

## TANÁCS-MANDÁK FANNI

Nemzeti márkaépítés a válságok évtizedében  
Magyarországon<sup>[1]</sup>

## ABSTRACT

The new situation created by the so-called decade of crises, from the migration crisis of 2015 to the escalation of the Ukrainian–Russian conflict and the subsequent COVID-19 pandemic, has forced nations to reconsider their strategies, priorities, and tools for nation branding and public diplomacy. In this new, increasingly competitive world, nation branding has become a vital means of promoting a country, particularly at a time when nation-states need to demonstrate their positive attributes more than ever. Through an examination of primary sources and interviews with senior officials from state institutions responsible for nation branding, the research analyses how Hungary has adapted its policies, strategies and institutional arrangements for nation branding in this new environment, which is sometimes highly conflictive and controversial. It also analyses the positive impact of the introduced reforms by examining changes in Hungary's position in various international rankings, including the Anholt Nation Brands Index, Global Soft Power Index, Bloom Consulting Country Brand Rankings, Good Country Index and Global Attractiveness Index.

**Keywords:** crisis ■ nation branding ■ Hungary ■ public diplomacy

## I. BEVEZETÉS

A globalizáció megköveteli az országoktól, hogy meggyőző és vonzó arculatot, márkát hozzanak létre és tartsanak fenn versenyképességük javítása, az idegenforgalmi bevételek növelése, a nemzetközi befektetések beáramlásának fokozása, az export fejlesztése, valamint az ország hitelességének és nemzetközi pozíciójának megerősítése érdekében.

[1] „A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM EKÖP-24-4-II-148 KÓDSZÁMÚ EGYETEMI KUTATÓI ÖSZTÖNDÍJ PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT”

Az elmúlt évtizedekben egyre több város, régió és nemzet fejlesztett ki marketing- és márkaépítési technikákat a befektetők, látogatók, munkavállalók, rendezvények vonzása érdekében.<sup>[2]</sup> A márkaépítés fogalma ma már nemcsak a termékekhez és szolgáltatásokhoz kapcsolódik, hanem területekhez is. Ezáltal az adott terület jól beazonosítható, megkülönböztethető lesz akár a befektetők, akár a turisták, akár a tehetséges munkaerő számára, s ezáltal felértékelődhet.<sup>[3]</sup>

A jó hírnév megszerzése és fenntartása egyfajta belépési költséggé válik. Az elmúlt évtizedek során a nemzeti márkaépítés gyakorlati eszközzé vált a nemzetek globális versenyben való pozicionálásához,<sup>[4]</sup> mivel minden felelős kormány-nak figyelemmel kell kísérnie, hogy a világ hogyan látja őt, és stratégiákat kell kidolgoznia ennek kezelésére.

Az elmúlt tíz évben a világ legtöbb országa elhúzódó válságokkal nézett szembe, amelyek példátlan kihívásokat hoztak. A politikusok és a tudósok ezt az időszakot az úgynevezett válságok évtizedeként (2015–2024) értelmezik. Ebben az évtizedben a válságok gyakorisága és mélysége/intenzitása egyaránt nőtt. Innen ered a többszörös válságok fogalma, amelyek egy állandó válság (*permacrisis*) kontextusát alkotják.<sup>[5]</sup>

Magyarország esetében a kihívások a 2015-ös migrációs válsággal kezdődtek, ezt követően a COVID-19 világjárvány, majd az ukrán–orosz konfliktus eszkalálódásával folytatódtak. Ezek a kihívások pénzügyi, egészségügyi és szociális válságokat generáltak, és mélyen befolyásolták életünket és szokásainkat. Az új kihívások a politikai vezetést is meghatározták, a nemzeti kormányoknak és a nemzetközi szervezeteknek példátlan nehézségekre kellett reagálniuk.

A különböző válságok okozta új helyzet arra kényszerítette a nemzeteket, hogy újragondolják a nemzeti márkaépítés és a nyilvános diplomácia stratégiáikat, prioritásaikat és eszközeiket. Ebben a válságok sújtotta és egyre inkább versengő világban a nemzeti márkaépítés kulcsfontosságú eszközzé vált, mert a nemzetállamoknak minden eddiginél nagyobb szükségük volt arra, hogy pozitívan ítéljék meg őket. Valójában a jó nemzeti márka és a jó országimázs alapja nem más, mint maga a jó ország – hasonlóan a klasszikus márkához, ahol a kiindulópont a jó termék és szolgáltatás.<sup>[6]</sup>

A kutatás azt elemzi, hogy Magyarország hogyan módosította a nemzeti márkaépítésért felelős politikáit, stratégiáit és intézményrendszerét ebben az új, olykor igen konfliktusos és ellentmondásos kontextusban. A kutatás elsődleges források (vonatkozó jogszabályok, stratégiák, programok) kvalitatív tartalomelemzésére és a felelős intézmények vezető tisztviselőivel készített félig-strukturált interjúira építve értékeli a magyar kormányok válságokra adott válaszainak hatékonyságát, és tárja fel a nehézségeket és kihívásokat. A

[2] Gertner, 2011, 112-113.

[3] Fetscherin, 2010.

[4] Nye, 2004.

[5] Paparakis et al., 2025; Schwab – Malleret, 2021, 34.

[6] Pap-Váry, 2021, 231.

hatékonyság elemzését Magyarország nemzetközi rangsorokban (Anholt Nation Brand Index, Global Soft Power Index, Bloom Consulting Country Brand Rankings, Anholt Good Country Index és Global Attractiveness Index – Ambrosetti) elfoglalt helyének alakulása teszi teljessé, elemezve, hogy a válság időszakában bevezetett intézkedéseknek volt-e mérhető pozitív hatása.

Jogosan merülhet fel a kérdés, hogy milyen relevanciája lehet a magyar esettanulmánynak akkor, amikor az ország egyik nemzetközi rangsorban sem szerepel az első húsz legsikeresebb ország között. Magyarország több szempontból érdekes a nemzeti márkaépítésben a válságok okozta változások vizsgálatakor. Magyarország vezetői politikusai már az 1900-as évek első harmadában felismerték, hogy milyen jelentős szerepe van a magyar kultúra népszerűsítésének külföldön. A magyar kulturális diplomácia intézményrendszerét a két világháború között gróf Klebelsberg Kuno vallás- és közoktatásügyi miniszter építette fel: négy Collegium Hungaricumot alapított, amelyek mind a mai napig működnek, Bécsben (1924), Berlinben (1924), Rómában (1927) és Párizsban (1927).<sup>[7]</sup>

Jelen kutatás institucionalista megközelítésű, ezért különösen érdekes, hogy Magyarországon hoztak létre először állami intézményt 2000-ben, amely dedikált feladata az ország imázsának népszerűsítése volt. Az Országimázs Központ a Miniszterelnöki Hivatal egyik főosztályaként működött. Fő feladata a pozitív Magyarország-kép megformálása és népszerűsítése volt külföldön, továbbá a legjelentősebb hazai állami ünnepek, rendezvények (különös tekintettel a milleniumi rendezvényekre) megszervezése. A Központ 2000–2002 között 10 milliárd forintos költségvetési keretre támaszkodott.<sup>[8]</sup> Az Országimázs Központ stratégiai működésének eredményességét mérsékelte az intézmények közötti párhuzamosság, ugyanis az országmárka kialakításában több szervezet működött (Magyar Turizmus Rt., Nemzeti Kulturális Örökség Minisztériuma, Határon Túli Magyarok Hivatala, külföldi magyar kulturális intézetek).<sup>[9]</sup> Ez a fajta párhuzamosság a kutatás vizsgálati időkeretében is visszatérő és meghatározó elem.

Magyarország vizsgálata továbbá azért is különösen fontos, mert a márkaépítés célja, hogy pozitív képet alakítson ki egy országról, átfordítva ezzel az esetlegesen kialakult negatív képet, és felszámolva a potenciálisan rögzült sztereotípiákat. Az elmúlt időszakban Magyarországnak számos és folyamatos negatív kritikákkal kellett szembenéznie a nemzetközi porondon.

[7] Ezeket az intézeteket az 1916-ban alapított Konstantinápolyi Magyar Tudományos Intézet mintájára hozták létre.

[8] Az Országimázs Központról lásd bővebben: Kürti, 2001.

[9] Balatoni, 2018, 152-153.

## II. A GLOBÁLIS MEGÍTÉLÉS FORMÁLÁSÁNAK SOFT POWER ESZKÖZE: A NEMZETI MÁRKAÉPÍTÉS

A tanulmány elméleti keretét a kemény hatalom (*hard power*) és a puha hatalom (*soft power*) dichotómiája adja. Joseph Nye a kemény hatalmat a nemzet azon képességeként értékeli, hogy milyen módon képes kényszerítéssel befolyásolni másokat. A kemény hatalom olyan, kézzelfogható erőforrásokon alapul, mint a fegyveres erők, a gazdasági hatalom, valamint a büntetések vagy ösztönzők alkalmazásának képessége más országok viselkedésének befolyásolására, ami a hatalom végrehajtásának hagyományos módja. Ezzel szemben a puha hatalom célja mások befolyásolása, vonzása és meggyőzése egy nemzet kultúráján, politikai értékein és külpolitikáján keresztül.<sup>[10]</sup>

A puha hatalomnak három pillére van: a nemzet kultúrája, politikai értékei és szakpolitikái, illetve külpolitikája. A kultúra által kifejtett hatások többsége nem áll a kormányzat ellenőrzése alatt, de van egy elem, egy eszköz, amellyel a kormányzat befolyásolni tudja annak egyes hatásait, és ez a nyilvános diplomácia. A három fő forrás egymással összefonódik, és a hatékonyság érdekében együtt kell alkalmazni őket. A kultúra támogathatja egy nemzet politikai értékeit, a jó külpolitika pedig javíthatja a kulturális vonzerőt.

Nye amellett érvel, hogy bár a kemény hatalom elengedhetetlen a nemzetbiztonság és a globális béke szempontjából, a nemzetközi politikában való hosszú távú, hatékony befolyás eléréséhez a puha hatalommal kell azt egyensúlyba hozni. A kemény és a puha hatalom keverékének alkalmazását javasolja, amelyet intelligens hatalomnak (*intelligent power*) nevez. Ez a stratégia elismeri a katonai és gazdasági erő fontosságát, ugyanakkor a diplomáciai, kulturális és ideológiai befolyást is felhasználja az átfogóbb és tartósabb hatás elérése érdekében.<sup>[11]</sup> A kemény hatalom rövid távú célokat érhet el, de károsíthatja egy nemzet hírnevét külföldön, és negatív hosszú távú hatásokat is okozhat.<sup>[12]</sup>

A nyilvános diplomácia az 1960-as évek elején jelent meg, mint összetett és sokrétű terület. Hagományosan a nemzeti érdekek képviselőinek eszközeként értelmezték. Elsősorban a kormányzati politikák kommunikációjával foglalkozott, nem pedig azok végrehajtásával. Az 1960-as évek végén azonban az amerikai nyilvános diplomácia célja megváltozott: az ország külpolitikai céljainak előmozdítása és e célok elérése más nemzetek közvéleményének befolyásolásával lett.

A nyilvános diplomácia sikertényezőjét az határozza meg, hogy a politikai döntéshozattal való kapcsolata egyirányú vagy kétirányú, valamint, hogy létezik-e a hosszú távú nemzeti stratégia. Ha létezik egy kétirányú mechanizmus, amely lehetővé teszi, hogy a nyilvános diplomácia aktorai ajánlásokat juttassa-

[10] Nye, 1990; Nye, 2004.

[11] Nye, 2005.

[12] Ahogy azt Kína esetében is láthattuk, hiszen tekintélyelvű kormányzása és az emberi jogok megsértése jelentősen rontotta nemzetközi hírnevét, de a kínai politikai vezetők felismerték ezeket a negatív hatásokat, és különböző puha hatalmi eszközöket alkalmaztak ezek mérséklésére.

nak vissza a politikai döntéshozóknak, és ezeket az ajánlásokat a kormányzat komolyan és megfelelően veszi mint kritikus piaci visszajelzést, akkor a nyilvános diplomáciával növelhető az ország hírneve.

A nyilvános diplomácia fő elemei a kulturális csereprogramok, a nemzetközi műsorszórás és a közösségi médián keresztül történő szerepvállalás, amelyek révén a kormányok kommunikálnak és kapcsolatba lépnek a külföldi közönséggel. A nyilvános diplomácia kritikus szempontja a hitelesség. Hitelesnek és megbízhatónak kell lenni, különben csökkenhet az ország puha hatalma és nemzetközi befolyása.<sup>[13]</sup>

A nemzeti márkaépítés teljes megértéséhez elengedhetetlen a nemzeti identitás fogalmának részletes ismertetése. Keith Dinnie, a téma egyik vezető kutatója szerint a történelem központi szerepet játszik a nemzeti identitás kialakításában, mivel egy nemzet identitása a történelmi tapasztalataiban, a kultúrájában és a nemzeti szimbólumokban gyökerezik. Ez utóbbiak a közösségen belül biztosítják az egység és a büszkeség érzését és a hiteles nemzeti márka magjává válnak, amely megragadja a nemzet arculatát és identitását, lehetővé téve, hogy a hazai és a globális közönség egyaránt felismerje azt. A politikai rendszerek és a társadalmi intézmények a nemzeti identitás másik pillérét adják. Ezek a struktúrák képviselik egy nemzet kormányát, rendjét és értékeit, és befolyásolhatják a nemzet globális hírnevét és diplomáciai kapcsolatait.<sup>[14]</sup>

A nemzeti márkaépítés koncepciója viszonylag új, az elmúlt 30 évben kezdett teret nyerni. Kotler, Haider és Rein 1993-ban adták ki az első, nemzeti marketinggel foglalkozó művet, néhány évvel később, 1996-ban Simon Anholt pedig már kifejezetten azt elemezte, hogy a nemzetközi márkákat gyakran olyan emberek határozzák meg, akiknek nincs közvetlen hatásuk a kommunikációra, vagy nem ismerik megfelelően azt a kultúrát és nyelvet, amelyben a márka jelen van, vagy amelyben a márkának mozognia kell. Anholt szerint a nemzetközivé válás fejlesztését intelligensen, a marketingeszközök helyes alkalmazásával és az empátia megteremtésével kellett végrehajtani, ami elengedhetetlen ahhoz, hogy a márkák erősek és tartósak legyenek.<sup>[15]</sup>

2002-ben a Journal of Brand Management folyóirat különszámot jelentetett meg a nemzeti márkaépítés témakörében, Simon Anholt szerkesztésében. A téma aktualitása vezetett ahhoz, hogy 2004-ben megjelent a Journal of Place Branding and Public Diplomacy című folyóirat első száma, amelyet James Pamment, a svédországi Lund Egyetem stratégiai kommunikáció tanszékének oktatója és Robert Govers, a terület egyik legmeghatározóbb kutatója szerkeszt.

Anholt 2006-os tanulmányában deklarálta, hogy a nemzeti márkaépítésnek hat mozgatórugója van (turizmus, export, kormányzás, beruházás és bevándorlás, kulturális örökség, humán tőke), s erre építve létrehozta a nemzeti márkaépítés ún. Hexagon modelljét (Anholt, 2006). Azt hangsúlyozta, hogy a nemze-

[13] Melissen, 2005.

[14] Dinnie, 2008.

[15] Anholt, 1996.

ti márkaépítés nem korlátozódik csak azokra a tevékenységekre, amelyeket a nemzeti intézmények a nemzet identitásának kiépítése, védelme, fejlesztése, erősítése, népszerűsítése és megerősítése érdekében végeznek, mert a nemzeti márkaépítés az intézmények közötti, illetve az országrendszer különböző összetevői – vállalatok, állami és magánszervezetek, a közösség egyes tagjai – közötti kölcsönhatás eredménye, vagy annak kellene lennie.<sup>[16]</sup>

Ying Fan, a nemzeti márkaépítés egyik vezető szakértője 2010-ben kijelentette, hogy a nemzeti márkaépítés „egy olyan folyamat, amelynek során egy nemzet imázsát létre lehet hozni vagy meg lehet változtatni, nyomon lehet követni és proaktívan kezelni annak érdekében, hogy az ország hírnevét növeljék a nemzetközi célközönség körében”.<sup>[17]</sup> Fan számára kiemelkedően fontos volt annak hangsúlyozása, hogy nem egy ország márkájának megteremtéséről van szó, hanem ugyanennek az országimázsnak a kezeléséről egy olyan folyamat révén, amelynek célja az ország hírnevének erősítése egy meghatározott célközönség (különösen a befektetők, turisták, diákok és szakemberek) körében. Fan szerint a nemzeti márkaépítést és a puha hatalom fejlesztését, mivel mindkettő képes befolyásolni egy szereplő (város, régió vagy állam, bármi legyen is az) hírnevét, együttesen és szinergiában kell kezelni. Ebben a tekintetben a nemzeti márkaépítés részben átfedésben van a nyilvános diplomácia tartalmával, vagy inkább hozzájárul ahhoz, amelyet úgy értelmezünk, mint a kormány és az állami (vagy helyi) intézmények nemzetközi nyilvánossághoz intézett kommunikációját azzal a céllal, hogy elnyerje a nemzetközi nyilvánosság tetszését és támogatását, illetve megnyerje a beleegyezésüket bizonyos politikákhoz, vagy befolyásolja a véleményüket.

A nemzeti márkaépítési stratégia kidolgozásakor szem előtt kell tartani, hogy a nemzeti identitás kulcsszerepet játszik a nemzeti márkaépítésben, mivel minden nemzeti márka középpontjában nemcsak az ország vállalatai és márkái, hanem annak kultúrája (zene, nyelv, irodalom stb.) is állnak. Ezért egy valóban hiteles nemzeti márkaépítési stratégiának a nemzet kultúráját alkotó elemek széles körét kell magában foglalnia.<sup>[18]</sup>

A magyar tudományos szakirodalomban elsőként Pap-Váry Árpád foglalkozott behatóan a nemzeti márkaépítés témakörével. Úgy érvelt, hogy a nemzeti márkaépítés úgy határozható meg, mint az országok hírnevének mérésére, építésére és kezelésére szolgáló eszköz, beleértve a vállalati marketingkonceptiók és technikák alkalmazását az országokra, annak érdekében, hogy növeljék hírnevüket a nemzetközi kapcsolatokban.<sup>[19], [20]</sup>

[16] Anholt, 2007.

[17] Fan, 2010, 98-99.

[18] Dinnie, 2008.

[19] Papp-Váry, 2009.

[20] Öt tevékenységet sorolt a nemzeti márkaépítéshez: az idegenforgalom ösztönzését, a beruházások vonzását és az export fejlesztését, az ország termékeinek a külföldön való értékesítésének javítását, az ország ismertségének növelését a nemzetközi szervezetekben és a külpolitikában, valamint a polgárok jólétének és kényelmének javítását, a büszkeség növelését, az egység megerősítését és a hazaszeretet ösztönzését.

Pap-Váry szerint egy ország vagy egy nemzet márkájának elfogadottsága és aránya alapvetően attól függ, hogy milyen értéket vagy értékeket társítunk hozzá, és milyen gondolatok és érzelmek merülnek fel bennünk, amikor meghalljuk az ország nevét. Egy ország vagy egy nemzet ereje attól függ, hogy az emberek mit láttak, olvastak, hallottak, tanultak, gondoltak és éreztek róla.<sup>[21]</sup>

A nemzeti márkaépítésről szóló rövid elemzés lezárásaként, a fogalom jelentéseinek összefoglalásaként elmondhatjuk, hogy egy olyan tevékenységről van szó, amelynek célja egy országról kialakított kép és az ebből eredő gazdasági és politikai melléktermékek összekapcsolása és kezelése nemzetközi kontextusban. Ez egy stratégiai önreprezentációs folyamat, amely egy országot arra készítet, hogy imázsának nemzetközi szintű kialakításával és kezelésével növelje hírnevét, relevanciáját és státuszát más nemzetekhez képest. Mindezt olyan kezdeményezések és tevékenységek keretében, amelyek egy stratégiai jövőképet és egy koherens és konkrét végrehajtási tervet követnek.

### III. A NEMZETI MÁRKAÉPÍTÉSÉRT FELELŐS MAGYARORSZÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER ÉS VÁLTOZÁSA

Magyarországon a nemzeti márkaépítésre vonatkozó tudományos és politikai közös gondolkodás a honfoglalás millecentenáriumának megünnepléséhez kapcsolódóan kezdődött el. 1996-ban a Marketing és Menedzsment folyóirat egy éves interjúsorozatban dolgozta fel az országimázs témát, a sorozatban többek között részt vett Hankiss Elemér, Lengyel Márton, Serényi János, Szeles Péter, Takács Ildikó és Magyar Bálint, s ezzel egy időben Hankiss Elemér elindította a „Találjuk ki Magyarországot!” mozgalmat.<sup>[22]</sup>

2000-ben az első Orbán-kormány a Miniszterelnöki Hivatal felügyelete alatt létrehozta az Országimázs Központot, amely egészen 2002-ig működött. A Központ feladata az országgép kialakítása, az ezzel foglalkozó állami intézmények tevékenységének koordinálása és az állami ünnepek programjainak megszervezése és lebonyolítása volt. Ezzel Magyarországon hozták létre az egyik első olyan állami intézményt, amely az országimázs kialakításáért volt felelős.

Az Országimázs Központ megszüntetését követően egészen 2008 végéig nem működött az országimázs kiépítését koordináló és irányító testület. Ekkor alapította meg a második Gyurcsány-kormány az Országmárka Tanácsot.<sup>[23]</sup> A 11 fős testület<sup>[24]</sup> deklarált feladata az egységes márkastratégia megalkotása és a

[21] Pap-Váry, 2021.

[22] Pap-Váry, 2020, 138.

[23] 2176/2008. (XII. 18.) Korm. határozat.

[24] Nem csúcsszerveként, hanem egy független tanácsadó testületként működött független szakértőkkel. A testület elnöke Hiller István akkori oktatási és kulturális miniszter, társelnöke Törőcsik Mária elismert marketingprofesszor.

magyar országgép alakításával foglalkozó intézmények (Külügyminisztérium, kulturális intézetek, Magyar Turizmus Zrt., Magyar Befektetési és Kereskedelemfejlesztési Zrt. és az Agrármarketing Centrum) munkájának összehangolása volt, szintén a Miniszterelnöki Hivatal kötelékében. Ugyanakkor a stratégiai működés és gondolkodás gátja maradt a szervezeti töredezettség, ezért jelentős eredményeket nem tudott felmutatni a Tanács.

A 2010-es kormányzati fordulat után nem szüntették meg az Országmárka Tanácsot, újraszabályozták és tagjainak számát a korábbi 11 főről 25 főben maximalizálták.<sup>[25]</sup> A testületet Magyarország egységes, pozitív külföldi megítélésének és megjelenítésének, valamint az egységes országmárka kialakításához és az országgép formáláshoz szükséges szakmai előkészítő, javaslattevő és véleményező fórumként határozták meg. A testület elnöki tisztségét megosztották a KIM kormányzati kommunikációért felelős helyettes államtitkára és a Külügyminisztérium kulturális diplomáciáért felelős helyettes államtitkára között.<sup>[26]</sup> Emellett a kormányzati statutúmrendelet az országmárkafejlesztés feladatát egyértelműen a KIM Kormányzati Kommunikációért Felelős Államtitkársága feladatkörébe utalta.<sup>[27]</sup>

A hivatalosan 2014-ig működő Országmárka Tanács tevékenységéről és eredményeiről nem állnak rendelkezésre információk.<sup>[28]</sup> A korábbi évekre jellemző szervezeti fragmentáció továbbra is megmaradt. A 2014-ben megalakuló harmadik Orbán-kormányban már meg sem jelenik az intézmény.

A kronológiai vizsgálat következő mérföldköveként értékelhető a 2016-ban alapított Magyar Turisztikai Ügynökség és a 2017-ben megjelent Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030, amely deklarálja, hogy a magyar turizmust 2030-ban „erős turisztikai országmárka” fogja jellemezni. Ezen cél eléréséhez „az állami turizmusirányítás csúcsszervezete, a Magyar Turisztikai Ügynökség [...] az első, nagyjából 2023-ig terjedő időszakban jelentős állami szerepvállalással kritikus tömegű fejlesztés megvalósítását generálja az ágazatban, felépíti a megújult turisztikai országmárkát és a kapcsolódó márkarendszert...”<sup>[29]</sup> Ez az országmárka ugyanakkor csak egy turisztikai országmárkát jelent.

Ezt követően azt látjuk, hogy több szektorális stratégiát dolgoznak ki és építik ki az ezek megvalósításához szükséges intézményi hátteret. Átfogó nemzeti márkaépítési stratégia, szemlélet, koordináló és irányító intézmény 2014 óta nem működik Magyarországon.

A 2022-es kormányalakításkor a kormány tagjainak feladat- és hatásköréről szóló kormányrendelet a Miniszterelnöki Kabinetirodát vezető miniszter fel-

[25] Magyar Nemzet: Tizenhárom jeles taggal bővült az Országmárka Tanács, 2010.

[26] 1212/2010. (X. 8.) Korm. határozat.

[27] 212/2010 (VII.1.) Korm. rendelet 5.§ (a).

[28] Az Országmárka Tanács 2011-es magyar soros elnökséghez kapcsolódó feladatok ellátásában való részvételéről érhető el tudományos kutatás, lásd Balogh – Papp-Váry, 2013.

[29] Ld. Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030, 10.

adat- és hatáskörébe sorolja az országmárkát.<sup>[30]</sup> A rendelet kimondja, hogy „a miniszter az országmárkáért való felelőssége keretében kidolgozza a Magyarország belföldi és külföldi kedvező megítélésére irányuló országmárka-stratégiát, és közreműködik annak végrehajtásában, melynek részeként a) együttműködik a kormányzati és egyéb szervezetekkel, b) belföldi és külföldi rendezvényeken képviseli a Kormányt, c) országspecifikus elemzéseket készít, d) belföldi és külföldi kampányokat, rendezvényeket bonyolít le, e) irányítja a belföldi és nemzetközi országmárkára vonatkozó marketingtevékenységet, f) kialakítja és működteti az országmárka javítását célzó intézményrendszert, g) előzetes véleményezési és egyetértési jogkört gyakorol az országmárkával összefüggő projektek, fejlesztések, programok kialakítását, illetve meghirdetését megelőzően. (2) A miniszter az országmárkáért való felelőssége keretében előkészíti az országmárkára vonatkozó jogszabályokat.”<sup>[31]</sup> Ugyanakkor a Miniszterelnöki Kabinetirodának nincs kijelölt szervezeti egysége, amely ellátná és/vagy koordinálná a rendeletben meghatározott feladatokat.<sup>[32]</sup> A következőkben a szektorális stratégiákkal foglalkozó intézmények és ügynökségek evolúcióját és elért eredményeiket ismertetem a kutatás időkeretében.

## 1. Kulturális diplomácia és a külföldi magyar kulturális intézetek

A magyar kulturális diplomácia stratégiai célja a magyar kultúra és az ország méltó bemutatása a világban. Ennek megvalósításában komoly szerepet vállalnak a külföldi magyar kulturális intézetek azáltal, hogy népszerűsítik a magyar kultúra eredményeit, pozitívan formálják a külföldi Magyarország- és magyarságképet, előmozdítják a magyarság kulturális értékeinek, hagyományainak és kapcsolatainak ápolását, elősegítik a határon túli magyarok és az anyaország közötti kulturális kapcsolatokat ápolását, a magyar nemzeti identitás, a magyar nyelv és a magyarság megismertetését a külföldi állampolgárok körében.<sup>[33]</sup>

[30] 182/2022 (V.24.) Korm. rendelet.

[31] 182/2022 (V.24.) Korm. rendelet 13 cikk.

[32] 2025. március 29-én közérdekű adatigénylési igényt küldtem a Miniszterelnöki Kabinetirodának (íktatószám: MK\_JF\_közadat/36/2/2025), többek között arra kerestem a választ, hogy „a Miniszterelnöki Kabinetiroda mely szervezeti egysége, vagy szervezeti egységei látják el a rendelet idézett részében megfogalmazott feladatokat”. A feltett kérdésre 2025. április 9-én a következő válasz érkezett: „a Miniszterelnöki Kabinetiroda a kért adatokkal nem rendelkezik.”

[33] 2016. évi LXXIII. törvény 56/A § (1).

Jelenleg 24 országban 26 külföldi magyar kulturális intézet működik a világon, ebből négy Collegium Hungaricum<sup>[34]</sup> és 22 Liszt Intézet.<sup>[35]</sup> Utoljára 2019-ben, Szöulban és Tokióban nyílt új intézet. A 26 intézet a vizsgált időszakban 44-47 diplomatával és 100-105 helyi alkalmazottal rendelkezett.<sup>[36]</sup>

A kutatás időkeretének elején a külföldi magyar kulturális intézetek a Balassi Intézet irányítása alatt álltak.<sup>[37]</sup> A 2010-es kormányváltást követően a Balassi Intézet a KIM-hez került, s a külföldi magyar kulturális intézetek 2011-től Balassi Intézetek néven működtek tovább.<sup>[38]</sup> A cél egy egységes arculat, a Balassi-brand kialakítása volt. A 2014-es választásokat követően megalakuló harmadik Orbán-kormány a Balassi Intézetet a Külgazdasági és Külügyminisztériumhoz (KKM) rendelte, s létrehozta a Kulturális és Tudománydiplomáciáért Felelős Államtitkárságot, amely alatt a Balassi Intézet szervezeti egységei fokozatosan betagozódtak a KKM szervezetébe.<sup>[39]</sup> 2016-ban megszüntették a Balassi Intézetet és a külföldi magyar kulturális intézetek közvetlenül a KKM irányítása alá kerültek, 2018-ig a Kulturális Diplomáciáért Felelős Államtitkársághoz, majd 2018 és 2022 között a Tájékoztató és Magyarország Nemzetközi Megjelenítéséért Felelős Államtitkársághoz. Továbbá a KKM-et vezető miniszter és a kultúráért felelős miniszter 11 tagú Miniszteri Konzultatív Testületet hozott létre és működtetett a kulturális diplomácia stratégiai irányainak meghatározására és hatékonyságának növelésére.<sup>[40]</sup> 2022-től a kulturális diplomácia átkerült a KKM-ből a Kulturális és Innovációs Minisztériumba, ahol létrehozták a Kulturális Diplomáciáért Felelős Helyettes Államtitkárságot (KDFHA) és a Liszt Intézetek hálózatát.<sup>[41]</sup> A külföldi magyar intézetek 2022 májusától kettős irányítás alá kerültek, a szakmai irányítást a KDFHA végzi, míg a funkcionális működtetést a KKM Közigazgatási Államtitkársága. A KDFHA célja a kulturális kiválóság hagyományaira és jelenére építő, stratégiaiilag kalibrált kulturális diplomácia megteremtése, amely segít egy vonzó és modern Magyarország-kép kialakításában. Mindezt egységes vizuális megjelenítéssel (kép és üzenet), egységes program-

[34] Bécs, Berlin, Róma és Belgrád.

[35] Párizs, Szófia, Varsó, Prága, Kairó, Delhi, Helsinki, Moszkva, Stuttgart, Pozsony, Bukarest, Tallin, London, New York, Brüsszel, Sepsiszentgyörgy, Peking, Isztambul, Zágráb, Ljubljana, Tokió és Szöul.

[36] Azokban az országokban, ahol nem működik intézet, a külképviseletek folytatnak kulturális diplomáciai tevékenységeket az oktatási és kulturális diplomatákon (Amman, Baku, Hanoi, Kassa, Kijev, Madrid, Sanghaj, Sao Paulo, Tel-Aviv), a magyar közösségi diplomatákon (Buenos Aires, Chicago, Montreal, Stockholm, Toronto) és a kulturális attasékon (Canberra, Dublin, Stockholm) keresztül. Forrás: interjú Csaba László kulturális diplomáciáért felelős helyettes államtitkárral.

[37] A Balassi Bálint Magyar Kulturális Intézetet 2002-ben alapították. Először az Oktatási Minisztérium, majd az Oktatási és Kulturális Minisztérium háttérintézményeként működött, s 2006-tól látta el a külföldi magyar kulturális intézetek irányítását és felügyeletét a Külügyminisztériummal együttműködve. 309/2006 (XII.23.) Korm. rendelet.

[38] 14/2010 (XII.14.) KIM rendelet.

[39] 481/2015. (XII.29.) Korm.rendelet.

[40] 241/2016. (VIII.16.) Korm.rendelet.

[41] 182/2022. (V.24.) Korm. rendelet.

kínálattal kívánják megvalósítani.<sup>[42]</sup> A KDFHA célja, hogy az intézetek szinergiában működjenek mind a fogadó ország intézményeivel és szervezeteivel, mind a hazai kulturális élet képviselőivel, sőt a kulturális intézetek egymással is.<sup>[43]</sup>

A KDFHA éves stratégiai tervezést biztosít a külföldi magyar kulturális intézeteknek. Emellett fontos kiemelni, hogy az intézetvezetők saját, többéves stratégiai tervezésre is támaszkodhatnak. Ennek kiváló példája a római Collegium Hungaricum, ahol Lantos Krisztina intézetvezető kinevezésekor öt éves stratégiát alkotott meg az intézet munkatársaival együtt, egy stratégiai workshop keretében. A stratégia négy oszlopra (tudomány, kultúra, közösségek, otthonosság) épül, s figyelembe veszi a fogadóországot, Olaszország Magyarországról alkotott képét, a sztereotípiákat és azokat a jó magyar gyakorlatokat is, amelyek Olaszország esetében hiánypótlóak lehetnek. A stratégia megfogalmazza a római Collegium Hungaricum vízióját és misszióját is. A dokumentum nem csupán a tervezhetőséget segíti, hanem pozicionálja és meghatározza az intézményt, így egy esetleges vezetőváltás esetén is garantálja a kitűzött középtávú célok végrehajthatóságát.<sup>[44]</sup>

A külföldi magyar kulturális intézetek egyik kiemelt feladata a gazdasági szereplők bevonása a külföldi magyar kulturális projektek megvalósításába szponzorációs együttműködések<sup>[45]</sup> kialakítása révén, mind hazai, mind nemzetközi viszonylatban.<sup>[46]</sup> Az intézetek éves költségvetése szempontjából jelentős szerepet töltenek be a szponzorációk, az elmúlt három évben az intézetek költségvetése szponzoráció nélkül 287 millió és 655 millió forint között mozgott, és folyamatos, fokozatos növekvő tendenciát mutatott.<sup>[47]</sup> A szponzoráció mellett fontos lehetőség a „tőkeinfúziót” biztosító Petőfi Kulturális Program, amely keretében a külföldi magyar intézetek egyedi projekteket tudnak megvalósítani a fogadóországokban.

A 26 intézet 2022–2024 között összesen 7442 programot valósított meg, amelyben közel 20,5 millió fő vett részt.<sup>[48]</sup>

[42] Forrás: interjú Csaba László kulturális diplomáciáért felelős helyettes államtitkárval.

[43] Ez utóbbit szervesen segíti a 26 intézetvezető rendszeres formális és informális egyeztetése. Forrás: interjú Lantos Krisztinával, a római Collegium Hungaricum igazgatójával.

[44] Forrás: interjú Lantos Krisztinával, a római Collegium Hungaricum igazgatójával.

[45] Gazdasági vállalatokkal (pl.: MVM, OTP Bank, Richter) és/vagy városokkal (pl. Debrecen, Kecskemét, Győr) kötött stratégiai megállapodások keretében.

[46] A 26 intézet szponzorációs bevétele 2022-ben 1,7 milliárd, 2023-ban 1,2 milliárd, 2024-ben pedig 1,8 milliárd forintot tettek ki. Forrás: interjú Csaba László kulturális diplomáciáért felelős helyettes államtitkárval.

[47] Forrás: interjú Csaba László kulturális diplomáciáért felelős helyettes államtitkárval.

[48] Forrás: interjú Csaba László kulturális diplomáciáért felelős helyettes államtitkárval.

## 2. Magyar Turisztikai Ügynökség

A turizmus ágazati irányítása évszázados múlttal rendelkezik Magyarországon, a Kereskedelemügyi Minisztérium keretében 1918-ban alapították meg az Országos Idegenforgalmi Irodát.<sup>[49]</sup> 2005-ben létrehozták önálló kormányhivatalként a Magyar Turisztikai Hivatalt. A magyar turizmus állami irányítása 2010-ben a Nemzetgazdasági Minisztériumhoz került. 2016-ban pedig egy új, erősen központosított állami intézményrendszerrel alakította át az idegenforgalom irányítását a kormány, létrehozta a Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt.-t (MTÜ), amely központi koordinációs feladatokat lát el.<sup>[50]</sup>

Az MTÜ elsődleges célja Magyarország mint turisztikai célpont versenyképességének erősítése, fő feladatai közé tartozik a turizmusfejlesztés irányítása és stratégiájának meghatározása desztinációs megközelítésben. Emellett országos szinten koordinálja a turizmusmarketinget, beleértve a magyarországi turisztikai márkarendszer kialakítását, valamint a belföldi, illetve nemzetközi marketing- és kommunikációs tevékenységet is.<sup>[51]</sup>

Ellátja továbbá a desztinációfejlesztési feladatokat, kiemelt szerepe van a nemzeti ünnepek és emléknapok kommunikációjában, erősítve ezzel a közösségi összetartozást. Az MTÜ a világhiállításokon való magyar részvétel koordinálásában is aktív szerepet játszik. Tevékenységi köre kiterjed a szakmai kutatásokra, elemzési és képzési feladatokra is.<sup>[52]</sup> Ez utóbbi feladatok ellátásában elsődleges szerepe van a Stratégiai Főosztálynak.<sup>[53]</sup>

A turisztikai értékesítési és marketingkommunikációs feladatokat a MTÜ leányvállalata, a Visit Hungary Nemzeti Turisztikai Szervezet Nonprofit Zrt. végzi.<sup>[54]</sup> A Társaság szezonális belföldi és nemzetközi kampányokat szervez, melyek célja Magyarország turisztikai kínálatának bemutatása.<sup>[55]</sup>

2017 októberében a Kormány első alkalommal fogadott el célzottan a turisztikai ágazatra vonatkozó, széleskörű piackutatásra épülő stratégiát, ame-

[49] 1928-ban tovább bővítették az intézményi keretet az Országos Magyar Idegenforgalmi Tanács létrehozásával, 1935-ben pedig az Országos Magyar Idegenforgalmi Hivatallal. 1994-ben létrehozzák először a Magyar Turisztikai Szolgálatot, majd a Magyar Turizmus Rt.-t.

[50] 2016. évi CLVI. törvény (XII.08.) és 61/2017. (III. 20.) Korm. rendelet.

[51] 2016. évi CLVI. törvény 3. § (5).

[52] A Magyar Turisztikai Ügynökség Zrt. tevékenységéről lásd bővebben Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII törvény szerinti közzétételi lista (lezárvá: 2025.02.28.).

Elérhető: [https://mtu.gov.hu/dokumentumok/kozerdeku\\_20250228.pdf?v=0.159](https://mtu.gov.hu/dokumentumok/kozerdeku_20250228.pdf?v=0.159).

[53] A kutatás során a Magyar Turisztikai Ügynökség vezető tisztviselőjével is szerettem volna szakmai interjút készíteni, azonban szervezési nehézségek merültek fel, amelyek az intézmény szervezeti kultúrájának sajátosságából fakadtak, s az érdemi interjú nem jött létre.

[54] 1022/2018. (II.06.) Korm. határozat.

[55] A Visit Hungary Nemzeti Turisztikai Szervezet Nonprofit Zrt. tevékenységéről lásd bővebben Az információs önrendelkezési jogról és az információszabadságról szóló 2011. évi CXII törvény szerinti közzétételi lista (lezárvá: 2024.12.31.). Elérhető: <https://csodasmagyarorszag.hu/documents/e/ef/ef4/ef454dd09dbe377219a5333cd2a5f7e525d704b.pdf>.

lyet az MTÜ dolgozott ki. A paradigmaváltást hozó Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 (NTS2030)<sup>[56]</sup> több mint tízéves távlatban határozza meg azt a keretrendszert, amelyben az állam és a piac közösen formája Magyarország turizmusának jövőjét. A stratégiát 2021-ben a COVID-19 járvány hatásainak következtében felülvizsgálták,<sup>[57]</sup> s kiadták a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 – Turizmus 2.0. (Turizmus 2.0.) Stratégiát. A dokumentum kiemelt jelentőséget tulajdonít a turizmus eszközeinek a nemzeti stratégiai célok támogatására történő felhasználásának. 2025-től a cél az állami szerepvállalás mértékének csökkentése, egy stabil és hatékony regionális szervezetrendszer kialakítása, amely az önkormányzatokkal és a kapcsolódó területeken tevékenykedő szakmai, tudományos és civil szervezetekkel való kiterjedt együttműködésre épül.

A Turizmus 2.0 jelentős pozitív eredményeket tud felmutatni: Magyarországon a nemzetközi turistaérkezések száma az elmúlt években egyértelmű növekedést mutat,<sup>[58]</sup> s a nemzetközi turisztikai rangsorokban elért magyar eredmények is fejlődést mutatnak (lásd részletesebben a IV. pontban).

### 3. Magyar Bormarketing Ügynökség

A bor, mint kulturális termék, a magyar identitás fontos része. A nemzeti márkaépítés a nemzeti identitásra épül, ezért a bor intézményi szinten is kiemelt szerepet a magyar nemzeti márkaépítésben.

A közösségi bormarketinggel kapcsolatos feladatokat ellátó Magyar Bormarketing Ügynökség Zrt. (MBÜ) 2022-ben alakult meg. Az állami szervezet célja a magyar borászati termékek ismertségének és versenyképességének növelése és az értékesítésből származó bevételek bővítése, mind belföldön, mind a nemzetközi célpiacon. Az intézmény létrehozását megelőzően az MTÜ foglalkozott a közösségi bormarketinggel, de csak imázsépítő programokat szervezett, dedikált exportösztönző tevékenységet nem folytatott. A célpiaconra irányuló programok csak az MBÜ szervezésében kezdődtek el.

Az MBÜ létrehozásával párhuzamosan, a közösségi bormarketing tevékenység rendelkezésére álló költségvetési forrás és a humán erőforrás-állomány is jelentősen megemelkedett.<sup>[59]</sup>

A magyar bor marketingjéért felelős intézményi változás mellett fontos kiemelni, hogy 2022-ben Rókusfalvy Pált nemzeti bormarketingért felelős kormánybiztossá nevezték ki.<sup>[60]</sup> A kormánybiztos először a Miniszterelnökséghez,

[56] 1747/2017 (X.18.) Korm.határozat.

[57] 1348/2021 (VI.3.) Korm.határozat.

[58] Forrás: KSH 27.2.1.4. A Magyarországra tett külföldi utazások főbb mutatói (utazások száma, tartózkodási idő, kiadások) az utazás fő célja szerint (új motivációs bontásban), negyedévente.

[59] Forrás: interjú Szűcs-Balás Verával, a Magyar Bormarketing Ügynökség Edukációs és PR vezetőjével.

[60] 1327/2022. (VII. 11.) Korm. határozat.

majd 2025-től a KKM-hez került. A kormánybiztos feladata a közösségi bormarketing és a magyar bor népszerűsítésére irányuló kommunikációval összefüggő feladatok koordinálása, illetve a 2023–2026 időszakra szóló Nemzeti Bormarketing Stratégia előkészítése és végrehajtása.

A 2023-ban elkészült Nemzeti Bormarketing Stratégia, hasonlóan a Turizmus 2.0.-hoz, mélyreható piackutatásokra épül, azonban az előbbivel ellentétben nem publikus.<sup>[61]</sup> A stratégia legfontosabb célkitűzése: a belső borfogyasztás növelése, a borexport fejlesztése és a minőségi borok exportjának fokozása az ömlesztett borok helyett.

Az MBÜ megalapítása mellett fontos előrelépés a kormánybiztosi pozíció, hiszen ezáltal hatékonyabb képviselőt kap a bor és a bormarketing a kormányon belül, továbbá a nemzetközi megjelenéseken is hangsúlyosabban tud a magyar bor megjelenni egy kormánytag által. Az a tény, hogy Rókusfalvy Pál kormánybiztos a Miniszterelnökségről a KKM-hez került, további lehetőségeket nyitott meg, mert az MBÜ szorosabb és mélyebb együttműködések tudott kiépíteni és tud fenntartani a külképviseletekkel és a külgazdasági attasékkal.<sup>[62]</sup>

Az MBÜ tevékenységének és a Nemzeti Bormarketing Stratégiának a középpontjában az erős márkaidentitás kiépítése, megteremtése és a márka népszerűsítése áll. A „magyar bor” márka a vulkanikus borok, elsősorban a tokaji, a buborékos borok és az élmények köré épül. A belső (magyarországi) márkaépítés nem csak marketingtevékenységet tartalmaz, hanem sikeres edukációs programokat is.<sup>[63]</sup>

Az MBÜ megalakulása óta két teljes tevékenységi évvel bír, amikor átlagosan 70 hazai és nemzetközi projektet valósított meg éves szinten. Az MBÜ megalakulásakor meglévő célpiacok<sup>[64]</sup> mellett egy új elsődleges célpiacot, Dél-Koreát is sikerült tevékenységével beemelni a korábbi listába. Nem csupán az elsődleges célpiacok bővítésében ért el sikert az MBÜ, hanem aktívan hozzájárult a magyar bor termékek exportjának bővüléséhez, akkor, amikor a globális borexport 8,6 százalékkal csökkent. 2024-ben a magyar bor termékek exportja 12,3 százalékkal nőtt, 2024-ben 1,4 millió hektolitert exportáltunk, amely 2003 óta a legjobb értéket jelenti.<sup>[65]</sup> A belső borfogyasztás mutatói is javultak, 2024-ben közel 3 százalékos emelkedést mutatott (17,6 l/fő értékről 18,1 l/fő értékre).<sup>[66]</sup>

[61] Csak egy rövid kivonata érhető el az alábbi webhelyen: [https://bor.hu/media/uploads/akcio-terv/Nemzeti\\_Bormarketing\\_Strate%CC%81gia\\_32oldal\\_belivek\\_297x210mm\\_v14.pdf](https://bor.hu/media/uploads/akcio-terv/Nemzeti_Bormarketing_Strate%CC%81gia_32oldal_belivek_297x210mm_v14.pdf).

[62] Forrás: interjú Szűcs-Balás Verával, a Magyar Bormarketing Ügynökség Edukációs és PR vezetőjével.

[63] A legsikeresebb a Borkatedra képzés, amely nappali szakos egyetemi hallgatók számára volt elérhető a 2024/2025-ös tanévben összesen hat magyarországi egyetemen. A képzésen 737 hallgató vett részt. Forrás: interjú Szűcs-Balás Verával, a Magyar Bormarketing Ügynökség Edukációs és PR vezetőjével.

[64] Forrás: interjú Györfly Andrással, a MÜB stratégiai tanácsadójával.

[65] KSH 19.1.1.57. Bormérleg.

[66] Forrás: interjú Szűcs-Balás Verával, a Magyar Bormarketing Ügynökség Edukációs és PR vezetőjével.

#### 4. Magyar Divat és Design Ügynökség

Az NGM által készített Versenyképességi Stratégia kiemelt ágazatként kezeli a kreatívipart, amely növekedési üteme Magyarországon a második legnagyobb az iparágak között, több mint 100.000 főt foglalkoztatnak az ide tartozó területeken. A kreatívipar bruttó hozzáadott értéke 2010 és 2022 között megduplázódott, hozzávetőlegesen a nemzetgazdasági bruttó hozzáadott értékből 2-3%-ot tesz ki.

2016-ban az MTÜ részeként kezdte el működését a Divatipari Marketing Igazgatóság, majd 2017-ben megalakult a Magyar Divat és Design Ügynökség (MD-DÜ).<sup>[67]</sup> Az állami tulajdonú nonprofit társaság célja a magyar divat- és designipar átfogó megújítása, az iparágban működő hazai és nemzetközi cégek közötti hatékony szakmai koordináció megvalósítása. Az MDDÜ fő feladata a divat- és designiparra vonatkozó nemzeti stratégia kidolgozása, a stratégia elfogadását követően pedig annak végrehajtása.

Az MDDÜ 2021-ra alkotta meg a piackutatásokra épülő Nemzeti Divatipari Stratégia 2020-2030 c. dokumentumot.<sup>[68]</sup> A Stratégia kiemeli, hogy a divat- és designtermékek és szolgáltatások nemcsak önmagukban értelmezhető produktumok, hanem egyben turisztikai attrakciónak minősülnek, melyekhez egyre több kulturális tartalom kapcsolódik. Ezáltal hozzájárulnak az adott desztináció turisztikai vonzerejéhez és az országmárka erősödéséhez.<sup>[69]</sup> Az MDDÜ programjai (pl. 360 Design Budapest, BCEFW) hozzájárulnak a kulturális diplomácia erősítéséhez, különösen régiós kontextusban.<sup>[70]</sup> Az MDDÜ célja, hogy 2030-ra Magyarország a közép-európai régió vezető kreatív ipari központja legyen.<sup>[71]</sup> Mindezen célok elérése érdekében az MDDÜ kiemelten támogatja a nemzetközi piacra lépést, elősegíti az ágazati szereplők hazai és külföldi megjelenését, együttműködések alakít ki nemzetközi és régiós szervezetekkel, exportlehetőségeket biztosít és képzésekkel, mentorprogramokkal javítja a kreatívipari vállalkozások export képességét.

A stratégia megvalósítása során különösen fontos, hogy az érintett államigazgatási partnerek, minisztériumok szakpolitika alkotásával és azok megvalósításával aktív együttműködés jöhessen létre, hiszen csak így biztosítható az iparág jövőbeli fejlesztései számára megfelelő erőforrás és ezáltal az ágazat fejlődése.

[67] 61/2017 (III.20.) Korm. rendelet.

[68] 1429/2021 (VII.2.) Korm.határozat. A Stratégia elérhető: [https://hfda.hu/documents/prod/Nemzeti-Divatipari-Strategia-2030-v0531\\_1.pdf](https://hfda.hu/documents/prod/Nemzeti-Divatipari-Strategia-2030-v0531_1.pdf).

[69] Nemzeti Divatipari Stratégia 2020-2030, 2.

[70] Forrás: interjú Jakab Zsófiával, az MDDÜ vezérigazgatójával és a kreatívipar fejlesztéséért és ágazati koordinációjáért felelős miniszteri biztossal.

[71] Forrás: interjú Jakab Zsófiával, az MDDÜ vezérigazgatójával és a kreatívipar fejlesztéséért és ágazati koordinációjáért felelős miniszteri biztossal.

2021 és 2024 között az MDDÜ 7–20 évenkénti nagy projektet valósított meg, ezekben és a képzési programokban összesen 300 magyar vállalkozás vett eddig részt. A rendezvényeken való részvételi számok folyamatos és dinamikus emelkedést mutatnak, az elmúlt három évben a kezdeti 14.000 főről 25.000 főre emelkedtek.

Az egységes és beazonosítható márka kialakítása érdekében az MDDÜ létrehozta a Budapest Select ernyőmárkát, amely a magyar kreatívipar kiemelkedő szereplőit gyűjti össze közös, egységes kommunikációs platform alatt. Célja, hogy a magyar márkák nemzetközi láthatóságát növelje, és elősegítse azok beazonosíthatóságát a külföldön, miközben a részt vevő márkák megőrzik saját arculatukat és értékeiket.<sup>[72]</sup>

2024. február 15-től az MDDÜ vezérigazgatóját, Jakab Zsófiát a kreatívipar fejlesztéséért és ágazati koordinációjáért felelős miniszteri biztossá nevezték ki.<sup>[73]</sup> A miniszteri biztos kinevezése lehetőséget ad arra, hogy a kreatívipar hozzájáruljon ezekhez – különösen a hazai márkák nemzetközi pozícionálása, a designgondolkodás gazdaságban való megjelenítése, valamint a kreatív szektor szereplőinek összekapcsolása révén.

A miniszteri biztos kinevezés megerősíti Magyarország nemzetközi kreatívipari pozícióját is, hiszen egy központi, hivatalos szereplő jelenik meg nemzetközi fórumokon, világhiállításokon, szakmai szövetségekben. Ez különösen fontos a magyar országmárka építése és a Budapest mint kreatív főváros pozícionálása szempontjából.<sup>[74]</sup>

## 5. HIPA Nemzeti Befektetési Ügynökség

A sikeres nemzeti márkaépítés jótékonyan hat az országba érkező külföldi tőkebefektetések számára és volumenére, s egyúttal hozzájárul az ország pozitív gazdasági mutatóihoz. Mindezek tükrében a nemzeti márkaépítés szerves részét képezi a befektetésösztönzés és az ezért felelős intézményi háttér.

A HIPA Nemzeti Befektetési Ügynökséget (HIPA) 2014-ben hozták létre a Nemzeti Külgazdasági Hivatal jogutódjaként.<sup>[75]</sup> A külgazdasági és külügyminiszter tulajdonosi joggyakorlása alá tartozó, a Magyar Állam kizárólagos tulajdonában álló nonprofit gazdasági társaság egyablakos szolgáltatási modellben térítésmentes szolgáltatások széles körét kínálja a befektetőknek, a helyszín kiválasztástól a testreszabott támogatási ajánlatokon és szállítói kiajánlásokon át.

[72] Forrás: interjú Jakab Zsófiával, az MDDÜ vezérigazgatójával és a kreatívipar fejlesztéséért és ágazati koordinációjáért felelős miniszteri biztossal.

[73] 3/2024. (II.2.) NGM utasítás.

[74] Forrás: interjú Jakab Zsófiával, az MDDÜ vezérigazgatójával és a kreatívipar fejlesztéséért és ágazati koordinációjáért felelős miniszteri biztossal.

[75] 183/2014 (VII.25.) Korm.rendelet

A HIPA szorosan együttműködik a külképviseletekkel és a külgazdasági attasé hálózattal az eredményesség növelése érdekében.

Sok esetben a külföldi vállalatok delegációi számára a HIPA irodája az első személyes találkozás Magyarországgal. Ezt a lehetőséget és egyben felelősséget a HIPA maximálisan vállalja, s mindent megtesz azért, hogy vonzó képet alakítson ki Magyarországról, és professzionális szolgáltatást nyújtson a vállalkozások számára. A szolgáltatások arra a koncepcióra épülnek, hogy a HIPA egyfajta hídként köti össze az államot és a magánszektor. Ennek a hídszerepnek a sikeréhez nagymértékben hozzájárul, hogy a HIPA vezérigazgatóját, Joó Istvánt 2022-ben a beruházások előmozdításáért és a nagy FDI-projektek megvalósításáért felelős kormánybiztosnak nevezték ki.<sup>[76]</sup> A kormánybiztos a HIPA-hoz a vállalkozások által becsatornázott kérdéseket, problémákat és igényeket hatékonyan képviseli a kormányban, ezt támasztja alá az a tény, hogy míg 2014–2022 között 170 kormánydöntés született a HIPA kezdeményezésére, addig 2022–2024 között 202.<sup>[77]</sup>

A befektetések száma átlagosan 60-100 között mozog a vizsgált időszakban, viszont a volumenben jelentős pozitív változás tapasztalható, 2023 óta meghaladja a 10 milliárd eurót, s a befektetések hatására csak 2024-ben 18.500 új munkahely létesült. A HIPA a kevesebb projektet vonzó megyék számára külön támogatását és képzési lehetőséget biztosít, részt vesz célzott imázsfilm-készítésben, illetve elemző tanulmányok összeállításában. A projektek dinamikus fejlődését jelentős humán erőforrás bővítés támogatja, 2019 és 2024 között 35 fővel nőtt a HIPA állománya (135 főre).<sup>[78]</sup>

A HIPA a befektetőkkel való bizalmi kapcsolat kiépítése mellett nagy hangsúlyt fektet a vállalatok munkájának és elkötelezettségének elismerésére, ezért a magyarországi befektetői közösség legkiválóbb tagjai számára létrehozta az Év Befektetője Díjat, amelyet 2011 óta minden évben kiosztanak.

A HIPA sikeres működését nem csupán a befektetések dinamikus növekedése, hanem az intézmény szakmai munkáját elismerő díjak is igazolják.<sup>[79]</sup>

## 6. HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség

A 2018-ban alapított HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség (továbbiakban: HEPA)<sup>[80]</sup> fontos szereplő Magyarország nemzeti márkaépítési stratégiájában azáltal, hogy támogatja a magyar vállalkozások nemzetközi piacra lépését,

[76] 1293/2022 (VI.11.) Korm. határozat.

[77] Forrás: interjú Almási Martinával, a HIPA Nemzeti Befektetési Ügynökség Befektetésosztónzési igazgatójával.

[78] Forrás: interjú Almási Martinával, a HIPA Nemzeti Befektetési Ügynökség Befektetésosztónzési igazgatójával.

[79] Ld. Hipa.hu: Díjak.

[80] 163/2018. (IX.10.) Korm. rendelet.

és elősegíti a magyar termékek és szolgáltatások nemzetközi megismerését. A nemzetközi piacokon való magyar jelenlét erősítése pozitívan befolyásolja Magyarországi nemzetközi imázsát és gazdasági helyzetét.

A magyar vállalkozások nemzetközi megjelenését és versenyképességét alapvetően a KKM, a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség és más érintett állami szervezetek által kidolgozott és támogatott programok segítik. A stratégia célja, hogy a magyar cégeket globálisan versenyképesebbé tegyék exporttámogatási programokkal, nemzetközi kiállításokon és más szakmai eseményeken való részvétellel, üzleti missziókkal, illetve szakmai tanácsadással. A stratégia szoros kapcsolatban van az országmárkával. A nemzeti márka kommunikálása, a „Made in Hungary” minőségi garancia közvetlenül hozzájárul a vállalatok versenyképességéhez, miközben a magyar gazdaság imázsát is erősíti.<sup>[81]</sup>

A HEPA, a HIPA-hoz hasonlóan, közvetítő szerepet játszik a vállalatok és az állam között, segítve a vállalkozások problémáinak megoldását és a nemzetközi piacon való hatékonyabb megjelenést. A külföldi piacokon való versenyképesség kritikus eleme a piacok ismerete és az exporttevékenységben való jártasság. Ez különösen a kis és közepes méretű vállalkozásokra (kkv-kra) igaz, amelyek a nagyvállalatokhoz képest kevesebb kompetenciával és erőforrással rendelkeznek az exporttevékenységek elvégzéséhez.<sup>[82]</sup> A HEPA programjai és szolgáltatásai a kkv-kat célozzák, de az együttműködő vállalkozások nagy része kisvállalkozás (300-350 vállalat/év).<sup>[83]</sup>

Magyarország a nehéz külső gazdasági és politikai körülmények között képes volt jelentősen növelni exportteljesítményét az utóbbi két évben. A HEPA által bevezetett új szolgáltatások, mint a piackutatás, a szorosabb együttműködés a nemzetközi partnerekkel, illetve az exportpiacokra való belépéshez szükséges tanácsadás<sup>[84]</sup> és pénzügyi segítség hozzájárultak a vállalkozások sikeresebb külpiaci tevékenységéhez.

#### IV. MAGYARORSZÁG POZÍCIÓJA A NEMZETKÖZI RANGSOROKBAN

Azt követően, hogy a nemzeti márkaépítés, mint fogalom és mint kutatási terület, megjelent a tudományos szakirodalomban, megjelentek a nemzeti márka sikerét és hatékonyságát mérő nemzetközi rangsorok, indexek is. Jelen tanulmány célja és kerete nem teszi lehetővé az egyes indexek mélyreható elemzését,

[81] Forrás: interjú Rehorcz Viktorral, a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Támogatási Programokért felelős igazgatójával.

[82] Bővebben lásd: Galambos – András, 2023.

[83] Forrás: interjú Rehorcz Viktorral, a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Támogatási Programokért felelős igazgatójával.

[84] Például a Fit for Export pályázatban két év alatt résztvevő 284 vállalkozás több mint 62 százaléka tudott a program támogatásával exportpiacra lépni. Forrás: interjú Rehorcz Viktorral, a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Támogatási Programokért felelős igazgatójával.

de azt fontos leszögezni, hogy ezek az indexek jelentősen különböznek módszertanukban, a vizsgált dimenzióikban és az értékelt faktorokban. Alapvetően két nagy típusát különíthetjük el ezeknek a nemzetközi indexeknek, az első objektív alapokon nyugszik, statisztikai adatokra építve határozza meg az aktuális rangsort, míg a másik nagy csoportba tartozó indexek szubjektív tényezőkre alapulnak, alapvetően strukturált interjúkra, amelyeket nagymintás kutatások keretében vesznek fel.

A fenti okok miatt az alábbi táblázatban vegyesen szerepelnek a szubjektív és objektív alapokra épülő rangsorok. Az indexek neve mellett zárójelben látható, hogy hány országot vizsgál az index.

A táblázatból jól látható, hogy a COVID-19 utáni időszakban Magyarország helyezése nem domináns globális pozíciót tükröz. A Bloom Consulting Country Ranking Tourism, a Global Brand Attractiveness Index és az Anholt Good Country Index esetén tudta Magyarország javítania pozícióját, de ezek esetén sem tudott kikerülni a nem domináns globális pozíciót birtokló országok köréből.

A pozitív elmozdulás köszönhető a többéves ágazati stratégiák bevezetésének és végrehajtásának és annak, hogy kormányzati pozíciót kaptak az egyes ügynökségek vezetői.

Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy az egyre több nyugat-európai ország által alaplémérőszámként használt GAI-index, bár Magyarország az összindex esetén csak egy helyet csúszott vissza 2024-ben az előző évhez képest, a dinamizmus rész-indexben a fejlett erőteljes lassulást mutat, a legrosszabb kritikus kategóriát szerezve meg.<sup>[85]</sup>

[85] Global Attractiveness Index, 2024, 64.

Ranking	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Brand Finance Global Soft Power Index <sup>[86]</sup> (193)	45	43	45	48	48	47
Anholt Nation Brand Index <sup>[87]</sup> (50)	30	32	32	33	-	-
Bloom Consulting Country Ranking <sup>[88]</sup> Trade (200)	52		59		60	
Bloom Consulting Country Ranking Tourism (200)	65		62		58	
Global Attractiveness Index (GAI) <sup>[89]</sup> (146)		35	37	26	27	-
Anholt Good Country Index <sup>[90]</sup> (174)	12	39	30	23	20	-

1. táblázat: Magyarország egyes nemzetközi rangsorokban 2020 és 2025 között  
(Forrás: a szerző saját kidolgozása az egyes rangsor-eredmények alapján)

[86] A Global Soft Power Index olyan területeket vizsgál, amelyek átfogó értékelést nyújtanak a nemzetek jelenlétéről, hírnevéről és a világcipacra gyakorolt hatásáról. Ez az index felméréseken alapuló nagymintás (100 000 fölötti résztvevő) kutatás, amelyet 120 országon készítenek.

[87] 2005-ben, az első nemzeti márkákat vizsgáló nemzetközi rangsorként hozták létre. 20 országban méri reprezentatív mintán 50 ország befolyását és vonzerejét.

[88] A Bloom Consulting Country Brand Rakingje öt dimenziót vizsgál, ebből kettő került az összehasonlító táblázatba. Az öt dimenzió külön nemzeti márkaépítési célokat határoz meg, minden célhoz deklarálja a specifikus célközönséget és a célközönség igényét, szükségletét, s ennek eredményességét vizsgálja (pl.: turizmus – turisták – élmény).

[89] A GAI-index 2016 óta vizsgálja azt a 146 gazdaságot, amelyek a világ népességének 95%-át és a világ GDP-jének 99%-át képviselik a világon. Az index a vonzerő négy makroterületét (nyitottság, innováció, adottságok és hatékonyság) elemzi öt al-index (pozíció, dinamizmus, fenntarthatóság, növekedési várakozások, konfliktusoknak való kitettség) szerint. A pozícionálási index meghatározza az országok vonzerejét a többi gazdasághoz képest, a dinamizmus index az országok vonzerejének jövőbeni középtávú tendenciáit írja le, a fenntarthatósági index kvantitatív információt nyújt egy adott ország rangsorolásának fenntarthatóságáról, a növekedési várakozások index előre jelzi az országok jövőbeni vonzerejének változását. A konfliktusoknak való kitettség index az országok gazdasági függőségének szintjét méri a jelenlegi kelet-európai konfliktusban közvetlenül érintett területektől.

[90] A 2014-ben létrehozott rangsor szintén Simon Anholt nevéhez kötődik, ugyanakkor már az országokat nem az alapján rangsorolja, hogy mennyire vonzó és milyen a márkaimázsuk, hanem hogy mennyi jót tesznek a világeért.

## V. ÖSSZEGRÉS

Az ún. válságok évtizede (a 2015-ös migrációs válságtól kezdve a COVID-19 vilájárványon át az ukrán–orosz konfliktus eszkalálódásáig) által okozott új helyzet arra kényszerítette a nemzeteket, hogy újragondolják a nemzeti márkaépítés és a nyilvános diplomácia terén alkalmazott korábbi stratégiáikat, prioritásaikat és eszközeiket.

A bemutatott szakirodalmi források és a nemzeti márkaépítésért felelős magyar állami intézmények vezető tisztviselői is hangsúlyozták, hogy a soft power és az ahhoz tartozó eszköztáron belül a nemzeti márkaépítés felértékelődött az elmúlt évtizedben. A nemzeti márkaépítés megerősítése válság idején segíti az országokat a soft power növelésében, amely hozzájárul az export versenyképességéhez és nemzetközi koalícióképeséghez.<sup>[91]</sup>

A kutatás azt vizsgálta, hogy Magyarország hogyan módosította a nemzeti márkaépítési politikáit, stratégiáit és intézményrendszerét ebben az új, olykor igen konfliktusos és ellentmondásos környezetben. Magyarország nemzeti márkaépítési stratégiája nem egyetlen dokumentumban vagy intézményben összefoglalva, hanem ágazati alapon, célzott területekre (pl. kultúra, turizmus, külgazdaság) fókuszálva. Jelentős változás az elmúlt években, hogy ezek az ágazati stratégiák kiterjedt piackutatásokra épülnek, s bár többéves távlatúak, a megvalósítás alatti folyamatos monitoringozásnak köszönhetően szükség szerint (ahogy ezt láttuk például a Turizmus 2.0. Stratégia esetén) menetközben felülvizsgálhatóak és módosíthatóak.

Az új típusú ágazati stratégiák mellett fontos további változás, hogy a kiemelt ágazatokhoz kapcsolódó ügynökségek vezetői kormányzati szerepet kaptak miniszteri biztostként vagy kormánybiztostként. Minden esetben a biztosok hatékonyabb érdekérvényesítésről számoltak be a kinevezésüket követően.

A vizsgált ügynökségek és kulturális intézetek eredménymutatói növekedést mutatnak, ugyanakkor az elemzett nemzetközi rankingekben (Anholt Nation Brands Index, Global Soft Power Index, Bloom Consulting Country Brand Rankings, Good Country Index, Global Attractiveness Index) Magyarország érdemben nem tudott korábbi pozícióján javítani, vagy megőrizte korábbi pozícióját, vagy az csak kis mértékben mozdult el, többnyire negatív irányba. Mindezek, különösen a GAI-index dinamizmus indexében elért legrosszabb kategória, azt sugallják, hogy Magyarország vonzerejét, ismertségét és elismertségét egy összehangolt, koncepcionális nemzeti márkaépítési stratégiával és az annak megvalósítását koordináló központi intézménnyel, illetve a márkaépítésre fordított források bővítésével lehetne növelni. Az ezirányú jövőbeli kormányzati döntéshez hozzájárulhatnak a 2025-ös év nemzetközi megjelenési lehetőségei s azok potenciális eredményei, hozzáadott értékei, mint az Oszakai Világkiállítás magyar pavilonja, amely a nemzeti márka megjelenítését szolgálja (kiterjedt

[91] Alakbarli, 2022.

előkészítő stratégia és koncepció alapján, a vizsgált intézmények részvételével), valamint a Visegrádi Csoport júliusban kezdődő soros magyar elnöksége, amely lehetőséget biztosít a kulturális, kreatív és gazdasági értékek közös platformokon való bemutatására.

## IRODALOM

- Alakbarli, Khavar (2022): Country Branding in the Era of Pandemic: Possible Shifts in Country Branding Strategies and Future Perspectives. In: *International Journal of Economics and Business Administration*. 10(4). DOI: <https://doi.org/10.35808/ijeba/792>.
- Anholt & Co: The Anholt Nation Brands Index. (Elérhető: <https://www.anholt.co/nbi>. Letöltés ideje: 2025.03.10.).
- Anholt, Simon (1996): Making a brand travel. In: *Journal of Brand Management*. Vol. 3/1996. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.17>.
- Anholt, Simon (2002): Nation Branding: A continuing theme. In: *Journal of Brand Management*. 10:1. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540101>.
- Anholt, Simon (2006): The Anholt-GMI City Brands Index How the world sees the world's cities. In: *Place Branding*. 2 (1). DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990042>.
- Anholt, Simon (2007): Competitive Identity: a New Model for the Brand Management of Nations, Cities and Regions. In: *Policy & Practice – A Development Education Review*. 4 (Spring).
- Balatoni Mónika (2018): Az országmárka. In: Bába Iván (szerk.): *Közszolgálati protokoll. Egyetemi tankönyv*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Balogh Ágota Lilla – Papp-Váry Árpád (2013): Az Európai Unió magyar elnökségének időszaka alatti országimázs vizsgálata, értékelése. In: Juhász György et al. (szerk): *Új kihívások a tudományban és az oktatásban*. Selye János Egyetem, Komárom. 22-41.
- Bloom-consulting.com: Bloom Consulting Country Brand Ranking. (Elérhető: <https://www.bloom-consulting.com/en/country-brand-ranking>. Letöltés ideje: 2025.04.26.).
- Dinnie, Keith (2008): *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Institute for Cultural Diplomacy, Berlin.
- Fan, Ying (2010): Branding the nation: Towards a better understanding. In: *Place Branding and Public Diplomacy*. Vol. 6/2010. DOI: <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>.
- Fetscherin, Mark (2010): The Measurement and Determinants of a Country Brand: The Country Brand Strength Index. In: *International Marketing Review*. 27(4). DOI: <https://doi.org/10.1108/02651331011058617>.
- Galambos Judit – András Gábor (2023): Az exportpromóció nemzetközi szabályozása és joggyakorlati a vállalkozások nemzetközi értékláncokba való bekapcsolódásába. In: Szegedi Krisztina (szerk.): *Alkalmazott kutatással a gazdasági és társadalmi hatásért*. Budapesti Gazdasági Egyetem, Budapest. DOI: [https://doi.org/10.29180/978-615-6342-74-4\\_9](https://doi.org/10.29180/978-615-6342-74-4_9)
- Gertner, David (2011): A (tentative) meta-analysis of the 'place marketing' and 'place branding' literature. In: *Journal of Brand Management*. Vol. 19/2011. DOI: <https://doi.org/10.1057/bm.2011.13>.

- Global Soft Power Index, 2025: The shifting balance of global Soft Power (<https://brandfinance.com/insights/global-soft-power-index-2025-the-shifting-balance-of-global-soft-power>). Letöltés ideje: 2025.03.24.).
- Hiap.hu: Díjak. (Elérhető: <https://hipa.hu/dijak/>. Letöltés ideje: 2025.05.01.).
- Jenes Barbara (2005): Az országimázs alakításának lehetőségei. In: *Marketing & Menedzsment*. 39(2).
- Kotler, Philip – Haider, Donald – Rein, Irving (1993): *Marketing places: Attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. Maxwell Macmillan Int, New York.
- KSH.hu: A Magyarországra tett külföldi utazások főbb mutatói (utazások száma, tartózkodási idő, kiadások) az utazás fő célja szerint (új motivációs bontásban), negyedévente. (Elérhető: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/tur/hu/tur0045.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/tur/hu/tur0045.html). Letöltés ideje: 2025.05.01.).
- KSH.hu: Bormérleg. (Elérhető: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mez/hu/mez0058.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0058.html). Letöltés ideje: 2025.04.30.).
- Kürti László (2001): Országimázs Központ: egy állami intézmény működése. In: Kurtán Sándor – Sándor Péter – Vass László (szerk.): *Magyarország politikai évkönyve 2000-ről*. Demokrácia Kutatások Központja Közhasznú Alapítvány, Budapest.
- Magyar Nemzet: Tizenhárom jeles taggal bővült az Országmárka Tanács, 2010. (Elérhető: <https://magyarnemzet.hu/archivum-archivum/2010/11/tizenharom-jeles-taggal-bovult-az-orszagmarka-tanacs>. Letöltés ideje: 2025.04.17.).
- Melissen, Jan (ed.) (2005): *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*. Palgrave Macmillan, London.
- Nye, Joseph (1990): Soft Power. In: *Foreign Policy*. Vol. 80/1990. DOI: <https://doi.org/10.2307/1148580>.
- Nye, Joseph (2004): When Hard Power Undermines Soft Power. In: *New Perspectives Quarterly*. Vol. 21/2004. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5842.2004.00673.x>.
- Nye, Joseph (2005): *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Public Affairs, New York.
- Papadakis, Nikos – Tzagkarakis, Stylianos Ioannis – Franke, Michael (2025): Editorial: Public policies in the era of PermaCrisis. In: *Frontiers in Political Science*. 7:1555060. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1555060>.
- Pap-Váry Árpád (2009): Országmárkázástól a versenyképes identitásig: A country branding megjelenése, céljai és természete. In: *Marketing és Menedzsment*. 43(2).
- Pap-Váry Árpád (2019): *Országmárkázás. Versenyképes identitás és imázs teremtése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Pap-Váry Árpád (2020): *Országmárka-építés. Országnevek, országszlogenek, országlogók, országarculatok és Magyarország márkaépítési törekvései*. Dialóg Campus, Budapest.
- Pap-Váry Árpád (2021): Országmárka-rangsorok a Covid-19 világjárvány idején – „Az az egy fontos: legyetek jók most!” In: *Tudásmenedzsment*. 22 (1). DOI: <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.13>.
- Schwab, Klaus – Malleret, Thierry (2020): *COVID-19: The Great Reset*. World Economic Forum, Genf.
- [www.ambrosetti.eu](http://www.ambrosetti.eu): Global Attractiveness Index (Elérhető: <https://www.ambrosetti.eu/en/global-attractiveness-index/>. Letöltés ideje: 2025.04.10.).
- [www.thegoodcountry.org](http://www.thegoodcountry.org): About the Good Country Index (Elérhető: <https://goodcountry.org/index/about-the-index/>. Letöltés ideje: 2025.04.11.).

## JOGFORRÁSOK

- 2176/2008. (XII. 18.) Korm. határozat az Országmárka Tanács létrehozásáról.
- 212/2010 (VII.1.) Korm. rendelet az egyes miniszterek, valamint a Miniszterelnökséget vezető államtitkár feladat- és hatásköréről.
- 1212/2010. (X. 8.) Korm. határozat az Országmárka Tanács létrehozásáról.
- 14/2010 (XII.14.) KIM rendelet a külföldi magyar intézetekről.
- 183/2014 (VII.25.) Korm.rendelet a Nemzeti Befektetési Ügynökségről.
- 481/2015. (XII.29.) Korm.rendelet a Balassi Intézet létrehozásáról szóló 309/2006. (XII. 23.) Korm. rendelet módosításáról.
- 241/2016. (VIII.16.) Korm.rendelet a kulturális és tudománydiplomáciai feladatok ellátásáról.
- 2016. évi CLVI. törvény (XII.08.) a turisztikai térségek fejlesztésének állami feladatairól.
- 2016. évi LXXIII. törvény (XII.21.) a külképviseletekről és a tartós külszolgálatról.
- 61/2017. (III. 20.) Korm. rendelet a Magyar Turisztikai Ügynökség Zártkörűen Működő Részvénytársaság turizmussal és vendéglátással kapcsolatos egyes feladatainak meghatározásáról.
- 1747/2017 (X.18.) Korm.határozat a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 elfogadásáról.
- 1022/2018. (II.06.) Korm. határozat a magyar divat- és designipar fejlesztésével kapcsolatos feladatok, valamint a turisztikai marketing- és kommunikációs feladatok ellátásáról.
- 163/2018. (IX.10.) Korm. rendelet a HEPA Magyar Exportfejlesztési Ügynökség Nonprofit Zártkörűen Működő Részvénytársaság és a Közép-európai Gazdaságfejlesztési Hálózat Nonprofit Korlátolt Felelősségű Társaság feladatainak meghatározásáról, valamint a Digitális Jólét Program végrehajtásával összefüggő egyes feladatokról, valamint a Kormányzati Informatikai Fejlesztési Ügynökségről szóló 268/2010. (XII. 3.) Korm. rendelet módosításáról szóló 127/2017. (VI. 8.) Korm. rendelet módosításáról.
- 1348/2021 (VI.3.) Korm.határozat a Nemzeti Turizmusfejlesztési Stratégia 2030 felülvizsgálatáról.
- 1429/2021 (VII.2.) Korm.határozat a Nemzeti Divatipari Stratégia elfogadásáról.
- 182/2022 (V.24.) Korm. rendelet a Kormány tagjainak feladat- és hatásköréről.
- 1293/2022 (VI.11.) Korm. határozat a befektetésösztönzésért és kiemelt magyarországi nagybefektetések megvalósításáért felelős kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól.
- 1327/2022. (VII. 11.) Korm. határozat a nemzeti bormarketingért felelős kormánybiztos kinevezéséről és feladatairól.
- 3/2024. (II.22.) NGM utasítás miniszteri biztos kinevezéséről.