



MIĘDZYRESORTOWY ZESPÓŁ DO SPRAW PROMOCJI POLSKI ZA GRANICĄ

Kierunki promocji **POLSKI** na lata 2017-2027

Dokument stanowi Załącznik do Uchwały Nr 7
Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą
z 20 grudnia 2017 r. dotyczącej dokumentu
„Kierunki promocji Polski na lata 2017-2027”

Wydawca:
Ministerstwo Spraw Zagranicznych
www.msz.gov.pl
www.poland.gov.pl

ISBN 978-83-63743-40-6

© Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Druk:
Legra
ul. Albatrosów 10C
30-716 Kraków

Spis treści

Wstęp	5
1. Diagnoza	7
1.1. Cele wspierane przez promocję Polski	8
1.2. Cele komunikacyjne.....	8
1.3. Kluczowe kierunki geograficzne	9
1.4. Analiza możliwości osiągnięcia celów promocji Polski za granicą	10
2. Kierunki promocji Polski za granicą	13
2.1. Do czego dążymy	14
2.2. Jak chcemy to osiągnąć.....	14
2.3. Przekazy strategiczne promocji Polski za granicą.....	15
2.4. Strumienie strategiczne promocji Polski.....	16
2.5. Wartości marki Polska.....	16
2.6. Grupy docelowe promocji Polski za granicą	17
2.7. Kanały komunikacji.....	18
2.8. Generalne zasady promocji Polski za granicą.....	20
2.9. Promocja Polski za granicą poprzez wydarzenia flagowe	21
2.10. Obszary strategiczne	24
2.10.1. Obszar BEZPIECZEŃSTWO I POLITYKA	24
2.10.2. Obszar GOSPODARKA.....	27
2.10.3. Obszar NAUKA I INNOWACYJNOŚĆ	29
2.10.4. Obszar TURYSTYKA	31
2.10.5. Obszar KULTURA	33
3. Zapewnienie skuteczności działań promocji Polski za granicą ..	37
3.1. Spójność planów działań promocji Polski za granicą	38
3.2. Raportowanie działań promocji Polski za granicą	39
3.3. Ewaluacja działań promocji Polski za granicą.....	39
3.4. Aktualizacja dokumentu „Kierunki promocji Polski na lata 2017-2027”	41
Słowniczek	42
Eksperti, konsultacje oraz bibliografia	43
Załącznik	47

Wstęp

Niniejszy dokument powstał na zlecenie Ministerstwa Spraw Zagranicznych, działającego w ramach Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą, powołanego Zarządzeniem Nr 43 Prezesa Rady Ministrów z 31 marca 2016 r.

„Kierunki promocji Polski na lata 2017-2027” to dokument kierunkowy. Zawiera ogólne wytyczne, wskazuje zasady postępowania oraz określa główne obszary działań promocji Polski za granicą. Adresatem dokumentu są ministerstwa i jednostki im podległe, zaangażowane w promocję Polski za granicą. Do stosowania dokumentu powinny zostać zaproszone również samorządy, sektor prywatny, organizacje pozarządowe oraz wszystkie pozostałe podmioty, które mogą być zaangażowane w promocję Rzeczypospolitej Polskiej za granicą. Dokument ma pozwolić na sprawne planowanie działań, ich spójność oraz koordynację, efektem czego powinna być większa skuteczność działań, a więc pozytywny wpływ na wypełnienie celów strategicznych polskiego rządu.

„Kierunki promocji Polski na lata 2017-2027” stanowią podstawę do opracowania we własnym zakresie przez poszczególne ministerstwa i instytucje szczegółowych strategii działań dla odrębnych obszarów, zgodnie z określonymi w niniejszym dokumencie założeniami.

Dokument opisuje obszary, cele, taktyki i przykłady działań promocyjnych wspierających realizację długo- i średnioterminowych celów wyznaczonych przez kluczowe dokumenty strategiczne Polski. Wskazuje priorytetowe kierunki geograficzne działań promocyjnych, określa wytyczne oraz odpowiedzialnych za ewaluację działań.

„Kierunki promocji Polski na lata 2017-2027” powstały w oparciu o analizę dokumentów źródłowych. Autorzy przedstawiają wnioski z badania dokumentów strategicznych Polski (lista dokumentów znajduje się w załączniku), ekspertyz wykonanych na rzecz niniejszego opracowania oraz innych materiałów, w tym badań w zakresie dotychczasowego wizerunku Polski i Polaków wśród potencjalnych grup docelowych.

W dokumencie zaprezentowano przekaz strategiczny promocji Polski, proponowane w promocji atrybuty marki Polska (tożsame z dokumentem „Marka Polska – koncepcja”) oraz cele, grupy docelowe, przykładowe taktyki, narzędzia i proponowane mierniki dla każdego z obszarów strategicznych promocji.

Dokument określa warunki, które powinny zostać spełnione, żeby promocja Polski za granicą była skuteczna; przedstawia zalecenia dotyczące koordynacji planów, raportowania, ewaluacji działań oraz weryfikacji niniejszego dokumentu.

Za koordynację działań instytucji rządowych w dziedzinie promocji Rzeczypospolitej Polskiej za granicą odpowiada Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą.

1. Diagnoza

1.1. Cele wspierane przez promocję Polski

Analiza dokumentów strategicznych (wskazanych w załączniku) wskazała następujące cele, które powinny być wspierane poprzez promocję Polski za granicą:

Wzmocnienie pozycji na arenie międzynarodowej, w szczególności w aspekcie:

- aktywnej i zgodnej z polską racją stanu polityki w UE,
- zwiększenia efektywności działania w ramach UE,
- współpracy i ochrony Polonii oraz Polaków za granicą.

Zapewnienie bezpieczeństwa, w szczególności w aspekcie:

- wzmocnienia Sił Zbrojnych RP oraz NATO,
- aktywnej polityki w ramach Rady Bezpieczeństwa ONZ,
- walki z terroryzmem,
- bezpieczeństwa energetycznego.

Rozwój gospodarczy, w szczególności w aspekcie:

- zwiększenia stopnia umiędzynarodowienia polskiej gospodarki i umocnienia pozycji Polski w gospodarce światowej,
- wyrwania się z „pułapki średniego dochodu”,
- wspierania rozwoju perspektywicznych sektorów polskiej gospodarki, w tym wymienionych w Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, oraz turystyki, dla której promocja Polski jest szczególnie istotna,
- wspierania ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw,
- wzrostu innowacyjności i poziomu zaawansowania technologicznego polskiej oferty eksportowej.

Ochrona dziedzictwa kulturowego i promocja kultury, w tym:

- promocja postaci wielkich Polaków,
- zwiększanie wiedzy na temat polskiej kultury i obecności polskiej kultury na arenie międzynarodowej,
- zwiększenie znajomości i zrozumienia polskiej historii.

1.2. Cele komunikacyjne

Na podstawie analizy dokumentów strategicznych oraz opinii ekspertów z poszczególnych dziedzin, przygotowanych na potrzeby dokumentu, ustalono następujące **strategiczne cele komunikacyjne**:

- w ciągu najbliższych 10 lat rozszerzony i utrwalony zostanie prawdziwy, zgodny ze stanem faktycznym stan wiedzy o Polsce wśród kluczowych grup docelowych komunikacji. Stan wiedzy ma dotyczyć m.in. wielkości, stabilności politycznej i prawnej, stanu gospodarki, standardów życia i pracy Polaków oraz wartości uznawanych przez większość społeczeństwa,

- w ciągu najbliższych 10 lat Polska będzie postrzegana przez większość społeczeństw w regionach i państwach kluczowych jako kraj bezpieczny, dbający o bezpieczeństwo regionu i swoich sojuszników, ze stabilnymi wartościami, a jednocześnie szybko rozwijający się i innowacyjny oraz ciekawy i atrakcyjny,
- w ciągu najbliższych 10 lat sukcesywnie zwiększać się będzie pozytywne lub/i neutralne nastawienie do Polski i Polaków, zgodne z założonymi wartościami marki Polska, wśród społeczeństw państw kluczowych,
- w ciągu najbliższych 10 lat znacząco zwiększy się świadomość COO (*country of origin*) Polska wśród strategicznych grup docelowych. Postrzeganie marki Polska powinno być uzupełnione o atrybuty zgodne ze stanem faktycznym, a jednocześnie korzystne i istotne z punktu widzenia obrotu gospodarczego, zgodne z założonymi wartościami marki Polska.

1.3. Kluczowe kierunki geograficzne

Na podstawie analizy dokumentów źródłowych oraz opinii ekspertów za kluczowe kierunki, w których powinny być prowadzone działania promujące Polskę za granicą, należy uznać:

- **Kraje Europy Zachodniej**
Polskę łączą z nimi najściślejsze więzy polityczne, gospodarcze, militarne i kulturowe. Szczególne miejsce zajmują Niemcy, jako nasz największy partner gospodarczy oraz najsilniejsze państwo Unii Europejskiej.
- **Stany Zjednoczone**
Są globalną potęgą polityczną i gospodarczą oraz sprawdzonym sojusznikiem Polski. Relacje naszych państw będą się wzmacniać w najbliższych latach.
- **Kraje Europy Północnej i Środkowej**
Tworzą najbliższe sąsiedztwo, wspólnie z Polską realizują lub zaczną realizować szereg projektów w regionie. Są poważnymi partnerami gospodarczymi. Z krajami tymi łączy nas nie tylko historia, ale również kultura, wyznawane wartości, a także wyzwania, przed jakimi stajemy.
- **Chiny**
Państwo kluczowe dla całej światowej gospodarki oraz równowagi politycznej, o ciągle rosnącym znaczeniu na arenie międzynarodowej. Szczególnie istotne z punktu widzenia polskiej racji stanu są stosunki gospodarcze z Chinami, które są potężnym eksporterem, ale także bardzo obiecującym rynkiem zbytu.
- **Rosja**
Największy sąsiad Polski, partner gospodarczy oraz istotny dostawca surowców energetycznych.
- **Nowe rynki eksportowe**
Kraje afrykańskie, w szczególności Republika Południowej Afryki; azjatyckie, w tym kraje ASEAN (w szczególności Indonezja, Wietnam, Tajlandia, Malezja,

Filipiny i Singapur) oraz Indie, Iran, Kazachstan, Korea Południowa, Zjednoczone Emiraty Arabskie; Ameryki Środkowej, w szczególności Meksyk oraz Ameryki Południowej, w szczególności Brazylia. Istotne ze względu na rosnące znaczenie polityczne oraz możliwość współpracy gospodarczej.

1.4. Analiza możliwości osiągnięcia celów promocji Polski za granicą:

Na podstawie ekspertyz, wykonanych na potrzeby dokumentu, ustalono czynniki potencjalnie utrudniające oraz uprawdopodobniające osiągnięcie celów promocji Polski za granicą, a przez to strategicznych celów polskiej polityki zagranicznej na różnych płaszczyznach.

Czynniki potencjalnie utrudniające osiągnięcie celów promocji Polski za granicą

- Polska gospodarka nie jest, w oczach kluczowych grup docelowych, postrzegana jako innowacyjna i nowoczesna (z wyjątkiem nielicznych partnerów wschodnich i południowych, a także w kręgach związanych z usługami B2B). Zmiana przekonania będzie wymagała znacznych wysiłków i nakładów.
- Mocarstwa euroatlantyckie (elity i społeczeństwa) odczuwają pewną trudność wobec pełnego zrozumienia i uznania polskiej podmiotowości.
- Wśród elit zachodnich (europejskich i amerykańskich) Polska ma obecnie opinię państwa o niecałkowicie ugruntowanej demokracji. Opinie te są generowane i wzmacniane przez niektóre krajowe, unijne i pozaunijne ośrodki wywierania wpływu.
- Polityka Federacji Rosyjskiej i ośrodków pozostających pod jej wpływem nie jest zbieżna z interesami Polski.
- W Unii Europejskiej, nawet w państwach utrzymujących żywe kontakty z Polską, nasz kraj ma opinię zachowawczego, niesolidarnego i zamkniętego. Jednocześnie wśród głównych państw Unii panuje opinia, że Polska nie należy do liderów europejskich.
- Polska polityka promocyjna za granicą przez ostatnie dziesięciolecia cierpiała na niedostatki środków, koordynacji i konsekwencji. Oznacza to konieczność konkurowania z państwami, które taką politykę skutecznie realizują od wielu lat.
- Światowy rynek mediów (w tym również mediów społecznościowych) jest pod silnym wpływem grup kapitałowych współpracujących z rządami mocarstw i innymi ośrodkami władzy. Wiele koncernów medialnych wprost realizuje politykę rządów krajów, w których mieszczą się ich siedziby. W związku z tym *de facto* wolność mediów i ich obiektywizm ma w niektórych państwach znaczenie strategicznie ograniczone. Znaczna część głównych komunikatorów ignoruje Polskę bądź jest jej nieprzychylna.
- Działania dezinformacyjne i propagandowe wymierzone w Polskę i jej sojuszników.

Czynniki potencjalnie uprawdopodobniające osiągnięcie celów promocji Polski za granicą

- Dobry stan polskiej gospodarki oraz korzyści ze współpracy gospodarczej z Polską, w szczególności na tle państw Unii Europejskiej, są powszechnie dostrzegane na świecie.
- Polacy są postrzegani jako naród zaradny i pracowity.
- Polska zaczyna być postrzegana jako kraj prowadzący roztropną politykę.
- Destabilizacja i zmiany dotychczasowego układu geostrategicznego otwierają przed Polską ogromną szansę na zbudowanie radykalnie lepszego postrzegania w oczach wielu strategicznych grup docelowych. Szczególną rolę w procesie będzie odgrywać bezpieczeństwo, stabilność oraz wierność wartościom i zasadom, co w oczach społeczeństw i elit wielu państw, także zachodnich, będzie stanowić punkt odniesienia.
- Społeczeństwa – szczególnie Europy Zachodniej – coraz częściej zdają sobie sprawę z problemów we własnych państwach. W związku z tym pojawia się szansa na częstsze spoglądanie na Polskę jako kraj prowadzący skuteczną politykę i osiągający sukcesy. Polska coraz częściej będzie postrzegana jako wzór do naśladowania czy inspiracji. To z kolei wpłynie na zwiększenie ogólnego zainteresowania Polską, co można wykorzystać na wiele sposobów.
- Dotychczasowy wizerunek Polski, choć niezgodny ze stanem faktycznym, sprawia, że wizyty w Polsce, a także kontakty gospodarcze, kulturalne oraz konsumenckie są zaskakująco pozytywnym doświadczeniem.
- Wizerunek Polski jako solidnego sojusznika, dbającego o bezpieczeństwo regionu i inwestującego w swoje siły zbrojne oraz uczestniczącego we wszystkich kluczowych przedsięwzięciach NATO, jak i innych inicjatywach międzynarodowych (np. Operacja Inherent Resolve).

2. Kierunki promocji Polski za granicą

2.1. Do czego dążymy

Zgodny z rzeczywistością (faktami) pozytywny wizerunek Polski w oczach publiczności międzynarodowej ma szczególne znaczenie dla realizacji celów międzynarodowych w wielu dziedzinach. Wpływa pozytywnie na zwiększenie znaczenia oraz wiarygodności Polski, a także jej przedstawicieli i marek pochodzących z Polski, na arenie międzynarodowej.

2.2. Jak chcemy to osiągnąć

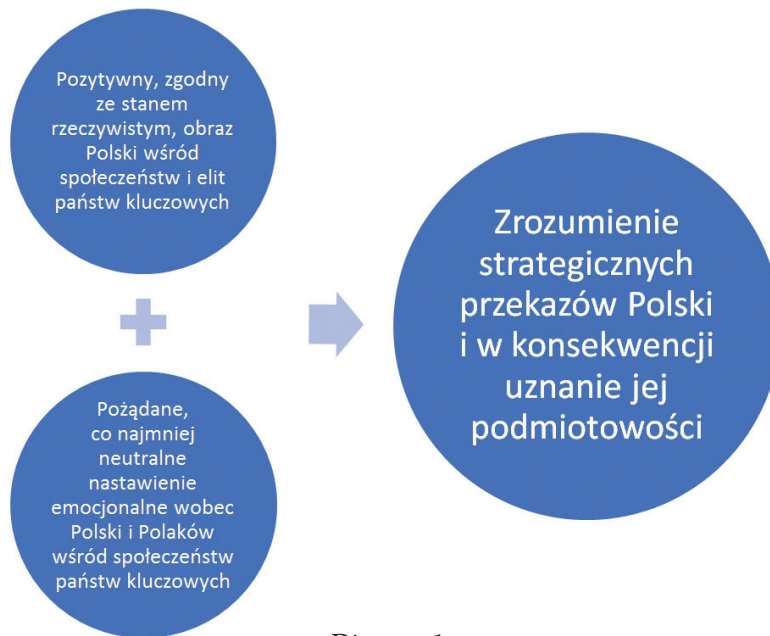


Diagram 1.

2.3. Przekazy strategiczne promocji Polski za granicą

Działania promocyjne mają sprawić, że obraz Polski i Polaków w oczach społeczeństw i elit innych państw będzie zgodny z rzeczywistym obrazem, a jednocześnie wizerunek kraju będzie wyrazisty, mocny, unikalny i nowoczesny.

Każde z działań promocyjnych powinno prowadzić do uzyskania i utrwalenia obrazu odpowiadającego przekazom strategicznym promocji Polski za granicą.

AUTENTYCZNA w 100%

Polska to bezpieczny, duży, stabilny i intrygujący kraj w centrum Europy. Ma nowoczesną gospodarkę i oferuje produkty oraz usługi o przewidywalnej, wysokiej jakości i autentycznej wartości.

Polacy są narodem inteligentnym, przedsiębiorczym (smart), konsekwentnym, wyciągającym wnioski i otwartym na innowacje. Są wierni wyznawanym wartościom i zasadom oraz gotowi do ich krzewienia, jednocześnie uznając prawo do pokojowego współistnienia narodów i kultur.

100% TRUE

Poland is a safe, large, stable and intriguing country in the heart of Europe. It has a modern economy and offers products and services with predictable, high quality and authentic value.

Poles are intelligent, entrepreneurial, smart, consistent, conclusive and open to innovation. They are committed to the values and principles and ready to promote them while recognizing the right to peaceful coexistence between nations and cultures.

2.4. Strumienie strategiczne promocji Polski



Diagram 2.

2.5. Wartości marki Polska¹

Zgodnie z dokumentem „MARKA POLSKA – koncepcja” zakładane wartości marki Polska, która będzie instrumentem promocyjnym Polski, to: **innowacyjna, inspirowająca, otwarta i przyjazna.**

- ❖ **INNOWACYJNA** – dostarcza idei i rozwiązań, dzięki którym świat staje się lepszy.
- ❖ **INSPIRUJĄCA** – wyzwala w ludziach energię, pobudza do działania i dzielenia się osiągnięciami.
- ❖ **OTWARTA** – jest łatwo dostępna dla każdego i otwarta na ludzkie zainteresowania i potrzeby.
- ❖ **PRZYJAZNA** – ludzie są dla niej najważniejsi; opowiada o ludziach, o ich relacjach, o wspólnym przeżywaniu ważnych i radosnych chwil.

Esencją marki ma być motto „Bezpieczeństwo i możliwości”. Marka Polska ma posiadać zestaw unikalnych cech, które pozwolą na propagowanie przekazów strategicznych Polski, a w efekcie wzmocnią i uspoją działania promocyjne Polski.

¹ Zgodnie z dokumentem „Marka Polska – koncepcja”.



Diagram 3.

2.6. Grupy docelowe promocji Polski za granicą

Grupą docelową większości działań promocyjnych będą:

- społeczeństwa państw innych niż Polska, w szczególności państw i obszarów wymienionych jako istotne dla celów strategicznych,
- liderzy opinii, w tym:
 - przedstawiciele świata kultury,
 - przedstawiciele świata nauki,
 - przedstawiciele świata biznesu,
 - przedstawiciele mediów,
- politycy, pracownicy administracji,
- inwestorzy zagraniczni i przedsiębiorcy,
- turyści i branża turystyczna,
- naukowcy, studenci i uczniowie.

Szczególnie istotne podczas planowania działań komunikacyjnych jest uwzględnienie **interesariuszy wewnętrznych** komunikacji oraz specyficznej grupy interesariuszy wewnętrznych, czyli **Polaków przebywających za granicą** i **osób polskiego pochodzenia**. Są oni grupą naturalnych ambasadorów przekazów promocyjnych Polski.

Programy promocyjne powinny zakładać co najmniej informowanie o ich przeprowadzaniu adresatów wewnętrznych.

Optymalnym rozwiązaniem byłoby zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych w programy promocyjne. Skierowane do nich działania powinny przede wszystkim wzbudzać dumę i poczucie przynależności, chęć informowania o przekazach

promocyjnych szerszej publiczności (interesariuszy zewnętrznych) oraz prowadzić do tzw. „brandingu obywatelskiego”, czyli propagowania wartości marki Polska przez obywateli kraju.

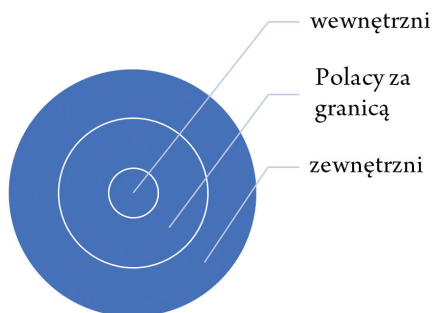


Diagram 4.

Adresaci komunikatów:

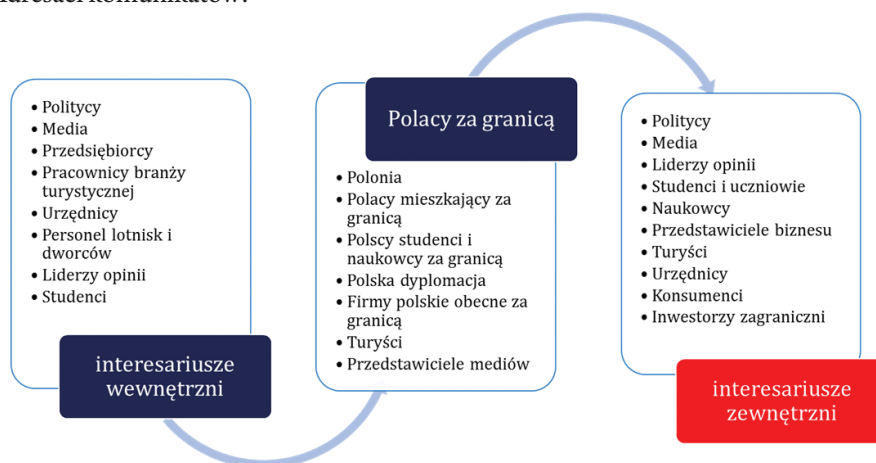


Diagram 5.

2.7. Kanały komunikacji

Sposób dotarcia z informacją do grup docelowych będzie zależny od państwa/regionu, dla którego będzie przeznaczony komunikat, czyli od rynku mediów, sposobu ich konsumpcji przez grupy docelowe, sytuacji politycznej i społecznej, obecności liderów opinii oraz aktualnego wizerunku Polski wśród grup docelowych komunikatów. Należy liczyć się z tym, że przeważająca część odbiorców działań komunikacyjnych posługuje się mediami elektronicznymi, w tym mediami społecznościowymi, które są jednym z głównych lub jedynym źródłem informacji.

Kolejną bardzo istotną wskazówką wyboru kanałów dotarcia do odbiorców jest fakt, że nowe pokolenia oczekują informacji łatwo przyswajalnej, szybko dostępnej i skorelowanej z ich osobistymi emocjami/korzyściami, a także aktualnymi potrzebami.

Należy także brać pod uwagę fakt, że najbardziej angażującą formą komunikacji jest komunikacja bezpośrednia lub/i zindywidualizowana. Jeśli dodatkowo wiąże się ona z osobistym doświadczeniem odbiorcy – będzie przekonująca i pozostawi trwałe ślady w pamięci adresata.

Z powyższych powodów należy wykorzystywać kanały komunikacji w następującej kolejności:

1. Wizyty studyjne liderów opinii w Polsce.
2. Spotkania bezpośrednie z liderami opinii w Polsce.
3. Spotkania bezpośrednie z liderami opinii w ich państwie.
4. Relacje z dziennikarzami i innymi przedstawicielami mediów masowych.
5. Zwiększenie ruchu turystycznego.
6. Media społecznościowe (w tym Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Google+ oraz adekwatne fora tematyczne i branżowe).
7. Kampanie SEM/remarketingowe.
8. Kampanie aktywizujące ambasadorów przekazów wśród Polonii i Polaków za granicą.
9. Kampanie aktywizujące społeczeństwa innych państw w Internecie.
10. Udział w targach i wystawach międzynarodowych.
11. Promocja wydarzeń flagowych.
12. Wydarzenia specjalne/ambient.
13. Reklama BTL (Below The Line – działania reklamowe skierowane do klienta niebędące reklamą w środkach masowego przekazu, często korzystające z niestandardowych sposobów dotarcia do klienta).
14. Reklama ATL (Above The Line – działania reklamowe prowadzone w mediach tradycyjnych typu telewizja, radio, prasa, plakaty, reklama zewnętrzna, reklama wewnętrzna).

2.8. Generalne zasady promocji Polski za granicą



Diagram 6.

Podstawowymi zasadami promocji Polski powinny być:

- **spójność i wiarygodność przekazu:**
 - fakty (zapobieganie generalizacjom, *fake news*, przekłamaniom),
 - spotkanie (możliwość bezpośredniego, indywidualnego kontaktu – angażowanie liderów opinii),
 - doświadczenie („przekonaj się sam”, „wyrób sobie własne zdanie”),
 - indywidualizacja przekazu i angażowanie poprzez pokazanie osobistych korzyści („*what’s in it for me?*”),
- **stały monitoring** oraz działania *just in time*,
- taktyki ***grass roots* (oddolne)**, **dbałość o lokalnych nieformalnych liderów opinii**, w szczególności przedstawicieli mediów społecznościowych i nowych mediów, a także wykorzystanie i promocja treści wytworzonych przez lokalnych liderów opinii,
- pozyskanie i korzystanie w promocji z przedstawicieli i środowisk Polonii oraz Polaków za granicą na całym świecie. Wspierającą grupą ambasadorów marki Polska powinni być Polacy podróżujący w celach biznesowych, turystycznych oraz edukacyjnych do innych państw,
- działania wykorzystujące **aktualne tematy** i **interesujące obszary** dla społeczeństw innych państw,
- dbałość o **aktualność, atrakcyjność i dostępność oraz spójność** własnych mediów, w szczególności w stosunku do społeczeństw, gdzie możliwość dotarcia z informacją do mediów masowych i publikacji przychylnych materiałów może być ograniczona. Należy wzmacniać własne media (tj. media społecznościowe,

reklamy, media tradycyjne, zadbać o zwiększenie liczby odwiedzających z zagranicy),

- **zwiększenie zasięgu pozytywnych informacji/publikacji** na temat Polski, które zostały opublikowane przez liderów opinii z innych państw,
- dbałość o *influence flow* – utrzymywanie stałego zainteresowania tematyką Polski poprzez wystarczająco częste przekazywanie informacji związanych ze strategicznymi przekazami,
- użycie **metod przekazu adekwatnych** dla dominującego pokolenia wśród grup odbiorców: w najbliższych latach **obrazów/memów/gifów, infografik oraz filmów**,
- zaangażowanie i wyposażenie jak najszerzej grupy ambasadorów przekazów strategicznych w **narzędzia, które pomogą im w promocji przekazów** (materiały graficzne, audiowizualne, gotowe scenariusze imprez i wydarzeń, gadzety).

2.9. Promocja Polski za granicą poprzez wydarzenia flagowe

Flagowe wydarzenia są nośnikiem informacji o Polsce poprzez wykorzystanie istotnych i jednocześnie nośnych wydarzeń masowych/kulturalnych/sportowych oraz komercjalizację kultury i obyczajów.

Wydarzenie flagowe powinno mieć z założenia **(1) charakter międzynarodowy, a (2) Polska powinna odgrywać w nim kluczową rolę (na przykład jako inicjator, gospodarz wydarzenia lub ich istotny uczestnik).**

Wspierane wydarzenia flagowe powinny mieć **(3) potencjał do zainteresowania grup docelowych komunikacji oraz być (4) nośnikiem kluczowych przekazów ustalonych dla promocji Polski.**

Lista przykładowych wydarzeń flagowych²:

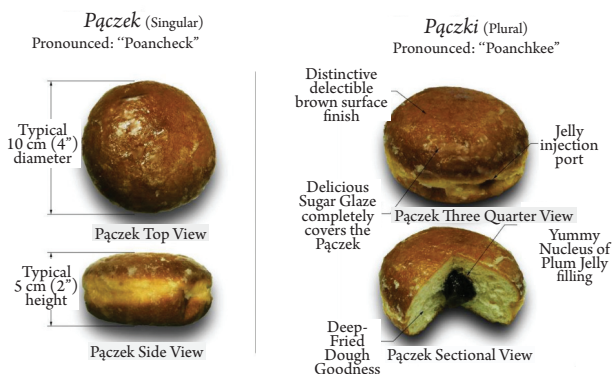
- Stulecie Odzyskania Niepodległości,
- Konkurs Chopinowski 2020 oraz 2025,
- wydarzenia podkreślające innowacyjność polskiej gospodarki: targi IT, gier komputerowych, oprogramowania oraz zawody e-sport,
- festiwale i wydarzenia podkreślające długowieczność i bogatą tradycję państwa polskiego, np. Festiwal Dialogu Czterech Kultur w Łodzi,
- „Święto Wianków” nad Wisłą organizowane w Krakowie i Warszawie,
- Gdański Jarmark Dominikański,

² Lista przykładowych wydarzeń flagowych została przygotowana na podstawie propozycji z ministerstw. Lista pozostaje otwarta.

- wielkie wojskowe ćwiczenia międzynarodowe organizowane przez Polskę (ANAKONDA) lub takie, w których Polska uczestniczy w znaczącym wymiarze (Saber Strike, Trident Juncture),
- rotacje wojsk amerykańskich (cykl dziewięciomiesięczny) i natowskich (cykl sześciomiesięczny) przebywających na terenie Polski w ramach wzmocnienia wschodniej flanki NATO,
- objęcie przez wydzielone dowództwa Sił Zbrojnych RP dyżurów w ramach Grup Bojowych UE czy Sił Odpowiedzi NATO (NRF – NATO Response Force),
- Tłusty Czwartek (Fat Thursday).

Opis przykładowych wydarzeń flagowych³:

Tłusty czwartek jest obyczajem powszechnie znanym Polakom. Jest to święto związane z kalendarzem katolickim, mocno obecne w polskiej tradycji. Jednocześnie jest to święto, które może być łatwo wykorzystane w promocji Polski za granicą, szczególnie, że jest korzystne dla lokalnego biznesu w każdym z państw, w których promowana będzie Polska.



Tłusty czwartek ma zatem potencjał do stania się kolejną okazją do zaprezentowania Polski i jej przekazów, w niezobowiązującej formie.

³ Wybór opisanych wydarzeń flagowych jest subiektywny, celowo zestawiono wydarzenia o różnym charakterze oraz grupach docelowych.

Google



Stulecie Odzyskania Niepodległości. Setna rocznica odzyskania niepodległości przez Polskę jest wyjątkowym świętem, podkreślającym długą tradycję polskiej demokracji, jej osiągnięcia, a także pozycję na arenie międzynarodowej. Kalendarz wydarzeń promocyjnych zawartych w programie „Niepodległa” powinien uwzględniać wiele wydarzeń skierowanych za granicę Polski, bezpośrednio do interesariuszy zewnętrznych lub pośrednio poprzez Polonię.

2.10. Obszary strategiczne

2.10.1. Obszar BEZPIECZEŃSTWO I POLITYKA

Strategiczne kierunki promocji i efekty działań promocyjnych w obszarze BEZPIECZEŃSTWO I POLITYKA są (znacznie silniej niż w innych obszarach) zależne od bieżącej sytuacji politycznej rozumianej nie tylko jako stosunki pomiędzy państwami, ale również jako wewnętrzna sytuacja polityczna w danym kraju. Dlatego w przypadku wielu działań w tym obszarze kluczowe jest uzyskanie wiarygodnych i precyzyjnych informacji od służb dyplomatycznych.

Cele:

- uzyskanie korzystnych, z perspektywy interesów Polski, przekazów komunikowanych przez lokalnych polityków i ośrodki opiniotwórcze (tzw. *Third Party Endorsement*), a przez to ułatwianie osiągania celów politycznych Polski na arenie międzynarodowej,
- zidentyfikowanie osób i instytucji przychylnych Polsce oraz ułatwienie im komunikowania strategicznych przekazów promocyjnych Polski,
- utrudnienie politykom z innych państw wykorzystywania niekorzystnych dla Polski przekazów do osiągania przez nich taktycznych/lokalnych celów (np. wyborczych),
- wzmacnianie międzynarodowych sojuszy obronnych poprzez budowanie wizerunku Polski jako stabilnego i wiarygodnego partnera, wywiązującego się ze swoich zobowiązań,
- zwiększanie postrzegania zdolności obronnych Polski poprzez podkreślanie obecności w międzynarodowych sojuszach, rosnącej siły militarnej oraz inicjatyw podnoszących zdolności obronne społeczeństwa,
- zbudowanie świadomości wśród grup docelowych rosnącej roli Polski jako lidera regionalnego systemu bezpieczeństwa poprzez podkreślanie obecności na terytorium kraju jednostek bojowych i dowództw państw sojuszniczych.

Grupy docelowe:

- aktywni medialnie politycy w państwach istotnych z punktu widzenia strategicznych celów Polski,
- publicyści w opiniotwórczych mediach zagranicznych,
- eksperci czołowych think-tanków zajmujących się kwestiami polityki międzynarodowej,
- stacjonujący w Polsce przedstawiciele armii sojuszniczych,
- społeczeństwa państw eFP (ang. enhanced Forward Presence) w Polsce (USA, Wielka Brytania, Rumunia, Chorwacja),
- opinia publiczna.

Kamienie milowe:

- wizyty w Polsce liderów światowych mocarstw relacjonowane przez media na całym świecie,
- Szczyt Klimatyczny 2018 oraz inne tego typu wydarzenia organizowane w Polsce i relacjonowane w innych państwach,
- wszczęcia lub zakończenia procedur unijnych, w których stroną jest Polska,
- interwencje polskich służb w przypadku katastrof naturalnych i humanitarnych,
- rotacje wojsk amerykańskich i natowskich (eFP),
- wielkie ćwiczenia międzynarodowe organizowane przez Polskę (np. ANAKONDA) oraz te, w których Polacy uczestniczą (np. Saber Strike, Trident Juncture).

Mierniki:

- obecność strategicznych przekazów komunikacyjnych Polski w wypowiedziach polityków innych państw,
- liczba artykułów/felietonów/raportów, w których Polska prezentowana jest jako modelowy przykład rozwiązywania określonych problemów społecznych/gospodarczych/politycznych,
- obecność prawdziwego i jasno sformułowanego oficjalnego stanowiska Polski w publikacjach medialnych o wydźwięku negatywnym dla Polski,
- liczba liderów opinii obserwujących oficjalne kanały komunikacji Polski w mediach społecznościowych,
- liczba udostępnień materiałów wspierających przekazy strategiczne Polski w mediach społecznościowych,
- liczba pozytywnych relacji o Polsce zainspirowanych przez polskie placówki zagraniczne.

W PRAKTYCE

Taktyki:

- Dostarczenie informacji dotyczących sytuacji politycznej i obronności Polski oraz zadbanie o jej zamieszczenie w oficjalnych kanałach komunikacyjnych państw kluczowych.
- Wspieranie pozytywnych przekazów wśród polityków i liderów opinii (komentatorów, dziennikarzy) przychylnych Polsce.
- Monitoring i neutralizacja negatywnych przekazów kierowanych przez liderów opinii (polityków, komentatorów, dziennikarzy) negatywnie nastawionych do Polski oraz przekazów formułowanych ze względów taktycznych.
- Współpraca z lokalnymi liderami opinii z państw kluczowych.
- Kampanie informacyjne dla Polonii oraz Polaków za granicą i ich zaangażowanie w proces informowania społeczeństw państw kluczowych.

- Promowanie polskich misji wojskowych i humanitarnych.
- Monitoring i neutralizacja dezinformacji i propagandy skierowanych przeciwko Polsce.
- Zaangażowanie Polaków skierowanych do pracy poza granicami RP (np. służby dyplomatyczne, żołnierze, funkcjonariusze, pracownicy cywilni itp.) jako ambasadorów marki.

Przykładowe narzędzia:

- State of Poland 2018 i 2019, itd. – organizowanie co roku międzynarodowego spotkania/konferencji w Warszawie (i innych miastach) dla ekspertów z najważniejszych think tanków z całego świata i innych liderów opinii. Podsumowanie najważniejszych faktów, prognoz, stanowisk w kwestiach spornych itd.
- Opracowanie danych i argumentów dla zagranicznych polityków przychylnych Polsce. Umożliwia/ułatwia to im wykorzystanie w debacie publicznej przykładów pozytywnych polskich rozwiązań (tzw. *battle cards*).
- Zidentyfikowanie publicystów i liderów opinii o światopoglądzie spójnym z wartościami cenionymi w Polsce. Dostarczenie im przykładów na temat tego, jak w Polsce rozwiązywane są problemy cywilizacyjne, zapraszanie ich na spotkania i wizyty studyjne.
- Wczesne przygotowanie i realizacja działań komunikacyjnych uwzględniających reaktywne i proaktywne kontakty z dziennikarzami w tych państwach, w których zbliżają się kampanie wyborcze, a w których przekazy związane z Polską mogą mieć istotne znaczenie.
- Współpraca ze strukturami odpowiedzialnymi za komunikację społeczną i promocję Sił Zbrojnych RP oraz promocja materiałów prezentujących wysoki stopień umiejętności Wojska Polskiego.
- Współpraca ze strukturami odpowiedzialnymi za komunikację społeczną i promocję NATO oraz sił sojuszniczych stacjonujących w Polsce.
- Promocja procesu modernizacji Sił Zbrojnych RP i współpraca ze strukturami odpowiedzialnymi za promocję polskiego przemysłu zbrojeniowego oraz promocja materiałów prezentujących jego osiągnięcia.
- Opracowanie i ujednoczenie zasad posługiwania się symbolami narodowymi przez służby humanitarne w celu maksymalizacji ekspozycji poza granicami Polski – na przykład wyraźne oznaczanie symbolami narodowymi ubioru lub środków ratowniczych wykorzystywanych w działaniach humanitarnych (namioty, podstawowe przedmioty codziennego użytku, zabawki dla dzieci).
- Kampanie Hashtag Marketing dotyczące misji wojskowych i humanitarnych.
- Dostarczanie informacji w formie multimedialnej (filmy, zdjęcia, infografiki) dotyczących sytuacji politycznej/bezpieczeństwa/misji wojskowych i humanitarnych liderom opinii oraz przedstawicielom mediów w państwach kluczowych.

2.10.2. Obszar GOSPODARKA

Obszar GOSPODARKA jest strategicznym kierunkiem promocji Polski.

Cele:

- podniesienie konkurencyjności polskiej gospodarki poprzez wsparcie zagranicznej ekspansji polskich przedsiębiorstw,
- umożliwienie osiągnięcia wyższych marż na produktach i usługach eksportowanych z Polski poprzez zbudowanie silnego i pozytywnego efektu marki kraju pochodzenia,
- utrwalanie wizerunku Polski jako państwa o unikatowych możliwościach z uwagi na geograficzne położenie w układzie południkowym i równoleżnikowym, szczególnie transportowych i infrastrukturalnych,
- ułatwienie ekspansji gospodarczej na wybrane nowe, obiecujące kierunki geograficzne,
- pozyskiwanie wysokiej jakości inwestycji zagranicznych,
- wzmocnienie brandingu narodowego marki Polska poprzez korelację marki narodowej i wybranych marek komercyjnych, w szczególności produktów wysokoprzetworzonych oraz usług, w tym usług konsultacyjnych, badawczych oraz *joint venture*.

Grupy docelowe:

- konsumenci polskich produktów na zagranicznych rynkach,
- politycy odpowiedzialni za obszar gospodarki w państwach o kluczowym znaczeniu dla Polski,
- przedsiębiorcy i importerzy z państw o kluczowym znaczeniu dla Polski,
- dziennikarze mediów biznesowych o globalnym zasięgu,
- dziennikarze/blogerzy globalnych portali poświęconych nowym/innowacyjnym technologiom i start-upom,
- zarządzający polskimi firmami, w szczególności osoby odpowiedzialne za rozwój działalności na rynkach zagranicznych.

Kamienie milowe:

- premiery polskich innowacyjnych, wysokoprzetworzonych produktów,
- najważniejsze światowe targi i wystawy w strategicznych sektorach.

Mierniki:

- liczba przedsiębiorstw posiadających w portfolio rozpoznawalne globalnie marki i kojarzone z Polską jako krajem pochodzenia,
- liczba przedsiębiorców wykorzystujących w komunikacji markę Polska jako czynnik zwiększający przewagę konkurencyjną.

W PRAKTYCE

Taktyki:

- Zwiększanie intensywności kontaktów i wymiany informacji pomiędzy biznesem polskim i zagranicznym.
- Taktyka „kotwic wizerunkowych”: bliska i ścisła współpraca z polskimi markami, które już odniosły sukces na rynkach zagranicznych, wspólnie z którymi prowadzone będą obopólnie korzystne działania – wspierające ich ekspansję na danym rynku, a jednocześnie komunikujące kraj pochodzenia.
- Działania promujące polskie produkty/polską markę na określonych rynkach powinny być profilowane w zależności od informacji o uwarunkowaniach i problemach w danym kraju (barierach w handlu) przekazywanych przez Biura Handlowe funkcjonujące w tych krajach.
- Realizacja projektów wsparcia ekspansji polskich firm budujących pożądane skojarzenia z Polską jako krajem pochodzenia. Promocja powinna skupiać się na konsumentach w państwie docelowym, wzbudzać ich zaufanie i sympatię i na takim fundamencie komunikować przekazy o kraju pochodzenia.
- Wprowadzenie obowiązku realizacji działań budujących markę Polski, jako kraju pochodzenia, w spółkach Skarbu Państwa działających za granicą, ze szczególnym uwzględnieniem firm z obszarów związanych z inteligentnymi specjalizacjami (np. fintech/IT).
- Masowe i systemowe wspieranie promocyjne nowych i innowacyjnych start-upów poprzez ułatwienie im dostępu do globalnych mediów technologicznych.
- Rozszerzenie programów edukacyjnych przybliżających wiedzę o innych rynkach polskim przedsiębiorcom.
- Zapobieganie i ewentualne neutralizowanie pojawiających się incydentalnie nieprawdziwych, negatywnych informacji dotyczących polskich produktów eksportowych.

Przykładowe narzędzia:

- Organizowanie przez Ambasady RP oraz nowe jednostki w ramach Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu imprez służących nawiązywaniu kontaktów (*business matchmaking*) dla przedstawicieli polskich firm i lokalnych przedsiębiorców.
- Wspieranie polskich start-upów o wysokim potencjale konkurencyjnym w skali globalnej. Wsparcie powinno obejmować nie tylko projekty takie jak GLOBAL Inno-STARs, ale również proste wsparcie PR-owe poprzez skuteczną dystrybucję informacji o takich firmach do dziennikarzy w globalnych mediach technologicznych (Mashable, VentureBeat itd.).
- Działania informacyjno-edukacyjne skierowane do polskich przedsiębiorców, mające na celu zwiększenie świadomości istnienia projektów wspierających eksport.

2.10.3. Obszar NAUKA I INNOWACYJNOŚĆ

Obszar NAUKA I INNOWACYJNOŚĆ jest obszarem strategicznym z punktu widzenia polskiej racji stanu.

Cele:

- promocja polskich sukcesów naukowych za granicą,
- promocja publikacji naukowych polskich naukowców na rynkach międzynarodowych,
- Polska stanie się jednym z liderów wzrostu umiędzynarodowienia w Europie i jednym z najlepiej przyciągających studentów i naukowców państw w Unii Europejskiej,
- promowanie Polski jako miejsca sprzyjającego wielkim umysłom poprzez organizację międzynarodowego roku promującego wiedzę o jednym z wielkich Polaków (przykład: Rok Kopernika),
- zwiększenie rozpoznawalności i znaczenia międzynarodowego polskich uczelni poprzez promocję wysokiego poziomu kształcenia oraz prowadzonych badań.

Grupy docelowe:

- przedstawiciele środowisk naukowych w państwach kluczowych,
- przedstawiciele biznesu w państwach kluczowych,
- liderzy opinii, w szczególności przedstawiciele mediów zasięgowych,
- społeczeństwa państw kluczowych, ze szczególnym uwzględnieniem osób zainteresowanych kształceniem lub prowadzeniem badań naukowych za granicą,
- obywatele polscy za granicą oraz przedstawiciele środowisk Polonii na całym świecie,
- zagraniczni absolwenci polskich uczelni,
- studenci i uczniowie.

Kamienie milowe:

- znaczące osiągnięcia polskich naukowców na arenie międzynarodowej, w szczególności przyznane międzynarodowe nagrody.

Mierniki:

- liczba informacji w międzynarodowych i zagranicznych mediach o osiągnięciach polskiej nauki,
- liczba studentów i naukowców zagranicznych w Polsce w odniesieniu do trendów światowych,
- widoczność publikacyjna (np. wskaźnik Hirscha wśród naukowców-beneficjentów programów stypendialnych),
- pozycja polskich uczelni w międzynarodowych rankingach (m.in. Academic Ranking of World Universities, Times Higher Education World University Ranking, QS World University Ranking).

W PRAKTYCE

Proponowane taktyki:

- Opracowanie i dystrybucja materiałów informacyjnych oraz promocyjnych, które prezentują:
 - sylwetki przedsiębiorczych Polaków,
 - polskie start-upy,
 - nowoczesną infrastrukturę, dobry ekosystem do inwestowania (parki naukowo-technologiczne, centra transferu technologii, inkubatory przedsiębiorczości),
 - gruntownie wykształconych młodych ludzi o profilach zawodowych poszukiwanych na rynku pracy (informatycy, programiści, inżynierowie),
 - młodych polskich innowatorów, wynalazców.
- Propagowanie osiągnięć naukowych polskich przedstawicieli świata nauki pracujących w polskich i zagranicznych ośrodkach.
- Organizacja wydarzeń dla międzynarodowego świata nauki w Polsce oraz dbałość o ich promocję na terenie Polski.
- Zwiększenie liczby kontaktów bezpośrednich polskich naukowców z międzynarodowym środowiskiem naukowym.
- Wsparcie promocyjne polskich nagród naukowych dla międzynarodowego środowiska naukowego.
- Zwiększenie liczby studentów zagranicznych w Polsce.

Przykładowe narzędzia:

- Finansowanie aktywnego udziału polskich naukowców na międzynarodowych kongresach naukowych oraz studentów w międzynarodowych konkursach (np. University Rover Challenge).
- Finansowanie udziału polskich innowatorów (przedstawicieli nauki lub/i biznesu) w targach innowacji (np. Ces).
- Finansowanie publikacji polskich osiągnięć naukowych w mediach międzynarodowych.
- Promocja polskich innowacji, także przed ich wdrożeniem do masowej produkcji.
- Promocja polskich osiągnięć naukowych w mediach zasięgowych oraz popularnonaukowych, a także w mediach społecznościowych.
- Promocja międzynarodowych nagród naukowych, np. Nagrody Banacha.
- Ustanowienie nagród za najlepsze polskie publikacje naukowe w międzynarodowych pismach naukowych/wystąpienia na międzynarodowych kongresach naukowych.
- Wsparcie promocji polskich uczelni i jednostek naukowych za granicą, w tym w szczególności w ramach programów „Ready, Study, Go! Poland” oraz „Research & Go! Poland”, m.in. za pomocą nowoczesnego portalu internetowego, profili w mediach społecznościowych, reklam w międzynarodowych wydawnictwach,

sponsorowaniu zagranicznych wydarzeń promocyjnych (np. połączenie Wi-Fi lub aplikacja mobilna na konferencji i targach EAIE), wielojęzycznych materiałów promocyjnych (filmy, broszury, gadżety), obecności na największych targach edukacyjnych.

2.10.4. Obszar TURYSTYKA

TURYSTYKA jest obszarem strategicznym z punktu widzenia polskiej gospodarki. Jest także ważnym obszarem taktycznym dla całej strategii promocji Polski. Wizyta w Polsce może być okazją do lepszego poznania Polski, jej kultury oraz zweryfikowania poglądów dotyczących np. gospodarki, bezpieczeństwa, sytuacji społecznej i politycznej, a także budowy marki Polska. Turystyka pozwala na pokazanie Polski jako kraju nowoczesnego, z dobrze przygotowaną infrastrukturą turystyczną, komunikacyjną i informacyjną. Pobyt w Polsce przyczynia się także do kształtowania postaw pro-patriotycznych (turystyka polonijna).

Cele:

- promowanie turystyki dedykowanej grupom turystów o określonych zainteresowaniach, która ma konkretną korzyść dla odwiedzającego, a jednocześnie pozwala mu poznać Polskę i Polaków,
- zwiększenie liczby turystów odwiedzających Polskę,
- zachęcanie do odwiedzenia miejsc posiadających duży potencjał, które aktualnie są mniej znane turystycznie,
- prezentacja charakterystycznych dla Polski walorów, takich jak np. nieskażona przyroda, zdrowa żywność,
- pamiętając o potrzebie zrównoważonego rozwoju, wspieranie działań mających na celu zwiększenie ruchu turystycznego w okresach poza sezonem letnim i zimowym,
- dostarczenie osobom zainteresowanym tematyką przyjazdu do Polski kompleksowych danych dotyczących kraju.

Grupy docelowe:

- społeczeństwa państw kluczowych,
- liderzy opinii w państwach kluczowych, w tym przedstawiciele mediów, branży turystycznej oraz związanej z branżami turystyki dedykowanej,
- branża związana z przemysłem spotkań (organizatorzy kongresów, konferencji, wystaw, seminariów, itp.),
- turyści odwiedzający Polskę,
- media,
- studenci i uczniowie.

Kamienie milowe:

- znaczące wydarzenia o randze międzynarodowej, które odbywają się w Polsce i mają potencjał zachęcenia obcokrajowców do wizyty w Polsce.

Mierniki:

- liczba zagranicznych turystów odwiedzających Polskę (w mln PLN),
- wpływy z turystyki przyjazdowej do Polski (w mln PLN),
- długość (wydłużenie) średniego pobytu turysty zagranicznego w Polsce (liczba osobonoclegów spędzonych przez turystów zagranicznych w Polsce),
- liczba odbiorców komunikatu o Polsce, (w tym zasięg informacji dostarczonych w elektronicznych kanałach przekazu i mediach społecznościowych),
- liczba wydarzeń promujących Polskę,
- liczba touroperatorów z państw kluczowych, którzy rozszerzyli w swoich katalogach polską ofertę turystyczną (na skutek wszystkich działań PR, w tym podróży studyjnych),
- liczba spotkań międzynarodowych stowarzyszeń w Polsce.

W PRAKTYCE

Proponowane taktyki:

- Promowanie turystyki dedykowanej:
 - turystyka edukacyjna,
 - turystyka kulinarna,
 - turystyka kulturalna,
 - promocja szlaków tematycznych, w tym transnarodowych/transeuropejskich,
 - pokazanie Polski jako przystanku w trakcie urlopu w Europie – (przykład: podróż do Paryża, Amsterdamu i Krakowa),
 - zachęcanie do poznawania polskich tradycji i świąt.
- Promowanie turystyki 3xE: wzrost zainteresowania elementami edukacyjnymi (*education*), przeżyciowymi (*excitement*) oraz rozrywkowymi (*entertainment*).
- Współpraca z niestandardowymi odbiorcami komunikatów (np. szkołami).
- Dostarczenie aktualnych i rzetelnych informacji o Polsce osobom odwiedzającym Polskę.

Przykładowe narzędzia:

- Wsparcie i promocja wybranych krajowych wydarzeń poza granicami, atrakcyjnych dla turystów odwiedzających Polskę, np.:
 - wydarzeń o charakterze sportowym,
 - wydarzeń czy festiwali, które wzbudzają zainteresowanie wielu widzów (np. Międzynarodowe Konkursy Pianistyczne im. F. Chopina, Festiwal Fantastyki Pyrkon).
- Zachęcanie do organizowanych w Polsce wizyt studyjnych dziennikarzy, liderów opinii oraz media relations.
- Intensywne i profesjonalne działania w mediach społecznościowych, bezpośrednia współpraca z blogerami.

- Bieżąca aktualizacja zdjęć i opisów polskich atrakcji turystycznych w Internecie oraz w popularnych aplikacjach, np. Wikivoyage Offline Travel Book.
- Wykorzystanie nowych technik i kanałów komunikacji, mediów społecznościowych, a także wykorzystywanie Augmented Reality.
- Pomoc w stworzeniu programów informacyjnych przeznaczonych dla europejskich szkół, które promują Polskę jako atrakcyjne i bezpieczne miejsce do organizacji wycieczek edukacyjnych/programy studyjne dla uczniów.
- Emisja filmów promujących atrakcje turystyczne Polski oraz dystrybucja materiałów na pokładzie samolotów, promów, pociągów, którymi obcokrajowcy przybywają do naszego kraju.
- Promocja walorów turystycznych Polski poprzez ich prezentację w komercyjnych formatach rozrywkowych i popularnonaukowych, które opisują światowe atrakcje turystyczne/kulinarne/kulturalne.
- Promocja Polski poprzez włączenie się w organizację wydarzeń flagowych.
- Współpraca ze studentami z programu Erasmus w Polsce.
- Reportaże w gazetach zagranicznych, np. z podróży rowerowych wzdłuż Wisły bądź szlakiem Green Velo.

2.10.5. Obszar KULTURA

KULTURA jest obszarem strategicznym z punktu widzenia polskiej racji stanu, jest także obszarem taktycznym – nośnikiem istotnych dla społeczeństw innych państw informacji, które tworzą prawidłowe tło dla przekazów dotyczących obszarów BEZPIECZEŃSTWO I POLITYKA, GOSPODARKA, TURYSTYKA, w niektórych przypadkach nawet NAUKA I INNOWACYJNOŚĆ.

Polska prowadzi wiele działań mających na celu promocję kultury za granicą. Są one jednak rozproszone i niewystarczająco skoordynowane. Szczególnym zadaniem będzie USPÓJNIENIE promocji kultury za granicą, tak, aby przeznaczane na nią zasoby przyniosły optymalne efekty.

Cele:

- promocja współczesnej kultury, której inspiracją jest tradycyjna kultura Polski. Zapoznanie międzynarodowej publiczności z polskim dziedzictwem i kulturą poprzez zapożyczenia, cytaty i kreatywne wykorzystanie polskiej kultury wysokiej,
- kontynuacja i wzmacnianie programów rezydencjalnych i stypendialnych, które służą pobytowi liderów opinii w Polsce oraz doświadczeniu polskiej kultury przez światowych liderów opinii,
- pielęgnowanie pamięci i wiedzy o wielkich Polakach w sposób przystępny i interesujący dla młodych pokoleń,
- popularyzacja polskiego dziedzictwa kulturowego za granicą, opieka nad polskimi miejscami pamięci,

- pielęgnowanie tożsamości narodowej w wymiarze kulturowym wśród Polonii i Polaków za granicą,
- popularyzacja polskiej historii wraz z naciskiem na eksponowanie wkładu polskiego w rozwój cywilizacji europejskiej.

Grupy docelowe:

- społeczeństwa państw szczególnie istotnych z punktu widzenia strategicznych celów Polski,
- liderzy opinii państw szczególnie istotnych z punktu widzenia strategicznych celów Polski,
- Polonia na całym świecie,
- akademicy i studenci,
- polscy twórcy.

Kamienie milowe:

- obchody Stulecia Odzyskania Niepodległości (2018),
- Konkurs Chopinowski 2020 oraz 2025.

Mierniki:

- liczba wizyt studyjnych i rezydencji liderów opinii (z obszaru kultury) w Polsce,
- liczba użytkowników i wizyt w mediach elektronicznych w serwisach prezentujących polską kulturę i dziedzictwo, ze szczególnym uwzględnieniem culture.pl oraz stron dedykowanych dla programów promujących kulturę za granicą,
- publiczność projektów (prowadzonych i wspieranych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz podległe mu jednostki) promujących polską kulturę za granicą,
- liczba projektów promujących polską kulturę za granicą, które pielęgnują pamięć i wiedzę o wielkich Polakach.

W PRAKTYCE

Proponowane taktyki:

- Wsparcie twórczości młodych artystów działających za granicami Polski. Tematyką wspieranych dzieł powinna być polska kultura i jej dziedzictwo. Warto wspierać także dzieła kultury popularnej, szczególnie o możliwie dużym zasięgu i pozytywnym odbiorze.
- Promocja polskich „specjalności” – obszarów kultury wysokiej, w których Polska ma wybitne osiągnięcia, np. Polska Szkoła Jazzu, Polska Szkoła Plakatu, design.
- Wykorzystanie postaci wielkich Polaków w komunikacji i promocji, opierając się na wybranych interesujących faktach oraz fabularyzowanej narracji z ich życia lub/i twórczości.

- Wprowadzenie programów rezydencjalnych i wizyt studyjnych także dla nieformalnych liderów opinii, w szczególności blogerów/vlogerów/youtuberów.

Przykładowe narzędzia:

- Uwzględnienie szczególnych grup docelowych: szkół średnich i wyższych w państwach kluczowych.
- Promocja postępującej digitalizacji polskiego dziedzictwa – dostępność dzieł dla międzynarodowej publiczności.
- Zaangażowanie środowisk polonijnych we współorganizację i promocję wydarzeń dotyczących ochrony i promocji miejsc dziedzictwa narodowego za granicą.
- Organizacja dni kultury polskiej w ramach dużych imprez kulturalnych za granicą.
- Intensyfikacja wizyt studyjnych w Polsce.
- Popularyzacja sylwetek najwybitniejszych twórców dawnych i współczesnych poprzez działania komunikacyjne w Internecie przy udziale liderów opinii, a także wykorzystanie dzieł najwybitniejszych twórców w kontekście atrakcyjnym dla odbiorcy. Istotne byłoby także uzyskanie patronatów np. UNESCO nad kolejnymi sezonami/rocznicami propagującymi wybitnych Polaków.
- Udział polskich twórców i artystów w międzynarodowych przedsięwzięciach kulturalnych (festiwalach, wystawach, targach).
- Koprodukcje międzynarodowe polegające na współpracy krajowych i zagranicznych instytucji kultury.

3. Zapewnienie skuteczności działań promocji Polski za granicą

Skuteczność działań

Skuteczne działania promocyjne wymagają:

- posiadania jasno określonego celu, który jest mierzalny (lub co najmniej obserwowalny),
- określenia mierników sukcesu,
- raportowania wyników po zakończeniu,
- stałej lub co najmniej okresowej ewaluacji,
- wyciągnięcia wniosków z efektów przeprowadzonych działań oraz zaimplementowania ich w kolejnych działaniach promocyjnych.

Jeżeli działanie promocyjne nie spełnia strategicznych celów komunikacyjnych promocji Polski, nie powinno być realizowane ani kontynuowane.

Spójność działań

Spójność przekazów oraz narzędzi komunikacyjnych jest kluczowa dla uzyskania satysfakcjonujących efektów promocji Polski. Bez spójnych działań państwa oraz instytucji pozarządowych nie jest możliwe osiągnięcie w krótkim okresie jakościowej zmiany wizerunku kraju, a przez to celów strategicznych Polski powiązanych z jej postrzeganiem za granicą.

Każda z instytucji odpowiedzialnych za promocję Polski za granicą w danym obszarze powinna przede wszystkim ocenić, jak działania promocyjne przełożą się na osiągnięcie celów strategicznych promocji oraz (jeśli to możliwe i adekwatne) w jaki sposób wpłyną na inne obszary objęte promocją za granicą.

Ponieważ działania promocyjne kraju są z założenia długofalowe, istotne jest osiągnięcie konsensusu co do wizji promocji wśród możliwie wielu grup politycznych. Uprawdopodobnia to kontynuację działań promocyjnych zgodnych z założonym brandingiem oraz celami i przekazem strategicznym, niezależnie od zmian w instytucjach odpowiedzialnych za promocję Polski za granicą.

3.1. Spójność planów działań promocji Polski za granicą

Zaleca się raz do roku dokonanie przeglądu planów działań promocji Polski za granicą, które będą realizowane przez poszczególne ministerstwa oraz podległe im jednostki.

Przedstawione plany powinny zawierać co najmniej opis:

- zakładanych celów działań promocyjnych,
- zakładanych grup docelowych działań promocyjnych,
- planowanych wydarzeń flagowych,
- wybranych taktyk oraz narzędzi.

Koordinacja planów oznacza ich przedłożenie Międzyresortowemu Zespołowi do spraw Promocji Polski za granicą. Kolejnym etapem powinno być przeprowadzenie konsultacji w ramach Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą pod kątem oczekiwanej synergii lub ewentualnej niespójności planowanych działań.

Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą określi termin oraz formę przedstawienia planów.

3.2. Raportowanie działań promocji Polski za granicą

Po zakończeniu roku kalendarzowego, ministerstwa wskazane przez Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą są zobowiązane do przedstawienia corocznego raportu z efektów wybranych działań promocyjnych Polski za granicą.

Raport powinien uwzględniać wartości **co najmniej** dwóch mierników z propozycji mierników podanych do każdego obszaru lub wybranych przez poszczególne ministerstwa jako najbardziej adekwatne do oceny efektów przeprowadzonych działań. Rokiem bazowym dla określania mierników, które będą wartościami względnymi, będzie rok 2017. Określenie miernika początkowego oraz wskaźnik sukcesu powinien zostać określony w strategiach kierunkowych poszczególnych ministerstw.

Raport powinien zostać przedstawiony Międzyresortowemu Zespołowi do spraw Promocji Polski za granicą corocznie do końca marca i dotyczyć roku poprzedniego. Jeżeli wartość miernika nie jest znana do końca marca, należy raportować go niezwłocznie po określeniu jego wartości.

Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą jest odpowiedzialny za zbieranie przedstawionych raportów od raportujących ministerstw oraz zaprezentowanie zestawienia raportowanych wskaźników na posiedzeniu Zespołu.

3.3. Ewaluacja działań promocji Polski za granicą

Co najmniej raz na trzy lata Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą zleci podmiotowi zewnętrznemu⁴ przeprowadzenie ewaluacji działań oraz ich efektów w obszarach objętych niniejszym dokumentem, zrealizowanych przez odpowiednie ministerstwa i podległe im jednostki w badanym okresie.

W raporcie końcowym z ewaluacji powinno znaleźć się co najmniej:

- zestawienie wartości raportowanych mierników z okresu 3 lat,
- analiza ilościowa i jakościowa wybranych działań promocyjnych, z uwzględnieniem spójności działań z wytycznymi zawartymi w niniejszym dokumencie oraz skuteczności działań (wpływie działań na osiągnięcie założonych celów strategicznych),
- analiza przyczyn, w przypadku nieosiągnięcia założonych celów,

⁴ Podmiot powinien posiadać wystarczające doświadczenie i kompetencje do wykonania ewaluacji.

- wskazanie skutecznych działań, które mogą stanowić dobrą praktykę,
- wytyczne dotyczące kontynuacji założeń lub wprowadzenia zmian, z uzasadnieniem.

Uwzględnienie obecności w wybranych rankingach międzynarodowych

W trakcie ewaluacji efektów działań promocyjnych należy uwzględnić obecność i miejsce Polski w wybranych międzynarodowych rankingach. Każdorazowo analizując obecność/brak obecności oraz miejsce w rankingu. Należy przeanalizować ewentualne zmiany w algorytmie rankingu, a także ocenić wiarygodność twórców i właścicieli rankingów.

Uwzględnić należy co najmniej obecność w rankingach:

Soft Power 30	Raport dotyczący soft power (zdolności państwa do pozyskiwania sojuszników i zdobywania wpływów dzięki atrakcyjności własnej kultury, polityki i ideologii).
Academic Ranking of World Universities (Shanghai)	Zestawienie poziomu uczelni wyższych na świecie; Pod uwagę bierze się: liczbę absolwentów czy pracowników, którzy otrzymali Nagrodę Nobla lub Medal Fieldsa, liczbę najczęściej cytowanych naukowców, liczbę publikacji w danych czasopismach, liczbę publikacji wymienionych w wybranych indeksach cytowań. W zestawieniu uwzględnia się też wielkość osiągnięć w stosunku do wielkości uczelni.
Brand Finance Top 100 Most Valuable Nation Brands	Ranking marek krajowych, tworzony na podstawie wskaźnika Brand Finance Nation Brand Strength Index (BSI), który uwzględnia 26 różnych zmiennych dotyczących trzech kategorii: inwestycji, społeczeństwa oraz dóbr i usług.
Global 500	Zestawienie 500 marek o najwyższej wartości.
Country RepTrak	Globalne Badanie Reputacji Państw (wśród użytkowników G8) mające za zadanie wyłonienie krajów cieszących się najlepszą opinią.

Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą będzie odpowiedzialny za wybór podmiotu zewnętrznego, który przeprowadzi ewaluację wszystkich obszarów objętych dokumentem, a także analizę i dystrybucję jej wyników do zainteresowanych instytucji.

3.4. Aktualizacja dokumentu „Kierunki promocji Polski na lata 2017-2027”

Założenia „Kierunków promocji Polski na lata 2017-2027” wynikają bezpośrednio z treści strategicznych dokumentów rządu polskiego. Weryfikacja celów, przekazów strategicznych oraz kluczowych kierunków promocji zapisanych w dokumencie „Kierunki promocji Polski na lata 2017-2027” dokonywana będzie każdorazowo na wniosek właściwego kompetencyjnie ministra, skierowany do Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą, przy zmianie kluczowych strategii państwa. Za weryfikację oraz wprowadzenie zmian odpowiedzialny jest Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą.

Jeżeli nie pojawią się zmiany kluczowych dokumentów strategicznych, dokument powinien być weryfikowany co najmniej raz na pięć lat.

Weryfikacja oznacza ocenę aktualności kierunków wskazanych w dokumencie, wykonaną przez członków i ekspertów Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą lub zleconą zewnętrznemu podmiotowi. Przy weryfikacji Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą może wziąć pod uwagę zalecenia, które zostaną przedstawione w raporcie po ewaluacji działań.

Słowniczek

Ambient marketing – wszelkie formy marketingu niestandardowego.

ATL – *Above the Line* – działania promocyjne prowadzone w mediach typu telewizja, radio, prasa, plakaty, reklama zewnętrzna (ang. *outdoor*), reklama wewnętrzna (ang. *indoor*), działania promocyjne prowadzone są dla szerokiej grupy odbiorców.

Augmented Reality – rzeczywistość rozszerzona; system łączący świat rzeczywisty z generowanym komputerowo. Zazwyczaj wykorzystuje się obraz z kamery, na który nałożona jest, generowana w czasie rzeczywistym, grafika 3D.

Branding – budowanie świadomości marki. Strategia marketingowa, której celem jest kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku konkretnej marki.

BTL – działania promocyjne skierowane do konkretnej grupy klientów niebędące reklamą w środkach masowego przekazu.

Business matchmaking – kojarzenie biznesów, organizacja spotkań i innych sposobności do poznania nowych partnerów biznesowych.

COO (ang. *country-of-origin*) – jest to kraj produkcji, miejsce skąd pochodzi produkt lub usługa. Efekt kraju pochodzenia jest efektem psychologicznym opisującym postawy, postrzeganie i decyzje dotyczące zakupów konsumentów pod wpływem etykietowania kraju pochodzenia produktów.

Fake news – forma przekazywania informacji, która opiera się na celowej dezinformacji lub oszustwie, rozprzestrzeniana poprzez drukowane i nadawcze serwisy informacyjne, media elektroniczne czy serwisy społecznościowe.

Fintech – sektor gospodarki obejmujący przedsiębiorstwa operujące w branży finansowej oraz technologicznej. Firmy określane mianem Fintechów najczęściej świadczą usługi finansowe za pośrednictwem Internetu.

Grass roots (działania) – oddolne, obywatelskie (działania).

Hash Marketing – (*hashtag marketing*) działania promocyjne i informacyjne wykorzystujące hashtag, słowo lub wyrażenie bez spacji poprzedzone symbolem # (ang. *hash*), będące formą znacznika (ang. *tag*), używaną w mediach społecznościowych (głównie Twitter).

Influence flow – optymalny i stały wpływ marki na swoją grupę docelową.

Just in time (działania) – (w marketingu) działania promocyjne i informacyjne prowadzone w czasie, kiedy odbiorca jest nimi szczególnie zainteresowany lub mają one dla niego szczególną wartość.

Kampanie remarketingowe – rodzaj kampanii reklamowej. Kampanie tego rodzaju wykorzystywane są w celu powtórzenia przekazu reklamowego użytkownikom, którzy odwiedzili stronę firmy/produktu.

Kampanie SEM – czyli marketing w wyszukiwarkach – ogół działań promocyjnych

które mają na celu uzyskanie jak najlepszych pozycji serwisu w (zarówno naturalnych, jak i płatnych) wynikach wyszukiwania wybranych słów/fraz kluczowych wpisywane przez użytkowników w zapytaniu do wyszukiwarki.

Mem (internetowy) – rodzaj memu, rozpowszechniany i powielany przy użyciu aktualnie funkcjonujących technologii komunikowania w Internecie. Jest jednostką informacji, która przybiera formę obrazka.

Start-up – przedsiębiorstwo lub organizacja stworzona w celu poszukiwania lub wprowadzenia w życie modelu biznesowego, który gwarantowałby jej rozwój. Przedsiębiorstwa te mają zwykle krótką historię, są w fazie rozwojowej i aktywnie poszukują nowych rynków.

Think tank – z założenia: niezależna organizacja doradcza, zajmująca się badaniami i analizami dotyczącymi spraw publicznych.

Third Party Endorsement – tzw. „wsparcie trzeciej strony”. Zlecane lub niezamówione rekomendacje, referencje, pozytywne opinie, wypowiedzi od podmiotu innego niż producent i sprzedawca produktu lub usługi.

Eksperci, konsultacje oraz bibliografia

Podczas pracy nad dokumentem zespół Fundacji Republikańskiej opierał się na ekspertyzach i opiniach ekspertów z dziedziny i zakresu promocji, strategii medialnych, komunikacji, spraw międzynarodowych, dyplomacji, prawa i gospodarki.

Lista ekspertów współpracujących:

Paulina Deryło, absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Warszawskiego, specjalistka od spraw Niemiec, zawodowo specjalistka od spraw komunikacji NBC Communications.

Dr Tomasz Gigoł, absolwent Szkoły Głównej Handlowej i Executive MBA w Institut Français de Gestion, wykładowca Collegium Mazovia oraz studiów podyplomowych w SGH, członek zarządu IDA Management (grupa ARP).

Piotr Jakubiak, absolwent Uniwersytetu w Lancaster oraz University College London, współzałożyciel Lancaster University Polish Society.

Andrzej Kensbok, absolwent Wydziału Filozofii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego i studiów MBA w szkole INSEAD. Wiceprezes Agencji Rozwoju Przemysłu, przewodniczący Rady Programowej Polskiego Towarzystwa Gospodarczego.

Grzegorz Kędzia, absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, specjalista do spraw polityki bezpieczeństwa państw byłego bloku wschodniego.

Paweł Malicki, absolwent Elektroniki Politechniki Wrocławskiej. Specjalista w dziedzinie obronności współpracujący z magazynem „Armia”, „Raport-WTO” oraz Defance24.pl.

Lidia Marcinkowska-Bartkowiak, absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i studiów specjalnych Gerhard-Mercator-Universität w Duisburgu. Wieloletnia Przewodnicząca Rady Związku Firm Public Relations, specjalista do spraw public relations, wykładowca London School of Public Relations.

Prof. Anna Młynarska-Sobaczewska, dr hab. nauk prawnych, profesor INP PAN. Kierownik Zakładu Prawa Konstytucyjnego i Badań Europejskich INP PAN, była prodziekan WPiA Uniwersytetu Łódzkiego.

Karol Piekut, ekspert Polskiego Centrum Studiów nad Prawem i Gospodarką Chin przy Wydziale Prawa i Administracji UW.

Maximilian Piekut, zastępca kierownika Polskiego Centrum Studiów nad Prawem i Gospodarką Chin przy Wydziale Prawa i Administracji UW.

Bartosz Raducha, absolwent Filologii Polskiej na Uniwersytecie Warszawski, przez wiele lat zawodowo związany z Narodowym Centrum Kultury i redakcją kwartalnika „Kultura Współczesna”.

Maciej Sadowski, absolwent studiów politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, współzałożyciel i szef Fundacji Startup Hub Poland zachęcającej talenty high-tech do pracy w Polsce.

Adam Stolarz, absolwent Akademii im. Leona Koźmińskiego na kierunku zarządzanie. Pracował m.in. w działach strategii i rozwoju biznesu: Telekomunikacji Polskiej S.A, Telekomunikacji Energetycznej Tel-Energo S.A (obecnie Exatel S.A), Polskie LNG S.A. Członek Zarządu Agencji Rozwoju Przemysłu S.A.

Dr Wojciech Tomaszewski, absolwent Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego, specjalista do spraw cywilizacji chińskiej i sowieckiej.

Tomasz Wróblewski, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego oraz University of Houston, wykładowca Collegium Civitas.

Krzysztof Zajac, dr inż. nauk chemicznych Politechniki Łódzkiej. Specjalista od spraw naukowej współpracy międzynarodowej oraz biznesu z zakresu chemii medycznej.

Dr Piotr Zawadzki, doktor nauk politycznych i polityk społeczny, adiunkt w Instytucie Polityki Społecznej Wydziału Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego, członek Zarządu Fundacji Naukowej Norden Centrum.

Konsultacje:

Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą.

Zespół zadaniowy do spraw marki Polska i zarządzania informacją o Polsce.

Ministerstwo Spraw Zagranicznych.

Bibliografia:

- S. Anholt, *Sprawiedliwość marek*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2006.
- C. Borrmann, *Methodological problems of FDI statistics in accession countries and EU countries*, „Hamburgisches Welt-Wirtschafts-Archiv Report”, 2003, nr 231.
- A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- M.J. Dollinger, *Entrepreneurship: Strategies and resources*. Marsh Publications, Lombard (IL) 2008.
- J. Górski, *Marketing narodowy i marka kraju a zdolności konkurencyjne gospodarki (rozprawa doktorska)*, Warszawa 2013.
- T. Kukołowicz, *Polscy artyści w wielkim świecie 2016, Raport dla Zespołu ds. Statystyki Kultury Narodowego Centrum Kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2016.
- R. Rojek, *Marka narodowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
- P. Szymański, *Między kontynuacją a adaptacją: polityka bezpieczeństwa i siły zbrojne państw bałtyckich*, „Komentarze OSW”, 2015, nr 190.
- M. Tomala, *Państwa bałtyckie wobec inicjatywy Partnerstwa Wschodniego*, „Krakowskie Studia Międzynarodowe” 4/2009.
- P.W. Zawadzki, *Szwedzka polityka imigracyjna, [w:] Europejskie polityki imigracyjne. Stare dylematy, nowe wyzwania*, red. G. Firlit-Fesnak, Ł. Łotocki, P.W. Zawadzki, Aspra JR F.H.U., Warszawa 2016.
- E. Stam, N. Bosma, A. Van Witteloostuijn, J. De Jong, S. Bogaert, A. Edwards, *Ambitious entrepreneurship: a review of the state of the art*, Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie, StudieReeks, Bruksela 2012.
- Badania rynku rosyjskiego 2014*, Polska Organizacja Turystyczna.
- S. Anholt, J. Hildreth, *Brand America. Tajemnica megamarki*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005.
- Charakterystyka polityk bezpieczeństwa Litwy, Łotwy i Estonii, [w:] red. M.A. Cichocki, Konsolidacja czy dezintegracja? Bezpieczeństwo w subregionie Morza Bałtyckiego*, „Nowa Europa – Przegląd Natoliński”, nr specjalny 2009.
- W. Clark, J. Luik, E. Ramms, R. Shirreff, *Closing NATO's Baltic Gap*, Tallinn 2016.
- G.A. Almond, S. Verba, *Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*, Princeton University Press, Princeton 1963.D.G.
- Dekada członkostwa w Unii Europejskiej. Perspektywa polityki społecznej*, red. C. Żołędowski, B. Rysz-Kowalczyk, M. Duszczyk, Instytut Polityki Społecznej UW, Warszawa 2015.

Europejskie polityki imigracyjne. Stare dylematy, nowe wyzwania, Aspra JR F.H.U., Warszawa 2016.

Frekwencja w atrakcjach turystycznych w latach 2011-2015, Polska Organizacja Turystyczna.

Global Entrepreneurship Monitor 2016, Polska Agencja Rozwoju Przemysłu, Warszawa 2017.

Innovation Union Scoreboard 2014, Komisja Europejska.

Kierunki promocji Polski do 2015 roku, Rada Promocji Polski, Warszawa 2010.

Blanchflower, A. Oswald, A. Stutzer, *Latent entrepreneurship across nations*, „European Economic Review” 4(45)/2001.

Z. Brzeziński, V. Adamkus, *Lithuania's Security and Foreign Policy Strategy*, Washington 2002.

Migrant entrepreneurs: Building our businesses creating our jobs 2015, The Centre for Entrepreneurs, Due Dil.

Polska-Rosja Diagnoza Społeczna, Centrum Polsko-Rosyjskiego Dialogu i Porozumienia, Warszawa 2015.

Prejudice in Britain 2015, YouGov.

Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2016.

Raport o stanie sektora MSP w Polsce 2016, Polska Agencja Rozwoju Przemysłu.

Rocznik statystyczny Polski 2016, Główny Urząd Statystyczny.

Rocznik statystyczny Polski 2017, Główny Urząd Statystyczny.

Social entrepreneurship and social innovation. Initiatives to promote social entrepreneurship and social innovation in the Nordic countries, TemaNord, Nordic Council of Ministers, 2015.

Statistisches Jahrbuch 2016, Statistisches Bundesamt.

Wnioski do dokumentu „Kierunki promocji Polski do 2015 roku”, Instytut Społeczno-Ekonomicznych Ekspertyz, Warszawa 2015.

Współpraca Gospodarcza Polska-Niemcy 2013-2014, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2015 roku, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2017.

Załącznik

Lista dokumentów strategicznych i innych dokumentów rządowych uwzględnionych w analizie

1. Dokumenty strategiczne:

- 1.1. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.);
- 1.2. Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej 2017-2021;
- 1.3. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju. Polska 2030. Trzecia Fala Nowoczesności;
- 1.4. Strategia Sprawne Państwo 2020;
- 1.5. Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”;
- 1.6. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”;
- 1.7. Strategia rozwoju systemu bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej 2022;
- 1.8. Polityka morska RP do roku 2020 (z perspektywą do 2030 roku);
- 1.9. Założenia do planów rozwoju śródlądowych dróg wodnych na lata 2016-2020 z perspektywą do roku 2030;
- 1.10. Strategia Rozwoju Transportu do 2020 r. (z perspektywą do 2030 r.);
- 1.11. Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa na lata 2012-2020;
- 1.12. Strategia modernizacji przestrzeni sprawiedliwości w Polsce na lata 2014-2020;
- 1.13. Strategia Bezpieczeństwo Energetyczne i Środowisko – perspektywa do 2020;
- 1.14. Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014-2020. Krajowe ramy strategiczne.;
- 1.15. Narodowy Program Zdrowia na lata 2016-2020;
- 1.16. Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020;
- 1.17. Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004-2020;
- 1.18. Koncepcja Obronna Rzeczypospolitej Polskiej.

2. Wystąpienia:

- 2.1. Exposé Beaty Szydło (Sejm, 18 listopada 2015 r.);
- 2.2. Exposé Witolda Waszczykowskiego (Sejm, 9 lutego 2017 r.).

3. Programy i inne dokumenty:

- 3.1. Programy z zakresu twórczości artystycznej i edukacji kulturalnej w tym *Promocja kultury polskiej za granicą 2018 – Promesa*;
- 3.2. Program Umieźdzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego;
- 3.3. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój 2014-2020;
- 3.4. Krajowy Program Badań. Założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa;
- 3.5. Zadania administracji rządowej na lata 2017-2018 w ramach realizacji rządowego programu współpracy z Polonią i Polakami za granicą w latach 2015-2020;
- 3.6. Program Rozwoju Turystyki do 2020 roku;
- 3.7. Plan działalności Ministra Spraw Zagranicznych na rok 2017;
- 3.8. Promocja gospodarki w oparciu o polskie marki produktowe – Marka Polskiej Gospodarki – Brand;
- 3.9. Plan działalności Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego na rok 2017;
- 3.10. Program Wieloletni „Niepodległa” na lata 2017-2021;
- 3.11. Plan działalności Ministra Sportu i Turystyki na rok 2017;
- 3.12. Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska;
- 3.13. Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012-2020;
- 3.14. Promocja Polskiej Gospodarki za granicą – raport PISM;
- 3.15. IAM Strategie dziedzin i megaprojektów w latach 2014-2017;
- 3.16. Program „Kultura polska na świecie”;
- 3.17. Promocja Gospodarcza Polski – podsumowanie kontroli NIK w 2015 r.