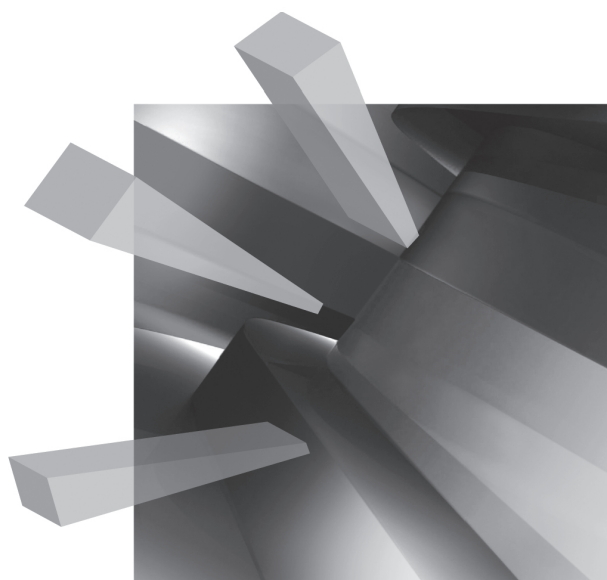


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1 (22) • 2015



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.noz.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 2080-6000
e-ISSN 2449-9803

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp	7
Marcin Jasiński: Metoda identyfikacji podejść do strategii.....	9
Andrzej Kozina: Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku).....	22
Martyna Oślizło: Kampania promocyjna w kreowaniu marki kraju na przykładzie Brazylii.....	36
Sylwia Przytuła: Interakcje międzykulturowe w filii niemieckiej korporacji działającej w Polsce – studium przypadku.....	54
Anita Zbieg: Zastosowanie analizy sieci do oceny struktury organizacji i wyznaczenia kierunków jej zmian.....	71
Marta Zygier: Charakterystyka i znaczenie ryzyka operacyjnego w działalności bankowej.....	91

Summaries

Marcin Jasiński: Method of identifying approaches to strategy.....	9
Andrzej Kozina: The evaluation of negotiation competences (theoretical model and case study).....	22
Martyna Oślizło: Promotional campaign in the creation of national brand. Case study of Brazil.....	36
Sylwia Przytuła: Intercultural interactions in the German subsidiary operating in Poland. Case study.....	54
Anita Zbieg: Application of network analysis in evaluating organizational structure and determining its future shape.....	71
Marta Zygier: Overview and significance of operational risk in banking activity.....	91

Martyna Oślizło

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: martyna.oslizlo@gmail.com

KAMPANIA PROMOCYJNA W KREOWANIU MARKI KRAJU NA PRZYKŁADZIE BRAZYLII

PROMOTIONAL CAMPAIGN IN THE CREATION OF NATION BRAND. CASE STUDY OF BRAZIL

DOI: 10.15611/noz.2015.1.03

JEL Classification: M300

Streszczenie: Artykuł przybliży koncepcję brandingu narodowego według modelu W. Olinsa, opartego na czterech wektorach (turystyce, bezpośrednich inwestycjach zagranicznych, markowym eksporcie i dyplomacji publicznej), wraz z zarysem zastosowania narzędzi zintegrowanej komunikacji marketingowej (formalnych i nieformalnych) w budowaniu pozytywnego wizerunku państwa. Analizie poddano kampanię „The Word meets In Brazil. Come celebrate life”, której głównym zadaniem było promowanie nadchodzących wydarzeń sportowych organizowanych przez Brazylię – Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej 2014 oraz Letnich Igrzysk Olimpijskich 2016, ponadto miała ona promować Brazylię jako kraj o wyjątkowej kulturze oraz utrzymywać pozytywne i znane brazylijskie cechy. Na jej podstawie przeprowadzono badanie nad wpływem kampanii promocyjnej na kreowanie marki kraju. Badanie miało formę eksperymentu, w którym sprawdzono, czy zastosowanie bodźca wpłynie na odpowiedzi ankietowanych.

Słowa kluczowe: branding narodowy, marka kraju, kampania promocyjna, Brazylia.

Summary: The article introduces the concept of nation branding (according to W. Olins model) together with the use of Integrated Marketing Communication tools in building a positive country image. The article shows the results of the research on influence of promotional campaign in the creation of nation brand (case study of Brazil and “The World meets in Brazil. Come celebrate life” campaign). The research was based on experiment which was verifying the influence of using the incentive on respondents.

Keywords: nation branding, nation brand, promotional campaign, Brazil.

1. Wstęp

Marka zostaje na stałe w umysłach konsumentów, wynika to z jej głębszego, psychologicznego wymiaru. Jest identyfikowana z prostymi lub skomplikowanymi czynnościami, z grupą ludzi, z miastem lub krajem, z ilością pieniędzy, które posiadają jej użytkownicy, i szeregiem innych czynników.

Kreowanie wizerunku od dawna nie dotyczy tylko firm komercyjnych – zarówno co do ludzi, jak i zarządzanych przez nich regionów (lub innych jednostek terytorialnych) zauważyć można siłę tkwiącą w posiadaniu pozytywnych skojarzeń u odbiorców. Jeżeli potraktujemy państwo jako podmiot rynku, okazuje się, że stosując narzędzia podobne do tych, które używane są w celu wywołania pozytywnych skojarzeń na temat przedsiębiorstwa lub produktu, możemy również stworzyć korzystny i pożądany wizerunek kraju. Państwa decydują się na wdrożenie koncepcji brandingowej narodowego z trzech głównych powodów: by przyciągnąć turystów, pobudzić bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz zwiększyć eksport. W dalszych etapach posiadanie silnej marki kraju wiąże się ze zwiększeniem stabilności waluty, budowaniem międzynarodowej wiarygodności i zwiększaniem wpływów politycznych [Dinnie 2008, s. 17].

Celem artykułu jest zbadanie, czy zastosowanie kampanii promocyjnej jako bodźca wpływa na opinię respondentów na temat danego kraju. Przebieg badania, metoda i narzędzia zostały szerzej opisane w punkcie 4.

2. Branding narodowy i jego wektory

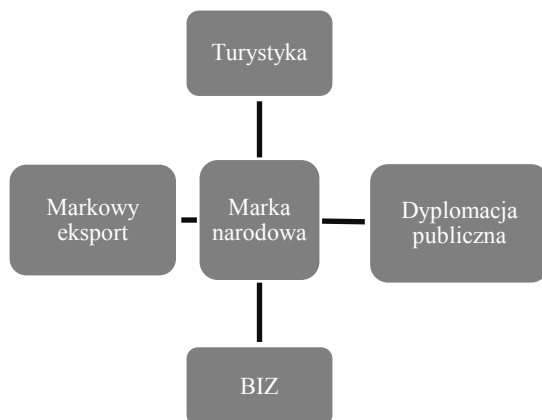
Branding narodowy, mimo swojej młodej historii, doczekał się już wielu definicji; często uważany jest za kontrowersyjny, być może ze względu na jego polityczny charakter. Jest jednak niezwykle ważny dla pozycji państwa na arenie międzynarodowej – narodowy wizerunek, reputacja narodu, pozytywne stereotypy i tożsamość narodowa wchodzi w skład budowania świadomości marki danego państwa [Olins 2004, s. 147-149]. Branding narodowy jest procesem społecznym i zarządczym, pewną formą manifestacji tożsamości narodowej, nowym patriotyzmem, kreowaniem wizerunku, zarządzaniem reputacją i punktem wyjścia służącym opracowaniu strategii marketingowej miejsca; jego celem jest stworzenie w skali globalnej wizerunku i renomy kraju, które są korzystne, pożądane i wartościowe z punktu widzenia ustalonej wcześniej strategii jego rozwoju [Hereźniak 2011, s. 20-23]. Posiadanie silnej marki kraju będzie w przyszłości uznawane za strategiczny i fundamentalny atrybut i kapitał narodu. Instytut Marki Polskiej definiuje markę narodową jako spójną całość, połączenie wizerunku, renomy i reputacji, całokształt wartości funkcjonalnych i budzących emocje dostarczanych przez państwo otoczeniu, a które są powszechnie znane, pożądane i doceniane przez interesariuszy (w tym przypadku są to społeczności, jednostki i organizacje wywierające wpływ na państwo lub na które państwo może wpływać); marka kraju stanowi całość doświadczeń i przeżyć jej interesariuszy [Olins 2004, s. 281]. O tym, że marka kraju i koncepcja brandingowej narodowego są siłą w rękach narodów, świadczy również fakt, że corocznie powstają rankingi marek narodowych; prekursorem badań był Simon Anholt, tworzący w 2005 roku pierwszy Nation Brand Index; alternatywę stanowią Country Brand Index, The Brand Finance Nation Brands 100 (szacujący *stricte* wartość finansową

marki kraju) lub próby stworzenia kolejnego, uwzględniającego coraz to różniejsze dane, rankingu, np. CBSI [Fetscherin 2010, s. 466-479].

Pozycjonowanie marki kraju zawiera się w analizie czterech czynników według Modelu Diamentu [Gilmore 2002, s. 287-290]:

- makrotrendy: sytuacja społeczno-ekonomiczna oraz prawno-polityczna, styl życia, rozwijające się gałęzie przemysłu, prognozy demograficzne; analiza tych czynników pozwala na określenie obecnej sytuacji kraju oraz zbadanie istniejących i potencjalnych problemów,
- grupa docelowa: byli/obecni/przyszli rezydenci, turyści, inwestorzy, studenci, emeryci, media, placówki zagraniczne (rządowe i komercyjne) itd.; analiza grup docelowych pozwala na określenie, w którą stronę zmierza kraj (przykład: czy aktualny student jest potencjalnym inwestorem?),
- konkurencja: jakie kraje z nami konkurują i na jakich płaszczyznach (turystyka, przyjazne warunki dla BIZ, dostateczne zaplecze socjalne); analiza pozwala na umiejscowienie kraju na arenie międzynarodowej i określenie, które obszary stanowić będą dziedzinę rywalizacji (oraz te, które zostaną z niej wykluczone),
- kluczowe kompetencje: ludzkie i fizyczne zasoby kraju wyróżniające go na tle konkurencji; analiza kluczowych kompetencji pozwala na określenie najbardziej konkurencyjnych aspektów i ich dalszy rozwój (przykład: *unique destination proposition*).

Najistotniejszą kwestią w obszarze brandingowania narodowego jest zarysowanie obszarów, w których funkcjonuje i istnieje marka kraju. Dwa najpopularniejsze zagadnienia dotyczące tychże obszarów prezentowane są przez W. Olinsa (rys. 1) i S. Anholta, który poza obszarami wskazanymi wcześniej przez Olinsa uwzględnia także ludzi oraz kulturę i dziedzictwo (tzw. sześciokąt marki narodowej) [Anholt 2005, s. 170]. Wektory marki narodowej stanowią początek procesu, jakim jest budowanie świadomości marki kraju.



Rys. 1. Wektory marki narodowej według Olinsa

Źródło: opracowane na podstawie: [Hereźniak 2011, s. 97].

Dyplomacja publiczna jest częścią tzw. *soft power*, twierdzenia, którego autorem jest Joseph Nye; razem z *soft power* rozróżnia on również tzw. *hard power* – które w wolnym tłumaczeniu oznaczają „miękką” i „twardą” siłę narodów. Według teorii *soft power*, kraj jest w stanie osiągnąć pożądane efekty na arenie międzynarodowej poprzez roztaczanie wpływu kulturalnego, emocjonalnego i intelektualnego na innych – wtedy pozostałe państwa będą go naśladować, podziwiać jego silne strony i wartości, będą za nim podążać i dążyć do osiągnięcia jego poziomu. „Twarda” potęga narodów natomiast realizuje swoje cele poprzez mechanizmy gospodarcze czy środki militarne [Nye 2004, s. 5-14; Anholt, Hildreth 2005, s. 39]. Dyplomacja publiczna jest jednym z narzędzi, sposobem zarządzania miękką siłą. Stanowi całość działań w sferze polityki zagranicznej, które są skierowane do opinii publicznej (poza granicami kraju), których głównym celem jest wzmocnienie *soft power*. Dyplomację publiczną można definiować również jako strategię komunikacyjną kraju, która stosowana jest w celu uzyskania poparcia prowadzonej polityki zagranicznej w innych państwach [Ociepka 2013, s. 69-70]. Do głównych zadań dyplomacji publicznej w obszarze brandingu narodowego należą [Hereźniak 2011, s. 101]:

- rozwijanie poziomu świadomości na temat kraju i podnoszenie jego znajomości i rozpoznawalności poza granicami,
- podniesienie poziomu zrozumienia i akceptacji dla kraju poprzez kreowanie skojarzeń o pozytywnym zabarwieniu,
- angażowanie wszystkich odbiorców i budowanie ich relacji z krajem w ramach wymiany naukowej, podejmowania pracy, turystyki, zakupu produktów i akceptacji panującego w kraju systemu wartości,
- wpływanie na odbiorców poprzez zdobywanie poparcia u partnerów międzynarodowych w sprawach wagi państwowej, na arenie politycznej, jak również pozyskiwanie sojuszników.

Turystyka jest najbardziej eksponowanym wektorem marki narodowej, stając dzięki temu jej siłą napędową (również ze względu na fakt, że jest jednym z najszybciej rosnących sektorów gospodarki). Kreowanie marki kraju w sferze turystyki oparte jest na realizacji trzech funkcji, takich jak [Hereźniak 2011, s. 115]:

- budowanie infrastruktury instytucjonalnej wspomagającej markę,
- nacechowane emocjami działania na odbiorców,
- pobudzanie wzrostu jakości oferowanych produktów i usług turystycznych.

Trzeci wektor stanowią Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne; w przeszłości decyzje o podjęciu inwestycji w danym kraju podyktowane były w większości przypadków nie jego wizerunkiem, ale opłacalnością. Inwestorzy nie kierowali się reputacją, lecz informacjami o charakterze makroekonomicznym. Trend ten zaczął się niedawno zmieniać – aktualnie kryteria wyboru ulokowania inwestycji ulegają ciągłym zmianom. Inwestorzy biorą również pod uwagę wartości dodane, które oferuje im dany kraj; wiąże się to również z faktem, że inwestycje łączą się z migracjami, stąd kraj musi zapewnić nie tylko dobre warunki finansowe, ale również wyma-

gany przez inwestorów styl życia. Integralność BIZ oraz pozostałych wektorów jest więc kluczowa [Hereźniak 2011, s. 123-126].

Ostatnim opisywanym wektorem w obszarze działań brandingowego jest markowy eksport. Marki korporacyjne są kluczowymi ambasadorami państwa za granicą. Istotny jest jednak fakt, że jeden podmiot (firma lub marka) nie ma takiej mocy, by stale kształtować i utrzymywać pozytywny wizerunek kraju [Hereźniak 2011, s. 135]. Punktem wyjścia do opisanego wyzwania i praktyk w zakresie markowego eksportu jest efekt kraju pochodzenia. Efekt kraju pochodzenia to wpływ, jaki wyobrażenie na temat danego kraju (wizerunek, w skład którego wchodzi wyżej wymienione już składniki: zewnętrzne postrzeganie, gospodarka itp.) ma na opinię konsumentów na temat usług, marek i wyrobów produkowanych (wywodzących się) z tego kraju [Figiel 2004, s. 78]. Kraj pochodzenia stanowi tu główne źródło oceny. Główne rozważania nad markowym eksportem skupiają się przede wszystkim nad faktem, iż wiele z eksportowanych dóbr tak mocno kojarzy się z krajem ich pochodzenia, że konsumenci często przestają już zwracać uwagę na kraj produkcji. Audi zawsze będzie niemieckie, nieważny jest fakt, że jego produkcja od dawna odbywa się poza granicami kraju.

Każdy z opisanych powyżej wektorów ma wiele narzędzi marketingowych oraz instytucjonalno-organizacyjnych, które służą działaniom brandingowego. Wyzwania w jego obszarze stanowią próbę sił w szczególności dla krajów wschodzących, dla których może stanowić to przełom w rozwoju. Najważniejszym aspektem jest przeanalizowanie powiązań między wszystkimi wektorami i zbudowanie jednolitej i spójnej pod każdym względem strategii, w której panować będzie doskonały przepływ informacji, współpraca i te same cele. Wszystkie działania muszą być rozwijane i utrzymywane z ciągłością; nie mogą być powierzchowne czy jednokierunkowe; powinny budować dialog i zachęcać do interakcji. Budowanie marki kraju jest procesem niekończącym się i wielopłaszczyznowym.

3. Zintegrowana komunikacja marketingowa w brandingowym narodowym

Proces komunikacji pomiędzy firmami a rynkiem jest kluczowym elementem z zakresu działań marketingowych, w szczególności z szybko idącym postępowaniem i rosnącą konkurencją. Od skuteczności tych działań zależy sukces przedsiębiorstwa. Nie inaczej ma się to do krajów, miast czy regionów, chociaż cele rynkowe nie są w tym przypadku do końca zbieżne. Przedsiębiorstwo dąży bezpośrednio do maksymalizacji zysku poprzez zdobywanie nowych rynków czy wprowadzenie nowej oferty [*Komunikowanie się...* 2004, s. 17]. W przypadku kraju do celów zintegrowanej komunikacji marketingowej (w zależności od charakteru tychże działań) będzie służyć: wzrost rozpoznawalności kraju, kreowanie jego pozytywnego wizerunku, zerwanie z negatywnymi stereotypami na jego temat, przyciągnięcie inwestorów i turystów,

promocja handlu. Osiągnięcie ich powinno skutkować wzrostem gospodarczym i rozwojem kraju.

Elementy zintegrowanej komunikacji marketingowej są szeregiem narzędzi służących do procesu komunikacji. M. Rydel [2011, s. 20] podzielił je na dwie grupy: formalne i nieformalne. Komunikację formalną stanowią szczegółowo zaplanowane akcje, które można określić mianem promocji; do jej narzędzi zaliczymy reklamę ATL i BTL, *public relations*, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą, marketing interaktywny, marketing bezpośredni i inne [Rydel 2011, s. 21-22; Kotler 2005, s. 574; Barry 2010, s. 222-223]. Przedsiębiorstwo, opracowując strategię promocji, korzysta ze wszystkich instrumentów, a za sukcesem stoi spójność działań. W przypadku brandingu narodowego nie jest możliwe używanie ich wszystkich (a raczej – jest

Tabela 1. Wybrane elementy komunikacji nieformalnej i ich implikacje w brandingowaniu narodowym

Element komunikacji nieformalnej	Odniesienie do brandingowania narodowego	Przykład
Przewagi konkurencyjne	Wszystkie atrybuty, które posiada kraj i które wyróżniają go na tle innych: krajobraz, architektura, sztuka itp.	Nepal – kraj o najwyższym położeniu nad poziomem morza
Sposób zarządzania	System polityczny panujący w kraju i powiązane z nim ułatwienia/utrudnienia w odniesieniu do turystyki, inwestycji, eksportu. Stabilność kraju i bezpieczeństwo w nim panujące	USA i jego system wizowy; niestabilna sytuacja polityczna Somalii; raje podatkowe na Karaibach
Lokalizacja	Umiejscowienie i możliwości dotarcia do kraju, czystość na ulicach, stan infrastruktury	Europa jako kontynent z dużym zagęszczeniem krajów; brudna i zatoczona Ameryka Południowa
Historia i tradycje	Oferta kulturowo-historyczna, przeszłość i jej wpływ na teraźniejszość, religia i tradycje	Włoska architektura i kuchnia; hiszpańska <i>corrida</i> ; japoński zwyczaj picia herbaty
Kierownictwo	Prezydent bądź inna osoba/institucja reprezentująca kraj i zarządzająca krajem (kanclerz, monarcha)	Brytyjska monarchini Elżbieta II i cała rodzina królewska; Kim Dzong Un – przywódca Korei Północnej
Partnerzy	Całość stosunków politycznych prowadzonych przez państwo, współprace gospodarcze, misje wojenne itp.	Misje USA w Iraku i Afganistanie; konflikt izraelsko-palestyński
Produkty	Zasoby naturalne, znane marki, innowacje	Japonia – światowa stolica technologii; Paryż – stolica mody; Niemcy: Audi i Mercedes
Działalność charytatywna	Sposób, w jaki kraj przestrzega praw człowieka, dba o środowisko i pomaga innym państwom	Wycinanie lasów tropikalnych w Brazylii, wyzysk pracowników w Chinach

Źródło: opracowanie własne.

możliwe, ale nie ma głębszego sensu). Przemawia za tym fakt, że zintegrowana komunikacja marketingowa kraju ma inne cele niż zintegrowana komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa; branding narodowy jest procesem długofalowym i wielopłaszczyznowym (wektory marki kraju), stąd bardzo ważna jest świadomość, że działalność kraju tylko w obszarze marketingu nie będzie wystarczająca do przyniesienia spodziewanych korzyści (przykład: kampania może zainteresować inwestorów, ale o ich zatrzymaniu zadecyduje legislacja kraju i stworzenie odpowiednich warunków współpracy, które nie leżą w zakresie zintegrowanej kampanii marketingowej). Za elementy komunikacji formalnej mające największy wpływ na kreowanie marki kraju uznane zostały: *public relations* (przykład: wydarzenia o charakterze masowym – np. mistrzostwa, olimpiady itp.), reklama (medialna i *product placement*), marketing interaktywny (Internet – strony WWW i portale społecznościowe) oraz targi (przykład: targi turystyczne).

Komunikację nieformalną stanowi szereg działań niepromocyjnych, które są jednocześnie nośnikami komunikatów marketingowych. Są to codzienne procesy zachodzące w firmie, które tworząc spójną całość, wpływają na wzrost zaufania i pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. W ten sam sposób można odnieść je do podmiotu, jakim jest kraj. W tabeli 1 wybrano kilka z nich i przedstawiono jako implikacje brandingu narodowego.

Przykłady komunikatów nieformalnych w brandingu narodowym:

1) Silvio Berlusconi, były włoski premier, który poprzez swoje kontrowersyjne zachowania na gruncie prywatnym wpływał na krytyczny odbiór Włochów na arenie międzynarodowej.

2) Wyspy Marshalla są jednym z najrzadziej odwiedzanych krajów na świecie¹. Pomimo swojej atrakcyjności – wspaniałych plaż i krystalicznie czystej wody – przyjmują tylko 5000 turystów rocznie, ze względu na położenie i fakt, że dotrzeć można tam tylko jedną linią lotniczą z dwóch miejsc na ziemi, posiadając trudną do zdobycia wizę i duże środki finansowe, które zagwarantują wjazd do kraju. Wszystko to sprawia, że wizerunek kraju jest oparty na tajemniczości, niedostępności, ale też pewnego rodzaju ignorancji i nieznanomości.

Komunikacja nieformalna ma z zasady odbywać się „przy okazji”, ale tab. 1 wskazuje na to, że całość komunikatów nie jest tak naprawdę przypadkowa i nie do skontrolowania – na wszystkie z nich można mieć mniejszy lub większy wpływ, używać ich jako atutów i sterować nimi tak, by przynosiły korzyści.

¹ Z raportu UNWTO Tourism Highlihts, 2012 Edition, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enlr_1.pdf

4. Analiza i ocena kampanii „The world meets in Brazil. Come celebrate life”

4.1. Charakterystyka kampanii

Przykładem kampanii promującej kraj jest kampania „The World meets in Brazil. Come celebrate life”. W związku z wydarzeniami sportowymi – organizacją Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej 2014 oraz Letnich Igrzysk Olimpijskich i Paraolimpiady w roku 2016 – brazylijski rząd zdecydował się popularyzować swój kraj na dwa lata przed turniejem piłkarskim. Podmiotem odpowiedzialnym za najnowszą kampanię marketingową był EMBRATUR, Brazylijska Izba Turystyki oraz Ministerstwo Turystyki. Głównym hasłem kampanii jest „The world meets in Brazil. Come celebrate life”. Poza promowaniem nadchodzących wydarzeń, przesłanie, jakie niesie ze sobą kampania, to²:

- pokazanie Brazylii jako kraju o wyjątkowej kulturze, który oferuje wspaniałe przeżycia dla wszystkich odwiedzających,
- utrwalenie znanych brazylijskich cech: interaktywności, różnorodności i nowoczesności, które podkreślane były w poprzedniej kampanii.

Kampania miała swoje oficjalne rozpoczęcie 25 lipca 2012 roku w Londyńskim Muzeum Filmowym, tuż przed otwarciem Letnich Igrzysk Olimpijskich w stolicy Wielkiej Brytanii. Decyzja ta podyktowana była faktem, że wydarzenia, takie jak igrzyska, będą doskonałym polem do promocji Brazylii (ze względu na multikulturowość samego Londynu, liczbę jego mieszkańców i turystów, którzy przyjechali do miasta w związku z wydarzeniem). Narzędzia komunikacji marketingowej użyte w kampanii to spot telewizyjny, strona internetowa, digital, outdoor i nośniki drukowane.

Kampania wspierana jest również wieloma wydarzeniami i eventami zebranych w ramach akcji „Brazilian Wave” – „Brazylijska fala” i organizowanymi przez EMBRATUR i Apex-Brazil³ oraz przy udziale brazylijskiej Ambasady w Londynie. Należy tu wymienić:

- wystawę „Brazil at Heart” – „Brazylia w sercu”, która została otwarta kilka dni po oficjalnym uruchomieniu kampanii; pokazuje ona potencjał brazylijskiej turystyki, zdolności kraju do organizacji dużych imprez oraz promuje innowacyjne usługi i produkty;
- wydarzenia z cyklu „Goal to Brazil”, mające na celu propagowanie brazylijskich miast, w których będą rozgrywać się mecze Mistrzostw Świata, w 14 krajach, z których napływ turystów do Brazylii jest największy; imprezy mają charakter konferencyjno-wystawowy;

² <http://www.copa2014.gov.br/en/noticia/brazil-launches-new-campaign-promotion-country-touristdestination-abroad>.

³ Brazylijska Agencja Promocji Handlu i Turystyki.

- rok przed rozpoczęciem Mistrzostw Świata w Piłce Nożnej w Nowym Jorku ustawiono scenę, która promowała brazylijskie lato; rozdawano pocztówki, które zachęcały do przybycia, oraz rozdyskrebowano 5000 minipilek futbolo-
wych⁴.

Ponadto Brazylia prezentowała swój kraj hasłami kampanii podczas ostatniej edycji Berlińskich Targów Turystycznych; wykorzystała również outdoor i ambient: wraz z rozpoczęciem kampanii londyńskie ikony transportu – piętrowe autobusy i czarne taksówki – zostały oklejone materiałami promocyjnymi.

4.2. Metodologia badań własnych

Metoda, która została wybrana w ramach badania, to metoda eksperymentu. Polega ona na manipulowaniu zmiennymi niezależnymi w taki sposób, by wpływały one na pozostałe zmienne – zmienne zależne (skutki) [Kaczmarczyk 2011, s. 355]. Istotą samego badania był więc świadomy wpływ na zachowania i reakcje badanych celem weryfikacji, czy i w jak wielkim stopniu zastosowane zmienne niezależne – manipulacje/bodźce (jedna bądź więcej) – determinują zmiany w ich opinii/zachowaniu/reakcji. Do udziału w badaniu zaproszonych zostało 100 osób, które zostały podzielone na dwie 50-osobowe grupy (ze względu na małą liczebność badanie ma więc charakter niewyczerpujący); jedna z nich stanowiła grupę kontrolną, a druga eksperymentalną. Badanie odbyło się w maju 2013 r. Ze względu na możliwość monitorowania, która wersja ankiety zostaje wysłana do poszczególnej osoby, grupy zostały rozłożone w sposób możliwie jak najbardziej równomierny, by uzyskać jak najbardziej wiarygodne wyniki. Grupy zostały podzielone pod względem wieku, płci oraz wykształcenia. Tabele 2-4 przedstawiają rozkład poszczególnych grup.

W tym samym czasie obie grupy dostały do wypełnienia ankietę, która była identyczna pod względem zmiennych zależnych (zmiennych podawanym pomiarom) i różniła się jedną zmienną niezależną (która ma za zadanie wpłynąć na zmienne

Tabela 2. Rozkład grupy kontrolnej i eksperymentalnej pod względem wieku

Wiek	Grupa kontrolna	Grupa eksperymentalna
< 18	1 (2%)	1 (2%)
19-24	20 (40%)	20 (40%)
25-30	14 (28%)	14 (28%)
31-45	7 (14%)	6 (12%)
46-54	5 (10%)	6 (12%)
55 <	3 (6%)	3 (6%)
SUMA	<i>N</i> = 50 (100%)	<i>N</i> = 50 (100%)

Źródło: opracowanie własne.

⁴ http://www.metro.lu/case_studies_events/awarded-street-marketing/.

Tabela 3. Rozkład grupy kontrolnej i eksperymentalnej pod względem płci

Płeć	Grupa kontrolna	Grupa eksperymentalna
Kobiety	27 (54%)	29 (58%)
Mężczyźni	23 (46%)	21 (42%)
SUMA	<i>N</i> = 50 (100%)	<i>N</i> = 50 (100%)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Rozkład grupy kontrolnej i eksperymentalnej pod względem wykształcenia

Wykształcenie	Grupa kontrolna	Grupa eksperymentalna
Podstawowe	1 (2%)	2 (4%)
Zasadnicze zawodowe	1 (2%)	-
Średnie/techniczne	10 (20%)	10 (20%)
Wykształcenie wyższe	38 (76%)	38 (76%)
SUMA	<i>N</i> = 50 (100%)	<i>N</i> = 50 (100%)

Źródło: opracowanie własne.

**Rys. 2.** Materiał stymulujący umieszczony na końcu ankiety w grupie eksperymentalnej

Źródło: Internet.

zależne – skutki); użyto metody CAWI ze względu na geograficzne rozproszenie badanej grupy oraz możliwość umieszczenia w kwestionariuszu filmu wideo. Grupa eksperymentalna została poddana bodźcowi, jakim jest dostęp do informacji na temat Brazylii – ankieta grupy eksperymentalnej zawierała na końcu wiadomości, których odczytanie/obejrzenie miało charakter dobrowolny i w żaden sposób nie wpływało na wynik pierwszej ankiety; były to: strona internetowa, plakat i film promocyjny z kampanii „The world meets in Brazil. Come celebrate life”. Wizualizację tej wiadomości przedstawia rys. 2.

Następnie wyniki ankiet zostały poddane analizie. Około 7-14 dni po pierwszym etapie grupa kontrolna i eksperymentalna dostały do wypełnienia ponownie tę samą ankietę (kwestionariusz nie zawierał żadnych dodatkowych informacji, był identyczny dla obu grup; łącznie przeprowadzono więc 200 ankiet). Ze względu na fakt,

Tabela 5. Cele i obszary badawcze w przeprowadzonym badaniu

Obszary badawcze	Cele badania
Pozytywny wizerunek kraju	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wskazanie, jakie kraje, w opinii badanej grupy, mają pozytywny wizerunek, oraz sprawdzenie, czy Brazylię spontanicznie pojawia się w umysłach respondentów jako kraj o pozytywnym wizerunku 2. Wskazanie, które kraje Ameryki Południowej w opinii badanej grupy mają najbardziej pozytywny wizerunek, oraz sprawdzenie, z jaką częstotliwością badana grupa wskazuje Brazylię jako jeden z wymienionych krajów 3. Określenie, jakie czynniki decydują o pozytywnym wizerunku kraju (5-stopniowa skala) 4. Ustalenie, z jakich źródeł korzysta badana grupa przy poszukiwaniu informacji na temat interesujących ją krajów
Wizerunek Brazylii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zbadanie aktualnego wizerunku Brazylii wśród badanej grupy 2. Zmierzenie, jakie określenia kojarzone są z Brazylią oraz ich wydźwięk – pozytywny/negatywny 3. Określenie, jak czynniki decydujące o pozytywnym wizerunku kraju (5-stopniowa skala) są oceniane w kontekście Brazylii (czy ważny czynnik ma wysoką ocenę w odniesieniu do Brazylii itp.). 4. Sprawdzenie, jakie marki kojarzone są z Brazylią
Informacje o Brazylii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie częstotliwości pojawiania się informacji o Brazylii w mediach różnego rodzaju 2. Charakter pojawiających się informacji na temat Brazylii (pozytywne/negatywne itp.) 3. Zbadanie, czy respondenci sami wyszukują wiadomości na temat Brazylii
Wpływ kampanii marketingowej na wizerunek Brazylii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sprawdzenie, czy kampania „The world meets in Brazil. Come celebrate life” wpływa na wizerunek Brazylii, jeśli tak, to w jakich obszarach/ aspektach. 2. Zbadanie, które obszary uległy największej zmianie i w jakim kierunku (pozytywnym czy negatywnym)

Źródło: opracowanie własne.

że w pierwszym etapie w grupie eksperymentalnej zastosowano zmienną niezależną, można było spodziewać się zmiany wyników w tejże grupie. Jednakowoż, jak zostało wcześniej wspomniane, zapoznanie się z podanymi w pierwszym etapie informacjami miało charakter dobrowolny, więc można również przyjąć, że żadna ze zmiennych zależnych nie ulegnie zmianie (w przypadku niepoddania się bodźcowi). Przyjęto założenie, że za znaczące zostaną uznane zmiany większe niż 8% (ze względu na małą liczebność badanych grup). Cele badania zostały podzielone na trzy obszary, które zostały następnie uwzględnione w narzędziu badawczym.

Dla celów badania postawiono jedno pytanie badawcze: Czy zastosowanie bodźca – zwiększenie dostępności przychylnych informacji o Brazylii – wpływa pozytywnie na jej wizerunek (wizerunek kraju)? Odpowiedzi na to pytanie poszukiwano na podstawie analizy i interpretacji wyników przeprowadzonego badania.

4.3. Wyniki badań własnych

W analizie wyników badań własnych kluczowym elementem było zweryfikowanie, czy zastosowanie bodźca spełniło swoją funkcję i pozwoliło na potwierdzenie postawionego pytania badawczego. Ponieważ badanie jest wiążące tylko po powtórnym wypełnieniu ankiety przez obie grupy, ważniejsze jest zestawienie wyników uzyskanych w obu kwestionariuszach (pierwszy i powtórzony) i obu grupach. Wyniki zostały przedstawione na podstawie obszarów badawczych, a następnie wyszczególniono odpowiedzi na pytania, w których zaszły największe zmiany. Tabela 6 przedstawia weryfikację i ocenę badanych obszarów.

Grupa eksperymentalna, jak zostało podane wcześniej w opisie narzędzia badawczego oraz przebiegu samego badania, na końcu swojego kwestionariusza została zachęcona do obejrzenia informacji na temat Brazylii. Wszystkie dotyczyły nowej kampanii promocyjnej, która od prawie roku stara się poprawić wizerunek Brazylii jako destynacji turystycznej. Zasięgnięcie tejże informacji było stuprocentowo dobrowolne.

Celem całego eksperymentu było sprawdzenie, czy zwiększenie dostępności źródeł informacyjnych na temat Brazylii przyczyni się do zmiany postaw i reakcji respondentów w kwestii odbioru Brazylii jako kraju atrakcyjnego. Pierwsze modyfikacje, o trudnym do ustalenia źródle (można przyjąć założenie, że respondenci zareagowali na bodziec, ale będzie można to stwierdzić dopiero po kolejnych analizach), nastąpiły już w pierwszym pytaniu, które badało spontaniczne odpowiedzi ankietowanych na pytanie, które kraje w ich odczuciu są atrakcyjne (można było wymienić 5 dowolnych państw). Tabela 7 ilustruje zachodzące zmiany.

O 6 punktów wzrosła liczba wskazań Brazylii w badaniu spontanicznym; oznacza to, że co czwarty respondent jako jeden z pięciu możliwych do wypisania krajów (atrakcyjnych w subiektywnym odczuciu) wymienił właśnie Brazylię. Oznacza to 12-procentowy wzrost w porównaniu z pierwszą ankietą. Ogólnie w powtórnym badaniu Brazylii ma 5,2-procentowy udział we wszystkich wskazanych odpowiedziach (w pierwszym badaniu wyniósł on 2,6%). Kolejne znaczące zmiany zauwa-

Tabela 6. Obszary badawcze wraz z weryfikacją i oceną po przeprowadzonym badaniu

Obszar badawczy	Weryfikacja i ocena
Pozytywny wizerunek kraju	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na podstawie obu grup można stwierdzić, że grupę krajów, które są odbierane jako atrakcyjne, tworzą: USA, Australia, Włochy, Anglia, Hiszpania, Norwegia i Japonia. Brazylia została wskazana spontanicznie na poziomie podobnym do Japonii – jest więc odbierana pozytywnie w oczach respondentów. 2. Brazylia zdecydowanie przoduje na tle pozostałych krajów Ameryki Południowej. We wszystkich grupach i kwestionariuszach wskazano ją w ponad 80% przypadków. 3. W obu grupach za czynniki najważniejsze w przypadku określania kraju jako atrakcyjny uznane zostały: krajobraz i warunki naturalne, społeczeństwo i ludność oraz kultura i zwyczaje. 4. Respondenci w obu grupach wskazali Internet jako główne źródło wiadomości; za nim znalazła się opinia znajomych oraz literatura fachowa.
Wizerunek Brazylii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Opierając się na swobodzie skojarzeń oraz bezpośrednim pytaniu o to, jakie uczucia wywołuje Brazylia wśród respondentów, można wysnuć wniosek, że jej wizerunek jest raczej pozytywny. 2. Skojarzenia związane z Brazylią mają raczej pozytywny bądź neutralny charakter, niemniej nie ma w nich żadnego skojarzenia, które miałyby wysoką wartość (np. wiedza, technologia); są to skojarzenia przyjemne, związane raczej z rozrywką i rekreacją. 3. Najwyżej oceniane w kontekście Brazylii były krajobraz, klimat i pogoda oraz kultura i zwyczaje. Czynniki, który był równie istotny w ocenie atrakcyjności państw, to bezpieczeństwo, które w odniesieniu do Brazylii zostało bardzo nisko ocenione. 4. Z Brazylią w badanej grupie nie kojarzą się praktycznie żadne marki komercyjne; badani wskazywali głównie znane nazwiska.
Informacje o Brazylii	<ol style="list-style-type: none"> 1. Częstotliwość pojawiania się informacji na temat Brazylii jest, według badanych grup, na średnim poziomie. 2. Wiadomości na temat Brazylii pojawiają się w różnym kontekście; bardzo często mają charakter sportowy (ze względu na popularyzację piłki nożnej oraz zbliżający się mundial), inne: wiadomości gospodarcze i ogólne. 3. Respondenci w niewielkim stopniu wykazują chęć samodzielnego wyszukiwania informacji na temat Brazylii.
Wpływ kampanii marketingowej na wizerunek Brazylii	Informacje zostały umieszczone dwa akapity pod tabelą.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Zmiany zachodzące w liczbie spontanicznych wskazań najbardziej atrakcyjnych krajów między pierwszą a powtórą ankietą w grupie eksperymentalnej

Kraj	Liczba wskazań (pierwsza ankieta)	Liczba wskazań (druga ankieta)
USA	31	32
Hiszpania	22	22
Norwegia	17	16
Australia	16	16
Anglia	13	11
Włochy	10	10
Japonia	10	10
Brazylia	<u>7 (14%)</u>	<u>13 (26%)</u>
Szwecja	7	7
Inne	117	114
SUMA	250	250

Źródło: analiza na podstawie badań własnych.

zono w pytaniu o możliwość odwiedzenia Brazylii: *Czy w przyszłości rozważa Pan/i możliwość odwiedzenia Brazylii?* Wyniki z pierwszej i drugiej ankiety w grupie eksperymentalnej przedstawione zostały w tab. 8.

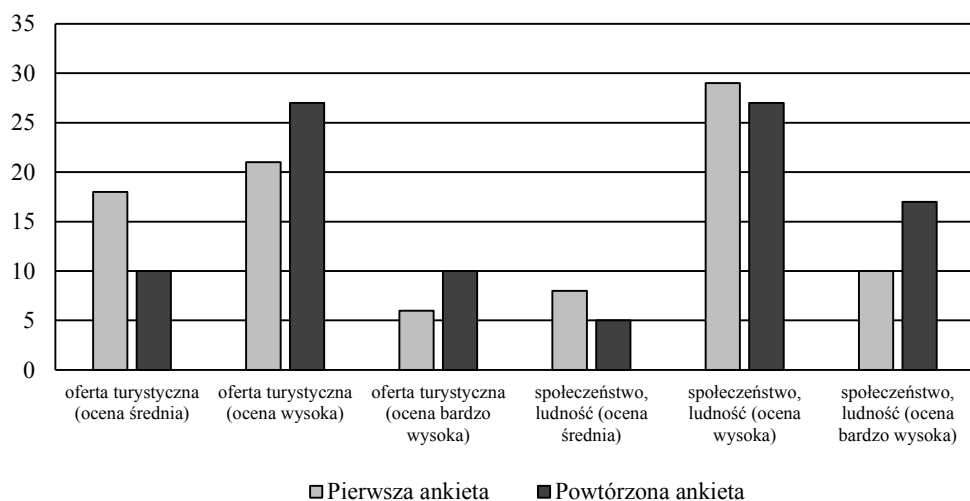
Tabela 8. Zmiany zachodzące w odpowiedzi na pytanie o możliwość odwiedzenia Brazylii między wypełnieniem pierwszej i powtórnej ankiety w grupie eksperymentalnej

	Wynik pierwszej ankiety	Wynik drugiej ankiety
Tak	32	39
Nie	2	2
Nie wiem, nie zastanawiałem/am się	16	9
SUMA	50	50

Źródło: analiza na podstawie badań własnych.

Liczba respondentów, którzy udzielili odpowiedzi twierdzącej, wzrosła o 14%; aż 39 ankietowanych w grupie eksperymentalnej wyraziło chęć odwiedzenia Brazylii, co stanowi 78% całej grupy. Można zaobserwować zmianę z odpowiedzi „nie wiem/nie zastanawiałem się” na odpowiedź twierdzącą. Bez zmian pozostała liczba osób, które nie planują odwiedzić tego kraju.

Istotne zmiany zanotowano również w pytaniu o ocenę kluczowych czynników wpływających na wizerunek Brazylii; największe zmiany zaszły w ocenie społeczeństwa i ludności oraz oferty turystycznej (rys. 3).



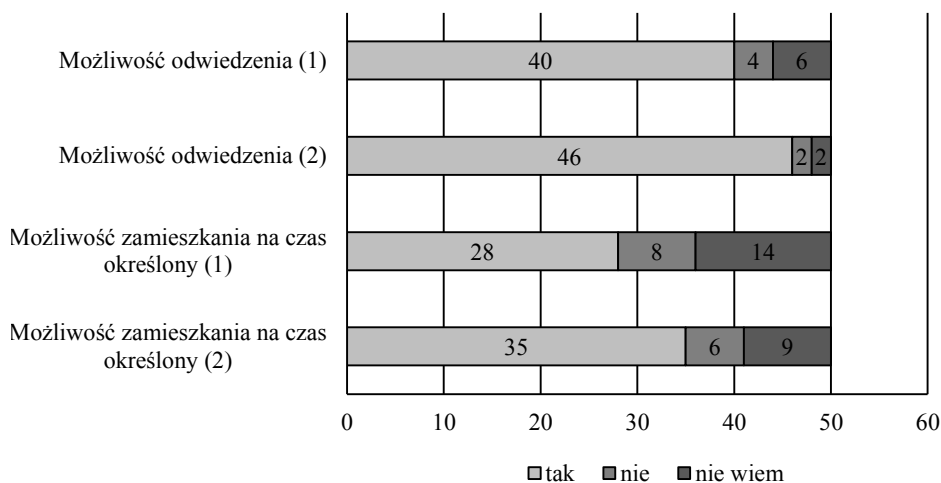
Rys. 3. Porównanie oceny czynników wskazujących na atrakcyjność Brazylii, które uległy największej zmianie w grupie eksperymentalnej (uwzględniono zmiany, które zaszczyły tylko w obszarze ocen średnia, wysoka i bardzo wysoka)

Źródło: analiza na podstawie badań własnych.

Oferta turystyczna w pierwszej przeprowadzonej ankiecie w grupie eksperymentalnej miała wysoką liczbę średnich ocen – stanowiły one 36% ogółu; w powtórnej ankiecie spadły do poziomu 20%, tym samym wzrosły oceny wysoka i bardzo wysoka: wcześniej stanowiły łącznie 54% wszystkich ocen, natomiast w drugiej ankiecie zanotowano ich łączny 20-procentowy wzrost. Społeczeństwo brazylijskie, oceniane wcześniej na poziomie wysokim, po zmianie ocen, które nastąpiły w ankiecie powtórnej, plasuje się w grupie najwyżej ocenianych czynników. 44 z 50 respondentów ocenia Brazylijczyków wysoko lub bardzo wysoko.

Pozytywne zmiany zanotowano również w dwóch obszarach kolejnego pytania, jakim było określenie swojego stosunku do możliwości odwiedzin/przeprowadzki do Brazylii.

Na rysunku 4 widać, że wzrosło zainteresowanie Brazylią w ramach odwiedzin oraz częstsze były wskazania jej jako celu tymczasowej przeprowadzki. Możliwość odwiedzenia wyraziło 12% osób więcej niż podczas pierwszego badania, a rozważenie przeprowadzki na czas określony wzrosło o 14%. Kluczowa do potwierdzenia przyjętej hipotezy była jednak analiza pytania o ostatnią wiadomość, jaka dotarła do respondentów (w grupie eksperymentalnej, w powtórnym badaniu) na temat Brazylii. Aż 10 z nich napisało, że informacja ta miała powiązanie z użytym w pierwszym badaniu bodźcem. Wymienili oni następujące wiadomości (w na-



Rys. 4. Porównanie postaw respondentów wobec przytoczonych zdań: (1) – wynik ankiety pierwszej, (2) – ankiety powtórnej (w grupie eksperymentalnej)

Źródło: analiza na podstawie badań własnych.

wiasie liczba osób, które udzieliły podanej odpowiedzi, użyto dosłownych sformułowań):

- plakat reklamujący Brazylię (2 osoby),
- film wideo zachęcający do odwiedzenia Brazylii, źródło: Internet (5 osób),
- oficjalna strona internetowa o turystyce brazylijskiej (3 osoby).

Tym samym wzrosły wskazania na temat charakteru otrzymywanych wiadomości na temat Brazylii w ostatnim pytaniu – 15 wskazań na temat pozytywnych informacji w pierwszej ankiecie wzrosło do 20 w powtórzonej ankiecie (wzrost 10%).

4.4. Ocena efektów kampanii

W powtórnej ankiecie zaobserwowano zmiany, które, wnioskuje się, zaszły w związku z dobrowolnym zapoznaniem się z kampanią „The Word meets in Brazil. Come to celebrate life”. Zmiany zaszły w następujących obszarach:

1. Spontaniczne wskazanie Brazylii jako kraju atrakcyjnego: 12-procentowy wzrost w grupie eksperymentalnej w powtórnej ankiecie.
2. Rozważenie możliwości odwiedzenia Brazylii: 14-procentowy wzrost w grupie eksperymentalnej w powtórzonej ankiecie.
3. Czynniki charakteryzujące Brazylię jako kraj atrakcyjny: 20-procentowy wzrost łączny oceny wysokiej i bardzo wysokiej w aspekcie oferty turystycznej pre-

zentowanej przez Brazylię oraz 14-procentowy wzrost łączny oceny wysokiej i bardzo wysokiej brazylijskiego społeczeństwa.

4. Rozważenie Brazylii jako miejsca wizyty bądź tymczasowej przeprowadzki: 12-procentowy wzrost chęci odwiedzin oraz 14-procentowy wzrost możliwości zamieszkania na czas określony.

Wskaźniki te, na podstawie badanej próby, pozwalają stwierdzić, iż zastosowany bodziec spełnił swoją funkcję – zwiększenie dostępu do pozytywnych informacji na temat Brazylii wpłynęło pozytywnie na jej wizerunek (wizerunek kraju). Naturalnie próba z punktu widzenia badań marketingowych jest niewystarczająca, zmiany na poziomie około 10-12% również mogą być uważane za zbyt małe; ważny jest również charakter samej informacji oraz narzędzia używane do jej przekazania. Warto nadmienić, że w obu etapach badania w grupie kontrolnej nie zaszły żadne istotne zmiany (istotne = większe bądź równe 8%).

5. Zakończenie

Aktywna działalność krajów w obszarach kreowania wizerunku i budowania własnej marki jest nowym, ale bardzo dynamicznie rozwijającym się trendem; państwa uświadomiły sobie, że pozytywny odbiór w oczach odbiorców z zewnątrz może przynieść im ogromne korzyści.

Wyniki badań świadczą o tym, że państwa nie powinny ignorować stosowania narzędzi promocyjnych w obszarze brandingu narodowego. Może to nie tylko zmienić ich wizerunek, ale także wzmocnić obecnie posiadany (jeżeli jest on pozytywny). Brazylijska kampania ma za zadanie skłonić zewnętrznych interesariuszy do odwiedzenia kraju w celach *stricte* turystycznych i rozrywkowych; o faktycznych jej wynikach przekonać się będzie można dopiero po jej zakończeniu (wraz z finałem Olimpiady 2016). Pewne jest jedno – dotychczas przeprowadzane działania promocyjne (w zakresie inwestycji, turystyki i inne) zazwyczaj przynosiły pozytywne skutki, co zostało również przedstawione na podstawie przeprowadzonego w niniejszej pracy badania.

Literatura

- Anholt S., *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005.
- Anholt S., Hildreth J., *Brand America. Tajemnica megamarki*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005.
- Barry P., *Pomysł w reklamie. Idee, strategie i kampanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Bortnowski A., *Współczesny protokół dyplomatyczny. Savoir-vivre i ceremonial w praktyce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
- Brands and Branding Book 2009 Edition*, Clifton R. (red.), The Economists, Londyn 2009.
- Dinnie K., *Nation Branding. Concepts, issues, practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.

- Figiel A., *Etnocentryzm konsumencki. Produkty krajowe czy zagraniczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Fetscherin M., *The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index*, *International Marketing Review* 2010, nr 27(4).
- Gilmore F., *A country-can it be repositioned? Spain-the success story of country branding*, *The Journal of Brand Management* 2002, nr 9(4-5).
- Hereźniak M., *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Komunikowanie się w marketingu*, Mruk H. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
- Nation branding: Concepts, issues, practice*, Dinnie K. (red), Routledge, 2008.
- Nye J.S., *Soft Power. The means to Success in World Politics*, Public Affairs, Nowy Jork 2004.
- Ociepka B., *Miękka siła i dyplomacja publiczna Polski*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- Olins W., *Wally Olins o marce*, Fundacja Promocja Polska. Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
- Rydel M., *Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. zo.o., Gdańsk 2011.

Źródła internetowe

- http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights12enlr_1.pdf
- www.facebook.com/VisitBrasil
- <http://www.copa2014.gov.br/en/noticia/brazil-launches-new-campaign-promotion-country-touristdestination-abroad>
- http://www.metro.lu/case_studies_events/awarded-street-marketing/
- www.visitbrasil.com