno postępowanie intencjonalne, jak i nieintencjonalne, bowiem podobnie jak w przypadku korporacji w równym stopniu wpływało ono na reputację kraju, regionu czy miasta, a tym samym na ich przyszłość. Branding narodowy oznaczał zatem kontrolę wszystkich komunikatów wysyłanych przez państwo poprzez dostosowanie ich do założeń zawartych w długoterminowej strategii.

Wskazywanie podobieństw pomiędzy krajami lub innymi miejscami a przedsiębiorstwami miało na celu przede wszystkim uprawomocnienie brandingu jako odpowiedniego sposobu zarządzania czy nawet prowadzenia polityki. W szczególności liczyły się przy tym argumenty przemawiające za możliwością przeniesienia

doświadczeń ze świata biznesu wprost do sfery działalności państw. Przykłady wielkich korporacji miały udowadniać, że zarządzanie marką, choć nie należało do zadań najłatwiejszych, było możliwe, nawet pomimo dużej kompleksowości oraz sporego zróżnicowania wewnętrznego[10].

Analogie pomiędzy krajami a markami korporacyjnymi pokazywały również, jak ogromne znaczenie miało opracowanie i późniejsze wdrożenie spójnej strategii, stojącej u podstaw każdego przejawu aktywności, zarówno w przypadku firm, jak i państw. Najważniejszym celem tekstów tego typu było przekonanie odbiorcy, iż „zarządzanie" [*management*] w zasadzie niczym szczególnym nie różniło się od „rządzenia" [*governance*], przez co dodanie przymiotnika „narodowy" do „zwykłego" brandingu stawało się w pełni usprawiedliwione. Aby poradzić sobie z wyzwaniami nowoczesności, państwa musiały postępować tak, jak dobrze kierowane korporacje. Z takiej perspektywy branding narodowy jawił się jako konieczność, ponieważ metody i techniki zarządzania marką zwiększały prawdopodobieństwo rozwiązania problemów wywołanych globalizacją.

6.3. Zalety silnej marki

Branding narodowy, o czym nieustannie przekonywali eksperci, miał być nie tylko odpowiednim, ale również najbardziej skutecznym sposobem zarządzania współczesnym państwem narodowym. Wprowadzenie w życie właściwej strategii w celu kontrolowania własnego wizerunku miało zapewnić poszczególnym krajom szereg wymiernych korzyści, wśród których najważniejsze wiązały się bezpośrednio z sukcesem ekonomicznym. Silna marka narodowa miała gwarantować przede wszystkim popularność samego państwa jako potencjalnego partnera w relacjach biznesowych oraz zaufanego producenta i to bez względu na rodzaj wytwarzanych dóbr. Oprócz tego zdaniem autorów zaangażowanych w popularyzację brandingu narodowego pozytywny wizerunek kraju mógł przyczynić się do umocnienia tożsamości narodowej obywateli oraz wzmocnienia ich poczucia przynależności do wspólnoty, tak iż w rezultacie dbanie o markę narodową stawało się patriotycznym obowiązkiem.

[10] O problemach wynikających z takiej konceptualizacji piszę w Rozdziale 9.

Znaczenie tej ostatniej kwestii podkreślono w polskim tłumaczeniu książki *Brand New Justice. How Branding Places and Products Can Help the Developing World*[11] autorstwa Simona Anholta (2005a), którą w Polsce opublikowano pod tytułem *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie* (Anholt 2006d). Nie ulega wątpliwości, że tytułowa „duma" i „pewność siebie" odnosiły się do mieszkańców danego państwa lub samego narodu jako całości [8]. Polskojęzyczna wersja tytułu książki Anholta idealnie nawiązuje zresztą do wszystkich najistotniejszych zalet związanych z posiadaniem silnej marki narodowej, które podzielić można na trzy główne kategorie. Dwie z nich — powiązane z bogactwem oraz pewnością siebie — odpowiadały kierunkom, w których zmierzał wysoce mobilny kapitał, a więc odpowiednio do wewnątrz (przyciąganie inwestycji zagranicznych) i na zewnątrz kraju (promocja własnych towarów). Kategoria trzecia wiązała się natomiast z opisaną wcześniej dumą, gdyż zawierała w sobie korzyści, jakie przynosić miał branding w odniesieniu do obywateli tworzących wspólnotę narodową. Zgodnie z tymi założeniami branding narodowy miał więc przyczyniać się nie tylko do zysków możliwych do określenia, biorąc pod uwagę kryteria ekonomiczne, ale także, co równie ważne, niejako pod względem kapitału symbolicznego. Dzięki temu zarządzanie marką kraju mogło jawić się jako połączenie administracji państwowej z odpowiedzialnym podejściem do kwestii związanych z tożsamością narodową konkretnej społeczności.

Zalety wynikające z posiadania silnej marki w oczywisty sposób korespondowały z wyzwaniami, przed którymi, zdaniem ekspertów, w epoce globalizacji stawały rządy wszystkich państw. Jeśli więc kraje były zmuszone do nieustannej rywalizacji między sobą w celu przyciągania mobilnego kapitału, zastosowanie narzędzi brandingowych miało pomagać w uzyskaniu istotnej przewagi nad konkurentami. Jeżeli jako ważny problem przedstawiano niską rozpoznawalność na arenie międzynarodowej, odpowiednie działania w zakresie zarządzania marką mogły zmienić oblicze danego kraju tak, aby stał się on bardziej popularny i atrakcyjny, np. dla potencjalnych turystów. Nie mniej istotna była również zdolność wywierania wpływu, jaką państwa mogły uzyskać dzięki brandingowi narodowemu, głównie ze względu na potencjał

[11] O znaczeniu tej publikacji w kontekście konstytuowania się dyskursu o marce narodowej pisałem w Rozdziale 1, w części dotyczącej tekstów programowych brandingu narodowego.

związany z „miękką siłą” (zob. Nye 2004, a także Rozdział 1 niniejszej pracy). Z kolei w przypadku występowania ryzyka związanego z tzw. drenażem mózgów odpowiednio zaplanowana i przeprowadzona kampania brandingowa mogła powstrzymać emigrację najbardziej utalentowanych obywateli, a nawet odwrócić niekorzystną tendencję w taki sposób, by to właśnie kraj pracujący nad swoją reputacją stał się wymarzoną destynacją dla przyszłych elit intelektualnych.

W interesujący sposób pisał o tym autor kolejnego artykułu, który potencjalnemu odbiorcy zadał następujące pytanie:

> **[22]** „Why is it important to examine the potential for branding a place, like a nation or a region? First of all, a strong positive image has the potential of giving a powerful and distinct competitive advantage for a place (Rainisto, 2003: 49). Studies of countries as brands have made it clear that the image of a country plays a significant role for a number of reasons. It influences decision-makers when they choose targets for foreign direct investments (FDI), and it affects attitudes towards a country's services and products (Papadopoulos, 2004: 36–39), as well as its ability to attract tourists and business (Kotler and Gertner, 2002: 249). A country's image also plays a role when attracting skilled labour and qualified students (Papadopoulos, 2004: 40)”.
>
> Dlaczego to ważne, aby zbadać potencjał zarządzania marką miejsca takiego jak państwo lub region? Przede wszystkim, silny pozytywny wizerunek może dostarczyć miejscu potężnej i wyraźnej przewagi konkurencyjnej (Rainisto 2003: 49). Badania krajów jako marek jasno dowodzą, iż z wielu powodów wizerunek kraju odgrywa znaczącą rolę. Wpływa on na podejmujących decyzje, gdy wybierają oni cel bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) oraz ma wpływ na nastawienie wobec produktów i usług z danego kraju (Papadopoulos 2004: 36-39), a także na jego [kraju— W.B.] zdolność do przyciągania turystów i biznesu (Kotler, Gernter 2002: 249). Wizerunek kraju odgrywa również rolę w przyciąganiu wykwalifikowanych pracowników oraz kompetentnych studentów (Papadopoulos 2004: 40)”.
>
> (Andersson 2007: 121)

Analizę powyższego fragmentu warto rozpocząć właśnie od pytania retorycznego postawionego przez Anderssona, ponieważ to właśnie nim autor implikuje możliwość przeniesienia metod i narzędzi brandingowych do nowego kontekstu, a także duże znaczenie takiego posunięcia. Przede wszystkim chodzi tutaj o potencjał, jaki mogło mieć zarządzanie marką kraju bądź regionu. Warto zauważyć, że autor zaznacza, iż należało dopiero „zbadać” [*to examine*], jakie skutki mogło mieć poszerzenie zakresu teorii brandingowej. Oznacza to, że cały proces miał dopiero nastąpić albo, co bardziej prawdopodobne, że jego przebieg właśnie się rozpoczął, lecz nie dobiegł jeszcze końca. Mówiąc inaczej, w momencie tworzenia cytowanego tekstu (czyli w 2007 roku) status

brandingu narodowego nie był jednoznacznie potwierdzony, a sama marka kraju nie była w pełni stabilnym konstruktem. Nie oznacza to jednak, że nie podjęto już prób mających na celu zmianę tego stanu rzeczy. Powołując się na kilka źródeł, Andersson pokazuje, że już wcześniej przeprowadzono pewne badania w tej dziedzinie. Co więcej, „jasno dowiodły" one, jak ogromne znaczenie dla współczesnych państw narodowych miały kwestie związane z wizerunkiem. Wynika z tego, że kraje nie tylko traktowano już jak marki — warto przy tym zwrócić uwagę na przywołane w tekście nazwiska[12] — ale niejako przy okazji potwierdzono również potencjał myślenia w kategoriach brandingowych o zarządzaniu współczesnym państwem narodowym. Dzięki takiemu ujęciu problemu przekonywanie o korzystnym wpływie zarządzania marką kraju (miejsca) stawało się dużo łatwiejsze.

Jakie korzyści miało zatem przynieść stosowanie narzędzi brandingowych w przypadku państw narodowych? Andersson w pierwszej kolejności pisze o „przewadze konkurencyjnej", a więc zagwarantowaniu lepszej pozycji względem rywali. Warto w tym przypadku zwrócić szczególną uwagę na dobór słownictwa, jakiego używa autor. Wizerunek określił on jako „silny" oraz „pozytywny". Dodatkowo, „przewaga konkurencyjna" została opisana w tekście jako „potężna" [*powerful*] i „wyraźna" [*distinct*]. W obydwu przypadkach autor używa więc jednoznacznie wartościujących przymiotników, dzięki czemu z jednej strony stara się realizować określony cel pragmatyczny, jakim było przekonanie odbiorcy do swoich racji, z drugiej natomiast ustanawia pozytywną, a przede wszystkim bezpośrednią relację pomiędzy wizerunkiem a jego efektem, czyli przewagą konkurencyjną. Można zatem na tej podstawie wysnuć wniosek, że zgodnie z zamiarem autora umiejętne zarządzanie marką kraju miało kojarzyć się jednoznacznie z korzystnym rezultatem podejmowanych działań. W pewnym sensie oznaczało to również, że to właśnie tylko silna marka dawała podstawy do zdobycia jednej z najwyższych pozycji w „hierarchii narodów". Z pewnością nie mogły na to liczyć kraje o przeciętnej bądź słabej reputacji, co wskazywało równocześnie na konieczność zastosowania narzędzi brandingowych.

---

[12] Co istotne, autor odwołuje się do dwóch artykułów pochodzących odpowiednio ze specjalnego wydania *Journal of Brand Management* na temat brandingu narodowego (Kotler, Gertner 2002) oraz pierwszego numeru czasopisma *Place Branding* (Papadopoulos 2004), które powstało w wyniku uznania zarządzania marką narodową w ramach brandingu „głównego nurtu". O znaczeniu tych tekstów pisałem w Rozdziale 2., który poświęcony jest popularyzacji oraz popularności brandingu narodowego.

W cytowanym tekście Andersson przekonuje również, że wizerunek wpływał na kilka obszarów kluczowych dla kraju głównie z ekonomicznego punktu widzenia. Pozytywny *image* liczył się w przypadku zabiegania o możliwie najbardziej korzystne inwestycje zagraniczne. Pomagał także „przyciągnąć turystów" i przedstawicieli biznesu. Co równie istotne, pozytywny wizerunek miał gwarantować także dodatni współczynnik imigracji, szczególnie w przypadku „wykwalifikowanych pracowników i kompetentnych studentów" [*skilled labour and qualified students*]. Na swój sposób również takie przyciąganie mobilnego kapitału — zarówno ludzkiego, jak i nieludzkiego — miało zapewniać wybranemu państwu obiecującą przyszłość. Warto nadmienić także, że właściwie wszystkie z wymienionych przez autora źródeł korzyści ekonomicznych miały charakter inwestycji, czy to w sensie dosłownym, czy metaforycznym, jak w przypadku potencjalnych nowych mieszkańców.

Interesujący jest przy tym wyraźny zwrot w kierunku przyszłości w dyskursie o marce narodowej, szczególnie jeśli chodzi o kwestie związane z narodowością, kojarzone zazwyczaj głównie z narracjami opartymi na motywach historycznych i czerpiących legitymizację w głównej mierze właśnie z historii[13]. Wydaje się, że tworzenie teorii brandingu narodowego można uznać za próbę połączenia przeszłości (stereotypy, źródła tożsamości narodowej) z płynną, późnonowoczesną przyszłością (wizerunek, marka, prawo powszechnej konkurencji), co oznaczałoby, jak się wydaje, że granice opisywanej formacji dyskursywnej kształtowane były na podstawie relacji antagonistycznej względem modernistycznego, a więc głównie XIX- i XX-wiecznego dyskursu nacjonalizmu. Do wątku tego powrócę w podsumowaniu następnego rozdziału pracy.

W tym miejscu należy natomiast raz jeszcze przyjrzeć się cytowanej wypowiedzi, ponieważ oprócz wspominania o przyciąganiu wysoce mobilnego kapitału Andersson pisze także o pozytywnym nastawieniu do produktów i usług oferowanych przez państwo zaangażowane w zarządzanie własną marką narodową (efekt kraju pochodzenia). Interpretując słowa autora, można stwierdzić, iż działania mające na celu

[13] W tym miejscu idąc niejako tropem krytyków brandingu narodowego, o których pisałem w Rozdziale 3, warto odwołać się do prac Benedicta Andersona (1997) i Erica Hobsbawma (2008, 2010), którzy upatrywali nie tylko źródeł, ale również czynników niezbędnych do nieustającego trwania narodów właśnie w historiografii oraz nierzadko kreatywnym podejściu do minionych wydarzeń, o czym najlepiej świadczą pojęcia kojarzone z ich badaniami, takie jak „wspólnoty wyobrażone" czy „wynajdywanie tradycji".

poprawę wizerunku bądź reputacji miały bezpośredni wpływ na popularność eksportowanych dóbr oraz usług. Wątek ten jest ciekawy przede wszystkim ze względu na brak rozróżnienia pomiędzy sektorem publicznym a prywatnym. Odnosząc się do całej populacji tekstów publikowanych w *Place Branding and Public Diplomacy*, można uznać owo niedopowiedzenie za celowe, ponieważ autorom popularyzującym branding narodowy zależało na stworzeniu takiej wizji rzeczywistości, w której wszystkie przedsiębiorstwa, a także wszyscy obywatele, działają razem — „kierowani tą samą strategią", by użyć sformułowania Anholta [21] — na rzecz wspólnego dobra. Marka narodowa miała więc dostarczać odpowiednich zasobów symbolicznych przedsiębiorstwom prywatnym, które z kolei w dalszej perspektywie mogły przyczyniać się do sukcesu wybranego kraju (i odwrotnie). Ustalenie tej dialektycznej relacji należy moim zdaniem postrzegać jako interesującą próbę hybrydyzacji, ponieważ branding narodowy — jak wskazuje zresztą jego nazwa — popularyzowano jako teorię łączącą swoim zakresem sektor publiczny i prywatny. Mówiąc krótko, prawo do korzystania z dobrobytu osiągniętego w efekcie działań brandingowych mieli uzyskać wszyscy „interesariusze" marki narodowej [38], przez co sama teoria mogła uchodzić także za propozycję etyczną i to bez względu na swoje pochodzenie, bezpośrednio związane przecież z bezwzględnymi regułami powszechnej konkurencji. Ten aspekt brandingu narodowego można również uznać za niejako powiązany z chęcią wprowadzenia porządku w zdestabilizowanym świecie XXI wieku, ponieważ zarządzanie marką kraju mogło być przedstawiane jako odpowiedź na dylematy związane z rolą państwa w nowej rzeczywistości. Pod tym względem analizowaną teorię można postrzegać jako próbę aktualizacji zastanych, mniej lub bardziej adekwatnych schematów bądź struktur komunikacyjnych.

Wymienione do tej pory korzyści mające wynikać wprost z dobrego zarządzania marką narodową bardzo często przypominały zestaw haseł gotowych do przywołania w każdej chwili, z których wybierano te, które w danym momencie najbardziej pasowały do tematyki poruszanej przez poszczególnych autorów. Bez względu na prowadzoną argumentację oraz dobierane akurat korzyści, chodziło jednak zazwyczaj o podkreślanie dwukierunkowego działania marki narodowej, odpowiednio na zewnątrz i do wewnątrz kraju.

Uwagę zwracał na to autor kolejnego tekstu, który utrzymywał, że:

[23] „There are three main goals achieved by using the tools of branding. The first goal is to protect businesses and brands from undesirable and negative effects of government, politics or other related domestic or international actions; the second is to support businesses and their brands in global competition. A third goal is to build prosperity and raise standards of living within the nation".

„Istnieją trzy główne cele osiągane dzięki wykorzystaniu narzędzi brandingowych. Pierwszym z nich jest ochrona biznesu oraz marek przed niechcianymi i negatywnymi konsekwencjami [postępowania — W.B.] rządów, polityki lub innych powiązanych działań krajowych i międzynarodowych; drugim jest wsparcie biznesu oraz ich marek w globalnej rywalizacji. Trzecim celem jest budowanie dobrobytu oraz podnoszenie standardów życia wewnątrz narodu".

(Gudjonsson 2005: 286)

W rezultacie dobrego zarządzania marką kraju każde państwo wykorzystujące „narzędzia brandignowe" miało przede wszystkim wzmocnić swoją pozycję na arenie międzynarodowej. Odpowiednia reputacja, przenoszona niejako z poziomu ogólnego (marka kraju) na poziom niższy (produkty, usługi) mogła przyczynić się na przykład do wzrostu eksportu dóbr produkowanych w danym państwie, zwiększając tym samym prawdopodobieństwo sukcesu krajowych przedsiębiorstw. Jak wspomniałem wcześniej, takie swobodne przenoszenie kapitału czy też potencjału marki miało następować również w kierunku odwrotnym, na tej zasadzie, że to właśnie państwo, oczywiście w sposób niebezpośredni, stawało się głównym beneficjentem zysków marek komercyjnych (wzrost wpływów z podatków, zwiększenie zatrudnienia etc.). Na tej podstawie promocja kraju oraz wsparcie biznesu stawały się tak samo ważnymi i właściwie nierozróżnialnymi celami strategicznymi.

Na marginesie warto nadmienić, iż ustanowienie podobnej zależności było dogodnym punktem wyjścia strategii argumentacyjnej mającej za zadanie promowanie brandingu narodowego zarówno wśród przedstawicieli przedsiębiorstw prywatnych, jak i urzędników administracji publicznej. Obydwie strony łączyła bowiem nie tylko odpowiedzialność za wyniki swojej pracy, lecz również pewnego rodzaju zobowiązanie wobec społeczeństwa (koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu), odpowiednio za pracowników i obywateli, których w perspektywie analizowanej teorii należało traktować w ten sam sposób.

Bliski związek łączący sferę publiczną i prywatną wiązał się jednak także z występowaniem pewnego ryzyka, któremu uwagę poświęca autor cytowanej wypowiedzi. Zdaniem Gudjonssona odpowiednia reputacja była w stanie pełnić funkcję zapory obronnej przed negatywnymi skutkami wydarzeń zewnętrznych, mogących mieć wpływ na sytuację wewnątrz kraju. Silna marka narodowa miała chronić przed negatywnymi konsekwencjami decyzji politycznych oraz tendencji ekonomicznych. W podobnym tonie na ten sam temat wypowiadał się także Anholt, który w swoich tekstach wielokrotnie używał w tym kontekście metafory, zgodnie z którą marka kraju była swego rodzaju „polisą ubezpieczeniową" (zob. Anholt 2005b: 339; 2006d: 22; 2009c: 91; 2010c: 266) chroniącą dane państwo przed negatywnym wpływem otoczenia (kierunek do wewnątrz). Ochrona ta miała także gwarantować zmniejszenie strat w przypadku ewentualnego kryzysu spowodowanego, przykładowo, niefortunnymi zdarzeniami [3] bądź nieodpowiednimi działaniami wybranego kraju (kierunek na zewnątrz).

Łatwiejsze promowanie lokalnych czy też krajowych marek komercyjnych na rynku globalnym oraz ochrona interesów państwa przed wpływami z zewnątrz, które zdaniem autora omawianej wypowiedzi zapewniało wykorzystanie narzędzi brandingowych, miało prowadzić w konsekwencji do osiągnięcia istotnego celu, jakim był dość ogólnie pojmowany rozwój społeczny. Gudjonsson mówi tutaj o „budowaniu dobrobytu" oraz „podnoszeniu standardów życia", które można nie tylko określić jako dążenia dość utopijne w swej naturze, ale należy je także potraktować jako hasła jednoznacznie obrazujące ogólny charakter strategii legitymizujących branding narodowy. Bez podkreślania znaczenia współpracy na linii państwo-przedsiębiorstwa prywatne — a więc bez hybrydyzacji, o której pisałem powyżej — zarządzanie marką kraju nie miało odpowiedniego potencjału do zdobycia powszechnej akceptacji. Nie chodzi mi przy tym o to, że omawiana teoria mogła po prostu stracić na znaczeniu w przypadku braku odwołań do wątków narodowych lub społecznych (rozwój państwa oraz jego mieszkańców jako nadrzędny cel). Twierdzę raczej, że branding narodowy w ogóle nie mógł istnieć bez takiego powiązania.

Wracając do korzyści związanych ze stosowaniem narzędzi umożliwiających zarządzanie wizerunkiem państw, warto przyjrzeć się fragmentowi tekstu, w którym

zwrócono uwagę na interesujący, można powiedzieć etnocentryczny aspekt brandingu narodowego. Wybrany w tym miejscu ustęp jest ważny także dlatego, że jego autorka[14] opiera swoją argumentację na homologii kraj-przedsiębiorstwo, opisywanej przeze mnie w poprzednim podrozdziale. Niniejszy tekst pokazuje zatem, w jaki sposób analizowane wątki łączyły lub mogły łączyć się ze sobą w poszczególnych przypadkach tak, że zakwestionowanie prawdziwości jednego z nich pociągało za sobą konieczność odniesienia się do kolejnego.

Jak można przeczytać w jednym z pierwszych numerów analizowanego czasopisma:

> **[24]** „The image of a country as projected to the world at large will have its effect on the population of the country itself: just as corporate branding campaigns, if properly done, can have a dramatic effect on the morale, team spirit and sense of purpose of the company's own employees, so a proper national branding campaign can unite a nation into a common sense of purpose and national pride (Anholt, 2002)".
>
> „Wizerunek kraju, prezentowany całemu światu, będzie miał wpływ na populację samego kraju: tak jak korporacyjne kampanie brandingowe w przypadku pracowników przedsiębiorstwa, jeśli poprawnie przeprowadzone, mogą mieć olbrzymi wpływ na morale, ducha zespołu i poczucie celu, tak samo odpowiednia kampania brandingu narodowego może zjednoczyć naród w poczuciu wspólnego celu i narodowej dumy (Anholt 2002)".
>
> (Florek 2005: 206)

Funkcjonalne podobieństwo między państwami i przedsiębiorstwami, o którym pisze autorka cytowanej wypowiedzi, jest interesujące oraz, jak się wydaje, może być uznane za przekonujące z retorycznego punktu widzenia, głównie dzięki niemal doskonałej homologii obydwu konstruktów. Kraje i firmy łączyło bowiem nie tylko to, że jedne i drugie posiadały mniej lub bardziej korzystne wizerunki bądź marki, tak ważne w czasach globalizacji, ale przede wszystkim to, że zarówno państwa, jak i przedsiębiorstwa — mowa tu oczywiście o perspektywie ekspertów — były zdolne do dostarczania jednostkom określonej tożsamości związanej z poczuciem

[14] Jeśli chodzi o kwestię autorstwa powyższej wypowiedzi, jest ona cokolwiek problematyczna, ponieważ przytoczony fragment w całości pochodzi z przedmowy Simona Anholta do specjalnego numeru *Journal of Brand Management* z kwietnia 2002 roku (Anholt 2002a: 234). Jak widać, autorka umieściła przypis do oryginalnej wypowiedzi, jednak nie wyróżnia tekstu jako cytat, ani nie wymieniła konkretnej strony, z której pochodzi tekst. Oczywiście nie można wykluczyć, że był to zwyczajny błąd edytorski. Z perspektywy postfundacyjnej analizy dyskursu przypadek ten jest jednak o tyle interesujący, że potwierdza słuszność posługiwania się pojęciem pozycji podmiotowej w badaniach dyskursu. Można bowiem zauważyć, że autorka zajęła pozycję, która miała wpływ na przebieg jej praktyki artykulacji. W tym sensie racje miałby Marttila, który zauważał, że pozycje podmiotowe — wraz z instytucjami — regulują enuncjacyjny potencjał aktorów społecznych (Marttila 2018: 107).

przynależności grupowej [20]. Warto przyjrzeć się temu nieco dokładniej. Z jednej strony znajdował się bowiem kraj, którego „populacja", nazywana także „narodem", mogła „ zjednoczyć [się] w poczuciu wspólnego celu i narodowej dumy"; z drugiej zaś strony, za wzór stawiano tutaj firmę starającą się umiejętnie zarządzać pracownikami, tak aby również oni byli połączeni poprzez „morale", „ducha zespołu i poczucie celu". Widać więc wyraźnie, że elementy jednego zbioru posiadały swoje odpowiedniki w drugiej z opisywanych przez autorkę sfer w taki sposób, że państwo było podobne do firmy, obywatel przypominał pracownika, a tożsamość narodowa — być może oprócz skali — nie różniła się właściwie od tożsamości grupowej, wynikającej z emocjonalnych więzi z pracodawcą (np. lojalność). Najlepiej świadczą o tym zresztą liczne publikacje poświęcone rozważaniom na temat tzw. kultury organizacji (lub organizacyjnej) (zob. Pheysey 1993, Fryzeł 2005, Alvesson 2013).

W ten sposób należy zresztą moim zdaniem rozumieć analizowany fragment -— jako ponowne spotkanie kultury organizacji z kulturą rozumianą przede wszystkim w kategoriach narodowych. Interesujące jest przy tym w szczególności to, że w przypadku brandingu narodowego „obiektem wzorcowym" porównań nie były wcale państwa, jak ma to miejsce w przywoływanej literaturze na temat kultury organizacji, gdzie autorzy próbują przekonać o konieczności motywowania pracowników (por. wymienione przez Florek „morale", „duch zespołu", „poczucie celu") w taki sposób, w jaki narody „wymuszają" zaangażowanie swoich obywateli, ale to właśnie przedsiębiorstwa miały być wzorem dla jednostek terytorialnych. Takie odwrócenie porządku, w gruncie rzeczy paradoksalne, można potraktować jako przykład podwójnej translacji — w sensie Latourowskim (2010: 154-155) — pojęcia kultury, które, przeniesione w obręb nauk o zarządzaniu czy też marketingu, gdzie służyć miało jako podstawa pewnej metafory strukturalnej, wracało niejako na swoje miejsce[15]. Posługując się sporym uproszczeniem, można powiedzieć, że w pierwszej kolejności to firmy lub też marki miały naśladować państwa — tak powstała kultura organizacji, tzn. poprzez połączenie pojęcia „kultura" z określeniem wskazującym na nowy kontekst — aby potem to same państwa mogły korzystać z doświadczeń

[15] Za tę uwagę dziękuję Dominikowi Lewińskiemu, który dostrzegł opisywaną zależność przy okazji jednej z naszych dyskusji na temat brandingu narodowego.

sektora prywatnego, w którym przynajmniej od dekady uznawano, iż skłonienie pracowników do dobrowolnego i pełnego poświęcenia na rzecz przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych celów zarządzania. W jednym i w drugim przypadku chodzić miało w istocie o wytworzenie specyficznej tożsamości opartej na unikatowym zestawie wartości podzielanych przez członków całej wspólnoty. Zaskakujące i, jak wspomniałem, paradoksalne porównanie państw i przedsiębiorstw, którego dokonuje autorka, stało się możliwe dzięki wcześniejszemu utrwaleniu struktur komunikacyjnych. Mówiąc nieco prościej, kultura organizacji była na tyle stabilnym konstruktem, że przy okazji tworzonej tutaj argumentacji można było zapomnieć o jej „zadłużeniu" względem pierwotnego kontekstu. Należy także od razu dodać, że w przypadku zarządzania marką kraju kultura miała stanowić nie tyle fundament narodu jako takiego, ile samej marki narodowej.

Komentarza wymaga także ostatnia część wypowiedzi autorki, ta mianowicie, w której pisze ona o zjednoczeniu „narodu w poczuciu wspólnego celu i narodowej dumy". Po raz kolejny chciałbym się przy tym odwołać do Simona Anholta, który w jednej ze swoich książek przekonywał czytelników o wpływie zarządzania marką kraju, a właściwie „tożsamością konkurencyjną" [*competitive identity*] kraju[16], na coś, co nazwał on „łagodnym nacjonalizmem" [*benign nationalism*][17]. Ta wersja nacjonalizmu, przeciwstawiona jego „gorącej", agresywnej odmianie (Billig 2008), charakteryzować miała się przede wszystkim nieszkodliwością. Ponadto, w tym kontekście ważny był także pozytywny wpływ na populację całego kraju, ponieważ dzięki „delikatnemu nacjonalizmowi" obywatele mieli być skłonni do „życia marką" swojego kraju[18]. W rezultacie branding narodowy powiązany był więc nie tylko z „nową globalną ekonomią", lecz również z nowym, lepszym rodzajem nacjonalizmu [10]. Autorka cytowanego fragmentu podejmowała próbę odwołania się do tematu

[16] Z wielu różnych powodów mniej więcej od końca 2006 roku Anholt zamiast o brandingu narodowym zaczął pisać o wspomnianej tożsamości konkurencyjnej kraju. Więcej na ten temat piszę w ostatnim rozdziale tej części pracy, gdzie szczegółowo omawiam powody zmiany koncepcji autora.

[17] Przyjmuję w tym miejscu tłumaczenie zaproponowane przez Martę Hereźniak na potrzeby polskiej wersji językowej książki Anholta (por. Anholt 2007c: 26).

[18] Określenie „*to live the brand*" wielokrotnie pojawiało się w tekstach Anholta, który w ten sposób określał zaangażowanie obywateli państwa niezbędne do maksymalnego wykorzystania potencjału brandingu narodowego oraz prawidłowego funkcjonowania marki kraju (por. Anholt 2004a: 9; 2006d: 268; 2010b: 33). Z perspektywy krytycznej kwestii tej najwięcej uwagi poświęciła Melissa Aronczyk (2008, 2013).

tożsamości narodowej w bardzo podobny sposób. Wykorzystując do tego paralelę między państwem a przedsiębiorstwem, starała się pokazać, jak branding narodowy, kojarzony w pierwszej kolejności z działaniami zewnętrznymi, mógł dodatkowo zmieniać przy okazji los wybranej społeczności (narodu). Czy przy okazji jednoczenia obywateli w poczuciu wspólnego celu, tak jak w przypadku pracowników przedsiębiorstwa, miała wzrastać również ich produktywność? Z uwagi na zakres tematyczny niniejszej pracy pytanie to pozwolę sobie zostawić bez odpowiedzi.

***

Przeanalizowane powyżej teksty, rozpatrywane jako praktyki artykulacji konstytuujące dyskurs o marce narodowej, stanowiły naturalne rozwinięcie wątków pojawiających się w wypowiedziach poddanych analizie w poprzednim rozdziale pracy. Ich cechą szczególną było to, że ustanawiały one wyraźny związek między dynamiką zglobalizowanego świata a aktywnością współczesnych państw narodowych (w szczególności w zakresie dbania o markę). Ze względu na zaciekłą rywalizację aktywność ta wydawała się nie tylko niezbędna, ale również usprawiedliwiona, także z moralnego punktu widzenia. Branding narodowy przedstawiany jako „proaktywne" działanie i forma samoobrony prowadzić miał do zagwarantowania szeregu korzyści będących w zasięgu większości, jeśli nie wszystkich krajów tworzących światową społeczność.

Najważniejsze wiązania, jakich dokonywano w tego rodzaju wypowiedziach, dotyczyły trzech logicznie połączonych kwestii. Po pierwsze, jak przekonywano, „wizerunek", „reputacja" i „marka" — które potraktować należy prawdopodobnie jako kolejne punkty węzłowe analizowanego dyskursu — powstawały oraz istniały niezależnie od tego, w jaki sposób postępowały poszczególne państwa. Do ich kreowania wystarczało już samo to, że obiekty te były obserwowane przez globalną publiczność. Marka narodowa mogła być przez to słabsza lub silniejsza, co nie zmienia faktu, że istniała zawsze. Po drugie, jeśli opisany właśnie proces miał charakter konieczny, możliwe stawało się podejmowanie prób mających na celu jego kontrolę. W taki sposób branding narodowy sprawiał, że wizerunek lub reputacja, a przede wszystkim marka stawały się *zarządzalne*. Wskazane obiekty manipulacji jawić się miały przy tym jako obiektywne, co wzmacniało specjalistyczny charakter wypowiedzi

autorów publikujących na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*, umacniając w ten sposób pozycję podmiotową eksperta w dziedzinie zarządzania marką kraju. Po trzecie, przeanalizowane praktyki artykulacji pokazują, w jaki sposób dochodziło do połączenia brandingu z kwestiami dotyczącymi narodu i narodowości. Tworzone i reprodukowane w dyskursie homologie między sferą publiczną (państwa) i prywatną (przedsiębiorstwa), możliwe do ujęcia w metaforach takich jak KRAJ to FIRMA lub MARKA NARODOWA to MARKA KORPORACYJNA (zob. Hereźniak 2011: r2), potwierdzały zasadność sądów formułowanych przez ekspertów. Wykorzystanie sprawdzonych, profesjonalnych narzędzi brandingowych w nowym kontekście mogło wydawać się dzięki temu całkowicie sensowne, a także korzystne.

Artykulacje tego rodzaju umożliwiały stabilizację opisywanej formacji dyskursywnej, dostarczając podstaw do jej ciągłej reprodukcji. Na tej podstawie widać również, jak przebiegać mogło zajmowanie pozycji podmiotowej eksperta w analizowanym dyskursie. Choć uwarunkowana była ona oczywiście dostępem do różnych instytucji, jak np. wybrane przeze mnie czasopismo, zakres argumentów przemawiających za uznaniem brandingu narodowego za logiczną podstawę działania był stosunkowo ograniczony, co potwierdza spójność analizowanych tutaj wypowiedzi.

Tabela 2. Kategorie, podkategorie i przykładowe zwroty związane z kwestiami omawianymi w Rozdziale 6. Źródło: opracowanie własne.

KATEGORIA	PODKATEGORIA	PRZYKŁAD
zarządzanie marką	samoistne powstawanie wizerunku/ marki	„[…] nations have brand attributes by nature" (Jun, Lee 2007: 43) „A nation's »brand« exists, with or without any conscious efforts in nation branding" (Fan 2010: 98) „[…] a nation creates a brand for itself abroad, whether it intends to or not, simply by performing its role on the global stage" (Mariutti, Tench 2016: 20)
	aktywność	„Undoubtedly, in this day and age, states and government officials are eager to actively manage their image rather than allow their state branding to evolve on its own" (Park 2009: 68) „[…] an increasing number of countries are proactively managing their reputations using public relations and other strategic communication efforts" (Jain, Winner 2013: 109)
	samoobrona	„[…] countries which want to compete effectively in a globalised world must do battle with the constant urge of the marketplace to see the world in terms of simple national stereotypes" (Anholt 2005c: 224-225) „It is clear that Jamaica needs to take control of its own destiny. Rather than allow itself to be defined by external others, the country must establish a brand fashioned by Jamaicans for Jamaica" (Johnson 2014: 211)
państwa i przedsiębiorstwa	podobieństwa/ wzorzec	„Just as with product and corporate brands, every country is a brand existing in the minds of consumers, with positive or negative attributes" (Wanjiru 2006: 88) „In a service brand the employees are the drivers of the brand essence; in a nation brand it is the citizens" (Wetzel 2006: 149) „In a similar manner, a nation may act like a company with the goal of making its name more recognizable, one that signals positiveness, to successfully compete with other nations in the exporting of goods and services and attraction of tourism, talent and direct foreign investment" (Freeman, Nguyen 2012: 158)
	kraj jako korporacja	„In this case the government plays the role of a holding company managing a group of related sub-brands" (Amine, Chao 2005: 193) „To clarify, just as companies such as General Motors and Procter and Gamble offer various distinct products to the market so do countries produce »outputs« that consist of products, services and actions of their governments, exporters and industry associations" (Hannah, Rowley 2008: 64)
zalety silnej marki narodowej	korzyści ekonomiczne, polityczne i społeczne	„Nations have images which can affect a country's political, economic and social stability, and if managed effectively, can enormously benefit the country in all sectors" (Garbacz-Rawson 2007: 213) „Country branding is particularly relevant for developing countries in their struggle to define their political, economic and social roles" (Florek, Conejo 2007: 53-54)
	tożsamość narodowa	„Furthermore, branding may help to increase communities' self-esteem by creating the relevant awareness that their local environment is unique, precious and should be preserved. […] These cultural features are central to the creation of a sense of belonging and are the base of the local communities' or nation's narrative of itself" (Freire 2005: 358)

Rozdział 7. Przeszłość i przyszłość zarządzania marką kraju

7.1. Granice brandingu
7.2. Historia a marki narodowe
7.3. Kraje-marki, czyli dyskursywne hypallage
7.4. Przyszłość brandingu narodowego

W tym rozdziale interesować będzie mnie przede wszystkim sposób, w jaki autorzy tekstów publikowanych w *Place Branding and Public Diplomacy* uzasadniali stosowanie narzędzi brandingowych w przypadku państw, wykorzystując do tego minione wydarzenia. Co istotne, nie chodzi mi przy tym wyłącznie o kwestie związane bezpośrednio z historią (choć temu zagadnieniu poświęcony będzie w całości jeden z podrozdziałów), ponieważ odwołania do przeszłości chciałbym potraktować nieco szerzej, uwzględniając również odniesienia do wcześniejszych „stadiów" rozwoju dyscypliny, jaką jest sam branding.

Szczególnie istotne będą dla mnie jednocześnie dwie kwestie. Po pierwsze, zamierzam pokazać, jak eksperci wytwarzali związek zarządzania marką narodową z „klasyczną" (zob. Anholt 2006e, Mihailovich 2006) czy też „mainstreamową" (zob. Lee 2010) teorią brandingu lub marketingu. Pod tym względem niniejszy rozdział stanowi kontynuację rozważań podjętych wcześniej, w szczególności podczas rozważań poświęconych rzekomym podobieństwom przedsiębiorstw prywatnych oraz państw. O ile jednak w poprzedniej części pracy zależało mi na prześledzeniu, w jaki sposób funkcjonowała owa paralela, a przede wszystkim jaki był pragmatyczny cel wypowiedzi z jej wykorzystaniem, w tym rozdziale chciałbym skupić się na strategii legitymizującej branding narodowy, której podstawą było wykazywanie, iż w rzeczywistości zarządzanie marką kraju tylko z pozoru było czymś innowacyjnym. W tym kontekście próbowano udowodnić między innymi, że swoiste „rozciąganie" brandingu, o którym pisały autorki pierwszego z tekstów wybranych przeze mnie do analizy w tej części pracy, wynikało wprost z naturalnej ewolucji dyscypliny, podczas której metody zarządzania marką zyskiwały na znaczeniu z racji odkrywania kolejnych obszarów,

w których możliwe stawało się ich wykorzystanie. Zamysłem ekspertów było więc pokazanie, że kreowanie marki oraz dbanie o jej reputację posiadało długą tradycję, która potwierdzała niezwykłą przydatność popularyzowanych narzędzi.

Po drugie, zamierzam opisać, w jaki sposób w zebranych tekstach stwarzano pozory ciągłości historycznej pomiędzy brandingiem narodowym a wcześniejszym funkcjonowaniem państw narodowych. Najistotniejsze będzie dla mnie przy tym ustalenie, za pomocą jakich środków językowych, zarówno jeśli chodzi o warstwę leksykalną, jak i semantyczną, udowadniano zbieżność zarządzania marką kraju z rozmaitymi wydarzeniami z przeszłości. W tym kontekście pisano na przykład o tym, że niemal identyczne narzędzia wykorzystywano w praktyce od wielu lat, dekad, a nawet stuleci, z tą różnicą, iż wcześniej nie używano terminów takich jak branding narodowy czy też marketing i branding miejsc.

W obydwu przypadkach chodziło zatem o instrumentalne — lub praktyczne, jak zapewne powiedziałby Hayden White (zob. White 2014: 49-55) — wykorzystanie przeszłości, która miała dostarczać argumentów uprawomocniających stosowanie metod opisywanych w zebranych artykułach. Jeśli chodzi o nadrzędny cel poniższych dociekań, moim zamiarem jest przeanalizowanie, jak z perspektywy ekspertów można było „opowiedzieć historię", zarówno uniwersalną, jak i tę specyficzną, dotyczącą samego zarządzania marką. Rozważania na ten temat, jak się wydaje, mogą dostarczyć interesujących informacji na temat definiowania granic analizowanej formacji dyskursywnej.

Przeszłość brandingu narodowego to jednak nie jedyny z podejmowanych w tym rozdziale tematów. Drugi z nich, choć mniej istotny z perspektywy przeprowadzanej analizy, dotyczyć będzie przyszłości, a więc w gruncie rzeczy wizji projektowanej przez wybranych ekspertów pokładających wiarę we właściwie nieograniczony rozwój tworzonej przez siebie dyscypliny. Ich zdaniem wraz z upływem czasu zarządzanie marką narodową miało stać się procesem kluczowym dla wszystkich krajów. Według prognoz najbardziej radykalny wzrost popularności i znaczenia brandingu narodowego miał prowadzić w konsekwencji do nieodwracalnych zmian roli prawdziwie nowoczesnego państwa narodowego. Przykładem podobnej konceptualizacji może być

określenie używane w tym kontekście przez Petera van Hama, który w swoich tekstach pisał o przyszłości tzw. *brand states* (van Ham 2001).

Narracyjne opanowanie przeszłości i przyszłości, o którym będzie mowa na kolejnych stronach tej części pracy, stanowiło według mnie niezbędne uzupełnienie strategii omówionych w dwóch poprzednich rozdziałach. Stworzenie poczucia linearności zapewniało prawomocność analizowanej teorii, a przede wszystkim jej autorom. Jako interpretatorzy rzeczywistości — co ważne, nie ograniczonej wyłącznie do teraźniejszości — uzyskiwali oni prawo do wypowiadania się z pozycji uprzywilejowanej, ponieważ cechowała ich umiejętność wyciągania wniosków na podstawie pozornie niepowiązanych czynników występujących wcześniej, jak również zdolność antycypowania dalszego przebiegu wydarzeń w pełnym niepewności zglobalizowanym świecie. Branding narodowy mógł jawić się dzięki temu nie tylko jako teoretyczna możliwość i praktyczna konieczność, ale także jako sposób zarządzania państwem o niezwykle istotnym potencjale, którego zapowiedź można było odnaleźć w mniej lub bardziej odległej przeszłości. Wszystko to miało na celu udowodnienie, że nadchodził właściwy moment, by skorzystać z wiedzy eksperckiej, na swój sposób prekursorskiej i zarazem odpowiednio ugruntowanej.

7.1. Granice brandingu

Na podstawie fragmentów przeanalizowanych w poprzednim rozdziale można odnieść wrażenie, że branding narodowy był ściśle powiązany z procesem zarządzania marką przedsiębiorstwa, a przeniesienie metod wykorzystywanych od dawna w celu kontrolowania reputacji firm na poziom jednostek terytorialnych wydawało się możliwe i w pełni uzasadnione. Przy okazji omówienia wspomnianych tekstów, głównie z racji odmiennych funkcji poszczególnych części pracy, niewiele uwagi poświęciłem jednak temu, jak dokładnie przebiegała argumentacja przemawiająca za takim przesunięciem. Mówiąc krótko, chociaż zrozumiały stał się cel podobnych twierdzeń, którym było potwierdzenie konieczności podjęcia określonych działań, w poprzednim rozdziale zabrakło moim zdaniem wyczerpującego opisu tego, w jaki sposób przebiegało podobne upłynnienie granic pomiędzy brandingiem narodowym a jego dziedziną podstawową.

Wydaje się, że szczegółowa analiza dyskursu reprodukowanego przez autorów publikujących na łamach wybranego czasopisma wymaga podjęcia takich starań,

i to przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, na przykładzie zestawień brandingu narodowego z ogólną teorią brandingu widać wyraźnie, jak autorzy próbowali tworzyć skomplikowane struktury komunikacyjne, używając do tego całego repertuaru środków językowych — od doboru słownictwa poprzez specyficzne połączenia leksykalne w obrębie pojedynczych zdań aż po ustalenie kolejności tych ostatnich w całym tekście [25]. Po drugie, zwrócenie uwagi na konkretne fragmenty tekstów na wskazany temat uwidacznia jeszcze bardziej przebieg procesu konstruowania analizowanej teorii, a w szczególności to, jak wykorzystywano w tym celu autorytet „klasyków" z dziedziny brandingu (tudzież marketingu), których wypowiedzi, przede wszystkim dzięki przywołaniu w odpowiednim miejscu, stawały się również źródłem wiedzy na temat marki narodowej [27].

Pierwszy z wybranych przeze mnie tekstów pokazuje, jak mogło wyglądać umiejętne powiązanie brandingu narodowego z brandingiem „głównego nurtu". Fragment ten jest ważny, ponieważ rozpoczyna jeden z artykułów opublikowanych w pierwszym numerze czasopisma stworzonego przez Simona Anholta w 2004 roku[1]. Niejako z założenia stanowi on więc odpowiedź na podwójną presję uzasadnienia. Z jednej strony miał rozpoczynać argumentację autorek, zapewniając im odpowiedni rodzaj wstępnej legitymizacji (częste w tego typu przypadkach przejście „od ogółu do szczegółu"); z drugiej natomiast, powstawał w okolicznościach, w których brandingu narodowego nie można było jeszcze uważać za wiedzę całkowicie potwierdzoną, przez co odwołanie do klasycznej teorii zarządzania marką, stanowiącej, jak można sądzić, przykład zbioru prawd niepodważalnych, wydawało się całkowicie uzasadnione, by nie powiedzieć konieczne.

Warto bliżej przyjrzeć się tej wypowiedzi, zwracając szczególną uwagę na porządek całego wywodu, jak również sposób odwoływania się do owych powszechnie akceptowanych założeń oraz ich związek z brandingiem narodowym:

[25] „In the past decades, branding has become a fundamental tool used to compete for customers in the whole world. Brand awareness creates a competitive advantage that can last for ages. Branding has been stretched from product to corporate branding	„W ostatnich dziesięcioleciach branding stał się kluczowym narzędziem, wykorzystywanym, by konkurować o klientów na całym świecie. Świadomość marki stwarza przewagę konkurencyjną, która może przetrwać wieki. Zakres brandingu

[1] Inny fragment tego artykułu został przeze mnie omówiony wcześniej [11].

> to create value for companies and consumers. As products tend to become identical in features and price, the brand increasingly becomes the decisive factor in the decision-making process for buyers. Countries have also heeded the great success and power of brands; therefore, they tend to adopt branding experience".
>
> został rozciągnięty od zarządzania marką produktową do brandingu korporacyjnego, by wytwarzać wartość dla firm i konsumentów. Wraz z tym, jak produkty stają się identyczne pod względem cech, a także ceny, marka coraz częściej staje się dla klientów czynnikiem rozstrzygającym w procesie podejmowania decyzji. Kraje również dostrzegły sukces i siłę marek, dlatego starają się wykorzystywać wpływ brandingu"[2].
>
> (Endzina, Luneva: 2004: 95)

Autorki twierdzą w pierwszej kolejności, że branding „stał się kluczowym narzędziem, używanym, by konkurować o klientów na całym świecie". Dodatkowo czytelnik może dowiedzieć się, że status ten zarządzanie marką osiągało w ciągu „ostatnich dziesięcioleci" [7], co z jednej strony ma świadczyć o wzrastającej popularności opisywanych metod, z drugiej natomiast potwierdza w tym przypadku odpowiednią dojrzałość samej koncepcji. Następnie, niejako na potwierdzenie podobnych wniosków, Endzina i Luneva opisują działanie brandingu, którego wykorzystanie miało umożliwiać zdobycie „przewagi konkurencyjnej" oraz „wytwarzanie wartości" w przypadku firm i konsumentów — chodzi tu najprawdopodobniej o wartość marki [*brand value*] (zob. np. de Chernatony 2003: 20, Olins 2004: 206-207), w teorii przynoszącą korzyść w równym stopniu przedsiębiorstwom oraz ich klientom — a także ułatwienie podejmowania decyzji przez ludzi potencjalnie zainteresowanych daną marką (co należy zresztą rozumieć w ten sam sposób). Zastanawiający jest tutaj przede wszystkim spory poziom uogólnienia, wynikający zapewne z podkreślonego przeze mnie wcześniej przywoływania ogólnie przyjętych prawd. Widać bowiem wyraźnie, że branding po prostu od dawna sprawdzał się w działaniu i to bez względu na rodzaj „klientów", o których należało konkurować oraz charakter podmiotu

---

[2] W przypadku tłumaczenia omawianego tekstu zdecydowałem się na wprowadzenie kilku modyfikacji, które ułatwiają według mnie odpowiednie odczytanie zamysłu autorek. Najważniejsza ze zmian dotyczy ostatniego zdania, gdzie Endzina i Luneva piszą o tym, że kraje próbują wykorzystywać narzędzia sprawdzone wcześniej w świecie biznesu. Uważam, że dosłowne przetłumaczenie zwrotu „*to adopt branding experience*" mogłoby wprowadzić w błąd, ponieważ zmieniłoby wydźwięku całego tekstu. Autorkom nie chodzi tutaj bowiem o „doświadczenie brandingowe", ale raczej o doświadczenie, jakie wywołuje obcowanie z marką, na co wskazują występujące wcześniej zwroty „*to create value for companies and consumers*" oraz „*success and power of brands*". W związku z tym, aby podkreślić oddziaływanie marek, o które chodzi w cytowanym fragmencie, używam w tym miejscu dość ogólnego określenia „wpływ brandingu".

biorącego udział w owej rywalizacji. Wszystko to miało świadczyć o „sukcesie i sile marek", wspomnianych w ostatnim zdaniu.

Analizując ten fragment, należy także zwrócić uwagę na implikacje wynikające z odpowiedniego uporządkowania zdań w obrębie przywołanego tekstu. Pierwsze cztery zdania tworzą akapit rozpoczynający cały artykuł. Zdanie piąte, będące zarazem ostatnim w omawianym wycinku, rozpoczyna natomiast kolejny ustęp, w którym uwaga autorek przeniesiona została na kwestię państw. Taki porządek strukturalny sprawia, że kohezja przekłada się tutaj bezpośrednio na koherencję tekstu (potwierdza to chociażby występowanie partykuły „również" w ostatnim zdaniu), co prowadzi do bardzo istotnych konsekwencji.

Na podstawie lektury omawianego fragmentu można wyciągnąć jednoznaczne wnioski na temat zasadności „rozciągania" teorii brandingu. Twierdzenia zawarte na początku tekstu mogą zostać uznane za adekwatne w dalszej części tekstu. Przykładowo, „przewaga konkurencyjna", o której pisały Endzina i Luneva, choć dotyczyła „zwykłego" brandingu, mogła jawić się jako równie istotna w przypadku zarządzania marką narodową. W tym kontekście tak samo ważne jest zdanie, w którym autorki przytaczają jeden z najczęstszych argumentów pojawiających się we wszelkiego rodzaju podręcznikach brandingu, a mianowicie ten mówiący o postępującym zanikaniu różnic pomiędzy „produktami", które „stają się identyczne pod względem cech, a także ceny". Zdaniem ekspertów rozwiązaniem problemu owej nierozróżnialności miało być zwrócenie uwagi na kwestie związane z wizerunkiem, a więc w gruncie rzeczy odpowiednie zarządzanie marką (zob. np. Olins 2004: 13, Healey 2008: 10-11). Choć autorki nie piszą o tym wprost, wydaje się, że proces upodabniania się „produktów" występował według nich również w przypadku państw, które w związku z tym starały się „wykorzystywać wpływ brandingu" [*branding expercience*].

Właściwe uporządkowanie poszczególnych zdań sprawia tutaj, iż homologia pomiędzy państwami a przedsiębiorstwami wydaje się oczywista. Nietrudno było przecież utrzymywać, że w wyniku postępującej globalizacji kraje tworzące homogeniczną wspólnotę również posiadały swoich „klientów", takich jak turyści, inwestorzy, przedstawiciele biznesu czy imigranci, przez co były poddawane presji odróżnienia się od innych [12]. Bez względu na, to czy chodziło o produkt, firmę lub

kraj, marka miała decydujące znaczenie „w procesie podejmowania decyzji" owych klientów, co tłumaczy, dlaczego autorzy publikujący w *PB&PD* nieustannie podkreślali konieczność wyróżnienia się na tle konkurencji.

Niekwestionowany sukces brandingu — przynajmniej dla aktorów zainteresowanych jego popularyzacją — stawał się podstawą oczekiwań podobnej skuteczności w przypadku marki narodowej. Poszerzenie zakresu zastosowania metod zarządzania wizerunkiem mogło być postrzegane jako rodzaj naturalnej ewolucji. Wzrost kompleksowości zglobalizowanego świata, a co za tym idzie również zwiększona konkurencja pomiędzy państwami, dostarczały licznych powodów ekspansji brandingu. Jednym z nich było dokonane już wcześniej — co niezwykle ważne — udane poszerzenie konwencjonalnych ram dyscypliny. W rzeczywistości branding, o czym piszą Endzina i Luneva w trzecim zdaniu cytowanego tekstu, okazał się przydatny nie tylko przy okazji promowania produktów, ale również w przypadku prowadzenia przedsiębiorstw. Użyte przez autorki słowo „rozciąganie" [*stretching out*] służyło przy tym podkreśleniu płynności oraz naturalności opisywanych przekształceń. Jak można mniemać, zmianie podlegała właściwie skala przeprowadzanych działań w taki sposób, iż doświadczenia zebrane podczas pracy z marką produktową mogły zostać następnie wykorzystane przy okazji zarządzania przedsiębiorstwem. Kolejny etap tak charakteryzowanej ewolucji dotyczyć miał państw, które można było postrzegać jako nieco większy rodzaj firmy lub korporacji.

Branding narodowy legitymizowała więc cała historia wciąż rozwijającej się dyscypliny, dopasowywanej na bieżąco do nowych obszarów — produkt-firma-kraj — czy też „rozciąganej" w kierunkach zgodnych z wymogami wzrastającej konkurencji. Warto zauważyć jednak, że opisywana ewolucja, przynajmniej w momencie powstawania analizowanego tekstu, nie była jeszcze całkowicie zakończona. Autorki piszą o tym, że kraje „starają się" naśladować firmy. Niemniej nawet jeśli na efekty owego „rozciągania" należało poczekać kilka kolejnych dekad, dodanie przymiotnika „narodowy" do „zwykłego" brandingu wydawało się uzasadnione. Trzeba również dodać, że nawet niewielki popyt na usługi ekspertów w dziedzinie zarządzania marką kraju w żadnym razie nie mógł stanowić w tym przypadku większego problemu. Przeciwnie, mówienie o ewolucji, „rozciąganiu" lub

kolejnych próbach „aplikacji" brandingu [34] umożliwiało wówczas przekonywanie przedstawicieli rządów państw potencjalnie zainteresowanych własną marką narodową, że wraz z momentem wykorzystania narzędzi pozwalających na zarządzanie wizerunkiem ich kraje stałyby się prawdziwymi prekursorami w tym obszarze, a dzięki temu być może również przyszłymi liderami ogólnoświatowej „hierarchii narodów".

Niepotwierdzony status brandingu narodowego, przynajmniej w początkowej fazie rozwoju interesującego mnie czasopisma (2004-2006), sprawiał, że autorzy poszczególnych artykułów niejednokrotnie zmuszeni byli odwoływać się do literatury fachowej z dziedziny marketingu lub „zwykłego" brandingu. Szczególnie interesujące są przy tym te fragmenty tekstów, w których widoczny jest spory optymizm mający swoje źródło w wierze w możliwość uzyskania pozytywnych rezultatów „rozciągania" teorii zarządzania marką na kolejne obszary. Potwierdzeniem podobnych oczekiwań bardzo często miała być stale rosnąca tendencja, diagnozowana przez autorów na podstawie ich własnych obserwacji, zgodnie z którymi coraz więcej miejsc, w tym również państw narodowych, korzystało z wiedzy eksperckiej na temat profesjonalnego dbania o reputację. Tego rodzaju odwołania do niedalekiej przeszłości, a mówiąc bardziej konkretnie do dotychczasowej, dopiero co rozwijającej się praktyki brandingu narodowego (lub miejsc), wielokrotnie następowały w dość ogólny sposób, to znaczy bez podania konkretnych przykładów podmiotów podejmujących owe starania [7].

Podobną tendencję ilustruje poniższy przykład, pochodzący z jednego z najczęściej cytowanych artykułów opublikowanych na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*[3]. Co interesujące w omawianym kontekście, autor dążył w swojej pracy do uporządkowania pojęć w ramach powstającej dyscypliny. Jak przekonywał,

> **[26]** „[e]ssentially, governments at the national and local levels are beginning to realise that each place has an image, and that marketing it systematically, by integrating both export promotion and the inward attraction of development factors into a consistent 'brand', can help to achieve their objectives. The importance of brand image is of course not new to marketers, and the
>
> „[z]asadniczo, rządy na szczeblu narodowym i lokalnym zaczynają zdawać sobie sprawę z tego, że każde miejsce ma wizerunek, a także iż jego systematyczny marketing — poprzez łączenie zarówno promocji eksportu, jak i przyciąganie czynników wspierających rozwój w spójną »markę« — może pomóc osiągnąć ich cele. Znaczenie wizerunku marki nie jest oczywiście nowością dla

[3] Szczegółowe dane na ten temat znajdują się w tabeli dołączonej jako aneks do niniejszej pracy.

> importance of managing it systematically has been noted extensively in earlier works (eg. Barich and Kotler, 1991). However, its widespread application in the public sector, and the emerging confluence of public and private interests in marketing place images, are new phenomena with potentially significant implications for practice and research".
>
> marketerów, a waga systematycznego zrządzania nim była powszechnie odnotowywana we wcześniejszych pracach (zob. Barich, Kotler 1991). Jednakże rozpowsze chnione zastosowanie [metod zarządzania wizerunkiem marki — W.B.] w sektorze publicznym, a także rosnąca zbieżność publicznych i prywatnych interesów, by promować wizerunki miejsc, są nowymi fenomenami o potencjalnie doniosłych implikacjach dla praktyki i badań".
>
> (Papadopoulos 2004:42)

W przypadku analizy cytowanego fragmentu znamienny jest już sam tytuł całego artykułu — *Place Branding: Evolution, Meaning and Implications* — który jednoznacznie świadczy o intencjach autora, a także jego ukierunkowanym działaniu. Wydaje się, że Papadopoulos doskonale zdawał sobie sprawę ze znaczenia kwestii przedstawienia linearnej opowieści na temat brandingu, o której pisałem wcześniej. Użyte przez niego w tym przypadku słowa „ewolucja", „znaczenie" oraz „implikacje" w dość prosty sposób można bowiem połączyć z kategoriami temporalnymi: przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Wybrany przeze mnie cytat może posłużyć jako dobre streszczenie całego tekstu, w którym najważniejsze było przedstawienie brandingu miejsc — a w konsekwencji także, jak widać, brandingu narodowego — jako podejścia zakorzenionego w historii („*evolution*"), istotnego z punktu widzenia obserwatora aktualnych wydarzeń („*meaning*"), jak również wartego uwzględnienia w perspektywie kalkulacji dotyczących przyszłości („*implications*").

Odnosząc się do teraźniejszości, Papadopoulos pisze o tym, że przedstawiciele władz lokalnych i państwowych „zaczynają sobie zdawać sprawę" ze znaczenia kwestii związanych z wizerunkiem oraz jego odpowiednią promocją. W tym przypadku interesujące jest nie tylko to, że zarówno „rządy na szczeblu narodowym", jak i te na poziomie lokalnym traktowane są, jak wspomniałem powyżej, bardzo ogólnie, jak gdyby opisywana przez autora sytuacja dotyczyła wszystkich jednostek tego rodzaju, ale równie ciekawy wydaje się dobór słownictwa, który wpływa na ogólny wydźwięk omawianego ekscerptu. Warto mianowicie zauważyć, że mowa tutaj o „zdawaniu sobie sprawy". Mówiąc inaczej, zdaniem Papadopoulosa, politycy dopiero od pewnego czasu — bliżej nieokreślonego zresztą, jak w przypadku wielu innych dość

abstrakcyjnych twierdzeń używanych przez autorów — zaczęli doceniać znaczenie procesu zarządzania marką [29]. Dodatkowo sam wizerunek był przy tym czymś zewnętrznym, istniejącym niezależnie od woli wymienionych podmiotów, co potwierdza wnioski wyciągnięte przeze mnie w rozdziale poprzednim.

Autor uzasadnia w ten sposób słuszność opisywanego wcześniej „rozciągania" brandingu, sugerując jednocześnie pewnego rodzaju zapóźnienie przedstawicieli rządów — a być może po prostu miejsc traktowanych jako całość — oraz ustanawiając wyraźne różnice pomiędzy ekspertami a laikami w tej kwestii. Patrząc z perspektywy tych pierwszych, ci drudzy dopiero zdobywali wiedzę, która od dawna była już zupełną oczywistością w świecie marketingu. Politycy, wybrani w tym przypadku jako przedstawiciele większych zbiorowości (miejsc), prawdopodobnie od niedawna nabywali kompetencje umożliwiające dostrzeganie wartości „spójnej marki", „systematycznego marketingu" czy „systematycznego zarządzania". Z kolei dla ekspertów podobne aspekty „nie były oczywiście nowością", a ich znaczenie zostało już wcześniej „powszechnie odnotowane" w literaturze przedmiotu (po raz kolejny warto zwrócić uwagę na odwołanie do prac Philipa Kotlera).

Zastosowanie metod zarządzania wizerunkiem w przypadku państw lub miejsc wydawało się zatem usprawiedliwione przynajmniej z dwóch względów. Po pierwsze, „rozciąganie" i tak zachodziło w sposób właściwie naturalny („rozpowszechnione zastosowanie"). Po drugie, jeśli nawet przedstawiciele rządu „zaczynali zdawać sobie sprawę" z korzyści wynikających z wykorzystania brandingu, wiedza ekspercka w żadnym razie nie mogła budzić wątpliwości. Stosunkowo krótka historia brandingu miejsc (oraz narodowego) splatała się tutaj z całą przeszłością brandingu w sensie ogólnym tak, iż niemożliwe stawało się jednoznaczne wskazanie granicy pomiędzy literaturą poświęconą zarządzaniu marką a tymi badaniami, które dotyczyły jego dyscypliny szczegółowej. Dlatego właśnie bardzo ważne było pisanie o „zdawaniu sobie sprawy". W ten sposób potwierdzano powyższy związek i „naturalizowano" ewolucję brandingu. Warto powtórzyć raz jeszcze, że według autorów wizerunki lub marki miejsc istniały obiektywnie na długo przed ich odkryciem przez przedstawicieli rządów lokalnych i krajowych, a najprawdopodobniej także jeszcze przed tym, zanim stały się one obiektem zainteresowania specjalistów w dziedzinie marketingu.

Ostatnia część przywoływanego tekstu pokazuje, że wnikliwa obserwacja dotychczasowego rozwoju dyscypliny — mam tu na myśli zarówno branding narodowy, a więc poziom szczegółowy, jak i branding miejsc jako poziom ogólny — a także dokonywane wciąż na nowo ustalanie najważniejszych tendencji w tym obszarze („rosnąca zbieżność interesów publicznych i prywatnych") pozwalały przewidywać dalszy przebieg wydarzeń. Coraz częstsze wykorzystywanie narzędzi oraz metod brandingowych w nowym kontekście było niepodważalnym faktem, pozwalającym antycypować przyszłość, która rzecz jasna była dodatkowo korzystna z punktu widzenia ekspertów. Z tekstu wynika na przykład, że poszerzanie obszaru zastosowania dobrze znanych technik miało mieć „potencjalnie doniosłe implikacje dla praktyki oraz badań". Można zatem stwierdzić, że autor, z pewnością niebędący w tej kwestii wyjątkiem, spodziewał się dalszego rozwoju dyscypliny. Wynika z tego, że choć zglobalizowany świat cechował się rosnącą nieprzewidywalnością wydarzeń, na podstawie odniesień do przeszłości oraz analizy sytuacji obecnej można było spodziewać się pozytywnych rezultatów „rozciągania" brandingu.

Nowa i nienowa teoria

Wytwarzanie poczucia historycznej, a także logicznej ciągłości miało zapewnić autorom zainteresowanym rozpowszechnianiem analizowanej teorii odpowiednie zasoby symboliczne umożliwiające zajęcie dogodnej pozycji w celu uzyskania społecznej legitymizacji. Można przypuszczać, że przekonanie do nowych postulatów odbiorców tekstów naukowych, a także powiązana z tym rosnąca specjalizacja czy też dyferencjacja specyficznego pola z założenia miały przekładać się na popyt na usługi ekspertów. Jeśli przyjąć podobne założenie, można stwierdzić, że zwiększenie szans na ostateczny sukces tej szczególnej grupy — bez względu na to, czy rozumiany w kategoriach symbolicznych, czy też czysto ekonomicznych — mogło zapewnić umiejętne odwołanie się do działalności dobrze znanej przedstawicielom rządów, takich jak na przykład promocja atrakcji turystycznych lub zabieganie o długofalowe inwestycje zagraniczne. Wykazanie szeregu podobieństw między zarządzaniem marką kraju a wymienionymi inicjatywami od dawna wprowadzanymi w życie przez różnorodne organizacje, w tym również ogólnokrajowe (takie jak choćby ministerstwa)

mogło dostarczyć ekspertom mocnych argumentów w dyskusji z przedstawicielami władz. Różnica w przypadku wspomnianych podejść do promocji miała sprowadzać się w ostateczności do skali podejmowanych działań oraz stopnia ich koordynacji.

Następny fragment artykułu zawiera ciekawe nawiązanie do wymienionych powyżej przedsięwzięć podejmowanych przez państwa na długo przed pojawieniem się brandingu narodowego. Z racji szczególnego charakteru tych działań — a patrząc z perspektywy ekspertów, dzięki ich popularności i swoistemu ugruntowaniu — można było potraktować je jako wzorcowe, gdyż w naturalny sposób powiązane z metodami zarządzania marką kraju.

Tak pisał o tym autor wybranego przeze mnie tekstu:

> **[27]** „Marketing a country is not entirely new; in fact, numerous countries have traditionally promoted their image for tourism. But the current process of globalisation has underlined the need for countries to brand themselves — in an integrated manner — in at least four different facets: public diplomacy, tourism, exports and foreign direct investment (FDI). It is about using strategic branding to position and promote a country's products, culture and attractiveness for FDI and tourism".
>
> „Marketing kraju nie jest czymś zupełnie nowym; w rzeczywistości, liczne kraje tradycyjnie promowały swój wizerunek na potrzeby turystyki. Jednak bieżący proces globalizacji uwidocznił potrzebę, aby kraje zarządzały swoją marką — w sposób zintegrowany — przynajmniej w czterech różnych aspektach: dyplomacji publicznej, turystyce, eksporcie oraz bezpośrednich inwestycjach zagranicznych (BIZ). Chodzi tu o wykorzystywanie strategicznego brandingu, by pozycjonować i promować produkty wytwarzane w danym kraju, jego kulturę oraz atrakcyjność dla BIZ oraz turystyki".
>
> (Mihailovich 2006: 230)

Przyglądając się temu fragmentowi z odpowiednią uwagą, nie sposób nie zauważyć tezy przedstawionej przez Mihailovicha, która wynika z przyjmowanych przez autora założeń podobnych do tych, które opisywałem w rozdziale poprzednim. Chodzi mi mianowicie o kwestię samoistnego powstawania wizerunku. Na podstawie analizy przeprowadzonej we wcześniejszej części pracy, szczególnie jeśli chodzi o omówienie ekscerptów [15] i [16], wywnioskować można było, że wszystkie kraje posiadały markę i to bez względu na stopień zaangażowania w kampanię brandingową. Co więcej, niejednokrotnie podkreślano, że kreowanie wizerunku zachodziło zupełnie nieświadomie i było konsekwencją „naturalnego" funkcjonowania państw. Wydaje się, że tak samo było w przypadku krajów wspomnianych w przywoływanym tekście,

ponieważ autor wprost pisze o tym, że „marketing kraju nie jest czymś zupełnie nowym", a w dalszej kolejności odnosi się do „tradycyjnych" sposobów promocji, wykorzystywanych przez „liczne kraje". Wynika z tego między innymi, że w sektorze turystycznym, o który chodzi Mihailovichovi, wykorzystywano już (od dawna, co sugeruje wykorzystanie słowa „tradycyjnie") narzędzia i metody podobne do tych, które rekomendowali eksperci od zarządzania marką. W tym sensie turystyka była obszarem szczególnie istotnym, gdyż promocję wybranych celów podróży można było uznać za wcześniejszą fazę brandingu narodowego.

Takie przedstawienie rzeczywistości było niezwykle ważne, jeśli wziąć pod uwagę kwestie związane z retoryką. Jeżeli bowiem kraje „tradycyjnie" stosowały narzędzia brandingowe (lub marketingowe), do pewnego stopnia były one również zaangażowane w zarządzanie swoją marką narodową[4]. Można zatem przypuszczać, że autor powyższego tekstu uznawał, iż państwa przeprowadzały kampanie brandingu narodowego, niejako nie zdając sobie z tego sprawy. Nieświadomość ta, jak się wydaje, nie wpływała jednak na wiarygodność faktu przedstawianego przez Mihailovicha; wręcz przeciwnie, gdyż jako ekspert był on predysponowany, by dostrzegać tego rodzaju analogie. Ich potwierdzeniem mogły być odpowiednio zinterpretowane wydarzenia z przeszłości, oczywiste dla profesjonalisty i zarazem być może niewiele znaczące dla laika [27].

O ile jednak takie nieświadome czy też amatorskie zarządzanie marką mogło sprawdzać się wcześniej, ograniczanie promocji kraju wyłącznie do kwestii jego potencjału turystycznego nie mogło okazać się wystarczające w nowej rzeczywistości XXI wieku. Wyraźnie podkreśla to autor przywołanego tekstu, ponieważ jego zdaniem „proces globalizacji uwidocznił potrzebę" [*has underlined the need*] [4] bardziej odpowiedzialnego podejścia, opartego na „zintegrowanym" brandingu. Jak można wyczytać w dalszej części cytowanego fragmentu, owo „integrowanie" miało oznaczać przede wszystkim zwiększenie skali podejmowanych działań poprzez uwzględnienie dodatkowych obszarów, kluczowych w procesie zarządzania marką narodową: gospodarki (eksport i bezpośrednie inwestycje zagraniczne) oraz polityki (dyplomacja

[4] Kwestia ta staje się jeszcze bardziej widoczna po zapoznaniu się z tzw. sześciokątem marki narodowej Anholta, według którego turystyka stanowiła jeden z sześciu kanałów komunikacji kraju, przez co miała bezpośredni wpływ na ostateczną charakterystykę jego reputacji. Omówieniem funkcjonowania oraz znaczenia tego modelu zajmę się w kolejnym rozdziale.

publiczna). W celu podkreślenia znaczenia właściwego sposobu postępowania Mihailovich używa w tym kontekście zwrotu „strategiczny branding", który, biorąc pod uwagę podręczniki zawierające wskazówki, jak zarządzać marką, można uznać za pleonazm. W tym konkretnym tekście przymiotnik „strategiczny", tak samo jak słowa „zintegrowany" oraz „pozycjonowanie", ma jednak przede wszystkim określony cel pragmatyczny, którym jest ustanowienie wyraźnej różnicy pomiędzy dotychczasowymi poczynaniami państw a nowym, zdecydowanie bardziej efektywnym sposobem zarządzania, jakim miał być branding narodowy. Należy także pamiętać, że takie holistyczne postrzeganie marki kraju miało bazować na działaniach z przeszłości, tak by sukcesy osiągnięte na polu promocji turystycznej mogły zostać na stałe wpisane w historię brandingu jako dyscypliny. Po raz kolejny widać zatem, jak umiejętnie przedstawiano opisywaną teorię zarówno jako istotne *novum*, jak i aktualizację nieco starszych, już nierelewantnych lub jedynie częściowo trafnych koncepcji. Myślenie w kategoriach ewolucji bez wątpienia pomagało łączyć te dwa, wydawać by się mogło przeciwstawne, ujęcia problemu. Krótko mówiąc, coś, co nie było zarządzaniem marką narodową, nie było nim *jeszcze* lub było nim, ale na mniejszą skalę.

W wyniku opisanych powyżej zabiegów branding narodowy zyskiwał zdecydowanie bogatszą historię, niż mogłaby na to wskazywać data ukazania się pierwszego tekstu, w którym użyto zwrotu „marka kraju" (zob. Anholt 1998: 396). „Rozciąganie", o którym wielokrotnie była tutaj mowa, dotyczyło w równej mierze przeszłości całej dyscypliny oraz skali zastosowania promowanych metod. Takie działanie z całą pewnością dostarczało ekspertom niezwykle istotnego kapitału symbolicznego, ponieważ za ich racją przemawiały liczne argumenty opublikowane wcześniej w literaturze brandingowej czy też marketingowej. Aby uwiarygodnić swoje stanowisko, wystarczyło sięgnąć do odpowiednich źródeł i potraktować je tak, by wiedza specjalistyczna dotycząca wizerunku lub marki zaczęła obowiązywać w przypadku marki narodowej, a także *image'u* państwa.

Idealną egzemplifikacją tego, w jaki sposób wykorzystywano literaturę z dziedziny brandingu do tworzenia szczegółowych aspektów teorii poświęconej marce kraju, jest wypowiedź dwóch kolejnych autorów, którzy próbowali zbudować swoją

argumentację wokół jednej z najbardziej znanych koncepcji brandingowych — teorii osobowości marki (zob. przypis na kolejnej stronie).

Twórcy wybranego przeze mnie tekstu pisali:

> **[28]** „Nations can be viewed as brands […] in their role as producers, exporters, investment locations and migration or tourism destinations (Rojas-Mendez et al, 2013). Aaker (1997) claimed that brands can be positioned on human traits and proposed a 'brand personality theory' in which brands can be defined in five dimensions: sincerity, excitement, competence, sophistication and ruggedness. Brand personality is defined as 'the set of human characteristics associated with a brand' (Aaker, 1997). In this article, based on these studies, nation brand personality is defined as a set of human characteristics associated with a nation in the minds of people in the target country".
>
> „Państwa mogą być postrzegane jako marki […] w swojej roli producentów, eksporterów, lokalizacji pod inwestycje oraz celów turystycznych i migracyjnych (Rojas-Mendez i in. 2013). Aaker (1997) twierdziła, że marki mogą być pozycjonowane na podstawie ludzkich cech i zaproponowała »teorię osobowości marki«, zgodnie z którą mogą być one określone w pięciu wymiarach: szczerości, ekscytacji, kompetencji, wyrafinowania oraz szorstkości. Osobowość marki definiowana jest jako »zestaw ludzkich cech kojarzonych z marką« (Aaker 1997). W niniejszym artykule, opartym na tych badaniach, osobowość marki narodowej definiowana jest jako zestaw ludzkich cech kojarzonych z narodem [istniejący — W.B.] w umysłach ludzi w kraju docelowym".
>
> (Ishii, Watanabe 2015: 52-53)

Pierwsze zdanie cytowanego fragmentu, opatrzone dodatkowo stosownym przypisem, można odczytać jako dowód znajomości reguł gry powszechnie przyjętych wewnątrz grona ekspertów. Wymienione przez autorów „role" państw odnoszą się bowiem do obszarów aktywności wielokrotnie wymienianych w tekstach przeanalizowanych do tej pory. Promowanie produktów oraz usług na zewnątrz i jednoczesne przyciąganie wysoce mobilnego kapitału (turyści, inwestorzy, nowi mieszkańcy), którym i tak zajmowały się rządy większości państw, sprawiały, że współczesne narody mogły być określane za pomocą definicji oraz pojęć pochodzących ze specjalistycznego słownika teorii zarządzania marką. Autorzy przywoływanej wypowiedzi nie tylko akceptowali podobną wizję rzeczywistości, ale dążyli także do jej dalszego rozpowszechnienia, a właściwie rozwinięcia, proponując kolejną cechę wspólną dla państw oraz przedsiębiorstw lub produktów. Ich zamysłem było przeniesienie dobrze znanego pomysłu powstałego wewnątrz dyscypliny konwencjonalnego czy też „klasycznego" brandingu wprost do świata państw narodowych. Ishii i Watanabe uznali bowiem, że jeśli „zwykłe" marki posiadają osobowość możliwą do określenia

na podstawie wyników badań empirycznych, a także podatną na wpływy profesjonalnych projektantów strategii komunikacji, także i w przypadku marek narodowych należało zwrócić uwagę na tę kwestię. W swojej argumentacji autorzy odwołują się do idei Jennifer Aaker, którą — głównie dzięki Davidowi A. Aakerowi, jej ojcu i zarazem najważniejszemu popularyzatorowi poglądów tej amerykańskiej badaczki (zob. D. Aaker 1996: 137-174) — można uznać za autorytet w dziedzinie zarządzania marką[5]. Status Aaker staje się szczególnie widoczny, jeśli przyjrzeć się dacie publikacji artykułu, do którego odwołują się autorzy przywoływanego fragmentu. Omawiany tutaj ustęp został opublikowany w roku 2015, a więc osiemnaście lat po ukazaniu się tekstu Aaker (zob. J. Aaker 1997). Dodatkowo należy także wziąć pod uwagę szczególny charakter czasopisma, z którym w 1997 roku współpracowała wspomniana autorka. Jej artykuł opublikowano w *Journal of Marketing Research*, wydawanym od 1964 roku przez *American Marketing Association* — najważniejszą i zarazem najbardziej prestiżową organizację marketingową na świecie. Można zakładać, że autorom analizowanego tekstu zależało na wykorzystaniu tak znaczącego głosu w dyskusji na temat brandingu narodowego. Odwołując się do ważnego źródła, do wiedzy potwierdzonej i niekwestionowanej, chcieli oni zyskać przychylność dla swoich poglądów w celu osiągnięcia choćby porównywalnej relewancji.

Trzeba przy tym zauważyć, że rozwinięcie pierwotnej myśli Aaker nie było zadaniem szczególnie trudnym. Wykorzystując sporą płynność semantyczną słowa „marka", mówiąc o „osobowości marki", należało jedynie dodać w odpowiednim miejscu właściwy przymiotnik, sygnalizując tym samym zmianę kontekstu[6]. Takie działanie można dostrzec w ostatniej części omawianego tekstu, gdzie Ishii i Watanabe proponują własną definicję „osobowości marki narodowej". W stosunku do oryginału,

---

[5] W przypisie do tytułu rozdziału *Brand Personality* w publikacji *Building Strong Brands* David A. Aaker, o którym wspominałem przy okazji opisywania wstępnej popularyzacji brandingu narodowego (zob. Rozdział 2), podkreśla znaczenie roli, jaką w procesie tworzenia tekstu odegrała Jennifer Aaker. W tym miejscu warto również odwołać się do danych statystycznych na temat cytowań prac wymienionych autorów. Według serwisu Google Scholar artykuł pt. *Dimensions of Brand Personality* autorstwa Jennifer Aaker (1997), na który powołują się Ishii i Watanabe, od 1997 roku osiągnął ponad 11000 cytowań. Zgodnie z danymi z tego samego źródła książka Davida A. Aakera, o której mowa na początku tego przypisu, została zacytowana z kolei ponad 14000 razy (stan na 20.07.20). Liczby te wskazują jednoznacznie, dlaczego z perspektywy autorów piszących o brandingu narodowym powoływanie się na prace z obszaru „zwykłego" brandingu było tak istotne.

[6] Pod tym względem ciekawe jest również to, że także Aaker w momencie przygotowywania swojego tekstu czerpała inspirację z innej dyscypliny o bardziej ugruntowanym statusie. W jej przypadku chodziło rzecz jasna o psychologię osobowości.

propozycja autorów różni się w zasadzie tym, że słowo „naród" zastąpiło użytą w pierwotnej wersji „markę" („*a set of human characteristics associated with a nation*"). Dla pewności Ishii i Watanabe doprecyzowali również, że chodziło w tym przypadku o zestaw skojarzeń z ludzkimi cechami, znajdujący się „w umysłach ludzi". Piszę tutaj o doprecyzowaniu, ponieważ wydaje się, że autorzy jedynie wypowiedzieli wprost to, co i tak miała na myśli Aaker, gdy tworzyła swój opis. Ich zdaniem zmiana kontekstu wymagała również podkreślenia, iż nie chodzi o ludzi przypadkowych, ale raczej o tych przebywających w konkretnym „kraju docelowym".

Ogólnie rzecz biorąc, poszerzanie granic brandingu następowało w analizowanych tekstach w kilku różnych kierunkach jednocześnie. Po pierwsze, autorzy starali się przekonywać swoich czytelników o tym, że zarządzanie marką kraju było logicznym następstwem wieloletniego stosowania narzędzi brandingowych przy okazji prowadzenia przedsiębiorstw oraz tworzenia marek produktowych. W związku z szerokim rozpowszechnieniem, a przede wszystkim rzekomo dowiedzioną skutecznością brandingu przyjęcie podobnej „filozofii" administrowania materialnymi i niematerialnymi zasobami państwa wydawało się posunięciem jak najbardziej logicznym.

Po drugie, branding narodowy zdaniem ekspertów miał także swoje uzasadnienie w przeszłości. Większość państw od dawna zabiegała o uwagę możliwie najszerszej publiczności, angażując różne zasoby w promocję sektora turystycznego lub nawiązując współpracę z międzynarodowymi przedsiębiorstwami, gotowymi do ulokowania swoich inwestycji w danym kraju. Choć podobnych inicjatyw nie można było uznać wprost za działania wpisujące się w strategię brandingu narodowego, na swój sposób przypominały one mimo wszystko zarządzanie marką. Najważniejsze różnice pomiędzy kampaniami reklamującymi atrakcje turystyczne lub działaniami mającymi na celu podkreślenie potencjału wybranych obszarów przemysłowych a profesjonalnie przeprowadzoną akcją brandingową polegały przede wszystkim na skali oraz częstotliwości poszczególnych działań. Zarządzanie marką narodową miało bowiem dotyczyć zdecydowanie większej liczby sektorów. Dodatkowo odpowiednio zaplanowana strategia brandingowa miała przynosić długofalowe skutki, przez co wydawać miała się równocześnie bardziej skuteczna niż inicjatywy podejmowane

doraźnie. Mimo to marketing turystyczny bądź inne podobne przedsięwzięcia świadczyły niezbicie o ogromnym potencjale metod zarządzania wizerunkiem. Były one również dobrze znane większości odbiorców, dzięki czemu z perspektywy autorów analizowanych artykułów mogły uchodzić za ważny punkt odniesienia. Jak pokażę w następnym rozdziale, szczególnie na przykładzie modelu nazywanego „sześciokątem marki narodowej" Anholta, strategia brandingu narodowego była określana jako działalność mająca na celu koordynację różnorodnych pomniejszych inicjatyw, m.in. takich jak wspomniana promocja turystyki.

Po trzecie wreszcie, zarządzanie marką kraju w sposób oczywisty związane było z kreowaniem marki w ogóle. Dzięki temu możliwe stawało się wykorzystanie dotychczasowej wiedzy, jej uzupełnienie i dostosowanie do nowych okoliczności. Podważanie zasadności brandingu narodowego jako teorii — co jest kwestią zasadniczą z perspektywy podejmowanej tutaj analizy — wiązało się w konsekwencji z obowiązkiem obalenia podstawowych twierdzeń ogólnej teorii brandingowej. W praktyce oznaczało to konieczność polemizowania z autorytetami, takimi jak na przykład Philip Kotler lub Jennifer i David A. Aaker.

7.2. Historia a marki narodowe

Poczynione do tej pory uwagi dotyczyły głównie logicznego związku brandingu narodowego ze stosunkowo niedaleką przeszłością, a fragmenty wybrane do analizy miały świadczyć przede wszystkim o różnorodności sposobów, w jakie próbowano legitymizować metody zarządzania marką narodową, udowadniając konieczność ich zastosowania jako wynik naturalnej ewolucji samego brandingu. Niektórzy autorzy w swoich tekstach posuwali się jednak zdecydowanie dalej i za przykładem Wally'ego Olinsa[7] starali się pokazać, że marka kraju była w zasadzie fenomenem tak starym, jak sama idea państwa narodowego. W takim ujęciu historię uniwersalną traktowano jako historię poszczególnych marek narodowych, które powstawały, ulegały niezliczonym przeobrażeniom, a także wchodziły we wzajemne interakcje. Jedyną różnicą w porównaniu z przeszłością miało być natomiast to, że w przypadku wcześniejszych kampanii wizerunkowych nikt nie posługiwał się nazwą branding,

[7] Na temat podejścia Olinsa pisałem w Rozdziale 2.

a już na pewno nie branding narodowy, ani też nie starał się dokładnie zrozumieć i opisać mechanizmy rządzące powstawaniem marki kraju z taką skrupulatnością jak w czasach postępującej globalizacji. Mówiąc wprost, zdaniem ekspertów praktyka kreowania wizerunku — być może pojmowana nieco nieprofesjonalnie, intuicyjna, a z dzisiejszej perspektywy wydawać by się mogło czasami wręcz naiwna — o całe stulecia wyprzedzała moment narodzin omawianej teorii.

Podobne twierdzenia miały za zadanie przekonanie czytelników o zasadności proponowanych w tekstach rozwiązań. Wnikliwa obserwacja i analiza wydarzeń historycznych w pewien sposób dostarczały ekspertom zasobów symbolicznych, przede wszystkim ze względu na ich „znawstwo" (nauki historyczne jako dziedzina prestiżowa). Najważniejsze było jednak to, że podanie konkretnych faktów historycznych miało pomagać w odpieraniu ewentualnych zarzutów ze strony krytyków, którzy określaliby branding narodowy jako sprzedawanie kraju lub wykorzystywanie wzniosłej idei narodu w celu czysto komercyjnym[8]. Podobna krytyka nie mogła okazać się relewantna w przypadku, gdy autorzy przytaczali mniej lub bardziej odległe przykłady zarządzania marką, udowadniając, iż państwa i tak od dawna wykorzystywały opisywane metody, bez względu na to, czy nazywano je brandingiem narodowym, propagandą czy jakkolwiek inaczej. Kwestia terminologii okazywała się pod tym względem drugorzędna, ponieważ przykłady tego rodzaju potwierdzać miały w istocie słuszność myślenia w określonych kategoriach, zgodnie z którymi narody mogły, a nawet powinny zarządzać swoją marką.

Historyczne przykłady (re)brandingu

Znajomość przebiegu wydarzeń historycznych, a przede wszystkim umiejętność doboru odpowiednich tematów z wachlarza możliwości oraz ich właściwa interpretacja pomagały autorom publikującym na łamach *Place Branding and Public Diplomacy* uwiarygodnić swój przekaz. Długa — i co równie ważne — znacząca historia zarządzania marką narodową świadczyła o szczególnej wadze wizerunku, który

[8] Znakomitym przykładem jest tutaj odpowiedź Wally'ego Olinsa na zarzuty Michela Girarda, który krytykował branding narodowy, a jego główna uwaga dotyczyła tego, że naród to zbyt szlachetny fenomen, aby mówić o nim w kategoriach marketingowych (zob. Olins 2002, a także fragment [30]).

od zawsze stanowił jeden z najcenniejszych zasobów niematerialnych państw narodowych.

Pogląd taki podzielał autor kolejnego fragmentu, w którym za wzór postępowania przedstawiał on naród francuski, dążący do „przekształcenia" swojego wizerunku za granicą. Według niego

> **[29]** „[g]overnments around the world have increasingly recognised the need to tell the story of their nation to the target international audience, not in simplistic propaganda, but with subtlety and sensitivity (Pilon, 2005). This practice has been termed as country or nation branding (Olins, 2002; Anholt, 1998). Countries have practiced nation branding for ages. For example, the French in the 17th century went to much greater lengths in remoulding their country's image abroad than other European countries, and they put enormous efforts into managing their country's reputation, seeing it as one of the principal sources of a nation's power (Melissen, 2005)".
>
> „[r]ządy na całym świecie zaczęły coraz bardziej dostrzegać potrzebę opowiedzenia historii swojego narodu docelowej publiczności międzynarodowej, [lecz — W.B.] nie z wykorzystaniem uproszczonej propagandy, ale w sposób subtelny i z wyczuciem (Pilon 2005). Praktyka ta została określona jako zarządzanie marką kraju lub branding narodowy (Olins 2002, Anholt 1998). Kraje praktykowały branding narodowy przez stulecia. Przykładowo, w siedemnastym wieku Francuzi zrobili dużo więcej, aby przekształcić wizerunek swojego kraju za granicą niż inne kraje europejskie, a także włożyli ogromny wysiłek w zarządzanie reputacją swojego kraju, postrzegając ją jako jedno z głównych źródeł siły państwa (Melissen 2005)".
>
> (Fan 2008: 154-155)

Twórca przywołanego tekstu bazuje na szeregu założeń, tak jeśli chodzi o historię, jak i teraźniejszość. Rozpoczynając od tych dotyczących aktualnych wydarzeń, w pierwszej kolejności warto zauważyć, że Fan używa w swoim artykule zwrotu „dostrzegać potrzebę" [*recognise the need*], co w jednoznaczny sposób wskazuje na to, że potrzeba, o której mowa, istniała zawsze, a przynajmniej na długo przed tym, zanim zrozumieli ją przedstawiciele „rządów na całym świecie" [26]. Dodatkowo, poprzez wybór odpowiedniego czasu (w oryginale użyto angielskiego czasu *present perfect*), autor sugeruje, iż takie „dostrzeganie potrzeby" miało i wciąż ma charakter procesualny, co mogło na przykład oznaczać, że nie tylko coraz więcej państw rozumiało, czym jest dobra reputacja i jak ważną rolę ona odgrywa, ale także to, że grono „świadomych" polityków prawdopodobnie stale będzie się powiększać.

Nie mniej istotna wydaje się wyraźnie podkreślona opozycja pomiędzy „uproszczoną propagandą" a „subtelnym" opowiadaniem historii wybranego narodu

„docelowej publiczności międzynarodowej". W tym kontekście Fan dodaje, iż podobna praktyka została zdefiniowana jako branding narodowy [*country or nation branding*]. Jego argumentacja jest zatem wynikiem zestawienia ze sobą określonej wizji teraźniejszości oraz przeszłości, przy czym ta ostatnia kojarzyć ma się negatywnie, właśnie z propagandą, którą można łączyć z XX-wiecznymi reżimami totalitarnymi. Sytuacja aktualna wymagała natomiast wykorzystania bardziej wiarygodnych środków, a także postępowania z „subtelnością" oraz „wyczuciem". Na podstawie analizy tekstów przywołanych do tej pory można zakładać, że autor ma tutaj na myśli najprawdopodobniej przemożny wpływ globalizacji, który sprawiał, że każde państwo uzależnione było od światowego obiegu informacji, w związku z czym proste działania propagandowe mogły być natychmiast zauważone przez globalną publiczność. Pod tym względem „dostrzeżenie potrzeby", o której pisze Fan, dotyczyłoby przede wszystkim zrozumienia, jak istotne było staranne zarządzanie marką kraju.

Zdaniem autora cytowanej wypowiedzi — i jest to jednocześnie najważniejsze z przyjmowanych przez niego założeń — jedyną zmianą w sposobie myślenia o kwestii opisywanej w tym fragmencie jest wprowadzenie w obieg oraz późniejsze rozpowszechnienie nazwy branding narodowy. Interesujące wydaje się przy tym wykorzystanie nazwisk autorytetów[9], mające na celu podkreślenie faktu specjalizacji, a nawet, by tak rzec, kodyfikacji wiedzy oraz praktyk znanych co prawda od kilku stuleci, lecz krążących do tej pory niejako w formie rozproszonej. Wraz z momentem odpowiedniego usystematyzowania pojęć i wydarzeń — bądź słów i rzeczy, jak powiedziałby Foucault (2006) — w szczególności zaś z chwilą stworzenia odpowiedniej nazwy dla opisywanej praktyki, możliwe stało się niemal dowolne używanie nowych kategorii w celu interpretacji przeszłości, choćby w taki sposób, jak miało to miejsce przy okazji tworzenia powyższego fragmentu.

Szczegółowa analiza tej części tekstu, w której autor odwołuje się do minionych wydarzeń, pokazuje moim zdaniem doskonale, w jaki sposób przebiegało podobne postępowanie. Chodzi mi tutaj nie tylko o wykorzystywanie określeń takich jak „wizerunek" czy „reputacja" w odniesieniu do bardzo odległej przeszłości w celu

[9] Kolejność nazwisk wymienionych przez Fana odpowiada bezpośrednio tworzonej przez niego narracji. Określenia *country branding* używał zazwyczaj Olins, podczas gdy Anholt posługiwał się zwrotem *nation branding*.

„przepisania" historii świata, by przekonać czytelnika do swoich racji, ale także o cyrkulację tekstów dotyczących historycznych przykładów zarządzania marką.

Na końcu przytaczanego fragmentu autor powołuje się na publikację Jana Melissena z 2005 roku, która powstała na potrzeby instytucji o nazwie *Netherlands Institute of International Relations*. Choć Fan podaje w tym przypadku źródło, z którego korzystał, ostatnie zdanie przywoływanej wypowiedzi nie tyle bazuje na pracy holenderskiego badacza, jak sugerowałby przypis autora, lecz jest w rzeczywistości niemal dokładnym cytatem z książki Melissena[10]. Zdanie dotyczące XVII-wiecznej Francji[11], o które chodzi, dostarcza zresztą jeszcze innych wniosków na temat cyrkulacji tekstów traktujących o historii brandingu narodowego. Okazuje się bowiem, że na początku publikacji, na którą powołuje się Fan (Melissen 2005b: 1), na marginesie strony Melissen dziękuje wydawnictwu *Palgrave Macmillan* za to, że mógł ponownie wykorzystać materiał, który ukazał się w tomie zbiorowym przygotowanym pod jego redakcją i zatytułowanym *The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations* (zob. Melissen 2005a). W przypadku obydwu wersji tekstu holenderski badacz bezpośrednio po zdaniu, na którym bazuje Fan, odwołuje się do pracy kolejnego autora — Michaela Kunczika (2003).

Jeśli mowa o historii zarządzania marką lub reputacją kraju, Kunczika można uznać za niekwestionowanego eksperta w tej materii. Rozpoczynając jedną z pierwszych sekcji swojego artykułu pt. *Transnational Public Relations by Foreign Governments* — tego, na który powołuje się Mellisen, a także pośrednio Ying Fan — pisze on na przykład, że dowodów świadczących o zainteresowaniu ludzkości kwestiami państwa oraz wizerunku można doszukać się w już Biblii (Kunczik 2003: 400-401). W dalszej części tekstu Kunczik nazywa także Ludwika XIV, słynnego

---

[10] Działanie to przypomina sytuację opisaną przeze mnie w poprzednim rozdziale przy okazji analizy ekscerptu z artykułu Magdaleny Florek [24]. Dla porządku umieszczam tutaj oryginalny tekst Melissena. Dodatkowo, kursywą zaznaczam miejsca, w których Fan dokonał modyfikacji tekstu na potrzeby własnej publikacji. „*Under the ancien régime*, the French went to much greater lengths in remoulding their country's image abroad than other European *powers*, and they put enormous *effort* into managing their country's reputation, seeing it as one of the principal sources of a nation's power" (Melissen 2005b: 3).

[11] Jak widać, przeszłość Francji cieszyła się popularnością wśród apologetów brandingu narodowego. Stało się tak prawdopodobnie z powodu publikacji Wally'ego Olinsa, w których autor przekonywał, że losy tego narodu pod wieloma względami przypominały współczesne próby zarządzania wizerunkiem państw (zob. np. Olins 2001: 137-139, 2002: 241-244, 2004: 150-152). Omówieniem poglądów Olinsa zajmowałem się w Rozdziale 1.

„Króla Słońce", mistrzem kreowania wizerunku [*master of image construction*] (Kunczik 2003: 402).

Z pewnością można powiedzieć, że Fan ignoruje źródło wskazane przez Melissena, nie uwzględniając tym samym znaczenia pierwotnej wypowiedzi, a także postępuje wbrew regułom akademickim, przemilczając stopień zapożyczenia myśli swoich poprzedników. Z perspektywy przeprowadzanej tutaj analizy najistotniejsze nie są jednak błędy autora cytowanej wypowiedzi, lecz dyspersja wiedzy, której przykładem jest omawiany tekst. Ujmując rzecz skrótowo, interpretacja historii dokonana przez Kunczika, którego interesował *public relations*, stała się podstawą opinii sformułowanej przez Melissena, skupionego z kolei na dyplomacji publicznej, a także, choć w mniejszym stopniu, na brandingu narodowym, by w końcu to Fan mógł wykorzystać owo twierdzenie na potrzeby własnego artykułu. Choć konstatacja ta brzmi być może trywialnie, w wyniku tej wieloetapowej translacji w pewnym sensie powiększył się stan badań w dziedzinie historii zarządzania marką narodową. Oprócz tego, że sam tekst świadczy o intencjonalnym, praktycznym wykorzystaniu przeszłości — Ludwik XIV jako swoisty „*brand manager*" narodu francuskiego — odzwierciedla on także sposób korzystania przez autorów z tekstów źródłowych i to nie tylko tych historycznych.

Ludwik XIV to oczywiście nie jedyna postać historyczna, na którą zwracali uwagę autorzy upatrujący w przeszłości początków „filozofii brandingowej". Bohaterami artykułów publikowanych w *PB&PD* byli również inni znani przywódcy, jedni oceniani negatywnie, jak Francisco Franco [32] (Tatevossian 2008: 187; Cull 2015) czy Józef Stalin (Anholt 2005c: 226), inni natomiast wychwalani za zasługi dla swoich narodów, jak miało to miejsce w przypadku Nelsona Mandeli (Youde 2009, Anholt 2006a: 179, Dooley, Bowie 2005).

Następny ekscerpt z artykułu pt. *Turkey's EU Accession as a Question of Nation Brand Image* potwierdza tę tendencję. Autorzy wybranego tekstu także powoływali się zresztą na autorytet Wally'ego Olinsa, z którym zgadzali się, że

[30] „[i]n 1923, during the foundation of the modern Turkish Republic, nation branding efforts were tremendous: 'Ataturk's branding operations in the defeated Ottoman Empire

„[w] 1923 roku, w trakcie tworzenia nowoczesnej Republiki Tureckiej, próby zarządzania marką kraju były ogromne: »operacja brandingowa w wykonaniu

after the First World War rivalled those of the first French Revolution in scope and scale; they involved a new alphabet, new clothing (all men had to wear smart Western headgear or at least a Turkish version of it), ethnic cleansing, a new name for the nation and new names for all inhabitants, and perhaps most importantly in view of recent developments, a secular rather than a religious state' (Olins, 2002: 245). Despite all efforts, today Turkey' s nation brand status seems quite marginal".

Kemala Atatürka w pokonanym Imperium Otomańskim po I wojnie światowej mogłaby konkurować pod względem zasięgu i skali z pierwszą Rewolucją Francuską. Obejmowała zmianę alfabetu, stylu ubierania się (wszyscy mężczyźni mieli obowiązek noszenia eleganckich nakryć głowy na wzór zachodni lub przynajmniej ich wersji tureckiej), nową nazwę dla państwa i wszystkich jego mieszkańców, a także, co najistotniejsze zwłaszcza w świetle aktualnego rozwoju spraw, czystki etniczne oraz świeckość w miejsce państwa wyznaniowego« (Olins 2002: 245)[12]. Pomimo wszelkich starań, dzisiejszy status marki narodowej Turcji wydaje się być zupełnie marginalny".

(Kemming, Sandikci 2007: 32)

Znaczna część tego fragmentu stanowi oczywiście cytat z wypowiedzi Olinsa, wydaje się jednak, że ważnych wniosków dostarcza sama analiza pierwszego i ostatniego z wybranych w tym miejscu zdań. Tworzą one spójny komunikat także jeśli pominąć opis zaczerpnięty z publikacji brytyjskiego konsultanta i pioniera w dziedzinie brandingu narodowego. Interesujące jest mianowicie to, że Kemming i Sandikci dostrzegają wyraźny związek przeszłych wydarzeń z teraźniejszością. Po pierwsze, wydarzenia z 1923 roku nazywają oni wprost „próbami zarządzania marką kraju", uznając jako zasadne posługiwanie się współczesnymi kategoriami do opisu sytuacji historycznej.

Po drugie, i być może zdecydowanie ważniejsze, proces powstawania „nowoczesnej Republiki Tureckiej", choć zasługiwał na uwagę oraz docenienie autorów, jak się wydaje, nie przyniósł w konsekwencji oczekiwanych rezultatów. Mówiąc inaczej, na podstawie przywołanej wypowiedzi można wywnioskować, iż wszelkie „próby zarządzania marką kraju" podjęte po wyborze Atatürka na prezydenta Turcji nie wpłynęły na najważniejszy dla autorów fakt, a więc to,

[12] Cytowana przez autorów wypowiedź ukazała się pierwotnie w 2002 roku w komentowanym przeze mnie wielokrotnie specjalnym wydaniu czasopisma *Journal of Brand Management*. Następnie Olins wykorzystał ponownie tę samą treść w swojej książce na temat brandingu (por. Olins 2003), która została także przetłumaczona przez Martę Hereźniak i Grzegorza Skonieczko na język polski. W przypadku powyższego fragmentu korzystam więc z tej publikacji, która w Polsce ukazała się pod tytułem *Wally Olins o marce* (Olins 2004: 153). Wszelkie zmiany pochodzą od tłumaczy.

że „marka narodowa Turcji" w momencie pisania przez nich cytowanego artykułu posiadała „zupełnie marginalny status".

Zgodnie z zasadą historycznej ciągłości Kemming i Sandikci akceptują zatem wpływ wcześniejszych zdarzeń na kształt teraźniejszości. Poczynania opisywane przez Olinsa potraktowali oni więc jako historię, która mniej lub bardziej bezpośrednio oddziaływała na współczesny wizerunek Turcji, szczególnie istotny w perspektywie ewentualnej akcesji wspomnianego kraju do Unii Europejskiej. Tym samym słowa brytyjskiego konsultanta autorzy wykorzystali w bardzo konkretnym celu, jakim było przekonanie odbiorcy o słuszności głównej tezy całego artykułu. Jak można wywnioskować już po samym tytule, według nich kwestia dołączenia Republiki Turcji do struktur Unii Europejskiej stawała się w istocie problemem wizerunkowym.

Przechodząc do wydarzeń wymienionych przez Olinsa, ważnych naturalnie także dla autorów omawianego tekstu, należy wspomnieć o konkretnym zamyśle brytyjskiego eksperta. Doniosłe zmiany wprowadzone w Turcji w czasach rządów Atatürka miały świadczyć jego zdaniem o długoletnim zainteresowaniu tego państwa własną marką narodową, bez względu na to, czy chodziło o narzucanie obywatelom określonego ubioru, zmianę nazwy kraju czy religii bądź — co samo w sobie brzmi dość kontrowersyjnie — czystki etniczne. Wprowadzane odgórnie „reformy" tego typu były jego zdaniem pierwowzorem kampanii brandingowych, swoistym „rebrandingiem", jakiego dokonywali kolejni władcy lub poszczególne elity rządzące danym narodem. Tłumaczy to, dlaczego Olins porównywał w swojej wypowiedzi sytuację w Turcji po zakończeniu działań na frontach I Wojny Światowej do Rewolucji Francuskiej z 1789 roku, w wyniku której powstała „nowa marka" Francji (zob. Olins 2002: 242). Jego zdaniem — a także według autorów cytujących jego teksty, takich jak Kemming i Sandikci — odpowiednie spojrzenie w przeszłość dostarczało wielu rozmaitych przykładów brandingu narodowego, choć takie „operacje" nierzadko przeprowadzano przy użyciu zdecydowanie mniej humanitarnych niż obecnie środków. Skoro więc państwa od stuleci, a przynajmniej od kilku dekad z większym bądź mniejszym powodzeniem i przy użyciu zróżnicowanych metod zarządzały swoimi markami, zainteresowanie marką kraju w epoce globalizacji wydawało się w pełni uzasadnione.

Wykorzystując w swojej argumentacji fragment artykułu Olinsa, Kemming i Sandikci podzielają zaproponowaną przez niego interpretację historii, jak również jego zainteresowanie pojęciem „tradycji wynalezionej", stworzonym i spopularyzowanym przez Erica Hobsbawma (2008, 2010)[13]. Jest to istotne przede wszystkim ze względu na skuteczność narracji legitymizujących branding narodowy. Nie chodzi mi zresztą wyłącznie o autorytety badaczy nacjonalizmu w rodzaju Hobsbawma czy Andersona, których można było traktować jako sojuszników, jak zresztą czynił to Olins. Mam raczej na myśli kwestię zdecydowanie ważniejszą, to znaczy włączenie historii nacjonalizmu do stanu badań dyscypliny, jaką był branding narodowy. W ten sposób każda rewolucja, każda zmiana statusu dowolnie wybranego narodu, każda modyfikacja nazwy administracyjnej oraz następujące w różnych okresach poszerzanie lub zmniejszanie wybranego terytorium na mapie stawały się ważne i możliwe do przywołania w dyskusji na temat zarządzania marką kraju[14].

Przyjęcie odpowiedniej perspektywy umożliwiało spojrzenie w przeszłość obfitującą w rozmaite wydarzenia dotyczące marek narodowych — ich powstawania, ewolucji, a nierzadko także upadku. Co istotne, niekiedy zamiast rekonstrukcji dawno minionych dziejów wystarczało prześledzić historię najnowszą, równie bogatą w materiały pozwalające na przeprowadzenie konkretnego studium przypadku.

Potwierdzeniem tych słów jest kolejny fragment, pochodzący z artykułu poświęconego „brandingowi" Czeczenii, który ukazał się w specjalnym numerze *Place Branding and Public Diplomacy* zatytułowanym *Security Branding*. Zdaniem autorów wspomnianego tekstu

> **[31]** „[f]ollowing a series of unexplained bombings, further instability in the region and the election of Vladimir Putin as Russian President, the Russian administration institutionalised a new phase of foreign policy towards Chechnya. Russia no longer
>
> „[w] następstwie serii niewyjaśnionych bombardowań, dalszego braku stabilizacji w regionie, a także wyboru Vladimira Putina na prezydenta Rosji, rosyjska administracja zinstytucjonalizowała nową fazę polityki zagranicznej wobec Czeczenii. Rosja nie

[13] Sam Olins z wykształcenia był historykiem i wielokrotnie powoływał się na nazwisko Hobsbawma. W artykule z 2002 roku, z którego czerpią Kemming i Sandikci, brytyjski konsultant umieszcza w tekście przypis odsyłający do pracy *Tradycja wynaleziona* pod redakcją Erica Hobsbawma i Terrence'a Rangera (zob. Olins 2002: 243, Hobsbawm, Ranger 2008).

[14] Znakomitym tego przykładem jest publikacja *Tożsamość rynkowa* wydana przez Instytut Marki Polskiej, w której oprócz różnorodnych tekstów na temat brandingu, w tym polskojęzycznej wersji pracy *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Other's Roles* Wally'ego Olinsa (1999), umieszczono serię reprodukcji historycznych map Rzeczypospolitej, które miały świadczyć najprawdopodobniej o jej skomplikowanej i jednocześnie interesującej przeszłości, zob. (Boruc 2001: 99-130).

> respected the independent status of Chechnya, nor did the Russian authorities have a clear branding strategy to apply to the Caucasus (Russell, 2007)".
>
> respektowała dłużej niezależnego statusu Czeczenii, rosyjskie władze nie miały także jasnej strategii brandingowej do wdrożenia w przypadku Kaukazu (Russell 2007)".
>
> (Wills, Moore 2008: 258)

Powyższa wypowiedź nie budziłaby większych kontrowersji, a prawdopodobnie w ogóle nie zasługiwałaby na uwagę, gdyby nie występowało w niej ostatnie zdanie, w którym mowa o rosyjskiej „strategii brandingowej" dotyczącej Kaukazu. O ile pierwsza część tekstu przypomina fragment opracowania stworzonego na potrzeby nauk politycznych, o czym świadczą zwroty takie jak „brak stabilizacji w regionie", „rosyjska administracja", a przede wszystkim „zinstytucjonalizowanie nowej fazy polityki zagranicznej wobec Czeczenii", o tyle jego zakończenie pozostawia czytelnika z dość nieoczekiwanym wnioskiem, ponieważ autorzy podjęli tutaj próbę daleko idącej rekontekstualizacji opisywanych wydarzeń. Konflikt czeczeński został przez nich potraktowany jak problem wizerunkowy, jak gdyby postępowanie Federacji Rosyjskiej było jedynie rodzajem nieudanego, bardzo chaotycznego zarządzania kryzysowego. Wojna pomiędzy Czeczenami a Rosjanami oraz związane z nią decyzje polityczne — również jeśli chodzi o politykę międzynarodową — sprowadzono właściwie do poziomu planu strategicznego zarządzania marką. Nie do końca wiadomo przy tym, czy autorom bardziej chodziło o markę Rosji czy Czeczenii, choć biorąc pod uwagę wypowiedź Anholta o brandingu jako samoobronie przed negatywnymi wpływami z zewnątrz [17] — którą, co warto zauważyć, Wills i Moore zinterpretowali właściwie dosłownie — wspomniany konflikt dotyczył w równym stopniu obydwu narodów i w podobny sposób oddziaływał na ich wizerunek czy też markę.

Jeżeli ten nowy etap w polityce zagranicznej Rosji, o którym piszą autorzy, i który przejawiał się między innymi tym, iż Rosjanie nie uznawali dłużej niepodległości Czeczenii, można było opisać jako zmianę dotychczasowej lub wprowadzenie zupełnie nowej „strategii brandingowej", prawdopodobnie tak samo można było postąpić z wcześniejszymi wydarzeniami. Ujmując rzecz bardzo skrótowo, niezależny status Czeczenii, oprócz doniosłych konsekwencji politycznych — a może właśnie dzięki nim — mógł być dowodem powstania kolejnej marki narodowej [33]. Jeśli podobny wniosek jest słuszny, warto także zapytać, czy w takim razie rosyjska interwencja zbrojna w regionie nie była czasem przejawem „jasnej" strategii brandingowej?

Niezależnie od odpowiedzi na to pytanie, znaczące jest to, że przyjmując odpowiednie założenia, wedle których historia świata była w rzeczywistości historią marek narodowych, podobne twierdzenia mogły wydawać się sensowne, to znaczy w ogóle możliwe do wypowiedzenia.

Świat widziany z takiej perspektywy był bez wątpienia obszarem nieustającej rywalizacji, walki o przetrwanie w trudnych warunkach międzynarodowej konkurencji w wyścigu o zdobycie kapitału, a także wpływów, takich chociażby jak możliwość decydowania o przyszłości — zarówno własnej, jak i konkurentów. Poszczególne kraje wchodziły ze sobą w interakcje, co powodowało w konsekwencji zmianę ich pozycji w ogólnoświatowej „hierarchii narodów". Widać więc dokładnie, w jaki sposób wyobrażenia na temat historii świata jako historii marek narodowych współgrały z przesłankami omówionymi przeze mnie wcześniej w Rozdziale 5. Wydarzenia z przeszłości pozwalały wykazać, iż państwa od zawsze konkurowały między sobą, a czasami, choć być może nieświadomie, wykorzystywały w tym celu metody do pewnego stopnia przypominające współczesne zarządzanie marką. Dzięki temu, dość paradoksalnie, branding był więc równocześnie dobrze znany od wielu lat oraz wyjątkowo aktualny i nowatorski.

7.3. Kraje-marki, czyli dyskursywne hypallage

Analizując artykuły składające się na zgromadzony materiał badawczy, dostrzec można bardzo interesującą tendencję występującą wśród wybranych autorów, którzy niejednokrotnie zamiast o marce narodowej wybranego państwa pisali po prostu o kraju, który był marką posiadającą stosowną nazwę, historię i różnego rodzaju atrybuty. W ten sposób wypowiadali się oni np. o Republice Południowej Afryki (Dooley, Bowie 2005), Chinach (Berkowitz i in. 2006) czy Anglii (Wetzel 2006) [32], postrzegając wybrane państwa w ściśle brandingowych kategoriach i opisując ich historię oraz ewolucję przykładowo jako repozycjonowanie (Johansson 2005, zob. także Tabela 3 na końcu tego rozdziału). Za spopularyzowanie podobnego podejścia odpowiedzialni byli najprawdopodobniej Simon Anholt i Jeremy Hildreth, których książka pod tytułem *Brand America: The Mother of All Brands*, opublikowana po raz pierwszy w 2004 roku, cieszyła się sporym zainteresowaniem

ekspertów[15]. Jeden z rozdziałów wspomnianej publikacji ukazał się także na łamach czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* (Anholt, Hildreth 2005b), a jej tytuł był wielokrotnie umieszczany w spisach bibliograficznych kolejnych artykułów na temat marki narodowej. Można zatem powiedzieć, że tak jak „marka Ameryka" miała być wzorem dla innych państw[16], tak podejście brytyjskich konsultantów wyznaczało standardy powstającej dyscypliny.

Sposób ujmowania rzeczywistości, o którym mowa powyżej, chciałbym określić — powołując się na podstawy retoryki opisowej i uwzględniając orientację teoretyczną opisaną w pierwszej części pracy — jako dyskursywne hypallage. Jak tłumaczy Jerzy Ziomek, nazwą hypallage określa się tradycyjnie figurę retoryczną, rodzaj metonimii, która „polega na zakłóceniu zgody składniowo-logicznej przez przeniesienie słowa (najczęściej przymiotnika) z jednego członu wypowiedzi na inny" (Ziomek 2000: 221), tak jak w przypadku sformułowania użytego przez Wergiliusza w *Eneidzie*, gdzie zamiast o „wysokich murach Rzymu" pisał on o „murach wysokiego Rzymu". Należy jednak zaznaczyć, że podobne postępowanie niekoniecznie dotyczyć musi wyłącznie przymiotnika. Jako przykład Ziomek przywołuje fragment wiersza *Orfeusz w lesie* Krzysztofa Kamila Baczyńskiego, w którym poeta pisze o tym, że „las się skończył", a jak wiadomo „las się nie może kończyć, to my kończymy marsz przez las, ale ze względu na leksykalizację wyrażenia nie odczuwamy tu żadnego naruszenia normy" (Ziomek 2000: 221). Jak odnotowuje cytowany autor *Retoryki opisowej*, istnieją przynajmniej trzy rodzaje hypallage, odpowiednio: 1) przyczyny-skutku, 2) stosunku właściciela i własności oraz 3) stosunków czasowych.

Z perspektywy przeprowadzanej w tym miejscu analizy szczególnie interesujący wydaje się drugi typ hypallage, ponieważ, moim zdaniem, autorzy wybranych tekstów używali określenia „marka X" zamiast „marka kraju X", dokonując w ten sposób specyficznej, i jak się wydaje, w pełni zamierzonej atrybucji określonych cech. Mówiąc inaczej, według nich to nie państwo posiadało markę, którą można było opisać

[15] W Polsce książka ta ukazała się pod tytułem *Brand America. Tajemnica megamarki. Ameryka jako marka. Nauki dla Polski* w ramach cyklu Biblioteka Akademii Marek (Anholt, Hildreth 2005a).

[16] Tę obserwację potwierdza informacja zamieszczona na jednej z pierwszych stron polskiej wersji książki Anholta i Hildretha, gdzie bezpośrednio po głównym tytule publikacji umieszczono zapis: „Ameryka jako marka. Nauki dla Polski". O tym, że Ameryka była wzorem dla Polski przekonywał również Longin Pastusiak, ówczesny marszałek Senatu RP, który w ostatnim fragmencie słowa wstępnego tej książki pisał, że poleca ją „nie tylko jako pracę amerykanoznawczą, lecz także jako pracę pełną uniwersalnych wniosków, również do zastosowania w Polsce" (Anholt, Hildreth 2005a: 2).

w określony sposób, ale to właśnie owo państwo funkcjonowało jako marka, było marką. W konsekwencji niemożliwe stawało się rozróżnienie zarządzania wizerunkiem kraju od rządzenia krajem jako takim[17]. To samo dotyczy jego przeszłości, ponieważ, jak wspomniałem w poprzednim podrozdziale, historię wybranego kraju traktowano po prostu jako historię „marki X" [32].

Mówiąc o dyskursywnym hypallage w tej części pracy, mam na myśli dokonywaną w ten sposób atrybucję przejawiającą się na poziomie leksykalnym w sformułowaniach typu „marka Ameryka", „marka Wielka Brytania, „marka Maroko" itd. Użycie w tym kontekście przymiotnika „dyskursywny" wydaje mi się usprawiedliwione przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze, w odróżnieniu od klasycznej retoryki nie interesuje mnie wyłącznie poziom pojedynczego zdania bądź konkretnej wypowiedzi, ale moim celem jest dokonanie analizy większej populacji tekstów. Uwzględniam przy tym ewolucję językoznawstwa, w którym jako przedmiot zainteresowania postrzegano kolejno zdanie (strukturalizm, lingwistyka), tekst (genologia, lingwistyka tekstu) i dyskurs (analiza dyskursu, lingwistyka dyskursu) (zob. np. Duszak 1998, Vater 2009, 2015, Czachur 2020).

Po drugie, dyskursywne hypallage pełni funkcję podobną do tej możliwej do zaobserwowania przy okazji występowania „zwykłego" hypallage, ponieważ w obydwu przypadkach chodzi o mechanizm sterujący komunikacją, o wpływ konwencji, schematu na dobór odpowiednich środków językowych. Jedyna różnica dotyczy tutaj złożoności rzeczonych mechanizmów, co sugerować ma przymiotnik odnoszący się do poziomu dyskursu.

Powyższe ustalenia można potraktować zatem jako potwierdzenie tego, w jaki sposób powstaje i oddziałuje formacja dyskursywna. Konkretne formy leksykalne nie tylko wynikają z określonego zbioru wyobrażeń, stanowiąc ich manifestację oraz potwierdzenie, ale jednocześnie stają się podstawą reprodukcji bardziej złożonych struktur komunikacyjnych. Pod tym względem przeniesienie figury hypallage z poziomu pojedynczej wypowiedzi na poziom dyskursu ma na celu oddanie tego

[17] Warto zaznaczyć, iż nie chodzi tutaj o zwykłą metaforę czy personifikację, ale o szczególny sposób interpretowania rzeczywistości. W tym sensie hypallage umożliwiało natychmiastową zmianę perspektywy oraz sprawne przekraczanie granic pomiędzy kwestiami historycznymi lub geopolitycznymi a sprawami wizerunku.

rodzaju dynamicznej, dialektycznej relacji, w której niemożliwe staje się odseparowanie trzech kolejnych obszarów analitycznych, odpowiednio zdania, tekstu i dyskursu.

Przeprowadzana w tym duchu analiza dyskursu powinna w moim przekonaniu uwidocznić szczególny aspekt narracji legitymizujących branding narodowy, jakim było dosłowne traktowanie państw jako marek. W tym przypadku można postawić przynajmniej dwie hipotezy na temat przyczyn popularności takiego postępowania. Z jednej strony mogła to być po prostu próba narzucenia określonej wizji rzeczywistości, swego rodzaju przejaw wiary w słuszność brandingu i możliwość wykorzystania metod zarządzania marką w przypadku państw. Zgodnie z taką interpretacją chodziłoby o przedstawienie pewnego stanu *post factum*, a więc w gruncie rzeczy o implicytną bądź wyrażoną wprost normalizację brandingu narodowego[18]. Z drugiej strony, mogło chodzić o kwestie czysto praktyczne, o stworzenie podstaw „rozciągania" teorii brandingu, w taki sposób, by jej najważniejsze założenia można było przenieść na obszar bardziej szczegółowy, bez konieczności dokonywania jakichkolwiek modyfikacji, na przykład jeśli chodzi o terminologię wykorzystywaną do opisu poszczególnych fenomenów i procesów [28].

Nie ulega wątpliwości, że zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku mówienie o krajach-markach należy traktować jako przejaw świadomego działania autorów. Natomiast sam zabieg, który nazywam hypallage dyskursywnym, miał na celu stworzenie pewnego schematu interpretacyjnego, konstrukcję czy też połączenie, powiązanie określonych struktur komunikacyjnych. Wśród nich wymienić można opisane powyżej objaśnienia związane z przeszłością stosunków geopolitycznych, zgodnie z którymi zarządzanie marką posiadało długą, czasami wręcz wielowiekową tradycję. Stosowanie hypallage, któremu poświęcony jest niniejszy podrozdział, potraktować więc można jako logiczną konsekwencję przeanalizowanych wcześniej wyobrażeń.

Pierwszy z przykładowych tekstów wybranych przeze mnie do analizy w tej części pracy świadczy o tym, że opisywany typ hypallage miał służyć przede wszystkim normalizacji brandingu narodowego. Jego autor używa zresztą zwrotu „Brand England" bardzo świadomie, wykorzystując go jako tytułu artykułu, który ukazał się na łamach

[18] Szerzej na temat językowych i komunikacyjnych mechanizmów normalizacji zob. Siemes (2013: 15-29, 2015: 9-32).

PB&PD w połowie 2006 roku. Cały tekst poświęcony jest natomiast związkom „marki Anglia" z „marką Brytania" oraz innymi „markami" wchodzącymi w skład Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii. Na uwagę zasługuje przede wszystkim konkluzja zawarta w ostatnim akapicie artykułu, w którym autor pisał:

> **[32]** To conclude, brands are delivered and represented by people (Simmons, 2003), be it employees or citizens. So the sub-brands under Brand Britain need to be developed carefully and in context, and Brand Britain needs to represent all of them in any external activities. If the discrepancy between the expectations of Brand Britain the actual brand performance by England, Scotland, Wales and Northern Ireland are too different, it will be a surprise for visitors and the brand performance will not match the brand promise (Quelch and Jocz, 2005).
>
> „Podsumowując, marki są prezentowane i reprezentowane przez ludzi (Simmons 2003), czy to pracowników, czy obywateli. Tak więc podmarki, wchodzące w skład Marki Brytania, muszą być rozwijane ostrożnie i w kontekście, a Marka Brytania musi reprezentować wszystkie z nich we wszelkich działaniach zewnętrznych. Jeśli rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami związanymi z Marką Brytania a rzeczywistym działaniem marek Anglia, Szkocja, Walia czy Irlandia Północna będzie zbyt duża, będzie to niespodzianka dla odwiedzających, a działanie marki [Brytania — W.B.] nie będzie pasowało do jej obietnicy (Quelch, Jocz 2005)"[19].
>
> (Wetzel 2006: 152-153)

Początek przywoływanego fragmentu potwierdza wnioski przedstawione przeze mnie we wcześniejszej części rozprawy. Zdaniem autorów publikujących na łamach *Place Branding and Public Diplomacy* pomiędzy markami komercyjnymi a markami narodowymi występowały wyraźne podobieństwa. Homologia dwóch obszarów — prywatnego i publicznego — dotyczyła w tym przypadku funkcji „pracowników" oraz „obywateli", którzy „prezentowali" (w oryginale występuje trudny do przetłumaczenia w tym kontekście zwrot „*are delivered*"), a także „reprezentowali" nadrzędne wobec nich podmioty, odpowiednio przedsiębiorstwa oraz państwa. Według takiej interpretacji jedni i drudzy mieli być na równi odpowiedzialni za wizerunek firmy lub państwa. Ujmując rzecz nieco inaczej, można powiedzieć, że pracownicy oraz obywatele z konieczności zachowywać się mieli jak ambasadorzy wymienionych podmiotów i aktywni uczestnicy procesu zarządzania marką, tak prywatną, jak i narodową[20].

---

[19] W związku z użyciem przez autora kilku specyficznych, uzależnionych od kontekstu, a przez to właście nieprzetłumaczalnych zwrotów („*brands are delivered*", „*brand performance*", „*brand promise*"), pozwalam sobie na wprowadzenie kilku zmian w tekście.

[20] Więcej na ten temat piszę w rozdziale kolejnym, gdzie omawiam szczegółowe wizje procedur zarządzania marką narodową.

Analogie między wskazanymi obszarami nie ograniczały się jednak wyłącznie do roli poszczególnych osób. Autor powyższego tekstu pisze także o kilku istotnych kwestiach dotyczących strategii zarządzania marką, wykorzystując do tego określenia pochodzące z podręczników brandingu. W pierwszej kolejności warto zauważyć, iż Wetzel wspomina o „podmarkach" [*sub-brands*] [21] oraz ich relacji z marką nadrzędną, którą określa jako „Marka Brytania". Ten interesujący zwrot, w którym skomplikowane, jak mogłoby się wydawać, zależności występujące pomiędzy państwem a jego marką zostały przedstawione w najprostszej możliwej postaci (kraj jest marką). Pokazuje to jednocześnie, jak „rozciągano" teorię brandingu „głównego nurtu" przy okazji tworzenia podstaw dziedziny szczegółowej, jaką był branding narodowy. W przywoływanym fragmencie historycznie uwarunkowane stosunki społeczno-polityczne, łączące kraje znajdujące się na Wyspach Brytyjskich, zostały potraktowane zgodnie z logiką zarządzania marką korporacyjną. Szereg podmarek, a więc marki Anglii, Szkocji, Walii oraz Irlandii Północnej, funkcjonował w bezpośrednim powiązaniu z nadrzędną wobec nich „Marką Brytania". Istotne jest przy tym to, że każdy z wymienionych podmiotów był w pewnym sensie odrębną marką. Głównym zamierzeniem Wetzela było z kolei wskazanie potencjalnego ryzyka związanego z występowaniem rozbieżności w sposobach zarządzania wymienionymi jednostkami administracyjnymi. Jego zdaniem odbiór „marki Brytania" nie powinien różnić się od tego, jak postrzegano poszczególne podmarki. Odpowiedni stopień koordynacji powinien według niego występować także w sytuacji odwrotnej, a więc w przypadku, w którym to „marka Brytania" miała reprezentować Anglię, Szkocję, Walię lub Irlandię Północną „w jakichkolwiek poczynaniach zewnętrznych".

Z punktu widzenia autora liczyła się zatem odpowiednia strategia, stworzona z uwzględnieniem przedstawionych powyżej zależności, a także zgodna ze specyfiką każdej z marek, tak aby działanie [*brand performance*] nadrzędnej „marki Brytania" odpowiadało jej obietnicy [*brand promise*]. Przedstawienie owego problemu z wykorzystaniem hypallagi, zgodnie z którą mowa o „marce Brytania", „marce Anglia" itd., a nie o jednostce terytorialnej, która miała swoją markę, pozwalało stworzyć wrażenie, jakoby zarządzanie marką kraju było o wiele bardziej doniosłą i skomplikowaną kwestią niż zwykłe stosowanie narzędzi i technik marketingowych

w nowych okolicznościach[21]. Tak jak w przypadku wcześniej analizowanego przeze mnie fragmentu z artykułu Simona Anholta (Anholt 2005d: 118) [21] zarządzanie marką kraju stawało się właściwie równoznaczne z rządzeniem nim. Używanie określeń, które sugerowały, iż dane państwo nie tyle *ma* jakąś markę, ile ono samo *jest* marką, miało potwierdzać taką wizję rzeczywistości.

Dodatkowo wydaje się, iż w tym z pozoru nieznacznym przesunięciu na poziomie językowym można dostrzec próbę powiązania przeszłości z przyszłością, ponieważ niebezzasadne wydaje się stwierdzenie, iż kraje-marki czy też kraje będące markami w naturalny sposób zastąpiły państwa istniejące wcześniej, które były nieprzystosowane do funkcjonowania w kompleksowym świecie rządzonym prawami globalizacji i międzynarodowego rynku państwa istniejące wcześniej. Co więcej, jeśli Wielka Brytania była marką, jak chciał autor analizowanego artykułu, jej przeszłość splatała się z całą bogatą historią Zjednoczonego Królestwa, co w sposób oczywisty legitymizowało branding narodowy. Nic zatem dziwnego, że możliwej do zaobserwowania zmianie na poziomie technik stosowanych w celu zarządzania wizerunkiem państw towarzyszyła ewolucja środków językowych wykorzystywanych do opisu podobnych kwestii. Mówienie o krajach-markach stanowiło również przejaw orientacji długoterminowej i spojrzenia w przyszłość. Ta z kolei miała należeć wyłącznie do najlepiej przystosowanych [32]. Nie trzeba dodawać, że wymóg przygotowania (się) państw do wkroczenia w nową fazę międzynarodowej konkurencji stwarzał doskonałe podstawy do podjęcia aktywności polegającej na doradztwie w zakresie zarządzania marką narodową.

Atrybuty kraju-marki

Jak wspomniałem wcześniej, próba normalizacji brandingu narodowego wiązała się z kwestiami czysto praktycznymi, dotyczącymi możliwości wykorzystania odpowiedniej terminologii. Mówienie o krajach-markach pozwalało na niemal bezpośredni transfer określeń używanych do tej pory wyłącznie do opisu „zwykłych" marek komercyjnych. W ten sposób „rozciąganie" teorii brandingu stawało się jeszcze prostsze. Zamiast mówić o kraju, który ma markę charakteryzującą się określonymi

[21] Dokładną analizą tego, w jaki sposób wyróżniano zarządzanie marką narodową na tle „zwykłych" działań marketingowych lub reklamowych, zajmę się w następnym rozdziale.

atrybutami, wystarczyło stwierdzić, że, przykładowo, marka Maroko składa się z takich elementów jak kultura, infrastruktura czy klimat (El Aouni i in. 2014: 64). W ten sam sposób traktowano różnorodne terminy z dziedziny zarządzania marką, jak chociażby „osobowość marki", która po drobnej modyfikacji stawała się „osobowością kraju" [*country personality*] lub „osobowością marki narodowej" [*nation brand personality*] (Ishii, Watanabe 2015: 53) [27], co bez wątpienia wpływało na wiarygodność opisywanej teorii.

W niektórych przypadkach tego rodzaju dostosowywanie poszczególnych określeń do nowego kontekstu odbywało się właściwie bez wprowadzania jakichkolwiek modyfikacji. Świadczy o tym kolejny wycinek tekstu, pochodzący z artykułu zatytułowanego *Developing Brands and Emerging Markets: An Empirical Application*, w którym autorzy podają Kolumbię jako przykład tego, w jaki sposób mogą być postrzegane kraje-marki[22]. Ich zdaniem problem wspomnianego państwa polegał na tym, że

> **[33]** „[c]offee drinkers in Spain perceive Columbia as a top source for excellent coffee, whereas people from India do not hold this same perception (Anon, 2005a). This perception of Columbia as a source of excellent coffee is, however, offset by Columbia's brand essence, which is fairly low due to its corruption, drug trafficking, and danger of crime to travellers".
>
> „[k]onsumenci kawy w Hiszpanii postrzegają Kolumbię jako najlepsze źródło znakomitej kawy, podczas gdy mieszkańcy Indii nie mają takich samych wyobrażeń (Anon 2005a). Owo postrzeganie Kolumbii jako źródła doskonałej kawy jest jednak równoważone esencją marki Kolumbia, która jest stosunkowo słaba ze względu na korupcję, przemyt narkotyków oraz zagrożenie przestępczością dla podróżnych"[23].
>
> (Zerrillo, Thomas 2007: 92)

---

[22] Warto zauważyć, iż w tytule artykułu Zerrillo i Thomas odwołują się do „*developing brands*", podczas gdy w tekście głównym piszą wyłącznie o „*developing nations*". W zależności od tego, czy potraktujemy słowo „*developing*" jako przymiotnik, czy czasownik, tytułowy zwrot można przetłumaczyć jako „marki rozwijające się" lub „tworzenie marek". Wydaje się, że obydwie interpretacje wskazują na obecność hypallage kraj-marka. Wniosek ten potwierdza również nadrzędny cel autorów, którym było przedstawienie wybranych problemów państw rozwijających się oraz zaproponowanie ogólnej ramy, czy też modelu podkreślającego znaczenie tworzenia i zarządzania własną marką narodową.

[23] Jeśli chodzi o tłumaczenie powyższego tekstu, decyduję się na wprowadzenie kilku zmian. W pierwszej kolejności ze względów stylistycznych używam liczby mnogiej słowa „*perception*" i przekładam je jako „wyobrażenia". W przypadku ostatniego zdania decyduję się z kolei na pominięcie tłumaczenia zaimka „*its*", ponieważ szyk wyrazów wyraźnie wskazuje, iż „korupcja, przemyt narkotyków oraz zagrożenie przestępczością dla podróżnych" to problemy Kolumbii, a nie „esencji marki". Warto zauważyć również, że w polskim przekładzie mogą występować także dwa różne tłumaczenia zwrotu „*Columbia's brand essence*". Użyte przeze mnie sformułowanie, „esencja marki Kolumbia", można także przetłumaczyć jako „esencja marki Kolumbii". Jak sądzę, nie zmienia to jednak wydźwięku przytoczonego fragmentu.

Przywoływany fragment pokazuje, jak trudne stawało się rozróżnienie pomiędzy krajami a ich markami w sytuacji, gdy przyjmowano i następnie próbowano zoperacjonalizować podstawowe założenia na temat brandingu narodowego. Nierzadko do tych zgoła odmiennych kwestii — państwa i jego marki — podchodzono w ten sam sposób, traktując je właściwie identycznie. Potwierdza to wnioski wyciągnięte przez Henrika Merkelsena i Rasmusa Rasmussena przy okazji analizy rankingów marek narodowych (Merkelsen, Rasmussen 2019). Jak zauważają autorzy, twierdzenie, iż wszelkie skojarzenia związane z krajem automatycznie przekładają się na skojarzenia dotyczące marki narodowej, odgrywało znaczącą rolę w dyskursie na temat brandingu narodowego (Merkelsen, Rasmussen 2019: 73). W tym sensie państwa od razu, niejako z definicji stawały się markami, bez względu na to, czy wcześniej „świadomie" zarządzano nimi zgodnie z filozofią brandingu, czy też nie (zob. także Aronczyk 2008: 78-79). Widać to wyraźnie na podstawie powyższego fragmentu. W przypadku Kolumbii postrzeganie kraju, a więc w istocie jego wizerunek i marka, przynależały do tej samej kategorii co „korupcja, przemyt narkotyków oraz zagrożenie przestępczością dla podróżnych". Zarówno w kontekście opinii na temat wspomnianego państwa, jak i w kwestii wymienionych problemów natury społeczno-ekonomicznej można było zatem mówić o narzędziach i technikach związanych z zarządzaniem marką narodową. Sytuacja Kolumbii zależeć miała nie tylko od sytuacji wewnętrznej w całym państwie, ale również od skojarzeń, jakie wśród mieszkańców innych państw wywoływała lub mogła wywoływać kawa produkowana w tym kraju. Sytuację jeszcze bardziej komplikowało to, że ten sam towar eksportowy mógł być postrzegany zupełnie inaczej wśród różnych przedstawicieli międzynarodowej publiczności, co autorzy podkreślali poprzez odwołanie się do wcześniejszych badań w tym zakresie. Tym samym problematyczną kwestią stawał się niespójny wizerunek „Kolumbii jako najlepszego źródła doskonałej kawy" w oczach międzynarodowej opinii publicznej.

Zdaniem autorów zdecydowanie poważniejszym zmartwieniem była jednak wewnętrzna sprzeczność dotycząca samej marki narodowej, a właściwie problem z „esencją marki Kolumbia" [*Columbia's brand essence*]. Jeśli nawet przedstawiciele wybranego kraju, takiego jak przywoływana w tekście Hiszpania, oceniali Kolumbię pozytywnie w odniesieniu do produktu, kraj ten jako marka nie był i nie mógł być

dobrze postrzegany ze względu na wymienione w dalszej części tekstu problemy wewnętrzne. Co więcej, nie wydaje się, aby w tym przypadku Zerrillo i Thomas wypowiadali się na temat wyobrażeń, tzn. skojarzeń z „korupcją, przemytem narkotyków" itd. Zamiast tego w cytowanym fragmencie mowa raczej o sytuacji zastanej, o faktach, które wpływały na „esencję" owego kraju-marki.

To rozróżnienie na skojarzenia czy też wyobrażenia na temat „Kolumbii jako źródła doskonałej kawy" oraz, mówiąc bardzo ogólnie, na nie do końca zadowalającą rzeczywistość, związane jest z przynajmniej dwoma istotnymi założeniami na temat brandingu narodowego. Pierwsze z nich dotyczy podobieństwa między markami komercyjnymi i narodowymi, któremu poświęciłem poprzedni rozdział, i z którego wynika samo pojawienie się zwrotu „esencja marki Kolumbia". Jeśli bowiem kraj mógł być traktowany jak marka, właściwie nic nie stało na przeszkodzie, aby opisując jego cechy charakterystyczne, odwoływać się do jednego z podstawowych terminów używanych w przypadku „zwykłych" marek komercyjnych (por. Aronczyk 2008: 52-53). Zgodnie z tym kraj-marka miał swoją „esencję" (zob. także Szondi 2007: 13) lub „rdzeń" („*core idea*", „*big idea*", „idea przewodnia"), który zgodnie z podręcznikami brandingu miały stanowić podstawę całego procesu zarządzania marką (zob. np. Olins 2009a: 28-29, Kapferer 2012: 121, Wheeler 2012: 16) [39].

Drugie ważne założenie na temat brandingu narodowego wiąże się z opisanym przeze mnie wcześniej dualizmem, który można uznać za konstytutywny dla całego brandingu, to znaczy z rozróżnieniem na tożsamość i wizerunek marki. Pisząc o równoważeniu pozytywnych skojarzeń zdecydowanie negatywnymi faktami, Zerrillo i Thomas pokazują, jak doniosłe znaczenie miała powyższa kwestia dla całego dyskursu o marce narodowej. Niezależnie od wyobrażeń poszczególnych grup tworzących międzynarodową wspólnotę, problemem „marki Kolumbia" była przygnębiająca sytuacja wewnętrzna kraju. Ujmując rzecz nieco bardziej ogólnie, można stwierdzić, że w tym przypadku wizerunek marki narodowej nie współgrał z rzeczywistością, a więc z tożsamością. Jak wspomniałem wcześniej, i co wydaje się całkowicie logiczne — zwłaszcza w momencie, w którym przyjmiemy perspektywę ekspertów — w świecie brandingu narodowego taka sytuacja zdarzała się nadzwyczaj często (zob. Anholt 2005c: 224).

Warto również dodać, że nawet tak krótka wzmianka na temat „esencji marki Kolumbia" otwierała drogę do rozpoczęcia współpracy między przedstawicielami rządu państwa, o którym mowa, a profesjonalnymi konsultantami. Nawet pobieżna obserwacja pozwalała bowiem zdefiniować podstawowe wyzwania, przed jakimi stawała Kolumbia. Kwestie te stawały się równocześnie problemami wizerunkowymi wpływającymi bezpośrednio na pozycję tego kraju w światowym rankingu państw narodowych (zob. także Merkelsen, Rasmussen 2015).

Powyższa interpretacja przywoływanego fragmentu prowadzi do kilku ogólnych wniosków. Jeżeli celem stosowania narzędzi umożliwiających zarządzanie marką miało być niwelowanie dysproporcji występujących między tożsamością a wizerunkiem, sam branding narodowy stawał się nie tylko teorią społeczno-ekonomiczną, ale wręcz *stricte* polityczną [37], ponieważ wątpliwą pod względem etycznym komunikację marketingową, nastawioną wyłącznie na generowanie zysków, zastępowała orientacja zdecydowanie bardziej odpowiedzialna, polegająca na zaangażowaniu w poprawę losu obywateli konkretnego państwa [36]. Co więcej, potraktowanie rzeczywistych problemów takich jak przemyt narkotyków bądź zagrożenie dla turystów na równi z opiniami konsumentów kawy pochodzącej z Kolumbii w naturalny sposób prowadziło do poszerzenia obszaru działań brandingowych. Walka z przestępczością zorganizowaną mogła być tym samym określana jako przejaw troski o markę narodową. Takie ujęcie sprawy dostarczało z kolei argumentów przemawiających za uznaniem brandingu narodowego za niezwykle kompletną i w pełni prawomocną dyscyplinę o doniosłym znaczeniu społecznym.

Czy zarządzanie krajem-marką rzeczywiście miało polegać na uważnej kontroli *wszystkich* wyobrażeń związanych z danym państwem w krajach tworzących globalną publiczność, a w konsekwencji na próbie wpływania na ludzi przejawiających zdiagnozowane postawy? Jeśli odpowiedź na to pytanie jest twierdząca, wyznaczenie konkretnego momentu, w którym kraj zaczynał prowadzić kampanię brandingową, rzeczywiście stawało się niezwykle trudne. I nie chodzi przy tym tylko o to, że przeszłość danego państwa łączyła się z jego teraźniejszością. Jak starałem się pokazać, podobna hybrydyzacja nastąpiła w przypadku wyobrażeń na temat przeróżnych fenomenów: wytworów kultury, rozmaitych produktów wytwarzanych

na terytorium danego kraju, aktywności w konkretnych obszarach, problemów wewnętrznych państw, a nawet samych obywateli.

Wymienione elementy wspólnie tworzyły niezwykłą mozaikę, nazywaną przez ekspertów marką narodową lub po prostu krajem-marką. Można przypuszczać, że zarządzanie tak skomponowaną całością rozpoczynało się w momencie zainteresowania którymkolwiek z elementów tej układanki. Dzięki temu historia brandingu narodowego — zarówno ta bardzo odległa, jak i najnowsza — mogła być przedstawiana jako odwieczne zmagania państw o poprawę własnego wizerunku, a co za tym idzie, również o lepszą przyszłość, którą gwarantować miał odpowiedni *image*, nawet jeśli podobne słowo nie występowało jeszcze w żadnym słowniku bądź encyklopedii.

7.4. Przyszłość brandingu narodowego

Udowodnienie właściwego rodowodu marki narodowej oraz stworzenie poczucia historycznej ciągłości nie były jedynymi zadaniami, jakie stawiali przed sobą eksperci publikujący na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*. Biorąc pod uwagę interesujący mnie w tym rozdziale wymiar temporalny, równie ważne było przekonanie odbiorców do swoich racji poprzez demonstrację wiary we własne możliwości. Mam tu na myśli przede wszystkim wszelkiego rodzaju próby nakreślenia pewnej wizji mniej lub bardziej odległej przyszłości, której świadkami mieli stać się wszyscy aktorzy zaangażowani w ogólnoświatową rywalizację państw.

Zgodnie z przewidywaniami autorów branding narodowy miał oczywiście zapewnić sukces tym, którzy w porę rozpoznali niezwykły potencjał tej dyscypliny i postanowili skorzystać z usług ekspertów. Co bardziej interesujące, samo zarządzanie marką miało stać się powszechnym sposobem prowadzenia polityki, tak w jej międzynarodowym, jak i lokalnym wymiarze. Jak prognozowano, wykorzystywanie na szeroką skalę metod związanych z budowaniem marki w kontekście państw narodowych było jedynie kwestią czasu, co z jednej strony uzasadniać miało jak najszybsze zaangażowanie wielu ważnych osobistości, a także jak największych środków finansowych w celu wdrożenia kampanii brandingowych w poszczególnych lokalizacjach, a z drugiej, niejako dodatkowo, nadawało brandingowi narodowemu aurę aktualnej i przez to niezwykle atrakcyjnej wiedzy, która lada moment stać miała się

podstawą powszechnie akceptowanych standardów postępowania. Z tej perspektywy popularyzacja metod zarządzania marką kraju przypominała rozpowszechnianie wieści na temat doniosłych odkryć naukowych, które ze względu na swój rewolucyjny charakter miały zmienić sposób postrzegania rzeczywistości.

Przyszłość należeć miała zatem do zwolenników brandingu narodowego, kojarzonego z aktualizacją określonego paradygmatu w stosunkach międzynarodowych oraz nowym porządkiem społeczno-ekonomicznym, wynikającym wprost ze zmian spowodowanych globalizacją [1]. Pokazuje to, jak ogromne znaczenie w przypadku analizowanych narracji legimityzujących miały przesłanki opisane przeze mnie w Rozdziale 5. Takie ujęcie problemu pozwala także na zrozumienie, dlaczego w ogóle należało mówić o kwestiach związanych z przyszłością. Zapowiedź gwałtownego wzrostu popularności metod bradingowych stanowiła w tym kontekście kolejny argument potwierdzający słuszność tworzonej teorii, będącej odpowiedzią na konkretne potrzeby.

Jak zatem mogło się wydawać, rozpowszechnienie metod związanych z zarządzaniem marką narodową, a co za tym idzie, także wzrost popytu w zakresie profesjonalnego doradztwa w tej kwestii, były stosunkowo łatwe do przewidzenia. Co więcej, ewentualne opóźnienia lub niepowodzenia procesu popularyzacji brandingu narodowego można było wytłumaczyć oporem przedstawicieli rządów poszczególnych państw. W konsekwencji w przeciwieństwie do nieufnych i w pewnym sensie nieodpowiedzialnych polityków eksperci mogli określać swoją grupę nie jako zwolenników partykularnych interesów, ale raczej jako rzeczników postępu, chętnych do dzielenia się swoją wiedzą i zaangażowanych w poprawę losu wspólnot narodowych.

W podobnym tonie wypowiadał się autor kolejnego fragmentu:

[34] „This requires countries to adopt conscious branding if they are to compete effectively on the global stage (Kotler and Gertner, 2002), a view shared by Olins (1999), who asserts that within a few years identity management will be seen as a perfectly normal manifestation of what is now called joined-up government, in that	„Wymaga to, by kraje wybrały świadome zarządzanie marką, jeśli chcą skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej (Kotler, Gertner 2002). Pogląd ten podziela Olins (1999), który twierdzi, że w ciągu kilku lat zarządzanie tożsamością będzie postrzegane jako zupełnie normalna manifestacja tego, co dziś nazywane jest rządzeniem współuczestniczącym[24], w ten sposób,

[24] Określenie „*joined-up government*" tłumaczę zgodnie z polskim wydaniem publikacji Olinsa, na którą powołuje się Dinnie (por. Olins 2001: 149).

a successful brand will be seen as a key national asset".	że odnosząca sukcesy marka będzie postrzegana jako kluczowy zasób narodowy".

(Dinnie 2004: 106-107)

Powyższy cytat pokazuje nie tylko, w jaki sposób eksperci budowali swój autorytet poprzez odwołania do przyszłości, lecz również to, jak ważną kwestią była cyrkulacja wiedzy, którą zajmowałem się w poprzedniej części tego rozdziału. Fragment, który przytoczyłem powyżej, pochodzi bowiem z artykułu, który zaliczyć można do bardzo specyficznego gatunku, jakim jest przegląd literatury. W tekście zatytułowanym *Place Branding: Overwiev of an Emerging Literature* autor, zgodnie z konwencją gatunkową, odwołuje się do wcześniejszych publikacji, wśród których znajdują się dwie „klasyczne" pozycje wspomniane w przytoczonym ustępie. Pierwsza z nich to artykuł Philipa Kotlera i Davida Gertnera pochodzący ze specjalnego numeru czasopisma *Journal of Brand Management* (Kotler, Gertner 2002). Drugie ze źródeł umieszczonych tutaj w przypisie odsyła do wymienianej przeze mnie już kilkukrotnie publikacji Olinsa pt. *Traiding Identities*.

Najważniejszą zasługą Dinniego jest w tym przypadku zestawienie owych tekstów w taki sposób, że tworzyły pewną całość. Posługując się odwołaniami do literatury przedmiotu, polegającymi na mniej lub bardziej dokładnym cytowaniu (por. Kotler, Gertner 2002: 254, Olins 1999: 26), autorowi udaje się powiązać ze sobą dwa niezwykle istotne wątki: teraźniejszość i przyszłość brandingu narodowego. W pierwszej kolejności otrzymujemy powody, dla których państwa powinny zainteresować się „świadomym zarządzaniem marką"[25], a przede wszystkim nadrzędny cel, jaki można było osiągnąć dzięki wykorzystaniu metod brandingowych. Zgodnie z takim podejściem najważniejszym aktualnym wówczas wyzwaniem było „skuteczne konkurowanie na arenie międzynarodowej". Oprócz tego, w dalszej części tekstu Dinnie odwołuje się do słów Olinsa — który poprzez wykorzystanie odpowiednich środków językowych („*a view shared by Olins*") staje się jego sojusznikiem — kreślącego wizję niedalekiej przyszłości, w której zarządzanie marką miało stać się czymś zupełnie normalnym, kolejną formą ewolucji sposobów prowadzenia polityki.

[25] Ze względu na ograniczoną ilość miejsca zdecydowałem się na opuszczenie wcześniejszego fragmentu cytowanej wypowiedzi, w którym autor wymienia powody konieczności podjęcia aktywności w dziedzinie brandingu narodowego. Wszystkie z wymienionych przez Dinniego przesłanek pokrywają się jednak z czynnikami, które opisywałem już w rozdziałach 5. i 6.

Posługując się określeniem Pierre'a Bourdieu, można powiedzieć, że zarówno Olins, jak i Dinnie starali się podkreślić „obecność tego, co ma nadejść" (Bourdieu 2006: 298-305). Kierując się logiką konkurencji, wydaje się w pełni uzasadnione zakładać, iż te z państw narodowych, które decydowały się na wprowadzenie w życie idei ekspertów i zaczynały „świadomie" zarządzać swoją marką, momentalnie uzyskiwały przewagę nad konkurentami („jeśli chcą *skutecznie* konkurować"), którzy albo jeszcze nie dostrzegali nadarzającej się szansy, albo naiwnie rezygnowali z przyjęcia proaktywnej postawy w kwestii własnego wizerunku [16]. Tak czy inaczej, przyszłymi liderami światowej rywalizacji mieli okazać się jedynie ci, którzy podzielali przekonania autorów wieszczących szybką ekspansję brandingu narodowego. Co ważne, biorąc pod uwagę charakter międzynarodowej rywalizacji, o której wciąż przypominali eksperci, stosowanie metod i narzędzi zarządzania marką kraju mogło uchodzić za atrakcyjne również ze względu na swój innowacyjny charakter. W tym sensie branding narodowy przypominał najnowszą modę, która — jeszcze nie do końca rozumiana — lada moment miała rozpowszechnić się wśród wszystkich przedstawicieli światowej wspólnoty. Nawet jeśli z biegiem lat branding miał stać się normalnym sposobem prowadzenia polityki, odgrywanie roli pioniera w kwestii zarządzania marką narodową mogło zatem gwarantować sukces, a przynajmniej musiało udowadniać nowoczesność danego kraju.

Na uwagę zasługuje także ostatnia część cytowanego fragmentu, w której mowa o tym, że „odnosząca sukcesy marka będzie kluczowym zasobem narodowym" [14]. Z jednej strony chodzi mi tutaj o pewność, z jaką formułowano wnioski dotyczące przyszłości; z drugiej, Olins, a za nim także Dinnie, podkreślali polityczny charakter marki narodowej, która jako swoiste dobro narodowe należała do całej wspólnoty [47]. Skutkowało to tym, iż odpowiedzialność za stan marki kraju (a tym samym za los całej populacji) ponosili najważniejsi aktorzy w państwie, ale nie tylko oni. Ostatecznie marka narodowa miała przecież przyczynić się do osiągnięcia stanu dobrobytu całego kraju [36], i to właśnie dlatego w cytowanym fragmencie została ona określona jako „zasób narodowy".

Propozycja ekspertów bez wątpienia mogła wydawać się atrakcyjna. Ogromny potencjał teorii zarządzania marką, na co bezpośrednio wskazywali autorzy publikujący

w czasopiśmie *Place Branding and Public Diplomacy*, polegał na tym, że stanowiła ona przejaw myślenia o państwie w bardziej nowoczesnych kategoriach. Szeroka dyskusja na temat marki kraju, w co wierzyli zwolennicy brandingu narodowego, miała doprowadzić do przedefiniowania dobrze znanych, lecz już nieaktualnych pojęć. Zmianie ulec miał także sposób uprawiania polityki, co z perspektywy ekspertów wydawało się naturalną konsekwencją wprowadzenia w życie najważniejszych założeń omawianej teorii.

Przykładem takiego opisywania rzeczywistości jest akapit z artykułu Jeremy'ego Hildretha, w którym autor rozwija wątek upolitycznienia brandingu:

> **[35]** „In the not-so-distant future, it may even become *de rigueur* to have a minister of national reputation in every government cabinet, as some authors have been predicting for years. What is certain is that branding techniques and their associated thought patterns can be incorporated into nation building, or integrated into economic development, as well as twinned with conventional diplomacy and public diplomacy".
>
> „W niedalekiej przyszłości posiadanie ministra ds. reputacji narodowej w każdym rządzie może wręcz stać się obowiązkiem, jak od lat przewidują niektórzy autorzy. Pewne jest to, że techniki brandingowe oraz związane z nimi wzorce myślenia mogą być włączane w proces tworzenia narodu lub zintegrowane z rozwojem gospodarczym, jak również połączone z konwencjonalną dyplomacją i dyplomacją publiczną"[26].
>
> (Hildretch 2010: 34)

Podobnie jak we wcześniej omawianym fragmencie na uwagę zasługuje szczególna pozycja zajmowana przez autora cytowanej wypowiedzi. Hildreth, jako jeden z ważniejszych przedstawicieli grupy zaangażowanej w popularyzację brandingu narodowego (zob. Rozdział 1), wprost mówi o tym, że niektórzy eksperci od lat przewidywali przyszłość, jaka czekała teorię zarządzania marką narodową. W związku z tym utworzenie dodatkowej jednostki administracji rządowej zajmującej się kwestią wizerunku państwa, a więc to, co na pierwszy rzut oka mogło wydawać się niezwykłe i nieprawdopodobne (warto zwrócić uwagę na zwrot „*it may even become*"), nie mogło być zaskoczeniem dla autorów propagujących skuteczność metod i narzędzi zarządzania marką kraju. Nawet tak bezprecedensowe wydarzenie byłoby jedynie potwierdzeniem wizji ekspertów przekonanych o słuszności swoich poglądów.

---

[26] Przy okazji tłumaczenia tej wypowiedzi problematyczny okazał się zwrot „*nation building*", który nie posiada jednoznacznego odpowiednika w języku polskim. Jego znaczenie starałem się oddać poprzez użycie sformułowania „proces tworzenia narodu", choć alternatywą byłby także „proces narodowotwórczy".

Cytowany tekst pokazuje, jak budowano autorytet autorów publikujących w *PB&PD*, którzy byli w stanie przewidzieć różnego rodzaju zdarzenia na długo przed ich nastąpieniem — a przynajmniej ocenić prawdopodobieństwo ich wystąpienia — przez co mogli uchodzić za doskonałych strategów. Stanowili oni ponadto grupę uprzywilejowaną ze względu na swoją wiedzę. Ostateczna realizacja wizji przyszłości zależała jednak od wielu czynników, wśród których jednym z najważniejszych było zaangażowanie poszczególnych państw. Ze względu na szczególne kompetencje rolą ekspertów było tworzenie instrukcji, którymi następnie mogli kierować się rządzący. W ten sposób powstawała dystynkcja między wiedzącymi ekspertami a niewiedzącymi politykami.

Bez wątpienia utworzenie nowego organu państwowego, kierowanego przez „ministra ds. reputacji narodowej", miało stanowić oficjalne oraz ostateczne potwierdzenie prawomocności omawianej teorii. W konsekwencji marka narodowa rzeczywiście miała stać się „kluczowym zasobem narodowym", jak opisywali ją Olins i Dinnie. Można również powiedzieć, że zmiana struktur administracji państwowej, zarówno ze względu na prestiżowy charakter instytucji, jaką jest ministerstwo, jak i z uwagi na spodziewaną powszechność praktyk tego rodzaju — Hildreth mówi przecież o „obowiązku" czy też wymogu [*de rigueur*] oraz przypadku „każdego rządu" — świadczyłaby o szczególnym docenieniu funkcji sprawowanej przez doradców do spraw wizerunku. Co oczywiste, wysłuchanie rad „niektórych autorów" (zob. Anholt 2006d: 185) w tej kwestii w oczywisty sposób udowadniałoby słuszność założeń teorii dotyczącej zarządzania marką kraju.

Wizja przyszłości roztaczana przez Hildretha jest także interesująca ze względu na drugą część cytowanej wypowiedzi, w której autor nie odnosi się już wyłącznie do wydarzeń mających nastąpić prawdopodobnie, lecz pisze o kwestiach, co do których ma pewność. Jego zdaniem wykorzystanie metod profesjonalnego zarządzania wizerunkiem mogło być połączone czy też „zintegrowane" z innymi, bardziej tradycyjnymi sferami aktywności państw. Wśród takich obszarów wymienia on, co niezwykle ciekawe, „proces tworzenia narodu" [*nation building*], wskazując jednoznacznie, że poglądy podzielane przez ekspertów w dziedzinie brandingu narodowego na temat tożsamości narodowej nie odbiegały w zasadzie od tych

reprezentowanych przez współczesnych badaczy nacjonalizmu (zob. Anderson 1997, Billig 2008, Hobsbawm 2010). Wydaje się, że „techniki brandingowe oraz związane z nimi wzorce myślenia" [*thought patterns*], o których pisał Hildreth, stanowić mogły naturalne uzupełnienie czy też aktualizację dotychczasowych sposobów konstruowania narodu oraz tworzenia poczucia narodowej przynależności. Dla porządku trzeba również zauważyć, że podobna „integracja" brandingu narodowego miała dotyczyć także gospodarki oraz dyplomacji — tej tradycyjnej i publicznej, a więc jej bardziej nowoczesnej wersji (zob. Leonard i in. 2002, Melissen 2005b).

Odwołania do przyszłości jako element narracji legitymizujących pełniły bardzo ważną funkcję. Przewidywanie różnorodnych scenariuszy, w których zarządzanie marką kraju miało być czymś zupełnie normalnym i oficjalnie uznanym, pozwalało ekspertom podkreślać wyjątkowy status brandingu narodowego jako nowoczesnego sposobu rządzenia państwem. W ten sposób autorzy zamieszczający swoje teksty w analizowanym czasopiśmie stawali się rzecznikami postępu, a tworzenie mniej lub bardziej szczegółowych opisów przyszłych wydarzeń świadczyło o ich dobrej woli wynikającej z zainteresowania specyficznym problemem dotyczącym w równej mierze wszystkich wspólnot narodowych. Określenie przyszłych losów tworzonej teorii pozwalało także stworzyć wrażenie istnienia niezwykłych możliwości rozwoju dla tych z przedstawicieli rządów państw narodowych, którzy jako jedni z pierwszych mieli zdecydować się na wprowadzenie w życie opisywanych metod zarządzania marką.

***

Z teoretycznego punktu widzenia rozważania podjęte w tym rozdziale dotyczyły tego, jak w ramach formacji dyskursywnej brandingu narodowego utrwalano relacje między przeszłością, teraźniejszością a przyszłością. Praktyki artykulacji tego rodzaju ustanawiały jednoznaczny związek pomiędzy historią państw narodowych a krajami-markami — nowym konstruktem na miarę XXI wieku. Jak starałem się wykazać, tworzona w ten sposób historia brandingu narodowego, która jednocześnie stawała się podstawą antycypacji kolejnych wydarzeń, dotyczyła również relacji między zarządzaniem marką — a czasami nawet także marketingiem — a dyscypliną poświęconą w szczególności markom narodowym. Działania tego rodzaju miały na celu

uhistorycznienie analizowanego dyskursu poprzez jego obiektywizację. Tworzone przy tej okazji opowieści, przypominające swym charakterem relacje na temat mitycznego kształtowania się obszaru, którym zajmować mogli się eksperci w dziedzinie brandingu narodowego, zapewniały solidną podstawę licznych analogii nawiązujących zarówno do historii uniwersalnej, jak i ewolucji brandingu. Najważniejszym efektem ustanawiania, stabilizowania oraz reprodukowania podobnych wypowiedzi było obiektywizowanie przygodnego charakteru brandingu narodowego jako dyskursu. Sens przeprowadzanych w ten sposób artykulacji polegał na utrwalaniu stworzonych uprzednio struktur poprzez wykazanie, że samo istnienie zarządzania marką kraju dało się wywieść na podstawie obserwacji rzekomo obiektywnej rzeczywistości skonstruowanej z faktów historycznych. Potwierdzać miała to również przyszłość projektowana przez ekspertów.

Na uwagę w tym kontekście zasługuje także zjawisko tworzenia dość ogólnych granic analizowanej formacji dyskursywnej, która nabierała kształtu niejako właśnie poprzez dokonywane odniesienia do historii. Wątek ten nie jest jednak całkowicie oczywisty w momencie analizy poszczególnych fragmentów artykułów publikowanych w *Place Branding and Public Diplomacy*, dlatego też wymaga odpowiedniego komentarza. Pamiętać bowiem trzeba o tym, że granice dyskursów nie powstają zazwyczaj na zasadzie jednoznacznego wskazania „obszaru" zajmowanego przez nie w ogólnym polu dyskursywności. Wyłanianie się formacji dyskursywnej zachodzi raczej na zasadzie Luhmannowskiego wydyferencjonowania ze środowiska, a więc odróżnienia od tego wszystkiego, czym dany dyskurs nie jest przy jednoczesnym ciągłym zachowaniu tej konstytutywnej różnicy (zob. Luhmann 2007: 166-167). Granice, o których mowa nie mogą więc zostać zauważone, a tym bardziej opisane na zasadzie jednoznacznego wskazania elementów oddzielających jeden dyskurs od drugiego. Jak jednak wynika z teorii dyskursu Laclaua i Mouffe, możliwe jest w tym kontekście zaobserwowanie antagonistycznych (w tym również hegemonicznych) relacji łączących określone formacje dyskursywne.

Wydaje się, że w przypadku brandingu narodowego możliwe jest scharakteryzowanie relacji tego typu właśnie na podstawie fragmentów, w których autorzy, zajmując odpowiednią pozycję podmiotową eksperta w dziedzinie zarządzania marką

kraju, przywoływali mniej lub bardziej odległe wydarzenia z przeszłości. Uważam, że dostrzegalna w nich jest nie tylko ogólna strategia obiektywizacji dyskursu o marce kraju, ale także pewna logika polegająca na redefiniowaniu lub, jak pisałem wcześniej w stanie badań (zob. Rozdział 3), przechwytywaniu znaczeń związanych z takimi obiektami społecznymi jak państwo, naród i tożsamość narodowa. Zauważalna w analizowanych przeze mnie tekstach chęć „przepisania" historii, miała na celu, jak sądzę, odróżnienie brandingu narodowego od „tradycyjnego", w gruncie rzeczy etnonacjonalistycznego sposobu pojmowania narodu oraz narodowości. Wniosek ten potwierdzać zdają się dość częste odwołania do ustaleń charakterystycznych dla tych badaczy nacjonalizmu, którzy proces konstytuowania (się) tych kategorii przedstawiali w zgodzie z paradygmatem konstruktywistycznym (Anderson 1997, Brubaker 1998, Billig 2008, Hobsbawm, Ranger 2008, Gellner 2009, Hobsbawm 2010)[27].

Jeśli więc uznać, że można mówić o specyficznym pojmowaniu narodu oraz tożsamości narodowej, które doprowadziło do powstania współczesnych państw, a także związanej z nim zbiurokratyzowanej administracji państwowej, branding narodowy tworzony był w relacji antagonistycznej do tego dyskursu, który z braku lepszej nazwy oraz z uwagi na jego popularność i stopień zakorzenienia w świadomości społecznej określiłem jak „tradycyjny". Prawdopodobnie jednak do tej formacji dyskursywnej — której granice i kształt, co trzeba zauważyć, również wydają się niezwykle trudne do uchwycenia — lepiej pasuje sformułowanie „nowoczesny" lub „modernistyczny" nacjonalizm. Jeżeli tak jest, branding narodowy stanowiłby przykład ponowoczesnego czy późnonowoczesnego (zob. Bauman 2006, Beck i in. 2009, Giddens 2012) rozumienia kwestii narodowości i tożsamości narodowej.

Oczywiście zdaję sobie sprawę z problemów związanych z taką konceptualizacją. Nie chodzi mi jednak o wskazanie konkretnej nazwy formacji dyskursywnej, z którą branding narodowy wchodził w relacje antagonistyczne — przynajmniej nie na tym etapie pracy. Dużo istotniejsze wydaje mi się samo zwrócenie uwagi na tę kwestię oraz podkreślenie mechanizmu strukturyzacji dyskursu o marce narodowej, w ramach

[27] Ciekawym tego przykładem jest tytuł książki jednego z aktualnych redaktorów *PB&PD,* Roberta Goversa, na temat znaczenia reputacji państw, regionów i miast: *Imaginative Communities. Admired Cities, Regions and Countries* (Govers 2018). Stanowi on oczywiste nawiązanie do propozycji Benedicta Andersona („wspólnoty wyobrażone"), jednak dzięki zamianie słowa „*imagined*" (wyobrażone) na „*imaginative*" (obdarzone wyobraźnią) interesujące autora wspólnoty wpisują się w ponowoczesny porządek epoki globalizacji.

którego dokonywało się nadanie nowych znaczeń elementom znaczącym takim jak „państwo", „naród" i „tożsamość narodowa".

Tabela 3. Kategorie, podkategorie i przykładowe zwroty związane z kwestiami omawianymi w Rozdziale 7. Źródło: opracowanie własne.

KATEGORIA	PODKATEGORIA	PRZYKŁAD
granice brandingu	„rozciąganie" teorii	„Just as branding has proved to be one of the most potent instruments for devising strategy and creating wealth in the commercial sector, so its application to the development and competitivity of cities, regions and states will have enormous and far-reaching impacts in the years to come" (Anholt 2004a: 4)
		„All consumers are familiar with the concept of the traditional branding of products, services, and companies. Consciously or unconsciously, consumers are also influenced by country brands" (Berkowitz i in. 2007: 168)
	nowa i nienowa teoria	„In earlier times their [governments, citizen groups etc. — W.B.] activities were not recognised as being »marketing« and »branding« […] but today the situation is changing rapidly and dramatically" (Papadopoulos 2004: 42-43)
		„Although the term place branding may be new, the phenomenon has been at work for centuries" (Fullerton i in. 2008: 161)
historia a marki narodowe	świat złożony z marek	„After many years of civil war and its resultant genocide, Rwanda is trying to achieve peace and work towards a stable and democratic state, but also appears to be struggling to create a brand personality for itself" (Opoku, Hinson 2006: 126)
		„In this way, Pitchford (2008) observes, Brittany is a sub-brand of France, and Native Americans are a sub-brand of Canada and the United States […] (Pomering, White 2011: 168)
		„Although the creation of a new state might not solve the complexity of ongoing conflicts inherent in the region, the founding of this new nation with a broad international recognition marks a relatively rare event that provides insight into the construction of a new nation brand" (Harengel, Gbadamosi 2014: 35-36)
	historyczne przykłady (re)brandingu	„Some notable examples would include Spain or South Africa. Both of these nations are celebrated for their successful re-branding or re-positioning and touted as success stories for the practice of nation branding" (Tatevossian 2008: 187)
		„After apartheid's demise in 1994, South Africa found itself in a unique position to completely re-brand itself" (Youde 2009: 126)
		„Spain's transition to democracy and its subsequent cultural renaissance paved the way for it to become one of the countries most often quoted as an example of a successful nation brand" (Dinnie 2011b: 79)
kraje-marki, czyli dyskursywne hypallage	kraje-marki	„The new Brand America has emerged over the last couple of years as a result of the Bush administration's response to the 11th September, 2001 terrorist attacks" (Johansson 2005: 157)
		In a similar way to 'Brand New Zealand', 'Brand South Africa' was positioned above the frameworks of tourism, trade and foreign investment, allowing the brand to perform an umbrella function that linked and integrated its industry sectors (Dooley, Bowie 2005: 413)
	atrybuty kraju-marki	„The purpose of the project was to determine Thailand's brand equity from the perceptions of prospective consumers towards Thailand and its major industries: namely cuisine, fashion and tourism" (Nattavuthisit 2007: 22)
		„Govers and Go (2007) emphasised culture, infrastructures, climate and nature as some relevant elements of the Morocco brand, as well as Pitt et al (2007), who outlined cuisine, tourist infrastructure and shopping" (El Aouni i in. 2014: 64)
przyszłość brandingu narodowego		„It is the creation and management of brand equity which has so changed and accelerated business during the last hundred years, and it is the creation and management of brand equity which will utterly change the way in which places develop and compete during the next hundred" (Anholt 2004a: 5)
		„We may therefore see a future where brand states will not only compete among themselves, but also with superbrands like the EU, the Roman Catholic Church, CNN and Microsoft" (*'Where is Place Branding Heading?'* 2004: 17-18)

Rozdział 8. Paradygmatyzacja właściwa

8.1. Proces zarządzania marką narodową
8.2. Model, ranking, procedura

Poczynione dotychczas obserwacje pozwalają zrozumieć, na jakich przesłankach opierała się teoria brandingu narodowego. Jak starałem się pokazać do tej pory przy okazji analizy wybranych fragmentów tekstów opublikowanych w *Place Branding and Public Diplomacy*, owe przesłanki tworzyły stosunkowo jednorodny obraz świata, w którym państwa nie tylko nieustannie rywalizowały ze sobą na wielu poziomach codziennej interakcji, ale także pod pewnymi względami przypominały firmy lub korporacje, rzekomo od dawna z powodzeniem zarządzane zgodnie z regułami brandingu. Metody wykorzystywane w zarządzaniu marką narodową posiadały również swoją własną przeszłość, widoczną szczególnie dla ekspertów publikujących w wybranym czasopiśmie, co miało świadczyć o ich istnieniu na długo przed wprowadzeniem do powszechnego obiegu takich słów jak marketing, wizerunek, branding czy marka kraju.

Wszystko to sprawiało, że możliwe stawało się uznanie brandingu narodowego za projekt racjonalny, a w dalszej kolejności także wart uwagi przedstawicieli rządów wielu państw narodowych. Argumenty przemawiające za uznaniem i późniejszym wprowadzeniem w życie założeń omawianej teorii wydawały się na tyle słuszne, że autorzy z pewnością nie narzekali na brak pracy polegającej na prowadzeniu rozmów z urzędnikami państwowymi lub aktorami zainteresowanymi losami wybranej marki narodowej[1]. Bez wątpienia przyczyniał się do tego również ogólny wydźwięk całej teorii, na wskroś nowoczesnej ze względu na charakter samego brandingu, tworzącego wyraźną opozycję do tradycyjnej sztuki rządzenia, której zmierzch zapowiadał początek nowego tysiąclecia, tak pod względem specjalistycznego zaplecza technicznego (modele, rankingi i procedury, o których będzie tutaj mowa), jak również języka

[1] Jak wynika ze strony internetowej Simona Anholta, brytyjski konsultant doradzał szefom rządów oraz głowom państw ponad pięćdziesięciu krajów, zob. https://www.simonanholt.com (dostęp: 24.07.20).

używanego do opisu poszczególnych fenomenów czy zjawisk. Jak zauważyłem już wcześniej, branding narodowy z całą pewnością mógł jawić się jako nowy, bardziej aktualny sposób uprawiania polityki w czasach globalizacji.

Proces implementacji metod zarządzania marką w przypadku państw narodowych poparty był długą listą argumentów stale powtarzanych przez ekspertów, jednak w celu uzyskania odpowiedniej legitymizacji dla teorii, a przede wszystkim dla praktyki brandingu narodowego, potrzeba było czegoś więcej aniżeli wyliczenia potencjalnych korzyści, płynących z posiadania silnej marki. W tym kontekście jedno z najważniejszych zadań polegało na wyjaśnieniu, jak właściwie miało wyglądać zarządzanie tak cennym zasobem jak marka narodowa [34]. Przywoływanie w tym celu historii krajów-marek, bez względu na to, jak bogatej i pouczającej, na pewno nie mogło okazać się wystarczające. Sytuacja wyglądała podobnie, jeśli chodzi o dotychczasowe doświadczenia ze świata biznesu, które pomimo licznych podobieństw obydwu obszarów zastosowania teorii brandingu również nie mogły okazać się w pełni przydatne w kontekście państw narodowych. Zarządzanie marką narodową musiało mieć swoją własną specyfikę. Dlatego też, na tyle, na ile było to możliwe, należało określić, na czym właściwie miał polegać branding narodowy. Liczne próby podejmowane przez autorów w tym celu chciałbym określić jako tytułową paradygmatyzację, ponieważ co do zasady polegały one na definiowaniu pojęć, ustalaniu najważniejszych założeń dotyczących brandingu narodowego, jak również opisywaniu konkretnych etapów tego procesu. Chodziło zatem o ustanowienie procedur, reguł oraz norm postępowania, które w rezultacie przyczyniłyby się do powstania w pełni autonomicznej dyscypliny brandingu narodowego[2].

Z uwagi na skomplikowaną naturę procesu paradygmatyzacji niniejszy rozdział pod kilkoma względami różnić się będzie od trzech wcześniejszych, w których omawiałem wybrane teksty na temat marki narodowej. Po pierwsze, oprócz ekscerptów z czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* analizowane poniżej źródła obejmować będą także książki opublikowane w okresie od 1997 do 2017 roku.

[2] Zgodnie z moją interpretacją wspomniana paradygmatyzacja ostatecznie zakończyła się niepowodzeniem. Potwierdzeniem może być tutaj opinia samego Anholta, który — jak pisałem już w Rozdziale 2. — w 2014 roku na łamach *Place Branding and Public Diplomacy* pisał o tym, że tworzone od ponad dekady „pole" nie osiągnęło dojrzałości (Anholt 2014a: 168). Rozwinięciem tej myśli zajmę się w kolejnym, ostatnim rozdziale niniejszej pracy.

Interesować mnie będą również materiały związane z rankingami, służącymi do określenia kondycji wybranych marek narodowych, a także do tworzenia na tej podstawie listy najlepszych krajów-marek na świecie. Każdy z istniejących rankingów na swój sposób urzeczywistniał konkurencję międzynarodową, stając się jednocześnie powodem działań brandingowych i dowodem zasadności myślenia w tych kategoriach (zob. Merkelsen, Rasmussen 2019: 70 i n.).

Po drugie, biorąc pod uwagę kluczową rolę Simona Anholta w całym przedsięwzięciu popularyzacji metod zarządzania marką kraju, zamierzam podążać śladami brytyjskiego konsultanta, co wymaga skupienia się na opracowanym przez niego „sześciokącie marki narodowej". Model ten zamierzam potraktować jako przykład wypowiedzi performatywnej (zob. Bourdieu 2006: 345-350), konstytutywnej dla całego dyskursu brandingu narodowego. Jego funkcją, podobnie zresztą jak w przypadku rankingów marek narodowych, była materializacja opisywanej formacji dyskursywnej. W tym sensie chodzić więc będzie o badanie reżimów dyskursywnych, o których pisałem w teoretycznej części pracy (zob. Rozdział 4).

Najważniejszym celem tego rozdziału jest przedstawienie, jak autorzy publikujący w *PB&PD* oraz wydawnictwach popularyzatorskich opisywali proces zarządzania marką narodową. Pod wieloma względami chodzi zatem o rozwinięcie wcześniejszych rozważań. Rozdział ten przyczynić się może ponadto do pełniejszego zrozumienia analizowanej teorii, szczególnie jeśli chodzi o aspekty związane z tworzeniem zasad obowiązujących w dziedzinie zarządzania marką narodową.

8.1. Proces zarządzania marką narodową

Wyjaśnienie, na czym miało polegać zarządzanie marką narodową z pewnością nie było zadaniem łatwym, biorąc pod uwagę kontrowersje, jakie mogło budzić choćby samo użycie słowa „marka" w dyskusji na temat państwa i tożsamości narodowej. W 1998 roku przekonali się o tym Tony Blair i Mark Leonard, odpowiedzialni za projekt *Cool Britannia*, ponieważ, jak pisze na ten temat Katja Valaskivi, pierwsze pozytywne reakcje na propozycję „rebrandingu" Zjednoczonego Królestwa z czasem zastąpiły opinie zdecydowanie bardziej sceptyczne, ironiczne, czy też otwarcie krytyczne (Valaskivi 2016b: 36-37). Jeden z komentatorów wizji „odświeżenia" wizerunku Wielkiej Brytanii, Eugen McLaughlin, w 2002 roku podkreślał, iż opinie krytyków tej

kampanii dotyczyły w głównej mierze możliwości „rebrandingu czegoś tak kompleksowego jak tożsamość oraz przynależność narodowa, jak gdyby były one jedynie kolejnym produktem z supermarketu" (McLaughlin 2002). Podobne stwierdzenia, dotyczące w istocie trywializacji wzniosłej idei narodu dokonywanej przez przedstawicieli świata biznesu, skłoniły Wally'ego Ollinsa do opublikowania tekstu *Branding the Nation — the Historical Context*, w którym brytyjski konsultant wyrażał spore zdziwienie w związku z zarzutami tego rodzaju, przekonując, że branding narodowy w rzeczywistości był ściśle związany z protonacjonalizmem francuskim i brytyjskim i jako taki od zawsze cieszył się sporą popularnością wśród władców, a później także polityków w różnych częściach świata (zob. Olins 2002).

Więcej niż zwykły marketing i reklama

Przy okazji reinterpretacji teorii brandingu eksperci musieli uwzględnić szereg czynników zwiększających ryzyko niepowodzenia całego przedsięwzięcia. W pierwszej kolejności, o czym świadczą powyższe przykłady, należało zapobiec nadmiernym uproszczeniom. W tym celu potrzebne było możliwie najbardziej naturalne połączenie sfery prywatnej z publiczną. Skoro zwolennikom brandingu narodowego chodziło o podkreślenie możliwości, a nawet konieczności zmiany perspektywy i wynikającej z tego aktualizacji sposobu myślenia o państwie i tożsamości narodowej, zarządzanie marką nie mogło kojarzyć się ze zwykłym „sprzedawaniem" czy reklamowaniem kraju [37]. Zamiast tego należało pokazać, w jaki sposób doświadczenia ekspertów, zdobyte we współpracy z przedsiębiorstwami różnej skali, mogły wpłynąć na udoskonalenie administracji państwowej oraz sposób prowadzenia polityki. Dzięki temu cała teoria miała szansę zyskać zdecydowanie bardziej poważny charakter.

Jak wynika z moich wcześniejszych ustaleń, zarządzanie marką bardzo często opisywano jako podejście bezpośrednio związane z wyzwaniami, przed jakimi stawało państwo w „epoce globalizacji". Warto przypomnieć, że zdaniem ekspertów silna marka kraju w sposób oczywisty miała wpływać na ekonomiczny sukces państwa. Jednak odwoływanie się wyłącznie do kwestii rynkowych mogło potwierdzać słuszność opinii krytycznych kierowanych pod adresem popularyzatorów brandingu narodowego. Nie dziwi zatem, że w interesie tych ostatnich leżało unikanie jakichkolwiek skojarzeń

z instrumentalnym wykorzystaniem narodu oraz tożsamości narodowej obywateli. Dlatego też konieczne było jasne zdefiniowanie relacji łączących podejście brandingowe, a więc czysto biznesowe, z tym politycznym, czy też, ogólnie rzecz biorąc — społecznym. Mówiąc inaczej, zarządzanie marką kraju musiało być czymś więcej aniżeli zwykłą reklamą lub marketingiem.

Dobrą ilustracją licznych prób ustalania takiego porządku jest fragment artykułu, do którego odwoływałem się już wcześniej przy okazji omawiania korzyści wynikających z posiadania silnej marki narodowej [24]. Zdaniem autorki tekstu

> **[36]** „[t]he task of branding in each nation is the building of positive associations for itself, its inhabitants and products. In many instances, its primary task is spreading information about the country concerned, especially in those countries that evoke no or few associations. Often it is an activity that aims to change unfavourable opinions or stereotypes that no longer apply. But the ultimate, superior goal of the country brand is to contribute to the welfare of its citizens".
>
> „[c]elem zarządzania marką w każdym państwie jest budowanie pozytywnych skojarzeń z krajem, jego mieszkańcami i produktami. W wielu przypadkach głównym zadaniem brandingu jest rozpowszechnianie informacji na temat danego kraju, w szczególności w przypadku tych z nich, które nie wywołują żadnych skojarzeń lub wywołują ich niewiele. Często jest to aktywność mająca na celu zmianę nieprzychylnych opinii lub stereotypów, które już nie obowiązują. Jednak ostatecznym, nadrzędnym celem marki kraju jest przyczynianie się do dobrobytu obywateli".
>
> (Florek 2005: 205-206)

Ważną informacją w kontekście dyskusji na temat paradygmatyzacji brandingu narodowego jest to, że artykuł zatytułowany *A Country Brand as a New Challenge for Poland*, z którego pochodzi przywoływany fragment, znajduje się na liście najczęściej cytowanych materiałów opublikowanych na łamach czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* (zob. Aneks). W samym tytule tekstu widoczne jest już zresztą dążenie do uporządkowania podstawowych pojęć. Wskazuje on, że zarządzanie marką narodową miało stanowić dla Polski nowe wyzwanie, to znaczy zarówno cel, jak i trudne zadanie do wykonania. W dalszej części artykułu, zgodnie z oczekiwaniami wynikającymi z tak sformułowanego twierdzenia rozpoczynającego tekst, autorka wyjaśnia, dlaczego w ogóle należało zajmować się brandingiem narodowym,

wymieniając cały szereg korzyści związanych z posiadaniem silnej marki kraju, a także wskazując na możliwe kierunki rozwoju brandingu narodowego w Polsce[3] [24].

Choć w cytowanym fragmencie mowa o celach zarządzania marką, przykład ten pokazuje, jak — przynajmniej czysto hipotetycznie — przebiegać miał proces brandingu narodowego. Na podstawie wymienionych powyżej zadań możliwe jest również stworzenie bardzo ogólnej definicji brandingu narodowego. Analizując przytoczone zdania, można powiedzieć z całą pewnością, iż zarządzanie marką kraju miało polegać na „budowaniu pozytywnych skojarzeń" [*building of postive associations*] (warto zwrócić uwagę na wykorzystanie metafory WIZERUNEK/ REPUTACJA to BUDOWLA). W tym przypadku autorka wymienia kolejno „kraj", jego „mieszkańców" oraz wytwarzane tam „produkty". Wydaje się, że to proste stwierdzenie jest dobrym podsumowaniem wątku poruszonego przeze mnie powyżej. W jednym zdaniu autorka powiązała ze sobą sferę publiczną — kraj jako całość wraz z jego obywatelami — i sferę ekonomiczną (produkty). W teorii branding narodowy miał dotyczyć wszystkich tych aspektów.

Na dobrej marce czy też na „pozytywnych skojarzeniach" skorzystać mieli wszyscy, zarówno przedsiębiorcy, jak i zwykli obywatele. Widać to wyraźnie w ostatnim zdaniu cytowanego tekstu, gdzie Florek mówi o „ostatecznym, nadrzędnym celu marki kraju", który jej zdaniem polegać miał na zapewnieniu obywatelom dobrobytu. W tym sensie branding narodowy, pomimo oczywistych i zarazem słusznych skojarzeń ze światem biznesu, nie odnosił się wyłącznie do rzeczywistości ekonomicznej, ale stanowił raczej środek do osiągnięcia o wiele ważniejszego celu, definiowanego w kategoriach społecznych. W ostatecznym rozrachunku chodziło bowiem o dobro określonej wspólnoty. Jak wspomniałem wcześniej, zwolennicy brandingu narodowego stawali się w ten sposób rzecznikami postępu.

Przywoływany fragment wymaga komentarza z jeszcze jednego względu. Chodzi mianowicie o to, jak można było osiągnąć wspomniany postęp lub, ujmując rzecz nieco inaczej, jak miał przebiegać proces zrządzania marką narodową, tak aby mieszkańcy kraju takiego jak Polska mogli cieszyć się dobrobytem. W tej kwestii autorka sugeruje,

[3] Warto zauważyć, że okres przygotowania do druku analizowanego materiału pokrywał się najprawdopodobniej z momentem wejścia Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, a także z chwilą prezentacji idei przewodniej strategii brandingowej „*Creative tension*", która miała stać się podstawą komunikacji polskiej marki narodowej (zob. *Marka dla Polski* 2004).

że celem brandingu narodowego powinno być „rozpowszechnianie informacji na temat danego kraju", co miało dotyczyć w szczególności tych państw, które nie wywoływały zbyt wielu skojarzeń, prawdopodobnie z tego powodu, że nie były znane międzynarodowej opinii publicznej. Zarządzanie marką narodową miało więc przypominać zakrojoną na szeroką skalę promocję, mającą za zadanie informowanie nie tylko o sytuacji wybranego kraju i jego poczynaniach, ale w niektórych przypadkach również o samym jego istnieniu[4].

Można zatem uznać, że stosowanie narzędzi brandingowych w przypadku państwa miało być próbą zarządzania jego komunikacją na zewnątrz. Taki stan rzeczy, szczególnie ze względu na oczywiste konotacje z trywialnym zdaniem niektórych mechanizmem reklamy, nie podnosił jednak ani statusu marki narodowej, ani tym bardziej nie wpływał korzystnie na autorytet samych ekspertów. Dlatego należało wyraźnie wskazać, czym opisywane podejście różniło się od podejmowanych wcześniej inicjatyw promocyjnych. W tym celu — co zresztą od razu czyni także autorka cytowanego fragmentu — powoływano się na różnicę między tożsamością (z definicji prawdziwą) a wizerunkiem (z założenia nie do końca wiernym bądź sprawiedliwym) [14]. Stosowanie narzędzi i technik zarządzania marką miało niwelować występujące w tej kwestii rozbieżności. Jak ujmuje to Florek, branding narodowy miał prowadzić do zmiany „nieprzychylnych" i nieaktualnych „opinii lub stereotypów". W tym sensie chodziło więc o komunikowanie „prawdy" na temat danego państwa i to prawdopodobnie pod tym względem branding narodowy swoim znaczeniem przewyższać miał jakiekolwiek kampanie reklamowe.

Na podstawie powyższych rozważań można zaproponować dosyć ogólną definicję brandingu narodowego, który byłby procesem polegającym na zarządzaniu komunikacją kraju (i o kraju), ze szczególnym uwzględnieniem kwestii spójności wizerunku i tożsamości państwa. Mam tutaj na myśli nieustanne porównywanie sytuacji wewnętrznej, to znaczy pewnego stanu faktycznego, z ogólną opinią zewnętrznej publiczności międzynarodowej. Opinia ta z oczywistych względów nigdy nie mogła

[4] Co interesujące, fragment ten pokazuje przy okazji problemy wynikające z wewnętrznych sprzeczności brandingu narodowego jako teorii. W tym miejscu widać bowiem, że brak jakichkolwiek skojarzeń z jakimś państwem, o którym pisze autorka, nie do końca zgadzał się z opisywanymi przeze mnie wcześniej założeniami o niezbywalnym charakterze wizerunku lub marki, które miały powstawać niejako samoistnie, bez względu na to, czy dany kraj stosował techniki brandingu, czy nie [15].

idealnie odpowiadać wyobrażeniom konkretnej wspólnoty na swój temat, dlatego trzeba w tym miejscu dodać, że proces brandingu, rozumiany właśnie jako próba kontroli w celu zapewniania opisanej spójności, z założenia nigdy się nie kończył.

Paradygmatyzacja brandingu narodowego od samego początku polegała na łączeniu kilku ważnych wątków dotyczących kolejno powodów wzrostu zainteresowania marką narodową, korzyści wynikających z ewentualnego zastosowania proponowanych metod oraz możliwości nauczenia się i wypróbowania sprawdzonych już rozwiązań w nowym kontekście. Bardzo szybko zorientowano się jednak, że szczególnie ten ostatni sposób rozwijania teorii brandingu narodowego mógł prowokować odbiorców do wyciągania zbyt pochopnych wniosków. Okazało się, że zwykłe przeniesienie dobrze znanych metod zarządzania marką do nowego obszaru, zwieńczone użyciem stosownego przymiotnika, jedynie w niewielkim stopniu gwarantowało ekspertom jakąkolwiek legitymizację. Najprawdopodobniej właśnie dlatego na łamach *Place Branding and Public Diplomacy* zaczęły pojawiać się różnorodne komentarze mające na celu wyraźne podkreślenie odrębności oraz złożoności powstającej dyscypliny.

Tak pisali o tym na przykład autorzy tekstu poświęconego roli inwestycji w naukę i technologię w procesie brandingu narodowego Szwajcarii:

> **[37]** „This need to be different translates into investments in more than just a logo, symbol or advertising campaign (Mihailovich, 2006). […] nation branding is a multi-year process that is complex in nature and highly politicized as it encompasses multiple levels, dimensions and disciplines beyond conventional branding (Johnston, 2008). A positive nation brand can 'act as a catalyst for sustainable development and competitive parity' (Favre, 2008, p. 242) as it may restore flawed international credibility, increase international political influence and stimulate stronger international partnerships (de Chernatony, 2008; Yan, 2008)".
>
> „Ta potrzeba wyróżnienia się przekłada się na inwestycje w coś więcej niż tylko logo, symbol czy kampanię reklamową (Mihailovich 2006). […] branding narodowy jest wieloletnim i wysoce upolitycznionym procesem o złożonej naturze, ponieważ obejmuje wiele poziomów, wymiarów oraz dyscyplin poza konwencjonalnym brandingiem (Johnston 2008). Pozytywna marka narodowa może »działać jako katalizator zrównoważonego rozwoju i konkurencyjności« (Favre 2008: 242), jako że może ona przywrócić utraconą wiarygodność międzynarodową, zwiększyć międzynarodowe wpływy polityczne oraz prowadzić do silniejszej współpracy międzynarodowej (de Chernatony 2008; Yan 2008)".
>
> (Fetscherin, Marmier 2010: 59)

Już w pierwszym zdaniu przywoływanego fragmentu uwidacznia się chęć autorów do podkreślenia różnicy występującej między brandingiem narodowym a zwykłym marketingiem czy reklamą. Najważniejszą cechą dystynktywną zarządzania marką była w tym kontekście — jak można wnioskować po lekturze dalszej części tekstu — jego złożoność. Zdaniem autorów, opierających się dodatkowo na wcześniejszych ustaleniach w tej kwestii, branding, którego głównym powodem („ta potrzeba") i ostatecznym celem było „wyróżnienie się", stał w wyraźnej opozycji do zwykłych inicjatyw związanych z promocją, takich jak tworzenie symboli graficznych („logo", „symbol") lub przeznaczanie środków finansowych na „kampanię reklamową". Z cytowanego fragmentu wynika jasno, że zarządzanie marką było czymś ważniejszym i bardziej skomplikowanym, „czymś więcej niż tylko" jednorazową inicjatywą marketingową mającą na celu promowanie kraju na zewnątrz. Wskazuje na to także użyty w tekście leksem „inwestycja", który sugeruje nie tylko perspektywę długoterminową, ale także z racji jego występowania w tym przypadku w liczbie mnogiej, implikującej doniosłe znaczenie brandingu narodowego. Obydwie kwestie zdają się uwydatniać procesualny charakter zarządzania marką kraju, dzięki czemu tworzona przez Fetscherina i Marmiera opozycja staje się jeszcze bardziej wyrazista.

Według ekspertów do „wyróżnienia się" na tle innych państw nie wystarczało jedynie skorzystanie z usług agencji kreatywnych (zob. Anholt 2005b: 345-346). W celu udowodnienia wyjątkowego charakteru zarządzania marką narodową, autorzy powyższego tekstu zdecydowali się przedstawić projektowanemu odbiorcy zestaw cech dystynktywnych brandingu narodowego. Zbiór ten pełni moim zdaniem funkcję quasi-definicji, dlatego nabiera szczególnego znaczenia w kontekście dyskusji na temat paradygmatyzacji. W pierwszej kolejności więc, według Fetscherina i Marmiera branding narodowy miał być przedsięwzięciem długoterminowym [40], co w naturalny sposób podnosiło jego rangę, głównie z uwagi na niezbędne w tym kontekście planowanie [38]. Przy takim ujęciu sprawy zarządzanie marką kraju rzeczywiście mogło być czymś więcej niż zwykły marketing — na przykład ze względu na skalę — choćby miało to oznaczać, iż chodziło po prostu o serię kampanii promocyjnych prowadzonych przez lata.

Po drugie, co najprawdopodobniej związane z moją wcześniejszą uwagą na temat planowania, branding narodowy charakteryzowany był przez autorów jako złożony, wysoce upolityczniony proces, obejmujący swoim zakresem różne „poziomy, wymiary oraz dyscypliny poza konwencjonalnym brandingiem". Stwierdzenie to wymaga komentarza, biorąc pod uwagę przede wszystkim to, w jaki sposób Fetscherin i Marmier tworzyli — lub przynajmniej starali się tworzyć — podwaliny brandingu narodowego jako odrębnej dyscypliny. Rzecz jasna wskazują oni związek omawianej teorii z „konwencjonalnym brandingiem", robią to jednak tylko po to, aby dowieść, że nie chodziło wyłącznie o naiwne przeniesienie praktyk i pojęć stosowanych na co dzień w świecie biznesu w sferę administracji państwowej. Autorzy starali się raczej przekonywać, iż zarządzanie marką kraju wykraczało poza granice brandingu głównego nurtu, ponieważ w rzeczywistości należało łączyć inspiracje pochodzące z wielu źródeł, wśród których wyróżnić można było na przykład dyplomację publiczną [35]. Jedynie takie podejście umożliwiało uwzględnienie „wielu poziomów oraz wymiarów", o których wspominają Fetscherin i Marmier, i dopiero tak szerokie ujęcie problemu pozwalało zrozumieć, czym był branding narodowy. Oprócz tego autorzy piszą również o „upolitycznionej" naturze procesu zarządzania marką narodową, co pozwalało im odeprzeć ewentualne zarzuty dotyczące „sprzedawania państwa". Także w ten sposób dowodzono, że branding narodowy był czymś więcej niż zwykłym marketingiem lub reklamą.

Analizując cytowaną wypowiedź, warto zwrócić uwagę również na to, że w drugiej części tekstu pojawia się lista korzyści, jakie mogło przynieść umiejętne zarządzanie marką narodową. Nie trudno zauważyć, że również ta lista dodawała brandingowi państw charakteru politycznego. Większość z wymienionych zalet „pozytywnej marki narodowej" ściśle wiązała się bowiem z polityką międzynarodową, szczególnie jeśli chodzi o kwestię współpracy międzypaństwowej oraz „wpływu", o którym piszą autorzy. Fetscherin i Marmier zaznaczają również, że odpowiednie skojarzenia z marką narodową mogły doprowadzić też do „przywrócenia utraconej wiarygodności" danego kraju. Ich wnioski są zatem zbliżone do argumentacji opisanej przeze mnie przy okazji analizy fragmentu artykułu autorstwa Magdaleny Florek. Po raz kolejny podkreślona została rola brandingu narodowego w komunikowaniu

z otoczeniem zewnętrznym państwa. Nawet jeśli w tym przypadku autorom nie chodziło o zwrócenie uwagi na aspekt związany z komunikowaniem prawdy o wybranym kraju w celu zwalczania nieprawdziwych lub nieprzychylnych sądów na jego temat, wydają się oni akceptować podstawowy podział na tożsamość i (zazwyczaj nieprawdziwy) wizerunek oraz wynikający z tego imperatyw zapewniania spójności między dwoma stronami tego rozróżnienia. W moim przekonaniu to właśnie dlatego Fetscherin i Marmier mówią o „przywracaniu utraconej wiarygodności", a więc o zmianie zdecydowanie negatywnej opinii poprzez działanie „pozytywnej marki". Brak wspomnianej „wiarygodności" traktowany był jako stan nierównowagi, nienaturalnej i z pewnością niekorzystnej, który należało zmienić, aby osiągnąć sukces, a przynajmniej stabilizację, angażując się w proces brandingu narodowego. Na przykład inwestując „w coś więcej niż tylko logo, symbol lub kampanię reklamową".

Myślenie strategiczne i długotrwały proces

Spora część wniosków wyciągniętych do tej pory wiąże się z moimi wcześniejszymi przemyśleniami, zawartymi na początku rozdziału *Branding narodowy jako praktyczna konieczność* (zob. Rozdział 6). Jego pierwszą część poświęciłem prześledzeniu argumentacji autorów publikujących w *Place Branding and Public Diplomacy*, którzy starali się przedstawiać zarządzanie marką narodową jako działanie świadome, a także aktywność stawianą w opozycji do pasywności oraz towarzyszącej jej ignorancji rządzących, niedostrzegających znaczenia brandingu. Jak stwierdziłem wcześniej, potrzeba działania, o którym mowa — czasami określana jako forma samoobrony lub nazywana konieczną reakcją na nowe wyzwania — wiązała się bezpośrednio ze zmianami powodowanymi globalizacją, która sprawiała, że świat dynamicznie przyspieszał, w wyniku czego stawał się coraz bardziej złożony, a przez to mniej przewidywalny.

Jak utrzymywali eksperci, taki obrót spraw wymagał od przedstawicieli rządów przejęcia inicjatywy, co oznaczało konieczność podjęcia działań mających na celu wprowadzenie równowagi w wysoce niestabilnym świecie. Nowe wyzwania wzmagały potrzebę natychmiastowej reakcji. Nowy ład, o czym raz po raz przekonywali autorzy, w praktyce miał oznaczać odejście od tradycyjnych metod uprawiania polityki.

Odpowiedzią na problemy spowodowane globalizacją miał być natomiast branding narodowy, opisywany jako nowoczesny sposób zarządzania państwem. Dla wzmocnienia potencjału retorycznego podobnych wypowiedzi podkreślano wyraźnie, że wykorzystanie metod kojarzonych dotychczas ze światem biznesu stanowiło szansę na zapanowanie nad stale rosnącym nieporządkiem. Branding jako przedsięwzięcie drobiazgowo zaplanowane, jawił się jako naturalne przeciwieństwo chaosu. Z kolei jako aktywność odpowiednio przemyślana, a także nastawiona na osiąganie konkretnych celów, odpowiednio ekonomicznych, politycznych i społecznych, zarządzanie marką narodową miało umożliwiać wyrwanie się z pułapki pasywności i osiągnięcie możliwie najwyższej pozycji w ogólnoświatowej hierarchii państw, rywalizujących na nieznaną wcześniej skalę i za pomocą całkowicie nowych środków.

W obu przypadkach kluczowe było słowo „strategia". Od prawidłowej strategii zależeć miał ewentualny sukces poszczególnych państw, gdyż tylko ona mogła prowadzić do świadomej realizacji określonych wcześniej celów. Ponadto każdy kraj potrzebował własnego, unikalnego planu działania, co stwarzało nieustanne zapotrzebowanie na usługi profesjonalnych konsultantów. To właśnie doradztwo w tym zakresie stanowiło domenę ekspertów, o których mowa w niniejszej pracy. Strategia mogła wreszcie w dowolnym momencie podlegać skrupulatnej ewaluacji pod kątem spójności, efektywności itd., co w równym stopniu wpływało na koniunkturę brandingu narodowego.

Mając na uwadze zamysł opisania, jak przebiegała paradygmatyzacja brandingu narodowego, warto w tym miejscu zapytać, na czym dokładnie polegać miała owa strategia i czym powinna była się ona charakteryzować. Znakomitym przykładem tekstu na ten temat jest fragment artykułu poświęconego roli tureckich organizacji pozarządowych w procesie brandingu narodowego. Jak można przeczytać w tej pracy:

[38] „Nation branding requires macro-level planning and differentiation strategies that convince individuals that a particular country is the preferred investment, holiday or work choice. Effective nation branding can be achieved when the perspectives of multiple place stakeholders are integrated. Typically, stakeholders include

„Branding narodowy wymaga planowania na poziomie makro oraz strategii dyferencjacji, które przekonają ludzi, że dany kraj jest preferowanym miejscem, jeśli chodzi o inwestycje, wakacje lub pracę. Efektywne zarządzanie marką narodową można osiągnąć, gdy zintegrowane zostaną punkty widzenia wielu interesariuszy. Zazwyczaj

> governments, policymakers, companies, universities, non-profit organizations and key individuals, such as potential visitors and investors (Tasci, 2011). […] National stakeholders' perspectives often compete (Maheshvari, 2011), making a collaborative approach among stakeholders necessary to achieve a unified identity".
>
> do grona interesariuszy należą rządy, decydenci, firmy, uniwersytety, organizacje non-profit i ważne osoby, takie jak potencjalni goście i inwestorzy (Tasci 2011). […] Perspektywy krajowych interesariuszy często ze sobą konkurują (Maheshvari 2011), co czyni podejście oparte na współpracy wśród nich niezbędnym do uzyskania ujednoliconej tożsamości"[5].
>
> (Aziz i in. 2015: 176)

W przypadku cytowanego tekstu przejawem myślenia strategicznego jest „planowanie na poziomie makro", które stanowiło zdaniem autorów jeden z podstawowych warunków koniecznych do wprowadzenia w życie zasad brandingu narodowego. Użyte w tym miejscu sformułowanie, związane z hierarchicznym podziałem ze względu na znaczenie i/lub skalę poszczególnych poziomów, implikuje nadrzędną rolę, jaką miało odgrywać zarządzanie marką narodową[6]. Odwołanie do tak zdefiniowanego podziału świadczy o ewidentnie niesymetrycznej relacji łączącej poszczególne poziomy (makro-mikro), a przede wszystkim o odgórnym działaniu brandingu narodowego, co miało świadczyć na równi o jego niebagatelnym znaczeniu i ogromnym wpływie.

Zgodnie z proponowanym powyżej ujęciem, branding byłby inicjatywą podejmowaną „na górze", niezależnie od partykularnych interesów wielu różnych podmiotów, znajdujących się „na dole" i tworzących poziom niższego rzędu [21]. Planowanie w perspektywie makro oraz „strategie dyferencjacji" — które należy prawdopodobnie traktować na podobnej zasadzie — miały na celu osiągnięcie rezultatów daleko wykraczających poza sferę zainteresowania pojedynczych aktorów lub instytucji. Wynika z tego najprawdopodobniej, że branding narodowy, podobnie jak opisywała to Florek, miał prowadzić bezpośrednio do osiągnięcia stanu ogólnie rozumianego dobrobytu [36], czyli sytuacji, w której ewentualne korzyści z całego przedsięwzięcia zarządzania marką kraju byłyby rozdzielone równomiernie między wszystkich zaangażowanych w ten proces. W cytowanym fragmencie autorzy piszą o przekonywaniu zewnętrznych obserwatorów o atutach wybranego państwa, tak aby

---

[5] W cytowanym fragmencie określenie „*individuals*" tłumaczę raz jako „ludzie", a później jako „osoby", przede wszystkim ze względu na dość nienaturalne brzmienie sformułowania „przekonać jednostki", którego należałoby użyć w przypadku dosłownego tłumaczenia pierwszej części tekstu. Modyfikacja ta, jak sądzę, nie powoduje jednak zmiany sensu całej wypowiedzi.

[6] W tym kontekście można wymienić cały ciąg opozycji wspierających opisywaną stratyfikację makro-mikro, takich jak: góra-dół, większe-mniejsze, szersze-węższe, centralne-peryferyjne itd.

stało się ono „preferowanym miejscem, jeśli chodzi o inwestycje (bezpośrednie inwestycje zagraniczne), wakacje (turystyka) lub pracę (przyciąganie talentów)" [13]. Jak można sądzić, skuteczność wspomnianych „strategii dyferencjacji" w dłuższej perspektywie czasowej miała poskutkować poprawą lub przynajmniej ustabilizowaniem pozycji danego państwa na arenie międzynarodowej, zarówno jeśli chodzi o kapitał ekonomiczny, jak i symboliczny. W tym sensie myślenie strategiczne polegałoby na projektowaniu wizji rozwoju w wybranych obszarach, co rzecz jasna wymagać miało orientacji długoterminowej.

Interesujących wniosków na temat ogólnego rozumienia strategii dostarcza także lektura dalszej części cytowanego fragmentu, w której mowa o „interesariuszach". W tym kontekście autorzy najpierw zaznaczają, że warunkiem „efektywnego zarządzania marką narodową" jest pogodzenie ze sobą interesów różnych podmiotów, a następnie wymieniają długą, choć zapewne wciąż niekompletną listę tego rodzaju udziałowców marki narodowej. Wśród nich znalazły się podmioty przynależące do dwóch grup — wewnętrznej (narodowej lub krajowej) i zewnętrznej. Pierwszą z nich, zdecydowanie liczniejszą, tworzyć miały organizacje sektora publicznego oraz przedsiębiorstwa prywatne; do drugiej autorzy zaliczają potencjalnych gości oraz inwestorów. Nie ulega przy tym wątpliwości, że dla Aziza i jego współpracowników zdecydowanie większe znaczenie miało grono „interesariuszy" krajowych. To właśnie w ich przypadku uwidacznia się najważniejsza funkcja strategii, którą było zapewnianie wewnętrznej spójności marki narodowej. Autorzy podkreślają ten aspekt planowania strategicznego, pisząc o „podejściu opartym na współpracy", „integracji punktów widzenia wielu interesariuszy", a także o „ujednoliconej tożsamości". Na końcu omawianego tekstu wspominają oni również o konkurencji wśród „interesariuszy". Wydaje się zatem jasne, iż jakiekolwiek rozbieżności w kwestii poglądów na temat marki kraju — nie mówiąc już o różnych działaniach podejmowanych przez wymienione podmioty — miały potencjalnie negatywny wpływ na całe przedsięwzięcie brandingu narodowego.

Planowanie na poziomie makro miało zatem doprowadzić do zintegrowania „interesariuszy" w celu wypracowania jednorodnej tożsamości, możliwej do komunikowania na zewnętrz. W teorii wewnętrzna spójność marki narodowej miała więc

przekładać się bezpośrednio na skojarzenia i opinie zewnętrznych obserwatorów powstające w wyniku jakiejkolwiek formy kontaktu z wybranym państwem — z jego mieszkańcami, produktami wytwarzanymi na danym terytorium czy doniesieniami medialnymi na temat aktualnych wydarzeń z kraju. Akceptowano przy tym nierozerwalny związek tożsamości i wizerunku, ponieważ przyjmowano, iż w celu wywierania wpływu na reputację państwa należy pracować nad jego tożsamością. Jak widać, prawdopodobieństwo powodzenia takiego przedsięwzięcia („efektywny branding") zwiększało się wraz ze wzrostem stopnia spójności wewnętrznej. Można zakładać bowiem, że im bliższa była współpraca „interesariuszy" krajowych, tym lepsze rezultaty można było osiągnąć, jeśli chodzi o wizerunek danego państwa. W ten sposób spójność wewnętrzna miała wpływać na spójność na linii tożsamość-wizerunek [39].

Omawiając powyższą wypowiedź, warto także zwrócić uwagę na symboliczny wydźwięk całego komunikatu. Chodzi mi tutaj o niezwykle istotną rolę strategii, która, jak już wspomniałem, miała jednoczyć konkurujących ze sobą „interesariuszy". Odwołując się do narodu jako wspólnoty, autorzy w pewien sposób nawoływali do zakrojonej na szeroką skalę kooperacji w imię większego dobra [24]. Właśnie wielostronna współpraca między rządem, uniwersytetami, prywatnymi przedsiębiorstwami i ważnymi osobistościami miała prowadzić do zapewnienia lepszej przyszłości całego kraju. Wszyscy, pomimo partykularnych interesów wybranych jednostek lub instytucji, powinni byli więc pracować na ostateczny sukces, którego kształt wyraźnie określała strategia zarządzania marką narodową[7].

Konieczność uzyskania wewnętrznej spójności była wstępnym, lecz nie jedynym warunkiem prowadzenia udanej kampanii brandingu narodowego. Równie istotną kwestię stanowiło zagwarantowanie koherencji różnorodnych komunikatów w dłuższej perspektywie czasowej. To z kolei stwarzało potrzebę wyznaczenia konkretnych organów lub aktorów, których głównym zadaniem byłoby nadzorowanie procesu zarządzania marką kraju. Stworzenie odpowiedniego zaplecza instytucjonalnego, oprócz całkowicie oczywistego z perspektywy ekspertów aspektu praktycznego, mogło wpływać pozytywnie na odbiór brandingu narodowego, świadcząc o powadze całego

[7] Na marginesie warto zauważyć, że pod tym względem narracje legitymizujące branding narodowy przypominały apele ekspertów ONZ z czasów popularności gospodarczej teorii centralnego planowania, którzy także uzależniali ostateczny rozwój państw od stopnia wewnętrznej współpracy administracji państwowej, przedsiębiorstw i obywateli (zob. Leszczyński 2013: 146).

przedsięwzięcia. Instytucjonalizacja mogła udowadniać na przykład moc sprawczą autorów, podnosząc ich autorytet.

Następny fragment, zaczerpnięty z artykułu na temat brandingu Chile, zawiera kilka istotnych uwag dotyczących takiej instytucjonalizacji. W wybranym tekście można przeczytać:

> **[39]** „Under the management of ProChile (the Chilean Trade Commission), the country developed different marketing strategies to broaden and diversify its exports attempting to migrate from exporting raw materials to creating products with a higher added value (Prieto Larraín, 2011; ProChile, 2013). In the mid-2000s, the need to give these campaigns more consistency and cohesion led ProChile to outline for the very first time a strategy of nation branding that would involve every sector of society and would be the nucleus of the actions behind commercial and economic positioning (Abarca Lucero, 2009). This strategy would communicate three main ideas about Chile: a spectacular, diverse and transparent geography; the warmth and efficiency of its people; and the stability and strength of its institutions (Abarca Lucero, 2009)".
>
> „Pod zarządem ProChile (Chilijskiej Komisji Handlu) kraj opracował różne strategie marketingowe w celu poszerzenia i zróżnicowania eksportu, próbując przejść od eksportowania surowców do tworzenia produktów o większej wartości dodanej (Prieto Larraín 2011, ProChile, 2013). Na początku XXI wieku potrzeba nadania owym kampaniom większej konsekwencji oraz spójności skłoniła ProChile do opracowania po raz pierwszy strategii brandingu narodowego, która obejmowałaby każdy sektor społeczeństwa i byłaby centralnym elementem działań mających wpływ na komercyjne i ekonomiczne pozycjonowanie (Abarca Lucero 2009). Strategia ta komunikować będzie trzy główne idee dotyczące Chile: spektakularne, zróżnicowane i nieskazitelne ukształtowanie terenu; serdeczność oraz skuteczność mieszkańców Chile; a także stabilność i siłę krajowych instytucji (Abarca Lucero 2009)".
>
> (Jiménez-Martínez 2013: 281)

Sytuacja opisywana przez autora cytowanej wypowiedzi jest właściwie niejako empirycznym potwierdzeniem dotychczasowych ustaleń na temat brandingu narodowego. Zauważyć można bowiem, że w przywoływanym fragmencie mowa o eksporcie, a więc bez wątpienia o komunikacji na zewnątrz kraju. Co ważne, wymieniony w tym kontekście cel, którym było „poszerzenie i zróżnicowanie eksportu" oraz „przejście od eksportu surowców do tworzenia produktów o większej wartości dodanej", przypomina argumentację z książki Anholta, w której przekonywał on o konieczności zwrócenia szczególnej uwagi na kwestię „markowego eksportu" (zob. Anholt 2006d: 20-21). Potwierdzeniem zasadności przemyśleń autora *Sprawiedliwości marek* były liczne przykłady przedsiębiorców, którym udało się osiągnąć sukces właśnie dzięki świadomej zmianie swojej roli jako eksporterów. W tym

sensie Chile, przynajmniej jak wynika z tekstu cytowanego powyżej, podążać miało podobną drogą, opracowując „różne strategie marketingowe", których ostatecznym celem było zwiększenie konkurencyjności w skali międzynarodowej.

Wspomniane „strategie marketingowe" miały jednak pewien istotny mankament, co można stwierdzić na podstawie zestawienia ze sobą pierwszego i drugiego zdania przywoływanego fragmentu. Pomimo oficjalnej afiliacji (*The Chilean Trade Commission*)[8] organizacja *ProChile* prawdopodobnie nie radziła sobie zbyt dobrze z promocją kraju na zewnątrz. Po części wskazuje na to wzmianka o „różnych strategiach", która może implikować oprócz ilości także przypadkowość tego rodzaju inicjatyw. Wyraźną opozycję stanowi pod tym względem strategia brandingu narodowego — co ważne, tym razem występująca w liczbie pojedynczej — którą *ProChile* opracowało w połowie pierwszej dekady XXI wieku we współpracy z agencją *Interbrand* (zob. Dinnie 2008: 59-61). Jak pisze Jiménez-Martínez, powody zainteresowania brandingiem były ściśle związane z nadmienionymi przeze mnie wielością oraz przypadkowością „strategii marketingowych", ponieważ zaobserwowano konieczność nadania „kampaniom większej konsekwencji oraz spójności" [*consistency and cohesion*].

Sądzę, że za podobną argumentacją stało przeświadczenie o jakościowej różnicy pomiędzy marketingiem a zarządzaniem marką. Branding narodowy, jako coś więcej niż zwykła promocja czy reklama, przedstawiany był jako najbardziej adekwatne rozwiązanie problemów ze spójnością podejmowanych działań, zarówno jeśli chodzi o ich skalę, jak i wymiar temporalny. W odróżnieniu od wcześniejszych inicjatyw strategia brandingu narodowego miała dotyczyć „każdego sektora społeczeństwa", wykraczając daleko poza kwestię eksportu. Pod tym względem zarządzanie marką stanowiło przejaw holistycznego myślenia o państwie i jego reputacji, a strategia, o której mowa, miała być „centralnym elementem działań [*the nucleus*], mających wpływ na komercyjne i ekonomiczne pozycjonowanie" kraju. Dopiero takie ujęcie problemu umożliwiać miało osiągnięcie wewnętrznej spójności, niezbędnej do poprawy reputacji wybranego państwa.

---

[8] Według aktualnej wersji strony internetowej *ProChile*, instytucja ta podlega bezpośrednio pod Ministerstwo Spraw Zagranicznych (*Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile*), zob. prochile.gob.cl [dostęp: 24.07.20].

Przytaczany fragment dostarcza równie interesujących wniosków na temat tego, w jaki sposób należało postępować, by wypracować ową spójność wewnętrzną, opartą w głównej mierze na konsensusie dotyczącym tożsamości danego kraju[9]. Wynika z tego, że kategoria tożsamości rozumiana była przez zwolenników brandingu narodowego jako pewien typ narracji (zob. Hjortegaard-Hansen 2010, Kaneva 2012a: 9). Takie ujęcie problemu pozwalało z kolei na zaproponowanie relatywnie prostej diagnozy, zgodnie z którą, w celu zmiany nieprzychylnych opinii na temat kraju lub polepszenia pozycji w międzynarodowym rankingu, należało w pierwszej kolejności uwzględnić wielość punktów widzenia w kwestii tożsamości [38], tak aby stworzyć pewien wspólny dla wszystkich punkt odniesienia, a następnie wystarczyło dostosować wszelkie komunikaty wysyłane przez państwo do tak określonej wizji (zob. np. *Marka dla Polski* 2004, *Marka Polska — koncepcja* 2018). Przyjmowano przy tym, że ostateczna wersja opracowanej narracji, rozpowszechniana niezależnie przez różnorodne podmioty, doprowadzi w konsekwencji do powstania w miarę jednorodnego zestawu skojarzeń z danym państwem po stronie odbiorów. W ten sposób „idea przewodnia" lub „esencja" marki narodowej, mająca gwarantować spójność wewnętrzną, miała przekładać się na koherencję między tożsamością a wizerunkiem kraju. Zdaniem ekspertów wysoki stopień kontroli komunikatów wysyłanych w świat mógł zwiększać prawdopodobieństwo właściwego dekodowania owych przekazów, w ten sam sposób, w jaki zakładano to w przypadku transmisyjnego modelu komunikacji (zob. Kulczycki 2012, Raftowicz-Filipkiewicz 2015: 66-68).

Egzemplifikacją myślenia w tych kategoriach jest ostatnia część cytowanego fragmentu, w której Jiménez-Martínez wymienia trzy najważniejsze wątki dotyczące tożsamości Chile: niepowtarzalne ukształtowanie krajobrazu, charakter obywateli tego kraju oraz solidność tworzących go instytucji. Taki dobór elementów związanych ze strategią zarządzania marką Chile, przede wszystkim ze względu na holistyczny charakter, miał zapewnić wewnętrzną spójność narracji kraju na własny temat, wpływając równocześnie na jego konkurencyjność (jak można przypuszczać, biorąc pod uwagę najważniejszy cel strategii, jakim było wyróżnienie danego państwa). Dzięki tej

[9] Warto zaznaczyć, iż nie chodzi tutaj o tożsamość narodową, ile raczej o tożsamość kraju jako marki. W tym przypadku tożsamość narodowa była tylko jednym z wielu elementów wpływających na ostateczny kształt strategii brandingu narodowego.

prostej liście najważniejszych atrybutów marki narodowej nadzorowanie procesu brandingu narodowego — za co miała odpowiadać organizacja *ProChile* — w teorii stawało się łatwiejsze, a w każdym razie bardziej realistyczne.

Jak zaznaczałem już wcześniej, jedną z ważniejszych cech strategii zarządzania marką narodową było to, że w każdym momencie mogła ona podlegać skrupulatnej ocenie. Całemu przedsięwzięciu nadawało to mierzalnego charakteru, wpływając bezpośrednio na jego profesjonalizację. Sam fakt pojawienia się konkretnych wskaźników pomiaru, takich jak zasięg, spójność czy koszt poszczególnych działań, mógł skutkować zwiększeniem wiarygodności omawianej teorii. Możliwość ewaluacji mogła jednak także sprawiać pewne problemy, szczególnie w sytuacji, w której dany kraj dopiero rozpoczynał „świadome" zarządzanie marką. Kontrowersje mogły na przykład budzić wydatki na usługi świadczone przez ekspertów[10]. Mając na uwadze podobne kwestie, autorzy analizowanych artykułów często apelowali w swoich tekstach o cierpliwość, podkreślając, iż poprawa reputacji państwa wymaga czasu i z tego względu zarządzanie marką kraju powinno być traktowane jak długoterminowa inwestycja, na której efekty należało po prostu poczekać[11].

Dobrym przykładem tej linii argumentacji jest fragment pochodzący z artykułu na temat zarządzania marką Litwy, w którym autorka przestrzegała:

> **[40]** „Given the amount of time and resources that is being devoted to come up with a particular national branding or image strategy, once agreed upon, such a strategy should be implemented and run for at least a few years before it is terminated or substantially changed. Image- and nation-branding experts warn that changes in state branding take a long time, and once a well-thought-out branding campaign is launched, 2 years is the minimum timeframe before any effects or results can be expected".
>
> „Biorąc pod uwagę ilość czasu i zasobów, które są przeznaczane na opracowanie konkretnej strategii brandingowej lub wizerunkowej, taka strategia, raz uzgodniona, powinna zostać wdrożona i działać przez co najmniej kilka lat, zanim zostanie zakończona lub znacząco zmieniona. Eksperci w dziedzinie wizerunku oraz marki narodowej ostrzegają, że zmiany w brandingu państw zabierają dużo czasu, a po rozpoczęciu przemyślanej kampanii brandingowej minimalny okres, w którym

[10] Jako dowód może posłużyć tutaj współpraca Wally'ego Olinsa z przedstawicielami polskiego rządu. Z publikacji Michała Żuławińskiego, dostępnej na stronie bankier.pl, wynika, że łączny koszt opracowania strategii marki Polska (wraz z logotypem oraz księgą identyfikacji wizualnej) wynosił 220 tys. euro, czyli w przeliczeniu prawie milion złotych (Żuławiński 2014).

[11] Biorąc pod uwagę dyskusję na temat czasu potrzebnego do zmiany wizerunku państwa, szczególnie interesującym przypadkiem jest publikacja *How to Brand Nations, Citites and Destinations. A Planning Book for Place Branding*, której autorzy wyraźnie zaznaczają, iż „repozycjonowanie marki narodowej może zająć piętnaście do dwudziestu lat" (Moilanen, Rainisto 2009: 29).

> można oczekiwać jakichkolwiek efektów lub wyników, wynosi dwa lata".
>
> (Park 2009: 80)

W przytoczonej wypowiedzi Park na samym początku informuje projektowanego odbiorcę o ilości czasu oraz zasobów — najprawdopodobniej chodzi tutaj o środki finansowe, a w każdym razie o zasoby materialne i niematerialne — które należało przeznaczyć na opracowanie, a następnie wdrożenie „konkretnej strategii brandingowej lub wizerunkowej". Pomimo dość niejasnego rozróżnienia pomiędzy wymienionymi rodzajami działań promocyjnych wzmianka o czasie i/lub pieniądzach poprzez swoje konotacje odsyła bezpośrednio do kwestii związanych z myśleniem strategicznym, wskazując na zaplanowaną inwestycję. Jedno z istotnych w tym kontekście zadań polegało na osiągnięciu spójności wewnętrznej, o której była mowa już wcześniej. Świadczy o tym krótki komentarz autorki, która pisze o „raz uzgodnionej" [*once agreed upon*] strategii, przez co należy prawdopodobnie rozumieć wstępny konsensus dotyczący tożsamości marki narodowej.

Jak można wywnioskować na podstawie cytowanego tekstu, spójność wewnętrzna powinna co do zasady prowadzić do koherencji innego rodzaju, a więc spójności podejmowanych działań na przestrzeni co najmniej kilku lat. Dopiero po upływie tego czasu można było albo „znacząco zmienić" daną strategię, albo zrezygnować z niej całkowicie. W moim rozumieniu oznaczało to obowiązek koordynacji, a także kontroli procesu zarządzania marką narodową, który w wymiarze praktycznym składał się z przynajmniej czterech następujących kolejno etapów — planowania, wdrażania, działania oraz ewentualnej modyfikacji lub jego zakończenia.

Branding narodowy miał więc być przedsięwzięciem dobrze zorganizowanym („*well-touhgt-out*"), podporządkowanym logice uspójniania komunikacji państwa ujmowanego jako organiczna całość. To właśnie z tego względu ewentualne zmiany wymagały czasu, ponieważ poszczególne elementy mające wpływ na generalną opinię na temat kraju, takie jak instytucje publiczne, przedsiębiorstwa prywatne i wiele innych podmiotów lub „interesariuszy", należało odpowiednio skoordynować i niejako „dostroić" w celu rozpowszechniania jednej wspólnej wizji na temat tożsamości danego państwa. Ostrzegali o tym eksperci — nazwani tak zresztą wprost przez autorkę cytowanego fragmentu — którzy zdawali sobie sprawę z niezwykłej skali całego

przedsięwzięcia. Wydaje się również, że to oni, z racji wyraźnie uprzywilejowanej pozycji, którą zawdzięczali dogłębnemu rozumieniu, w jaki sposób funkcjonują marki narodowe, mogli właściwie ocenić działanie poszczególnych strategii. Pewne jest natomiast to, że branding narodowy miał przynieść jakiekolwiek rezultaty dopiero po upływie paru lat — minimum dwóch, jak zauważa Park — co sugerowało, iż omawiana teoria nie była jedynie przejawem pewnej mody, ale stanowić miała raczej świadomą propozycję poprawy funkcjonowania państwa w czasach globalizacji.

Paradygmatyzacja brandingu narodowego polegała zatem w głównej mierze na przedstawianiu procesu zarządzania marką kraju jako przedsięwzięcia szczegółowo zaplanowanego. Jak wynika z tekstów przeanalizowanych w tym podrozdziale, do zmiany wizerunku czy reputacji państwa niezbędne było uwzględnienie trzech rodzajów spójności: pomiędzy wizerunkiem a tożsamością; wewnętrznej, dotyczącej wizji tożsamości marki danego kraju; oraz koherencji czasowej. Eksperci jednogłośnie uznawali, iż warunkiem powodzenia jakiejkolwiek próby zmiany międzynarodowej opinii na temat wybranego kraju-marki jest opracowanie szczegółowej strategii komunikacji, która wiązałaby się z wymienionymi powyżej kwestiami.

Reputacja państwa była naturalnym odbiciem jego tożsamości, a występujące w tej kwestii rozbieżności należało bezwzględnie wyeliminować, dążąc do uzyskania możliwie największego stopnia spójności. Na tym opierała się ontologia brandingu narodowego. Stąd brały się również problemy państw z ich wizerunkiem, gdyż w zdecydowanej większości przypadków okazywało się, że jest on niesprawiedliwy i nie przystaje do rzeczywistości. W konsekwencji oznaczało to konieczność zadbania o spójność wewnętrzną — jeśli tożsamość kraju miała przekładać się na jego wizerunek, trzeba było wyraźnie określić, jakie jej elementy należało komunikować na zewnątrz. Chodziło zatem o stworzenie odpowiednio prawdziwej, wyróżniającej się oraz atrakcyjnej dla odbiorców narracji kraju na własny temat. W tym kontekście ważne było przede wszystkim uwzględnienie szeregu „interesariuszy" mogących mieć wpływ na zewnętrznych odbiorców. Wprowadzenie w życie zasad zarządzania marką kraju wymagało następnie wysokiego stopnia koordynacji komunikacji państwa w dłuższej perspektywie czasu. Jak starałem się pokazać wcześniej, branding narodowy wymuszał spojrzenie w przyszłość. W tym miejscu dodać można, że nie chodziło tylko

o początkowe określenie celów zarządzania marką kraju, ale również, co było widoczne w przywołanych powyżej fragmentach, o konieczność dbania o właściwą realizację raz ustalonej strategii. Dopiero konsekwentna autoprezentacja i komunikacja na przestrzeni wielu lat mogła przyczynić się do jakiejkolwiek zmiany opinii na temat kraju.

8.2. Model, ranking, procedura

W dalszej części podejmowanych w tym rozdziale rozważań chciałbym rozszerzyć zakres materiału źródłowego na temat zarządzania marką narodową i wziąć pod uwagę także książki opublikowane na potrzeby popularyzacji omawianej teorii oraz rankingi służące do pomiaru siły czy też potencjału poszczególnych marek narodowych. Działanie takie ma oczywiście związek z paradygmatyzacją brandingu narodowego, która rzecz jasna nie przebiegała wyłącznie na łamach interesującego mnie do tej pory czasopisma. W procesie ustalania powszechnie obowiązujących reguł ważną rolę odgrywały oprócz tego wystąpienia ekspertów na lokalnych czy międzynarodowych konferencjach[12], wywiady udzielane przez nich w telewizji lub prasie, a przede wszystkim wspomniane już wcześniej publikacje stanowiące teksty programowe brandingu narodowego (zob. Rozdział 1). Wspólnym mianownikiem i jednocześnie nadrzędnym celem tych działań było dotarcie do możliwie najbardziej szerokiego grona odbiorców lub — posługując się językiem postfundacyjnej analizy dyskursu — instytucjonalizacja oraz materializacja praktyk artykulacji tworzących omawianą formację dyskursywną.

Pod tym względem na szczególną uwagę zasługuje pierwsza z serii książek poświęconych idei brandingu narodowego Simona Anholta, *Brand New Justice*, opublikowana najpierw w 2003 roku, a następnie, co ważne ze względu na paradygmatyzację, zmieniona i wydana ponownie dwa lata później (Anholt 2003a, 2005a)[13]. Wprowadzone przez autora korekty dotyczyły nie tylko treści — na przykład

---

[12] Na końcu jednego z artykułów Melissy Aronczyk znaleźć można listę blisko sześćdziesięciu wydarzeń tego typu, w których tylko w latach 2005-2007 brał udział Simon Anholt (Aronczyk 2008: 61-62). Warto odnotować, że źródłem informacji była nieaktywna już strona brytyjskiego konsultanta *earthspeak.com*. Fakt ten jest o tyle istotny, iż świadczy o dwóch przeciwstawnych tendencjach, których opisem zajmę się w następnym rozdziale — działaniach Anholta mających na celu tworzenie dyscypliny i budowanie własnego autorytetu oraz późniejszym zacieraniu przez niego różnorodnych powiązań z brandingiem narodowym. Więcej na ten temat piszę w podrozdziale 9.2.

[13] O publikacji tej bardziej szczegółowo pisałem w pierwszej części niniejszej pracy, w rozdziale dotyczącym źródeł brandingu narodowego (zob. Rozdział 1).

interesującego mnie w tym rozdziale modelu, który z „pięciokąta marki narodowej" zmienił się w „sześciokąt" [*the nation brand hexagon*], o czym mowa poniżej — ale także samego tytułu, a właściwie podtytułu książki. Jak zauważałem wcześniej, jej pierwsze wydanie ukazała się jako *Brand New Justice. The Upside of Global Branding*; drugie Anholt opatrzył natomiast podtytułem wyraźnie określającym najważniejszych odbiorców publikacji: *How Branding Places and Products Can Help the Developing World*. W obu przypadkach chodziło jednak o to samo, a więc o szczegółowe wyjaśnienie, czym był branding narodowy, wytłumaczenie, dlaczego miał się on okazać tak ważny dla wszystkich państw, w szczególności tych, które można było określić jako „rozwijające się", a także określenie, na czym polegało zarządzanie marką narodową w praktyce.

Argumenty przedstawione przez brytyjskiego konsultanta w *Brand New Justice* bardzo szybko stały się podstawą rozumowania szerokiego grona autorów piszących o brandingu narodowym, o czym świadczy znakomita większość analizowanych do tej pory wypowiedzi. Biorąc pod uwagę założenia dotyczące tej cześci pracy, najistotniejsze jest jednak to, że w celu przekonania odbiorców do swoich racji Anholt proponował czytelnikom pewien artefakt dyskursywny — model, który niejako streszczał i reprezentował rozwijaną przez niego teorię, pokazując, jakie aspekty należało brać pod uwagę przy okazji opracowywania strategii komunikacji marki narodowej. Zabieg ten należy w moim przekonaniu odczytywać jako coś więcej aniżeli zwykłą wizualizację idei czy chwyt retoryczny. Zasadne wydaje mi się raczej potraktowanie wspomnianego modelu jako szczególnego przykładu wiązania elementów znaczących, rodzaj wypowiedzi performatywnej powołującej do istnienia określoną rzeczywistość materialną[14]. W dalszej części tego rozdziału zamierzam dowieść, że wraz z momentem stworzenia modelu Anholta, branding narodowy został nie tylko w pełni powołany do istnienia i niejako zinstytucjonalizowany, ale również ujęty w pewne ramy interpretacyjne w taki sposób, iż marka kraju była od tej pory czymś określonym, rzeczywistym i w pewnym sensie uchwytnym.

[14] W tym momencie zasadne staje się oczywiście pytanie, czy aby zgodnie z opisaną przeze mnie w Rozdziale 4. teorią dyskursu Laclaua i Mouffe jakiekolwiek praktyki artykulacji nie są z definicji wypowiedziami performatywnymi. Uważam, że kwestia ta wymaga dalszych badań, niemniej użyte przeze mnie w tym kontekście sformułowanie podkreślać ma przede wszystkim fundamentalne dla całego dyskursu znaczenie omawianego modelu. Jak sądzę, wątek ten stanowi także okazję do zestawienia analizy postfundacyjnej z bardziej popularnymi koncepcjami językoznawczymi i socjologicznymi.

Na samym początku należy powiedzieć nieco więcej na temat tego, w jaki sposób rozumiem sens wypowiedzi performatywnych, ponieważ moje ujęcie tego zagadnienia zasadniczo różni się od znaczenia, jakie tego typu komunikatom nadawano w tradycji badań nad pragmatyką językową, której kierunek wyznaczyły dociekania J. L. Austina (zob. Austin 1993). Zgodnie z podejściem do problemu sprawczości w komunikacji zapośredniczonej językowo, które z dzisiejszej perspektywy z całą pewnością można określić jako „klasyczne", do kategorii performatywów zakwalifikować można te przykłady wypowiedzi, których — w odróżnieniu od wypowiedzi konstatujących, opisujących pewną rzeczywistość — nie można jednoznacznie zweryfikować pod kątem ich prawdziwości. Wychodząc od tego rozróżnienia, Austin formułuje wniosek, zgodnie z którym wypowiedzi tego typu charakteryzują się przede wszystkim tym, iż w momencie ich wypowiadania następuje równoczesne wykonanie określonej czynności. W tym sensie „performatywy mogą tworzyć nową rzeczywistość, np. poprzez nadanie nazwy, zmianę statusu społecznego, zainicjowanie lub zamknięcie pewnej sytuacji, skłonienie do podjęcia określonego działania, wytworzenie w odbiorcy postawy oczekiwania czy też powstanie zobowiązania, wreszcie, poprzez wyrażanie i wywoływanie emocji […]" (Grębowiec 2013: 32-33). Jako przykład przytoczyć można tutaj jedną z najczęściej cytowanych wypowiedzi performatywnych z tekstów Austina, która brzmi: „Nadaję temu statkowi imię Królowa Elżbieta" (Austin 1993: 314). Odwołując się do społecznie ustalonej, i, co ważne, powszechnie akceptowanej konwencji oraz dostosowując się do okoliczności (Austin 1993: 317), mówiący te słowa wykonuje pewną czynność, a więc — jak głosi tytuł jednej z prac Austina — działa za pomocą słów (zob. Austin 1962). W przypadku niespełnienia społecznych i językowych norm, co oznacza w zasadzie niedostosowanie się do procedury — na przykład w sytuacji, w której przywołane słowa wypowiada niewłaściwy człowiek lub uprawniona do tego osoba czyni to wbrew swoim intencjom — wypowiedź performatywna okaże się niefortunna i nie przyniesie oczekiwanego rezultatu. Jak widać, w tym dość wąskim, choć niewątpliwie innowacyjnym jak na swe czasy rozumieniu, „działanie za pomocą słów" jest ściśle związane z konwencją oraz okolicznościami, w jakich wypowiadane są dane słowa.

Interesującego poszerzenia możliwości analizy performatywów w celu opisania rzeczywistości społecznej[15] dokonał przywoływany już w tej pracy wielokrotnie Pierre Bourdieu, który odwołując się do stanowiska Austina, zauważał, że

> „[s]kuteczność języka nie leży w »wyrażeniach illokucyjnych« ani w samym dyskursie, jak to sugeruje Austin, gdyż jest niczym innym, jak władzą delegowaną przez instytucje. […] Władza symboliczna, moc tworzenia tego, co jest dane za pomocą samego głoszenia, moc oddziaływania na świat poprzez oddziaływanie na wyobrażenia o nim, nie wywodzi się z »systemów symbolicznych« pod postacią »siły illokucyjnej«. Ona się spełnia w określonej relacji, kreującej wiarę w prawomocność słów i wypowiadających je osób i funkcjonuje o tyle, o ile ci, którzy jej podlegają, uznają tych, którzy ją sprawują".
>
> (Bourdieu i Wacquant 2001: 139)

Powyższa interpretacja, związana rzecz jasna z całą teorią pola tworzoną konsekwentnie przez francuskiego socjologa, wpływa na moje rozumienie wypowiedzi performatywnych na dwa sposoby. Po pierwsze, jak zauważa Bourdieu, moc sprawcza komunikatu nie wynika z dopasowania się do obowiązujących norm czy konwencji, ale zależy od stopnia społecznego uznania, potwierdzonego i jednocześnie zapewnianego przez instytucję, na przykład taką jak profesjonalne czasopismo — branżowe lub naukowe. Po drugie, zgodnie z relacyjnym ujęciem świata społecznego Bourdieu przy okazji analizy performatywów należy wziąć pod uwagę pozycje podmiotowe zajmowane przez wypowiadających określone słowa[16]. Warto uwzględnić także to, że wypowiedzi te nie tylko dysponują potencjałem nadawania określonego kształtu rzeczywistości, ale również przyczyniają się do ustanowienia i potwierdzenia relacji dominacji. Co do zasady chodzi więc o kwestię legitymizacji, na której zależało autorom tekstów analizowanych w tej pracy.

Uwzględniając zamieszczone tutaj uwagi, można powiedzieć, że model nazwany przez Anholta „sześciokątem marki narodowej", którego analizą chciałbym zająć się w dalszej części tego rozdziału, stanowi przykład wypowiedzi performatywnej z racji

---

[15] W tym kontekście na uwagę zasługują również prace Judith Butler, która powołując się na dorobek Austina oraz uwzględniając dodatkowo Althusserowską kategorię interpelacji (zob. Althusser 1983, Butler 2010: 34-39; 2018: 99-122), starała się pokazać, w jaki sposób wypowiedzi performatywne mogą wpływać bezpośrednio na tak fundamentalną kwestię jak tożsamość podmiotu. Zdaniem amerykańskiej filozofki kategoria performatywności nie wiąże się jedynie z konwencjonalnym, czysto rytualnym przebiegiem komunikacji, wpływającym na fortunność lub niefortunność aktów illokucji, ale stanowi często manifestację dyskursywnej władzy, jak w przypadku analizowanej przez nią mowy nienawiści.

[16] Tak zarysowany charakter wypowiedzi performatywnych zgodny jest, jak sądzę, z postulatem Marttili, który w przypadku empirycznych badań dyskursu zwracał uwagę na szczególne znaczenie procesu sedymentacji formacji dyskursywnych (zob. Rozdział 4). Ostatecznie chodzi bowiem o zwrócenie uwagi na instytucjonalizację dyskursu oraz jego materializację, z czym zapewne zgodziłby się sam Bourdieu.

funkcji, jaką spełniał w całym dyskursie o marce narodowej. Jego działanie polegało na tym, że z jednej strony urzeczywistniał czy też powoływał do istnienia marki narodowe, określając pewne ramy oraz *pokazując*, czym takie marki były naprawdę; z drugiej strony, w związku z pozycją zajmowaną przez Anholta, a w pewnym stopniu także ze względu na swoją formę, model doskonale nadawał się do reprodukcji jako swego rodzaju streszczenie teorii brandingu narodowego, kierując rozważania na ten temat na z góry określone tory. „Sześciokąt" stawał się właściwie reprezentacją całej teorii. Jego przywołanie potwierdzało na przykład znajomość obowiązujących reguł, przez co mogło zapewniać uznanie, szczególnie istotne w przypadku nowych, nieznanych jeszcze autorów zajmujących pozycję podmiotową eksperta w dziedzinie brandingu narodowego[17]. Co oczywiste, jedną z ważniejszych konsekwencji cyrkulacji omawianego modelu było zwiększenie autorytetu Anholta jako osoby odpowiedzialnej za stworzenie podstaw teoretycznych zarządzania marką kraju[18].

Sześciokąt marki narodowej Anholta

Przeglądając literaturę z dziedziny kreowania i zarządzania marką (zob. np. Aaker 1996, de Chernatony 2003, Kapferer 2012, Keller 2011, Kotler, Keller 2019), nietrudno zauważyć, iż jedną z ważniejszych umiejętności, jakie powinien posiadać autor liczący na szerokie uznanie w środowisku, jest zdolność tworzenia różnego rodzaju diagramów, wykresów, schematów oraz modeli, mających na celu eksplikację omawianych zagadnień bądź potwierdzenie wysuwanych wniosków natury teoretycznej. Umieszczenie w tekście głównym mniej lub bardziej skomplikowanych, abstrakcyjnych ilustracji — najlepiej sygnowanych własnym nazwiskiem — dodaje całej argumentacji walorów naukowości, sprawiając iż pewne ustalenia stają się możliwymi do zaobserwowania faktami, nierzadko podlegającymi także późniejszej kwantyfikacji. Autorzy świadomie wykorzystywali przy tym związek brandingu z naukami

[17] W przypadku autorów polskich, powołanie się na model marki narodowej Anholta, czy to poprzez umieszczenie „sześciokąta" w tekście, czy jedynie przez wymienienie elementów tworzących jego wierzchołki, wiązało się z budowaniem własnego autorytetu (zob. np. Ryniejska-Kiełdanowicz 2007: 7, Pawłowski 2009: 264, Krowicki 2010: 41-44, Gawroński 2011: 36, Gad 2016: 38-45, Quirin 2016: 91-92).

[18] Skutki tej cyrkulacji — jak się okazuje, nie do końca korzystne dla Anholta — widoczne są do dziś, ponieważ zdecydowana większość autorów publikujących teksty na temat brandingu narodowego (również tych krytycznych) odwołuje się jedynie do wstępnych ustaleń brytyjskiego konsultanta, ignorując zupełnie jego rezygnację z dalszego rozwijania tej teorii po 2011 roku.

ekonomicznymi, kontynuując długą tradycję genologiczną tej dziedziny. Większość z nich próbowała w ten sposób budować swój autorytet — zarówno w środowisku akademickim, jak i sferze profesjonalnego doradztwa.

Podobną tendencję zaobserwować można także wśród autorów publikujących na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*. Zwolennicy brandingu narodowego stosunkowo często posługiwali się różnymi diagramami mającymi na celu potwierdzenie czy też uwidocznienie wniosków zawartych w swoich tekstach. Dość powiedzieć, że wśród zgromadzonych przeze mnie materiałów znajduje się blisko pięćdziesiąt artykułów (ok. 1/3 wszystkich analizowanych tekstów), w których pojawia się przynajmniej jedna reprezentacja graficzna tego typu. Zdecydowana większość z nich miała na celu zobrazowanie różnorodnych zależności — wewnętrznych (Brach 2010: 258), wpływu (Freire 2006: 81), powiązania (Choi, Cai 2016: 275), znaczenia (Florek, Conejo 2007: 62) itd. — występujących pomiędzy poszczególnymi elementami opisywanej teorii. Wykorzystując wizualizacje, eksperci próbowali także stworzyć odpowiednią siatkę pojęciową, możliwą do późniejszej operacjonalizacji. W ten sposób autorzy odnosili się na przykład do kwestii tożsamości marki narodowej (Skinner, Kubacki 2007: 313), marki miejsca (Zerillo, Thomas 2007: 90) czy wreszcie samego brandingu narodowego (Anholt 2005b: 334). Jak już wspomniałem, ten ostatni interesuje mnie najbardziej.

Rys. 3. Sześciokąt marki narodowej Anholta. Źródło: (Anholt 2006d: 170).

Model marki narodowej zaproponowany przez Anholta był jednocześnie abstrakcyjny i konkretny, co prawdopodobnie stanowiło największe źródło jego prawomocności,

przekładającej się bezpośrednio na popularność samego diagramu oraz jego autora[19]. Biorąc pod uwagę docelowy zasięg teorii brandingu narodowego, rzeczony model musiał spełniać określone wymagania wstępne. Przede wszystkim wizualizacja wyjaśniająca sens i przebieg procesu zarządzania marką musiała bazować na zestawie dość uniwersalnych wskazówek, tak aby model jako konstrukt teoretyczny sprawdzał się w przypadku większości lub nawet wszystkich państw narodowych. Z tego samego względu elementy tworzące markę narodową musiały występować w każdym państwie, co wymuszało wysoki stopień ogólności „sześciokąta". Omawiany diagram z konieczności musiał „pasować" do różnorodnych uczestników międzynarodowej rywalizacji. W przeciwnym razie z racji pominięcia lub wprost wykluczenia cech niektórych państw, teoria brandingu narodowego byłaby niekompletna, a być może nawet wewnętrznie sprzeczna, gdyż w dalszej kolejności należałoby odróżnić kraje-marki od państw, których nie można było opisywać za pomocą tych kategorii. To z kolei podważałoby zasadność zarządzania marką kraju w niektórych częściach świata, ograniczając pole możliwości ekspertów.

Wysoki poziom abstrakcji gwarantował włączenie do światowej wspólnoty marek narodowych państw o zdecydowanie różnej charakterystyce, ponieważ trudno wyobrazić sobie kraj, którego nie dałoby się potraktować zgodnie z propozycją Anholta. Wydaje się bowiem, iż każdy z nich z konieczności komunikuje się z otoczeniem poprzez „naturalne kanały komunikacji", umieszczone przez autora *Sprawiedliwości marek* na zewnątrz „sześciokąta". Abstrakcyjny charakter pojęć takich jak „kultura", „ludzie" czy „polityka zagraniczna i wewnętrzna" powodował niejako automatyczną inkluzję wszystkich państw do grona krajów-marek, nawet jeśli, przykładowo, w którymś z nich panował ustrój autorytarny, skutkujący ograniczeniem relacji międzynarodowych. O marce narodowej można było mówić także wtedy, gdy dane państwo nie przyciągało zagranicznych inwestorów lub turystów, ani nie wytwarzało „markowych" produktów. W takim przypadku można było mówić po prostu o „słabej" marce kraju, którą można było poprawić bądź wzmocnić, kierując się logiką brandingu narodowego, na której opierał się opisywany model. W ten sposób „sześciokąt"

[19] Analizowany w tej pracy diagram nie jest rzecz jasna jedynym, jaki powstał na potrzeby paradygmatyzacji brandingu narodowego, por. np. Dinnie (2008: 200), Fan (2010), Rojas-Mèndez (2013: 467).

wyznaczał ogólne ramy dyskusji na temat przyszłości państw narodowych w czasach globalizacji.

Diagram przygotowany przez Anholta charakteryzował się również tym, że był podatny na modyfikacje, widoczne zresztą w różnych tekstach brytyjskiego konsultanta (por. Anholt 2003b: 215, Anholt 2005a: 118, Anholt 2005b: 334, Anholt, Hildreth 2005a: 14). Po pierwsze, zmianie podlegała kolejność wymienionych „kanałów". Umieszczony powyżej model marki narodowej nie określał żadnej hierarchii poszczególnych elementów, pozostawiając odbiorcom możliwość właściwie dowolnej interpretacji wymienionych pojęć oraz rekonfiguracji wierzchołków „sześciokąta" (zob. np. Brach 2010: 259) — sam Anholt wielokrotnie zmieniał tę kolejność na potrzeby różnych publikacji.

Po drugie, abstrakcyjność analizowanego modelu marki narodowej wynikała z bardzo ogólnego charakteru terminów widniejących na diagramie. Czasami znajdowały się tam wyłącznie słowa kluczowe, tworzące rdzeń całej koncepcji, innym razem Anholt starał się dookreślać znaczenie poszczególnych „kanałów", na przykład używając zwrotu „kultura i dziedzictwo" [*culture and heritage*] zamiast jedynie słowa „kultura". Podobnie działo się z „polityką" [*governance*], która niekiedy określana była jako „polityka zewnętrzna i wewnętrzna", jak w modelu zamieszczonym powyżej. Nie inaczej było także z „eksportem" [*exports*], który nieraz występował samodzielnie, a niekiedy stawał się podstawą określenia „markowy eksport" lub był zastępowany po prostu przez „marki" [*brands*].

Po trzecie, i co prawdopodobnie najważniejsze, modyfikacji podlegała również wewnętrzna część modelu. W zależności od okoliczności w środku „sześciokąta" znajdował się zwrot „strategia marki" lub po prostu „marka narodowa". Omawiany diagram był również określany za pomocą różnych nazw, takich jak *The Place Branding Hexagon* (szczególnie we wcześniejszych publikacjach Anholta) i przede wszystkim *The Nation Brand Hexagon.* Ostatecznie jego nazwa zmieniła się na stałe, kiedy na przełomie 2006 i 2007 roku Anholt rozpoczął przeformułowywanie teorii brandingu narodowego, pisząc coraz więcej o tzw. tożsamości konkurencyjnej państw. Od tego momentu w jego tekstach pojawiał się wyłącznie „sześciokąt tożsamości konkurencyjnej". Jeśli mowa o abstrakcyjnym charakterze analizowanego diagramu,

należy podkreślić, że różnica względem poprzedniego modelu dotyczyła jedynie wspomnianej już nazwy, a także sformułowania umieszczonego wewnątrz figury geometrycznej stanowiącej podstawę diagramu[20]. Pozostałe elementy modelu nie uległy zmianie (por. Anholt 2007a: 26, Anholt 2007c: 40).

Patrząc na zamieszczony powyżej model marki narodowej z nieco innej perspektywy, można powiedzieć, że był on także w pewnym sensie konkretny. Diagram stworzony przez Anholta i reprodukowany przez niego oraz innych autorów, funkcjonował jako wypowiedź performatywna, powołując do istnienia marki narodowe i w znaczącym stopniu wyznaczając ramy dyskusji na temat brandingu narodowego. Jak zauważyłem wcześniej, ten niezwykle prosty model był reprezentacją całej teorii, sprawiając, iż sama idea stawała się bardziej rzeczywista i niejako namacalna, a przez to również bardziej „prawdziwa". Określenie uniwersalnej struktury marki narodowej — tak samo jak późniejszy pomiar wybranych krajów-marek za pomocą rozmaitych wskaźników — skutkowało swoistym zniesieniem indywidualnych różnic między państwami, ponieważ każde z nich można było opisać za pomocą tych samych kategorii, traktując je po prostu jako marki (zob. Merkelsen, Rasmussen 2019: 74).

Znaczącą rolę odgrywała tutaj forma, kształt analizowanego modelu, i to nie tylko dlatego, że umożliwiała ona stosunkowo łatwą reprodukcję, ale przede wszystkim z racji logicznego związku wizualizacji z najważniejszymi założeniami teorii brandingu narodowego. W metaforyczny sposób „sześciokąt" pokazywał — i w tym tkwi jego największa siła — relacje łączące markę narodową z otoczeniem zewnętrznym, a więc ze światem i wspólnotą międzynarodową. Zgodnie z zamysłem autora państwo lub jego marka, związane ze sobą na zasadzie metonimii, znajdowały się wewnątrz figury geometrycznej. Z kolei na zewnątrz, na poszczególnych wierzchołkach sześciokąta, widnieją kanały komunikacji marki narodowej/państwa z otoczeniem. W ten sposób to,

[20] Co znaczące, swego czasu Anholt opracował także stosowny diagram odnoszący się do zarządzania markami miast (zob. Anholt 2006e: 19). Jak zapowiada nazwa, *City Brand Hexagon*, model ten przypominał swoim kształtem omawiany powyżej „sześciokąt". W przypadku miast, zdaniem Anholta, liczyły się jednak inne aspekty, dlatego też podobieństwo dwóch modeli sprowadza się wyłącznie do kształtu figury geometrycznej wybranej jako podstawa wizualizacji. Na marginesie warto wspomnieć, że „sześciokąt marki miasta" — tak samo zresztą jak „sześciokąt marki narodowej", o czym piszę na następnych stronach tej pracy — stał się podstawą rankingu określającego „siłę" marek wybranych metropolii. Podobna figura geometryczna — tym razem pięciokąt — stała się także podstawą do stworzenia diagramu określającego pięć wymiarów (turystyka, kultura i dziedzictwo, klimat biznesowy, jakość życia, system wartości), według których firma *FutureBrands* przeprowadza badania w ramach rankingu *Country Brand Index* (zob. Adams 2011: 95).

co mieściło się w środku, miało wpływ na to, co znajdowało się na zewnątrz. Taki układ odpowiadał zatem ontologii brandingu narodowego, w szczególności rozróżnieniu na tożsamość i wizerunek marki. To właśnie dlatego wewnątrz „sześciokąta" można było umieszczać wymiennie markę narodową i strategię marki. Ta ostatnia miała bowiem wyraźnie określać kierunek, w jakim zmierzał dany kraj. Jeśli wziąć pod uwagę formę diagramu, można dojść do wniosku, że — przynajmniej w teorii — im lepiej wybrana marka narodowa „radziła sobie" w poszczególnych kategoriach, a więc im bardziej umiejętnie zarządzano jej komunikacją, tym bardziej wzrastał jej ogólny prestiż i w konsekwencji znaczenie danego państwa.

Odnosząc się do kształtu modelu marki narodowej, należy podkreślić jeszcze jedną niezwykle istotną cechę diagramu Anholta, a mianowicie to, że „sześciokąt" umożliwiał jednoczesne spojrzenie na wszystkie problemy państw, jakie brano pod uwagę przy okazji popularyzacji brandingu narodowego. Model brytyjskiego konsultanta uwidaczniał złożoną naturę procesu zarządzania marką kraju, pokazując, iż należy w tym samym czasie dbać o wiele różnych aspektów, a żaden z nich nie mógł zostać uznany za mniej relewantny od pozostałych — pojęcia na zewnątrz figury sześciokąta rozmieszczone są symetrycznie, sugerując takie samo znaczenie wszystkich wierzchołków, o tym samym świadczy również ich zmienna kolejność w różnych publikacjach. Dopiero wszystkie wymienione przez Anholta „kanały" dawały pełny obraz marki narodowej. W ten sposób sukces w jednej domenie nie dawał gwarancji powodzenia w skali ogólnej, co również łączyło się z założeniami na temat brandingu narodowego, których analizą zajmowałem się w Rozdziale 5. Dodatkowo, oznaczało to, że zarządzanie marką kraju musiało być procesem permanentnym.

Z uwagi na podobne znaczenie oraz równie ważną rolę poszczególnych „kanałów komunikacji marki narodowej", po raz kolejny bardzo ważna okazywała się spójność komunikatów wysyłanych przez państwo. Widać to szczególnie w przypadku, gdy wewnątrz „sześciokąta" umieszczona była „strategia marki" (por. Anholt 2006d: 170). Jasne stawało się wtedy, jakie sektory należało brać pod uwagę przy okazji przygotowywania jednolitej tożsamości marki narodowej. Strategia miała łączyć poszczególnych aktorów, niwelując różnicę partykularnych interesów [38], co na swój sposób widoczne jest także w omawianym, holistycznym modelu. Ponadto, jeśli

państwo miało za zadanie kontrolować komunikaty wysyłane przez wszystkie „kanały", oznaczało to nie tylko konieczność koordynacji działań różnych aktorów, ale w pierwszej kolejności samą możliwość takiego postępowania, co potwierdza wniosek o performatywności modelu Anholta. Mówiąc inaczej, wraz z momentem stworzenia diagramu marki narodowej powstawało wrażenie „kontrolowalności" komunikacji państw narodowych, a co za tym idzie, także wpływania na ich wizerunek, reputację lub markę [19].

Potwierdzeniem tych słów może być fragment *Sprawiedliwości marek*, w którym autor porównuje rolę strategi do działania magnesu[21]:

> „Koordynowanie przekazów wysyłanych przez kraj jest jak szkolny eksperyment z fizyki, w którym wkłada się magnes pod kartkę papieru z opiłkami żelaza: opiłki leżą bezładnie, aż do momentu, gdy magnes znajdzie się na właściwym miejscu, i wtedy w cudowny sposób układają się w perfekcyjny kształt wokół biegunów niewidzialnego magnesu. Strategia jest takim magnesem, a opiłki żelaza to tysiące wiadomości, które każde miasto, region lub kraj bez przerwy wysyła w świat — poprzez reklamę (produktów i usług, aby przyciągnąć inwestycje czy pobudzić handel albo turystykę), poprzez działania polityczne, wymianę kulturalną, poprzez diasporę i ludzi w kraju, poprzez sport, literaturę i film, poprzez ambasady i konsulaty, poprzez stosunki handlowe oraz tysiące codziennych kontaktów biznesowych i społecznych".
>
> (Anholt 2006d: 168-169)

Model dosłownie pokazywał, że zarządzanie marką narodową było realnie możliwe — z jednej strony miał to być proces na tyle łatwy, by każdy miał prawo do jego przeprowadzenia, tak jak w przypadku powyższego eksperymentu; z drugiej strony natomiast, branding narodowy musiał być na tyle trudny — choćby z uwagi na skalę całego przedsięwzięcia — by wprowadzenie w życie założeń teoretycznych stanowiło wyzwanie wymagające przyswojenia odpowiedniej wiedzy eksperckiej, a przede wszystkim pomocy ze strony samych ekspertów, w naturalny sposób predystynowanych do pełnienia roli profesjonalnych doradców w tej kwestii.

---

[21] Metaforę tę Anholt wykorzystywał w swoich tekstach stosunkowo często (por. Anholt 2005c: 226), także do wyjaśniania swojej „teorii tożsamości konkurencyjnej", twierdząc, że tożsamość konkurencyjna działa jak magnes na trzy sposoby: 1) przyciąga, 2) przekazuje swój magnetyzm i 3) wprowadza ład w miejsce chaosu, jak w przypadku eksperymentu opisanego powyżej (por. Anholt 2007c: 44). Co ważne w kontekście tego przykładu, we wspomnianej publikacji pojawia się on dwie strony przed „sześciokątem marki narodowej", zapowiadając w ten sposób jego prezentację (zob. Anholt 2006d: 168-170).

Atrakcyjność „sześciokąta" nie wynikała jednak wyłącznie z jego abstrakcyjnego charakteru czy też metaforyki stojącej za całą wizualizacją. Model marki narodowej miał duże znaczenie także z powodów czysto praktycznych, ponieważ za pomocą prostego diagramu zostały trwale połączone ze sobą różne sfery funkcjonowania państwa, dzięki czemu doszło do integracji kilku dyscyplin. Model umieszczał obok siebie kulturę promocji (branding, efekt kraju pochodzenia, marketing destynacji turystycznych), politykę (dyplomacja publiczna, *soft power*), gospodarkę (bezpośrednie inwestycje zagraniczne, przyciąganie talentów) i kwestie społeczne (kultura i tożsamość narodowa), proponując holistyczne spojrzenie na markę kraju i gwarantując jednocześnie multidyscyplinarny charakter teorii zarządzania marką narodową.

Pod tym względem „sześciokąt", jako reprezentacja brandingu narodowego, w oczywisty sposób przyczyniał się do paradygmatyzacji oraz legitymizacji tej dyscypliny. Diagram stworzony przez Anholta potwierdzał bowiem zasadność korzystania z dorobku innych dziedzin, z reguły posiadających również dłuższą tradycję. Najlepszym dowodem jest dobór recenzentów badanego przeze mnie czasopisma, publikowanego wówczas jeszcze pod nazwą *Place Branding*. W 2004 roku, w jego pierwszym numerze, Anholt wyraźnie zaznaczał, iż przy wyborze odpowiednich osób do stworzenia komitetu redakcyjnego kierował się swoim „sześciokątem marki miejsca" (zob. Anholt 2004a: 10). Zabieg ten miał na celu zapewnienie odpowiedniej jakości, ponieważ, przynajmniej jego zdaniem, eksperci z różnych dziedzin mieli kierować dyskusję podejmowaną na łamach czasopisma w odpowiednią stronę. Bez wątpienia chodziło przy tym o uzyskanie poparcia dla teorii brandingu narodowego lub w wersji bardziej ogólnej — brandingu miejsc.

„Sześciokąt" odgrywał bardzo ważną rolę, na co wskazują liczne wzmianki na jego temat w analizowanych artykułach (zob. Gold 2006, Garbacz-Rawson 2007, Fullerton, Kendrick 2011, Jones, Kubacki 2014). Oprócz zapewnienia odpowiedniego zaplecza teoretycznego diagram mógł pomagać także w sformułowaniu przedmiotu badań (zob. Mary, Misiani 2017). Bardzo łatwo było na przykład analizować komunikację państw, patrząc niejako przez pryzmat omawianego modelu, to znaczy wybierając i drobiazgowo opisując np. jeden z „kanałów" komunikacji marki narodowej, oceniając następnie jego wpływ na budowanie reputacji wybranego kraju

(por. Gawroński 2011, Łuczak 2012, Jurkiewicz-Eckert 2016). W ten sposób „sześciokąt" wyznaczał reguły dyspersji dyskursu o marce narodowej.

Ranking marek narodowych Anholt-GfK Roper Nation Brands Index^{SM}

Najważniejszym następstwem istnienia omawianego tutaj diagramu — a być może w ogóle głównym powodem jego powstania — było stworzenie przez Anholta w 2005 roku narzędzia analitycznego służącego do ustalania „siły" wybranych marek narodowych. Postały na bazie „sześciokąta" ranking, sygnowany nazwiskiem brytyjskiego konsultanta i nazywany przez niego dumnie „barometrem światowej opinii" (Anholt 2005b: 333), stanowił w praktyce empiryczne potwierdzenie założeń teorii brandingu narodowego. Ów „artefakt retoryczny", jak piszą o nim Henrik Merkelsen i Rasmus Rasmussen (2019: 81), nie tylko potwierdzał istnienie samych marek narodowych, ale również urzeczywistniał nigdy nie kończącą się rywalizację międzynarodową, dodając jej specyficznej dynamiki (zob. Markelsen, Rasmussen 2019: 70, 78)[22].

W dalszej części pracy chciałbym potraktować *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index^{SM}*[23] [dalej głównie jako *NBI*] podobnie jak opisany powyżej model marki narodowej, uznając go za przykład wypowiedzi performatywnej, odgrywającej znaczącą rolę w procesie paradygmatyzacji brandingu narodowego. W moim przekonaniu wraz z powstaniem *NBI* nastąpiła bowiem kolejna — po stworzeniu czasopisma *Place Branding* oraz publikacji kluczowych książek na interesujący mnie temat — instytucjonalizacja dyskursu o marce narodowej. Warto więc z bliska przyjrzeć się temu, na jakich zasadach funkcjonował pomiar dokonywany cyklicznie na zlecenie Anholta, szczególnie po to, aby w pełni zrozumieć performatywność, o której mowa, a także określić wpływ *NBI* na wspomnianą dynamikę rywalizacji państw narodowych.

Początki interesującego mnie rankingu marek narodowych sięgają kwietnia 2005 roku, kiedy to Simon Anholt, we współpracy z amerykańską firmą badawczą *GMI*

---

[22] Trzeba zauważyć, że określenie sformułowane przez autorów pasuje także do analizowanego wcześniej modelu marki narodowej Anholta. Jak sądzę, w obu przypadkach można mówić także o artefakcie dyskursywnym, a nie tylko retorycznym. Zaproponowane przeze mnie określenie ma przy tym na celu podkreślenie wpływu dyskursywnej materialności na proces konstytuowania się brandingu narodowego.

[23] Od października 2018 roku, ze względu na przejęcie oddziału GfK zajmującego się przygotowaniem *NBI* przez firmę Ipsos, ranking ukazuje się jako *Anholt Ipsos Nation Brands Index*.

(*Global Market Institute, Inc*), przeprowadził pierwsze badanie opinii na temat jedenastu wybranych państw (Kuźmińska 2008: 275). Głównym celem analiz przeprowadzanych od tamtej pory regularnie w każdym kwartale był pomiar „siły i atrakcyjności wizerunków marek narodowych" (Anholt 2005b: 333). Metodologia *NBI*[24], której dokładniej przyjrzę się w dalszej części tego podrozdziału, opierała się na koncepcji autora *Sprawiedliwości marek*, a w szczególności na zaproponowanym przez niego modelu marki narodowej. W tym miejscu dość powiedzieć, że początkowo w badaniu brało udział 25 000 respondentów z całego świata, których proszono o podzielenie się swoimi spostrzeżeniami na temat każdego z sześciu „naturalnych kanałów komunikacji" wybranych marek narodowych (eksportu, polityki, inwestycji zagranicznych, kultury oraz ludzi i turystyki). Tak przeprowadzona operacjonalizacja modelu zapewniała według twórców badania dostateczną ilość informacji, by na tej podstawie stworzyć następnie zhierarchizowaną listę krajów-marek. Na jej szczycie znajdował się rzecz jasna wielki zwycięzca, a więc państwo, które cieszyło się największym uznaniem, po uwzględnieniu wszystkich wymiarów Anholtowskiego diagramu. Stworzony w ten sposób — i co ważne, wówczas jeszcze ogólnodostępny — ranking był dowodem, iż to właśnie ten kraj posiadał najlepszą reputację według przedstawicieli międzynarodowej opinii publicznej, przewodząc tym samym w ogólnoświatowej rywalizacji.

Z biegiem czasu *NBI* ulegał licznym modyfikacjom. W jego kolejnych edycjach sukcesywnie zwiększano przede wszystkim liczbę państw objętych badaniem. I tak, w drugim kwartale 2005 roku pula krajów-marek wynosiła 25, z kolei w ostatnim sondażu z tego okresu uwzględniono ich już 35. Ponadto, począwszy od trzeciego kwartału 2005 roku, uzupełniono go dodatkowo pytaniami dotyczącymi autopercepcji badanych państw.

Prawdziwą zmianę można było jednak zaobserwować trzy lata po stworzeniu rankingu, w roku 2008, gdy brytyjski konsultant rozpoczął współpracę z firmą *GfK Roper Public Affairs & Media*. Powstały wówczas na tej podstawie *Anholt-GfK Roper Nation Brand Index*^{SM} uwzględniał aż 50 krajów-marek. Dodatkowo modyfikacji uległa lista respondentów. Od tej pory badanie przeprowadzano regularnie wśród minimum

[24] Na temat uwag krytycznych o metodologii *NBI* zob. Kahraman (2017).

20 000 ankietowanych z 20 tzw. krajów panelowych, co miało nadawać całemu badaniu więcej spójności na przestrzeni lat, umożliwiając bardziej trafne porównania i diagnozy. Gwarancją wiarygodności wyników miał być kwotowy dobór respondentów ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, a w niektórych krajach także pochodzenie etniczne (*The Anholt-GfK Nation Brands Index*^{SM} *2009 Report for Switzerland*: 6)[25]. Co równie ważne, przy ustalaniu próby badawczej pod uwagę brano także dostęp badanych do internetu. Według twórców *NBI* liczyły się bowiem opinie „obywateli połączonych ze światem" (*RfS*: 6), co było rzecz jasna zgodne z wizją globalnej publiczności, o której wielokrotnie była mowa na stronach tej pracy.

Istotną zmianą względem wcześniejszych edycji badania było także to, że wyniki rankingu ukazywały się wyłącznie raz do roku, a nie kwartalnie, jak miało to miejsce wcześniej. Zamiast ogólnodostępnej publikacji *GfK* wydawał także jedynie oświadczenie prasowe, w którym skrótowo opisywano przebieg badania oraz jego najważniejsze rezultaty — przede wszystkim listę rankingową krajów-marek[26]. Od 2008 roku państwa zainteresowane tym, jak postrzegana była ich marka, mogły natomiast otrzymać od twórców rankingu wyjątkową ekspertyzę, opracowywaną ze szczególnym uwzględnieniem danych dotyczących konkretnej marki narodowej. Za odpowiednią opłatą, która wynosiła w zależności od kraju od 50 do 150 tysięcy dolarów (zob. Aronczyk 2008: 50), przedstawiciele zainteresowanego państwa otrzymywali rozbudowany raport, w którym przedstawiano nie tylko charakterystykę metodologii *NBI* czy ogólne wyniki badania, lecz przede wszystkim wieloaspektową analizę zgromadzonych danych.

Moim zdaniem to właśnie szereg zabiegów interpretacyjnych przyczyniał się do zwiększenia dynamiki ogólnoświatowej konkurencji krajów-marek. Ranking przygotowywany przez Anholta i firmę GfK funkcjonował bowiem jako swoiste „centrum kalkulacyjne" (zob. Latour 1987: 215-257, Abriszewski 2008: 55 i n.). Przeprowadzone badanie ankietowe umożliwiało w dalszej kolejności szereg dalszych

[25] Z powodów praktycznych w dalszej części tekstu odwołuję się do tej publikacji używając akronimu *RfS*. Raport dostępny jest na stronie szwajcarskiego ministerstwa spraw zagranicznych: https://www.eda.admin.ch/dam/eda/de/documents/das-eda/landeskommunikation/Switzerland_2009_NBI_Report_08-31-2009.pdf [dostęp: 24.07.20].

[26] Przykładowe oświadczenie, dotyczące w tym przypadku rankingu z 2015 roku, można znaleźć na stronie GfK: https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-11-24_press_releases/data/Documents/Press-Releases/2015/2015-11-17_Anholt-GfK-Nation-Brand-Index_2015_press-release1.pdf, [dostęp: 24.07.20].

translacji i pozwalało na niemal nieograniczoną manipulację danymi, choćby dlatego, że zebrane opinie stawały się liczbami, możliwymi do wielokrotnego i zróżnicowanego porównywania[27]. Akumulacja wiedzy dotyczyła w sensie ogólnym wizerunków marek narodowych, jednakże, jak wspomniałem, *NBI* stwarzał podstawę do wieloaspektowego ujęcia tego problemu, odkrywając nowe płaszczyzny obserwacji i mnożąc punkty odniesienia.

Głównym celem badania było stworzenie rankingu marek narodowych, a więc o uporządkowanie badanych państw, biorąc pod uwagę opinie respondentów na temat kwestii wskazanych w Anholtowskim modelu. Ogólny wynik poszczególnych państw (określony na skali punktowej od 1 do 100) był sumą ocen uzyskiwanych przez konkretną markę narodową w każdej z kategorii. Respondentom prezentowano od trzech do pięciu twierdzeń na temat każdego wierzchołka „sześciokąta" marki narodowej, a także przedział liczbowy do oceny poszczególnych zdań (ankietowani mieli używać skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało najmniej/najgorzej, 7 najlepiej/ najwięcej, a liczba 4 reprezentowała opinię neutralną). Przykładowo, w kwestii kultury respondenci mieli odnieść się do następujących opisów: „kraj wyróżnia się w dyscyplinach sportowych", „kraj ma bogate dziedzictwo kulturowe" oraz „kraj jest interesującym i ekscytującym miejscem dla współczesnej kultury, takiej jak muzyka, filmy, sztuka i literatura" (*RfS*: 24). Badanych proszono ponadto o wybór konkretnych słów, które ich zdaniem najlepiej pasowały do każdego z sześciu wymiarów marki narodowej danego kraju. Na tej podstawie określano następnie ogólną „siłę" każdej marki, która przekładała się na jej pozycję w rankingu. Szczególne znaczenie w tym zestawieniu — zgodnie zresztą z dość powszechną tendencją — przypisywano krajom zajmującym pierwsze dziesięć pozycji w rankingu. Bycie w tzw. *top 10* świadczyło o sporym sukcesie, szczególnie w przypadku państw „rozwijających się".

Sam fakt klasyfikacji, potwierdzony badaniami empirycznymi, zwielokrotniał wrażenie międzynarodowej konkurencji, przynajmniej z trzech powodów. Po pierwsze, liczyło się oczywiście miejsce zajmowane w stosownej tabeli, w tym również „odległość" dzieląca różne państwa. Na tej podstawie marki narodowe stawały się

[27] Mówiąc o manipulacji mam na myśli kolejne operacje dokonywane na podstawie gromadzonych danych. Chodzi mi więc o sens zgodny z teorią aktora-sieci Bruno Latoura. Szerzej na ten temat zob. Latour (2013: r2).

mierzalne, a więc także bardziej rzeczywiste niż idee przekazywane na ich temat w publikacjach popularyzatorskich czy nawet artykułach naukowych.

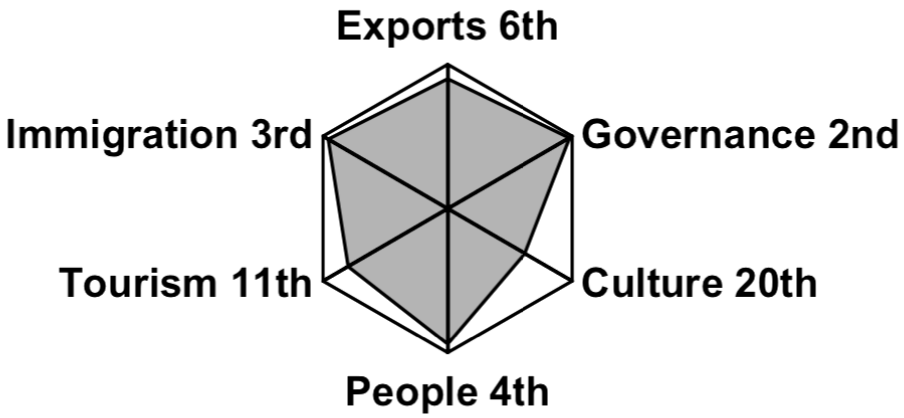
Po drugie, głównie z racji cyklicznego charakteru NBI, możliwe było porównywanie owych miejsc z tymi zajmowanymi przez poszczególne państwa we wcześniejszych edycjach rankingu. Nawiasem mówiąc, wydaje się, iż to właśnie z tego powodu nastąpiła opisywana wcześniej zmiana metodologii indeksu w 2008 roku. Od tamtej pory liczba badanych państw — choć, co ciekawe, nie ich lista — oraz wielkość próby badawczej pozostawała niezmienna. Miało to zapewniać prestiż prowadzonych badań, które dotyczyły aż 50 krajów-marek.

Po trzecie, wewnętrzny podział rankingu na określone strefy, a także przypisanie tym ostatnim konkretnej wagi (*top 10*, miejsca środkowe i ostatnia dziesiątka (*RfS*: 11-12)), umożliwiał porównanie realnie zajmowanej pozycji danego kraju z jego potencjałem. Przykładem byli między innymi „wielcy gracze", których czasami dość niespodziewanie klasyfikowano na relatywnie odległych miejscach. Stanowiło to sygnał do podjęcia natychmiastowych działań, by w kolejnej edycji rankingu wróciły one na należne im miejsce. Na tej samej zasadzie zaskakiwać mogły także wysokie pozycje zajmowane przez mniejsze kraje. W tym przypadku wyniki zestawienia potwierdzały skuteczność zarządzania marką narodową, udowadniając równocześnie konieczność podtrzymywania sprzyjającej koniunktury.

Oprócz zwycięzców i przegranych w ogólnym rankingu marek narodowych badania w ramach *NBI* pozwalały określić, jak kraje radziły sobie w każdej z kategorii szczegółowych. Odpowiednie zestawienie powstawało zatem osobno dla każdego „kanału komunikacji marki narodowej" (*RfS*: 14 i n.). W każdym z uwzględnionych aspektów mógł zatem figurować inny zwycięzca, co bez wątpienia napędzało międzynarodową rywalizację. Dodatkowo, patrząc na pozycję zajmowaną przez dany kraj w poszczególnych kategoriach, można było precyzyjniej określić „siłę" wybranej marki narodowej oraz zauważyć jej mocne i słabe strony.

Przykładem niech będzie cytowany tu raport na temat marki Szwajcarii. W 2009 roku kraj ten został sklasyfikowany jako ósma marka narodowa świata, uzyskując 64,78 punktów na 100 możliwych do zdobycia i wyprzedzając znajdującą się na dziewiątym miejscu Australię o 0,6 punktu. Ten kraj-marka tracił jednocześnie 1,2 punktu

do Kanady, która z kolei zaliczyła spory spadek w ogólnym rankingu względem roku 2008 — z miejsca czwartego na siódme. Pełniejszego obrazu sytuacji, w jakiej znajdowała się wówczas Szwajcaria, dostarczało spojrzenie na listy rankingowe poszczególnych wymiarów „sześciokąta". Na tej podstawie możliwe było także syntetyczne ujęcie wyników we wszystkich „kanałach komunikacji marki narodowej". W tym celu wykorzystywano prostą wizualizację, w której figura geometryczna z modelu Anholta służyła jako podstawa wykresu radarowego.



Rys. 4. Sześciokąt marki narodowej Szwajcarii w 2009 roku. Źródło: (*RfS*: 42).

Jak widać, im lepszą pozycję zajmowała Szwajcaria w poszczególnych kategoriach, tym bardziej zwiększało się wypełnienie „sześciokąta marki narodowej". Dzięki temu nawet pobieżne spojrzenie na powyższą wizualizację umożliwiało sformułowanie istotnych wniosków, mówiących na przykład o tym, że największym problemem marki narodowej Szwajcarii, mającym wpływ na jej ogólną kondycję, był przeciętny charakter kultury tego kraju. Choć to tylko przypuszczenia, można wyobrazić sobie również dalszy scenariusz tej historii, zgodnie z którym po zapoznaniu się z raportem przygotowanym przez Anholta i *GfK* stworzono by strategię promocji kultury szwajcarskiej na świecie z wyraźnie określonym celem awansu wspomnianego kraju w tej kategorii, np. o pięć pozycji do roku 2012. Z mojej perspektywy dużo bardziej interesujące jest jednak to, że powyższa wizualizacja pozwala dostrzec, w jaki sposób uzupełniały i wzajemnie wzmacniały się artefakty dyskursywne, jakimi były model marki narodowej Anholta oraz opracowane przez niego badanie, tworząc tym samym podstawy sedymentacji dyskursu brandingu narodowego.

Z raportu opublikowanego przez GfK wynikało również, jak wybraną markę narodową oceniali respondenci pochodzący z każdego z 20 krajów, w których przeprowadzano badanie. Wykorzystując ponownie przykład Szwajcarii, twórcy ekspertyzy pokazywali za pomocą wizualizacji podobnej do tej zamieszczonej powyżej, jak ankietowani między innymi z Egiptu, Francji, Rosji bądź Republiki Południowej Afryki oceniali wizerunek tego kraju (*RfS*: 44). Dzięki temu wiadomo było, w jakiej części świata marka Szwajcaria cieszyła się największą i najmniejszą popularnością, co mogło wskazywać kierunki przyszłej promocji.

Jednocześnie na podstawie raportu *NBI* możliwe było także ustalenie ewentualnej przewagi bądź straty względem najbliższej konkurencji. W części poświęconej wynikom uzyskiwanym przez Szwajcarię w ramach każdej kategorii pokazywano bowiem, jakie rezultaty w odniesieniu do poszczególnych pytań badawczych uzyskiwały takie kraje jak Niemcy, Wielka Brytania, Austria i Francja (*RfS*: 40). I tak, biorąc pod uwagę „politykę", Szwajcaria „zachowywała się odpowiedzialnie w celu ochrony środowiska", uzyskując w tym aspekcie najlepszy wynik wśród wszystkich marek narodowych, wyraźnie wyprzedzając najbliższych konkurentów (Niemcy zajmowały pod tym względem miejsce 4, Wielka Brytania 12, Austria 11, a Francja 10) (*RfS*: 23). Nieco inaczej respondenci postrzegali natomiast „odpowiedzialne zachowywanie się w celu redukcji ubóstwa". Z odpowiedzi ankietowanych wynikało bowiem, że Szwajcaria (pozycja 5) radziła sobie w tej kwestii gorzej od Wielkiej Brytanii (miejsce 3) i Niemiec (pozycja 2) (*RfS*: 23). Także na tej podstawie, jak się wydaje, możliwe było zaplanowanie długofalowej strategii brandingu narodowego.

Za pomocą podobnych zestawień intensyfikowało konkurencję międzynarodową, określając jej przebieg oraz dostarczając dowodów na potwierdzenie jej znaczenia. Prowadzenie regularnych badań w ramach NBI, głównie ze względu na liczne ekstrapolacje możliwe na tej podstawie, skutkowało tym, że wyobrażenia na temat krajów zamieniały się w twarde fakty liczbowe. Jak słusznie zauważają Merkelsen i Rasmussen, w procesie interpretacji wyników badania dochodziło do niezwykle interesującego przesunięcia, w wyniku którego opinie na temat państw stawały się opiniami na temat marek narodowych (Merkelsen, Rasmussen 2019: 73). Tym samym ranking konstytuował kraje-marki, a liczby wykorzystywane przez

ekspertów zapewniały całemu przedsięwzięciu wiarygodność. Co ważne, *Anholt-GfK Roper Nation Brand Index*^{SM}, jako jedno z wielu narzędzi tego rodzaju (zob. Buhmann 2016), głównie dzięki mechanizmowi matematycznej ewaluacji odgrywało znaczącą rolę dla przedstawicieli rządów państw narodowych[28]. W świetle analizowanej teorii, potwierdzonej dodatkowo empirycznymi wynikami NBI, pewne decyzje polityczne mogły wydawać się w takim ujęciu zasadne [44], czego przykładem może być zaproponowany przeze mnie wcześniej hipotetyczny scenariusz promocji kultury Szwajcarii.

Doskonałym potwierdzeniem sprawczej mocy rankingu jest wielokrotnie opisywany przez Merkelsena i Rasmussena przypadek Danii (Rasmussen, Merkelsen 2012: 814- 816, Merkelsen, Rasmussen 2015, 2019), gdzie problemy powstałe w wyniku tak zwanego kryzysu kreskówkowego [*cartoon crisis*] stały się głównym powodem podjęcia działań mających na celu zarządzanie marką narodową tego kraju. Szczególną rolę odegrał przy tym ranking *NBI*, wedle którego reputacja Danii ucierpiała na skutek publikacji serii karykatur Mahometa w tamtejszym dzienniku *Jyllands-Posten* w 2005 roku [3]. Reakcją ze strony rządu, uznawaną wtedy, warto dodać, za w pełni racjonalne działanie, było stworzenie strategii zarządzania wizerunkiem Danii. Jednym z zakładanych rezultatów brandingu narodowego był awans w ciągu ośmiu lat do wspomnianego wcześniej grona dziesięciu najbardziej cenionych marek narodowych. W ten sposób ranking najpierw wykorzystano do pomiaru negatywnych skutków „kryzysu kreskówkowego", a następnie *NBI* stał się jednym z najważniejszych narzędzi pomiaru efektywności procesu zarządzania marką Danii (zob. Rasmussen, Merkelsen 2014: 238-245).

Siedmiostopniowy plan Wally'ego Olinsa

W rozważaniach na temat paradygmatyzacji brandingu narodowego warto uwzględnić także perspektywę innego prominentnego, i co więcej, dobrze znanego polskiemu

[28] Na uwagę zasługują w tym kontekście takie narzędzia analityczne jak *FutureBrand Country Index* (2015), *Bloom Consulting Country Brand Ranking* (2020a, 2020b) oraz przede wszystkim raport *Brand Finance Nation Brands* (2019) firmy Brand Finance, którego głównym celem jest wycena marek narodowych. W tym miejscu warto również wspomnieć o nowym projekcie Simona Anholta, rankingu *Good Country Index*, który powstał w 2014 roku i z założenia ma służyć do szacowania pozytywnego lub negatywnego wpływu wybranych państw na dobrobyt całej planety, zob. https://www.goodcountry.org, [dostęp: 24.07.20]. Na temat tego ostatniego pisałem również we Wprowadzeniu do niniejszej pracy.

czytelnikowi autora odpowiedzialnego za popularyzację teorii zarządzania marką kraju. Mowa oczywiście o Wally'm Olinsie, któremu książki, artykuły, wystąpienia na konferencjach, a przede wszystkim współpraca z podmiotami administracji państwowej zapewniły status jednego z najważniejszych ekspertów w dziedzinie brandingu narodowego.

Publikacje tego autora są dla mnie ważne, ponieważ, jak pisałem w Rozdziale 1, Olins bardzo wcześnie, ponieważ już w 1999 roku, dokonał daleko idącej systematyzacji w kwestii tego, jak powinien wyglądać proces zarządzania marką narodową, tworząc uniwersalny wzór postępowania, możliwy do zastosowania w kontekście państw dążących do poprawy swojej reputacji (zob. Olins 1999: 23-24, wyd. pol. Olins 2001: 147-148). Założenia przedstawione przez autora *Podręcznika brandingu* — oczywiście pomijając aspekt chronologiczny — stanowią w moim przekonaniu adekwatną syntezę różnorodnych, mniej lub bardziej szczegółowych opisów procedur tego rodzaju, tworzonych na potrzeby popularyzacji brandingu narodowego (por. Quelch, Jocz 2005: 234-236, Moilanen, Rainisto 2009: 147-164). Pod tym względem zamieszczony poniżej siedmiostopniowy plan Olinsa reprezentuje liczne próby ustanowienia reguł postępowania, które z jednej strony miały świadczyć o ugruntowanej pozycji teorii zarządzania marką narodową, z drugiej natomiast mogły podnosić poziom profesjonalnego znawstwa ekspertów jako osób dysponujących dostatecznym kapitałem symbolicznym, pozwalającym na formułowanie tego rodzaju wypowiedzi o charakterze normatywnym. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku chodziło jednak o to samo, a mianowicie o określenie podstaw dyscypliny, a także o stworzenie ogólnych ram brandingu narodowego jako teorii i praktyki (zob. Hereźniak 2011: r5).

Dążenie do jasnego sformułowania reguł postępowania, co szczególnie ważne, biorąc pod uwagę zabiegi mające na celu jednoczesną popularyzację oraz legitymizację teorii zarządzania marką narodową, było podstawą stworzenia zestawu wskazówek, możliwych do przyswojenia i wykorzystania — także do oceny przebiegu procesu brandingu narodowego, na przykład do wskazania ewentualnych nieprawidłowości wynikających z odstępstw od normy. W tym sensie stworzony przez Olinsa opis procedur można potraktować jako wzorzec, i to nie tylko dla osób pełniących ważne

funkcje w ramach przedsięwzięcia, jakim było zarządzanie marką narodową, ale także dla obserwatorów komentujących próby celowego wpływania na reputację wybranych państw (por. Hereźniak 2011: 185-191).

Zgodnie z obserwacją Olinsa proces zarządzania marką narodową można było podzielić na kilka etapów, uwzględniając przy tym następstwo czasowe poszczególnych „kroków". Końcowy sukces wieloletniego „programu", o którym pisał autor, zależał bowiem od stopnia jego ogólnej spójności, w tym sensie, iż dopiero odpowiednie zakończenie jednego z wyszczególnionych etapów pozwalało na przejście do następnej fazy, a co za tym idzie, podjęcie kolejnych działań, uzależnionych rzecz jasna od kumulatywnego efektu inicjatyw wcześniejszych[29].

Według Olinsa, respektując złożoność brandingu narodowego, należało zatem:

1. „Ustanowić zespół roboczy, składający się z przedstawicieli rządu, przemysłu, sztuki, edukacji i mediów, który zapoczątkuje program.
2. Przeprowadzić badania ilościowe i jakościowe dotyczące postrzegania narodu, zarówno przez własnych obywateli, jak i inne narody. […].
3. Opracować procedury konsultacji z liderami opinii publicznej, mające na celu ustalenie mocnych stron i słabości narodu, a potem porównać je z wynikami powyższych badań wewnętrznych i zewnętrznych.
4. Stworzyć ideę przewodnią (główną tezę) strategii, korzystając z usług profesjonalnych doradców. Musi to być silny i prosty koncept, idea obejmująca i uwypuklająca unikalne cechy narodu, fundament, na którym można zbudować i wdrożyć cały program. Najlepiej jest opracować najpierw jedną kartkę, potem jeden ustęp, a wreszcie pojedyncze zdanie, które scala myśl główną w jedną mocną pigułę.
5. Opracować sposoby wizualnego wyrażenia tego podstawowego przekazu. Projektanci nie powinni patrzeć tylko na logo, czy targi turystyczne, ale na wszystko — począwszy od lotniska, przez które przybywają cudzoziemcy, a na ambasadach reprezentujących kraj za granicą kończąc.
6. Zastanowić się, w jaki sposób koordynować i dostosowywać przesłania adresowane dla obszarów turystyki, inwestycji i eksportu tak, aby były odpowiednie dla każdego odbiorcy.
7. Stworzyć, poprzez zespół roboczy, system łącznikowy, którego zadaniem będzie wprowadzenie i utrzymanie programu w sferze stałego zainteresowania rządu, oraz zachęcenie właściwych organizacji biznesowych, przemysłowych, kulturalnych, mediów itp. do wspierania programu".

(Olins 2001: 147-148)

[29] W podobny sposób kwestię tę ujmują T. Moilanen i S. Rainisto, którzy w książce *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding* wyróżniają pięć etapów „planu operacyjnego" zarządzania marką kraju: 1) Organizację, 2) Etap badań, 3) Formowanie tożsamości marki, 4) Tworzenie i egzekwowanie Planu oraz 5) Realizację i kontynuację (Moilanen, Rainisto 2009: 149 i n.). W tym miejscu warto również wspomnieć o propozycji Marty Hereźniak, która, rozwijając propozycję Olinsa, proponowała „autorski model procesu budowania marki narodowej". Zdaniem autorki proces brandingu narodowego powinien składać się z czterech ogólnych faz: wstępnej, analitycznej, koncepcyjnej i wdrożeniowej (zob. Hereźniak 2011: 152-164).

Traktując powyższe zalecenia jako swoisty schemat postępowania należało w pierwszej kolejności stworzyć odpowiednie zaplecze instytucjonalne — takie jak na przykład nieistniejący już Instytut Marki Polskiej — umożliwiające rozpoczęcie dyskusji na temat marki danego kraju, co oznaczać miało w zasadzie popularyzację „filozofii" brandingu narodowego. Istotne było w tym kontekście wyznaczenie konkretnego organu odpowiedzialnego za przebieg całego procesu, a więc wspomnianego przez Olinsa „zespołu roboczego". Jak wynika z cytowanego opisu, zespół ten miał za zadanie integrację wielu podmiotów, którym mogło zależeć na powodzeniu całego przedsięwzięcia. Chodziło więc o zapoczątkowanie dialogu pomiędzy różnymi „interesariuszami" marki narodowej [38], dzięki czemu kwestia reputacji miała automatycznie stać się przedmiotem zainteresowania wspólnoty złożonej zarówno z urzędników administracji państwowej, jak i przedstawicieli sektora prywatnego. W ten sposób następowało — interesujące przede wszystkim pod względem symbolicznym — wiązanie aktorów reprezentujących z założenia zbieżne lub przynajmniej możliwe do pogodzenia interesy. Ich zaangażowanie miało potwierdzać ogólny charakter marki narodowej, ujmowanej jako dobro wspólne, zwłaszcza z uwagi na wpływ procesu zarządzania marką kraju na rozwój całego społeczeństwa. „Zespół roboczy" miał więc być przedstawicielem szerszej wspólnoty, reprezentując ogólnonarodowy interes państwa, możliwy do zdefiniowania w kategoriach ekonomiczno-społecznych.

Kolejny etap procesu budowania reputacji kraju polegać miał na przeprowadzeniu badań empirycznych, w szczególności porównawczej analizy tożsamości oraz wizerunku państwa. W tym punkcie uwidacznia się opisywane przeze mnie wcześniej dążenie do niwelowania różnic w tej kwestii [36]. Aby zapewnić spójność na linii tożsamość-wizerunek, należało jednak w pierwszej kolejności ustalić istniejące w tym wymiarze rozbieżności. W tym kontekście pomocne okazywały się „badania ilościowe i jakościowe", stanowiące jednocześnie podstawę dalszych działań, w tym między innymi mających nastąpić później konsultacji z tzw. liderami opinii. Według Olinsa rozmowy z prominentnymi osobami miały doprowadzić do ustalenia mocnych i słabych stron narodu, co oznaczało najprawdopodobniej omówienie najważniejszych elementów tworzonej marki narodowej, zarówno tych, które należało zdecydowanie podkreślać, jak

i takich, które wypadało poprawić lub całkowicie zmienić. Jednym z istotniejszych punktów odniesienia były przy tym wyniki empirycznej diagnozy dotyczącej tożsamości oraz wizerunku danego kraju.

Trzecią z możliwych do wyróżnienia faz siedmiostopniowego planu Olinsa tworzyły punkty 4. i 5., w których mowa o konieczności utworzenia „idei przewodniej", a także ustalenia sposobów jej graficznej (re)prezentacji. Szczególnie interesująca jest tutaj wzmianka o „usługach profesjonalnych doradców", świadcząca wyraźnie o tendencji do budowania autorytetu samego autora (naturalnie także będącego konsultantem), jak również, na poziomie bardziej ogólnym, do paradygmatyzacji brandingu narodowego.

Punkt 4. jest jednak najbardziej istotny ze względu na dwa interesujące założenia autora. Po pierwsze, z tekstu Olinsa wynika, iż możliwe było stworzenie krótkiej („główna teza", „pojedyncze zdanie", „myśl główna") „idei obejmującej i uwypuklającej unikalne cechy narodu" (por. Kaneva 2012a: 9). Jak można wnioskować, chodziło tym samym o selekcję najbardziej atrakcyjnych — z punktu widzenia ekspertów, co warto podkreślić — elementów autonarracji wybranej społeczności. Autor sugerował więc, że takie „unikalne cechy" w ogóle istniały, jak również to, że mogły one zostać wykorzystane w procesie zarządzania marką narodową.

Po drugie, Olins pisze o idei przewodniej jako o „fundamencie, na którym można zbudować i wdrożyć cały program" brandingu narodowego, zakładając przy tym możliwość, a wręcz konieczność dalszej operacjonalizacji raz stworzonej wizji, i to nie tylko jeśli chodzi o graficzną prezentację „idei przewodniej", o której mowa w punkcie 5., lecz także, co być może ważniejsze, o wykorzystanie tejże idei jako podstawy strategii zarządzania marką narodową. Proces opisywany przez autora *Wymiany tożsamości* polegałby zatem na selekcji konkretnych oraz, co oczywiste, pozytywnych motywów bądź cech narodowych, a następnie ich rozwinięciu, tak aby pełniły konstytutywną rolę wieloletnich działań promocyjnych, gwarantując koherencję całego przedsięwzięcia.

Konieczność wizualnego przedstawienia „idei przewodniej" świadczy ponadto o tym, że przy jej doborze należało kierować się swoistą globalną koniunkturą — także estetyczną — opierającą się na *stricte* „nowoczesnych" wartościach, takich jak

autentyczność, dynamizm, kreatywność, indywidualizm, prostota itd. Ujmując rzecz inaczej, musiał to być przekaz na tyle atrakcyjny, by spełnić oczekiwania zewnętrznych obserwatorów[30]. Warto bowiem pamiętać, że to właśnie międzynarodowa publiczność miała być docelowym odbiorcą komunikatów wysyłanych przez państwo.

Dwa ostatnie punkty planu Olinsa dotyczą w głównej mierze spójności wewnętrznej, o której wielokrotnie była mowa w tym rozdziale, oraz, w mniejszym stopniu, koherencji w perspektywie czasowej, tak ważnej dla ekspertów [40]. Jak widać, oprócz stworzenia unikalnej „idei przewodniej", której zasadność potwierdzać miały badania empiryczne oraz konsultacje społeczne — głównie z przedstawicielami elit, o czym warto pamiętać — niezwykle ważna była koordynacja działań różnych podmiotów, z konieczności uczestniczących w procesie brandingu narodowego. Zdaniem Olinsa należało przy tym uwzględnić specyfikę każdego z nich, co bez wątpienia stanowiło wyzwanie w zakresie myślenia strategicznego, biorąc pod uwagę wielość organów państwowych, przedsiębiorstw oraz różnego typu organizacji mających wpływ na reputację państwa.

Autor zdaje się równocześnie akceptować wizję społeczeństwa w pełni demokratycznego, którego członkowie skłonni są do wypracowania konsensusu oraz późniejszego egzekwowania ustalonych w ten sposób założeń. Główna motywacja do podporządkowania swoich działań logice brandingu narodowego, to znaczy przede wszystkim regułom wynikającym ze strategii opartej na konkretnej „idei przewodniej", miała wynikać, przynajmniej w teorii, z zainteresowania nadrzędnym interesem wspólnoty narodowej. Owo zainteresowanie, o czym dobitnie świadczy punkt 9., trzeba było jednak najpierw wywołać, nieustannie popularyzując „filozofię" brandingu narodowego. Ważne było także późniejsze utrzymywanie uwagi „interesariuszy", w czym pomóc mogła nie tylko unikalna „idea przewodnia", lecz także przypominająca o wspólnym celu strategia, a być może również dokumenty tworzone na wzór siedmiostopniowego planu Olinsa.

---

[30] Standaryzacja wartości jest jednym z głównych wątków książki *Cool Nations* Katji Valaskivi (2016b), o której pisałem w części dotyczącej stanu badań (zob. Rozdział 3). Przeprowadzając cztery studia przypadków, odpowiednio na temat Wielkiej Brytanii, Japonii, Finlandii oraz Szwecji, autorka dochodzi do wniosku, iż cyrkulacja idei brandingu narodowego wiązała się jednoznacznie z dążeniem do akceptacji i późniejszego eksponowania wartości typowych dla kultury Zachodu, kojarzonych przede wszystkim z charakterystyką „klasy kreatywnej" Richarda Floridy (Valaskivi 2016b: 129, Florida 2005, 2010, 2012).

***

Opisany w tym rozdziale proces paradygmatyzacji brandingu narodowego dostarcza istotnych informacji na temat reprodukcji wybranej przeze mnie formacji dyskursywnej, szczególnie jeśli chodzi o ujęcie tego problemu z perspektywy postfundacyjnej analizy dyskursu. Jak zauważałem w części teoretycznej (zob. Rozdział 4), zgodnie z ogólną procedurą zarysowaną przez Thomasa Marttilę badanie dyskursu nawiązujące do teorii Laclaua i Mouffe powinno uwzględniać nie tylko analizę warstwy lingwistycznej konkretnych wypowiedzi tworzących dyskurs, ale dotyczyć musi także sposobów, w jaki materializuje się owa formacja dyskursywna. Z tego względu ważne jest zwrócenie uwagi na zależności między pozycjami podmiotowymi a instytucjami, które na swój sposób regulują dalszy przebieg praktyk artykulacji konstytuujących dany dyskurs. Szczególny układ odniesienia tego rodzaju nazywa Marttila reżimem dyskursywnym, zwracając tym samym uwagę na wpływ wymienionych elementów na proces reprodukcji oraz sedymentacji formacji dyskursywnej.

Jak próbowałem wykazać w tej części pracy, podobne „osadzanie" dyskursu w przypadku brandingu narodowego przebiegało przede wszystkim na zasadzie paradygmatyzacji wiedzy dotyczącej zarządzania marką kraju. W tym celu próbowano możliwie dokładnie określić, na czym polegać miała specyfika budowania wizerunku państw narodowych. Istotne było przy tym wskazanie różnic pomiędzy praktyką brandingu narodowego a przedsięwzięciami, które, jak marketing czy reklama, mogły co prawda kojarzyć się z zarządzaniem marką narodową, jednakże w swej istocie stanowiły działania o wiele mniej skomplikowane, zazwyczaj krótkoterminowe, a także mniej szlachetne. Na tym tle tworzenie strategii komunikacji marki całego kraju wydawało się zadaniem dużo poważniejszym, o bardziej doniosłym znaczeniu dla przyszłości obywateli zamieszkujacych dane terytorium.

Warto zauważyć, że w ten sposób konstytuowano również granice analizowanej formacji dyskursywnej. O ile w poprzednim rozdziale pokazywałem, w jaki sposób eksperci publikujący w *Place Branding and Public Diplomacy* „rozciągali" teorię brandingu, by wykazać jej związek z zarządzaniem marką narodową, a przez to uzyskać konkretny kapitał symboliczny, rozważania podjęte w tej części pracy dotyczyły wypowiedzi, w których chodziło o wyróżnienie brandingu narodowego względem

pospolitych zabiegów promocyjnych jak tworzenie logotypów lub planowanie kampanii reklamowych oraz cynicznej propagandy politycznej. Zarządzanie marką kraju jako działanie strategiczne miało być czymś więcej, ponieważ z założenia miało polegać na zapewnianiu spójności na trzech poziomach: wewnętrznej (między „interesariuszami" marki kraju), zewnętrznej (na linii tożsamość-wizerunek) oraz czasowej (koherencji następujących po sobie działań).

Wracając do tematu sedymentacji dyskursu o marce narodowej, najważniejszych wniosków w tej kwestii dostarcza przeprowadzona przeze mnie analiza modelu marki narodowej Simona Anholta oraz powstałego na tej podstawie rankingu *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*^{SM}. Jak starałem się pokazać, zasadne wydaje się traktowanie owych narzędzi jako swoistych wypowiedzi performatywnych lub artefaktów dyskursywnych, które swoim działaniem przyczyniały się do materializacji dyskursu brandingu narodowego. Dzięki nim idee zawarte w pismach autorów zajmujących pozycję podmiotową eksperta w dziedzinie zarządzania marką kraju nabierały bardziej rzeczywistego charakteru. Wraz z powstaniem wspomnianego modelu, a także bazującego na nim rankingu branding narodowy uzyskiwał materialną reprezentację, niezbędną do dalszej reprodukcji tej szczególnej formacji dyskursywnej. W związku z tym uzasadnione wydaje mi się uznanie „sześciokąta marki narodowej" Anholta oraz indeksu *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*^{SM} za instytucje, które tworzyły reżim dyskursywny brandingu narodowego. Jak starałem się wykazać, to właśnie ich specyficzny charakter określał przebieg praktyk artykulacji tworzących analizowaną w tej pracy formację dyskursywną.

Tabela 4. Kategorie, podkategorie i przykładowe zwroty związane z kwestiami omawianymi w Rozdziale 8. Źródło: opracowanie własne.

KATEGORIA	PODKATEGORIA	PRZYKŁAD
proces brandingu narodowego	więcej niż zwykły marketing i reklama	„Nation branding should be seen as more than a marketing discipline. It is more than macro and micro economics, it is more than cheap labour, it is more than natural resources, more than tourism, more than government policy, more than international or global brands and more than management practices or business culture" (Gudjonsson 2005: 291-292)
		„Country branding encompasses many areas: it is not just design of a country's logo or advertising. It involves a programme where every member of the nation is involved" (Wanjiru 2006: 88)
		„Nevertheless, one must also keep in mind that nation branding is not only about the dedicated application of marketing tools to improve the image of one's country, but the combination of consistency and coordination across different parts that constitute the whole and complete nation" (Freeman, Nguyen 2012: 161)
	myślenie strategiczne i długotrwały proces	„This means that the nation brand should be measured and managed as a whole, and that treating the management or promotion of any one sector in isolation is likely to be less effective than a coordinated approach" (Anholt 2005b: 336)
		„Re-branding even those more progressive countries of the Middle East must be a long-term project, with an outward-looking trajectory" (Cooper, Momani 2009: 115)
		„A consistent voice is vital insofar as the country's statements and actions should reinforce each other. Communication not supported by deeds results in inconsistency and confusion, and devalues any branding efforts" (Szondi 2010: 337)
model, ranking, procedury	„sześciokąt marki narodowej" Anholta	„Most countries send out messages about themselves most of the time, via a »hexagon« of communication channels and actions and behaviours […], and it's the cumulative effect of those which, over the years, creates their brands" (Anholt, Hildreth 2005b: 167)
		„The theoretical foundation of nation branding is Anholt's nation-branding hexagon, mentioned previously. Tourism, People, Culture and Heritage, Investment and Immigration, Foreign and Domestic Policy and Export Brands […] all contribute to a country's identity and the perceptions of that identity form a country's brand in the respective minds of the international audience" (Garbacz-Rawson 2007: 214)
	ranking marek narodowych	„The Anholt Nation Brands Index (ANBI) is one thought leader in this category. ANBI founder, Simon Anholt, developed a nation brand hexagon which can be used to measure and benchmark a country's global brand equity" (Berkowitz i in. 2007: 169)
		„This »hexagon« of different national competencies expresses the assumption that an overall impression of a nation results from a sum score in the perceiver's mind after evaluating all different kinds of interdependent experiences and touchpoints with a nation brand" (Kemming, Humborg 2010: 189)
	procedury zarządzania marką narodową	„First, vision is about the need for a national brand, and for the goals to be achieved with the branding. Then a working group, which guides and coordinates the development of the national brand, has to be set up, followed by research to be conducted from both perspectives — internal and external — where goals of the research should be to identify the common set from both perspectives, ie what the country can offer (internally) and what foreigners need and demand (externally). Afterwards, the working group together with involved experts have to formulate the central idea of the brand, based on which further strategy and brand are then developed" (Endzina, Luneva 2004: 95-96)
		„[…] it is important to measure awareness and to understand perceptions — both favourable and unfavourable — held by target audiences. […] As the marketing programme progresses, performance should be tracked over time and compared to nations that are similarly sized or trying to attract the same targets. (Quelch, Jocz 2005: 235)

Rozdział 9. Wewnętrzna krytyka

9.1. Problemy z marką narodową
9.2. Nieudana paradygmatyzacja

Przeglądając bogatą literaturę dotyczącą zarządzania marką narodową, bardzo łatwo dojść do wniosku, że mamy do czynienia z relatywnie koherentną populacją tekstów, charakteryzującą się co prawda pewnym stopniem zróżnicowania, lecz nie na tyle znaczącym, by mówić o zasadniczo różnych interpretacjach brandingu narodowego. Co interesujące, interpretację tę potwierdza także lektura publikacji, których autorzy podejmują próby krytycznej oceny zjawisk obserwowanych we wskazanym obszarze, co widoczne jest przede wszystkim w tekstach mających na celu udowodnienie wpływu koncepcji marki kraju na współczesne pojmowanie kategorii narodu oraz tożsamości narodowej (zob. stan badań przedstawiony w Rozdziale 3).

Bez względu na intencje badaczy branding narodowy bywa zatem często opisywany zarówno jako stosunkowo spójna teoria, jak i wyjątkowo homogeniczny zbiór praktyk społecznych. W tym kontekście wymienia się na przykład „ojców założycieli" dyscypliny, takich jak Mark Leonard, Simon Anholt czy Wally Olins, których śladami podążali następnie liczni kontynuatorzy wprowadzający w życie wskazówki mistrzów oraz rozwijający podstawy brandingu narodowego. Tymczasem zauważyć należy, że dyskusja na temat zarządzania marką kraju od samego początku budziła spore kontrowersje, także w gronie ekspertów, czego przykładem mogą być polemiczne artykuły publikowane na łamach *Place Branding and Public Diplomacy* (zob. Dzenovska 2005, Stilling-Blichfeldt 2005, Widler 2007).

W pracach na temat brandingu narodowego niewiele uwagi poświęca się także ewolucji poglądów poszczególnych autorów, a zwłaszcza kwestii stopniowej zmiany stanowiska Anholta, o której wspominałem w Rozdziale 2. Fakt ten jest interesujący przede wszystkim ze względu na to, że opisywana tendencja dotyczy w równej mierze tekstów popularyzujących ideę zarządzania marką kraju, jak i opracowań krytycznych.

W obu przypadkach pomijane, czy też przemilczane są zazwyczaj późniejsze publikacje brytyjskiego konsultanta, mające na celu wskazanie licznych wad, a nawet całkowitą dyskredytację brandingu narodowego, czasami ujmowanego przez niego zresztą w symbolicznie deprecjonującym cudzysłowie (zob. Anholt 2008b, 2010a)[1].

W moim przekonaniu sytuacji tej nie da się wytłumaczyć jedynie naturalnym zapóźnieniem stanowisk krytycznych względem tekstów źródłowych, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę relatywnie wczesną datę publikacji pierwszych uwag tego rodzaju przez autora *Sprawiedliwości marek*. Przemilczenie, o którym mowa, należy raczej uznać za przejaw racjonalnego działania, mającego na celu redukcję złożoności brandingu narodowego. Istotnym powodem takiego stanu rzeczy może być także perspektywa obierana przez autorów opracowań krytycznych, zainteresowanych w głównej mierze rozprzestrzenianiem się „filozofii" brandingu narodowego oraz praktyk jemu towarzyszących; stąd tak częste wykorzystanie w badaniach dyskursu o marce narodowej materiałów z wywiadów prowadzonych z przedstawicielami środowisk zainteresowanych propagowaniem skuteczności metod zarządzania marką w kontekście poszczególnych państw narodowych (zob. Kaneva 2007, Aronczyk 2013, Valaskivi 2016b, Surowiec 2017).

Zaproponowane w tej pracy podejście jednocześnie umożliwia i wymusza nieco odmienne, gdyż bardziej szczegółowe spojrzenie na teksty na temat brandingu narodowego, zwłaszcza te publikowane na łamach czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* w latach 2004-2017. Przeprowadzana przeze mnie analiza ma na celu uchwycenie różnic w poglądach różnych autorów (plan szczegółowy) oraz zrekonstruowanie wewnętrznej dynamiki dyskusji na temat brandingu narodowego (w planie ogólnym), w czym pomagają oczywiście wspomniane wcześniej ramy czasowe. Od momentu publikacji poszczególnych tekstów zawierających uwagi krytyczne samych ekspertów minęło bowiem dostatecznie dużo czasu, aby móc wyciągnąć wnioski na temat ewentualnych zmian w całym dyskursie.

Temu właśnie zagadnieniu poświęcony będzie niniejszy rozdział, w którym interesować będzie mnie przede wszystkim sposób, w jaki negocjowano znaczenie

[1] Na marginesie warto dodać, że podobną obserwację poczynił sam Anholt, który w jednym ze swoich tekstów pisał, że jego słowa są często wykorzystywane przez różnych „sprzedawców" [*salespeople*], którzy decydują się na celowe pomijanie jego uwag krytycznych na temat brandingu narodowego (Anholt 2009d: 170).

brandingu narodowego w gronie samych ekspertów. Tego rodzaju dążenie wpływa z kolei bezpośrednio na ogólną strukturę tej części pracy. Na początku chciałbym wskazać szereg problemów związanych z zarządzaniem marką narodową, które według autorów należało wziąć pod uwagę w celu stworzenia realnych podstaw działalności w zakresie brandingu narodowego. Jako reprezentatywne uznaję w tym przypadku cztery wypowiedzi, w których podejmowane są kwestie kompleksowości marek narodowych, możliwości ich kontroli oraz ewaluacji przedsięwzięcia, jakim było zarządzanie marką kraju. W dalszej kolejności zamierzam szczegółowo opisać zmianę stanowiska Anholta, a także, co stanowi istotną różnicę względem wcześniejszych rozdziałów, przeanalizować w całości trzy artykuły z *PB&PD*, które świadczą według mnie o bardzo znaczących przesunięciach w dyskursie na temat marki narodowej. Za każdym z tekstów stały bowiem bardzo podobne intencje, możliwe do scharakteryzowania jako próba zakwestionowania *status quo* poprzez redefinicję najważniejszych pojęć tworzących wybraną przeze mnie dyscyplinę[2]. Starania te należy moim zdaniem traktować jako istotne zmiany na poziomie dyskursu, świadczące o rozspojeniu analizowanej formacji dyskursywnej. Taka interpretacja wybranych tekstów stanowi według mnie dowód, wskazujący na nieudaną paradygmatyzację brandingu narodowego.

9.1. Problemy z marką narodową

W 2009 roku, w trakcie wywiadu udzielanego dla magazynu poświęconego branży kreatywnej *Brief*, Wally Olins został poproszony o podzielenie się swoimi przemyśleniami na temat doświadczeń związanych z projektem budowania marki narodowej Polski (Olins 2009b). Oprócz kilku gorzkich słów na temat przebiegu współpracy z przedstawicielami polskiego rządu, autor „idei przewodniej" dla marki Polska — *Creative Tension* [twórcza przekora] — poczynił kilka istotnych uwag natury ogólnej, odnoszących się do procesu zarządzania marką narodową. Dotyczyły one przede wszystkim różnic występujących między sposobami budowania marek

[2] W celu potwierdzenia tej tezy warto w tym miejscu przywołać tytuły dwóch z wybranych przeze mnie artykułów. Tekst Simona Anholta (2010a) zatytułowany jest *Definitions of Place Branding — Working Towards a Resolution*; artykuł Yinga Fana (2010) został z kolei opatrzony tytułem — *Branding the Nation: Towards a Better Understanding*. Fragment drugiego z tekstów omawiałem w Rozdziale 6, w części poświęconej podobieństwom państw oraz przedsiębiorstw prywatnych [19].

przedsiębiorstw a brandingiem państw. Według Olinsa w przypadku tych ostatnich należało postawić trzy kluczowe pytania: 1) kto odpowiada za markę narodową?, 2) skąd wiadomo, czy zarządzanie działa?, a także 3) jak kontrolować markę narodową, w tym na przykład polityków? Trudności z udzieleniem na nie odpowiedzi powodowały, iż proces zarządzania marką narodową z konieczności musiał wyglądać inaczej niż opisywano to w podręcznikach „tradycyjnego" brandingu. Najbardziej znaczący był przy tym brak jednoznacznie hierarchicznej struktury, ponieważ naród jako wspólnota niejako z definicji, a także w wyraźnej opozycji do przedsiębiorstwa nie podlegał bezpośredniemu zwierzchnictwu żadnej osoby decyzyjnej.

Wszystko to wymuszało konieczność odmiennego spojrzenia na markę narodową. Doskonale zdawał sobie z tego sprawę nie tylko Olins, ale także inni członkowie epistemicznej wspólnoty ekspertów. Wydaje się, iż pytania postawione przez brytyjskiego konsultanta w rozmowie z przedstawicielami magazynu *Brief* od samego początku towarzyszyły większości autorów wypowiadających się na temat marki narodowej. Wymienione przez Olinsa kwestie z jednej strony generowały wiele pomysłów i rozwiązań możliwych do praktycznej implementacji w procesie brandingu państw lub choćby teoretycznej weryfikacji, z drugiej natomiast wzbudzały wiele wątpliwości, czasami prowokując wręcz jednoznacznie krytyczne komentarze.

Problem kompleksowości

Jedna z podstawowych uwag na temat trudności związanych z procesem zarządzania marką kraju, zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym, dotyczyła kompleksowości samych państw narodowych. Problematyczna okazywała się kwestia skali, która w sposób konieczny powodowała zwiększenie liczby podmiotów zaangażowanych w całe przedsięwzięcie[3]. W odróżnieniu od przedsiębiorstw prywatnych lub korporacji w przypadku państw trudno było mówić o jakiejkolwiek wewnętrznej strukturze organizacji (nie licząc oczywiście administracji państwowej), co w sposób znaczący utrudniało zarysowanie konkretnej strategii brandingowej. Podobne wyzwanie stanowiło ujęcie wszystkich aspektów marki narodowej —

[3] Prawdopodobnie właśnie ze względu na ową kompleksowość o wiele łatwiej mówić dziś o brandingu miejsc (terytorialnym) lub miast niż o zarządzaniu marką narodową (por. Ashwoth, Kavaratzis 2010, Kavaratzis i in. 2015, Szromnik 2016).

przykładowo takich jak wymienione przez Anholta „naturalne kanały komunikacji kraju" — oraz potraktowanie ich z jednakową uwagą.

Wielość poziomów interakcji z wieloma odbiorcami jednocześnie sprawiała, iż stworzenie jednej uniwersalnej wizji stawało się raczej pustym postulatem teoretycznym aniżeli praktyczną wskazówką dla osób odpowiedzialnych za przebieg procesu zarządzania marką narodową. Z tego względu tak ważne w dyskursie o marce narodowej „uspójnianie" komunikacji państwa traktowano nierzadko zbyt powierzchownie, sprowadzając założenia analizowanej teorii jedynie do kwestii ujednolicenia symboli wizualnych (np. stron internetowych i logotypów poszczególnych ministerstw) oraz dbałości o koherencję różnych materiałów promocyjnych — od kampanii reklamowych przez stoiska na międzynarodowych targach, po ulotki informacyjne. Zgodnie z tą „naiwną" interpretacją brandingu narodowego — uzasadnioną jednak przynajmniej częściowo, jeśli wziąć pod uwagę omawiany przeze mnie wcześniej siedmiostopniowy plan Olinsa — chodziło w gruncie rzeczy o podporządkowanie różnorodnych przejawów komunikacji nadrzędnej „idei przewodniej", mającej gwarantować ogólną spójność sygnałów wysyłanych przez kraj. W ten sposób redukowano kompleksowość państwa, zwracając uwagę wyłącznie na te elementy, które stosunkowo łatwo podlegały kontroli.

Wyraźny sprzeciw wobec tego stanowiska wyrażał Simon Anholt, który określał je jako „szkołę logotypów i sloganów" [*the logos and slogans school of thought*] (Anholt 2009a: 1). W dalszej części artykułu rozpoczynającego kolejne wydanie *PB&PD*, w którym pojawia się cytowane stwierdzenie, brytyjski konsultant starał się zarysować opozycję między zbyt uproszczonym rozumieniem tego, czym była marka kraju, a podejściem zdecydowanie bardziej rozsądnym, polegającym na uwzględnieniu wspomnianej wcześniej kompleksowości. Autor *Tożsamości konkurencyjnej* pisał:

> **[41]** „The policy-based approach is much more challenging, however, as implementation in this case consists of *proving* the vision, rather than simply communicating it. This invariably requires a substantial change of culture within and around government, vastly improved coordination between the private and public sectors, and creating a substantial commitment to change among
>
> „Podejście oparte na polityce jest jednak znacznie trudniejsze, ponieważ w tym przypadku wdrożenie polega na *udowodnieniu* wizji, a nie tylko na jej komunikowaniu. Niezmiennie wymaga to istotnej zmiany kultury wewnątrz oraz wokół rządu, znacznie ulepszonej koordynacji między sektorem prywatnym i publicznym, a także wzbudzenia mocnego zaangażowania

> the population of the country. Turning the strategy into an agent of change within the country is without doubt the most challenging aspect of any place-branding task".
>
> w zmianę wśród obywateli kraju. Przekształcenie strategii w czynnik zmian wewnątrz kraju jest bez wątpienia najtrudniejszym aspektem każdego zadania związanego z budowaniem marki miejsca".
>
> (Anholt 2009a: 2)

Przywoływany fragment w ciekawy sposób obrazuje, jak przebiegała debata dotycząca brandingu narodowego, jaka toczyła się wokół problemu kompleksowości państw. Jak można wywnioskować na podstawie słów Anholta, opowiadającego się wyraźnie za opisywanym w wypowiedzi „podejściem opartym na polityce", zwykłe komunikowanie określonej „wizji" nie mogło okazać się wystarczające, by spowodować jakąkolwiek zmianę w postrzeganiu kraju. Jeśli branding miał przynieść wymierne rezultaty, jego zdaniem, oprócz stworzenia strategii komunikacji należało potwierdzić prawdziwość określonej w niej „wizji", to znaczy „udowodnić" jej zasadność za pomocą czynów, a nie tylko symboli i słów. Dopiero wtedy można było spodziewać się efektów zarządzania marką. W tym właśnie miejscu pojawiał się zresztą problem kompleksowości, ponieważ wprowadzenie w życie szczegółowo opracowanego planu postępowania — lub, jak pisał Anholt, „przekształcenie strategii w czynnik zmian" [*turning the strategy into an agent of change*] — wymagało podjęcia szeregu działań bezpośrednio związanych z trzema poziomami funkcjonowania państwa.

Na poziomie pierwszym, zgodnie z uwagami autora, potrzebna była „zmiana kultury" wewnątrz oraz wokół rządu. W praktyce najprawdopodobniej miało oznaczać to stworzenie odpowiedniego zaplecza instytucjonalnego, właściwego środowiska, umożliwiającego inicjowanie oraz wdrażanie polityki zarządzania reputacją kraju. Ważna była przy tym zmiana semantyki samego brandingu, którą Anholt próbował wywołać poprzez wyraźne unikanie prostych skojarzeń z reklamą. Nieprzypadkowo pisał on właśnie o politycznym podejściu do zarządzania marką narodową.

Na kolejnym poziomie, jak zauważał autor, wdrożenie programu brandingu narodowego wymagało „znacznie ulepszonej koordynacji między sektorem prywatnym i publicznym", co w oczywisty sposób łączyło się z kompleksowością państw narodowych. Współpraca z wieloma różnymi aktorami sfery prywatnej miała być naturalnym rozwinięciem niezbędnej wewnętrznej kooperacji instytucji państwowych.

Dzięki temu strategia brandingu narodowego miała trafiać do coraz szerszej publiczności, której przedstawiciele, przynajmniej w teorii, mieli następnie poświadczać wiarygodność zawartej w niej „wizji" swoim zachowaniem. W tym kontekście złożoność jawiła się jako całkowicie naturalna cecha krajów-marek, którą należało uwzględniać na każdym etapie procesu brandingu. Zamiast tego — jak argumentował Anholt — zbyt często skupiano się na elementach zupełnie powierzchownych, co powodowało szereg nieporozumień. Odpowiednie podejście do marki kraju polegało jego zdaniem na współpracy, nie natomiast na odgórnym narzucaniu wytycznych.

Aby proces zarządzania reputacją kraju można było uznać za efektywny, ten sam mechanizm kooperacji musiał działać także na poziomie trzecim, dotyczącym całej wspólnoty narodowej. Jak przekonywał autor powyższego fragmentu, w przypadku obywateli niezbędne było „wzbudzenie mocnego zaangażowania w zmianę" [*creating a substantial commitment to change among the population of the country*]. Innymi słowy, chodziło więc o zdobycie przychylności mieszkańców danego kraju, którzy, motywowani w rezultacie potrzebą osiągnięcia tego samego celu, swoim codziennym życiem dawaliby wyraz podstawowym założeniom na temat marki kraju, stając się jej najważniejszymi ambasadorami [43]. Zaangażowanie wspólnoty narodowej, choć bez wątpienia trudne do wzbudzenia, okazywać się miało kluczowe ze względu na autentyczność przekazu. Jak się wydaje, tylko taki rodzaj komunikatów mógł natomiast okazać się skuteczny w przypadku zmiany percepcji, a tym samym marki danego kraju.

Najistotniejszą implikacją przytoczonych powyżej postulatów było to, że przyjęcie przedstawionej wykładni brandingu narodowego jeszcze bardziej zwiększało kompleksowość krajów-marek. Wzrost ten rodził z kolei pytanie o możliwość wpływu na tak liczne grono „interesariuszy" marki narodowej, wśród których ważną rolę odgrywali także obywatele kraju. Zanim jednak omówię wątek „kontrolowalności" marek narodowych, chciałbym przeanalizować jeszcze jedną wypowiedź, w której ujmowany jest, choć w nieco inny sposób, problem złożoności.

Autorzy wybranego przeze mnie fragmentu, rozważając przydatność oraz zasadność używania określenia „tożsamość marki" w kontekście państw narodowych, odnosili się wprost także do kategorii tożsamości narodowej, dlatego warto dokładnie

przyjrzeć się ich stanowisku. W interesującym mnie artykule można przeczytać między innymi:

> **[42]** „Applying brand identity comes with a range of challenges. Reducing the complexity of a nation to a singular narrative is often seen problematic owing to the potential for perpetuating stereotypes and oversimplifications in that narrative. Although aspects such as media attention can be seen as manageable, political events can lead to the highlighting of unexpected or even unwanted features of the national identity (O'Shaughnessy and Jackson, 2000). Internal challenges such as stakeholders with conflicting interests or even a fundamental refusal of the idea of defining the identity for a national brand contribute to the troublesome process (Morgan and Pritchard, 2002; Olins, 2002)".
>
> „Stosowanie [konceptu — W.B.] tożsamości marki związane jest z szeregiem wyzwań. Redukowanie kompleksowości narodu do pojedynczej narracji jest często postrzegane jako problematyczne ze względu na możliwość utrwalania stereotypów oraz uproszczeń w tej narracji. Chociaż aspekty, takie jak uwaga mediów, mogą być postrzegane jako możliwe do opanowania, wydarzenia polityczne mogą prowadzić do podkreślenia nieoczekiwanych lub nawet niepożądanych cech tożsamości narodowej (O'Shaughnessy, Jackson 2000). Wyzwania wewnętrzne, takie jak interesariusze o sprzecznych interesach lub wręcz zasadnicze odrzucenie idei definiowania tożsamości na potrzeby marki narodowej, czynią ten proces problematycznym (Morgan, Pritchard 2002, Olins 2002)"[4].
>
> (Harengel, Gbadamosi 2014: 36-37)

Na samym początku należy scharakteryzować nieco szerszy kontekst powyższej wypowiedzi. Najistotniejsze wydaje się przy tym to, że cytowani autorzy wypowiadali się na temat utworzenia w 2011 roku nowego państwa — Sudanu Południowego. Zgodnie z sugestią zawartą w tytule tekstu, który brzmi: *„Launching" a New Nation: The Unfolding Brand of South Sudan*, ich intencją była próba interpretacji tego wydarzenia zgodnie z wizją rzeczywistości, wynikającą wprost z akceptacji teorii brandingu narodowego. Cały artykuł miał natomiast na celu prezentację wyników badań autorów, zainteresowanych tym, w jaki sposób publikacje w czterech anglojęzycznych gazetach, reprezentujących światowe media, przyczyniły się do stworzenia marki Sudanu Południowego (zob. Harengel, Gbadamosi 2014: 40).

Tak jak w większości tekstów publikowanych w *Place Branding and Public Diplomacy*, w omawianym artykule znalazła się także sekcja związana z przeglądem literatury. W tej części Harengel i Gbadamosi przytaczali różne opinie na temat zarządzania marką kraju i to z niej właśnie pochodzi przywoływany fragment.

[4] W związku z trudnością dosłownego przełożenia na język polski zwrotu „*the troublesome process*", proponuję w tym miejscu mniej dokładne tłumaczenie, które, moim zdaniem, oddaje jednak główny zamysł autorów. Podobnie postępuję w przypadku słowa „*manageable*", które oddaję jako „możliwe do opanowania".

Jak sądzę, fakt ten można uznać za znaczący z dwóch powodów. Po pierwsze, pomimo ostatecznej konkluzji, przemawiającej za uznaniem brandingu narodowego jako stosownej ramy interpretacyjnej, autorzy rekonstruują stan szerszej debaty, pisząc o licznych wątpliwościach pojawiających się w przypadku „rozciągania" teorii brandingu, o którym pisałem w Rozdziale 7. Świadczą o tym również dwa bardzo podobne zwroty obecne w cytowanej wypowiedzi — „jest często postrzegane" [*is often seen*] oraz „mogą być postrzegane" [*can be seen*], które świadczą nie tylko o obecności głosów krytycznych w dyskusji o marce kraju, ale także o ich powszechności oraz o tym, że zdawali sobie z tego sprawę sami eksperci.

Po drugie, ważna jest również data publikacji komentowanego artykułu. Na jej podstawie można stwierdzić, jak się wydaje, że w owym czasie branding narodowy wciąż budził pewne kontrowersje. Dodatkowo, jeśli spojrzeć na zdanie rozpoczynające powyższy fragment, w którym zapowiadane są problemy z możliwością aplikacji tak podstawowego pojęcia jak „tożsamość marki" w przypadku państw narodowych, można mieć wątpliwości co do przebiegu procesu paradygmatyzacji teorii zarządzania marką kraju, o którym pisałem wcześniej.

Przechodząc do problemu kompleksowości państwa jako obiektu ewentualnych działań brandingowych, można powiedzieć, że Harengel i Gbadamosi zwracają uwagę na ową złożoność, odnosząc się nie tyle do kwestii skali państwa w porównaniu z przedsiębiorstwem, ile raczej do cech konstytutywnych dla narodu jako „szlachetnej" wspólnoty, zjednoczonej wokół wzniosłej idei tożsamości narodowej. W tym kontekście „redukowanie" owej kompleksowości, a tym samym całego narodu, „do pojedynczej narracji" [*singular narrative*], mogło, ich zdaniem, budzić pewien niepokój. W wymiarze praktycznym takie działanie wiązało się z ryzykiem powielania stereotypów oraz stosowania uproszczeń. Autorzy zastanawiali się zatem nad możliwością tworzenia „tożsamości marki" [*brand identity*] w oparciu o tożsamość narodową, jak również nad hipotetycznymi skutkami tego rodzaju operacji. Jak wynika z ostatniej części cytowanego fragmentu, próba „zdefiniowania tożsamości na potrzeby marki narodowej" mogła spotkać się wręcz z kategorycznym sprzeciwem — najprawdopodobniej ze strony obywateli, a być może także z perspektywy innych „interesariuszy" marki narodowej. Taki pogląd autorów zdaje się potwierdzać wniosek

o „szlachetnej" idei narodu. Jednocześnie, co ciekawe, podobne stwierdzenie należy uznać za jednoznacznie sprzeczne z dotychczasowymi ustaleniami na temat procesu zarządzania marką narodową. Chodzi mi przede wszystkim o siedmiostopniowy plan Olinsa, zgodnie z którym tzw. idea przewodnia z jednej strony miała wynikać bezpośrednio z cech charakterystycznych dla danego narodu, stanowiąc w istocie jego kwintesencję, z drugiej natomiast chodziło o jej późniejszą operacjonalizację, a więc zaplanowanie na jej podstawie działań promocyjnych. Wydaje się, że to właśnie przy okazji podobnego działania miało występować ryzyko sprzeciwu, o którym piszą autorzy.

Oprócz ewentualnych zarzutów związanych z „upraszczaniem" czy też niejako spłycaniem tożsamości narodowej Harengel i Gbadamosi zauważają, że traktowanie państw jako marek, polegające w rzeczywistości na nieustannym zwracaniu uwagi na spójność komunikatów wysyłanych przez nie w świat, również mogło budzić pewne zastrzeżenia. Autorzy podkreślali, iż właściwie poza kontrolą są na przykład skutki różnych wydarzeń politycznych — prawdopodobnie zarówno tych w skali globalnej, jak i lokalnej — przy okazji których niejako spontanicznie ujawnione mogły zostać cechy niezgodne ze szczegółowo zaplanowaną „tożsamością marki" lub „ideą przewodnią" stworzoną na potrzeby brandingu narodowego. W analizowanym fragmencie mowa w tym kontekście o „nieoczekiwanych lub nawet niepożądanych cechach tożsamości narodowej". Argumentacja ta, także związana z problemem kompleksowości państw, oznaczała jawne zakwestionowanie imperatywu spójności komunikacji krajów-marek. Sytuacja przedstawiona przez autorów miała udowadniać, że nie wszystkie działania państw były możliwe do przewidzenia oraz skrupulatnej kontroli. Co więcej, wzmianka o „niepożądanych" cechach tożsamości narodowej implikuje, że tworzenie „tożsamości marki" narodowej mogło być działaniem nastawionym na podkreślenie wyłącznie pozytywnych cech danego narodu, a więc w znacznym stopniu podporządkowanym opinii zewnętrznych obserwatorów. W tym sensie autorzy zdają się przyznawać, że proces kreowania podstawowych narracji na temat krajów-marek polegał w głównej mierze na selekcji tworzących je elementów ze względu na ich ogólny potencjał promocyjny, co powodowało, że tożsamość marki

kraju nie mogła być prawdopodobnie całkowicie wiernym odzwierciedleniem tożsamości narodowej obywateli przynależących do konkretnego narodu.

Jak kontrolować marki narodowe?

Kompleksowa natura państw narodowych sprawiała wiele problemów, szczególnie jeśli chodzi o analogie, w których porównywano kraje do korporacji. Jak pisałem w Rozdziale 6, celem narracji legitymizującej branding narodowy, w której wskazywano liczne podobieństwa między sferą prywatną a publiczną, było między innymi stworzenie podstaw zastosowania pojęć opracowanych wcześniej w ramach brandingu „głównego nurtu" w przypadku krajów-marek. Zdecydowanie większa złożoność narodów w porównaniu z przedsiębiorstwami prywatnymi — tak pod względem skali, jak i w wymiarze symbolicznym — których obserwacja pozwalała na sformułowanie reguł postępowania w celu zarządzania marką powodowała jednak, że wiarygodność tego rodzaju paraleli była niejednokrotnie kwestionowana, tak samo zresztą jak sama zasadność „rozciągania" teorii brandingu[5].

Jako główne przyczyny takiej sytuacji można wskazać dwa czynniki ściśle związane z samym brandingiem. Z jednej strony chodziło o opisywany przeze mnie wielokrotnie na stronach tej pracy wymóg maksymalnej kontroli spójności komunikacji (koherencja na linii tożsamość-wizerunek), stojący u podstaw strategicznego myślenia — poczynając od brandingu produktowego, przez metody zarządzania wizerunkiem przedsiębiorstwa, a na budowaniu reputacji marek korporacyjnych kończąc. Z drugiej strony w ujęciu standardowym należało wziąć pod uwagę wielość aktorów zainteresowanych losami marki (spójność wewnętrzna), traktowanych jako partnerzy, których zachowanie, zgodnie z założeniami „tradycyjnego" brandingu, musiało podlegać ciągłej kontroli, gwarantowanej niejako przez hierarchiczną strukturę przedsiębiorstwa. Oba elementy teorii zarządzania marką połączone były w sposób logiczny, ponieważ obowiązek utrzymania koherencji powodował konieczność zwrócenia uwagi na różne przejawy komunikacji, co w dalszej kolejności stwarzało podstawę monitorowania oraz wpływu na postawy szerokiego grona „interesariuszy".

---

[5] Jak już wspominałem, jedną z pierwszych autorek, które zwracały uwagę na ograniczony stopień kontroli marek narodowych (a także marek miejsc) w porównaniu ze „zwykłymi" markami na łamach interesującego mnie czasopisma, była Bodil Stilling-Blichfeldt (2005). Już sam tytuł jej artykułu, *Unmanageable Place Brands?*, świadczy o jej wyraźnie sceptycznym podejściu do tego tematu.

Dosłowne przeniesienie tych wzajemnie uwarunkowanych założeń na grunt rozważań o reputacji państw narodowych musiało budzić kontrowersje, czego dobrym przykładem jest analizowany przeze mnie w rozdziale poprzednim „sześciokąt marki narodowej". Mam tutaj na myśli prosty mechanizm, wedle którego wymienienie oraz scharakteryzowanie przez Anholta „naturalnych kanałów komunikacji" państw nie tylko konstytuowało kraje-marki, jak zauważałem wcześniej, ale wskazywało także obszary kluczowe dla powodzenia całego projektu brandingu narodowego. Mówiąc inaczej, tworząc swój model, Anholt pokazywał jednocześnie, jakie kwestie musiały podlegać ciągłej obserwacji, a w konsekwencji również skrupulatnej kontroli. Jednak nie wszystkie z wymienionych przez autora *Sprawiedliwości marek* „kanałów" w równym stopniu podlegały analizie [44], nie mówiąc już o możliwości zarządzania komunikacją w ich obszarze. To właśnie w tym sensie kompleksowość państw ściśle wiązała się z problemem „kontrolowalności" marek narodowych.

Na trudności w zarządzaniu marką kraju w ten sam sposób, w jaki przeprowadza się kampanie brandingowe produktów lub przedsiębiorstw, wskazywali autorzy kolejnego wybranego przeze mnie artykułu. Ich celem było w szczególności zwrócenie uwagi na udział w całym przedsięwzięciu zarządzania marką kraju ludzi z konieczności będących częścią procesu brandingu narodowego — zarówno jako zewnętrzni odbiorcy działań tego rodzaju, jak i obywatele kraju próbującego wpływać na swoją reputację. Omawiając szczegółowo przykład duńskiego pawilonu na wystawie *Expo* 2010 w Szanghaju, autorzy apelowali o zwrócenie większej uwagi na różnorodność kulturową, z reguły pomijaną według nich w przedsięwzięciach związanych z zarządzaniem marką narodową.

Z perspektywy przeprowadzanej tutaj analizy istotny wydaje się przede wszystkim umieszczony we wspomnianym tekście komentarz na temat dyskusyjności traktowania obywateli kraju jako swoistych ambasadorów marki narodowej. Zdaniem autorów artykułu

[43] „[t]he product branding analogy comprises several challenges when it comes to the implementation of nation brand ideologies. Contrasted with inanimate goods, the medium of a nation brand is the citizen, who is seen as a resource to be

„[a]nalogia do brandingu produktowego jest powodem kilku wyzwań, jeśli chodzi o wdrażanie ideologii marki narodowej. W przeciwieństwie do dóbr nieożywionych, medium marki narodowej jest obywatel, postrzegany jako zasób, który należy

mobilised as an ambassador […] in the branding process (Schultz and Nielsen, 2007). Let alone the problematic moral aspects of such bio-political approaches, the practical coordination of a vast number of private and public actors involved in internally focused nation branding is practically unmanageable (Anholt, 2004)".	zmobilizować jako ambasadora […] w procesie brandingu (Schultz, Nielsen 2007). Pomijając problematyczne aspekty moralne takich bio-politycznych podejść, praktyczna koordynacja ogromnej liczby aktorów prywatnych i publicznych, zaangażowanych w wewnętrznie zorientowany branding narodowy, jest właściwie niewykonalna (Anholt 2004)".

(Ren, Gyimóthy 2013: 19)

Powyższy fragment rozpoczyna stwierdzenie, które jednoznacznie świadczy o kontrowersjach dotyczących tworzenia prostych analogii między „brandingiem produktowym" a brandingiem narodowym w celu rozszerzenia zakresu zastosowania metod zarządzania marką. Największe zastrzeżenia autorów budziło w tym kontekście, jak można mniemać, postrzeganie państw jako zwyczajnie większych przedsiębiorstw, w przypadku których można było mówić o tych samych mechanizmach oraz regułach, jakie znane były w „tradycyjnym" brandingu. Jak zauważają Ren i Gyimóthy, konsekwencja tej nazbyt uproszczonej narracji uwidoczniała się w momencie porównania sposobów funkcjonowania marek produktowych i krajów-marek, zwłaszcza jeśli chodzi o kwestię reprezentacji wartości marki. Jeżeli bowiem w przypadku tych pierwszych chodziło o możliwy do wyobrażenia i zaakceptowania proces, w trakcie którego o marce świadczyły rzeczy materialne lub, jak piszą autorzy, aby podkreślić obserwowany kontrast, obiekty „nieożywione", tego samego nie można było powiedzieć o markach narodowych, których „nośnikiem" zgodnie z analogią mieli być między innymi obywatele danego kraju. Główna różnica polegała tutaj na możliwości wpływu na zachowanie jednostek, posiadających — w odróżnieniu od właściwości fizycznych obiektów materialnych, w pełni „kontrolowalnych", np. w procesie dizajnu — wyjątkowo nieoczywisty czy też niejednoznaczny charakter. Choć autorzy nie wypowiadają się na ten temat wprost, na marginesie warto wspomnieć, że tego rodzaju zarzut był uprawniony również w przypadku analogii do marek firmowych, korporacyjnych, gdzie „medium" marki mieli być pracownicy świadczący określone usługi bądź spełniający rozmaite funkcje, a przez to bezpośrednio wpływający na reputację przedsiębiorstwa.

Wracając do głównego wątku, wydaje się, że proste podporządkowanie się regułom postępowania znanym z konwencjonalnego brandingu w kontekście państw narodowych mogło wywoływać negatywne skojarzenia związane z totalitaryzmem lub przynajmniej rządami autorytarnymi[6]. Choć kwestia ta nie jest do końca jasna, być może właśnie dlatego Ren i Gyimóthy piszą wprost o „ideologiach marki narodowej" [*nation brand ideologies*]. Zupełnie klarowne jest natomiast to, że według nich porównania brandingu narodowego ze „zwykłym" brandingiem prowadziły do nieuzasadnionego, a w każdym razie wątpliwego pod względem moralnym postrzegania obywateli „jako zasobów, które należy zmobilizować jako ambasadorów" marki narodowej (por. Gilmore 2002: 292). Jak można wywnioskować na podstawie cytowanego fragmentu, owa mobilizacja, oprócz wywoływania nie do końca pozytywnych konotacji z „bio-polityką", w wymiarze czysto praktycznym stanowiła spore wyzwanie dla organizatorów procesu zarządzania marką kraju. Największą trudnością okazywała się postulowana w teorii synchronizacja działań „ogromnej liczby aktorów prywatnych i publicznych" — wśród których znaleźć mieli się także obywatele — uznawana przez autorów za wręcz niemożliwą[7].

Podobne uwagi na temat kompleksowości państw świadczyły niewątpliwie o problemach z paradygmatyzacją brandingu narodowego, ponieważ dowodziły, że omawiana teoria opierała się na wewnętrznie sprzecznych założeniach. Z jednej strony eksperci dążyli do stworzenia solidnych fundamentów własnej działalności, przekonując swoich odbiorców o słuszności myślenia o państwie w kategoriach brandingowych, z drugiej natomiast owe kategorie powstały w wyniku analizy

---

[6] Co ciekawe, także ta kwestia została poddana refleksji na łamach czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*. Chodzi mi mianowicie o artykuł zatytułowany *Democracy and Nation Brand(ing): Friends or Foes?*, w którym Jan Kemming i Christian Humborg próbowali odpowiedzieć na pytanie o znaczenie standardów demokratycznych dla marki narodowej. Wspomniany tekst jest istotny także dlatego, że autorzy zdecydowali się na przeprowadzenie swoich badań w oparciu o analizowany w poprzednim rozdziale ranking marek narodowych Anholta. Ich celem była korelacja wyników *NBI* z rezultatami tzw. *Democracy Index* (zob. Kemming, Humborg 2010).

[7] Interesującym kontrprzykładem jest tutaj studium przypadku wpływu na wizerunek Rumunii kampanii reklamowej firmy *Kandia* produkującej batonik *ROM*, którego promocja, przede wszystkim nazwa oraz opakowanie w barwach oficjalnej flagi, silnie nawiązywała do tematyki narodowej. Opisywana przez autorów seria działań marketingowych miała dowodzić, ich zdaniem, doniosłego znaczenia tego rodzaju kampanii zarówno dla tożsamości narodowej, jak i marki kraju, i to pomimo oczywistych motywacji finansowych przedsiębiorstw prywatnych (zob. White, Kolesnicov 2015). W tym sensie White i Klesnicov przekonywali o możliwym do osiągnięcia efekcie synergii, polegającym na połączeniu interesów poszczególnych „interesariuszy" marki narodowej. Nie podejmując próby odpowiedzi na pytanie o wpływ brandingu narodowego na komunikację firm (i odwrotnie), warto zauważyć, że zestawienie wspomnianego artykułu z analizowanym tekstem trafnie oddaje charakter dyskusji toczącej się na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*.

doświadczeń przedsiębiorstw prywatnych, przez co stawały się niemożliwe do bezpośredniego zastosowania w kontekście jednostek terytorialnych, takich jak kraje. Sytuacja ta prowadziła do chaosu terminologicznego oraz swoistej płynności tworzonych znaczeń, wymagających nieustannego negocjowania. Zasadnicza część analizowanych tekstów z konieczności zawierała w związku z tym specjalną sekcję poświęconą odpowiedzi na podstawowe wydawać by się mogło kwestie, takie jak chociażby możliwość opisywania państw przy użyciu określeń zapożyczonych wprost ze słownika brandingu „głównego nurtu" [32].

Problemy z ewaluacją

Traktowanie brandingu narodowego jako bardziej szczegółowej wersji „zwykłego" zarządzania marką w naturalny sposób prowadziło nie tylko do zapożyczenia zwrotów służących do charakteryzowania obserwowanych fenomenów, ale także do uznania za relewantny całego zakresu problemów, z jakimi na co dzień mierzyli się menadżerowie marek produktowych lub korporacyjnych. Wśród nich niezwykle istotny okazywał się obowiązek dokonania miarodajnej oceny poszczególnych inicjatyw w celu oszacowania ich wpływu na ogólną kondycję danej marki. Ewaluacji tej z założenia powinny podlegać zarówno jej materialne („twarde"), jak i niematerialne („miękkie") elementy, a więc na przykład oprócz wyników sprzedaży pod uwagę należało brać również skojarzenia publiczności z produktem/firmą X, w równym stopniu składające się na ogólny kapitał marki („*brand equity*") (zob. np. de Chernatony 2003: 249-254, Kapferer 2012: 7-11, Keller 2011:r2, Kotler, Keller 2019: 266-267).

Jeśli chodzi o państwa narodowe, konieczność oszacowania siły marek na podstawie danych liczbowych stanowiła wyraźną inspirację wspomnianego wcześniej rankingu *NBI* (a także innych rankingów, zob. przypis 28. w poprzednim rozdziale). O znaczeniu tej kwestii mówił również Wally Olins, który podczas wspomnianego na początku tego rozdziału wywiadu dla magazynu *Brief* wypowiadał się na temat potrzeby ewaluacji w procesie brandingu narodowego. Jego zdaniem bardzo ważna, choć zarazem wyjątkowo problematyczna była odpowiedź na pytanie o skuteczność metod stosowanych na każdym etapie budowania reputacji kraju.

W podobny sposób do sprawy oceny podchodziła autorka następnego, ostatniego już ekscerptu będącego przedmiotem szczegółowej analizy w niniejszej pracy. Głównym celem artykułu, z którego pochodzi poniższy tekst, było przeprowadzenie studium przypadku dotyczącego brandingu narodowego Islandii. Bazując na własnych doświadczeniach wynikających z długoletniej współpracy z różnymi instytucjami odpowiedzialnymi za promocję wspomnianego kraju, autorka dochodziła do bardzo interesujących wniosków związanych z pomiarem efektywności działań brandingowych. W omawianym artykule, zatytułowanym *Promoting Iceland: The Shift from Nature to People's Power*, przeczytać można następujące słowa:

> **[44]** „As in all work regarding marketing and strategy, it is important to be able to measure the impact of the work as well as being able to secure the finance and budget for the future. The challenges in measuring the effect of image building for a whole country is that the country is the brand itself and breathes and lives on its own whether the work is done or not".
>
> „Podobnie jak w przypadku wszystkich przedsięwzięć związanych z marketingiem i strategią, ważne jest, aby móc zmierzyć wpływ działań, jak również być w stanie zapewnić finanse i budżet na przyszłość. Wyzwaniem w przypadku pomiaru efektu budowania wizerunku dla całego kraju jest to, że kraj sam w sobie jest marką, oddycha i żyje samodzielnie, bez względu na to, czy praca została wykonana, czy nie"[8].
>
> (Hlín Pálsdóttir 2016: 216)

Omówienie cytowanego tekstu warto rozpocząć od nieco oczywistej uwagi dotyczącej głównego punktu odniesienia autorki, którym tak jak w przypadku większości analizowanych przeze mnie tekstów jest branding „głównego nurtu", kojarzony w tym przypadku z marketingiem oraz myśleniem strategicznym. Tym samym za pewnik przyjęte zostaje podobieństwo państw narodowych oraz przedsiębiorstw prywatnych, a co za tym idzie — również kompatybilność metod zarządzania marką w stosunku do działań mających na celu poprawę reputacji kraju. Z oczywistych względów, związanych głównie z historią rozwoju międzynarodowego systemu kapitalistycznego, sektor komercyjny był przy tym traktowany jako wzorcowy, jeśli chodzi o ogólne reguły postępowania. Jedną z takich zasad była konieczność ewaluacji poszczególnych działań, o której pisze autorka. Co warte uwagi, w tym kontekście wspomina ona

[8] W tekście polskim wprowadzam nieznaczną modyfikację związana z nieprawidłową konstrukcją ostatniego zdania cytowanego fragmentu. Autorka pisze w nim bowiem o wyzwaniach [*the challenges*], stosując następnie czasownik w liczbie pojedynczej [*is*]. W tłumaczeniu zdecydowałem się w związku z tym na dość ogólne określenie „wyzwania w przypadku pomiaru efektu budowania wizerunku".

również o znaczeniu, jakie przywiązywano do kwestii długofalowego finansowania projektów zarządzania marką. Choć nie jest to oczywiste, a przynajmniej nie zostało *explicite* wyrażone w tekście, obydwa aspekty łączył najprawdopodobniej ścisły związek, ponieważ to właśnie wyniki pomiaru efektywności mogły stanowić jedną z ważniejszych podstaw do zapewnienia dalszego wsparcia finansowego projektu zarządzania marką. Policzalny charakter takiej ewaluacji („zmierzyć wpływ działań") mógł wpływać na proces podejmowania decyzji, ponieważ ze względu na dowody empiryczne niektóre z nich mogły następnie jawić się jako racjonalne lub przynajmniej bardziej rozsądne.

W przeciwieństwie do pomiarów dokonywanych w przypadku przedsiębiorstw prywatnych ocena efektywności działań promocyjnych państw stwarzała jednak spore problemy. Zdaniem Hlín Pálsdóttir powodem była skomplikowana natura krajów-marek, które wbrew prostej analogii, na zasadzie której państwo uznawano za większą firmę, trudno było ująć w jednoznaczne ramy. Najważniejszym problemem było to, że nie dało się ustalić bezdyskusyjnie, jakie czynniki lub wydarzenia miały wpływ na „siłę" wybranej marki narodowej, a które z nich były w tym kontekście nieistotne, ponieważ, jak można przypuszczać, z uwagi na ogromną kompleksowość kraj wysyłał w świat zbyt wiele komunikatów na różnych poziomach jednocześnie.

Z perspektywy przeprowadzanej analizy najbardziej istotne jest to, że cytowana wypowiedź uwidacznia inherentną sprzeczność teorii brandingu narodowego. Chodzi mi tutaj o drugą część przywoływanego tekstu, gdzie autorka stwierdza, iż „kraj sam w sobie jest marką, bez względu na to, czy praca została wykonana, czy nie". Warto przypomnieć, że przeświadczenie o niemożliwości nieposiadania wizerunku czy reputacji miała być jednym z głównych powodów przyjęcia „filozofii" brandingu, a w konsekwencji także przejęcia kontroli nad marką własnego kraju. W przypadku omawianej wypowiedzi owo samoistne powstawanie wizerunku [14], głównie z powodu wspomnianego problemu z identyfikacją czynników wpływających bezpośrednio na markę narodową, zyskiwało wyraźnie negatywny wydźwięk. Z jednej strony bowiem kraj miał wizerunek — ujmowany jako pewien zbiór wyobrażeń na temat jego rzeczywistych lub nierzeczywistych cech — niezależnie od tego, czy podejmował w związku z tym jakiekolwiek działania, czy nie. Z drugiej strony,

dokładnie ten sam fakt powodował trudności z oceną skuteczności działań w ramach programu brandingu narodowego. W tym sensie warunek możliwości powstawania wizerunku lub marki kraju był równocześnie powodem jego „niekontrolowalności". W celu podkreślenia tej aporii autorka wykorzystuje personifikację, zgodnie z którą kraj będący marką "oddycha i żyje samodzielnie" [*breathes and lives on its own*], bez względu na charakter podejmowanych działań w zakresie brandingu narodowego.

Na podstawie tak sformułowanych uwag krytycznych celowość zarządzania marką kraju stawała się kwestią dyskusyjną. Można założyć, że odpowiedzią na podobne zarzuty mogłoby być nawoływanie do szczegółowego monitorowania wszystkich kanałów komunikacji państwa z otoczeniem oraz postulowanie obrania perspektywy długoterminowej. Włączenie w zakres brandingu narodowego długiej listy czynników, w tym przede wszystkim codziennych lub nawet okazjonalnych kontaktów z obywatelami kraju zarządzającego swoją reputacją, musiało jednak skutkować niemożliwością praktycznej kontroli oraz ewaluacji poszczególnych elementów marki narodowej.

9.2. Nieudana paradygmatyzacja

Dalszą część rozważań w niniejszym rozdziale chciałbym poświęcić analizie artykułów, w których wyraźnie widoczna jest tendencja do ustalenia nowego porządku w dyskursie o marce narodowej. Jak sygnalizowałem wcześniej, wybrane teksty można potraktować jako dokumenty wskazujące na niejednolitość oraz nieciągłość tej formacji dyskursywnej. Szczególnie interesujące jest w nich dążenie do negocjacji znaczeń, które, jak wydawać by się mogło, biorąc pod uwagę proces paradygmatyzacji opisany w poprzednim rozdziale, nie powinny podlegać dyskusji. Mimo to, analizując teksty publikowane w różnych miejscach, a w szczególności w czasopiśmie *Place Branding and Public Diplomacy*, dostrzec można pewne próby reorganizacji dyskursu. Ich najbardziej wyrazistą formę stanowią eksplicytne nawoływania do jednoznacznego zdefiniowania podstawowych pojęć, takich jak branding miejsc, branding narodowy czy marka kraju, jak również do podjęcia intelektualnego wysiłku, mającego na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy zarządzanie marką kraju było w ogóle możliwe. Podobne intencje bezsprzecznie świadczą moim zdaniem o nieudanej paradygmatyzacji brandingu narodowego. Dlatego też analiza materiałów, w których pojawiają się tego

rodzaju postulaty lub wprost podejmowane są próby redefinicji najważniejszych znaczeń, wydaje się w pełni uzasadniona, aby zrozumieć i opisać dyskurs o marce narodowej w latach 1997-2017.

Jak pokazuje jeden z omawianych przeze mnie wcześniej fragmentów artykułu Anholta [41], także i ten autor odegrał istotną rolę w procesie ustalania nowego porządku dyskursu. Jest to o tyle interesujące, że bardzo często to właśnie brytyjski konsultant uznawany jest za najważniejszego przedstawiciela, jeśli nie wręcz twórcę teorii brandingu narodowego. Okazuje się jednak, że jeśli uwzględnić wyłącznie jego publikacje z lat 2008-2010[9] (oraz tę z roku 2014, która była zarazem jego ostatnią w interesującym mnie czasopiśmie) Anholta uznać można za jednego z największych krytyków metod zarządzania marką kraju. Jak pisałem wcześniej, fakt ten jest często pomijany, tak przez zwolenników, jak i przeciwników brandingu narodowego. Jak sądzę, warto dokładnie przyjrzeć się ewolucji poglądów wskazanego autora, także po to, by zarysować ogólne tło dyskusji na temat marki narodowej, jaka toczyła się na łamach *PB&PD*, szczególnie w roku 2010 i w latach następnych[10].

Metafora, mit, kłopotliwy czasownik

Znaczącą zmianę stanowiska Anholta na temat brandingu narodowego można zaobserwować już w roku 2007, gdy ukazała się jego książka *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*. Jak zapowiada tytuł, autor starał się zaproponować w niej inne podejście do reputacji państw, a także, choć w mniejszym stopniu, miejsc takich jak miasta i regiony. Jego najważniejszym celem było spojrzenie na stan dyscypliny brandingu narodowego z perspektywy czasu oraz zaproponowanie dalszego kierunku jej rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem problemów i wyzwań, jakie pojawiły się w trakcie dekady od momentu pojawienia się pierwszych wzmianek na temat marki kraju (zob. Leonard 1997, Anholt 1998). W tym kontekście według autora najistotniejszą kwestią było ponowne zastanowienie się nad zasadnością opisywania państw za pomocą kategorii oraz określeń zaczerpniętych z podręczników brandingu.

---

[9] Warto odnotować, że większość z tekstów opublikowanych wówczas przez Anholta w *PB&PD* została później wykorzystana przez niego w książce *Places. Identity, Image and Reputation* (zob. Anholt 2010b).

[10] Uwagi zawarte w tej części pracy w naturalny sposób wiążą się z charakterystyką procesu popularyzacji brandingu narodowego przedstawioną przeze mnie w Rozdziałach 1 i 2.

Wnioski Anholta — publikowane także w różnym czasie w *Place Branding and Public Diplomacy*, do czego wrócę w dalszej części tekstu — dotyczyły w szczególności dwóch bezpośrednio związanych ze sobą kwestii. W pierwszej kolejności autor zauważał, że problem polegał na zbyt uproszczonym, potocznym rozumieniu tego, czym w swej istocie było zarządzanie marką, zbyt często kojarzone po prostu z działaniami czysto marketingowymi, takimi jak tworzenie identyfikacji wizualnej lub promocja za pomocą reklamy [41], co bez wątpienia stanowiło przeszkodę w popularyzacji brandingu narodowego, zwłaszcza biorąc pod uwagę ryzyko negatywnych konotacji ze „sprzedawaniem" narodu. Anholt przekonywał również, że zarządzanie marką narodową było traktowane zbyt dosłownie i to zarówno przez ekspertów, którzy zapewniali o natychmiastowej skuteczności brandingu, jak i przez wierzących w obietnice specjalistów przedstawicieli rządów, którzy skłonni byli inwestować spore środki w celu zarządzania reputacją swoich państw w oczekiwaniu szybkich rezultatów.

Na podstawie podobnych obserwacji brytyjski konsultant stworzył również dwa scenariusze dalszego rozwoju teorii brandingu narodowego. Pierwszy z nich zakładał dalszą szeroką akceptację „naiwnego" podejścia do kwestii wizerunku oraz marki kraju, a w konsekwencji dalsze uprawianie mało skutecznej propagandy skutkujące „wyrzucaniem w błoto" pieniędzy z budżetów kolejnych państw. Scenariusz drugi zakładał natomiast dyskusję na temat zarządzania marką narodową, „wzniesienie debaty na odpowiedni poziom intelektualny", wymagający zaangażowania „myślicieli i praktyków" z dziedziny brandingu miejsc (Anholt 2007c: 3). Wyłącznie taka forma współpracy i zbiorowej odpowiedzialności mogła zdaniem Anholta spowodować rozwój dyscypliny, a w związku z tym w dalszej kolejności pobudzić także „rozwój oraz konkurencyjność państw, regionów i miast" (Anholt 2007c: 3).

Zaproponowana przez niego teoria „tożsamości konkurencyjnej", będąca z założenia nową, ulepszoną wersją brandingu narodowego[11], miała rzecz jasna przyczynić się do realizacji drugiego z przedstawionych w publikacji scenariuszy. Anholtowi chodziło przy tym głównie o zmianę postrzegania metod zarządzania marką

[11] Wskazuje na to drugi człon anglojęzycznego tytułu publikacji Anholta. W oryginale książkę zatytułowano bowiem *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*.

narodową. Idea stojąca za „tożsamością konkurencyjną" wynikała z połączenia tożsamości narodowej, polityki oraz ekonomii i pod tym względem miała stanowić bardziej adekwatny punkt odniesienia przy okazji dyskusji o reputacji państw (lub miejsc w ogóle). Zamiast brandingu, kojarzonego z reklamą, *public relations* lub systemem identyfikacji wizualnej (wykorzystaniem przez marki logotypów, barwy, liternictwa itd.), zaprezentowane w książce podejście miało polegać na dostosowaniu najlepszych praktyk z sektora prywatnego do specyfiki państw narodowych, a nie na ich bezmyślnym kopiowaniu. Słowem, chodziło o opracowanie teorii dedykowanej markom miejsc, pozostającej co prawda w bliskim związku z brandingiem, lecz wyłącznie na zasadzie inspiracji.

Dowodzi tego fragment pochodzący z podrozdziału *Co to jest marka* — poprzedzonego sekcją o wiele znaczącym tytule *Dlaczego branding ma złą markę?* — w którym Anholt umieścił niezwykle ważną konstatację, powtarzającą się także w jego późniejszych tekstach. Wówczas ten autor pisał tak:

> „[F]undamentalna teza tej książki głosi, że narody, regiony i miasta mogą wprawdzie *posiadać* wizerunek marki, lecz zazwyczaj nie może on *być* swobodnie kształtowany, a przynajmniej nie w taki sposób, jak w przypadku produktów, usług czy firm".
>
> (Anholt 2007c: 12, podkreślenia w oryginale).

Co równie ważne w perspektywie dalszych rozważań, autor dodawał później ponadto, że określenie „marka kraju" bywa pojmowane zbyt dosłownie, gdyż zwrot ten stanowił jedynie podstawę pewnej metafory mającej na celu zrozumienie istoty międzynarodowej rywalizacji (Anholt 2007c: 34-35). W ten sposób wskazywał on lukę, którą wypełnić miała teoria „tożsamości konkurencyjnej".

Liczne mniej lub bardziej obszerne fragmenty zawierające najważniejsze wątki argumentacji przedstawionej w *Tożsamości konkurencyjnej* zostały także opublikowane w innych tekstach Anholta z roku 2008 i lat następnych. Ciekawą wzmiankę o metaforycznym charakterze marki narodowej można na przykład odnaleźć w artykule rozpoczynającym czwarty rocznik *Place Branding and Public Diplomacy*, zatytułowanym *Place Branding: Is it Marketing or isn't it?* (Anholt 2008c). Próbując udzielić odpowiedzi na pytanie postawione w tytule, brytyjski konsultant postanowił wykorzystać dość oryginalny zabieg retoryczny, polegający na przeprowadzeniu

wywiadu z samym sobą. Jedno z pierwszych pytań stawianych w kontekście teorii „tożsamości konkurencyjnej" dotyczyło związku brandingu miejsc z ogólnie rozumianym brandingiem. Odpowiedź, jaką otrzymać miały osoby zainteresowane taką wiedzą, bazowała na przedstawionych powyżej obserwacjach, zgodnie z którymi w przypadku państw lub innych jednostek terytorialnych bynajmniej nie chodziło o dosłownie rozumiany proces zarządzania marką. Jak zauważał autor, „istnieje ogromna różnica pomiędzy obserwacją, iż miejsca *mają wizerunki marki* (co jest tylko użyteczną metaforą) a twierdzeniem, że można *zarządzać markami miejsc* (co jest przesadnie ambitnym, całkowicie nieudowodnionym i ostatecznie nierozsądnym twierdzeniem)" (Anholt 2008c: 2, podkreślenia w oryginale). Owe „wizerunki marki" [*brand images*] miały mieć, zdaniem Anholta, oczywisty wpływ na reputację państw — dlatego też nie zmieniał się główny powód zainteresowania tym aspektem — jednak w celu poprawy pozycji kraju na arenie międzynarodowej należało zrobić o wiele więcej niż tylko skorzystać z usług profesjonalnej agencji brandingowej. Zdaniem autora potrzebna była do tego „prawdziwa" zmiana wewnątrz kraju. Dopiero potem można było przekazywać opinii światowej informacje i przekonywać odbiorców do zmiany nieaktualnych wyobrażeń o danym państwie oraz jego mieszkańcach.

W podobnym tonie autor *Sprawiedliwości marek* wypowiadał się o inicjatywach brandingu narodowego w Azji w czwartym numerze *PB&PD* z 2008 roku (Anholt 2008b). Tym razem przejawem zbyt naiwnej interpretacji budowania reputacji państw miały być działania promocyjne krajów azjatyckich, w tym między innymi Malezji, powszechnie chwalonej za skuteczność kampanii *Malaysia Truly Asia*. Z punktu widzenia Anholta tego rodzaju przedsięwzięcia błędnie określano jako egzemplifikacje brandingu narodowego, podczas gdy w rzeczywistości, zamiast prawdziwie holistycznego podejścia zgodnego z jego teorią „tożsamości konkurencyjnej", stanowiły one jedynie próby przyciągania zagranicznych turystów i jako takie mogły być uznane co najwyżej za przykład sprawnego zarządzania marką atrakcji turystycznych [*destination branding*] (Anholt 2008b: 265).

Omawiany artykuł jest interesujący także z tego względu, że wyraźnie sceptyczne podejście Anholta znalazło swoje odzwierciedlenie bezpośrednio w warstwie językowej. Manifestacją krytycznego stanowiska autora było bowiem konsekwentne

umieszczanie zwrotu „branding narodowy" w cudzysłowie, co widoczne jest także w tytule całego tekstu: *'Nation Branding' in Asia*. Zabieg ten miał na celu podkreślenie fundamentalnego niezrozumienia istoty budowania reputacji państw przez przedstawicieli środowisk rządowych, a także osoby świadczące profesjonalne usługi w tym zakresie. Zamiarem Anholta było natomiast udowodnienie, że nie każda inicjatywa związana z wizerunkiem państwa może być uznana za przedsięwzięcie godne miana brandingu narodowego. Warto zauważyć, że prócz krytyki nadmiernie uproszczonej interpretacji zarządzania marką — być może nieświadomie lub nawet wbrew własnym intencjom — autor wskazywał tym samym na wieloznaczność brandingu narodowego, stanowiącą w gruncie rzeczy potwierdzenie nieudanego procesu paradygmatyzacji.

Jeszcze bardziej dosadną krytykę przekonania o niezwykłej mocy brandingu można odnaleźć w tekście Anholta opatrzonym zdecydowanie kontrowersyjnym tytułem *Why Nation Branding Does not Exist*[12] (Anholt: 2008e). Już w pierwszym zdaniu swojej wypowiedzi autor pisał, że coś takiego jak branding narodowy nie istnieje i należy w tym przypadku mówić raczej o micie, w dodatku dość niebezpiecznym. Wiarę w skuteczność metod zarządzania marką określał on z kolei jako „próżną", a nawet „głupią" (Anholt: 2008e: 1). Najważniejszym tego powodem był, jego zdaniem, brak jednoznacznych dowodów świadczących o skuteczności brandingu narodowego. Co ciekawe, obserwację tę miały potwierdzać wyniki rankingu *NBI* z lat 2005-2008. Jak argumentował Anholt, pozycja państw, których rządy wydawały spore sumy pieniędzy na kampanie brandingowe, pozostawała zazwyczaj bez zmian we wspomnianym zestawieniu, a czasami można było nawet zauważyć ich spadek w ogólnoświatowej hierarchii. Co więcej, odwrotną tendencję nierzadko dało się zaobserwować w przypadku tych państw, które nie podejmowały szczególnych działań brandingowych. To z kolei prowadziło autora do nieco zaskakujących wniosków. Jego zdaniem branding narodowy był bowiem problemem, a nie rozwiązaniem, ponieważ, jak pisał, „to opinia publiczna »branduje« kraje" [*it is public opinion that "brands" countries*], redukując ich złożoność do „prostych, anachronicznych i niesprawiedliwych

[12] W związku z publikacją tego tekstu w kilku źródłach w dalszej części wywodu odwołuję się do numeracji stron zgodnej z wersją dostępną na stronie: http://europaregina.eu/downloads/orangecontest/SimonAnholtNationBranding.pdf [dostęp: 08.08.19].

stereotypów" (Anholt: 2008e: 1). W związku z tym zadaniem rządów miała być próba walki z ignorancją międzynarodowej publiczności, jednak nie za pomocą komunikacji marketingowej, która musiała okazać się nieskuteczna, biorąc pod uwagę fakt, że reputacja państw nie powstawała wyłącznie w wyniku komunikacji. Zamiast tego Anholt zalecał trzy rodzaje działań. Po pierwsze, monitoring i zrozumienie własnego wizerunku. Po drugie, opracowanie wspólnej strategii określającej najważniejsze cele i ogólną narrację o państwie. I wreszcie po trzecie, jego zdaniem zmiana opinii na temat kraju wymagała dbałości ze strony rządu o odpowiedni klimat, sprzyjający podnoszeniu poziomu innowacji, jakości produktów i usług, polityki itp. Słowem, chodziło więc o udowodnienie prawdziwości tworzonej narracji, ponieważ, jak utrzymywał autor, reputacji państwa nie można było stworzyć, ale trzeba było na nią zapracować (Anholt: 2008e: 3-4).

Omawiając wspomniany tekst, warto również zwrócić uwagę na to, że po raz kolejny Anholt nie negował znaczenia, jakie posiadał pozytywny wizerunek kraju dla jego przyszłości. Problem pojawiał się dopiero wtedy, gdy na podstawie angielskiego rzeczownika „*brand*" tworzono czasownik „*branding*" (zob. Anholt 2008c: 2; 2008d: 32; 2010a: 7-8). Takie działanie językowe sugerowało możliwość wykorzystania w przypadku państw narzędzi i technik zarządzania marką znanych w sektorze prywatnym. W przeciwieństwie do przedsiębiorstw lub korporacji — głównie z uwagi na podkreślaną przeze mnie wielokrotnie w tym rozdziale kompleksowość — wpływ rządów na komunikację całego kraju był jednak z konieczności mocno ograniczony [43]. Mówienie o zarządzaniu marką, a więc stosowanie czasownika odrzeczownikowego „*branding*", było dla Anholta kolejnym dowodem zbyt dosłownego rozumienia metafory, zgodnie z którą państwa posiadały wizerunki oraz marki na tej samej zasadzie, na jakiej posiadały je produkty lub firmy. Możliwość zarządzania tak cennymi zasobami sprawiała jednakże o wiele większe trudności niż miało to miejsce w sektorze prywatnym.

Nieznośna płynność znaczeń

Na trudności związane z semantyką brandingu narodowego należy spojrzeć także z nieco bardziej ogólnej perspektywy. Problem jednoznacznego określenia, czym była

marka narodowa oraz na czym właściwie miał polegać związek marki kraju z praktyką zarządzania „zwykłymi" markami był powiązany z szeroką dyskusją na temat adekwatności mówienia o markach miejsc („*place brands*") w ogóle. Jak pisałem w Rozdziale 5, określenie „miejsce" miało ogromny potencjał ze względu na swoją wieloznaczność, wykorzystywaną przez ekspertów, by dowolnie zmieniać optykę i płynnie przechodzić z poziomu państw na poziom regionów („w górę" lub „w dół") lub miast („w dół") [7]. Zarządzanie marką miejsc („*place branding*"), jako wyzwanie dla jednostek terytorialnych o różnej skali, miało zyskiwać dzięki temu społeczną relewancję.

Jak pokazują wybrane teksty z czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy,* mające na celu przedstawienie stanu badań w tej dyscyplinie (zob. Dinnie 2004, Hanna, Rowley 2008, Hankinson 2010, Gertner 2011), ów potencjał semantyczny był jednak postrzegany równocześnie jako problematyczny, głównie z uwagi na trudną do osiągnięcia autonomię pola, o którym mowa. Niejednoznaczność „miejsca", ułatwiająca popularyzację podstawowych założeń „filozofii" brandingu, stanowiła wyraźne przeciwieństwo precyzji terminologicznej, będącej jednym z wymogów formalnych w świecie nauki[13]. Brak jasno zdefiniowanych pojęć utrudniał określenie wyraźnych granic dyscypliny, co powodowało z kolei problem stworzenia powszechnie obowiązujących norm, uniemożliwiając zarazem utworzenie podstaw teoretycznych w postaci w miarę koherentnego stanu badań i wynikających z niego aksjomatów. W konsekwencji autorzy albo pisali o tych samych kwestiach, posługując się różnymi nazwami, albo rozpoczynali swoje teksty od szeregu definicji — w tym nierzadko od definicji samego brandingu — co przypominało bardziej nieustanną negocjację znaczeń niż proces akumulacji wiedzy kojarzony z naukową lub nawet *quasi*-naukową interpretacją świata, pełną faktów i obiektywnych prawd.

Jeżeli potraktować branding narodowy jako bardziej specyficzną odmianę brandingu miejsc, jasne staje się, jakie przeszkody należało przezwyciężyć, aby móc uznać proces paradygmatyzacji za zakończony z powodzeniem. Stworzenie teorii

[13] W tym kontekście na uwagę zasługuje w szczególności ostatni z przywołanych powyżej przeglądów literatury, w którym David Gertner nawoływał do wskazania najważniejszych różnic w podejściu do zarządzania markami państw, regionów i miast, a także do rozwijania i weryfikowania ram teoretycznych, typologii oraz modeli, niezbędnych do dalszego rozwoju brandingu miejsc (zob. Gertner 2011: 101).

dotyczącej krajów-marek wymagało przede wszystkim sprecyzowania najważniejszych pojęć. Co być może równie istotne, należało także określić, czym branding narodowy różnił się od brandingu w wersji bezprzymiotnikowej oraz wyjaśnić, jaka była różnica pomiędzy zarządzaniem marką kraju a brandingiem miast, regionów czy też innych lokalizacji (zob. przypis na poprzedniej stronie). W dalszej części tego rozdziału chciałbym przyjrzeć się trzem artykułom, których autorzy, dochodząc co prawda do różnych wniosków, starali się rozwiać wątpliwości związane z terminami kluczowymi dla brandingu narodowego, a także opisać relacje omawianej teorii z brandingiem „głównego nurtu" i brandingiem miejsc.

Jedną z najważniejszych prób tego rodzaju był artykuł Anholta (2010a), w którym autor po raz kolejny dążył do szczegółowego wyjaśnienia, na czym polegać miało budowanie reputacji miejsc. Owo dążenie zostało eksplicytnie wyrażone już na samym początku w tytule tekstu (*Definitions of Place Branding — Working Towards a Resolution*), który sygnalizował jednocześnie potrzebę uporania się z problemem, jakim była semantyczna płynność, tak charakterystyczna dla brandingu miejsc, w tym również dla brandingu narodowego. Co ciekawe, to właśnie sytuacja państw narodowych, niejako wbrew tytułowej sugestii autora, stanowiła główny wątek tworzonej przez niego narracji. Już w tym miejscu zauważalny staje się problem delimitacji, o którym wspominałem powyżej, ponieważ z jednej strony Anholt traktował zarządzanie marką miejsc jako dyscyplinę nadrzędną względem brandingu narodowego, z drugiej natomiast, pisząc o brandingu miejsc, podawał przykłady, które w znakomitej większości dotyczyły państw.

Wyjaśnieniem takiego stanu rzeczy może być ogólny cel brytyjskiego konsultanta, przedstawiony przez niego we wstępie omawianego artykułu. Z uwagi na brak powszechnego konsensusu, niezbędnego do dalszego rozwoju dyscypliny — oraz, co wydaje się oczywiste, również czasopisma *PB&PD* — Anholt dążył do zapoczątkowania debaty na temat problemów związanych z używaniem określeń „marka" i „branding", gdy mowa o wizerunku lub reputacji miejsc. Analizowany tekst, szczególnie ze względu na pozycję zajmowaną przez autora w środowisku teoretyków

i praktyków brandingu miejsc, miał rozwiać niektóre wątpliwości w tej kwestii, stając się dodatkowo naturalnym przyczynkiem do szerszej dyskusji[14].

Jak można wywnioskować na podstawie mojego wcześniejszego omówienia tekstów Anholta, od pewnego momentu bardzo krytycznie wypowiadał się on na temat traktowania państw narodowych jako marek. Nie dziwi zatem, że w artykule, o którym mowa, autor *Tożsamości konkurencyjnej* starał się udowodnić, że metody zarządzania reputacją lokalizacji zasadniczo różnią się od tych stosowanych w tym celu przez przedsiębiorstwa prywatne. Tworzenie pozytywnego wizerunku czy też marki miejsca, jak pokazywało jego wieloletnie doświadczenie, było zdecydowanie poważniejszym wyzwaniem, dlatego też należało przemyśleć raz jeszcze podstawy brandingu miejsc, poczynając od rozważenia, czy zarządzanie tak niematerialnym kapitałem jak marka było w ogóle możliwe, a na ustaleniu podstawowej terminologii kończąc. Kierując się tego rodzaju intencją, autor starał się przedstawić swoje poglądy w bardzo uporządkowany sposób, dzieląc cały tekst na kilka sekcji, których tytuły sygnalizować miały kolejne punkty sporne w dyskusji na temat marek miejsc.

Pierwszy z wątków poruszonych przez Anholta związany był bezpośrednio z odpowiedzią na dość ogólne pytanie, postawione przez niego w tytule sekcji: *Can a Place Be a Brand?* [*Czy miejsce może być marką?*]. W tej części artykułu autor próbował udowodnić, iż miejsca właściwie od zawsze starały się przyciągać różne grupy ludzi, czego przykładem była według niego rywalizacja o nowych osadników i inwestorów, jaka miała miejsce Stanach Zjednoczonych już w na przełomie XIX i XX stulecia. W dalszej kolejności Anholt opisywał rozwój promocji lokalizacji, podkreślając szczególną rolę Philipa Kotlera i jego współpracowników, którzy w 1993 roku opublikowali książkę *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (Kotler i in. 1993, zob. także Rozdział 1), rozpoczynając tym samym dyskusję na temat „strategicznego marketingu miejsc".

[14] Tak samo należy interpretować tekst Jeremy'ego Hildretha, który został opublikowany w tym samym numerze *Place Branding and Public Diplomacy* (Hildreth 2010). W tym przypadku istotny był nie tylko tytuł samego artykułu — *Place Branding: a View on the Arm's Length* — ale również informacja o tym, że publikacja ta, dotyczące przyszłości brandingu miejsc, powstała na wyraźną prośbę Anholta (Hildreth 2010: 27). Jako odpowiedź na wezwanie Anholta potraktować można również tekst rozpoczynający czwarty numer *PB&PD* z 2011 roku, w którym Robert Govers próbował określić skomplikowane relacje łączące marketing i branding miejsc (zob. Govers 2011). Najważniejszym głosem w opisywanej dyskusji wydaje się jednak artykuł Yinga Fana, którego omówieniem zajmę się na kolejnych stronach tego rozdziału (zob. Fan 2010).

Choć autor doceniał wkład wspomnianego grona naukowców, jego zdaniem odniesienie do marketingu, kojarzonego głównie z „rozwijaniem, promocją, dystrybucją i sprzedażą produktów oraz usług", uniemożliwiało właściwe spojrzenie na reputację miejsc (Anholt 2010a: 2). Konkluzja tej części artykułu Anholta dotyczyła dobrze znanego motywu powszechnej rywalizacji spowodowanej globalizacją, która wymuszała wykorzystanie narzędzi oraz metod wypróbowanych wcześniej w sektorze prywatnym w przypadku państw.

W drugiej sekcji, zatytułowanej *From Place Marketing to Place Branding* [*Od marketingu miejsc do brandingu miejsc*], autor kontynuował opis ewolucji brandingu miejsc, zwracając szczególną uwagę na dwa obszary, w których najszybciej dostrzeżono znaczenie wizerunku oraz marki, odpowiednio: w brandingu kierunków turystycznych („*destination branding"*) — często mylonym jego zdaniem z brandingiem miejsc lub narodowym — oraz w sektorze eksportu, gdzie często można było obserwować zakończone sukcesem próby współpracy firm prywatnych z instytucjami publicznymi, by wykorzystać potencjał tzw. efektu kraju pochodzenia („*country of origin effect"*) (Anholt 2010a: 3). W opinii Anholta rosnąca popularność brandingu, widoczna także w przypadku promocji dóbr kultury czy przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych, skutkowała tytułowym przejściem od marketingu do zarządzania marką miejsc.

Dalszy ciąg wywodu autora dotyczył zarzutów, jakie w jego przekonaniu niesłusznie stawiano zwolennikom brandingu miejsc. Na kolejnych stronach autor starał się odpowiedzieć na uwagi krytyczne, które, mówiąc bardzo ogólnie, świadczyły według niego o ignorancji oraz wynikającej z niej zbyt uproszczonej interpretacji brandingu. W tym celu brytyjski konsultant stawiał dwa pytania: *Is a Place Name a Brand Name?* [*Czy nazwa miejsca jest nazwą marki?*], a także *Is a Flag a Logo?* [*Czy flaga jest logiem?*], pełniące zarazem funkcję tytułów następujących po sobie sekcji (Anholt 2010a: 4-6). W pierwszej kolejności autor zdecydował się odeprzeć zarzut, zgodnie z którym miejsca nie mogły być traktowane jako marki z powodu nazw, które o wiele trudniej podlegały zmianom niż nazwy produktów bądź firm. Jak utrzymywał Anholt, przykłady państw oraz miast, takich jak Tajwan, Liberia, Seszele czy Aleksandria, wyraźnie świadczyły o tym, że intencje związane z nadawaniem nazw

miejscom były podobne do tych, jakie można było zaobserwować w sektorze komercyjnym. Według autora zarówno mniej, jak i bardziej odległa historia dostarczała wielu dowodów, wskazujących na świadomy rebranding państw [30]. Dodatkowym argumentem przemawiającym za słusznością porównywania miejsc do marek miał być fakt, że każdy kraj posiadał własne symbole wizualne. Zdaniem autora niektóre flagi państwowe, z założenia tworzone po to, by reprezentować dany naród, pełniły podobną funkcję do logotypów znanych firm, ponieważ przywoływały one natychmiastowe, silne skojarzenia publiczności, jak w przypadku Szwajcarii, Wielkiej Brytanii czy Japonii.

Najistotniejsza i zarazem najciekawsza jest jednak ta część omawianego artykułu, w której Anholt próbuje wyjaśnić, czym jego zdaniem był branding miejsc. W tym miejscu jego linia argumentacji staje się zbieżna ze strategią opisaną przeze mnie w poprzednim podrozdziale na podstawie tekstów tego autora z roku 2008. Po pierwsze, przyznawał on, że analogie między miejscami a markami komercyjnymi wydawały się uzasadnione, ponieważ państwa, miasta czy nawet regiony, tak jak przedsiębiorstwa i produkty, miały swoje wizerunki („*brand images*"). Po drugie, owe wizerunki były równie ważne dla przyszłości miejsc, jak w przypadku „zwykłych" marek, a ogromne znaczenie tej kwestii wymuszało zwiększenie zainteresowania metodami budowania reputacji. Po trzecie zaś, Anholt wyraźnie zaznaczał, że o ile przejście od promocji do marketingu, jak również późniejsze zwrócenie uwagi na markę miejsca mogło wydawać się zupełnie oczywiste i logiczne, o tyle mówienie o brandingu miejsc powodowało wiele nieporozumień (Anholt 2010a: 7). Powodem takiego stanu rzeczy była według niego szczególna cecha wizerunku, a mianowicie to, że powstawał on w głowach odbiorców, i z tej racji pozostawał poza kontrolą osób lub instytucji zainteresowanych budowaniem marki miejsca. Dodatkowym czynnikiem utrudniającym dyskusję na temat brandingu miejsc było, jak twierdził Anholt, zbyt pochopne i niezbyt rozsądne używanie słów „wizerunek" [*brand image*] oraz „marka" [*brand*] jako synonimów. W tym kontekście na uwagę zasługuje komentarz autora dotyczący jego „pomyłki", polegającej na nieprecyzyjnym posługiwaniu się wymienionymi określeniami w artykule *Nation-Brands of the Twenty-First Century* (zob. Anholt 1998), uważanym za jedną z pierwszych publikacji, w której otwarcie porównywano państwa

do przedsiębiorstw prywatnych. Po raz kolejny okazywało się zatem, że problemem nie były skojarzenia z marką („*brand"*), ile raczej mówienie o zarządzaniu nią („*brand*ing").

Kolejna, przedostatnia sekcja tekstu Anholta, zatytułowana *Is Place Branding Simply Corporate Identity for Places?* [*Czy branding miejsc jest po prostu identyfikacją wizualną dla miejsc*?], dotyczyła uproszczonego rozumienia zarządzania marką, które, zdaniem autora, dominowało wśród teoretyków i praktyków brandingu narodowego oraz brandingu miejsc. Jak zauważał brytyjski konsultant, w większości przypadków, w których miasta bądź państwa określały swoje działania jako branding, chodziło jedynie o zwykłe wprowadzanie jednolitych i przejrzystych zasad związanych z identyfikacją wizualną lub o użycie prostego sloganu, mającego na celu uchwycenie niepowtarzalnej „idei przewodniej" danego miejsca (Anholt 2010a: 8). Opierając się na własnym doświadczeniu, autor starał się udowodnić, iż w ciągu piętnastu lat jego działalności nikomu nie udało się wykazać, że podobne kampanie przynoszą jakikolwiek skutek. Winą za popularyzację tak uproszczonego podejścia do reputacji miejsc, przejawiającego się wiarą w natychmiastowy efekt kopiowania najlepszych praktyk korporacji, Anholt obarczał agencje brandingowe, a także przedstawicieli rządów, którzy naiwnie liczyli, że ich miejsca szybko staną się sławne (Anholt 2010a: 9).

Podobne założenia były według autora całkowicie błędne, ponieważ wpływ na reputację państw miało o wiele więcej czynników. Aby podkreślić, iż nie chodzi wyłącznie o słowa, ale przede wszystkim o czyny, w ostatniej części omawianego artykułu, zatytułowanej dość poetycko *Why Place Branding Is a Chimaera?* [*Dlaczego branding miejsc jest chimerą?*], Anholt zarysowywał wyraźną opozycję między zbyt idealistycznym zarządzaniem marką („*branding*") a prawdziwym budowaniem marki („*brand building*"). Ten drugi proces polegać miał jego zdaniem na cierpliwym dążeniu do zwiększania jakości wszystkich aspektów marki narodowej (oraz miejsca), przedstawionych w jego „sześciokącie" (zob. Rozdział 8). Jak pisał w ostatnim akapicie omawianego artykułu, „tylko spójny, skoordynowany i nieprzerwany strumień użytecznych, zauważalnych, światowej klasy, a przede wszystkim ważnych pomysłów,

produktów i decyzji politycznych [*policies*] może stopniowo wzmocnić reputację kraju, który je tworzy" (Anholt 2010a: 10).

Anholtowskie nawoływanie do dyskusji było więc równoznaczne nie tylko z opisywaną przeze mnie wcześniej potrzebą doprecyzowania niektórych pojęć, ale wręcz z koniecznością gruntownej zmiany utrwalonych wcześniej struktur komunikacyjnych, które wydawały się powodować szereg problemów, utrudniając tym samym proces paradygmatyzacji brandingu narodowego czy brandingu miejsc w ogóle. Interesujące jest przy tym to, że autor omawianego tekstu dochodził do podobnych wniosków co krytycy zarządzania marką kraju, którzy od samego początku zwracali uwagę na zbyt trywialne, uproszczone podejściem do narodu ze strony ekspertów w dziedzinie zarządzania marką kraju (zob. Rozdział 3). Dla Anholta, tak jak dla wielu przeciwników brandingu narodowego, państwa nie były kolejnymi dobrami przeznaczonymi do szybkiej konsumpcji, dlatego też metody zarządzania marką znane od wielu lat w świecie biznesu nie mogły okazać się w ich przypadku relewantne.

Opisaną powyżej próbę zapoczątkowania powszechnej debaty na temat brandingu miejsc, w tym również na temat brandingu narodowego, należy interpretować nie tylko jako przykład wewnętrznej krytyki, której poświęcony jest niniejszy rozdział, ale również jako test autorytetu autora *Tożsamości konkurencyjnej*. Intencją Anholta było bowiem skierowanie uwagi ekspertów na problem negatywnych skojarzeń z brandingiem, wynikający po części z niejednoznaczności najważniejszych pojęć używanych przez całą tę wspólnotę epistemiczną. Co z tym związane, jego najważniejsze zalecenie dotyczyło w zasadzie rezygnacji z używania powszechnie wykorzystywanych zwrotów, a także porzucenia stojących za nimi przekonań, ocenianych przez niego jednoznacznie negatywnie jako wprowadzające w błąd odbiorców czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*, a także osoby reprezentujące instytucje potencjalnie zainteresowane korzystaniem z usług ekspertów. Wszystko to wiązało się, jego zdaniem, z koniecznością usystematyzowania dotychczasowej wiedzy, która wydawała mu się w pewnym sensie zbyt powierzchowna i fragmentaryczna, a przynajmniej nie na tyle spójna, by tworzyć fundament osobnej dyscypliny naukowej, wartej szerszego zainteresowania.

Jak zauważyłem wcześniej, prawdopodobnie najważniejszą odpowiedzią na ten apel był artykuł *Branding the Nation: Towards a Better Understanding* (Fan 2010), opublikowany w drugim numerze *PB&PD* z tego samego roku, w którym ukazał się omawiany wcześniej tekst Anholta[15]. Jak sugeruje tytuł wymienionej publikacji, jednym z jej głównych celów było wyjaśnienie lub doprecyzowanie, czym właściwie był branding narodowy. Według autora, pomimo coraz większego zainteresowania tematem reputacji państw, jakie można było zaobserwować w ciągu dekady poprzedzającej publikację jego artykułu, zarządzanie marką kraju wciąż nie przypominało w pełni rozwiniętej dyscypliny. Powodem tego był, zgodnie ze słowami Fana, „rozczarowujący" problem z teoretycznymi podstawami brandingu narodowego, które wciąż były przedmiotem ataków ze strony krytyków ze względu na potoczne skojarzenia z dość ordynarnym „sprzedawaniem" kraju. Jak można przeczytać na początku omawianego tekstu, autor wyrażał również zaniepokojenie wewnętrzną krytyką w ramach interesującej go dziedziny, *explicite* przywołując opinię Anholta, wedle którego branding narodowy był „niebezpiecznym mitem" (por. Anholt 2008e). Warto przy tym zauważyć, że Fan z dystansem odnosił się do zmiany poglądów autora *Tożsamości konkurencyjnej*, którą określił jako „rebranding", mający na celu zapobieganie negatywnym skojarzeniom z brandingiem, o których mowa była wcześniej. W nawiązaniu do tej kwestii sformułowany został zresztą ogólny cel artykułu, którym było, jak wspomniałem, rozwianie wątpliwości związanych z zarządzaniem marką kraju. Stanowisko Fana należy więc traktować jako akt sprzeciwu wobec działań Anholta, który przedwcześnie ogłaszał zmierzch brandingu narodowego[16].

---

[15] Trzeba w tym miejscu zauważyć, że związek omawianych artykułów może nie być tak oczywisty, jak mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Choć obydwa teksty zostały opublikowane w następujących po sobie numerach, drugi z nich zawiera informację, zgodnie z którą jego poprawiona wersja trafiła do redakcji *PB&PD* 16 marca 2010 roku, a więc stosunkowo wcześnie, biorąc pod uwagę iż numer czasopisma zawierający wspomniany tekst Anholta ukazał się w lutym tego samego roku. Nawet bez względu na chronologię interesujące mnie teksty pozostają jednak w ścisłym związku logicznym, co świadczy według mnie o ważnej zmianie w dyskursie o marce narodowej, jaka nastąpiła w tamtym okresie.

[16] Warto dodać, że omawiany tekst był jednym z najchętniej cytowanych artykułów, jakie opublikowano w *Place Branding and Public Diplomacy*. Z zestawienia, które zamieściłem w Aneksie, wynika, że artykuł Fana cieszył się nieco większą popularnością niż omawiany wcześniej tekst Anholta (odpowiednio 339 i 318 cytowań). Oznacza to, że obaj autorzy dysponowali podobnym kapitałem symbolicznym, co jednoznacznie potwierdza zasadność uwzględnienia stanowiska Fana w tej części mojej pracy.

Autora analizowanego artykułu interesowały przede wszystkim geneza, znaczenie oraz różne interpretacje zarządzania marką kraju. Z racji przeważającej większości wypowiedzi praktyków w dyskusji na temat brandingu narodowego, zauważał on jednocześnie pilną potrzebę opracowania czy też dalszego rozwoju teorii poświęconej markom państw. Teoria ta, w odróżnieniu od koncepcji związanych z efektem kraju pochodzenia lub brandingiem miejsc — rozumianym jako promocja sektora turystycznego, eksportu oraz inwestycji zagranicznych — dotyczyć miała „całościowego wizerunku kraju na arenie międzynarodowej" (Fan 2010: 98).

Proponowane przez Fana holistyczne spojrzenie na reputację państw, a przede wszystkim normatywny cel, jaki implikował tytuł omawianego tekstu, wymuszały konieczność odpowiedzi na szereg pytań dotyczących kluczowych pojęć, przede wszystkim takich jak wizerunek oraz marka narodowa. Posiłkując się ogólną definicją *American Marketing Association* oraz bazując na — jak pisał Fan — „bardziej wyrafinowanej" koncepcji Davida A. Aakera (zob. Aaker 1996), markę narodową autor definiował jako „sumę wszystkich wyobrażeń o narodzie w oczach międzynarodowych interesariuszy, która może zawierać [skojarzenia z — W.B.] niektórymi z następujących elementów: ludźmi, miejscem, kulturą/językiem, historią, jedzeniem, modą, znanymi twarzami (celebryci), światowymi markami i tak dalej" (Fan 2010: 98). Dodatkowo, Fan zdecydował się na wyraźne rozróżnienie pomiędzy marką krajową („*national brand*"), związaną po prostu z konkretnym produktem bądź usługą z danego kraju, a marką narodową („*nation brand*"), do której odnosi się powyższa definicja (Fan 2010: 98). Jego zdaniem istotne było również to, że marka narodowa powstawała i funkcjonowała wyłącznie w umysłach ludzi, bez względu na celowe bądź nieświadome działania rządu lub obywateli danego państwa [14], w związku z czym, w przeciwieństwie do marek komercyjnych, stosunkowo trudno było ją kontrolować.

Na czym w takim razie miał polegać według niego branding narodowy? Aby odpowiedzieć na to pytanie, Fan stworzył specjalny diagram, na którym wskazał poszczególne źródła zarządzania marką narodową (autor połączył w nim efekt kraju pochodzenia, branding atrakcji turystycznych/miejsc, dyplomację publiczną oraz tożsamość narodową), a także przedstawił różne elementy tej marki, które uszeregował dodatkowo w zależności od łatwości/możliwości zarządzania nimi —

zaczynając od symboli wizualnych kraju znajdujących się na samej górze zestawienia, a kończąc na „miękkiej sile" i tożsamości narodowej zajmujących miejsce na samym dole (zob. Fan 2010: 99). Według autora istniało również wiele interpretacji brandingu narodowego, co w naturalny sposób przekładało się na różne definiowanie celów zarządzania marką kraju. Większość z nich dotyczyła jednak pięciu wyróżnionych przez niego kwestii: 1) zmiany („*remoulding*") tożsamości narodowej — podejście Olinsa (2002), 2) podniesienia konkurencyjności kraju — propozycja Anholta (2007a), 3) ujęcia jego politycznych, kulturalnych, biznesowych oraz sportowych aktywności — stanowisko Jaffe i Nebenzahla (2001), 4) promocji ekonomicznych i politycznych interesów państwa w kraju i za granicą — idea Szondiego (2007), oraz 5) zmiany, poprawy lub wzmocnienia wizerunku/reputacji państwa (Fan 2006, 2008). Fan postulował przy tym dość wąskie rozumienie brandingu narodowego, w szczególności w porównaniu z krytykowanymi przez niego koncepcjami Olinsa i Anholta. Jak wynika z dalszej części artykułu, zarówno wpływanie na tożsamość narodową, jak i podnoszenie konkurencyjności całego państwa było, jego zdaniem, poza zasięgiem specjalistów od zarządzania marką kraju (Fan 2010: 100).

Zdecydowanie bardziej realistycznym przedsięwzięciem było według Fana dbanie o wizerunek i reputację kraju. W tej kwestii zresztą autor również decydował się na kilka uściśleń, odróżniając od siebie wizerunek i reputację przeciwstawiane tożsamości. Rozpoczynając od tej ostatniej, Fan utrzymywał, że w przypadku brandingu narodowego nie chodziło wcale o tożsamość narodową, określaną przez niego jako autopercepcja, związana dodatkowo z poczuciem przynależności, ile raczej o projektowaną tożsamość marki państwa. Z kolei wizerunek był powiązany z postrzeganiem narodu na zewnątrz. To na jego podstawie kształtowała się następnie reputacja kraju, będąca swego rodzaju sygnałem zwrotnym („*feedback*"), opinią publiczności wynikającą z reakcji na różnorodne przejawy komunikacji danego państwa.

Na podstawie prezentowanych rozważań Fan proponował wreszcie nową definicję brandingu narodowego, zgodnie z którą miał być to „proces, w którym wizerunki państwa mogą być tworzone lub zmieniane, monitorowane, oceniane i proaktywnie zarządzane w celu poprawy reputacji kraju wśród docelowej publiczności

międzynarodowej" (Fan 2010: 101) [19]. Autor sugerował także zastąpienie nazwy „branding narodowy" bardziej adekwatnym według niego sformułowaniem „zarządzanie wizerunkiem państwa" („*nation image management*"), które miało ułatwić dyskusję na temat reputacji narodów. Jak zauważał Fan, przywoływana tutaj nazwa wskazywała wprost, o jaką interpretację marki narodowej chodziło, wyraźnie pokazując, czego miało dotyczyć zarządzanie tak cennym zasobem. Co równie istotne, „zarządzanie wizerunkiem państwa" miało wywoływać zdecydowanie bardziej przychylne reakcje szerokiej publiczności, tak sceptycznej wobec idei brandingu narodowego[17]. Nie oznacza to jednak, że autor uważał zarządzanie wizerunkiem za łatwiejsze niż branding. W części podsumowującej artykułu Fan zgadzał się właściwie z Anholtem (choć nie wprost), dla którego podstawą zmiany wizerunku państwa były przekształcenia zachodzące wewnątrz kraju oraz konsekwentna komunikacja na ten temat w celu przekonania zewnętrznych obserwatorów.

Z perspektywy przeprowadzanej analizy dyskursu istotne jest przede wszystkim zauważalne tutaj znaczne zawężenie obszaru zainteresowania ekspertów, będące konsekwencją zaproponowanej przez autora definicji brandingu narodowego. Jak wynika ze słów Fana, możliwości zastosowania metod zarządzania marką w kontekście państw narodowych, a także wpływanie w ten sposób na ich reputację wydawały się o wiele bardziej ograniczone i zarazem mniej ambitne niż wynikało to z wcześniej analizowanych wypowiedzi [24]. Zwrot ten należy w moim przekonaniu interpretować dwojako. Z jednej strony chodziło o próbę osiągnięcia kompromisu, o czym świadczy zastąpienie powszechnie używanej nazwy nowym terminem. Z drugiej strony natomiast z całą pewnością można stwierdzić, iż zamiarem autora było umocnienie dyscypliny poprzez wyznaczenie jej wyraźnych granic. Fan nie tylko starał się na nowo zdefiniować najważniejsze pojęcia (wizerunek, marka, reputacja), ale przede wszystkim tłumaczył, czym było, i co być może ważniejsze, czym nie było zarządzanie marką narodową.

Zrozumienie charakteru wewnętrznej dyskusji na temat brandingu narodowego, której poświęcony jest niniejszy rozdział, wymaga bliższego przyjrzenia się jeszcze

[17] Podobną intencją kierował się prawdopodobnie Gyorgi Szondi, który w kolejnym numerze czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* proponował spojrzenie na branding narodowy jako na jeden z elementów *public relations*. Zmiana ta miała powodować w konsekwencji odejście od zarządzania wizerunkiem w kierunku bardziej poważnie brzmiącego „budowania relacji" (zob. Szondi 2010).

jednej wypowiedzi z *Place Branding and Public Diplomacy*. Po raz kolejny chodzi o tekst Simona Anholta, tym razem opublikowany jednak w zdecydowanie odmiennych okolicznościach. Interesujący mnie materiał powstał kilka lat po jego odejściu ze wspomnianego czasopisma, co niewątpliwie stawiało autora *Tożsamości konkurencyjnej* w zupełnie innej pozycji — jako kogoś, kto tym razem zabierał głos z zewnątrz. Powodem publikacji tekstu, o którym mowa, był szczególny jubileusz. Ta krótka wypowiedź Anholta, zamieszczona jako posłowie do drugiego numeru *PB&PD* z 2014 roku — co także było nowością, biorąc pod uwagę fakt, że zazwyczaj teksty brytyjskiego konsultanta rozpoczynały kolejne wydania tej publikacji — ukazywała się bowiem dziesięć lat po rozpoczęciu oficjalnej działalności czasopisma.

Jak można wnioskować na podstawie tak scharakteryzowanego kontekstu, chodziło zatem o tekst pomysłodawcy całego przedsięwzięcia wydawniczego, który stanowiłby podsumowanie dekady rozwoju *Place Branding and Public Diplomacy*. Choć omawiany komunikat doskonale wpisywał się w opisaną konwencję, ocena autora oraz wyprowadzane przez niego wnioski świadczą o jego wyjątkowo nieprzychylnej opinii na temat ewolucji *PB&PD*. Już na samym początku Anholt zauważał bowiem, że podczas dziesięciu lat od momentu publikacji pierwszego wydania czasopisma zdecydowana większość zawartych w nim artykułów poświęcona była przybliżaniu genezy brandingu miejsc, określaniu znaczenia podstawowych pojęć, udowadnianiu wpływu marki na przyszłość państw, regionów i miast, a także ciągłemu definiowaniu podstawowych celów zarządzania ową marką. Taka sytuacja prowadziła jego zdaniem nie tylko do pytania o dojrzałość dyscypliny, jaką był branding miejsc, ale również do stawiania pod znakiem zapytania słuszności samego mówienia w tym przypadku o jakiejkolwiek dyscyplinie naukowej (Anholt 2014a: 167).

Jako jeden z powodów tak niejednoznacznego statusu zarządzania marką miejsc Anholt podawał praktyczne wykorzystywanie metod brandingu, które określał wprost jako „marnotrawienie pieniędzy publicznych na szeroką skalę" (Anholt 2014a: 167). Autor wskazywał w tym kontekście na nieodpowiedzialność rządzących, którzy przeprowadzając kampanie brandingowe państw, albo wzorowali się na innych krajach, nie zważając na brak dowodów na skuteczność poszczególnych metod i kierując się wyłącznie zwykłą modą, albo opierali swoją wiedzę na wszechobecnych, naiwnych

analogiach między brandingiem narodowym a brandingiem korporacyjnym, postępując podobnie jak wielu autorów publikujących na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*. Kolejnym dowodem wątpliwego statusu brandingu miejsc było zbyt wąskie rozumienie zarządzania marką, bardzo powszechne zdaniem Anholta wśród przedstawicieli instytucji zainteresowanych wizerunkiem wybranych państw. Autor wspominał w tym kontekście o „przynajmniej piętnastu krajowych rządach z formalnymi, stałymi wydziałami »brandingu«" [*branding departments*] oraz wielu innych instytucjach tego typu funkcjonujących na poziomie regionów i miast, przekonując jednocześnie o ich rażącej niekompetencji. Wynikała ona jego zdaniem z traktowania brandingu jako przedsięwzięcia czysto marketingowego, polegającego na tworzeniu tożsamości wizualnej oraz towarzyszących jej haseł i kampanii reklamowych (Anholt 2014a: 168).

W dalszej części tekstu, interesującej głównie ze względu na opisywany w poprzednim rozdziale proces paradygmatyzacji, Anholt po raz kolejny odnosił się do swojego pionierskiego artykułu z *Journal of Brand Management* (zob. Anholt 1998), który w konsekwencji doprowadził między innymi do powstania *PB&PD*. Autor przyznawał, że kiedy wówczas dzielił się z czytelnikami swoimi przemyśleniami na temat marek państw, wyraził się zbyt nieprecyzyjnie i „lekkomyślnie". Tak jak poprzednio wskazywał na mylnie użyte przez siebie słowo „marka" („*brand*") zamiast sformułowania „wizerunek marki" („*brand image*"). Podobnie jak we wcześniej omawianych tekstach (Anholt 2008b; Anholt 2010a), brytyjski konsultant podkreślał również, że branding wywoływał zbyt ogólne skojarzenia, zgodnie z którymi wizerunek kraju (lub miasta czy regionu) mógł rzekomo zostać zmieniony stosunkowo szybko, i to wyłącznie dzięki wykorzystaniu technik przeniesionych wprost ze świata biznesu. I choć jego zdaniem debata na temat możliwości celowej zmiany opinii na temat państw, podobnie zresztą jak podejmowanie prób tworzenia metodologii pomiaru siły wizerunków poszczególnych miejsc, wydawały się potrzebne i słuszne, branding stanowił dla niego całkowicie nieadekwatną podstawę dalszych badań i dyskusji w tym obszarze (Anholt 2014a: 168).

Prawdopodobnie najlepszą konkluzją omawianego posłowia będą słowa samego autora, który w jednym z ostatnich akapitów tekstu komentował:

> „Obecnie »branding« to święta czarna skrzynka [*a sacred black box*], importowana jako nieotwarta i niekwestionowana z aż nazbyt czczonego [*all-to-revered*] sektora prywatnego i prezentowana społeczeństwu jako coś totemicznego, nieprzeniknionego, w gruncie rzeczy nowoczesnego i całkowicie tajemniczego. Jest to zwyczajnie nie do zaakceptowania i na pewno nie może trwać."
>
> (Anholt 2014a: 169)

Wyraźnie pesymistyczny charakter cytowanej wypowiedzi dobrze oddaje ogólne nastawienie Anholta do praktyki i teorii zarówno brandingu miejsc, jak i brandingu narodowego jako obszaru bardziej szczegółowego. Widać tutaj również skutki diametralnej zmiany poglądów autora *Sprawiedliwości marek*, który z jednego z pierwszych, a na pewno najważniejszych zwolenników zarządzania markami miejsc, stał się jednym z największych krytyków tego rodzaju idei. O ile więc w przedmowie do specjalnego numeru *Journal of Brand Management* z 2002 roku na temat zarządzania marką kraju Anholt poszukiwał odpowiedzi na wiele ważnych kwestii, wskazując obszary możliwych dociekań dotyczących krajów-marek (zob. Rozdział 2), o tyle nieco ponad dekadę później stwierdzał on właściwie, że branding narodowy nie istnieje.

***

Zaprezentowane w tym rozdziale rozważania miały na celu wskazanie wewnętrznych napięć oraz nieciągłości w dyskursie brandingu narodowego. Przeanalizowane wypowiedzi udowadniać miały niepewny charakter dokonywanych praktyk artykulacji, które tylko do pewnego stopnia, a może raczej tylko do pewnego momentu cechowała koherencja. Jak starałem się pokazać w tej części pracy, znaczenia nadawane poszczególnym elementom struktury dyskursu wcale nie były tak jednoznaczne i tak trwałe, jak mogło się wydawać na podstawie lektury fragmentów omawianych przeze mnie we wcześniejszych rozdziałach rozprawy. Dzięki zwróceniu uwagi na wewnętrzne problemy z marką narodową, o których pisałem w tym rozdziale, widoczne stają się powody stopniowego spadku zainteresowania brandingiem narodowym (zob. Rozdział 2). Rozbieżności pojawiające się w owym dyskursie między aktorami zajmującymi pozycję podmiotową eksperta wskazują moim zdaniem na postępującą erozję jego fundamentów.

Nie chodzi mi jednak o propozycję prostego wytłumaczenia, zgodnie z którym różnice w poglądach autorów publikujących w *Place Branding and Public Diplomacy*

prowadzić miały do całkowitego rozspojenia całej formacji dyskursywnej. Tego rodzaju negocjacje znaczeń nie skutkowały zatrzymaniem dalszej reprodukcji wypowiedzi na temat brandingu narodowego czy marki narodowej. Nie powstrzymywały także procesu dyskursywnej sedymentacji. Aktorzy społeczni wciąż mogli utożsamiać się z pozycją podmiotową eksperta, a instytucje takie jak rankingi mierzące siłę krajów-marek nadal zapewniały materialne efekty powiązań dokonywanych w ramach analizowanej formacji dyskursywnej. Zmianie ulegał jednak charakter artykulacji konstytuujących dyskurs brandingu narodowego, który w efekcie stawał się mniej stabilny. To z kolei zmniejszało prawdopodobieństwo jego dalszej dyspersji, o czym świadczą statystyki przywoływane przeze mnie przy okazji opisywania faz ewolucji czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy* w latach 204-2017.

Tabela 5. Kategorie, podkategorie i przykładowe zwroty związane z kwestiami omawianymi w Rozdziale 9. Źródło: opracowanie własne.

KATEGORIA	PODKATEGORIA	PRZYKŁAD
Problemy z marką narodową	problem kompleksowości	„The difficulty with places in comparison to commodities and products is their complexity. While they have physical attributes, they are often populated, and have history and meaning to a number of stakeholders and influencers" (*'Where is Place Branding Heading'* 2004: 25)
		„Many problems associated with using branding techniques for such multi-dimensional constructs as nations […] led Skinner and Croft (2004) to argue that 'it is incumbent on researchers to examine whether marketers themselves are using appropriate frameworks in their approaches to marketing places and nations' (p. 4)" (Skinner, Kubacki 2007: 312)
	jak kontrolować marki narodowe?	„Unlike a commercial brand that has a single identifiable owner, a nation brand is not owned by the nation's government or people, but by any organisation that wishes to exploit the nation's image or to create a nation brand for commercial advantage" (Fan 2008: 156)
		„Managing a country brand is challenging because the brand manager does not have control over political and other environmental factors that might affect the brand" (Fullerton, Holtzhausen 2012: 273)
	problemy z ewaluacją	„Furthermore, it is widely acknowledged that a nation image is infinitely more complex than, for example, a product brand (Blichfeldt, 2005; Fan, 2006; Anholt, 2006, 2005; Dinnie, 2007), and therefore its assessment or measurement is »fraught with difficulties« (Frost and Fullerton, 2004, p. 2)" (Stock 2009: 121)
		„[…] the majority of governments that undertake »branding« projects either find their models from other countries that have undertaken similar exercises (despite the fact that the effectiveness of these exercises is seldom if ever measured – the mere fact that so many countries, cities and regions are doing it is taken as sufficient justification for each new entrant to follow suit); […]" (Anholt 2014a: 167)
Słaba marka brandingu narodowego	niefortunna metafora, kłopotliwy czasownik	„Marketing communications, as this author has frequently pointed out, are perfectly justifiable when the task is essentially one of selling a product — and the product can just as well be the holiday resorts or investment opportunities of a country as the products of a corporation — but there appears to be no evidence to suggest that using marketing communications to influence international public perceptions of an entire city, region or country is anything other than a vain and foolish waste of taxpayers' money". (Anholt 2008c: 1)
		„As mentioned above, a theoretical discussion on nation image and its management is becoming increasingly difficult. Most recently, Simon Anholt, coiner of the phrase »nation brand«, wrote on his website that he regrets having introduced this term […], and that »the idea that a country or city can advertise, design or talk its way into a different reputation is just not borne out by facts« (Anholt, 2008)". (Stock 2009: 119)
		„In 2008, Simon Anholt abandoned his child concluding that »nation branding does not exist; it is a myth, and rather a dangerous one« (Anholt, 2008b). In spite of having advised dozens of governments on nation branding, the lack of any hard evidence for successful country branding has prompted Anholt to pronounce nation branding dead before even reaching adolescence" (Szondi 2010: 342)
	nieznośna płynność znaczeń	„The general finding is that the experts need to come to terms with three issues in order to promote nation branding successfully. First of all, the discourse of nation branding needs to thoroughly discuss the concept of the nation. Secondly, the role of the citizens in the process cannot be treated marginally but needs to be defined. Here creative ideas and experience from practice should be warmly welcomed. And above all, nation branders need to figure out what the scope of nation branding is. (Widler 2007: 149)
		„The lack of conceptual clarity between public diplomacy and nation branding continues to be an issue, especially when the study of nation branding is taken from the angle of public diplomacy. Are nation branding studies (that is, one done through public diplomacy lens) a subfield of nation branding studies, or is it public diplomacy analysis by another name?" (Lee 2012: 219)

Zakończenie

Moim najważniejszym dążeniem w niniejszej pracy była analiza brandingu narodowego z perspektywy dyskursolognicznej. Główne cele, jakie stawiałem przed sobą w rozprawie, dotyczyły zatem tego, w jaki sposób autorzy odpowiedzialni za popularyzację teorii zarządzania marką narodową tworzyli oraz reprodukowali określony porządek społeczny, w którym państwo uznawane było za „obiekt" manipulacji brandingowych. Szczególnie interesowały mnie przy tym powody takiej konceptualizacji, a także to, jak przebiegał proces rozpowszechniania wyobrażeń tego rodzaju na przestrzeni dwóch dekad określonych w tytule pracy. Do pełnego zrozumienia brandingu narodowego jako formacji dyskursywnej konieczne wydawało mi się również zwrócenie uwagi na mechanizmy sedymentacji, a więc tego, jak dochodziło do materializacji omawianego dyskursu oraz związanej z nią normalizacji porządku sygnifikacji, wedle którego państwo narodowe posiadało swoją markę lub, jak opisywałem w Rozdziale 7, samo było marką, którą należało zarządzać w celu osiągnięcia jak największych korzyści ekonomicznych i społecznych.

Realizacji tak nakreślonych celów służyć miała szczegółowa analiza tekstów na temat brandingu narodowego oraz marki kraju, które opublikowano w latach 1997-2017. Ich zdecydowana większość ukazała się na łamach specjalistycznego czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*, które przez długi czas pełniło funkcję najważniejszej platformy umożliwiającej dyskusję o zarządzaniu marką kraju. Zgromadzone do badania wypowiedzi pozwoliły wskazać najważniejsze elementy narracji legitymizujących branding narodowy jako nowy, a przede wszystkim nowoczesny sposób zarządzania państwem, który — jeśli wprowadzany w życie prawidłowo — gwarantować miał świetlaną przyszłość wszystkim obywatelom danego kraju. Pod tym względem branding narodowy nie tylko przedstawiany był jako teoria ekonomiczna, związana głównie z generowaniem zysku gospodarczego, jak można było przypuszczać przed rozpoczęciem badań w tej kwestii, ale również nabierał

szczególnego znaczenia jako proces polityczny, ponieważ zarządzanie tak cennymi zasobami jak wizerunek oraz marka kraju sprowadzano w istocie do rządzenia państwem w ogóle; rządzenia, warto dodać, niezbędnego w czasach globalizacji oraz coraz bardziej wymagającej rywalizacji międzynarodowej.

Omówiona w niniejszej pracy argumentacja ekspertów w dziedzinie brandingu narodowego przywodzi na myśl tezy zawarte w książce *Kryształowy pałac* Petera Sloterdijka, której fragment stanowi motto niniejszej pracy. Jak zauważa niemiecki filozof, powszechnie widoczni dziś „konsultanci" — którymi byli rzecz jasna również specjaliści w zakresie reputacji państw — stali się naturalnymi następcami „ideologów". Współcześni eksperci różnią się jednak od tych ostatnich tym, że nie nawołują wprost do walki o określone wartości. Zamiast tego przedstawiają prawo do sukcesu jako prawo człowieka, głosząc tym samym mantrę wolnego rynku, a przede wszystkim przekonując, że szczęście jest w zasadzie na wyciągnięcie ręki wszystkich, którzy są na tyle odważni, by po nie sięgnąć. Wystarczy jedynie posiąść pewne umiejętności oraz skorzystać z określonych metod (Sloterdijk 2011: 83).

Wśród takich metod umieścić można zarządzanie marką narodową, które jako wiedza ekspercka miało pomóc współczesnym państwom narodowym w polepszeniu ich sytuacji na globalnym rynku, a nawet, wedle opinii najbardziej radykalnych, zagwarantować ich przetrwanie. Wprowadzenie w życie zasad oraz narzędzi brandingowych uznawano przy tym za naturalną konsekwencję rozwoju społeczeństwa światowego — coraz bardziej złożonego i połączonego siecią rozmaitych zależności. W rezultacie przy okazji tworzenia tekstów na temat marek narodowych zarysowywano wyraźny kontrast pomiędzy realiami XX i XXI wieku lub, jak zapewne powiedziałby Sloterdijk, między epoką ideologów a tą należącą do konsultantów. Nowe stulecie, traktowane jako nowe otwarcie — co nie jest bez znaczenia, biorąc pod uwagę potencjał retoryczny podobnych wypowiedzi — miało być czasem zmian, a także wyzwań, przed którymi stawali przedstawiciele rządów państw z całego świata.

Wskazówek w tych niepewnych okolicznościach dostarczać mieli eksperci zajmujący się profesjonalnym doradztwem w zakresie wizerunku oraz marki. Cechowały ich różnorodne zdolności i predyspozycje, które były dostrzegalne w niemal każdym z analizowanych przeze mnie tekstów. Po pierwsze, obdarzeni byli oni talentem

do dokonywania obiektywnej, jak mogło się wydawać, obserwacji rzeczywistości. Potwierdzeniem był w tym przypadku naukowy bądź *quasi*-naukowy wydźwięk ich wypowiedzi, gwarantowany dostępem do mediów takich jak np. kwartalnik *Place Branding and Public Diplomacy*. Nie mniej istotna była przy tym również umiejętność tworzenia wszelkiego rodzaju wykresów, modeli, diagramów oraz rankingów i zestawień, które z racji swojego liczbowego charakteru obiektywizowały kwestie poruszane przez autorów oraz, jak zaznaczałem wcześniej, przyczyniały się do materializacji dyskursu o marce narodowej.

Po drugie, oprócz zdolności zajmowania pozycji zewnętrznego obserwatora autorzy wypowiadający się w roli specjalistów zdawali się posiadać naturalną łatwość przewidywania przyszłości oraz formułowania wniosków na jej temat. Z racji wspomnianego dostępu do mediów, który należałoby w tym kontekście uznać za przejaw wysokiej pozycji społecznej, w momencie publikacji twierdzenia te mogły stawać się sensowną podstawą rekomendacji dla rządzących, którzy w kwestii zarządzania reputacją państw zajmowali względem ekspertów pozycję laików.

Tym samym dochodzimy do trzeciego, kluczowego rodzaju predyspozycji specjalistów, o których była mowa w niniejszej pracy: doświadczenia zdobytego w sektorze prywatnym. Z punktu widzenia przedstawianej w analizowanych tekstach ewolucji brandingu oczywiste wydawało się, że zarządzanie marką było sprawdzonym zestawem narzędzi oraz technik, przetestowanym przez międzynarodowe korporacje, do których upodabniały się państwa. Z tej perspektywy kraje były po prostu kolejnymi „podmiotami", które mogły (i powinny) zastosować specjalistyczne metody kreowania wizerunku. W tym świetle eksperci stawali się prawdziwymi innowatorami, którzy dzięki profesjonalnemu znawstwu mogli pełnić rolę doradców na wymagającej drodze postępu. Jeśli uwzględnić przy tym, że sytuacja współczesnych państw przedstawiana była zazwyczaj w analizowanych tekstach jako cokolwiek niepewna, autorzy oferujący swoją wiedzę oraz wynikające z niej praktyczne wskazówki zyskiwali status aktorów, na których należało zwrócić uwagę. Tak samo było zresztą z teorią brandingu narodowego, którą po prostu warto było się zainteresować, by przez nieuwagę już na samym starcie nie przegrać w wyścigu o lepsze jutro.

W tym miejscu dochodzimy do ważnej kwestii związanej z teoretyczną abstrakcją, o której pisałem w części poświęconej teorii dyskursu Ernesto Laclaua i Chantal Mouffe (zob. Rozdział 4). Jak pisze Thomas Marttila, badania prowadzone w duchu postfundacjonizmu powinny zakończyć się generalizacją wyników procesu badawczego, którą ten niemiecki socjolog nazwa „zestawieniem" (Marttila 2018: 99). Owo zestawienie polegać ma na porównaniu zaobserwowanych schematów, tendencji lub „logik" występujących w ramach analizowanej formacji dyskursywnej z konstrukcją innych zjawisk lub fenomenów społecznych. Dążeniem badacza powinno być przy tym uchwycenie bardziej ogólnych reguł konstrukcyjnych rządzących komunikacją aktorów społecznych w określonym kontekście czasowym.

W przypadku brandingu narodowego pod tym względem na uwagę zasługuje przede wszystkim struktura argumentacyjna autorów odpowiedzialnych za tworzenie i popularyzację dyskursu o marce kraju. Komunikacja ekspertów — co po części widoczne było już w momencie odwołania do pracy Sloterdijka, o której pisałem powyżej — wydaje się pasować do bardziej ogólnego wzorca, będąc tym samym przejawem pewnego trendu występującego we współczesnym polu dyskursywnym. Prawdopodobnie najbardziej trafnie tendencję tę scharakteryzował Anthony Giddens, który w publikacji *Konsekwencje nowoczesności* pisał o zaufaniu do tzw. systemów eksperckich (Giddens 2008: 60-65, zob. także Giddens 2010: 46-52). Zdaniem Giddensa owo zaufanie wymusza na jednostkach dynamika współczesnego świata, który z powodu rosnącej kompleksowości, wywołanej między innymi procesami globalizacji, staje się coraz mniej przejrzysty i zrozumiały dla aktorów społecznych. W konsekwencji tych zmian dochodzi do „wykorzenienia" jednostek, które nie mogą dłużej prowadzić życia zgodnego z tradycyjnym porządkiem społecznym i zmuszone są do podejmowania nieskończonej liczby decyzji dotyczących ich codziennego funkcjonowania. Część z nich wiąże się z zaufaniem systemom eksperckim, które odpowiedzialne są za ponowne „zakorzenienie" jednostek w rzeczywistości. Jak jednak zauważa Giddens, wiara pokładana w wiedzę ekspercką nie jest nigdy bezwarunkowa i ostateczna, ponieważ

> „[u]fność, jaką laicy pokładają w systemach eksperckich, nie jest — jak miało to miejsce w świecie przednowoczesnym — po prostu kwestią wytwarzania poczucia bezpieczeństwa i pewności wobec niezależnego, danego świata zdarzeń. Mamy do czynienia z kalkulacją

> zysku i ryzyka w sytuacji, kiedy wiedza ekspercka nie ogranicza się do tego rachunku; w istocie, w wyniku ciągłego, refleksyjnego stosowania tej właśnie wiedzy, *stwarzany* jest też (lub odtwarzany) sam świat zdarzeń".
>
> (Giddens 2008: 60, wyróżnienie oryginalne)

Jak widać, w wypowiedzi Giddensa wiedza ekspercka jest nie tylko negocjowalna, ale stanowi równocześnie pewien konstrukt społeczny. Na podstawie powyższego fragmentu wywnioskować można, że poziom zaufania do ekspertów zależy właściwie od atrakcyjności i efektywności proponowanych przez nich ustaleń. Tym samym kluczowe okazują się działania mające na celu uzyskanie przez ekspertów jak największej legitymizacji społecznej. Warunkiem dyspersji staje się zatem dyskursywna sedymentacja, oznaczająca przede wszystkim normalizację wiedzy specjalistycznej.

Uważam, że teorię dotyczącą zarządzania wizerunkiem państw z całą pewnością należy uznać za taką właśnie późnonowoczesną wiedzę ekspercką. Autorzy zaangażowani w popularyzację brandingu narodowego od początku dążyli do rozpowszechnienia swoich propozycji poprzez ich obiektywizację i materializację, czego najlepszym dowodem jest powołanie czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*, o którym pisałem na kolejnych stronach niniejszej pracy. Na podstawie analizy zgromadzonego materiału empirycznego widać wyraźnie, w jaki sposób dochodziło do konstruowania dyskursu brandingu narodowego jako specjalistycznej wiedzy eksperckiej, od początku przeznaczonej do praktycznego wykorzystania. W tym kontekście niezwykle istotna była odpowiednia koniunktura, w którą wpisywały się teksty o marce kraju. Nie bez racji można bowiem twierdzić, że u schyłku XX stulecia rolę państwa narodowego, a także przyszłość zamieszkujących je wspólnot stawiano pod znakiem zapytania, głównie ze względu na wspomniane już przemiany związane z globalizacją (por. np. Bauman 2006: r5). W tym sensie eksperci dostarczali odpowiedzi na nurtujące pytania, co bez wątpienia również miało wpływ na recepcję formułowanych przez nich postulatów.

Szczególnie interesująca jest przy tym struktura argumentacyjna reprodukowana przez autorów wypowiadających się na temat marki narodowej, którą w tym miejscu warto raz jeszcze scharakteryzować, tym razem w sposób uogólniony i syntetyczny. W tym celu zacząć należy od pierwszego kroku poczynionego przez ekspertów, którzy w celu uzyskania swego uprzywilejowanego statusu dokonywali dość ogólnej diagnozy

problemu, z którym mierzyć miały się wszystkie państwa narodowe bez wyjątku. Obserwowany, a właściwie zgodnie z sugestią Giddensa tworzony przez autorów analizowanych tekstów świat cechował się dużą dynamiką, rosnącą kompleksowością oraz niepokojącą nierównowagą. Pewne było w nim jedynie to, że następujące w dramatycznym tempie zmiany wymagały natychmiastowej i zdecydowanej reakcji. Najgorsza była bowiem bierność zachowywana względem coraz bardziej przyspieszającego i w pewnym sensie „rozchwianego" świata. Choć przyszłość przestawiana przez ekspertów pozostawała otwarta, oczywiste było, że postępowanie wedle dotychczasowych reguł nie mogło okazać się wystarczające. Jeżeli zmieniał się świat — a dowody potwierdzające tę tezę były tak oczywiste, że nie wymagały szczególnych zdolności analitycznych — zmianie ulec musiało również postępowanie rządów państw narodowych. Te ostatnie jawiły się bowiem jako zbyt statyczne w nowej epoce globalizacji i powszechnej mobilności — zasobów, informacji oraz ludzi.

„Rozchwianie" świata, o którym mowa była w pierwszym rozdziale analitycznej części tej pracy (zob. Rozdział 5), prowadziło następnie do przedstawienia działania, aktywności jako konieczności, która oprócz wrażenia „nadążania" przynieść mogła określone korzyści ekonomiczne i społeczne. W tym kontekście sensowne wydawało się, po pierwsze, podejmowanie prób przyciągania mobilnego kapitału, oraz, po drugie, rywalizowanie o możliwie najlepszą pozycję w światowej rywalizacji, by kapitał ten zatrzymać i nie dać się wyprzedzić tym, którzy z konieczności również dążyli do jego posiadania. Warto raz jeszcze podkreślić, że w wyścigu tym nie można było po prostu nie brać udziału. Brak jakiejkolwiek aktywności lub zainteresowania samą rywalizacją świadczył jedynie o niefrasobliwości, a nawet ignorancji i skrajnej nieodpowiedzialności rządzących, odpowiedzialnych przecież za los obywateli danego kraju. Dzięki temu właśnie podejmowanie inicjatywy okazywało się koniecznością (zob. Rozdział 6). To natomiast, że państwa konkurowały wedle tych samych zasad — nawet jeśli nie wszyscy zdawali sobie z tego sprawę — prowadziło do uznania umiejętności wyróżnienia się na tle pozostałych graczy za kluczową kompetencję. Tym samym kwestie wizerunku, reputacji oraz marki stawać się miały priorytetem, ponieważ to od nich zależała przyszłość konkretnych społeczności. Jednocześnie dochodziło przy tym do bardzo istotnego powiązania elementów dyskursywnych, ponieważ marka

lub wizerunek powstawały niejako samoistnie, bez względu na to, czy starano się je kontrolować, czy nie. Jak przekonywali eksperci, scenariusz, wedle którego pozwalano na swobodne kształtowanie reputacji państw, nie był oczywiście najbardziej korzystny z perspektywy rządzących. Dlatego też rozwiązaniem problemu opisywanego za pomocą odwołań do postępującej globalizacji i coraz bardziej zaciętej rywalizacji okazywała się odpowiednia strategia służąca budowaniu marki i zarządzaniu krajem w taki sposób, by stale wzmacniać siłę jego wizerunku. Strategia, rozumiana jako długoterminowy plan działania, poprzedzony badaniami i podparty odpowiednimi ekspertyzami, pod względem symbolicznym była całkowitym przeciwieństwem chaotycznego, „rozchwianego" świata, ponieważ w dosłownym sensie oznaczała przejęcie kontroli. To z kolei miało przywracać stan równowagi w zglobalizowanym świecie XXI wieku.

Obowiązek tworzenia strategii, a przede wszystkim wymóg wcielania w życie wynikających z niej założeń w dłuższej perspektywie czasowej sprawiały jednocześnie, że eksperci zajmowali bardzo korzystną pozycję. Ostatecznie pełnili oni bowiem przede wszystkim rolę doradców, którzy nie ponosili odpowiedzialności za ewentualne niepowodzenia projektów brandingowych. Status ten potwierdzały również różnego rodzaju narzędzia służące do pomiaru efektywności kampanii brandingowych lub po prostu siły poszczególnych marek narodowych. Dzięki nim wiedza ekspercka ulegała obiektywizacji, ponieważ działania opisywane za pomocą teorii brandingu narodowego stawały się mierzalne, a przez to bardziej materialne (zob. Rozdział 8). Na podstawie specjalistycznych zestawień — modeli, rankingów itd. — możliwe stawało się na przykład kalkulowanie potencjalnych lub aktualnych zysków i strat, mogących w dalszej kolejności stanowić podstawę uzupełnienia, poprawienia lub całkowitej zmiany uprzednio stworzonej strategii. Wrażenie kontrolowalności marek narodowych stawało się dzięki temu bardziej rzeczywiste.

Wracając do kolejnych etapów legitymizacji dyskursu o marce kraju, kolejnym ważnym zadaniem, jakie stało przed specjalistami w dziedzinie zarządzania reputacją państw, było przedstawienie tworzonej teorii jako propozycji innowacyjnej, choć historycznie i logicznie związanej z dotychczasowym funkcjonowaniem krajów (zob. Rozdział 7). Branding narodowy wywodzono więc z mniej lub bardziej odległej

przeszłości, sugerując, że państwa od zawsze stosowały podobne narzędzia, nie nazywając ich wprost zarządzaniem marką. W tym kontekście podawano przykłady państw, które tak jak Francja, Wielka Brytania czy Stany Zjednoczone Ameryki od początku swego istnienia niejako bezwiednie podejmowały działania mające wpływ na ich reputację. Eksperci powoływali się również na bardziej aktualne doświadczenia Hiszpanii, Irlandii czy Nowej Zelandii, które poprawiły swoją sytuację ekonomiczno-społeczną dzięki szeroko zakrojonym reformom, pod wieloma względami przypominającym akcje mające na celu zmianę wizerunku, które w świecie biznesu określa się jako *rebranding*. Argumenty tego rodzaju miały udowadniać, że zarządzanie marką od zawsze znajdowało się w centrum zainteresowania rządzących. Na tej podstawie nakreślano również wizję przyszłości brandingu narodowego, który zgodnie z oczekiwaniami ekspertów miał się stać powszechnym i uzasadnionym sposobem prowadzenia polityki, zarówno na szczeblu lokalnym, jak i na arenie międzynarodowej.

Ostatnim elementem narracji legitymizujących zastosowanie narzędzi brandingowych w kontekście państw narodowych były opisy procedur zarządzania marką kraju, a także wypowiedzi ekspertów na temat tego procesu, w których określali oni jego specyfikę, wyróżniając branding narodowy na tle bardziej prymitywnych ich zdaniem działań, takich jak marketing atrakcji turystycznych, reklama lub zwyczajna propaganda. W odróżnieniu od tego dbanie o reputację państwa miało być zadaniem bardziej wymagającym, skomplikowanym, a przede wszystkim długoterminowym (zob. Rozdział 8). Właściwe podejście do procesu zarządzania marką narodową wymagało zatem odpowiedniej świadomości i cierpliwości. Liczyła się bowiem spójność podejmowanych inicjatyw. Dopiero koherencja na przestrzeni czasu przynieść mogła wymierne rezultaty, za które, powtórzmy raz jeszcze, odpowiedzialni byli rządzący oraz, co ciekawe, zwykli obywatele, którzy zgodnie z wymaganiami prawdziwie nowoczesnego lub bardziej precyzyjnie — ponowoczesnego patriotyzmu odgrywać mieli rolę naturalnych ambasadorów danej marki narodowej.

Choć opisana tutaj struktura argumentacyjna dotyczy w sposób ścisły brandingu narodowego, wydaje się, że schemat polegający na przedstawieniu diagnozy problemu oraz propozycji jego rozwiązania, która staje się koniecznością, jest charakterystyczny dla wielu innych dziedzin, w których pojawiają się konsultanci, będący rzecznikami

specjalistycznej wiedzy eksperckiej. Niezwykła innowacyjność proponowanego rozwiązania, które gwarantuje równocześnie pewną logiczno-historyczną ciągłość, ponieważ jego zapowiedź widoczna była już wcześniej, mierzalność, która zapewnia poczucie kontroli wydarzeń oraz związana z tym strategia i orientacją długoterminowa, zestaw gotowych do wdrożenia procedur oraz różnorodnych, sprawdzonych wcześniej narzędzi lub metod, a przede wszystkim indywidualna sprawczość, o której raz po raz przekonują eksperci — wszystko to przypomina narracje wprost z podręczników rozwoju osobistego, zarządzania marką personalną lub przedsiębiorstwem w rodzaju *start-up*. Podobnie rzecz ma się w przypadku powszechnej obecności ekspertów, których najważniejszym celem wydaje się dostarczenie jednostkom poczucia kontroli nad własnym losem. Wątek ten zasługuje rzecz jasna na osobne studium i zdaje się interesującym punktem wyjścia dalszych analiz empirycznych. W tym miejscu chciałbym jedynie zauważyć, że eksperci zainteresowani rozwijaniem teorii brandingu narodowego z całą pewnością wykorzystywali pewną koniunkturę sprzyjającą tego rodzaju rozważaniom. Koniunktura ta oznaczała w gruncie rzeczy zapotrzebowanie na działalność systemów eksperckich, o których pisał Giddens, oraz profesjonalne usługi konsultantów z opisu Sloterdijka.

W pracy tej przy okazji opisu brandingu narodowego konsekwentnie używałem czasu przeszłego, aby jednoznacznie podkreślić, że dyskurs o marce kraju ostatecznie nie uzyskał społecznej legitymizacji, na jaką początkowo liczyli autorzy zaangażowani w popularyzację tego projektu. Dowodów potwierdzających tę obserwację dostarczałem w Rozdziale 9, w którym pisałem o krytyce brandingu narodowego ze strony samych ekspertów, przede wszystkim Simona Anholta, który przez wiele lat był jednym z największych zwolenników teorii analizowanej na kolejnych stronach niniejszej rozprawy. By nie powtarzać wniosków wyciągniętych w ostatniej części pracy, w tym miejscu chciałbym odnieść się do nieudanej paradygmatyzacji brandingu narodowego z nieco innej perspektywy. W tym celu warto zadać dwa konkretne pytania, dotyczące odpowiednio powodów, dla których zarządzanie marką kraju cieszyło się sporą popularnością na przełomie XX i XXI wieku, oraz czynników wpływających na stopniowy spadek znaczenia brandingu narodowego pod koniec pierwszej dekady obecnego stulecia.

Udzielając odpowiedzi na pierwsze z postawionych pytań, należy stwierdzić, że zarządzanie marką kraju mogło jawić się pod koniec lat 90. ubiegłego wieku jako nowe, ekscytujące spojrzenie na politykę oraz relacje międzynarodowe. W tym kontekście istotny jest język, jakim posługiwali się eksperci, którzy proponowali politykom, takim jak np. Tony Blair w Wielkiej Brytanii nowatorski oraz nowoczesny, menadżerski sposób wypowiadania się na temat dobrze znanych procesów i zjawisk. Mówienie o znaczeniu marki, wizerunku czy też w ogóle samym zarządzaniu bez wątpienia musiało budzić wówczas skojarzenia związane z byciem na czasie lub byciem *cool*, o którym w kontekście brandingu narodowego pisała Katja Valaskivi (2016). Należy również zauważyć, że specjaliści w zakresie dbania o reputację wywodzili się przede wszystkim ze świata biznesu. Stamtąd próbowali także przenosić większość pomysłów, które miały okazać się adekwatne w przypadku państw narodowych. Nie trzeba przy tym dodawać, że nie tylko język brandingu narodowego, ale przede wszystkim przesłanki omawianej teorii potwierdzały główne założenia zyskującego wówczas na znaczeniu neoliberalizmu. Prymat wolnego rynku, powszechna konkurencja, prawo do sukcesu osiąganego nakładem własnej pracy i gwarantowanego dzięki odpowiedniej elastyczności — eksperci reprezentowali wszystkie te wartości, przyczyniając się jednocześnie do ich popularyzacji. Biorąc to pod uwagę, logiczne wydaje się, że branding narodowy trafił na szczególnie podatny grunt w Bułgarii, Polsce, Rumunii, Estonii i w wielu innych krajach, których obywatele wkraczali w XXI wiek z marzeniami o nowoczesności, postępie cywilizacyjnym oraz dobrobycie.

Dlaczego więc interesująca mnie teoria okazała się jedynie przejawem chwilowej mody? Hipotez można zaproponować oczywiście wiele. Wśród nich interesująca wydaje się między innymi ta dotycząca skutków światowego kryzysu finansowego, który rozpoczął się w 2008 roku. Być może wydarzenia mające miejsce po upadku amerykańskiego banku Lehman Brothers pokazały, nieco paradoksalnie, że pomimo globalizacji państwa narodowe nie zawdzięczają swego losu wyłącznie reputacji lub marce. Kolejne wyjaśnienie związane jest z przywoływanym wcześniej tekstem Anthony'ego Giddensa (2008), który pisał o zaufaniu do systemów eksperckich. Możliwe, że specjaliści w dziedzinie zarządzania wizerunkiem nie wzięli pod uwagę tego, że narody i nacjonalizm wcale nie należały do tradycyjnego porządku

rzeczywistości, który ulegał erozji, jak mogło się wydawać na początku XXI wieku. Oczywiście przypuszczenia te nie wykluczają się wzajemnie. Prawdopodobnie tworzyć mogą one razem spójną narrację na temat zarządzania marką kraju. Chciałbym jednak zaproponować w tym miejscu inną odpowiedź na pytanie, dlaczego branding narodowy okazał się jedynie pewną modą intelektualną. Moim zdaniem stało się tak, ponieważ od samego początku dyskurs o marce kraju cechowała istotna sprzeczność wewnętrzna. Z jednej strony marka, wizerunek i reputacja, jak przekonywali eksperci, powstawały samoistnie, tzn. bez względu na podejmowanie działania. Wystarczyło, że pewna grupa zewnętrznych obserwatorów posiadała jakieś skojarzenia z danym krajem. Ich opinie mogły być przy tym kształtowane na podstawie dowolnego rodzaju komunikatów wysyłanych przez państwo. Z drugiej strony natomiast zarządzanie marką wymagało uzyskania trzech rodzajów spójności: wewnętrznej (wśród tzw. interesariuszy marki narodowej), między tożsamością kraju a jego wizerunkiem oraz spójności czasowej (wymóg koordynacji przekazów na przestrzeni lat). Problematyczna okazywała się więc sama marka, na którą należało wpływać, a która zgodnie z podstawowymi założeniami analizowanej teorii powstawała niezależnie od woli mieszkańców danego kraju, nawet jeśli panowałaby pomiędzy nimi wyjątkowa, lecz trudna do wyobrażenia sobie zgoda dotycząca kierunku, w którym zmierzać ma ich państwo.

Nie oznacza to jednak, że branding narodowy nie istnieje lub nigdy nie istniał. Przyjęta w niniejszej pracy perspektywa badawcza postfundacyjnej analizy dyskursu uniemożliwia sformułowanie podobnych wniosków. Zamiast tego pozwala ona spojrzeć na rzeczywistość społeczną jako na obszar nieustających zmagań o stabilizację znaczeń. Z tej perspektywy stwierdzić należy, że branding narodowy z pewnością zmienił to, jak interpretowane mogą być konkretne wydarzenia oraz zjawiska. Świadczy o tym prosty fakt, który dotyczy stałej obecności w obiegu naukowym tekstów publikowanych na temat marki kraju oraz jej znaczenia dla konkurencyjności państw narodowych. Potwierdzają to również artykuły krytyczne, które podobnie jak ta praca w pewnym sensie stale reprodukują wypowiedzi o brandingu narodowym. Jednak najciekawsze wydaje się to, że część pojęć i określeń, o których pisałem w tej rozprawie, na stałe znalazła swoje miejsce w świecie polityki, a także w języku potocznym. Przekonałem się o tym z całą pewnością mniej więcej w połowie marca tego roku, kiedy jako badacz

dyskursu brandingu narodowego zostałem poproszony o wypowiedź na antenie pewnej ogólnopolskiej stacji radiowej w programie poświęconym pandemii COVID-19. Jedną z komentowanych wówczas kwestii miał być wpływ rozprzestrzeniającego się wirusa na wizerunek Chińskiej Republiki Ludowej. Jakkolwiek absurdalna wydała mi się wtedy prośba o udzielenie wypowiedzi na ten temat, przypadek ten bez wątpienia pokazuje, że zainteresowaniem marką, wizerunkiem oraz reputacją państw, a także ich znaczeniem we współczesnych stosunkach międzynarodowych i polityce światowej bynajmniej nie należy do przeszłości.

Na zakończenie podjętych w tej pracy rozważań warto wskazać dalsze kierunki badań nad wybranym przeze mnie fenomenem. W całym procesie badawczym pod uwagę brałem przede wszystkim teksty anglojęzyczne, interesująca byłaby więc także analiza polskich publikacji na temat brandingu narodowego. Chodzi mi zarówno o dostępne teksty popularyzatorskie, jak i dokumenty strategiczne, mające na celu nakreślenie horyzontu działań wizerunkowych. Badanie tych źródeł z perspektywy krytycznej pozwoliłoby uzyskać dokładny obraz tego, jak branding narodowy funkcjonował w Polsce, co stanowiłoby wartościowe uzupełnienie nie tylko analiz podejmowanych w tej pracy, ale przede wszystkim rozważań podjętych swego czasu przez Pawła Surowca (2012a, 2012b, 2017). Szczególnie istotna wydaje się przy tym analiza najnowszych materiałów strategicznych (zob. np. *Marka Polska — Koncepcja*), która w przeciwieństwie do badań tekstów popularyzatorskich podobnych do omawianych w niniejszej pracy może dostarczyć nowych wniosków na temat opisywanej teorii.

Kolejnym obszarem krytycznych badań związanych z przedmiotem mojej rozprawy jest branding miejsc, który swoim zakresem obejmuje branding narodowy i dotyczy ponadto zarządzania marką miast oraz regionów. Interesujące i poznawczo wartościowe byłoby na przykład ustalenie, czy w przypadku tekstów poświęconych brandingowi miast, który wydaje mi się równie ciekawy co branding narodowy, pojawiają się wątki podobne do tych, które opisywałem na łamach tej pracy, czy może jednak dziedzina ta charakteryzuje się nieco inną specyfiką. Pobieżna analiza źródeł tego rodzaju pozwala zauważyć, że w przeciwieństwie do dyskursu o marce kraju zarządzanie marką miasta wydaje się wciąż dość popularne, choć pierwsze wzmianki

na ten temat pojawiły się w literaturze przedmiotu w tym samym okresie, co pomysły dotyczące brandingu narodowego. Jeśli jest tak rzeczywiście, warto byłoby sprawdzić, dlaczego teksty na temat marek miast wciąż wywołują żywe zainteresowanie odbiorców. Równie ciekawe byłoby dokonanie analizy materiałów promocyjnych oraz ustalenie na tej podstawie, w jaki sposób przedstawiciele władz miejskich starają się zarządzać markami swoich miast. Być może również i w tym przypadku możliwe byłoby uchwycenie pewnych wzorów, które świadczyłyby o tym, jak dyskursywnie konstruowane jest samo miasto.

Ostatnim z obszarów badawczych, o którym chciałbym wspomnieć w niniejszej pracy, i który wydaje mi się związany z brandingiem narodowym, jest dyplomacja publiczna, ponieważ część autorów wypowiadających się na temat marki kraju identyfikowało się z tą właśnie dziedziną. Jak zaznaczałem w pierwszej części dysertacji, około roku 2007 nastąpił wyraźny zwrot ekspertów — przede wszystkim Simona Anholta, choć nie tylko — zajmujących się wizerunkiem, marką oraz reputacją państw właśnie w stronę dyplomacji publicznej. Symbolicznym wyrazem tych przesunięć dyskursywnych była zmiana nazwy czasopisma *Place Branding*, które od trzeciego numeru ukazywało się jako *Place Branding and Public Diplomacy*. Z racji zakresu tematycznego wątek ten został przeze mnie potraktowany pobieżnie, dlatego też interesującym rozwinięciem badań przedstawionych w tej pracy mogłoby być ujęcie brandingu narodowego z perspektywy krytycznej w naukach o polityce. Celem takich badań byłoby na przykład ustalenie, jak zarządzanie marką stało się elementem dyplomacji publicznej, kiedy nastąpiło podobne zespolenie, a także jak definiowano wymienione pojęcia w literaturze politologicznej. Podobna analiza dostarczyłaby zapewne interesujących wniosków na temat dyspersji zarządzania marką narodową i mogłaby stanowić istotny wkład w jeszcze lepsze rozumienie tej formacji dyskursywnej.

Oczywiście można wymienić w tym miejscu jeszcze wiele interesujących kierunków kolejnych analiz brandingu narodowego. Sądzę jednak, że te zaproponowane powyżej najlepiej uzupełniłyby stan badań na temat wybranego przeze mnie fenomenu. Mam również nadzieję, że do osiągnięcia tego celu przyczyniła się także niniejsza praca i zawarte w niej przemyślenia.

Bibliografia

Aaker D. A. (1991), *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: The Free Press.

Aaker D. A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.

Aaker J. (1997), *Dimensions of Brand Personality*, „Journal of Marketing Research", 34 (3), s. 347-356.

Abbot A. (1999), *Department and Discipline. Chicago Sociology at One Hundred*, Chicago-London: The University of Chicago Press.

Abriszewski K. (2008), *Poznanie, zbiorowość, polityka. Analiza teorii aktora-sieci Bruno Latoura*, Kraków: TAiWPN Universitas.

Adams T. (2011), *The FutureBrand Country Brand Index*, [w:] F. M. Go, R. Govers (red.) *International Place Branding Yearbook 2011. Managing Reputational Risk*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Althusser L. (1983), *Ideologie i aparaty ideologiczne państwa. Wskazówki dla poszukiwań*, tłum. B. Ponikowski, J. Gajda, Warszawa: ZSP.

Alvesson M. (2013), *Understanding Organizational Culture*, wyd. 2., Los Angeles: SAGE.

Amine L. S., Chao M. C. H. (2005), *Managing Country Image to Long-Term Advantage: The Case of Taiwan and Acer*, „Place Branding", 1 (2), s. 187-204.

Anderson B. (1997), *Wspólnoty wyobrażone. Rozważania o źródłach i rozprzestrzenianiu się nacjonalizmu*, tłum. S. Amsterdamski, Kraków-Warszawa: Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego.

Andersson M. (2007), *Region Branding: The Case of the Baltic Sea Region*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (2), s. 120-130.

Anholt S. (1996), *Making a Brand Travel*, „Journal of Brand Management", 3 (6), s. 357-364.

Anholt S. (1998), *Nation-Brands of the Twenty-First Century*, „Journal of Brand Management", 5 (6), s. 395-406.

Anholt S. (1999), *Getting on Brandwagon*, „Impact", 3 (4), s. 10-17.

Anholt S. (2000), *Nation as a Brand*, „Across the Board", 37 (10), s. 22-27.

Anholt S. (2002a), *Foreword*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), 229-239.

Anholt S. (2002b), *Nation Branding: A Continuing Theme*, „Journal of Brand Management", 10 (1), s. 59-60.

Anholt S. (2002c), *Nation Brands: The Value of 'Provenance' in Branding*, [w:] N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride (red.) *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition*, Oxford: Butterworth-Heinemann, s. 42-56.

Anholt S. (2003a), *Brand New Justice. The Upside of Global Branding*, Oxford, Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

Anholt S. (2003b), *Branding Places and Nations*, [w:] R. Clifton, J. Simmons (red.) *Brands and Branding*, London: Profile Books, s. 213-226.

Anholt S. (2004a), *Editor's Foreword to the First Issue*, „Place Branding", 1 (1), s. 4-11.

Anholt S. (2004b), *Nation Brands: the Value of 'Provenance' in Branding*, [w:] N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride (red.) *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition,* wyd. 2, Amsterdam-Boston-Heidelberg: Elsevier, s. 26-39.

Anholt S. (2005a), *Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World*, Amsterdam, Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Anholt S. (2005b), *Editorial*, „Place Branding", 1 (4), s. 333-346.

Anholt S. (2005c), *Nation Brand as Context and Reputation*, „Place Branding", 1 (3), s. 224-228.

Anholt S. (2005d), *Some Important Distinction in Place Branding*, „Place Branding", 1 (2), s. 116-121.

Anholt S. (2006a), *Editorial*, „Place Branding", 2 (3), s. 179-182.

Anholt S. (2006b), *Is Place Branding a Capitalist Tool?*, „Place Branding", 2 (1), s. 1-4.

Anholt S. (2006c), *Public Diplomacy and Place Branding: Where's the Link?*, „Place Branding", 2 (4), 271-275.

Anholt S. (2006d), *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, tłum. M. Hereźniak, M. A. Boruc, Warszawa: Fundacja Promocja Polska, Instytut Marki Polskiej.

Anholt S. (2006e), *The Anholt-GMI City Brands Index. How the World Sees the World's Cities*, „Place Branding", 2 (1), s. 18-31.

Anholt S. (2006f), *Why Brand? Some Practical Considerations for Nation Branding*, „Place Branding", 2 (2), s. 97-107.

Anholt S. (2007a), *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Anholt S. (2007b), *Editorial*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (3), s. 191-195.

Anholt S. (2007c), *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*, tłum. M. Hereźniak, Warszawa: Fundacja Polska Promocja, Instytut Marki Polskiej.

Anholt S. (2008a), *Editorial*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (2) , s. 97-101.

Anholt S. (2008b), *'Nation Branding' in Asia*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (4), s. 265-269.

Anholt S. (2008c), *Place Branding: Is it Marketing or isn't it?*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (1), s. 1-6.

Anholt S. (2008d), *The Importance of National Reputation*, [w:] J. Welsh, D. Fearn (red.) *Engagement. Public Diplomacy in a Globalised World*, London: Foreign and Commonwealth Office, s. 30-43.

Anholt S. (2008e), *Why Nation Branding Does Not Exist?*, http://europaregina.eu/downloads/orangecontest/SimonAnholtNationBranding.pdf (dostęp: 17.07.20).

Anholt S. (2009a), *Editorial*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (1), s. 1-4.

Anholt S. (2009b), *'Is This About Me?' — the Critical Issue of Relevance*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (4), s. 253-259.

Anholt S. (2009c), *Should Place Brands be Simple?*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (2), s. 91-96.

Anholt S. (2009d), *The Media and National Image*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (3), s. 169-179.

Anholt S. (2010a), *Definitions of Place Branding — Working Towards a Resolution*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (1), s. 1-10.

Anholt S. (2010b), *Places: Identity, Image and Reputation*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Anholt S. (2010c), *What Makes a Good Story?*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (4), s. 263.-267.

Anholt S. (2011), *Competitive Identity*, [w:] N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride (red.) *Destination Brands. Managing Place Reputation*, wyd. 3, zm., Amsterdam-Boston-Heidelberg: Elsevier, s. 22-31.

Anholt S. (2014a), *Afterword*, „Place Branding and Public Diplomacy", 10 (2), s. 167-169.

Anholt S. (2014b), *Which Country Does the Most Good for the World?,* https://www.ted.com/talks/simon_anholt_which_country_does_the_most_good_for_the_world (dostęp: 17.07.20).

Anholt S., Hildreth, J. (2005a), *Brand America. Tajemnica megamarki. Ameryka jako marka. Nauki dla Polski*, tłum. M. Hereźniak, Warszawa: Instytut Marki Polskiej.

Anholt S., Hildreth J. (2005b), *Let Freedom and Cash Registers Ring: America as a Brand*, „Place Branding", 1 (2), s. 164-172.

Aronczyk M. (2007), *New and Improved Nations. Branding National Identity*, [w:] C. Calhoun, R. Sennett (red.) *Practicing Culture*, London-New York: Routledge, s. 105-128.

Aronczyk M. (2008), '*Living the Brand': Nationality, Globality and Identity Strategies of Nation Branding Consultants*, „International Journal of Communication, 2, s. 41-65.

Aronczyk M. (2009), *How to Do Things with Brands: Uses of National Identity*, „Canadian Journal of Communication", 34 (2), s. 291-296, https://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/2236/2084 (dostęp: 17.07.20).

Aronczyk M. (2013), *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*, New York: Oxford University Press.

Aronczyk M. (2015), *Understanding the Impact of the Transnational Promotion Class on Political Communication*, „International Journal of Communication", 9, s. 2007-2026.

Ashworth G., Kavaratzis M. (red.) (2010), *Towards Effective Place Branding Management. Branding European Cities and Regions*, Cheltenham-Northampton: Edward Elgar.

Arvidsson A. (2006), *Brands: Meaning and Value in Media Culture*, London-New York: Routledge.

Austin J. L. (1962), *How to Do Things with Words. The William James Lectures Delivered at Harvard University in 1955*, Oxford: Clarendon Press.

Austin J. L. (1993), *Mówienie i poznawanie. Rozprawy i wykłady filozoficzne*, tłum. J. Woleński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Aziz N., Friedman B. A., Ilhan H. (2015), *The Impact of Nonprofit Organizations on the Intent to Visit Turkey: An Empirical Test Using the Theory of Planned Behavior*, „Place Branding and Public Diplomacy", 11 (3), s. 175-189.

Barbrook R. (2009), *Przyszłości wyobrażone. Od myślącej maszyny do globalnej wioski*, tłum. J. Dzierzgowski, Warszawa: Wydawnictwo Muza SA.

Bardan A., Imre A. (2011), *Vampire Branding: Romania's Dark Destinations*, [w:] N. Kaneva (red.) *Branding Post-Communist Nations. Marketizing National Identities in the „New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 168-192.

Barr M. (2012), *Nation Branding as Nation Building: China's Image Campaign*, „East Asia. An International Quarterly", 29 (1), s. 81-94.

Barthes R. (2009), *Podstawy semiologii*, tłum. A. Turczyn, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Baugh C. C., Yaprak A. (1993), *Mapping Country-of-Origin Research: Recent Developments and Emerging Avenues*, [w:] N. Papadopoulos, L. A. Heslop (red.) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York: International Business Press, s. 89-116.

Bauman Z. (2006), *Płynna nowoczesność*, tłum. T. Kunz, Kraków: Wydawnictwo Literackie.

Beck U. (2000), *What is Globalization?*, Cambridge-Malden: Polity Press.

Beck U., Giddens A., Lash S. (2009), *Modernizacja refleksyjna. Polityka, tradycja i estetyka w porządku społecznym nowoczesności*, tłum. J. Konieczny, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Berkowitz P., Gjermano G., Gomez L., Schafer G. (2007), *Brand China: Using the 2008 Olympic Games to Enhance China's Image*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (2), s. 164-178.

Bhuyan R., Jeyapal D., Ku J., Sakamoto I., Chou E. (2017), *Branding 'Canadian Experience' in Immigration Policy: Nation Building in a Neoliberal Era*, „Journal of International Migration and Integration", 18, s. 47-62.

Billig M. (2008), *Banalny nacjonalizm*, tłum. M. Sekerdej, Kraków: Wydawnictwo Znak.

Bloom Consulting (2020a), *Country Brand Ranking 2019-2020. Tourism Edition,* https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Tourism.pdf (dostęp: 24.07.20).

Bloom Consulting (2020b), *Country Brand Ranking 2019-2020. Trade Edition*, https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Trade.pdf (dostęp: 24.07.20).

Bolin G. (2006), *Visions of Europe. Cultural Technologies of Nation-States*, „International Journal of Cultural Studies", 9 (2), s. 189-206.

Bolin G. (2016), *Afterword: the Construction of Markets for Place Branding and Public Diplomacy: A View From the North*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (2-3), s. 236-241.

Bolin G., Miazevich G. (2018), *The Soft Power of Commercialised Nationalist Symbols: Using Media Analysis to Understand Nation Branding Campaigns*, „European Journal of Cultural Studies", 25 (5), s. 527-542.

Bolin G., Ståhlberg P. (2010), *Between Community and Commodity: Nationalism and Nation Branding*, [w:] A. Roosvall, I. S. Moring (red.) *Communicating the Nation: National Topographies of Global Media Landscapes*, Gothenburg: Nordicom, s. 79-101.

Bolin G., Ståhlberg P. (2015), *Mediating the Nation-State: Agency and the Media in Nation-Branding Campaigns*, „International Journal of Communication", 9, s. 3065-3083.

Boltanski L., Chiapello E. (2005), *The New Spirit of Capitalism*, London-New York: Verso.

Bond R., McCrone D., Brown A. (2003), *National Identity and Economic Development: Reitertion, Recapture, Reinterpretation and Repudiation*, „Nations and Nationalism", 9 (3), s. 371-391.

Boruc M. A. (red.) (2001), *Tożsamość rynkowa. Atrybut konkurencyjnego państwa,* Warszawa: Instytut Marki Polskiej.

Bourdieu P. (2005), *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzenia*, tłum. P. Biłos, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Bourdieu P. (2006), *Medytacje pascaliańskie*, tłum. K. Wakar, Warszawa: Oficyna Naukowa.

Bourdieu P., Wacquant L. (2001), *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, tłum. A. Sawisz, Warszawa: Oficyna Naukowa.

Boyne S., Hall D. (2004), *Place Promotion Through Food and Tourism: Rural Branding and the Role of Websites*, „Place Branding", 1 (1), s. 80-92.

Brach B. (2010), *Nation Brand — Issues of Culture and Institutionalization*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (3), s. 256-262.

Brand Finance Nation Brands 2019. The Annual Report on the Most Valuable and Strongest Nation Brands (2019), https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_2019_preview.pdf (dostęp: 24.07.20).

Braudel F. (1991), *Historia i trwanie*, tłum. B. Geremek, Warszawa: Czytelnik.

Brubaker R. (1998), *Nacjonalizm inaczej. Struktura narodowa i kwestie narodowe w nowej Europie*, tłum. J. Łuczyński, Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Buchman A. (2016), *Measuring Country Image. Theory, Method, and Effects*, Wiesbaden: Springer.

Burszta J., Jezierski P., Rauszer M. (red.) (2016), *Zwodnicze imaginarium. Antropologia neoliberalizmu*, Gdańsk: Wydawnictwo Naukowe Katedra.

Burler J. (2010), *Walczące słowa. Mowa nienawiści i polityka performatywu*, tłum. A. Ostolski, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Butler J. (2018), *Psychiczne życie władzy. Teorie ujarzmienia*, tłum. T. Kaszubski, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Cánepa G. K. (2013), *Nation Branding: The Re-Foundation of Community, Citizenship and the State in the Context of Neoliberalism in Perú*, „Medien Journal — Zeitschrift für Kommunikationskultur", 37 (3), s. 7-18.

Castells M. (2007), *Społeczeństwo sieci*, tłum. M. Marody i in., Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Castells M. (2008), *Siła tożsamości*, tłum. S. Szymański, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Castells M. (2009), *Koniec tysiąclecia*, tłum. J. Stawiński, S. Szymański, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Carroll W. K. (2010), *The Making of a Transnational Capitalist Class: Corporate Power in the 21st Century*, London: Zed Books.

Cassinger C., Merkelsen H, Eksell J., Rasmussen R. K. (2016), *Translating Public Diplomacy and Nation Branding in Scandinavia: An Institutional Approach to the Cartoon Crises*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (2-3), s. 172-186.

Cederström C., Spicer A. (2014), *Discourse of the Real Kind: A Post-Foundational Approach to Organizational Discourse Analysis*, „Organization", 21 (2), s. 178-205.

Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, tłum. B. Komorowska, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Choi S-H., Cai, L. A. (2016), *Dimensionality and Associations of Country and Destination Images and Visitor Intention*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (4), s. 268-284.

Coaffee J., Ham P. van (2008), *'Security Branding': The Role of Security in Marketing the City, Region or State*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (3), s. 191-195.

Cooper A. F., Momani B. (2009), *The Challenge of Re-Branding Progressive Countries in the Gulf and Middle East: Opportunities Through New Networked Engagements Versus Constraints of Embedded Negative Images*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (2), s. 103-117.

Critchley S., Marchart O. (red.) (2004), *Laclau. A Critical Reader*, London-New York: Routledge.

Cull N. (1995), *Selling War. The British Propaganda Campaign Against American 'Neutrality' in World War II*, New York-Oxford: Oxford University Press.

Cull N. (2008), *The Cold Was and the United States Information Agency. American Propaganda and Public Diplomacy 1945-1989*, New York: Cambridge University Press.

Cull N. (2012), *The Decline and Fall of the United States Information Agency. American Public Diplomacy 1989-2001*, New York: Palgrave Macmillan.

Cull N. (2015), *Giving the Devil his Due: General Franco and Spanish Brand 'Miracle'*, „Place Branding and Public Diplomacy", 11 (4), s. 245-248.

Cheregi B-F. (2017), *Nation Branding in Romania After 1989: A Cultural Semiotic Perspective*, „Romanian Journal of Communication and Public Relations", 19 (1), s. 27-49.

Chernatony L. de (1998), *Brand Management*, Aldershot: Ashgate.

Chernatony L. de (2003), *Marka. Wizja i tworzenie*, tłum. A. Kania, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Clifton R., Simmons J. (red.) (2003), *Brands and Branding*, London: Profile Books.

Czachur W. (2020), *Lingwistyka dyskursu jako integrujący program badawczy*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut — Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.

Czerniak S. (2006), *Kontyngencja, tożsamość, człowiek. Studia z antropologii filozoficznej XX wieku*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.

Dinnie K. (2002), *Book Review: 'National Image and Competitive Advantage: Theory and Practice of Country-of-Origin Effect'*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 396-398.

Dinnie K. (2004), *Place Branding: Overview of an Emerging Literature*, „Place Branding", 1 (1), s. 106-110.

Dinnie K. (2005), *Conceptualizing Nation Branding: A Qualitative Inquiry Into an Under-Theorised Domain in Marketing*, nieopublikowana rozprawa doktorska, Glasgow: Glasgow Caledonian University.

Dinnie K. (2008), *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*, Amsterdam-Boston-Heidelberg: Elsevier.

Dinnie K. (red.) (2011a), *City Branding. Theory and Cases*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Dinnie K. (2011b), *The Impact on Country Image of the North Africa and Middle East Uprisings*, „Place Branding and Public Diplomacy", 7 (2), s. 79-80.

Dinnie K. (2016), *Nation Branding. Concepts, Issues, Practice*, wyd. 2, London-New York: Routledge.

Dooley G., Bowie D. (2005), *Place Brand Architecture: Strategic Management of the Brand Portfolio*, „Place Branding", 1 (4), s. 402-419.

Duszak A. (1998), *Tekst, dyskurs, komunikacja międzykulturowa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Duszak A., Fairclough N. (red.) (2008), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków: TAiWPN Universitas.

Dzenovska D. (2005), *Remaking the Nation of Latvia: Anthropological Perspectives on Nation Branding*, „Place Branding", 1 (2), s. 173-186.

Dzenovska D. (2007), *Neoliberal Imaginations, Subject Formation, and Other National Things in Latvia, the Land that Sings*, [w:] T. Darieva, W. Kaschuba (red.) *Representations on the Margins of Europe: Politics and Identities in the Baltic and South Caucasian States*, Frankfurt-New York: Campus Verlag Press, s. 114-138.

Edwards L., Ramamurthy A. (2017), *(In)credible India? A Critical Analysis of India's Nation Branding*, „Communication, Culture and Critique", 10 (2), s. 322-343.

Endzina I., Luneva L. (2004), *Development of a National Branding Strategy: The Case of Latvia*, „Place Branding", 1 (1), s. 94-105.

El Aouni F., Cascón-Pereira R., Hernández-Lara A. B. (2014), *The Morocco Brand From the Moroccan Emigrant's Perspective*, „Place Branding and Public Diplomacy", 10 (1), s. 55-69.

Elwes A. (1994), *Nations for Sale*, London: BMP DDB Needham.

Fairclough N. (1993), *Critical Discourse Analysis and the Marketization of Public Discourse: The Universities*, „Discourse and Society", 4 (2), s. 133-168.

Fairclough N. (1995), *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*, Harlow: Longman.

Fairclough N. (2000), *New Labour, New Language?*, London-New York: Routledge.

Fairclough N. (2006), *Language and Globalization*, London-New York: Routledge.

Fan Y. (2006), *Branding the Nation: What is Being Branded?*, „Journal of Vacation Marketing", 12 (1), s. 5-14.

Fan Y. (2008), *Soft Power: Power of Attraction or Confusion*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (2), s. 147-158.

Fan Y. (2010), *Branding the Nation: Towards a Better Understanding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (2), s. 97-103.

Fetscherin M., Marmier P. (2010), *Switzerland's Nation Branding Initiative to Foster Science and Technology, Higher Education and Innovation: A Case Study*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (1), s. 58-67.

Florek M. (2005), *The Country Brand as a New Challenge for Poland*, „Place Branding", 1 (2), s. 205-214.

Florek M. (2013), *Podstawy marketingu terytorialnego*, wyd. 3 zm., Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Florek M., Conejo F. (2007), *Export Flagships in Branding Small Developing Countries: The Cases of Costa Rica and Moldova*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (1), s. 53-72.

Florida R. (2005), *Cities and the Creative Class*, London-New York: Routledge.

Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*, tłum. T. Krzyżanowski, M. Penkala, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Florida R. (2012), *The Rise of the Creative Class: Revisited*, New York: Basic Books.

Foucault M. (1977), *Archeologia wiedzy*, tłum. A. Siemek, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.

Foucault M. (2006), *Słowa i rzeczy. Archeologia nauk humanistycznych*, wyd. 2, tłum. T. Komendant, Gdańsk: Słowo/Obraz Terytoria.

Foucault M. (2011), *Narodziny Biopolityki. Wykłady w Collége de France, 1981-1982*, tłum. M. Herer, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Freeman B. C., Nguyen T. N. (2012), *Seeing Singapore: Portrayal of the City-State in Global Print Media*, „Place Branding and Public Diplomacy", 8 (2), s. 158-169.

Freire J. R. (2005), *Geo-Branding, are We Talking Nonsense? A Theoretical Reflection on Brands Applied to Places*, „Place Branding", 1 (4), s. 247-362.

Freire J. R. (2006), *'Other Tourists': A Critical Factor for a Geo-Brand-Building Process*, „Place Branding", 2 (1), s. 68-83.

Fryzeł B. (2005), *Kultura korporacyjna. Poglądy, teorie, zarządzanie*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Fullerton J., Kendrick A. (2011), *Australia Tourism Advertising: A Test of the Bleed-Over Effect Among US Travelers*, „Place Branding and Public Diplomacy", 7 (4), s. 244-256.

Fullerton J., Kendrick A., Wallis C. (2008), *Brand Borat? Americans' Reaction to a Kazakhstani Place Branding Campaign*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (2), s. 159-168.

Fullerton J., Holtzhausen D. (2012), *Americans' Attitudes Toward South Africa: A Study of Country Reputation and the 2010 FIFA World Cup*, „Place Branding and Public Diplomacy", 8 (4), s. 269-283.

FutureBrand Country Index 2014-2015 (2015), https://www.futurebrand.com/uploads/Country-Brand-Index-2014-15.pdf (dostęp: 24.07.20).

Gad K. (2016), *Polska e-marka narodowa. Spoty promocyjne polski w internecie jako element brandingu narodowego*, Kraków: Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Garbacz-Rawson E. A. (2007), *Perceptions of the United States of America: Exploring the Political Brand of a Nation*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (3), s. 213-221.

Gawroński S. (2011), *Branding narodowy w praktyce. Studium przypadku Księstwa Liechtensteinu*, Rzeszów: BBConsult Rzeszów.

Gąsior-Niemiec A. (2008), *Teoria dyskursu Laclaua i Mouffe jako narzędzie analizy socjologicznej — przypadek dyskursu „osiedli grodzonych”*, [w:] A. Horolets (red.) *Analiza dyskursu w socjologii i dla socjologii*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek, s. 291-316.

Gdula M. (2015), *Uspołecznienie i kompozycja. Dwie tradycje myśli społecznej a współczesne teorie krytyczne*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Gellner E. (2009), *Narody i nacjonalizm*, wyd. 2, tłum. T. Hołówka, Warszawa: Difin.

Gertner D. (2007), *Place Branding: Dilemma or Reconciliation Between Political Ideology and Economic Pragmatism?*, „Place Branding and Public Diplomacy”, 3 (1), s. 3-7.

Gernter D. (2011), *Unfolding and Configuring Two Decades of Research and Publications on Place Marketing and Place Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy”, 7 (2), s. 91-106.

Gertner D., Kotler P. (2004), *How Can a Place Correct a Negative Image?*, „Place Branding”, 1 (1), s. 50-57.

Giddens A (1999), *Trzecia droga. Odnowa socjaldemokracji*, tłum. H. Jankowska, Warszawa: Książka i Wiedza.

Giddens A. (2008), *Konsekwencje nowoczesności*, tłum. E. Klekot, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Giddens A. (2012), *Nowoczesność i tożsamość. „Ja” i społeczeństwo w epoce późnej nowoczesności*, wyd. 2, tłum. A. Szulżycka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Gilmore F. (2002), *A Country — Can it be Repositioned? Spain — the Success Story of Country Branding*, „Journal of Brand Management”, 9 (4-5), s. 281-293.

Glaser B. G., Strauss A. L. (2009), *Odkrywanie teorii ugruntowanej. Strategie badania jakościowego*, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.

Glasze G. (2008), *Vorschläge zur Operationalisierung der Diskurstheorie von Laclau und Mouffe in einer Triangulation von lexikometrischen und interpretativen Methoden*, „Forum Qualitative Sozialforshung/Forum: Qualitative Social Research”, 8 (2), art. 14, https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/239/530 (dostęp: 17.07.20).

Glynos J., Howarth D. (2007), *Logics of Critical Explanation in Social and Political Theory*, London-New York: Routledge.

Gnoth J. (2002), *Levereging Export Brands Through a Tourism Destination Brand*, „Journal of Brand Management”, 9 (4-5), s. 262-280.

Gold E. R. (2006), *Intellectual Architecture as Place Brand*, „Place Branding”, 2 (3), s. 220-228.

Govers R. (2011), *From Place Marketing to Place Branding and Back*, „Place Branding and Public Diplomacy”, 7 (4), s. 227-231.

Govers R. (2018), *Imaginative Communities. Admired Cities, Regions and Countries*, Antwerp: Reputo Press.

Graan A. (2016), *The Nation Brand Regime: Nation Branding and the Semiotic Regimentation of Public Communication in Contemporary Macedonia*, „Signs and Society", 4 (S1), s. 70-105.

Graby F. (1993), *Countries as Corporate Entities in International Markets*, [w:] N. Papadopoulos, L. A. Heslop (red.) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York: International Business Press, s. 257-284.

Grębowiec J. (2013), *Mówić i działać. Wykłady z pragmatyki języka*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Gudjonsson H. (2005), *Nation Branding*, „Place Branding", 1 (3), s. 283-298.

Haas P. (1992), *Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination*, „International Organisation", 46 (1), s. 1-35.

Haliżak E. (2005), *Północ w stosunkach międzynarodowych*, [w:] E. Haliżak, R. Kuźniar (red.) *Stosunki międzynarodowe. Geneza, struktura, dynamika*, wyd. 3 zm., Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, s. 405-425.

Hall D. (2002), *Brand Development, Tourism and National Identity: The Re-Imaging of Former Yugoslavia*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 323-334.

Hankinson G. (2010), *Place Branding Research: A Cross-Disciplinary Agenda and the Views of Practitioners*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (4), s. 300-315.

Hanna S., Rowley J. (2008), *An Analysis of Terminology Use in Place Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (1), s. 61-75.

Harengel P., Gbadamosi A. (2014), *'Launching' a New Nation: The Unfolding Brand of South Sudan*, „Place Branding and Public Diplomacy", 10 (1), s. 35-54.

Harrison S. (2002), *Culture, Tourism and Local Community — the Heritage Identity of the Isle of Man*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 355-371.

Harvey D. (2008), *Neoliberalizm. Historia katastrofy*, tłum. J. P. Listwan, Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.

Harvey D (2016), *Przestrzenie globalnego kapitalizmu. W stronę teorii rozwoju nierównego geograficznie*, tłum. J. P. Listwan, Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.

Healey M. (2008), *Czym jest Branding? Podręcznik projektowania*, tłum. J. Mikołajczyk, Warszawa: ABE Dom Wydawniczy.

Hereźniak M. (2011), *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Herrero Á., San Martín H., García de los Salmones M., Río Peña A. del (2015), *Influence of Country and City Images on Students' Perception of Host Universities and Their Satisfaction With the Assigned Destination for Their Exchange Programmes*, „Place Branding and Public Diplomacy", 11 (3), s. 190-203.

Hesmondalghl D. (2007), *The Cultural Industries*, wyd. 2, London-Los Angeles: SAGE.

Hildreth J. (2010), *Place Branding: A View at Arm's Length*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (1), s. 27-35.

Hjortegaard-Hansen R. (2010), *The Narrative Nature of Place Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (4), s. 268-279.

Hlín Pálsdóttir I. (2016), *Promoting Iceland: The Shift form Nature to People's Power*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (2-3), s. 210-217.

Hobsbawm E. (2008), *Masowa produkcja tradycji: Europa lata 1870-1914*, [w:] E. Hobsbawm, T. Ranger (red.) *Tradycja wynaleziona*, tłum. M. Godyń, F. Godyń, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 275-323.

Hobsbawm E. (2010), *Narody i nacjonalizm po 1780 roku. Program, mit, rzeczywistość*, tłum. J. Maciejczyk, M. Starnawski, Warszawa: Difin.

Hobsbawm E., Ranger T. (red.) (2008), *Tradycja wynaleziona*, tłum. M. Godyń, F. Godyń, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

'How has Place Branding Developed During the Year that Place Branding has been in Publication?' (2006), „Place Branding", 2 (1), s. 6-17.

Howarth D. (2008), *Dyskurs*, tłum. A. Gąsior-Niemiec, Warszawa: Oficyna Naukowa.

Ishii K., Watanabe S. (2015), *National Brand Personality and Product Evaluation Among Japanese People: Implications for Nation Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 11 (1), s. 51-64.

Jaffe E., Nebenzahl I. (1993), *Global Promotion of Country Image: Do the Olympic Count?* [w:] N. Papadopoulos, L. A. Heslop (red.) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York: International Business Press, s. 433-452.

Jaffe E., Nebenzahl I. (2001), *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Jaffe E., Nebenzahl I. (2006), *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Place Branding*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Jain R., Winner L. H. (2013), *Country Reputation and Performance: The Role of Public Relations and News Media*, „Place Branding and Public Diplomacy", 9 (2), s. 109-123.

Jansen S. C. (2008), *Designer Nations: Neo-Liberal Nation Branding – Brand Estonia*, „Social Identities", 14 (1), s. 121-142.

Jansen S. C. (2012), *Redesigning a Nation: Welcome to E-stonia, 2001-2018*, [w:] N. Kaneva (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 79-98.

Jiménez-Martínez C. (2013), *Chile's Quest to Improve Its Image Abroad*, „Place Branding and Public Diplomacy", 9 (4), s. 279-290.

Johansson J. K. (2005), *The New 'Brand America'*, „Place Branding", 1 (2), s. 155-163.

Johnson H. H. (2014), *JAMAICA: A Famous, Strong, but Damaged Brand*, „Place Branding and Public Diplomacy", 10 (3), s. 199-217.

Jones S., Kubacki K. (2014), *Branding Places with Social Problems: A Systematic Review (2000-2013)*, „Place Branding and Public Diplomacy", 10 (3), s. 218-229.

Jordan P. (2014a), *The Modern Fairy Tale. Nation Branding, National Identity and the Eurovision Song Contest in Estonia*, Tartu: Tartu University Press.

Jordan P. (2014b), *Nation Branding. A Tool For Nationalism?*, „Journal of Baltic Studies", 45 (3), s. 283-303.

Jørgensen M., Phillips L. (2002), *Discourse Analysis as Theory and Method*, London: Sage.

Jun J. W., Lee H. M. (2007), *Enhancing Global-Scale Visibility and Familiarity: The Impact of World Baseball Classic on Participating Countries*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (1), s. 42-52.

Jurkiewicz-Eckert D. (2016), *Projekt Azja i strategia* brandingu *Polski przez kulturę w Azji Wschodniej i Południowej w latach 2010-2015*, „Studia Europejskie", 3, s.147-168.

Kahraman E. (2017), *A Methodological Approach to Nation Branding: Measurement and Issues*, [w:] N. Chitty, L. Ji, G. D. Rawnsley, C. Hayden (red.) *The Routledge Handbook of Soft Power*, London-New York: Routledge, s. 93-103.

Kaneva N. (2007), *Re-Imagining Nation as Brand: Globalization and National Identity in Post-Communist Bulgaria*, nieopublikowana praca doktorska, Boulder: University of Colorado at Boulder.

Kaneva N. (2011), *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research*, „International Journal of Communication", 5 , s. 117-141.

Kaneva N. (2012a), *Nation Branding in Post-Comunist Europe. Identities, Markets, and Democracy*, [w:] tejże (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 3-22.

Kaneva N. (2012b), *Who Can Play This Game? The Rise of Nation Branding in Bulgaria, 2001–2005*, [w:] tejże (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 99-123.

Kaneva N. (2014), *Critical Reflections on Nation Branding as Discourse and Practice*, [w:] A. N. Samaras (red.) *Images of Nations: Strategic Communication, Soft Power and the Media*, Athens: Kastaniotis, s. 61-75 (1-13), http://www.academia.edu/download/38050855/Kaneva_NB_CriticalReflectionsChapter.pdf (dostęp: 17.07.20).

Kaneva N. (2016), *Nation Branding and Commercial Nationalism: Notes for a Materialist Critique*, [w:] Z. Volčič, M. Andrejevic (red.) *Commercial Nationalism: Selling the Nation and Nationalizing the Sell*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 175-193.

Kaneva N. (2017), *The Branded National Imagination and its Limits: Insights From the Post-Socialist Experience*, „Strategic Review of Southern Africa", 39 (1), s. 116-138.

Kaneva N. (2018), *Simulation Nations: Nation Brands and Baudrillard's Theory of Media*, „European Journal of Cultural Studies", 21 (5), s. 631-648.

Kaneva N., Popescu D. (2011), *National Identity Lite. Nation Branding in Post-Communist Romania and Bulgaria*, „International Journal of Cultural Studies", 14 (2), s. 191-207.

Kaneva N., Popescu D. (2014), *"We are Romanian, not Roma": Nation Branding and Postsocialist Discourses of Alterity*, „Communication, Culture and Critique", 7 (4), s. 506-523.

Kania-Lundholm M. (2012), *Re-Branding a Nation Online. Discourses on Polish Nationalism and Patriotism*, nieopublikowana rozprawa doktorska, Uppsala, Uppsala Universitet.

Kania-Lundholm M. (2014), *Nation in Market Times: Connecting the National and the Commercial. A Research Overview*, „Sociology Compass", 8 (6), s. 603-613.

Kania-Lundholm M. (2016), *Nations for Sale? Citizen Online Debates and the 'New Patriotism' in Post-Socialism Poland*, [w:] Z. Volčič, M. Andrejevic (red.) *Commercial Nationalism: Selling the Nation and Nationalizing the Sell*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, s.106–130.

Kapferer J-N. (1994), *Strategic Brand Management. New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, tłum na ang. P. Gibbs, New York: The Free Press.

Kapferer J-N. (2012), *The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking*, wyd 5, London-Philadelphia-New Delhi: Kogan Page.

Kavaratzis M. (2004), *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, „Place Branding", 1 (1), s. 58-73.

Kavaratzis M. (2009), *Cities and Their Brands: Lessons From Corporate Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (1), s. 26-37.

Kavaratzis M., Ashworth G. J. (2006), *City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick*, „Place Branding", 2 (3), s. 183-194.

Kavaratzis M., Warnaby G., Ashworth G. (2015), *Rethinking Place Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Heidelberg-New York-Dordrech-London: Springer.

Keller K. L. (1998), *Strategic Brand Management. Building, Measuring and Management Brand Equity*, Upper Saddle River: Prentice Hall.

Keller K. L. (2011), *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki — budowanie, mierzenie i zarządzanie*, tłum. H. Bruzi, M. Adamczyk-Żylińska, M. Miśkiewicz, Warszawa: Wolters Kluwer.

Kemming J. D., Sandikci Ö. (2007), *Turkey's EU Accession as a Question of Nation Brand Image*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (1), s. 31-41.

Kemming J. D., Humborg C. (2010), *Democracy and Nation Brand(ing): Friends or Foes?*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (3), s. 183-197.

Kopytowska M., Kumięga Ł. (2017), *Krytyczna analiza dyskursu: konteksty, problemy, kierunki rozwoju*, [w:] M. Czyżewski, M. Otrocki, T. Piekot (red.) *Analiza dyskursu publicznego. Przegląd metod i perspektyw badawczych*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, s. 177-210.

Koselleck R. (2009), *Dzieje pojęć. Studia z semantyki i pragmatyki języka społeczno-politycznego*, tłum. J. Marecki, W. Kunicki, Warszawa: Oficyna Naukowa.

Kotler P., Gertner D. (2002), *Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 249-261.

Kotler P., Haider D., Rein I. (1993), *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*, New York: The Free Press.

Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S. (1997), *The Marketing of Nations: A Strategic Approach to Building National Wealth*, New York: The Free Press.

Kotler P., Jatusripitak S., Maesincee S. (1999), *Marketing narodów. Strategiczne podejście do budowania bogactwa narodowego*, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Kotler P., Keller K. L. (2019), *Marketing*, tłum. M. Zawiślak, J. Środa, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.

Kowal P. (2008), *Interpelacja poselska nr 2705 w sprawie Programu Przywrócenia Roli i Znaczenia Marek Firmowych i Handlowych MARKA-MARKOM*, http://orka2.sejm.gov.pl/IZ6.nsf/main/3545C446 (dostęp: 17.07.20).

Kress G., Leeuven T. van (2006), *Reading Images. The Grammar of Visual Design*, wyd. 2, London-New York: Routledge.

Krowicki P. (2010), *Dyplomacja publiczna i branding narodowy w służbie pozytywnego wizerunku kraju — casus Polski*, [w:] E. Mocek (red.) *Promocja Polski w świecie: kultura-dyplomacja-marka narodowa*, Warszawa 2010, Collegium Civitas Press, s. 9-151.

Kulcsár L., Yum Y-O. (2012), *One Nation, One Brand? Nation Branding and Identity Reconstruction in Post-Communist Hungary*, [w:] N. Kaneva (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 193-212.

Kulczycki E. (2012), *Źródła transmisyjnego ujęcia procesu komunikacji*, „Studia Humanistyczne AGH", 11 (1), s. 21-36.

Kunczik M. (2003), *Transnational Public Relations by Foreign Governments*, [w:] K. Sriramesh, D. Verčič (red.) *The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice*, Mahwah-London: Lawrence Eribaum Associates, s. 399-405.

Kuźmińska A. (2008), *Brand China — wizerunek Chin w świecie w świetle rankingu Anholt Nation Brand Index*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 13, s. 273-281.

Laclau E. (2000), *Foreword*, [w:] D. Howarth, A. Norval, Y. Stavrakakis (red.) *Discourse Theory and Political Analysis. Identities, Hegemonies and Social Change*, Manchester-New York: Manchester University Press, s. x-xi.

Laclau E. (2004), *Emancypacje*, tłum. L. Rasińskiego i in., Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP.

Laclau E. (2009), *Rozum populistyczny*, tłum. T. Szkudlarek i in., Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.

Laclau E., Mouffe Ch. (2007) [1985], *Hegemonia i socjalistyczna strategia. Przyczynek do projektu radykalnej polityki demokratycznej*, tłum. S. Królak, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP.

Latour B. (1987), *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Cambridge: Harvard University Press.

Latour B. (2010), *Splatając na nowo to, co społeczne. Wprowadzenie do teorii aktora-sieci*, tłum. A. Derra, K. Abriszewski, Kraków: TAiWPN Universitas.

Latour B. (2013), *Nadzieja Pandory. Eseje o rzeczywistości w studiach nad nauką*, tłum. K. Abriszewski i in., Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Leder A. (2016), *Rysa na tafli. Teoria w polu psychoanalitycznym*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Lee A. L. (2010), *Did the Olympics Help the Nation Branding of China? Comparing Public Perception of China with the Olympics Before and After the 2008 Beijing Olympics in Hong Kong*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (3), s. 207-227.

Lee D. (2012), *Branding Asia Through Public Diplomacy: Structural-Historical Factors, Convergences and Divergences*, „Place Branding and Public Diplomacy", 8 (3), s. 209-221.

Leszczyński A. (2013), *Skok w nowoczesność. Polityka wzrostu w krajach peryferyjnych 1943-1980*, Warszawa: Instytut Studiów Politycznych PAN, Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Lemke T. (2010), *Biopolityka*, tłum. Ł. Dominiak, Warszawa: Wydawnictwo Sic!.

Leonard M. (1997), *Britain™: Renewing our Identity*, London: Demos.

Leonard M. (1999), *Europa odkryta na nowo*, tłum. M. Rostron, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Leonard M. (2000), *Sposób na Europę. Pomiędzy federalizmem a Europą narodów*, tłum. M. Rostron, Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.

Leonard M. (2001), *Marka narodowa — wizerunek narodowy*, [w:] M. A. Boruc (red.) *Tożsamość rynkowa. Atrybut konkurencyjnego państwa*, Warszawa: Fundacja Promocja Polska, Instytut Marki Polskiej, s. 23-30.

Leonard M. (2012), *Wymyślanie Europy na nowo. Cztery scenariusze*, tłum. M. Łakomski, London-Warszawa: Europejska Rada Spraw Zagranicznych, Fundacja im. Stefana Batorego.

Leonard M., Stead C., Smewing C. (2002), *Public Diplomacy*, London: Foreign Policy Centre.

Leonard M., Small A., Rose M. (2005), *British Public Diplomacy in the 'Age of Schisms'*, London: Foreign Policy Centre.

Leonard M., Popescu N. (2008), *Rachunek sił w stosunkach Unia Europejska — Rosja*, tłum. K. Iszkowski, London-Warszawa: Europejska Rada Spraw Zagranicznych, Fundacja im. Stefana Batorego.

Lewiński D. (2004), *Strukturalistyczna wyobraźnia metateoreytczna. O procesach paradygmatyzacji w polskiej nauce o literaturze po 1958 roku*, Kraków: TAiWPN Universitas.

Lewiński D. (2013), *Massmedialna dyspersja strukturalna*, [w:] M. Graszewicz (red.) *Teorie komunikacji i mediów t. 6: Poprawność i stosowność w komunikacji,* Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut — Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, s. 9-53.

Lewiński D. (2014), *Wiedza medialna. Zarys teorii socjodoksji*, [w:] M. Graszewicz, K. Stasiuk-Krajewska (red.) *Teorie komunikacji i mediów t. 7: Od teorii do empirii*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut — Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, s. 9-24.

Lippmann W. (2020), *Opinia publiczna*, tłum. K. Tegnerowicz, Kraków: Wydawnictwo Animi2.

Lodge C. (2002), *Success and Failure: The Brand Stories of Two Countries*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 372-384.

Luhmann N. (2007), *Systemy społeczne. Zarys ogólnej teorii*, tłum. M. Kaczmarczyk, Kraków: Zakład Wydawniczy Nomos.

Luhmann N. (2012), *Theory of Society, vol. 1*, tłum na ang., R. Barrett, Stanford: Stanford University Press.

Lury C. (2004), *Brands: The Logos of the Global Economy,* London-New York: Routledge.

Łoś R. (2017). *Soft power we współczesnych stosunkach międzynarodowych*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Łuczak M. (2012), *Znaczenie turystyki w budowaniu marki narodowej „Polska"*, „Zarządzania i Finanse", 10 (2), s. 117-134.

Macgilchrist F. (2011), *Journalism and the Political. Discursive Tensions in News Coverage of Russia*, Amsterdam-Philadelphia: John Benjamin Publishing.

Macgilchrist F. (2016), *Fissures in the Discourse-Scape: Critique, Rationality and Validity in Post-Foundational Approaches to CDS*, „Discourse and Society", 27 (3), s. 262-277.

Magnus J. (2016), *International Branding of the Nordic Region*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (2-3), s. 195-200.

Marchart O. (2007), *Post-Foundational Political Thought*, Edinburgh: Edinburgh University Press.

Marchart O. (2018), *Thinking Antagonism. Political Ontology After Laclau*, Edinburgh: Edinburgh University Press.

Mariutti F., Tench R. (2016), *How Does Brazil Measure Up? Comparing Rankings Through the Lenses of Nation Brand Indexes*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (1), s. 17-31.

Marka dla Polski. Idea Przewodnia (2004), Warszawa: Krajowa Izba Gospodarcza, Fundacja Promocja Polska.

Marka Polska — koncepcja (2018), Warszawa: Ministerstwo Spraw Zagranicznych, https://www.stgu.pl/stgu_files/Image/konkursy/mszprbp/Zasady%20komunikacji%20marki%20POLSKA%20PL.pdf (dostęp: 24.07.20).

Markiewka T. S. (2017), *Język neoliberalizmu. Filozofia, polityka i media*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

Martinović S. (2002), *Branding Hrvatska — a Mixed Blessing that Might Succeed: The Advantage of Being Unrecognisable*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 315-322.

Marttila T. (2015a), *Post-Foundational Discourse Analysis: A Suggestion for a Research Program*, „Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research", 16 (3), art. 1, https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/2282/3864 (dostęp: 17.07.20).

Marttila T. (2015b), *Post-Foundational Discourse Analysis. From Political Difference to Empirical Research*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Marttila T. (2018), *Postfundacyjna analiza dyskursu. Sugestia programu badawczego*, tłum. M. N. Wróblewska, [w:] H. Ostrowicka (red.) *Analiza dyskursu w badaniach szkolnictwa wyższego*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, s. 57-119.

Mary M., Misini M. P. (2017), *Applying Anholt's National Branding Model: The Case of Kenya*, „Business and Economics Journal", 8 (4), s. 1-6, https://www.hilarispublisher.com/open-access/applying-anholt-s-national-branding-model-the-case-of-kenya-2151-6219-1000335.pdf (dostęp: 24.07.20).

Marzec W. (2011), *Poststrukturalistyczna teoria dyskursu i empiryczne badania społeczne*, „Praktyka Teoretyczna", 4, s. 185-198.

McLaughlin E. (2002), *Re-Branding Britain*, https://www.open.edu/openlearn/society/politics-policy-people/sociology/re-branding-britain (dostęp: 24.07.20).

McLuhan H. M. (2004), *Zrozumieć media: przedłużenia człowieka*, tłum. N. Szczuka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.

McLuhan H, M. (2017), *Galaktyka Gutenberga. Tworzenie człowieka druku*, tłum. A. Wojtasik, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Melissen J. (2005a), *The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice*, [w:] J. Melissen (red.) *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 3-27.

Melissen J. (2005b) *Wielding Soft Power: The New Public Diplomacy*, Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, https://www.peacepalacelibrary.nl/ebooks/files/

Clingendael_20050500_cdsp_paper_diplomacy_2_melissen.pdf (dostęp: 17.07.20).

Merkelsen H., Rasmussen, R. K. (2015), *The Construction of Brand Denmark: A Case Study of the Reversed Causality in Nation Brand Valuation*, „Valuation Studies". 3 (2), s. 181-198.

Merkelsen H., Rasmussen, R. K. (2016), *Nation Branding as an Emerging Field — an Institutional Perspective*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (2-3), s. 99-109.

Merkelsen H., Rasmussen R. K. (2019), *Evaluation of Nation Brand Indexes*, [w:] D. Ingenhoff, C. White, A. Buhmann, S. Kiousis (red.) *Bridging Disciplinary Perspectives of Country Image, Reputation, Brand, and Identity*, London-New York: Routledge, s. 69-84.

Metaxas T. (2010), *Place Marketing, Place Branding and Foreign Direct Investments: Defining Their Relationship in the Frame of Local Economic Development Process*, „Place Branding and Public Diplomacy", 6 (3), s. 228-243.

Michelis L. de (2008), *Britain™ and "Corporate" National Identity*, [w:] R. Wodak, V. Koller (red.) *Handbook of Communication in the Public Sphere*, Berlin: Walter de Gruyter, s. 203-222.

Mihailovich P. (2006), *Kinship Branding: A Concept of Holism and Evolution for the Nation Brand*, „Place Branding and Public Diplomacy", 2 (3), s. 229-247.

Mijatović B. (2012), *The Musical (Re)branding of Serbia: Srbija Sounds Global, Guča, and EXIT*, [w:] N. Kaneva (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 213-235.

Mission for Finland. How Finland Will Demonstrate its Strengths by Solving the World's Most Wicked Problem (2010), https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2014/08/TS_Report_EN.pdf (dostęp: 17.07.20).

Moeller H-G. (2006), *Luhmann Explained. From Souls to Systems*, Chicago: Open Court.

Moilanen T. (2008), *Network Brand Management: Study of Competencies of Place Branding Ski Destinations*, nieopublikowana rozprawa doktorska, Helsinki: Helsinki School of Economics.

Moilanen T., Rainisto S. (2008), *Suomen maabrändin rakentaminen* [*Budowanie fińskiej marki narodowej*], Helsinki: Finland Promotion Board.

Moilanen T., Rainisto S. (2009), *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Moor L. (2007), *The Rise of Brands,* New York: Berg Publishers.

Morawski K. (2016), *Dyskurs, hegemonia, demokracja. Analiza krytyczna projektu demokracji radykalnej E. Laclau i Ch. Mouffe*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Morello G. (1993), *International Product Competitiveness and the 'Made in' Concept*, [w:] N. Papadopoulos, L. A. Heslop (red.) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York: International Business Press, s. 285-310.

Morgan N., Pritchard A., Piggott, R. (2002), *New Zealand, 100% Pure. The Creation of a Powerful Niche Destination Brand*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 335-354.

Morgan N., Pritchard A., Pride R. (red.) (2004), *Destination Branding. Creating the Unique Destination Proposition*, wyd. 2, Amsterdam-Boston-Heidelberg: Elsevier.

Mouffe Ch. (2005), *Paradoks demokracji*, tłum. W. Jach, M. Kamińska, A. Orzechowski, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.

Mouffe Ch. (2015), *Agonistyka. Polityczne myślenie o świecie*, tłum. B. Szelewa, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Mouffe Ch. (2020), W obronie lewicowego populizmu, tłum. B. Szelewa, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Nattavuthisit K. (2007), *Branding Thailand: Correcting the Negative Image of Sex Tourism*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (1), s. 21-30.

Nebenzahl I., Jaffe E. (1993), *Estimating Demand Functions from the Country-of-Origin Effect*, [w:] N. Papadopoulos, L. A. Heslop (red.) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York: International Business Press, s. 159-178.

Norval A. (1996), *Deconstructing Apartheid Discourse*, London: Verso.

Nye J. S. (1990), *Bound to Lead. The Changing Nature of American Power*, New York: Basic Books.

Nye J. S. (2004), *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, New York: Public Affairs.

Nye J. S. (2007), *Soft power. Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, tłum. J. Zaborowski, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Nye J. S. (2011), *The Future of Power*. New York: PublicAffairs.

Nye J. S. (2012), *Przyszłość siły*, tłum. B. Działoszyński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Ociepka B. (2012), *Nowa dyplomacja publiczna — perspektywa teorii stosunków międzynarodowych i komunikowania politycznego*, „Przegląd Strategiczny", 2 (1), s. 129-139.

Ociepka B. (2013), *Miękka siła i dyplomacja publiczna Polski*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Ociepka B., Ryniejska M. (2005), *Public Diplomacy and EU Enlargement: the Case of Poland*, Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, https://www.clingendael.org/sites/default/files/2016-02/20050800_cli_paper_dip_issue99.pdf (dostęp: 17.07.20).

Olins W. (1999), *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Others' Roles*, London: Foreign Policy Centre.

Olins W. (2001), *Wymiana tożsamości. Dlaczego państwa i przedsiębiorstwa przejmują dziś swoje role*, [w:] M. A. Boruc (red.) *Tożsamość rynkowa. Atrybut konkurencyjnego państwa*, Warszawa: Instytut Marki Polskiej, s. 133-164.

Olins W. (2002), *Branding the Nation — the Historical Context*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 241-248.

Olins W. (2003), *Wally Olins on Brand*, London: Thames and Hudson.

Olins W. (2004), *Wally Olins o marce*, tłum. M. Hereźniak. G. Skonieczko, Warszawa: Instytut Marki Polskiej.

Olins W. (2009a), *Wally Olins: Podręcznik brandingu*, tłum. M. A. Boruc, Warszawa: Instytut Marki Polskiej.

Olins W. (2009b), *Przez Kaczyńskich nie mogłem wdrażać Creative Tension!*, https://www.youtube.com/watch?v=-4XOuHNTd48 (dostęp: 24.07.20).

Opolu R., Hinson R. (2006), *Online Brand Personalities: An Exploratory Analysis of Selected African Countries*, „Place Branding", 2 (2), s. 118-129.

Pamment J. (2013), *New Public Diplomacy in the 21st Century: A Comparative Study of Policy and Practice*, London-New York: Routledge.

Pamment J. (2016), *British Public Diplomacy and Soft Power. Diplomatic Influence and the Digital Revolution*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pamment J., Cassinger C. (2018), *Nation Branding and the Social Imaginary of Participation: An Exploratory Study of the Swedish Number Campaign*, „European Journal of Cultural Studies", 21 (5), s. 561-574.

Papadopoulos N. (1993), *What Product and Country Images Are and Are Not*, [w:] *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, eds. N. Papadopoulos, L. A. Heslop, New York: International Business Press, s. 3-38.

Papadopoulos N., (2004), *Place Branding: Evolution, Meaning and Implications*, „Place Branding", 1 (1), s. 36-49.

Papadopoulos N., Heslop L. A. (1993), *Preface*, [w:] tychże (red.) *Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing*, New York: International Business Press, s. xxi-xxvi.

Papadopoulos N, Heslop L. A. (2002), *Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 294-314.

Park A. (2009), *'Selling' a Small State to the World: Lithuania's Struggle in Building its National Image*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (1), s. 67-84.

Paswan A. K., Kulkarni S., Ganesh G. (2003), *Loyalty Towards the Country, the State and the Service Brands*, „Journal of Brand Management", 10 (3), s. 233-251.

Pawłowski B. (2009), *Miękka obecność — polska marka i promocja*, [w:] K. Szczerski (red.) *Podmiotowość geopolityczna. Studia nad polską polityką międzynarodową*, Warszawa: Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, s. 262-275.

Phelan S. (2011), *The Media as the Neoliberalized Sediment: Articulating Laclau's Discourse Theory with Bourdieu's Field Theory*, [w:] L. Dahlberg, S. Phelan (red.) *Discourse Theory and Critical Media Politics*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, s. 128-153.

Phelan S. (2014), *Neoliberalism, Media and the Political*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Pheysey D. C. (1993), *Organizational Cultures. Types and Transformations*, London-New York: Routledge.

Piekot T. (2016), *Mediacje semiotyczne. Słowo i obraz na usługach ideologii*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Sedno.

Pigman G. A., Deos A. (2008), *Consuls for Hire: Private Actors, Public Diplomacy*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (1), 85-96.

Piketty T. (2014a), *Capital in the Twenty-First Century*, tłum na ang., A. Goldhammer, Cambridge: Harvard University Press.

Piketty T. (2014b), *New Thoughts on Capital in the Twenty-First Century*; https://www.ted.com/talks/thomas_piketty_new_thoughts_on_capital_in_the_twenty_first_century?language=pl (dostęp: 17.07.20).

Piketty T. (2015), *Kapitał w XXI wieku*, tłum. A. Bilik, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Place Branding and Public Diplomacy Call for Papers, *https://www.palgrave.com/gp/journal/41254/authors/call-for-papers* (dostęp: 19.07.20).

Pomering A., White L. (2011), *The Portrayal of Indigenous Identity in Australian Tourism Brand Advertising: Engendering an Image of Extraordinary Reality or Staged Authenticity?*, „Place Branding and Public Diplomacy", 7 (3), s. 165-174.

Pop I. (2009), *Branding a Nation — Romania and Simon Anholt*, „Annals of Philosophy, Social and Human Disciplines", 1 (1), s. 51-62.

Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.

Porter M. E. (1985), The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York: The Free Press.

Porter M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press.

Porter M. E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. A. Ehrlich, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Porter M. E. (1998), *The Competitive Advantage of Nations with a new Introduction*, Basingstoke: Macmillan.

Porter M. E. (2006), *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, tłum. M. Witkowska, Gliwice: Helion.

ProChile, https://www.prochile.gob.cl (dostęp: 24.07.20).

Press Release Anholt-GfK Roper Nation Brands Index^{SM} (2015), https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content_import/2015-11-24_press_releases/data/Documents/Press-Releases/2015/2015-11-17_Anholt-GfK-Nation-Brand-Index_2015_press-release1.pdf (dostęp: 24.07.20).

Pryor S., Grossbart S. (2007), *Creating Meaning on Main Street: Towards a Model of Place Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy". 3 (4), s. 291-304.

Przyłęcki P. (2013), *Założenia torii dyskursu Ernesta Laclaua i Chantal Mouffe*, „Przegląd Socjologiczny", 62 (4), s. 9-24.

Quelch J., Jocz K. (2005), *Positioning the Nation-State*, „Place Branding", 1 (3), s. 229-237.

Quirin A. (2016), *Branding narodowy — co to jest? Uwagi do toczącej się dyskusji*, „Athenaeum. Polskie Studia Politologiczne", 49, s. 78-96.

Raftowicz-Filipkiewicz M. (2009), *Wpływ brandingu narodowego na konkurencyjność gospodarek*, „Gospodarka Narodowa", 10, s. 103-127.

Raftowicz-Filipkiewicz M. (2015), *Znaczenie brandingu narodowego w podnoszeniu konkurencyjności gospodarki Polski*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu.

Rainisto S. (2003), *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, nieopublikowana rozprawa doktorska, Helsinki: Helsinki University of Technology.

Rasiński L. (2010), *Dyskurs i władza. Zarys polityki agonistycznej*, Wrocław: Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej.

Rasmussen R. K., Merkelsen H. (2012), *The New PR of States: How Nation Branding Practices Affect the Security Function of Public Diplomacy*, „Public Relations Review", 38 (5), s. 810-818.

Rasmussen R. K., Merkelsen H. (2014), *The Risk of Nation Branding as Crisis Response: A Case Study of How the Danish Government Turned the Cartoon Crisis into a Struggle with Globalization*, „Place Branding and Public Diplomacy", 10 (3), s. 230-248.

Reckwitz A. (2017), *Okrycie kreatywności. O procesie społecznej estetyzacji*, tłum. K. Kończal, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Rein I., Shields B. (2007), *Place Branding Sports: Strategies for Differentiating Emerging, Transitional, Negatively Viewed and Newly Industrialised Nations*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (1), s. 73-85.

Ren C., Gyimóthy S. (2013), *Transforming and Contesting Nation Branding Strategies: Denmark at the Expo 2010*, „Place Branding and Public Diplomacy", 9 (1), s. 17-29.

Rius Ulldemolins J., Martín Zamorano M. (2014), *Spain's Nation Branding Project* Marca España *and its Cultural Policy: the Economic and Political Instrumentalization of a Homogeneous and Simplified Cultural Image*, „International Journal of Cultural Policy", 25 (1), s. 20-40.

Rivas C. (2011), *The Rise and Fall of Mexico's International Image: Stereotypical Identities, Media Strategies and Diplomacy Dilemmas*, „Place Branding and Public Diplomacy", 7 (1), s. 23-31.

Rojas-Méndez J. (2013), *The Nation Brand Molecule*, „Journal of Product and Brand Management", 22 (7), s. 462-472.

Rose N. (1999), *Powers of Freedom. Reframing Political Though*, Cambridge: Cambridge University Press.

Rose N. (2001), *The Politics of Life Itself*, „Theory, Culture and Society", 18 (6), s. 1-30.

Rose N. (2007), *The Politics of Life Itself. Biomedicine, Power, and Subjectivity in the Twenty-First Century*, Princeton-Oxford: Princeton University Press.

Rostow W. (1960), *The Stages of Economic Growth. A Non-Communist Manifesto*, Cambridge: Cambridge University Press.

Ryniejska-Kiełdanowicz M. (2007), *Public relations Polski w okresie kandydowania do Unii Europejskiej*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Ryniejska-Kiełdanowicz M. (2014), *Dyplomacja publiczna a budowanie tożsamości konkurencyjnej nowych państw członkowskich*, [w:] A. Grynia (red.) *Zmiany konkurencyjności nowych krajów członkowskich unii europejskiej: osiągnięcia i wyzwania*, Wilno: Wydział Ekonomiczno-Informatyczny w Wilnie, Uniwersytet w Białymstoku, s. 67-82.

Saffron Brand Consultants, https://saffron-consultants.com/projects/?category=places (dostęp: 19.07.20).

Saunders R. A (2017), *Popular Geopolitics and Nation Branding in the Post-Soviet Realm*, London-New York: Routledge.

Saussure F. de (1961), *Kurs językoznawstwa ogólnego*, tłum. K. Kasprzyk, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Seikatanyoo N., Gnoth J. (2002), *Country Image and International Tertiary Education*, „Journal of Brand Management", 10 (2), s. 139-146.

Siemes A. (2013), *Normalność w komunikacjach — jej negocjowanie i badanie. Na materiale komentarzy dotyczących architektury domów mieszkalnych*, Łódź: Wydawnictwo Primum Verbum.

Siemes A. (2015), *Normalność z perspektywy obserwatora — diagnoza. Dlaczego rzeczy są, jakimi są, i nawet chętnie takimi pozostają*, Łódź: Wydawnictwo Primum Verbum.

Simon Anholt, http://www.simonanholt.com (dostęp: 24.07.20).

Sinclair R. (2004), *A Brand Valuation Methodology for Nations*, „Place Branding", 1 (1), s. 74-79.

Skinner H., Kubacki K. (2007), *Unravelling the Complex Relationship Between Nationhood, National and Cultural Identity, and Place Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (4), s. 305-316.

Sklair L. (2001), *The Transnational Capitalist Class*, Malden: Blackwell.

Sloterdijk P. (2011), *Kryształowy pałac: o filozoficzną teorię globalizacji*, tłum. B. Cymbrowski, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Stäheli U. (2000), *Writing Action: Double Contingency and Normalization*, „Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory", 1 (1), 39-47.

Stäheli U. (2004), *Competing Figures of the Limit: Dispersion, Transgression, Antagonism, and Difference*, [w:] S. Critchley, O. Marchart (red.) *Laclau. A Critical Reader*, London-New York: Routledge, s. 226-240.

Ståhlberg P., Bolin G. (2016), *Having a Soul or Choosing a Face? Nation Branding, Identity and Cosmopolitan Imagination*, „Social Identities", 22 (3), s. 1-17.

Stasiuk-Krajewska K. (2018), *Media i dziennikarstwo. Struktury dyskursu i hegemonia*, Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.

Stavrakakis Y. (2007), *The Lacanian Left: Psychoanalysis, Theory, Politics,* Albany: State University of New York Press.

Smith A-M. (1998) *Laclau and Mouffe: The Radical Democratic Imaginary*, London-New York: Routledge.

Smoczyński R. (2009), *Hegemonia i obiekt braku. Wybrane wątki postgramsciańskiej filozofii Ernesto Laclaua i Chantal Mouffe*, „Idea. Studia nad strukturą i rozwojem pojęć filozoficznych", 21, s. 133-158.

Sowa J. (2011), *Fantomowe ciało króla. Peryferyjne zmagania z nowoczesna formą*, Kraków: TAiWPN Universitas.

Supphellen M., Nygaardsvik I. (2002), *Testing Country Brand Slogans: Conceptual Development and Empirical Illustration of a Simple Normative Model*, „Journal of Brand Management", 9 (4-5), s. 385-395.

Stilling-Blichfeldt B. (2005), *Unmanageable Place Brands?*, „Place Branding", 1 (4), s. 388-401.

Stock F. (2009), *Identity, Image and Brand: A Conceptual Framework*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (2), s. 118-125.

Surowiec P. (2012a), *Toward Corpo-Nationalism: Poland as a Brand*, [w:] N. Kaneva (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 124-144.

Surowiec P. (2012b), *Towards Corpo-Nationalism: A Bourdieusian Study Exploring the Relationship Between Nation Branding and the Reproduction of Polishness (1999-2010)*, niepublikowana rozprawa doktorska, Bournemouth: Bournemouth University.

Surowiec P. (2017), *Nation Branding, Public Relations and Soft Power: Corporatising Poland*, London-New York: Routledge.

Surynt I. (2006), *Postęp, kultura i kolonializm. Polska a niemiecki projekt europejskiego Wschodu w dyskursach publicznych XIX wieku*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut — Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.

Sussman G. (2012), *Systemic Propaganda and State Branding in Post-Soviet Eastern Europe*, w: N. Kaneva (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 23-48.

Szondi G. (2007), *The Role and Challenges of Country Branding in Transition Countries: The Central and Eastern European Experience*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (1), s. 8-20.

Szondi G. (2008), *Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences*, Hague: Netherlands Institute of International Relations Clingendael, http://www.clingendael.nl/publications/2008/20081022_pap_in_dip_nation_branding.pdf (dostęp: 17.07.20).

Szondi G. (2010), *From Image Management to Relationship Building: A Public Relations Approach to Nation Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy, 6 (4), s. 333-343.

Szromnik A. (2016), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, wyd. 5, Warszawa: Wolters Kluwer.

Tanenhaus S. (2014), *Hey, Big Thinker*, https://www.nytimes.com/2014/04/27/fashion/Thomas-Piketty-the-Economist-Behind-Capital-in-the-Twenty-First-Century-sensation.html (dostęp: 17.07.20).

Tatevossian A. R. (2008), *Domestic Society's (Often Neglected) Role in Nation Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (2), s. 182-190.

The Anholt-GfK Nation Brands Index^{SM} 2009 Report for Switzerland (2009), https://www.eda.admin.ch/dam/eda/de/documents/das-eda/landeskommunikation/Switzerland_2009_NBI_Report_08-31-2009.pdf (dostęp: 24.07.20).

The Good Country, https://www.goodcountry.org (dostęp: 17.07.20).

Torfing J. (1999), *New Theories of Discourse: Laclau, Mouffe and Žižek*, Oxford: Blackwell.

Trawińska A. (2018), *Fenomen marki narodowej z perspektywy nauk społecznych*, nieopublikowana rozprawa doktorska, Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

Urry J., Macnaghten P. (2005), *Alternatywne przyrody. Nowe myślenie o przyrodzie i społeczeństwie*, tłum. B. Baran, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Wacquant L. (2012), *Trzy kroki w stronę historycznej antropologii faktycznie istniejącego neoliberalizmu*, „Praktyka Teoretyczna", 5, s. 129-151, https://pressto.amu.edu.pl/index.php/prt/article/view/2772 (dostęp 17.07.20).

Wagner A., Polak P., Świątkiewicz-Mośny M. (2019), *Who Defines—Who Decides? Theorising the Epistemic Communities, Communities of Practice and Interest Groups in the Healthcare Field: a Discursive Approach*, „Social Theory and Health", 17 (2), s. 192-212.

Wang J. (2006), *Localising Public Diplomacy: The Role of Sub-National Actors in Nation Branding*, „Place Branding", 2 (1), s. 32-42.

Wanjiru E. (2006), *Branding African Countries: A Prospect for the Future*, „Place Branding", 2 (1), s. 84-95.

Westlund H. (2006), *Social Capital in the Knowledge Economy. Theory and Empirics*, Berlin-Heidelberg-New York: Springer.

Wetzel F. (2006), *Brand England*, „Place Branding", 2 (2), s. 144-154.

'Where is Place Branding Heading?', „Place Branding", 1 (1), s. 12-35.

Wheeler A. (2012), *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów*, wyd. 2, tłum. J. Szyfter, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

White C., Kolesnicov I. (2015), *Nation Branding in a Transitional Democracy: The Role of Corporate Diplomacy in Promoting National Identity*, „Place Branding and Public Diplomacy", 11 (4), s. 324-337.

White H. (2014), *Przeszłość praktyczna*, tłum. J. Burzyński, Kraków: TAiWPN Universitas.

Widler J. (2007), *Nation Branding: With Pride Against Prejudice*, „Place Branding", 3 (2), s. 144-150.

Wills D., Moore C. (2008), *Securitising the Caucasus: From Political Violence to Place Branding in Chechnya*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (3), s. 252-262.

Wróblewski M. (2013), *Sieci, wiązania, naddeterminacja i wyzwanie technonauki — Bruno Latour, Ernesto Laclau i Chantal Mouffe w poszukiwaniu nowej filozofii społecznej i politycznej*, „Studia Philosophica Wratislaviensia", 8 (4), s. 63-77.

Valaskivi K. (2012), *Dimensions of Innovationism*, [w:] P. Nynäs, M. Lassander, T. Utriainen (red.) *Post-Secular Society*, London: Transaction Publishers, s. 129-156.

Valaskivi K. (2014), *A Brand New Future? Cool Japan and the Social Imaginary of the Branded Nation*, „Japan Forum", 25 (4), s. 485-504.

Valaskivi K. (2016a), *Circulating a Fashion: Performance of Nation Branding in Finland and Sweden*, „Place Branding and Public Diplomacy", 12 (2-3), s. 139-151.

Valaskivi K. (2016b), *Cool Nations: Media and the Social Imaginary of the Branded Country*, London-New York: Routledge.

van Dijk T. A. (2001), *Badania nad dyskursem*, [w:] tegoż (red.) *Dyskurs jako struktura i proces*, tłum. G. Grochowski, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 9-44.

van Ham P. (2001), *The Rise of the Brand State: The Post-Modern Politics of Image and Reputation*, „Foreign Affairs", 80 (5), s. 2–6.

van Ham P. (2008), *Place Branding Within a Security Paradigm — Concepts and Cases*, „Place Branding and Public Diplomacy", 4 (3), 240-251.

van Leeuwen T. (2005), *Introducing Social Semiotics*, London-New York: Routledge.

Varga S. (2013), *The Politics of Nation Branding: Collective Identity and Public Sphere in the Neo-Liberal State*, „Philosophy and Social Criticism", 39(8), s. 825–845.

Vater H. (2009), *Wstęp do lingwistyki tekstu. Struktura i rozumienie tekstów*, tłum. E. Błachut, A. Gołębiowski, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut — Wrocławskie Towarzystwo Oświatowe.

Vater H. (2015), *Wstęp do lingwistyki*, tłum. J. Aptacy, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Atut — Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe.

Vela J., Xifra J. (2015), *International Representation Strategies for Stateless Nations: The Case of Catalonia's Cultural Diplomacy*, „Place Branding and Public Diplomacy", 11 (1), s. 83-96.

Volčič Z. (2012), *Branding Slovenia: "You Can't Spell Slovenia Without Love…"*, [w:] N. Kaneva (red.) *Branding Post-Communist Nations: Marketizing National Identities in the "New" Europe*, London-New York: Routledge, s. 147-167.

Volčič Z., Andrejevic M. (2011), *Nation Branding in the Era of Commercial Nationalism*, „International Journal of Communication", 5, s. 598-618.

Yan J. (2003), *Branding and the International Community*, „Journal of Brand Management", 10 (6), s. 447-456.

Youde J. (2009), *Selling the State: State Branding as a Political Resource in South Africa*, „Place Branding and Public Diplomacy", 5 (2), s. 126-140.

Zenker S., Martin N. (2011), *Measuring Success in Place Marketing and Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy", 7 (1), s. 32-41.

Zerrillo P. C., Thomas G. M. (2007), *Developing Brands and Emerging Markets: An Empirical Application*, „Place Branding and Public Diplomacy", 3 (1), s. 86-99.

Ziomek J. (2000), *Retoryka opisowa*, wyd. 2. popr. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Żóławiński M. (2014), *Logo dla Polski odpowiada na zarzutu*, https://www.bankier.pl/wiadomosc/Logo-dla-Polski-odpowiada-na-zarzuty-7219497.html (dostęp: 24.07.20).

Aneks

Tabela 6. Artykuły z czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*, które zacytowano przynajmniej sto razy (stan na 01.01.20)

lp.	autor	tytuł	liczba cytowań	rok	numer
1	Kavaratzis	*From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands*	1443	2004	1/1
2	Hanna, Rowley	*An analysis of terminology use in place branding*	533	2008	4/1
3	Papadopoulos	*Place branding: Evolution, meaning and implications*	510	2004	1/1
4	Fan	*Branding the nation: towards a better understanding*	413	2010	6/2
5	Anholt	*The Anholt-GMI city brand index: How the world sees the world's cities*	411	2006	2/1
6	Anholt	*Place branding: Is it marketing or isn't it?*	405	2008	4/1
7	Anholt	*Definitions of place branding — Working towards a resolution*	374	2010	6/1
8	Kavaratzis	*Cities and their brands: lessons from corporate branding*	361	2009	5/1
9	Anholt	*Some important distinction in place branding*	357	2005	1/2
10	Dinnie	*Place branding: Overview of an emerging literature*	311	2004	1/1
11	Szondi	*The role and challenges of country branding in transition countries: The central and eastern European experience*	275	2007	3/1
12	Parkerson, Saunders	*City branding: can good and services branding models be used to brand cities?*	267	2005	1/3
13	Gertner, Kotler	*How can a place correct a negative image?*	248	2004	1/1
14	Fan	*Soft power: power of attraction or confusion?*	248	2008	4/2

15	Kavaratzis, Ashworth	*City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*	231	2006	2/3
16	Gertner	*Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding*	225	2011	7/2
17	Gudjonsson	*Nation branding*	208	2005	1/3
18	Zenker, Martin	*Measuring success in place marketing and branding*	192	2011	7/1
19	Tellström, Gustafsson, Mossberg	*Consuming heritage: the use of local food culture in branding*	185	2006	2/2
20	Hankinson	*Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners*	174	2010	6/4
21	Boyne, Hall	*Place promotion through food and tourism: Rural branding and the role of websites*	161	2004	1/1
22	Florek	*The country brand as a new challenge for Poland*	160	2005	1/2
23	Stilling-Blichfeldt	*Unmanageable place brands?*	149	2005	1/4
24	Anholt	*Public diplomacy and place branding: Where's the link?*	145	2006	2/4
25	Ryan, Silvanto	*The World Heritage List: The making and management of a brand*	142	2009	5/4
26	Wang	*Localising public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding*	138	2006	2/1
27	Nattavuthisit	*Branding Thailand: Correcting the negative image of sex tourism*	138	2007	3/1
28	Dooley, Bowie	*Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio*	137	2005	1/4
29	Rein, Shields	*Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialized nations*	136	2007	3/1

30	Florek, Insch, Gnoth	*City council websites as a means of place brand identity communication*	133	2006	2/4
31	Freire	*Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places*	127	2005	1/4
32	Anholt	*Why brand? some practical considerations for nation branding*	126	2006	2/2
33	Govers	*From place marketing to place branding and back*	124	2011	7/4
34	Kotler i in.	*Where is place branding heading?*	115	2004	1/1
35	Berkowitz, Gjermano, Gomez	*Brand China: Using the 2008 olympic games to enhance china's image*	114	2007	3/2
36	Pryor, Grossbart	*Creating meaning on main street: towards a model of place branding*	111	2007	3/4
37	Cull	*Public diplomacy: Seven lessons for its future from its past*	110	2010	6/1
38	Dzenovska	*Remaking the nation of Latvia: Anthropological perspectives on nation branding*	107	2005	1/2
39	Stock	*Identity, image and brand: A conceptual framework*	106	2009	5/2
40	Mayes	*A place in the sun: The politics of place, identity and branding*	103	2008	4/2
41	Mihailovich	*Kinship branding: A concept of holism and evolution for the nation brand*	100	2006	2/1

Streszczenie w języku polskim

Przedłożona rozprawa dotyczy brandingu narodowego jako fenomenu komunikacyjnego. Kierując się postulatami postfundacyjnej analizy dyskursu, przyglądam się w niej temu, jak tworzono i reprodukowano wypowiedzi o brandingu narodowym. Przyjmuję przy tym założenie, zgodnie z którym każdy porządek społeczny związany jest bezpośrednio z dyskursywnymi warunkami możliwości jego pojawiania się. W sensie praktycznym oznacza to, że pytania dotyczące sensowności brandingu narodowego były dla mnie właściwie pytaniami o to, jaką rzeczywistość tworzyli autorzy uznający za zasadne spojrzenie na państwa narodowe przez pryzmat marki. Wymieniona w tytule dysertacji teoria była więc dla mnie zbiorem wypowiedzi ustanawiających pewien możliwy do zaobserwowania porządek społeczny, w którym kategorie takie jak państwo, naród oraz tożsamość narodowa nabierały nowego, nieznanego wcześniej znaczenia.

Do najważniejszych celów dysertacji należało przede wszystkim dążenie do opisania, jak konstytuował się dyskurs o marce narodowej, tzn. w jaki sposób tworzono i legitymizowano podstawy myślenia o państwie narodowym jako „obiekcie" działań brandingowych. Kolejnym zadaniem była próba uchwycenia ogólnej dynamiki brandingu narodowego, który na przestrzeni lat podlegał zarówno dyspersji, jak i sedymentacji. W tym aspekcie istotne było dla mnie scharakteryzowanie teorii zarządzania marką narodową w dłuższej perspektywie czasowej, a także ustalenie na tej podstawie, jakie zmiany zachodziły w ramach tej formacji dyskursywnej. Moim ostatnim celem była wieloaspektowa analiza konkretnych tekstów na temat marki narodowej, w których tworzono i reprodukowano interesujący mnie porządek społeczny.

Praca podzielona jest na dwie części, w których przedstawiam odpowiednio kontekst prowadzonych przeze mnie badań, a także prezentuję wyniki analizy zgromadzonego materiału empirycznego. Pierwszy rozdział rozprawy miał na celu wskazanie najważniejszych inspiracji, które doprowadziły do sformułowania idei zarządzania marką narodową. Jego najważniejsza część dotyczy pierwszych publikacji na temat brandingu narodowego, które ukazały się pod koniec ostatniej dekady XX i na początku XXI wieku.

W Rozdziale 2, który stanowi kontynuację rozważań na temat początków dyskursu o marce kraju, pokazuję dalszy przebieg procesu popularyzacji tej idei. W szczególności interesowały mnie w nim okoliczności powstania kwartalnika *Place Branding and Public Diplomacy*, który pełnił funkcję najważniejszej platformy komunikacyjnej autorów wypowiadających się na temat zarządzania marką kraju. Na podstawie charakterystyki materiałów publikowanych w tym periodyku przedstawiam jednocześnie wnioski na temat popularności brandingu narodowego na przestrzeni lat.

Trzeci rozdział pracy poświęcony jest omówieniu stanu badań dyskursu o marce kraju. Określam w nim najistotniejsze wątki pojawiające się w tych opracowaniach, których autorzy przedstawiali krytyczne uwagi o brandingu narodowym. Na tym tle zarysowuję następnie lukę w badaniach na wybrany przeze mnie temat, opisując jednocześnie propozycję uzupełnienia dotychczasowego stanu wiedzy.

W Rozdziale 4 przedstawiam teoretyczne podstawy postfundacyjnej analizy dyskursu, którą potraktowałem jako perspektywę badawczą, pozwalającą zaobserwować mechanizmy związane z tworzeniem oraz stabilizacją brandingu narodowego jako formacji dyskursywnej. Rozdział ten miał na celu scharakteryzowanie najbardziej istotnych rozważań natury teoretycznej, które w konsekwencji doprowadziły do stworzenia zaproponowanego przeze mnie opisu dyskursu o marce kraju.

Rozdział 5, będący jednocześnie pierwszym rozdziałem części analitycznej pracy, dotyczy w głównej mierze podstaw brandingu narodowego jako dyskursu. Szczegółowo opisuję w nim przesłanki, które odgrywały kluczową rolę podczas tworzenia wypowiedzi o marce kraju. Interesowały mnie więc głównie znaczenia, jakie nadawano procesom globalizacji, powszechnej rywalizacji międzynarodowej oraz kwestii wyróżnienia poszczególnych państw na tle konkurencji. Zgodnie z tytułem tego rozdziału chodziło mi o ujęcie zarządzania marką kraju jako teoretycznej możliwości.

Komplementarny względem tego jest Rozdział 6, w którym podejmuję próbę charakterystyki brandingu narodowego jako praktycznej konieczności. W tej części dysertacji zwracam przede wszystkim uwagę na wypowiedzi autorów zaangażowanych w reprodukcję interesującego mnie dyskursu, którzy przedstawiali zarządzanie marką narodową jako niezbędną aktywność współczesnych państw, wskazując przy tym szereg analogii między krajami a przedsiębiorstwami prywatnymi. W rozdziale tym przedstawiam także korzyści, które zdaniem ekspertów wynikać miały z zastosowania narzędzi brandingowych w przypadku państw narodowych.

W Rozdziale 7 opisuję wizję przyszłości brandingu narodowego, jaką swego czasu przedstawiano w tekstach poświęconych marce kraju. Głównym celem tego rozdziału jest jednak szczegółowe omówienie sposobu, w jaki w podobnych publikacjach ujmowano kwestię przeszłości — zarówno samej teorii zarządzania marką, jak i historii w sensie ogólnym. Dodatkowo, w rozdziale tym opisuję stosowaną przez autorów zgromadzonych wypowiedzi strategię retoryczną, która polegała na odwoływaniu się do krajów-marek zamiast do państw posiadających markę.

Rozdział 8 dotyczy kwestii paradygmatyzacji brandingu narodowego, a więc bezpośrednio tych fragmentów tekstów, w których próbowano wyjaśnić oraz skonkretyzować, na czym polegać miało zarządzanie marką w przypadku państw. Opisywany rozdział różni się ponadto od wcześniejszych rozdziałów części analitycznej, ponieważ nie odnoszę się w nim wyłącznie do materiałów z czasopisma *Place Branding and Public Diplomacy*, lecz omawiam dodatkowo dwa „artefakty dyskursywne": model marki narodowej Simona Anholta oraz stworzony na jego podstawie ranking umożliwiający pomiar potencjału poszczególnych krajów-marek. W tym samym miejscu odnoszę się także do opracowanego przez Wally'ego Olinsa planu zarządzania marką narodową. Moim głównym zamiarem było przy tym zwrócenie uwagi na to, jak materializował się analizowany przeze mnie dyskurs, który dotyczył w równej mierze wypowiedzi oraz praktyk społecznych.

Ostatni rozdział części analitycznej, będący także końcowym rozdziałem całej pracy, miał na celu scharakteryzowanie wewnętrznych napięć i nieścisłości występujących w badanej formacji dyskursywnej. Interesowały mnie w nim przede wszystkim problemy związane z zarządzaniem marką kraju opisywane przez autorów wypowiedzi tworzących korpus badawczy. Przy okazji omawiam również ewolucję poglądów Anholta na temat brandingu narodowego. Rozdział 9 dostarczyć miał zatem dowodów świadczących o wewnętrznej dyskusji na łamach *Place Branding and Public Diplomacy*, która polegała w istocie na kwestionowaniu statusu brandingu narodowego, a także podważaniu samej możliwości zarządzania marką w przypadku państw.

Całą rozprawę podsumowuje zakończenie, w którym raz jeszcze prezentuję najbardziej istotne wnioski z rozważań podjętych w części analitycznej, a także dokonuję ich generalizacji. Wskazuję w nim także dalsze możliwości prowadzenia badań w wybranym przeze mnie obszarze.

Streszczenie w języku angielskim

The presented dissertation concerns nation branding as a strict communication phenomenon. Following the postulates of the post-foundation discourse analysis, it examines how statements about nation brand management were created and reproduced. In this work, I am assuming that every social order is directly related to the discursive conditions of its possibility. In a practical sense, this means that the questions about the rationality of nation branding were actually questions about what reality was created by authors who considered it legitimate to look at nation-states through the prism of a brand. Thus, the theory mentioned in the title of the dissertation is treated by me a set of statements establishing a certain observable social order in which categories such as state, nation, and national identity took on a new, previously unknown meaning.

The most important objective of the dissertation is to describe how the discourse on the nation branding was constituted, ie how the foundations for thinking about the nation-state as an „object" of branding activities were created and legitimized. The next task is to try to capture the general dynamics of national branding, which has been subject to both dispersion and sedimentation over the years. In this aspect, it is important to characterize the theory of nation brand management in the long run, and to determine on this basis what changes took place within this discursive formation. My last goal is a multi-faceted analysis of specific texts on the national brand, in which the social order that interests me was created and reproduced.

The dissertation is divided into two parts, in which I present the context of my research, as well as the results of the analysis of the collected empirical material. The first chapter of the dissertation is intended to indicate the most important inspirations that led to the formulation of the idea of nation brand management. Its most important part concerns the first publications on nation branding, which appeared at the end of the last decade of the 20th and the beginning of the 21st century.

In chapter 2, which is a continuation of the considerations on the origins of the discourse about the nation brand, I show the further course of the popularization process of this idea. In particular, I am interested in the circumstances of the creation of the specialistic quarterly *Place Branding and Public Diplomacy*, which served as the most important communication platform for authors writing on the nation brand management. Based on the characteristics of the materials published in this periodical, I also present conclusions about the popularity of national branding over the years.

The third chapter of the dissertation is devoted to discussing the state of research on the discourse of nation branding. In it, I define the most important threads of research appearing in those studies whose authors presented critical remarks on nation branding. Against this background, I then outline a research gap on the topic and I describe the proposal to supplement the current state of knowledge.

In chapter 4, I present the theoretical foundations of post-foundation discourse analysis, which I treat as a research perspective, allowing me to observe the mechanisms related to the creation and stabilization of nation branding as a discursive formation. This chapter was intended to characterize the most important theoretical considerations, which consequently led to the creation of the description of the discourse of the nation brand proposed by me.

Chapter 5, which is also the first chapter of the analytical part of the dissertation, mainly concerns the basics of nation branding as a discourse. In this part, I describe in detail the premises that played a key role in creating statements about the nation brand and nation brand management. Therefore I am interested mainly in the meanings that were given to the processes of globalization, an international

competition among nation-states, and the issue of distinguishing particular countries from its competition. As suggested in the title of the chapter, I perceive the nation brand management as a theoretical possibility.

Complementary to this is chapter 6, in which I attempt to characterize nation branding as a practical necessity. In this part of the dissertation, I, first of all, pay attention to the statements of authors, who presented national brand management as an essential activity of modern states, pointing to a number of analogies between countries and private enterprises. Moreover, I also present and analyze the benefits that, according to experts, were to result from the use of branding tools in the case of nation-states.

In chapter 7, I describe the vision of the future of nation branding that was outlined in texts on the nation brand. However, the main purpose of this chapter is to discuss in detail how similar publications have dealt with the past: both brand management theory itself and history in general. Additionally, in this chapter, I describe the rhetorical strategy used by the authors of the collected statements, which consisted of referring to countries as brands rather than to countries that had their own brands.

Chapter 8 deals with the issue of the paradigmatization of nation branding, i.e. directly those fragments of texts in which an attempt was made to explain and specify what brand management in the case of states was supposed to be. The described chapter also differs from the previous chapters of the analytical part of the dissertation, because I do not only refer to materials from the *Place Branding and Public Diplomacy* but also discuss two „discursive artifacts": the nation brand hexagon created by Simon Anholt and the ranking based on it that allows measuring the potential of individual country brands. I also refer to the seven-step nation brand management plan developed by Wally Olins. My main intention is to draw attention to the materialization of the discourse I analyze, which concerned both the level of linguistic expressions and social practices.

The last chapter of the analytical part, which is also the final chapter of the entire dissertation, characterizes the internal tensions and inaccuracies in the examined discursive formation. In this part, I am mainly interested in the problems related to the nation brand management described by the authors of the statements forming the research corpus. I also discuss the evolution of Anholt's views on nation branding. Chapter 9 therefore provide evidence of an internal discussion in *Place Branding and Public Diplomacy*, which essentially consisted of questioning the status of national branding, as well as undermining the very possibility of brand management in the case of states.

The dissertation ends with a summary, in which I once again present the most important conclusions from the analytical part, and also make their generalization. In the end I also indicate further research possibilities in the area of my choice.

View publication stats