

Marka Polska

KONCEPCJA



MIĘDZYRESORTOWY ZESPÓŁ DO SPRAW PROMOCJI POLSKI ZA GRANICĄ

Marka **Polska**

KONCEPCJA

Dokument stanowi Załącznik do Uchwały Nr 8
Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą
z 27 lutego 2018 r. dotyczącej dokumentu
„Marka Polska – koncepcja”

Wydawca:

Ministerstwo Spraw Zagranicznych

www.msz.gov.pl

www.poland.gov.pl

ISBN 978-83-65427-70-0

© Ministerstwo Spraw Zagranicznych

Druk:

Legra

ul. Albatrosów 10C

30-716 Kraków

Spis treści

1. Wstęp	3
2. Marka kraju – wprowadzenie	4
3. Analiza dotychczasowych działań wokół marki Polska oraz wizerunku Polski i Polaków	11
4. Strategia budowania i wprowadzania marki Polska	18
4.1. Ekosystem marki Polska	23
4.2. Branding obywatelski	25
4.3. Ambasadorowie marki Polska	27
5. Marka Polska	29
5.1. Esencja marki Polska	31
5.2. Wartości marki Polska	32
5.2.1. Innowacyjna	34
5.2.2. Inspirująca	35
5.2.3. Otwarta	36
5.2.4. Przyjazna	37
5.3. Architektura marki Polska	37
5.4. Slogan marki Polska	39
5.5. Założenia systemu identyfikacji wizualnej (SIW) marki Polska	42
5.5.1. Rekomendacje odnośnie do logo marki Polska	44
5.5.2. Kolorystyka	46
5.5.3. Font i układ tekstów	47
5.5.4. Dobór zdjęć i sposoby ich prezentacji	47
5.6. Księga marki Polska	48
6. Monitoring i ewaluacja	49
7. Konsultacje, wykaz badań i dokumentów, bibliografia	52
Badania i dokumenty	52
Bibliografia	54

1. Wstęp

Niniejszy dokument proponuje nowe, zrozumiałe i **praktyczne zasady budowania, wprowadzania i realizowania** tzw. marki kraju dla Polski – marki Polska – w celu skutecznego promowania naszego kraju i wzmocnienia jego rozpoznawalności za granicą. Zasady te, po ich przyjęciu, powinny być stosowane zarówno przez instytucje państwowe i samorządowe, jak też zainteresowanych partnerów biznesowych. Mają służyć jako wytyczne przy tworzeniu konkretnych działań, kampanii i inicjatyw promocyjnych, które pomogą skoordynować przekazy dotyczące Polski wysyłane na zewnątrz.

Dokument ten bazuje na analizie dotychczasowych doświadczeń, dostępnych raportach i ekspertyzach oraz najlepszych i sprawdzonych międzynarodowych przykładach. W swoim założeniu nie ma charakteru „akademickiego”, lecz praktycznego i stosowanego opracowania zasad skuteczniejszej **promocji Polski i jej osiągnięć** przy pomocy narzędzia, jakim może być marka kraju. Ma być pomocny możliwie najszerszym kręgom osób i instytucji odpowiedzialnych lub czasowo zaangażowanych w prowadzenie działań promocyjnych dla Polski. Zawiera uwagi i sugestie zgłoszone w trakcie konsultacji z resortami i organizacjami branżowymi w ramach prac Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą oraz Zespołu zadaniowego ds. marki Polska i zarządzania informacją o Polsce.

Opracowanie to odpowiada w przystępny sposób na pytania: czym jest **marka Polska**, jakie płyną z niej dla Polski korzyści, jak ją stosować i jak z nią pracować. Omówione są w nim najważniejsze założenia i cele marki Polska, jej wartości, relacje z innymi markami, grupy odbiorców, założenia systemu identyfikacji wizualnej, zasady wprowadzania i stosowania oraz monitoring i ocena rezultatów. Przedstawiony w nim autorski, spójny, przejrzysty i **użyteczny model** marki Polska uwzględni zarówno długookresowe, jak i bieżące potrzeby oraz uwarunkowania naszego kraju na najbliższe lata, zgodnie z przyjętymi założeniami strategicznymi polityki zagranicznej, gospodarczej, kulturalnej i historycznej.

Model ten musiał być zaprojektowany jako praktyczny, prosty i zrozumiały, aby mógł być stosowany w codziennej pracy przez osoby i instytucje zajmujące się promowaniem Polski za granicą. Daje on możliwości wielu zastosowań np. w marketingu i szeroko rozumianej komunikacji. Jest elastyczny, współczesny, intuicyjny i łatwy do zapamiętania, a także perspektywiczny, aby mógł funkcjonować przez przewidywalny, dłuższy czas. Mówi językiem wzajemnych **korzyści** zarówno z punktu widzenia odbiorcy zagranicznego, jak i nadawcy (np. instytucji reprezentującej interesy Polski).

Tak prowadzona promocja Polski będzie skoordynowana i bardziej skuteczna, a głos Polski bardziej wyrazisty we wszystkich obszarach ważnych dla naszego kraju.

2. Marka kraju – wprowadzenie

W zglobalizowanym świecie większość krajów aktywnie promuje swoje **interesy narodowe** i stara się wywierać wpływ na zagraniczną opinię publiczną dążąc do tego, by ich głos był słyszany, a stanowisko w kluczowych kwestiach zrozumiałe. Konkuruje ze sobą, by przyciągnąć zagraniczne inwestycje, turystów, kapitał ludzki i finansowy oraz by wspomóc eksport swoich towarów, usług, osiągnięć intelektualnych, naukowych, kulturalnych i – coraz częściej – społecznych (działalność humanitarna, ochrona środowiska, odpowiedzialny rozwój itp.). W działaniach swoich kraje posługują się coraz częściej tzw. „brandingiem narodowym”, zwanym też „brandingiem krajów”, wykorzystując lub tworząc **świadomie** od podstaw markę swojego kraju, jako narzędzie wpływu, informacji i promocji.

Dla uniknięcia nieporozumień, w niniejszym opracowaniu używane będzie pojęcie „**marka kraju**”, zamiast „marka narodowa”, gdyż to drugie używane jest często dla określenia ogólnonarodowych marek produktów danego kraju w celu odróżnienia ich od marek regionalnych, lokalnych czy globalnych.

W ujęciu zaproponowanym w tym dokumencie marka kraju nie jest „zdjęciem” odzwierciedlającym różnorodne cechy lub obiegowe opinie, ale praktycznym i **aktywnym narzędziem** służącym do promowania kraju i jego długookresowych, żywotnych i strategicznych interesów. W tym rozumieniu marka nie jest celem samym w sobie, a drogą do osiągnięcia zakładanych przez państwo celów. Marka ma budować i wzmacniać silną pozycję międzynarodową kraju i promować jego **pożądane postrzeganie**, a nie jedynie odzwierciedlać stan obecny, choćby był uważany za zadowalający.

Mając to na uwadze autorzy proponują stworzenie i używanie **marki aspirującej**, która modyfikuje zastany wizerunek i zmienia go na bardziej korzystny, wypuklając zarysowane w strategii państwa cele długookresowe, zamiast marki odzwierciedlającej, która z natury powiela istniejące stereotypy.

Marki mogą wywoływać skojarzenia dobre, neutralne, albo złe. W przypadku poszczególnych krajów mogą być mieszane: w niektórych aspektach bardzo dobre (piękna przyroda), w innych złe (system polityczny) lub neutralne (żywność). Dzięki świadomym działaniom wokół marki kraju oraz stosując zasadę marki aspirującej, można skutecznie **przemodelować postrzeganie** krajów i narodów. Niektóre kraje całkowicie zmieniły postrzeganie siebie i swojej roli w II wojnie światowej. Proces ten był długotrwały, ale zaplanowany i efektywnie wprowadzany na wielu poziomach. Innym przykładem świadomych działań jest Australia, której rząd doszedł do wniosku, że wizerunek kraju, jako celu podróży turystycznych, był co prawda idealny, ale niewiele osób – w tym zagraniczne media i politycy – zdawało sobie sprawę z osiągnięć

naukowych, artystycznych, edukacyjnych i technologicznych Australii. Rozpoczęto więc **zaplanowany** wieloletni program zmiany postrzegania kraju za granicą pod nazwą „Australia Unlimited”, skupiający się na tych właśnie niedocenianych lub nieznanymi przez zagranicę dziedzinach.

Marka to nie znak graficzny ani hasło promocyjne. To suma celowo kreowanych skojarzeń, wrażeń, doświadczeń i odczuć własnych, jak i zasłyszanych oraz obiegowych opinii (a więc nie zawsze obiektywnych i prawdziwych), jakie mamy na temat produktu, miejsca, czy osoby. Marka produktu łączy cechy fizyczne i нефizyczne, jest więc łatwiejsza do kreowania i zarządzania. Marka kraju ma bardzo ograniczony wymiar fizyczny sprowadzający się jedynie do doświadczeń turystycznych oraz ewentualnego kontaktu z markami komercyjnymi, jako markami kraju pochodzenia – jeżeli takie istnieją. Może być jedynie zespołem skojarzeń i emocji – rzadko wspartych rzetelną wiedzą – istniejących w świadomości odbiorców. Tworzy więc wyobrażenia na temat danego kraju.

Niektórzy (np. Keith Dinnie, „Nation Branding”¹) definiują markę kraju jako wyodrębniony zbiór cech wywodzących się z kultury danego kraju i narodu, które wyróżniają go na tle innych krajów i narodów, a jednocześnie są dla innych narodów interesujące i wartościowe. Takie definicje mają jednak ograniczone zastosowanie praktyczne w budowaniu marki kraju, gdyż mnogość różnorodnych, często wykluczających się cech, które mogą być przypisywane danemu krajowi lub narodowi powoduje zasadnicze trudności w zagregowaniu ich do zaledwie kilku powszechnie akceptowanych i autentycznych.

Posługiwanie się cechami w odniesieniu do wizerunku całego kraju i jego marki nie byłoby zatem skuteczne, gdyż byłoby uzależnione od cech reprezentowanych przez konkretne indywidualne osoby (Polaków) symbolizujących cały kraj i wszystkich jego mieszkańców. Z drugiej strony, zależałoby od **percepcji** konkretnych obcokrajowców wynikającej z ich kontaktów z konkretnymi Polakami w konkretnych sytuacjach. Jedni powiedzieliby więc, że Polacy są gościnni – inni, że opryskliwi; jedni, że pracowici – inni, że leniwi itd. Uogólnienia takie są niebezpieczne, a opieranie marki kraju na konkretnych cechach ludzkich przypisywanych całemu narodowi szkodliwe, gdyż może jedynie utrwalać stereotypy. Poza tym, uogólnienia mogą być związane z różnymi systemami wartości wyznawanych przez obcokrajowców oraz z różnicami kulturowymi.

¹ „Nation Branding. Concepts, Issues, Practice”, Keith Dinnie, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.

WAŻNE

Należy jak najszybciej i jak najdalej odejść od szkodliwej tendencji „pławienia się” w wyimaginowanej „polskiej mentalności”, gdyż jest to hamulcem pozytywnego myślenia Polaków o sobie i o swoich sukcesach. Łatwo wpaść w błędne koło i pułapkę poszukiwania cech-wyróżników, zamiast dążyć do tego, by obcokrajowcy postrzegali Polskę jako **interesujący, ale normalny kraj**. Dlatego budowanie wizerunku kraju powinno opierać się na **osiągnięciach i zachowaniach** poszczególnych obywateli. „Pomóż obcokrajowcowi, gdy rozgląda się bezradnie na ulicy” jest ważniejszym przekazem, niż „Jako naród jesteśmy tacy lub inni...”.

Spośród wielu definicji marki kraju na uwagę zasługują również następujące²:

- C. Lodge: „Marka kraju to więcej niż symbolika i aspekty wizualne, to przejaw zbiorowej woli oferowania i dostarczania **konkurencyjnej i atrakcyjnej wartości**”;
- S. Anholt: „Marka kraju służy wyrażeniu **pozycji konkurencyjnej** kraju, czyli jego silnych stron wynikających z położenia geograficznego, gospodarki, kultury, systemu edukacji, atrakcyjności destynacji turystycznych oraz produktów eksportowych”;

oraz polska propozycja:

- Instytut Marki Polskiej: „Marka narodowa jest spójną całością, kompozycją wizerunku i reputacji, stanowiącą sumę wartości funkcjonalnych oraz emocjonalnych, które kraj dostarcza otoczeniu (światu), a które znają, cenią i których pożądamy interesariusze marki, czyli organizacje, grupy i ludzie, którzy mogą wywierać wpływ na kraj lub na których on może wpływać. Marka narodowa jest sumą uogólnionych doświadczeń jej interesariuszy”.

Autorom opracowania najbliższe jest podejście reprezentowane przez Lodge’a i Anholt’a. Obaj podkreślają bowiem **aspekt konkurencyjności** wobec innych krajów oraz fakt, że marka kraju to nie jedynie powierzchowne aspekty wizualne. Definicje te są też prostsze, a przez to bardziej zrozumiałe i łatwiejsze do stosowania, jako wyznacznik postępowania, przez osoby odpowiedzialne za działania wokół marki Polska.

Marki krajów są z natury **etnocentryczne**. Czerpią z bogactwa kultury i dziedzictwa swoich narodów oraz opierają wszelkie działania na swoich mieszkańcach, jako reprezentantach. Jednocześnie muszą mieć „skondensowany” charakter, aby skutecznie docierać do odbiorców zagranicznych, gdyż nikt nie jest w stanie przyswoić sobie pełnej wiedzy i wszystkich informacji o innym kraju. Każdy kraj ma bogatą i złożoną naturę, której nie sposób oddać w kilku słowach lub w prostych obrazach. Marce kraju trzeba

² „Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju”, Marta Hereźniak, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

więc nadać pożądaną treść i charakter przy uwzględnieniu trudnych do pogodzenia sprzeczności (złożoność krajów oraz ograniczenia percepcyjne odbiorców). Dlatego też, zgodnie z metodologią stosowaną w brandingu narodowym oraz praktyką wielu krajów, określa się **esencję marki**, która w 2–3 słowach wyraża jej ducha, oraz zestaw 3–5 tzw. **wartości marki**. Podkreślić należy, że nie są to w potocznym rozumieniu „cechy narodowe”, ani cechy osób. Wartości te są praktycznym wyznacznikiem, w jaki sposób powinny być podejmowane wszelkie działania związane z budowaniem wizerunku i promowaniem kraju. Szczegółowy opis wartości dla marki Polska zamieszczony jest w rozdziale 5.2.

Aby odnieść sukces, świadomość znaczenia marki kraju musi **przenikać** wszystkie dziedziny i aktywności wpływające na jego wizerunek, nie tylko te zaplanowane jako działalność *stricte* informacyjna i promocyjna. Wielu obcokrajowców pragnie odwiedzić kraje skandynawskie, czy Nową Zelandię pod wpływem literatury i filmów ukazujących tamtejsze krajobrazy w sposób wyzwalający w widzach chęć zobaczenia tych miejsc na własne oczy. Dbłość o wizerunek swojego kraju i odpowiednie „sprzedawanie” go zagranicznym odbiorcom są więc niejako wbudowane w tok myślenia – w artystyczne DNA – twórców z owych krajów.

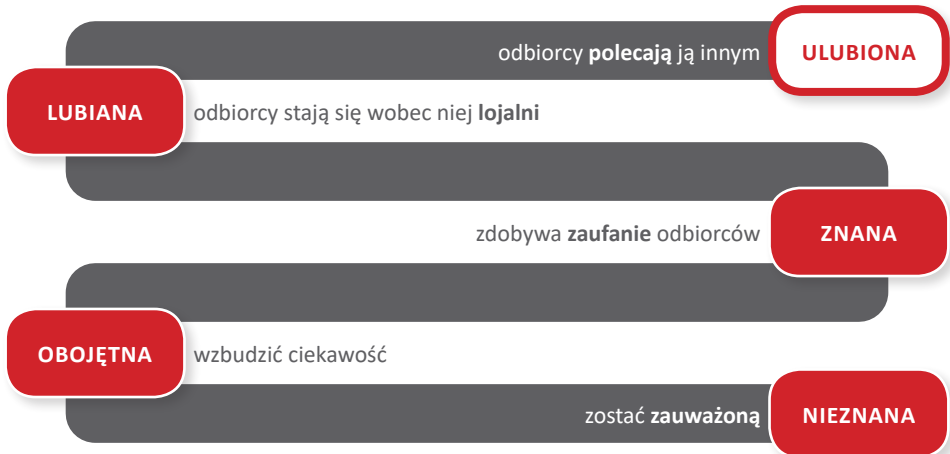
Pożądaný pozytywny wizerunek kraju pomaga pozyskać tych samych turystów i inwestorów oraz te same rynki eksportowe, czy strefy wpływów politycznych i kulturalnych, o które zabiegają inne kraje. Należy przy tym pamiętać, że inne elementy składają się na pozytywny wizerunek kraju w oczach turysty, a inne np. inwestora. Sporym problemem do pokonania, jeśli chodzi o wyróżnienie się na tle innych krajów, jest swista dychotomia odbiorców zagranicznych. Z jednej strony deklarują oni, że poszukują w innych krajach i ich kulturze odmienności i wyjątkowości (np. podczas podróży wakacyjnych), a z drugiej czują się podczas podróży o wiele bardziej komfortowo w środowisku sobie znanym (lub takie przypominającym), dlatego często preferują znane sieci restauracji lub hoteli.

WAŻNE

Wyszukiwanie lub tworzenie niezwykłych wyróżników za wszelką cenę może być w przypadku marek krajów ryzykowne lub nawet zgubne. Marka kraju, w przeciwieństwie do typowej marki produktowej, nie powinna szokować odmiennością, lecz wywrzeć przyjemne wrażenie i zachwycić czymś znajomym i rozpoznawalnym. Marki krajów są bardzo wrażliwe na zasadę „lubimy to, co znamy”, stąd też dążą do ideału „**znanej i lubianej**”, lub wręcz „**ulubionej**”, bardziej niż „zaskakującej i odmiennej”.

Wyróżnia się kilka etapów, które prowadzą do takiego idealnego celu:

- marka nieznana – zostać **zauważoną**,
- obojętna – wzbudzić **zainteresowanie**,
- znana – zdobywa **zaufanie** odbiorców,
- lubiana – odbiorcy stają się wobec niej **lojalni**,
- ulubiona – odbiorcy **polecają** ją innym.



Rysunek 1

Przejsie od etapu 1 do etapu 5 wymaga **zaplanowanego** podejścia oraz wysiłku i koordynacji. Marka Polska jest na etapie wstępnym; jest słabo rozpoznawalna i zbyt rzadko **zauważana**, należy więc w przemyślany, kreatywny i konsekwentny sposób zacząć ją budować i promować (patrz rozdz. 4). Na etapie wstępnym nie wolno epatować zagranicznej opinii publicznej rzekomą polską odmiennością i nieprzewidywalnością, gdyż taki obraz może jedynie budzić obawy w nieznających nasz kraj odbiorcach. Działania muszą być ukierunkowane na wzbudzenie **zainteresowania** tym, co marka może zaferować. **Zaufanie** odbiorców – w tym przypadku obcokrajowców – marka Polska pozyska, jeśli działac będzie zawsze zgodnie ze swoimi wartościami i obranymi standardami. Polska ma już olbrzymi potencjał budowania **lojalności** odbiorców, gdyż – jak pokazują różnorakie badania (np. raport Deloitte „Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści z organizacji turnieju UEFA EURO 2012”) – obcokrajowcy, którzy albo odwiedzili nasz kraj, albo mieli kontakty osobiste lub zawodowe z Polakami, niezmiennie deklarują swoją wysoką satysfakcję i chęć dalszych kontaktów. Należy więc pokazywać i utrwalać obraz Polski i Polaków, jako sympatycznych, miłych i przyjaznych. **Polecanie** Polski przez indywidualnych obcokrajowców, jako miejsca do spędzenia urlopu, wyjazdu na

studia, czy rozwinięcia działalności gospodarczej, będzie najwyższym wyznacznikiem sukcesu marki Polska.

Rozpoznawalność marki kraju nie musi opierać się na sztucznie kreowanej „inności”. Dobrym przykładem są Niemcy, które zdecydowały się przed mistrzostwami FIFA 2006 odejść w sposób przemyślany i zaplanowany od swojego wizerunku dobrze zorganizowanego, technologicznie zaawansowanego i skutecznie działającego kraju (co uznawane jest za wyróżnik Niemiec). Rząd Niemiec uświadomił sobie, że wizerunek typowo technologiczny jest uważany przez obcokrajowców za nieco bezduszny i mało sympatyczny. Szeroko promowana akcja „Du bist Deutschland!” (Niemcy to Ty!) uświadamiała zwykłym obywatelom, jak ważne jest po prostu bycie pomocnym, miłym i sympatycznym wobec gości zagranicznych. Również autorzy tego opracowania proponują szeroko zakrojoną kampanię informacyjną skierowaną do polskiej opinii publicznej, jako cennego narzędzia przy wprowadzaniu marki Polska.

W odróżnieniu od niektórych ekspertów, którzy są za tworzeniem wyróżników krajów w postaci „cech narodowych”, autorzy tego opracowania, na podstawie wieloletniego doświadczenia i najlepszych międzynarodowych praktyk, uznają **roznawalność marki kraju poprzez odwoływanie się do osiągnięć jego obywateli za najskuteczniejszą znaną technikę budowania marki kraju**. Działaniom tego typu poświęcone jest więcej uwagi w rozdziale 4.

Bazując na ciekawych spostrzeżeniach Carly Stec dotyczących projektowania marki (HubSpot Marketing), autorzy opracowania uważają, że dobrze zaprojektowana marka kraju powinna spełniać następujące kryteria:

1. **Jasny cel:** budowanie pozytywnego zainteresowania i **inspirowanie** w sposób zgodny z obranymi wartościami marki.
2. **Spójność:** spójność wszystkich działań: od logotypów, przez treść przekazów informacyjnych, po zachowanie wobec obcokrajowców. Tylko spójny i konsekwentnie wyrażany oraz powtarzany na wszelkich poziomach **przekaz**, wzmocniony realnymi działaniami, ma szansę utrwalić się w umysłach odbiorców.
3. **Elastyczność:** łatwość adaptacji do potrzeb i konkretnych sytuacji, aby umożliwić **różne formy i cele** jej stosowania, dla różnych odbiorców i przez wiele lat – oraz zezwalać na modyfikacje, jeśli okażą się one niezbędne ze względu na zmieniającą się sytuację gospodarczą i społeczną, czy trendy w komunikacji. Spójność i elastyczność nie wykluczają się nawzajem w konkretnych działaniach i programach: marka kraju, spinająca wszelkie działania promocyjno-informacyjne, determinuje zawartość przekazów, treści i styl; submarki branżowe lub regionalne mogą być różnorodne, ale zgodne z wytycznymi marki głównej kraju.
4. **Emocje:** w promocji kraju same statystyki, dane, czy fakty historyczne nie wystarczą. **Współczesna komunikacja** powinna poruszać serca odbiorców, angażować do

interakcji, wciągać w dialog, wyzwalać pozytywne wspomnienia, budzić marzenia, motywować do działania.

5. **Zaangażowanie:** techniki i zasady tzw. „**brandingu obywatelskiego**”, opisanego bliżej w rozdziale 5.1.
6. **Realistyczna obietnica marki:** czyli „**dotrzymanie słowa**” wobec odbiorców, głównie zagranicznych; autentyczność.
7. **Ewaluacja i modyfikacje:** należy przyglądać się wnikliwie temu, co robią inne kraje (konkurencja), śledzić najnowsze trendy oraz najlepsze i najgorsze praktyki w brandingu krajów – i robić wszystko **lepiej**.

3. Analiza dotychczasowych działań wokół marki Polska oraz wizerunku Polski i Polaków

Zgodnie z założeniami, na potrzeby niniejszego dokumentu analiza **postrzegania i wizerunku Polski i Polaków** przeprowadzona została na podstawie wielu istniejących badań i opracowań, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, zleconych w latach 2000–2016 przez szereg instytucji państwowych i branżowych, a także materiałów udostępnionych autorom przez zamawiającego³. W analizie wykorzystano również międzynarodowe rankingi i dokumenty poświęcone pozycji poszczególnych krajów oraz ich marek na arenie międzynarodowej, a także raporty branżowe i opracowania naukowe odnoszące się do najlepszych światowych praktyk.

Ze względu na mnogość analizowanych materiałów, które na przestrzeni lat niezmiennie przedstawiają podobne postrzeganie Polski i Polaków, zarówno przez samych siebie, jak i przez obcokrajowców, nie inicjowano kolejnych długotrwałych i kosztownych badań. Zakres i liczba tych istniejących wydają się być wystarczające dla opracowania przydatnej syntezy, na podstawie której możliwe jest przedstawienie autorskich wniosków najbardziej przydatnych z punktu widzenia **praktycznych wytycznych dla tworzenia marki Polska**. Niemniej jednak, na potrzeby niniejszego opracowania, w maju 2017 r. zrealizowano anonimowe ankiety dotyczące postrzegania Polski i Polaków w 11 krajach (USA, Japonia, Chiny, Izrael, Rosja, Niemcy, Francja, Czechy, Litwa, Węgry, Bułgaria) oraz przeprowadzono badania ankietowe dotyczące proponowanych wartości i sloganu marki Polska wśród studentów warszawskich uczelni. Otrzymano zwrótnie ponad 500 ankiet. Ich wyniki są omówione w dalszej części tego rozdziału.

Próby stworzenia **jednolitej marki Polska** trwają od kilkunastu lat. Nie udało się jednak wypracować całościowej, jasnej koncepcji, wartości, sloganu, czy symbolu graficznego. Przyczyną ku temu, w opinii autorów niniejszego opracowania, jest kilka. Najważniejsze z nich przedstawione są pokrótce poniżej:

- Założeniem przy konstruowaniu marki Polska była teraźniejszość, czyli proste odzwierciedlenie stanu zastanego, zamiast **przyszłości**, czyli świadomego aspirowania do pozytywnej zmiany wizerunku i postrzegania kraju.
- Wzorując się na technikach tworzenia marek produktowych, jako bazę do budowania marki Polska obierano umowne cechy Polski i Polaków, które nic nie mówiły obcokrajowcom, zamiast opierania się na autentycznych obecnych i przeszłych **osiągnięciach kraju oraz jego obywateli** (używano np. określeń „Jesteśmy narodem z lekkim, pozytywnym ADHD”, „Polska potrafi płynąć pod prąd”, „Polska jest intensywna”).

³ Spis badań i analiz uwzględnionych w niniejszej pracy został umieszczony w rozdziale 7.

- Dążąc za wszelką cenę do wykreowania wyróżników Polski i Polaków, niemal jako sztuka dla sztuki, bez względu na możliwe ujemne **konsekwencje wizerunkowe**, powielano niekiedy negatywne stereotypy („Odczuwamy chroniczne niezadowolenie z istniejącego stanu rzeczy. Czasem przyjmuje to formy negatywnej motywacji – polskie narzekactwo”).
- Posługiwano się łatwymi schematami, np. odwołując się do położenia „w sercu Europy”, albo promując Polskę, jako „pomost między Wschodem, a Zachodem”, co pokazywało myślenie uprzedmiotowione i bierne (po pomocy po prostu przechodzi się w obie strony), zamiast podmiotowego i aktywnego. „Pomost” sugeruje też, że jesteśmy czymś pośrodku, jak Turcja między Europą i Azją, a Polska jest i zawsze była częścią cywilizacji zachodniej, grecko-rzymskiej, nie wschodniej. Jeżeli Polska może czymś zaskoczyć typowego mieszkańca Hiszpanii, czy Chin to właśnie tym, jak bardzo jest **europejska i normalna**, nie egzotyczna i nieprzewidywalna, wbrew niektórym stereotypom powielanym nierozsądnie, zazwyczaj w dobrej woli, również w oficjalnych przekazach. Podobne pułapki wizerunkowe istnieją w przypadku schematu „serce Europy”. Po pierwsze – kilka krajów jest położonych w sercu Europy. Po drugie – serce zbyt mocno kojarzy się z czymś rozedrganym, podatnym na nagłe zmiany i kierowanym jedynie emocjami. Taki kontekst na pewno nie jest do zastosowania w przypadku promowania Polskiej gospodarki, nauki, czy edukacji. Specjaliści z dziedziny marketingu i reklamy są świadomi tych ograniczeń i zawsze równoważą „serce” z racjonalnym myśleniem (np. reklama marki samochodu oparta na „hiszpańskim temperamentie i niemieckiej precyzji” lub seria reklam usług telekomunikacyjnych, w których główną rolę grały Serce i Rozum).
- Koncentrowano się na pojedynczych wydarzeniach i kosztownych kampaniach reklamowych w zagranicznych mediach, zamiast w sposób skoordynowany opracować i wprowadzić zasady promowania Polski z uwzględnieniem **długookresowych celów strategicznych kraju**. Wydarzenia te były przy tym słabo lub w ogóle nie nagłaśniane. Nie były też skoordynowane w ramach różnych organizacji i instytucji, przez co traciły na efekcie synergii i skali.
- Nie dbano o szerokie uświadomienie wśród społeczeństwa pilnej **potrzeby promocji Polski** w oparciu o jej narodowe sukcesy i osiągnięcia. Dotyczy to również instytucji administracji publicznej i samorządowej. Debata publiczna oraz towarzyszące jej działania edukacyjno-informacyjne są niezbędne, by osiągnąć sukces, jak wskazują doświadczenia innych krajów.

W tworzeniu marki każdego kraju ważna jest krytyczna analiza oraz uwzględnienie trzech ważnych elementów:

- **stan wyjściowy** (silne i słabe strony kraju oraz związane z nimi szanse i zagrożenia);
- **wizerunek wewnętrzny** (postrzeganie mieszkańców kraju przez samych siebie);
- **wizerunek zewnętrzny** (postrzeganie danego kraju i jego mieszkańców za granicą).

Analiza silnych i słabych stron wizerunku Polski (Wnioski do dokumentu „Kierunki promocji Polski do 2015 roku”) przeprowadzona przez Instytut Społeczno-Ekonomicznych Ekspertyz wskazuje najczęściej dziedzictwo kulturowe, tradycje demokracji i praw człowieka oraz gospodarkę, jako **silne strony**. Za słabe strony uznane są: brak jedności społeczeństwa w kwestiach ważnych wizerunkowo, brak koordynacji działań promocyjnych, niedostateczna obrona wizerunku kraju na zewnątrz oraz niedostateczne komunikowanie wewnątrz kraju potrzeby ochrony wizerunku. Szanse i zagrożenia odnoszą się do konkretnych sektorów gospodarki i życia społecznego. Jako szanse wskazuje się m.in. zawirowania na świecie dotyczące bezpieczeństwa (Polska może się stać atrakcyjniejszą destynacją turystyczną) i nasz kapitał ludzki (zachęta dla inwestorów). Wśród zagrożeń wymieniane jest zanieczyszczone powietrze (nagłośnienie w mediach zagranicznych może zniechęcić turystów) i nadmierne skupianie się na promocji Polski przez kulturę, zwłaszcza wysoką, co ogranicza zakres oddziaływania marki Polska na szerokie rzesze obcokrajowców.

Postrzeżenie Polaków przez samych siebie wydaje się być nacechowane znacznym **samokrytycyzmem** i nieumiejętnością doceniania własnych sukcesów. W niektórych wywiadach cytowanych w w/w dokumencie padały nawet stwierdzenia: „próba komunikowania naszych narodowych sukcesów w kraju zostanie uznana za propagandę”, „sukcesy nie są uznawane przez część społeczeństwa”, „istnieje silny podział na dwie Polski”, czy „specyficzna mentalność mieszkańców Polski, w tym przedsiębiorców, jest przeszkodą dla rozwoju promocji Polski”.

Takie postawy rezygnacji są zapewne przyczyną tego, że „Polska nie zawsze w pełni wykorzystuje swoje atuty i nie komunikuje światu swoich sukcesów”. Marka Polska może więc być także narzędziem zmiany **świadomości obywateli** naszego kraju, instrumentem zmiany postaw i sposobu myślenia o naszych osiągnięciach, zwłaszcza że opinie Polaków o samych sobie są bardziej krytyczne, niż opinie obcokrajowców o Polakach.

W kontekście powyższej analizy warto podkreślić, że doświadczenia innych krajów pokazują, że przy budowaniu marki kraju należy unikać nadmiernego koncentrowania się na postrzeganiu danego narodu przez samych siebie – zamiast na postrzeganiu przez innych – a także nadmiernego skupiania się na stanie obecnym (teraźniejszość), zamiast na **stanie pożądanym (przyszłość)**.

Autorzy nie chcą oddawać charakteru kraju i narodu na kształt fotografii rzeczywistości, lecz **„zaprojektować”** pożądany przyszły wizerunek kraju, który będzie spójny z założeniami przyjętymi przez już realizowane i planowane projekty rządowe. Wymaga to **wykreowania** marki, która będzie wspierać cele określone m.in. w „Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR)”, „Strategii Polskiej Polityki Zagranicznej 2017–2021” oraz priorytetach dyplomacji publicznej Polski, uwzględniając również podejście zawarte w projekcie dokumentu „Kierunki promocji Polski na lata 2017–2027”: „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”.

Taki pożądaný wizerunek wśród odbiorców zagranicznych, który wynika jednocześnie z autentycznych przesłanek, to:

- Polska jako bezpieczny, stabilny i interesujący kraj europejski z nowoczesną gospodarką i atrakcyjną ofertą produktów i usług o przewidywalnej, wysokiej jakości i wartości;
- Polacy jako naród przedsiębiorczy, przyjazny i otwarty na innowacje oraz kontakty zagraniczne, a jednocześnie wierny wyznawanym wartościom i zasadom.

Należy podkreślić, że kreacja taka, chociaż „**aspirująca**”, a nie „odzwierciedlająca”, jest realistyczna. Marka zbudowana na fałszywych konceptach nie wytrzymałaby konfrontacji z rzeczywistością.

Przeanalizowane wyniki dotychczasowych badań poświęconych Polsce oraz wcześniejsze opracowania pokazują, że wiedza za granicą na temat Polski jest raczej niska, a postrzeganie różne w zależności od regionu świata i od grupy społecznej. Największą wiedzę o Polsce deklarują lub posiadają jej najbliżsi sąsiedzi, a znacznie mniejsza, lub praktycznie nieistniejąca, jest ona w odległych krajach. Problemem w postrzeganiu Polski za granicą są więc nie tyle negatywne stereotypy, co ogólny brak wiedzy o Polsce. Można zatem powiedzieć, używając pojęcia marketingowego, że „marka Polska” to „**produkt no-name**”, który niknie w tłumie innych krajów. Jest to o tyle istotne, że łatwiej jest budować **pożądaný wizerunek kraju i narodu** od początku, zgodnie z przyjętymi założeniami i pożądanymi efektami, niż musieć przełamywać silnie zakorzenione i negatywne opinie.

W dokumencie „Program Wieloletni NIEPODLEGŁA na lata 2017–2021” zwrócono uwagę na fakt, że „wizerunek Polski w świetle dotychczasowych badań cierpi na szereg deficytów” oraz że brak jest spójnego i **atrakcyjnego wizerunku Polski za granicą**.

Opracowanie „Wizerunek Polski i Polaków w badaniach wizerunkowych prowadzonych za granicą” wykonane na zlecenie MSZ w grudniu 2015 roku również podkreśla, że podstawowym problemem wizerunkowym Polski jest niski poziom wiedzy o niej lub jej całkowity brak. Jest to szczególnie widoczne w Azji (kierunek priorytetowy w najbliższych latach) i USA, ale i części krajów europejskich (Hiszpania, Włochy, Francja).

Z dokumentu „Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych” zrealizowanego na zlecenie Ministerstwa Gospodarki wynika, że w niektórych krajach istniało kilka stereotypów, m.in.: kraj rolniczy, konserwatywny, religijny. W tym kontekście ważne jest to, że o ile obraz ten sam w sobie nie musi być z definicji negatywny lub nieatrakcyjny dla wszystkich obcokrajowców – a dla niektórych, zwłaszcza w dzisiejszych czasach, może być atrakcyjny – o tyle nie mieści się w nim aspekt **nowoczesności** Polski, który jest wciąż niedowartościowany.

Świadomość istnienia jakichkolwiek stereotypów dyktuje odpowiednie podejście koncepcyjne oraz techniki komunikacji. Nie odnosząc się do nich bezpośrednio, modyfikujemy je używając najwłaściwszych narzędzi. Jeżeli wiemy, że jakaś dziedzina aktywności naszego kraju, na której szczególnie nam zależy, jest w świecie ciągle niedowartościowana (nauka, technologia, kultura lub bardziej precyzyjnie: ekologiczne rolnictwo, zdrowa żywność, zaawansowane badania medyczne, postępy w ochronie środowiska, sukcesy polskiego wzornictwa przemysłowego, filmy młodych polskich twórców itp.) to koncentrujemy nasze przekazy na tych właśnie obszarach wymagających poprawy. **Skupiamy się więc na promocji tych elementów, w których istnieją na nasz temat deficyty wiedzy za granicą** i na których nam zależy, zamiast na tych elementach, z których jesteśmy już znani i cenieni.

Studenci w ankietach przeprowadzonych na potrzeby niniejszego opracowania, wskazują na konieczność promowania Polski poprzez pozytywne o niej wyobrażenia. Wyrażają tym swe dążenia i myślenie „**aspiracyjne**”. Najczęściej pożądane skojarzenia z Polską i Polakami to: otwarci, tolerancyjni, innowacyjność, przyjaźni, bezpieczeństwo. Negatywne zaś (istniejące) to, tradycyjnie: kłótnie polityczne, bałagan i alkohol. Cieszyć może fakt, że zmniejsza się liczba negatywnych stereotypów.



Rysunek 2 – chmura znaczników (tag cloud)

Również odpowiedzi na przeprowadzone za granicą ankiety pozwalają wyciągnąć ciekawe wnioski i pokazują, że:

- większość respondentów odwiedziła Polskę, choć deklarują raczej niewielką o niej wiedzę;
- respondenci mają z Polską i Polakami pozytywne skojarzenia, pomimo braku pogłębionej wiedzy;
- najczęstsze skojarzenia z Polakami to: przyjaźni, uprzejmi, piękni, gościnni, entuzjastyczni; a z Polską: Warszawa, Kraków, piękno, II wojna światowa, Solidarność (jedynie w ankietach japońskich na pierwszym miejscu wymieniany był Chopin);
- głównymi źródłami wiedzy o Polsce są nadal głównie przewodniki, książki i filmy; następnie internet i media; znajomi i przyjaciele; wydarzenia specjalne (wystawy, koncerty, konferencje); kontakty służbowe;
- respondenci deklarują znajomość polskich produktów i marek, a najczęściej wymieniane to: Żubrówka, krówki, Wedel, Żywiec, Wawel (czyli alkohol i słodczyce, podczas gdy np. jabłka, pierogi i wędliny otrzymały pojedyncze wskazania);
- ankietowani chętnie dowiedzą się więcej o Polsce, a preferowane kanały komunikacji i źródła informacji to: internet, wakacje, wizyty, wycieczki, filmy, kontakt bezpośredni, książki.



Rysunek 3 – chmura znaczników (tag cloud)

Większość opracowań podkreśla, że największym atutem, którym należy się posługiwać w tworzeniu marki Polska są **ludzie**, jej mieszkańcy. Autorzy tej pracy również proponują lepsze i w szerszym zakresie promowanie Polski poprzez Polaków, zarówno tych mieszkających w kraju, jak i za granicą. Wyróżnikiem ich wyjątkowości na tle innych narodów nie powinny jednak być rzekome cechy narodowe – nawet te pozytywne – lecz **osiągnięcia i wszechstronny potencjał**. Cechy narodowe lub hasła używane w przeszłości, takie jak „my Polacy nie potrafimy być w środku, za to bardzo często dążymy do któregoś z ekstremów”, czy wspomniane powyżej „Polska jest intensywna” i „Polska potrafi płynąć pod prąd” nie przyniosły pożądanego skutku.

WAŻNE

Głównym wyzwaniem oraz miarą sukcesu marki Polska, w ramach projektu, będzie na początek zwiększenie wiedzy o Polsce oraz pozytywnej rozpoznawalności naszego kraju i jego dotychczasowych osiągnięć na różnych polach. **To właśnie osiągnięcia, a nie domniemane cechy narodowe powinny być wyróżnikiem, który pozwoli Polsce odejść od wizerunku „no-name”**. Wprawdzie w niektórych sektorowych raportach, np. Brand Finance, Polska jest klasyfikowana jako marka, ale już w specjalistycznych raportach dotyczących brandingu narodowego, np. „Nation Brand Index” Anholta, jako marka nie jest jeszcze klasyfikowana. Marka Polska powinna być marką wielosektorową, uniwersalną, która oddziaływać będzie na możliwie najszersze grupy odbiorców zagranicznych.

Dotychczasowe próby budowania marki Polska koncentrowały się na samej marce. To opracowanie postuluje inne podejście: **marka jako narzędzie promocji Polski**.

4. Strategia budowania i wprowadzania marki Polska

Prezentowana w tym dokumencie koncepcja marki Polska wspiera realizację strategicznych celów Państwa Polskiego, jako **szóstego największego i najważniejszego** kraju Unii Europejskiej, oraz obronę jego interesów na arenie międzynarodowej.

Marka Polska, jako narzędzie promowania naszego kraju, powinna służyć następującym celom:

- realizacji **strategicznych interesów Polski** na arenie międzynarodowej;
- prezentowaniu **polskiego punktu widzenia** za granicą;
- wzmocnieniu roli Polski, jako uznanego **partnera międzynarodowego**;
- propagowaniu **wiedzy o Polsce**;
- promowaniu lepszej **widoczności Polski** za granicą;
- wspieraniu pozytywnych postaw i budowaniu **sieci sprzymierzeńców**;
- wspomaganie działań w przypadku potencjalnych **kryzysów wizerunkowych**;

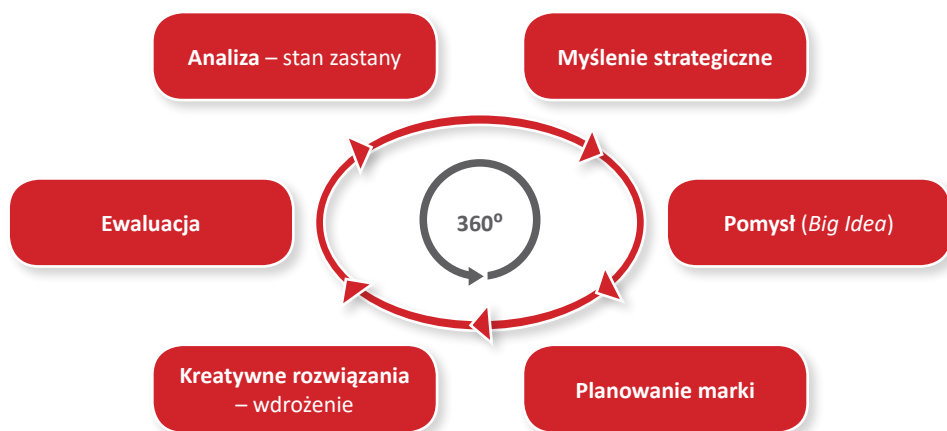
a także:

- lepszemu zrozumieniu oraz **docenieniu Polski** i jej osiągnięć przez zagraniczną opinię publiczną, a przez to wzmocnieniu pożądanego obrazu Polski;
- czytelniejszemu i bardziej zrozumiałemu wyrażeniu w każdym punkcie kontaktu z zagraniczną opinią publiczną **wartości** reprezentowanych przez Polskę i Polaków;
- **spójności wszelkich przekazów** – niezbędnej, aby uniknąć ich rozproszenia i osłabienia;
- **jednoczeniu Polaków** wokół potrzeby wspólnego dbania o wizerunek Polski za granicą (branding obywatelski).

Planowanie strategiczne marki Polska w niniejszym dokumencie obejmuje następujące etapy i elementy:

- Gdzie jesteśmy i dlaczego – analiza sytuacji, główne problemy.
- Gdzie chcemy być – wizja, cele, zadania.
- Jak dojść do celu – strategia i taktyka; rozwiązania i działania.
- Jak sobie radzimy – monitoring i ewaluacja.

W koncepcji tej zastosowano podejście 360°, którego najważniejsze elementy opisane są w dalszej części, a które przedstawia poniższy schemat:



Rysunek 4

Budowanie pożądanego obrazu kraju wymaga długoterminowego **planu strategicznego**, co jest procesem czasochłonnym i niełatwym. Doświadczenia innych państw pokazują, że sam proces wprowadzania marki kraju oraz możliwość realistycznej oceny jego wstępnych rezultatów może trwać 2–3 lata, zaś ugruntowanie marki nawet ponad 20 lat – i to przy aktywnym wykorzystaniu wszystkich dostępnych środków, środowisk, narzędzi i technik promocji, komunikacji i wywierania wpływu oraz wszelkich niezbędnych zasobów intelektualnych i kreatywnych. Takie zaplanowane podejście strategiczne jest niezbędne również dlatego, że budowa marki kraju zawsze angażuje fundusze publiczne, które muszą być pożytkowane w sposób odpowiedzialny i efektywny.

We wdrażanie marki Polska powinny być zaangażowane organizacje branżowe, biznesowe, samorządowe, ciała doradcze i środowiska, które będą w praktyce korzystać z przyjętej koncepcji. Marka Polska musi być **pluralistyczna** i apolityczna, aby była szeroko akceptowana. Jako wyznacznik postępowania oraz podstawa wszelkich działań komunikacyjnych i informacyjnych dotyczących Polski i skierowanych do odbiorców zagranicznych musi zapewnić właściwe standardy jej budowania i stosowania. Z tego powodu wprowadzona musi być ona na podstawie stosownych regulacji, np. rozporządzeniem Rady Ministrów, tak aby wszystkie instytucje państwowe były **zobowiązane** do przestrzegania zasad marki Polska w praktyce.

WAŻNE

Wymagane jest powołanie lub wyznaczenie jednego **koordynatora** ze stosownymi kompetencjami, np. specjalnego **pełnomocnika rządu** do spraw marki Polska. Rozważyć należy powołanie „**Biura Marki Polska**” (**BMP**). Biuro takie, w opinii autorów, nie może działać na zasadach fundacji lub partnerstwa publiczno-prywatnego, gdyż nie miałyby wtedy odpowiedniej mocy egzekwowania postanowień i standardów. Powinno ono zostać powołane od samego początku prac nad marką, czyli od podjęcia decyzji strategicznej, nie dopiero na którymś z późniejszych etapów.

Autorzy rekomendują sformalizowane i centralnie ustanowione rozwiązanie, gdyż o ile ciągłe i bieżące konsultacje z różnymi grupami społecznymi, czy biznesowymi są niezbędne, o tyle samo **zarządzanie marką Polska** musi być w gestii organu, który jest w stanie wręcz wymusić lub narzucić stosowne decyzje, nadzorować ich wdrażanie, móc podpisywać stosowne umowy, inicjować i kompleksowo koordynować działania i egzekwować ich realizację. Działania takie wymagają konsekwencji i dyscypliny. Biuro prowadziłoby też bieżącą ocenę i cykliczne raporty na temat postępów. Rozwiązanie to wprowadzono np. w Szwajcarii, Hiszpanii, Francji, Australii, czy Szwecji – i sprawdziło się ono w działaniu. Natomiast marka Szkocji „Scotland the Brand” działała prężnie do 2003 r., gdy została sprywatyzowana, w rezultacie czego wkrótce potem straciła prestiż i znaczenie oraz siłę oddziaływania.

Centralizacja taka ma na celu zapewnienie niezbędnych zasobów, skuteczne egzekwowanie podjętych ustaleń, a przede wszystkim **stosowanie przyjętych standardów** i nadzorowanie na bieżąco ewentualnych od nich odstępstw. Biuro miałyby też na celu doradzanie w przypadku wątpliwości, zarządzanie wiedzą, prowadzenie bazy danych (materiałów, tekstów, informacji, zdjęć itp.), koordynowanie działań i zapewnienie ich synergii oraz monitorowanie i ewaluację postępów.

Wzorem podobnych sprawnie działających biur marek krajów za granicą, Biuro Marki Polska miałyby też za zadanie opracowywanie komunikatów i materiałów (teksty, materiały audiowizualne) oraz raportów i ewaluacji do użytku przez wszystkie zainteresowane instytucje i organizacje. Zadaniem BMP powinno być standaryzowanie przekazów dotyczących marki naszego kraju w głównych językach, w których przekazywane będą informacje, a także dbanie o poziom językowy i kulturowy tych przekazów. Najważniejszym niezbędnym językiem jest angielski, a dodatkowymi, zależnie od możliwości i potrzeb: francuski, niemiecki, rosyjski, hiszpański i chiński (mandaryński i kantoński ze względu na zasięg ich obu). Zapewni to odpowiednią jakość i **standardy współpracy międzynarodowej** wokół marki Polska. Biuro Marki spełni w ten sposób pożyteczną, aktywną i praktyczną rolę wychodzącą poza funkcje czysto administracyjne.

We wszystkich ministerstwach i w głównych instytucjach państwowych powinna być wyznaczona osoba lub jednostka do **koordynowania** z Biurem Marki Polska stosowania marki, szczególnie w kontaktach zagranicznych. Jeżeli np. resort gospodarki planuje

z wyprzedzeniem udział w ważnych targach w danym mieście lub kraju za granicą, to w ramach koordynacji resort kultury mógłby w tym samym czasie i miejscu zorganizować np. pokaz filmów polskich lub ekspozycję muzealną, a organizacja turystyczna lub region np. festiwal polskiej kuchni. Wydarzenia te powinny być nagłośnione w mediach krajowych i zagranicznych – zarówno tradycyjnych, jak i w coraz ważniejszych społecznościowych – z odpowiednim wyprzedzeniem, nie zaś dopiero w czasie ich trwania. Zamiast działać oddzielnie i organizować niezależne akcje, należy podejmować działania całościowe i skoordynowane. Obecnie taka koordynacja jest w wielu przypadkach utrudniona i dlatego powołanie jednego Biura Marki Polska jest uzasadnione.

Dla promowania marki Polska należy pozyskać szeroką sieć partnerów medialnych, którzy zaangażują się w przekazywanie informacji, popularyzację wiedzy oraz promowanie wydarzeń związanych z marką, zarówno w kraju, jak i za granicą. Ważną rolę w tym zakresie powinny odgrywać media publiczne. W tym w wymiarze międzynarodowym szczególnie Polska Agencja Prasowa (PAP) oraz TV Polonia mogą strategicznie wspomóc Biuro Marki Polska.

Marka Polska wraz z jej wartościami, które są szczegółowo opisane w rozdziale 5 jest narzędziem, swego rodzaju instrukcją, jak należy promować Polskę, co należy promować, jakiego w tym celu używać języka, co robić, a czego nie itp. Samo stworzenie marki jednak nie wystarczy. **Należy potem działać zgodnie z jej zasadami i bez akceptowania kompromisów.** Takie podejście umożliwi także racjonalne wydawanie ograniczonych środków. Nie jesteśmy w stanie zrealizować wszystkich ambitnych projektów, dlatego marka Polska ułatwi podejmowanie decyzji, gdzie i jak najefektywniej je alokować. Na przykład w sektorze gospodarki, jeżeli SOR mocno akcentuje innowacyjność to w ramach planowania działań koncentrujemy się na wspieraniu targów innowacyjności, do udziału w których zachęcamy innowatorów i wspieramy ich w tym finansowo. Ta sama zasada dotyczy innych sektorów, czy branż.

WAŻNE

Marka Polska to filozofia myślenia i działania. Należy to wyraźnie podkreślić: samo istnienie marki Polska i posługiwanie się jej zewnętrznymi atrybutami (logo, slogan, kolorystyka itp.) przez firmy i instytucje nie zastąpi myślenia i działania zgodnego z jej założeniami na każdym kroku. Trzeba niezwłocznie **przebudować** sposób myślenia o wizerunku naszego kraju, w czym marka Polska będzie pomocna. Na przykład jeżeli Polska jest partnerem zagranicznych targów najnowszych technologii to (realizując założenia marki) obowiązkiem właściwej instytucji w Polsce koordynującej to przedsięwzięcie powinna być odpowiednia selekcja i weryfikacja potencjalnych wystawców pod kątem promowania innowacji, nie zaś akceptowanie każdego wystawcy, który się zgłosi i zapłaci za uczestnictwo. Marka Polska jest w tym przypadku instrukcją, według jakich ważnych kryteriów dobierać właściwych wystawców i partnerów.

Oprócz samego stworzenia marki Polska należy jeszcze bardzo aktywnie zbudować jej **rozpoznawalność**, a tym samym rozpoznawalność Polski. Buduje się ją przy pomocy działań promocyjnych, **zawsze** według standardów marki Polska. Bez aktywnej promocji, marka kraju – jakkolwiek atrakcyjna i przydatna by nie była – pozostanie narzędziem nieskutecznym. Wskazane są więc przemyślane działania całościowe wspierające markę. Na początku należy koncentrować się na najważniejszych dla **interesów Państwa Polskiego** regionach świata, lecz pozostać na tyle elastycznym, by móc uwzględnić pojawiające się okazje i zmieniające się potrzeby. Podkreślić należy, że osiągnięcie wysokiego, zakładanego wskaźnika rozpoznawalności marki jest procesem wieloletnim i nie w pełni zależnym wyłącznie od komunikacji marketingowej.

Na poziomie centralnym należy opracować duże **projekty flagowe** wspierające markę Polska w różnych sektorach, które byłyby widoczne i właściwie komunikowane. Spinałyby one najważniejsze obszary brandingu narodowego, jak turystyka, eksport, inwestycje, kultura, czy edukacja. Projekty takie powinny zostać przygotowane przez poszczególne resorty, instytucje i organizacje, gdyż to one posiadają wiedzę ekspercką w swoich zakresach – jednak zawsze w koordynacji z Biurem Marki Polska i **zgodnie z zasadami marki Polska**.

Ze względu na ich zasięg i globalną siłę oddziaływania, należy rozważyć zwiększoną obecność w mediach amerykańskich. Pozytywna i wysoka cytowalność w tychże mediach jest skutecznym sposobem dotarcia do **międzynarodowej opinii publicznej**. Podkreślić należy, że w tym podejściu media amerykańskie nie są narzędziem, czy kanałem dotarcia jedynie do amerykańskich decydentów i opinii publicznej, lecz dzięki swojemu zasięgowi – do szerokich kręgów międzynarodowych.

We wszystkich tych działaniach należy uwzględnić i wykorzystywać **nowoczesne** techniki i kanały komunikacji, z szerokim spektrum internetu i mediów społecznościowych. Również **zawartość**, tzw. *content*, musi spełniać wymogi współczesnej komunikacji (szeroki wybór atrakcyjnych materiałów wideo, ciekawych zdjęć, infografik, niestandardowych produkcji typu gry i animacje), a także spełniać wymogi sloganizacji i **pozycjonowania w internecie**, który jest coraz ważniejszym kanałem dotarcia do szerokich mas odbiorców. Stworzyć należy specjalny serwis (portal) internetowy poświęcony wyłącznie marce Polska, który będzie nowoczesną, profesjonalną platformą służącą potrzebom informacyjnym i promocyjnym marki. Powinien to być osobny projekt zbudowany i nadzorowany w ramach działalności Biura Marki Polska. Serwis ten powinien mieć wymiar dwukierunkowy: nie tylko informować odbiorców, ale też angażować ich w działania związane z marką (zbieranie pomysłów i interesujących tematów, udostępnianie materiałów itp.).

Dobrym przykładem działań zwiększających rozpoznawalność naszego kraju może być polska literatura i kinematografia. Polskie krajobrazy, w tym miejskie, są w nich najczęściej nieobecne, albo ich uroda nie jest wystarczająco eksponowana. Marka Polska traci

w ten sposób ważny potencjalny punkt styku (kontaktu) z odbiorcami zagranicznymi, czyli zachętę do zobaczenia miejsc akcji na własne oczy. Skuteczną metodą wywołania zainteresowania marką Polska są też profesjonalnie prowadzone tzw. *kampanie teasero-we*. Przykładem takiej kampanii może być akcja wokół polskiego kodu kreskowego na produktach, który zaczyna się od 590.

W interesie Polski leży przekonanie obcokrajowców, zarówno elit, jak i zwykłych obywateli, że nasz kraj jest **normalny i sympatyczny**, a nie odmienny, w znaczeniu „odbiegający od normy”. „Inny” w ujęciu komunikacyjnym powinno znaczyć: „Polska jest inna („fajniejsza”) od tego, co sobie o niej wyobrażałeś”, nie zaś „dziwna i niepojęta”. Obcokrajowcy *en masse* potwierdzają swój zachwyt po wizycie w Polsce lub po bezpośrednich kontaktach z Polakami. Zadaniem marki Polska jest więc przekonanie ich wszelkimi sposobami do odwiedzenia naszego kraju, lub nawiązania bezpośrednich relacji z Polakami na różnych płaszczyznach, a możemy to osiągnąć rozwiewając na początek różnorakie ich potencjalne wątpliwości.

Sposoby i techniki prowadzenia komunikacji wokół marki Polska zostały szczegółowo opisane w dokumencie „Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska”. Muszą one być **konsekwentnie** stosowane we wszystkich działaniach promocyjnych Polski, gdyż w przeciwnym wypadku wysiłek promocyjny i informacyjny pójdzie na marne. Komunikacja marki nie jest oddzielona od marketingu Polski, lecz jest z nim nierozdzielnie związana.

Bez zdecydowanych działań informacyjno-promocyjnych nie można liczyć na wzrost rozpoznawalności Polski i sympatii do niej. Marka Polska ma ułatwić i uczynić bardziej skutecznymi te działania, ale nie jest w stanie ich zastąpić. W wielu badaniach dotyczących wizerunku Polski za granicą podkreśla się brak wiedzy na temat promocyjnych działań prowadzonych przez nasz kraj, które są mało widoczne i nie przykuwają uwagi. Wydaje się, że w większym stopniu stosowana powinna być zasada praktykowana w public relations: „**Dużo dobrego rób – i dużo o tym mów**”.

4.1. Ekosystem marki Polska

Wszystkie marki funkcjonują w złożonym świecie relacji, w swoistym „ekosystemie”. Marka kraju oddziałuje na **opinię publiczną** w różnych obszarach poprzez tzw. **punkty styku**, czyli kontakty z odbiorcami, zarówno wewnątrz kraju, jak i na zewnątrz. Punkty styku mogą być pośrednie (reklama, artykuły prasowe, filmy promocyjne, internet) i bezpośrednie, czyli kontakty z mieszkańcami danego kraju (wizyty turystyczne, kontakty biznesowe, wymiana studentów, kontakt ze strażą graniczną, obsługą hotelu lub restauracji itp.).

Istnieje kilka modeli identyfikowania głównych **obszarów oddziaływania marki kraju**. Najczęściej stosowane to tzw. sześciokąt marki kraju S. Anholta (turystyka,

ludzie, marki eksportowe, polityka wewnętrzna i zagraniczna, inwestycje zagraniczne i zasoby ludzkie, kultura i dziedzictwo) oraz tzw. cztery wektory marki kraju W. Olinsa (dyplomacja publiczna, turystyka, bezpośrednio inwestycje zagraniczne, markowy eksport).

Na potrzeby marki Polska, uwzględniając jej specyficzną sytuację i wymogi, autorzy niniejszego opracowania proponują model pośredni. W tej koncepcji, jako najważniejsze obszary funkcjonowania marki Polska kluczowe z punktu widzenia interesów gospodarczych, politycznych i społecznych Państwa Polskiego, określone zostały: **dyplomacja publiczna, eksport, turystyka, inwestycje zagraniczne, nauka i kultura**. Na tych pięciu głównych obszarach, zwłaszcza we wstępnej fazie budowania marki Polska, powinny się koncentrować wszelkie działania.



Rysunek 5

Odbiorcami komunikatów marki naszego kraju mogą być różne **grupy docelowe** wymagające różnych przekazów i technik dotarcia, jak np. elity kulturalne, potencjalni turyści, studenci, Polonia, dziennikarze, coraz bardziej zyskujący na znaczeniu tzw. „influencerzy” („agenci wpływu”), kręgi biznesowe, organizacje międzynarodowe i inne. Trudno jest przewidzieć i uwzględnić wszystkie wzajemne relacje przy tak wielu różnych grupach odbiorców marki danego kraju, dlatego też marka ta musi być odpowiednio elastyczna. Dla marki Polska, na obecnym etapie, zidentyfikowano następujące najważniejsze grupy odbiorców:



Rysunek 6

Zwłaszcza kontakty bezpośrednie odgrywają niezwykle ważną rolę w kształtowaniu wizerunku kraju, dlatego też tzw. „**branding obywatelski**”, gdy obcokrajowcy wchodzą w interakcje z przedstawicielami danego kraju, oraz instytucja „ambasadorów marki kraju” są tak istotne i tak często stosowane przez kraje oraz narody z dłuższą tradycją budowania własnej marki.

4.2. Branding obywatelski

Branding obywatelski to **świadome** uczestnictwo i zaangażowanie obywateli w aktywne promowanie swego kraju. Marka kraju ma za zadanie nie tylko przyciągać gości czy inwestorów, ale sprawić, by obywatele czuli się dumni, by czuli się sprawcami sukcesów swego kraju, by zyskali większą pewność siebie oraz wiarę w swoje możliwości.

Branding obywatelski to mobilizacja całego narodu w realizację marki kraju bez względu na to, czy obywatele mieszkają w kraju, czy poza jego granicami. Prowadzenie go w **sposób przemyślany** zakłada aktywne zaangażowanie społeczeństwa na szeroką skalę, gdyż wszyscy obywatele są odpowiedzialni za markę swego kraju i za jego wizerunek. Niezbędne w tym celu są odpowiednie kampanie informacyjne i edukacyjne. Należy je rozpocząć na jak najwcześniejszym etapie i na wszelkich poziomach, z nagłośnieniem w mediach, zwłaszcza publicznych, jak robi to Marca España w hiszpańskiej TV. Poza ogólnokrajowymi kampaniami należy prowadzić stosowne działania informacyjne w szkołach, mediach, urzędach publicznych i administracji samorządowej, gdyż jedną z głównych przeszkód w skutecznym budowaniu marki kraju może być **niedobór informacji** dla społeczeństwa o jej założeniach, zasadach i sposobach stosowania.

Tymczasem informacja na ten temat jest kluczowa, gdyż decyduje o sukcesie lub porażce w budowaniu i wprowadzaniu marki każdego kraju. Społeczeństwo musi być do niej przekonane, rozumieć ją i akceptować, gdyż tylko wtedy będzie ona mogła być skutecznie i właściwie stosowana.

Dobrze widoczną i cenioną formą brandingu obywatelskiego jest duma z barw narodowych i prezentowanie ich przez polskich kibiców na międzynarodowych zawodach. Jednym z zadań Biura Marki Polska byłoby dopilnowanie i wyegzekwowanie, aby nośniki tych barw używane przez kibiców (szaliki, czapeczki, inne gadżety) spełniały formalne i estetyczne wymogi wizualizacji marki i nie godziły w jej wizerunek. Jednym z ostatnich przykładów doskonale wprowadzonego w życie brandingu obywatelskiego były też Światowe Dni Młodzieży w 2016 r.

Marka Polska skierowana jest głównie do obcokrajowców, ale jej trzon to obywatele Polski, zarówno ci mieszkający w kraju, jak i poza jego granicami. Bez zrozumienia przez nich **filozofii marki kraju**, bez ich wsparcia i aktywnego udziału we wprowadzaniu marki w życie, wszelkie działania wokół niej pozostaną jedynie działaniami instytucjonalnymi, formalnymi i skazanymi na niepowodzenie.

Działania uświadamiające, związane z brandingiem obywatelskim, oprócz Polaków w kraju, powinny obejmować też Polaków mieszkających za granicą, gdyż społeczność międzynarodowa w dużym stopniu postrzega Polskę właśnie przez ich pryzmat. Potocznie używa się wobec nich wszystkich pojęcia **Polonia**. Nie jest ono jednak precyzyjne, gdyż Polonia nie jest jednolitą grupą, a do jej przedstawicieli należy docierać z różnymi informacjami i w różny sposób.

W węższym rozumieniu Polonia to osoby urodzone poza Polską, których przodkowie opuścili Polskę. Dotarcie do nich za pomocą języka polskiego jest często praktycznie niemożliwe i już sam ten fakt determinuje **metody i kanały dotarcia** z informacją o Polsce do tej grupy.

Potocznie używa się jednak nazwy Polonia wobec wszystkich osób, które wyemigrowały z kraju na stałe. Polonia „stara” (do ok. 1945 r.) jest bardzo patriotyczna, troszcząca się o często idealizowany „stary kraj”, a jednocześnie jest już częścią miejscowego establishmentu i przez to godnie reprezentuje Polskę w lokalnych społecznościach. Polonia „nowa” (do ok. 1989 r.) też wtopiła się już w lokalne społeczeństwa osiągając wysoki status społeczny i wizerunkowy. Liczną grupę stanowi też po 2004 r. najnowsza emigracja. Są to najczęściej czasowi emigranci, którzy wyjechali w ostatnich latach głównie z powodów ekonomicznych i niekoniecznie wiążą swoje losy na dłuższą metę z krajem, do którego wyjechali. Rzadko utożsamiają się z miejscowymi społeczeństwami, nie mówią lub mówią słabo miejscowym językiem. Niski stopień ich integracji z lokalnymi społecznościami jest wymieniany jako czynnik negatywnie wpływający na postrzeganie Polaków (raport „Wizerunek i sposób postrzegania Polaków przebywających w celach zarobkowych w Wielkiej Brytanii, Holandii i Norwegii”). Ze względu na swoją

liczebność i widoczność oni również, w ramach brandingu obywatelskiego, powinni być objęci specjalnie **sprofilowanymi działaniami informacyjnymi i edukacyjnymi** w stylu „Pamiętaj: TY też reprezentujesz Polskę”. Najskuteczniejszym narzędziem w tym przypadku mogą być polonijne portale internetowe oraz radiostacje. Mogą one być wykorzystywane nie tylko do szerzenia wiedzy praktycznej dotyczącej odnalezienia się w nowym społeczeństwie, ale także do uwrażliwiania naszych rodaków na różnorakie kwestie wizerunkowe dotyczące Polski.

Organizacje polonijne są prowadzone przez osoby pełne poświęcenia i umiłowania Polski i polskości. Często oprócz funduszy brakuje im jednak tzw. *know-how* i właściwych narzędzi promocji i komunikacji marki oraz wizerunku Polski. Stąd brak spójności wizualnej (graficznej) i koncepcyjnej ich działań, chaos komunikacyjny wokół Polski i jej marki oraz – wbrew najlepszym intencjom działaczy polonijnych – niekiedy amatorskość formy i przekazów. Biuro Marki Polska, dysponując odpowiednią bazą zdjęć, tematów, formatów i wzorów graficznych do pobrania np. do druku plakatów, zaproszeń itp., mogłoby albo bezpośrednio, albo poprzez polskie placówki za granicą, udostępniać takie wzory i formaty do bezpłatnego pobrania przez wszystkich zainteresowanych, głównie organizacje polonijne. Byłaby to **praktyczna pomoc** świadczona tym organizacjom dla promowania marki Polska.

Branding obywatelski to nie tylko odpowiedzialność i zadanie sektora publicznego oraz kwestia entuzjazmu zwykłych obywateli. To także **zaangażowanie sektora prywatnego** w kształtowanie wizerunku swojego kraju. Niektóre państwa, jak np. Hiszpania, budują z sukcesem swoją markę bazując niemal wyłącznie na reputacji swoich silnych narodowych marek produktowych i usługowych, czyli znanych na świecie firm hiszpańskich z różnych branż (wykorzystanie tzw. *country of origin*, czyli kraju pochodzenia). Przykłady takich zachęt podane są w rozdziale 5.5.1. Dokładny model zaangażowania polskich firm i przedsiębiorców w świadome wspieranie marki Polska powinien jednak zostać wypracowany wspólnie z nimi oraz z reprezentującymi ich stowarzyszeniami, w ramach konsultacji na wzajemnie korzystnych warunkach, i opisany we właściwych dokumentach dotyczących marki Polska.

4.3. Ambasadorowie marki Polska

Innym bardzo istotnym instrumentem stosowanym w brandingu krajów jest instytucja „ambasadorów marki kraju”. Są to zazwyczaj uznane autorytety, zarówno obywatele danego kraju, jak i obcokrajowcy, którzy swoją postawą, zachowaniem, wypowiedziami i osiągnięciami tworzą pozytywne emocje i skojarzenia wokół danego kraju. Mogą to być np. znani i cenieni sportowcy, uczeni, artyści, przedsiębiorcy, Polacy zatrudnieni w instytucjach i organizacjach międzynarodowych – ale także np. zagraniczni absolwenci uczelni wyższych, którzy studiowali w danym kraju, czy obcokrajowcy w nim

pracujący. Pozyskanie i umiejętne wykorzystywanie właściwych **ambasadorów marki** jest sprawdzonym i skutecznym narzędziem wywierania wpływu i komunikacji z zagranicą, gdyż ich głos jest bardziej opiniotwórczy i słyszalny.

Przykłady stosowania tego narzędzia dla Polski podane są w „Ujednoliconych zasadach komunikacji marki Polska”. Kluczowe jest jednak nie tylko pozyskanie takich ambasadorów, ale też:

- ciągle i konsekwentne zachęcanie ich do zabierania **publicznie** głosu w sprawach ważnych dla Polski;
- częste prezentowanie ich **wypowiedzi**;
- **cytowanie** w największej możliwej liczbie mediów krajowych i zagranicznych, przy jak najczęstszych okazjach, zwłaszcza w kontekście międzynarodowym.

Działania takie są przydatne szczególnie, gdy dochodzi do prób tworzenia sytuacji niekorzystnych dla Polski i jej wizerunku.

5. Marka Polska

Marka Polska jest **aspirująca**: bazując na prawdziwych i rzetelnych informacjach kreuje oraz promuje pożądany wizerunek, jakiego Polska potrzebuje i na jaki zasłużyła. Nie odnosi się bezpośrednio do narodowych stereotypów oraz wizerunku, jaki Polska może mieć w różnych krajach, czy w percepcji niektórych obcokrajowców. Jest głosem **współczesnej Polski** dzielącej się z innymi swoimi talentami i sposobami na sukces, aktywnej, zaangażowanej, inspirującej.

Badania przytoczone w rozdziale 3 pokazują między innymi, że w sposób wyrazisty Polska jest rozpoznawalna poprzez historię, głównie II wojnę światową i Solidarność. Zgodnie z zasadami marketingu, branding i komunikacji należy więc:

- z jednej strony używać istniejących już **pozytywnych faktów i skojarzeń** historycznych oraz związanych z dziedzictwem narodowym Polski dla rozpowszechniania za granicą stosownych przekazów i wiedzy (wyzwalanie Europy przez polskich żołnierzy, obalenie komunizmu, inne);
- z drugiej zdecydowanie – dla równowagi, aby wyjść poza krąg skojarzeń z przeszłością, które nie dla wszystkich obcokrajowców mogą być w marce Polska atrakcyjne i interesujące – położyć zwiększony nacisk na aspekty mniej znane lub nieznanie obcokrajowcom o Polsce, czyli **przeszłe i współczesne sukcesy** naszego kraju i jego mieszkańców.

Takie podejście stwarza większe możliwości osiągnięcia pożądanych z punktu widzenia interesów Polski efektów wizerunkowych, szczególnie wśród ludzi młodych oraz we wpływowych kręgach **biznesowych i medialnych**.

Aby marka Polska osiągnęła swoje **cele strategiczne** musi:

- wywoływać **pozytywne skojarzenia** wśród odbiorców zagranicznych;
- wzbudzać ich **zainteresowanie**;
- umożliwiać **kreatywne stosowanie** w ramach przyjętego systemu.

WAŻNE

Markę Polska należy komunikować konkretnym, wybranym grupom odbiorców w sposób systematyczny, konsekwentny i długoterminowy. Musi być ona **praktyczna**, zrozumiała i oferująca wartość dodaną, zarówno tym, którzy jej używają (polskim instytucjom i przedsiębiorstwom), jak i odbiorcom (obcokrajowcom). W przemyśle należy stosować techniki perswazyjne: nowoczesny i bezpieczny kraj, pełen otwartych ludzi zawsze gotowych do **zabawy i współpracy, ciekawych atrakcji** dla wszystkich, tradycyjnych przysmaków i bogatej kultury.

Na markę Polska w wymiarze komunikacyjnym składają się – i są jednakowo ważne:

- **główne przekazy:** osiągnięcia Polski i Polaków;
- **ton i styl przekazów:** zgodne z jej wartościami;
- **wygląd:** identyfikacja wizualna.

Zakres i tematyka głównych przekazów oraz ich styl przedstawione są szczegółowo w dokumencie „Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska”.

Z punktu widzenia skutecznego komunikowania świata naszych głównych przekazów, czyli osiągnięć i sukcesów, ważna jest dla obcokrajowców nie tylko interesująca zawartość, lecz także **styl i język komunikatów**. Muszą to być zawsze prawdziwe, inspirujące opowieści. Mogą dotyczyć przeszłości, ale jeszcze lepiej współczesności (przeszczepy twarzy w gliwickim Centrum Onkologii, międzynarodowe nagrody dla młodych polskich architektów); spraw monumentalnych (założenie Harbinu przez Adama Szydłowskiego) lub na małą skalę – ale ważną dla jednostek (sukcesy małych polskich winnic, pieczolowite odrestaurowanie zabytkowego dworku).

Należy znacznie bardziej wyeksponować historie i osiągnięcia osób nam współczesnych. Dzisiejsza Polska i żyjący w niej ludzie – założyciele *start-upów*, inspirujący nauczyciele, przedsiębiorcy, artyści, podróżnicy, sportowcy niepełnosprawni, wolontariusze i działacze społeczni, twórcy i inni – mają potencjał tworzenia realnych więzi i odcisnięcia znaku w umysłach odbiorców zagranicznych.

Opowieści te muszą być odpowiednio sprofilowane i zawierać treści i tematy zgodne z **założeniami marki Polska** i odzwierciedlające jej charakter oraz wartości. Powinny być przekazywane we wszystkich projektach związanych z marką Polska (np. podczas wizyt studyjnych dziennikarzy zagranicznych, w materiałach promocyjnych, na wystawach i targach, w inicjatywach samorządowych itp.).

Zasady tworzenia **identyfikacji wizualnej** omówione są w dalszej części opracowania.

WAŻNE

Błędem popełnianym w przeszłości przy tworzeniu marki Polska było opieranie się na wybranych zestawach cech, które miały charakteryzować Polskę i Polaków. Jest sprawą oczywistą, że nie można jednoznacznie opisać kilkudziesięciu milionów osób kilkoma wspólnymi przymiotnikami. Odwoływanie się do rzekomych „polskich cech narodowych” oraz „polskiej rzeczywistości” jest nieskuteczne przy tworzeniu i rozwijaniu marki Polska. Nie należy bazować jedynie na tzw. wizerunku narodowym (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym) oraz na zasobach kraju (tania, ale wykształcona siła robocza, nieprzetworzone surowce, dzika przyroda w zaniedbanych regionach), zamiast na **osiągnięciach Polski** udokumentowanych konkretnymi dokonaniem technologicznymi, kulturalnymi, czy społecznymi.

5.1. Esencja marki Polska

Esencja marki jest jej centralnym elementem, który determinuje sposób myślenia o niej oraz jej funkcjonowanie. Zawiera ona w 2–3 słowach ducha marki. Esencja ta musi być na tyle uniwersalna, by mogła służyć przez dłuższy czas i by nie była mylona z doraźnymi hasłami reklamowymi.

David A. Aacker⁴, jeden ze światowych autorytetów w dziedzinie branding, podkreśla, że esencja marki oddziałuje głównie „**do wewnątrz**” (w przypadku marki Polska ma wpływać **na jej obywateli**), podczas gdy slogan marki, omówiony poniżej, jest głównie na użytek zewnętrzny (ma przemawiać do wyobraźni obcokrajowców). Esencja marki determinuje więc przede wszystkim sposób myślenia o swoim kraju i jego postrzeganie przez samych Polaków. Ma ich inspirować, dodawać im energii i przypominać, co leży u podstaw kreowania właściwego wizerunku Polski za granicą.

Aacker uważa, że nie wszystkie marki wymagają stworzenia esencji marki i posługiwania się nią oraz że czasem esencja marki może być po prostu wyrażona jej sloganem. Zależy to od przyjętej koncepcji marki i od poziomu świadomości odbiorców.

Autorzy tego opracowania uważają, że w przypadku marki Polska (wstępny etap budowania koncepcji marki, ciągle niska świadomość w społeczeństwie polskim potrzeby istnienia takiej marki, brak utrwalonych zasad komunikowania marki naszego kraju za granicą i inne powody wynikające z faktu, że tworzenie marki Polska jest w początkowym stadium) taka esencja marki będzie niezwykle **pomocna**, jako zwięzły i praktyczny **wyznacznik** kierunku myślenia i postępowania z marką. Taki wyznacznik dla marki naszego kraju nie został dotychczas jasno określony i przedstawiony opinii publicznej, co może być jednym z powodów niepowodzenia wcześniejszych prób wprowadzenia marki Polska.

Jako esencję marki, która łączy jej wartości i oddaje jej ducha, autorzy proponują „**Bezpieczeństwo i możliwości**”. Pojęcia te są kwintesencją wszelkich odcieni i niuansów proponowanych wartości marki Polska oraz oddają „w pigułce” jej aspiracyjny, otwarty i przyszłościowy charakter.

Zwłaszcza w obecnym klimacie politycznym i społecznym na świecie, który zapewne dominował będzie przez najbliższe lata, korzystne będzie dla Polski ugruntowanie swojej pozycji, jako bezpiecznego kraju.

* W ankietach, jako ważny element, respondenci wskazują na to, że Polska kojarzy się – i nadal powinna – z bezpieczeństwem. Często pojawia się też stwierdzenie, że Polska stwarza możliwości nauki, pracy, rozwoju i realizowania swoich aspiracji.

⁴ „Brand Leadership”, David A. Aaker, Simon & Schuster, Londyn 2000.

W skondensowanej formie wartości marki i jej aspiracje oddaje tzw. **esencja marki**. Esencję marki dodatkowo wspiera slogan marki opisany w rozdziale poniżej.

5.2. Wartości marki Polska

Jednym z istotnych elementów tworzących tożsamość marki są tzw. wartości marki, które określają wszelkie **relacje marki z otoczeniem**. Wartości marki nie należy mylić lub utożsamiać z potocznie rozumianymi wartościami wyznawanymi w codziennym życiu przez indywidualne osoby. Wyodrębnienie kilku takich wartości opisujących cały naród i podzielanych przez wszystkich byłoby niemożliwe, a w kontekście promowania kraju i jego interesów wprost niecelowe.

Wartości, na których oparta jest marka Polska są z założenia drogowskazem postępowania, praktyczną instrukcją, jakie działania i zachowania powinny nam towarzyszyć w codziennych aktywnościach, aby budować i rozpowszechniać założony i pożądaný wizerunek kraju, odpowiadający jego aspiracjom, oraz promować **narodowy punkt widzenia i interes narodowy**. Wartości muszą być pozytywne i autentyczne oraz wywodzić się z dziedzictwa i osiągnięć narodu. Nie powinny jedynie odzwierciedlać obiegowych opinii o kraju i narodzie, ani nawiązywać do kontrowersyjnych aspektów z nimi związanych. W rozumieniu niniejszego opracowania są narzędziem, nie zaś celem samym w sobie.

Na podstawie analiz, badań, opracowań, najlepszych wzorców i praktyk w dziedzinie brandingów narodowego oraz przyjętego uchwałą Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą dokumentu „Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska” (UZKMP) niniejsze opracowanie proponuje przyjęcie poniższych **wartości** dla marki Polska:



Rysunek 7

Z punktu widzenia praktyki brandingu narodowego oraz budowania i umacniania pożądanego wizerunku Polski są one najbardziej **użyteczne i uniwersalne**.

Jednocześnie umożliwiają one realizację założeń zawartych w strategicznych dokumentach dotyczących rozwoju kraju, jak m.in. „Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju”, czy priorytety dyplomacji publicznej Polski. Dodatkowo, wartości te są spójne z tymi wykorzystywanymi już w komunikacji Polski, a zawartymi w UZKMP. Z punktu widzenia **skuteczności działań**, błędnym i niecelowym byłoby wprowadzanie innego, kolejnego zestawu wartości marki niż te, które w wymiarze komunikacyjnym już funkcjonują.

Wartości marki współtworzą jej tożsamość, przez którą chcemy, aby kraj był postrzegany i **pozytywnie** odbierany. Tworzą swoistą obietnicę, gwarancję jakości, skierowaną do odbiorców i mówiącą „jesteśmy dumni z tego, co robimy i co osiągnęliśmy”. Obietnica ta powinna nieść ładunek zarazem informacyjny, jak i emocjonalny.

*** W przeprowadzonych ankietach, omówionych wcześniej w rozdz. 3, spośród proponowanych wartości najwyższej pod kątem przydatności do promowania Polski ocenione zostały przyjazna i inspirująca. Zbieżne jest to z wynikami ankiet zagranicznych, w których również wysoko oceniane były przyjazność i gościnność.**

Dostępne z wielu źródeł raporty zewnętrzne, porównania badań międzynarodowych, analizy ankiet i innych materiałów pokazują, że na obecnym etapie to **Polacy** – czyli ludzie, nie produkty ani renoma wielkich firm, jak jest to w przypadku niektórych krajów – mogą być **siłą** stojącą za marką Polska.

Jednocześnie marka Polska musi reprezentować nowoczesny punkt widzenia, nowoczesną perspektywę we wszystkich dziedzinach: nauka, medycyna, wzornictwo przemysłowe (architektura, samochody, moda), ale także np. nowoczesne rolnictwo i produkcja zdrowej żywności, różnorodna kuchnia (wychodząca poza schemat pierogów, kielbasy i bigosu), czy styl życia i osiągnięcia sportowe. Perspektywa ta musi być przekazywana w **nowoczesny**, ale **humanistyczny** sposób.

Proponowane wartości marki Polska oddają jej charakter, są **autentyczne i wiarygodne**, wywodzą się z kultury i dziedzictwa kraju, unikają patosu i sztuczności, a jednocześnie składają odbiorcy zagranicznemu konkretną, realną „obietnicę”. Każda z tych czterech zaproponowanych wartości jest odrębną kategorią, lecz przenikają się one i uzupełniają. Muszą być konsekwentnie stosowane, jako zestaw: **każda** z nich jest **jednakowo ważna** i każda musi być uwzględniona w każdej aktywności i każdej formie promocji Polski, choć w różnych proporcjach, zależnie od potrzeb i okoliczności. W tym rozumieniu tworzą integralną całość charakteryzującą markę Polska. Wartości marki wyznaczają kierunki działania i determinują sposób, w jaki komunikujemy się z odbiorcami. Dzięki nim wiele elementów tworzy spójną całość: **jesteśmy różni, ale dzięki wartościom marki Polska działamy w ten sam sposób**.

Poniższe zestawienie przedstawia łącznie najczęściej podawane przez ankietowanych ich własne rozumienie oraz skojarzenie związane z czterema wartościami marki Polska. Są one zbieżne z proponowanym przez autorów stosowaniem tych wartości w praktyce.



Rysunek 8 – chmura znaczników (tag cloud)

5.2.1. Innowacyjna

Innowacyjna – dostarcza idei i rozwiązań, dzięki którym świat staje się lepszy.



Rysunek 9

Wartość tę należy traktować, jako wskazanie lub instrukcję, jakiego rodzaju działania w ramach projektów związanych z promowaniem Polski oraz marki Polska należy podejmować i jak to robić. Podejmowane tematy i sposoby ich komunikacji muszą być innowacyjne. Odnosi się to do sposobu myślenia, działania, podejmowania wyzwań i znajdowania niestandardowych rozwiązań, zarówno w przestrzeni gospodarczej, jak i w wymiarze społeczno-politycznym, cywilizacyjnym, czy humanistycznym. Innowacyjna nie oznacza jedynie ultranowoczesności i nie odnosi się tylko do

gospodarki, przemysłu i technologii. Łączy spuściznę i wkład Polski i wielkich Polaków (wynalazców, myślicieli, przywódców, filozofów itp.) w rozwój cywilizacji światowej. Promuje wszelkie polskie osiągnięcia naukowe, przemysłowe, gospodarcze, politycznospołeczne, kulturalne i cywilizacyjne dla budowania wizerunku innowacyjnej Polski.

Cechy określające wartość:

- przedsiębiorcza;
- pomysłowa;
- odważna;
- aktywna;
- zaradna.

Synonimy i określenia bliskoznaczne: awangardowy, błyskotliwy, ciekawy, eksperymentatorski, genialny, konstruktywny, konkurencyjny, kreatywny, modernizacyjny, nadzwyczajny, niebanalny, niekonwencjonalny, nieszablony, nietuzinkowy, nietypowy, niezwykły, nowatorski, nowoczesny, odkrywczy, oryginalny, ożywczy, pełen inwencji, pionierski, postępowy, poszukujący, prekursorcki, przełomowy, przodujący, racjonalizatorski, reformatorski, rewolucyjny, śmiały, światły, twórczy, wyjątkowy, wynalazczy.

5.2.2. Inspirująca

Inspirująca – wyzwala w ludziach energię, pobudza do działania i dzielenia się osiągnięciami.



Rysunek 10

Zakłada aktywne podejście do wszelkich wyzwań i motywuje do działania. Inspiruje do pomysłowości i wspiera nierutynowe podejście do wszelkich wyzwań oraz kreatywnego i skutecznego ich rozwiązywania. Zachęca do odchodzenia od utartych schematów i stereotypów. Pokazuje przykłady, jak bazując na wartościach i ugruntowanych dokonaniach humanizmu i cywilizacji, twórczo podejmować wyzwania przyszłości. Charakteryzuje innowatorów, twórców i przedsiębiorców we wszelkich dziedzinach życia.

Cechy określające wartość:

- twórcza;
- angażująca;

- z wyobraźnią;
- porywająca;
- motywująca.

Synonimy i określenia bliskoznaczne: aktywizujący, budzący natchnienie dodający otuchy, dopingujący, dynamizujący, ekscytujący, mobilizujący, ożywczy, pobudzający, podnoszący na duchu, stymulujący, uaktywniający, uskrzydlający, zachęcający, zagrzewający.

5.2.3. Otwarta

Otwarta – jest łatwo dostępna dla każdego i otwarta na ludzkie zainteresowania i potrzeby.



Rysunek 11

Podkreśla chęć poznawania i uczenia się oraz doskonalenia umiejętności. Otwarta to również mądra, inteligentna, umożliwiająca łatwą adaptację do zmieniających się warunków i podejmowanie w sposób otwarty nowych wyzwań. Nie oznacza jednak bezkrytycznego przyjmowania wszystkiego, co jawi się nowym. W sposób mądry i odpowiedzialny korzysta z największych światowych dokonań, a jednocześnie dzieli się tym, co ma najlepszego do zaoferowania. Czerpie z historii, ale wychodzi w świat ze swoim przesłaniem. Bez skrupowania chwali się osiągnięciami i dokonaniem. Szczera i prostolinijna w wyrażaniu poglądów.

Cechy określające wartość:

- autentyczna;
- spontaniczna;
- uprzejma;
- pomocna;
- radosna.

Synonimy i określenia bliskoznaczne: bezpośredni, bezpretensjonalny, błyskotliwy, chłonny, ciepły, dobry, erudyta, entuzjastyczny, inteligentny, lotny, mądry, myślący, naturalny, niezakłamy, na poziomie, optymistyczny, pogodny, pojętny, pomysłowy, prawdziwy, przenikliwy, przyjazny, racjonalny, rezolutny, rozrywkowy, rozsądny, rozumny, samorządny, sensowny, swobodny, sympatyczny, światły, utalentowany, uzdolniony, wesoły, wykształcony, z polotem, zdolny.

5.2.4. Przyjazna

Przyjazna – ludzie są dla niej najważniejsi; opowiada o ludziach, o ich relacjach, o wspólnym przeżywaniu ważnych i radosnych chwil.



Rysunek 12

Daje poczucie bezpieczeństwa, stabilizacji i przewidywalności. Oparta na dziedzictwie i bogatej tradycji oraz na uniwersalnych wartościach, które umożliwiają realizowanie w odpowiedzialny sposób najistotniejszych potrzeb ludzkich. Jej urok, życzliwość i chęć pomocy wywodzi się z tradycyjnej polskiej rodzinności i gościnności. Jest niezawodna i zawsze można na nią liczyć.

Cechy określające wartość:

- rodzinna;
- bezpieczna;
- gościnna;
- solidarna;
- szczerą.

Synonimy i określenia bliskoznaczne: delikatność, dobre maniery, dobre serce, dobroć, gracia, kultura osobista, łagodność, przychylność, serdeczność, spokój, subtelność, takt, troskliwość, uczuciowość, umiar, urok, uprzejmość, współczucie, względy, wdzięk, wrażliwość, wycucie, wyjątkowość, wyrozumiałość, życzliwość.

5.3. Architektura marki Polska

Architektura marki to struktura porządkująca tzw. portfolio marek, czyli relacje między **marką główną**, a markami sektorowymi, tzw. **submarkami**. Wyróżnia się trzy główne modele:

- **monolityczny** – jedna marka główna reprezentuje całe portfolio i buduje jego postrzeganie;
- **parasolowy** – marka główna spina inne marki, tzw. submarki (np. sektorowe) i jest widoczna na dominującej wobec nich pozycji we wszystkich sytuacjach i materiałach;

- rozproszony – nie ma jednej marki głównej, istnieje wiele rozproszonych marek niezależnych.

Doświadczenia innych krajów pokazują, że w przypadku marek narodowych najlepiej sprawdza się model parasolowy. Główna marka jest wtedy **marką-parasolem**, a jej submarki stosowane są do promowania poszczególnych sektorów, np. turystyki, gospodarki, eksportu, przemysłu, kultury itp.

Marki sektorowe mogą korzystać ze „wsparcia” przez markę główną, jeśli ta jest odpowiednio silna i ugruntowana, ale same także na nią wpływają. Istotne jest, aby ich wpływ był pozytywny, a jakiegokolwiek ewentualne negatywne oddziaływanie (np. poprzez przeszłe skojarzenia) było wyeliminowane lub ograniczone do minimum. W sytuacji idealnej, do której należy dążyć, submarki oraz znane marki firmowe wzmacniają **prestż marki kraju**.

Architektura marki Polska jest zbudowana na modelu parasolowym. W modelu tym marka Polska jest zawsze **marką główną** i nadrzędną w stosunku do marek sektorowych (turystyka, nauka, eksport, inwestycje, kultura), które są w tym ujęciu submarkami. Marka Polska jest również nadrzędna w stosunku do marek organizacji gospodarczych lub turystycznych; instytucji kulturalnych lub edukacyjnych; wydarzeń specjalnych (wystawy, koncerty, obchody rocznic); miast i regionów; marek komercyjnych itp. W modelu tym wiele organizacji partnerskich podejmuje działania pod jednym łączącym je „parasolem”.



Rysunek 13

Model marki-parasola zapewnia silniejsze oddziaływanie i większy wpływ. Marka Polska symbolizuje nasz kraj wobec wszystkich odbiorców na całym świecie, a submarki skierowane są do konkretnych odbiorców, np. turystów, inwestorów, studentów. Dlatego marka Polska zawsze występuje w **dominującej** pozycji, nadrzędnej do innych marek, jako marka spinająca, jednak uwzględniająca ich znaczenie i wymogi. Odnosi się to zwłaszcza do wszelkich kreacji graficznych, których szczegóły omówione są w Księdze Marki Polska (patrz rozdz. 5.6), ale także do warstwy kontekstowej i słownej. Zasada

ta dotyczy również **relacji** marki Polska – jako marki głównej – z identyfikacją wizualną administracji publicznej (w tym ministerstw) oraz prywatnych marek partnerskich, np. marek firm, sponsorów wydarzeń itp.

Właściwe przestrzeganie tej zasady oraz innych relacji marki Polska z submarkami powinno być koordynowane i nadzorowane przez Biuro Marki Polska. Niezbędne będzie opracowanie **jasnych kryteriów** określających zasady używania marki Polska (kto i kiedy wydaje zgodę; na jakich zasadach; kto i kiedy może się ubiegać, np. czy izba turystyczna, czy pojedynczy hotel; na jakich produktach; kto gwarantuje jakość; czy odpłatnie; czy dana marka jest rzeczywiście polska itp.) oraz ewentualne wzajemne świadczenia lub zachęty dla firm do posługiwania się marką Polska. Szczegółowe zasady relacji pomiędzy marką kraju a markami komercyjnymi powinny być wypracowane w ramach procesu konsultacyjnego, a następnie zapisane w stosownych regulacjach, których przestrzegania nadzorować będzie Biuro Marki Polska.

5.4. Slogan marki Polska

Slogan marki wynika z esencji marki i wyraża w zwartej, skondensowanej formie jej wartości i charakter. Jest to swoiste **motto marki** podkreślające jej relacje z otoczeniem. Jako jej nierozłączny element występuje łącznie z logo marki i jest częścią systemu identyfikacji wizualnej marki. Nie powinien być mylony z hasłem reklamowym, które pełni rolę promocyjno-sprzedażową, często doraźną i ma jedynie przyciągać uwagę klientów lub innych odbiorców do konkretnego produktu lub usługi. Marka Polska posługuje się sloganem, jako parasolem dla submarek, a submarki mogą wykorzystywać swoje hasła reklamowe dla promowania konkretnych usług lub aspektów działalności (np. w turystyce).

Niezwykle trudno jest oddać całe bogactwo i głębię narodu jednym sloganem, który musi być:

- krótki, klarowny, zrozumiały;
- łatwy i jednoznacznie przetłumaczalny na różne języki;
- neutralny kulturowo, społecznie i ideologicznie;
- nie budzący kontrowersji;
- przyswajalny, przemawiający do każdego;
- użyteczny i łatwy do stosowania nie tylko z marką główną, lecz także z markami sektorowymi;
- a przede wszystkim **uniwersalny** – nie może podkreślać jednego wątku lub motywu (np. „radość życia” nie przemówi do inwestorów).

Autorzy opracowania są przekonani, że taki slogan dla marki Polska jest **niezbędny**, gdyż marka ta wymaga zwerbalizowania. Zgodnie z obecnymi i sprawdzonymi na przykładzie innych krajów trendami, slogan marki Polska powinien również stwarzać możliwości łatwego adaptowania go lub rozszerzania, zależnie od potrzeb submarki, czy konkretnych wydarzeń. Przykładami tak sformułowanych i z sukcesem wprowadzonych w ostatnich latach sloganów krajów mogą być np. Wielka Brytania, Słowacja, Australia i Estonia.

Slogan W. Brytanii to wariacja na temat nazwy własnej kraju w języku angielskim: „Britain is Great”, z możliwością rozwinięcia, zależnie od potrzeb i konkretnej okazji, np. na „Innovation is Great”, „Heritage is Great”, czy nawet „Shopping is Great”. Nowy slogan Słowacji to „Slovakia. Good Idea” również z możliwością rozwinięcia np. na „Study in Slovakia. Good Idea”, czy „Music in Slovakia. Good Idea” itp. Australijski slogan marki kraju to również gra słów „Australia Unlimited”, stosująca kontrast do znanego w świecie biznesu określenia „Co. Ltd.”. Dla promowania australijskich uniwersytetów za granicą używa się rozwinięcia „Australia. Future Unlimited”, a np. wystawa prac artystów niepełnosprawnych była firmowana rozwinięciem „Unlimited Festival”. Estonia buduje swoją markę posiłkując się nazwą kraju – a właściwie jej częścią „**est**” – rozwijając ją, zależnie od potrzeb i zawsze podkreślając przez pogrubienie czcionki, np. na „Our **prodest** start-up”, czyli najwyższy stopień odmiany przymiotników w języku angielskim, czy „Be our **guest**” na estońskich samolotach.

Po przeanalizowaniu roli i potrzeb marki Polska oraz oczekiwań wobec niej, a także na podstawie badań własnych oraz najskuteczniejszych rozwiązań zastosowanych przez inne kraje, autorzy zalecają, by uniwersalny i elastyczny – a jednocześnie wyrażający wprost wartości i esencję marki Polska – jej slogan również zawierał nazwę naszego kraju „**Polska**”. Słowo „Polska” użyte w sloganie nawiązywać będzie do wcześniejszych koncepcji i ustaleń, które zakładały, że nazwa naszego kraju powinna pojawiać się w sloganie po polsku. Oprócz słowa „Polska” slogan powinien zawierać zwięzły i uniwersalny przekaz, który może być łatwo modyfikowany i przystosowany do konkretnych sytuacji i wymogów, jak opisane powyżej slogany innych krajów.

Takim przykładem, spełniającym powyższe wymogi, jest proponowany przez autorów slogan „POLSKA. Dla Ciebie!”. W ujęciu zewnętrznym, dla obcokrajowców, oferowałby bardzo szeroki wachlarz zastosowań i znaczeń. Wzmacniałby przekaz dotyczący np. polskich produktów i usług (eksport, usługi zdrowotne i sanatoryjne dla Ciebie i Twoich najbliższych), najwyższej jakości (zdrowa, naturalna i smaczna żywność produkowana w tradycyjny sposób, ale z wykorzystaniem najnowszych technologii), szans inwestycji i rozwoju w Polsce (bezpieczeństwo, przewidywalny rozwój Twojej firmy, nowoczesna oferta dla studentów), możliwości wypoczynku (bezpieczna turystyka, wygoda, piękna przyroda), przeżyć i doznań duchowych i kulturalnych (dzielimy się z Tobą naszym dziedzictwem i historią) oraz wiele innych. Budowałby

też bezpośrednią łączność, niemalże osobisty kontakt bez zbędnych barier, z odbiorcami tego przekazu.

Slogan główny marki, w tym przypadku „POLSKA. Dla Ciebie!”, w **wersjach obcojęzycznych** tłumaczony byłby zawsze na język kraju, w którym jest używany, np. „POLAND. For You!”, „POLEN. Für Sie!”, „La POLOGNE. Pour Vous!”, z uwzględnieniem niuansów kulturowych i językowych tego kraju.

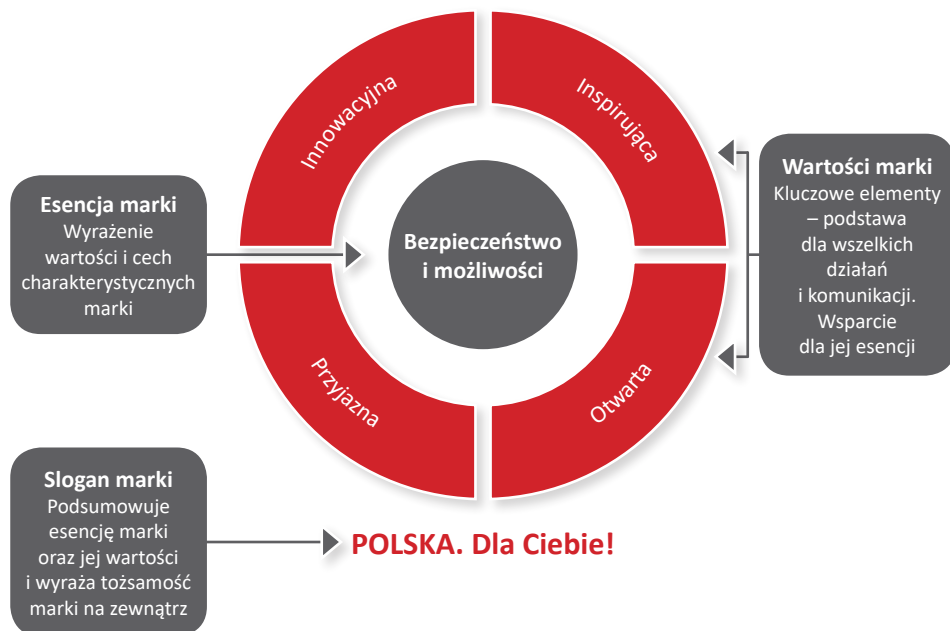
Slogan główny marki, dla potrzeb wykorzystania w markach sektorowych, mógłby być zastąpiony przez odpowiednie **wersje**, np. „POLSKA. Dla Kultury!”, „POLSKA. Dla Inwestycji!”, „POLSKA. Dla Nauki!” itp. Powyższe wersje sektorowe, analogicznie do głównego sloganu, byłyby stosowane również w wersjach **obcojęzycznych**, np. „POLEN. Für Kultur!”, „POLAND. For Investment!”, „POLONIA. Per la Scienza!”. Takie podejście umożliwiłoby wykorzystanie obietnicy marki i jej głównego logotypu do promowania możliwie najszerszego spektrum aktywności: eksportu, gospodarki, kultury, turystyki, poszczególnych uniwersytetów, wydarzeń specjalnych, ale także miast, czy regionów.

* Proponowany slogan w trakcie prac nad marką Polska został pozytywnie oceniony przez ekspertów. Wyraża on również skojarzenia często wymieniane w ankietach jako pozytywne oraz pożądane przy promocji Polski za granicą: otwartość, gościnność, przyjazność, rozwój, życzliwość. Oddaje esencję marki wyrażoną jako „bezpieczeństwo i możliwości”. Zaczyna się od słowa „Polska”, które pojawiało się na początku w większości pomysłów na alternatywny slogan marki przedstawianych przez respondentów.

W trakcie konsultacji w ramach prac Zespołu zadaniowego ds. marki Polska i zarządzania informacją o Polsce zostały zgłoszone dodatkowe propozycje sloganu dla marki Polska, m.in. „POLSKA. Czeka na Ciebie”, „POLSKA. Polubisz”, czy „Polska. Zainspiruj się”, „POLSKA – siła innowacji, moc inspiracji”. W związku z tym, a także uwzględniając zasady brandingowe obywatelskiego, czyli angażowania możliwie najszerszych kręgów społeczeństwa w tworzenie i dbanie o markę kraju, proponowane jest zorganizowanie otwartego **konkursu**, np. pod patronatem MSZ, na slogan marki Polska. Przedstawione propozycje powinny spełniać wymogi opisane powyżej w niniejszym rozdziale.

Slogan marki powinien być używany w wersji graficznej łącznie z logo, któremu poświęcony jest rozdział poniżej.

Główne elementy marki Polska prezentuje poniższy schemat:



Rysunek 14

5.5. Założenia systemu identyfikacji wizualnej (SIW) marki Polska

Identyfikacja wizualna marki jest **zewnętrzną reprezentacją** jej wartości i osobowości. Jest kluczowym elementem komunikacji marki, gdyż wzmacnia jej rozpoznawalność i poprzez odpowiednie skojarzenia buduje do niej zaufanie. Aby być skuteczną, wizualizacja musi być ujednoczona i opisana, jako system według przyjętych standardów.

Na system identyfikacji wizualnej marki (**SIW**) składają się: logo, czcionka, kolorystyka, zasady wykorzystywania elementów graficznych, zasady wykorzystywania zdjęć i tym podobne zalecenia dotyczące aspektów wizualnych marki.

Głównym elementem identyfikacji wizualnej i graficznej marki jest jej **logo**. Jest jej zewnętrznym symbolem i elementem łączącym wszystkie działania z nią związane.

Istnieją rozbieżne opinie, czy kraje potrzebują logo i czy powinny je posiadać. Autorzy wyrażają przekonanie, że zwłaszcza, gdy kraj jest niewystraczająco rozpoznawalny, logo jest **niezbędne**. Zdają sobie sprawę z tego, że proces wprowadzania logo jest skomplikowany, długotrwały i wymagający wielu uzgodnień, niemniej jest on niezbędnym elementem budowania marki krajów rozpoczynających proces tworzenia własnej marki.

Logo pełni kilka ważnych funkcji:

- zapewnia szybką **rozpoznawalność** marki kraju;
- sprawia, że kraj jest bardziej **widoczny** w świecie;
- jest **symbolem** łączącym różnorakie działania promocyjne za granicą;
- **gwarantuje** jakość i rangę firmowanych przez ten znak działań.

Istnieje potrzeba stworzenia przemyślanej i spójnej identyfikacji wizualnej marki Polska. Powinna ona zastąpić obecne wizualizacje funkcjonujące często obok siebie, co utrudnia skuteczne oddziaływanie na odbiorców. W użyciu przez różne instytucje jest obecnie kilka koncepcji wizualizacji nawiązujących do marki Polska. Z wyjątkiem tych, które muszą być nadal stosowane z powodów formalnych, jako np. projekty finansowane ze środków UE, pozostałe powinny zostać zastąpione przez nową, **ujednoliconą wizualizację**.

Jednym z celów niniejszego dokumentu jest przygotowanie wytycznych i wskazówek, jak w praktyce podejść do kwestii zaprojektowania całego SIW wraz z logotypem tak, aby oddawał on w sposób **przejrzysty** oraz był spójny z jej koncepcją, przesłaniem i celem.

SIW zawiera dokładny opis oraz zasady użytkowania następujących elementów:

- logotyp (bez sloganu, ze sloganem), wersje kolorystyczne, wielkość, obszar ochronny, tła;
- pozycjonowanie logotypu na stronie (media drukowane, reklamy, druki firmowe, wizytówki, strony internetowe, ścianki promocyjne, inne);
- logo w kampaniach bilateralnych, w wersjach wielojęzycznych;
- współobecność z innymi logotypami (submarki, marki partnerów);
- kolorystyka wszelkich materiałów związanych z marką: kolory główne, kolory dodatkowe;
- font, dopuszczalne wariacje;
- układ tekstów;
- materiały fotograficzne;
- zakazy i wykluczenia.

5.5.1. Rekomendacje odnośnie do logo marki Polska

Zgodnie z zasadami brandingów obywatelskiego **rekomendowane jest zorganizowanie otwartego konkursu pod patronatem MSZ na projekt graficzny logo marki Polska**. Przedstawione projekty muszą spełniać wymogi opisane w rozdziałach i podrozdziałach *Architektura*, *Ekosystem marki*, *Wartości marki* oraz *Slogan marki Polska*, a także spełniać wytyczne dotyczące logotypu, barw, fontu itp. określone poniżej. Po rozstrzygnięciu konkursu i wybraniu zwycięskiego projektu powinien zostać opracowany system identyfikacji wizualnej marki Polska.

WAŻNE

W ramach prowadzonych prac jednym z elementów powinno być uwzględnienie oraz uporządkowanie wzajemnych relacji identyfikacji marki narodowej z identyfikacją administracji rządowej.

Kształt logo marki Polska powinien być prosty – wręcz minimalistyczny – zgodnie z najnowszymi trendami brandingów narodowego. Nie powinien być abstrakcyjny, skomplikowany, nieczytelny lub „zimny” i odhumanizowany. Według autorów powinien nawiązywać do flagi narodowej. Jest to sprawdzony, naturalny i coraz chętniej wykorzystywany sposób tworzenia logotypów krajów. Jest **wyrazisty i użyteczny** w stosowaniu. Flaga, jako element spinający, już występuje w logotypach np. Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego Teraz Polska, czy Polskiego Komitetu Olimpijskiego.

UWAGA: Poniższe wizualizacje (flaga, barwy, KSZTAŁT) to jedynie przykłady, jak logo marki Polska może wyglądać i łączyć się ze sloganem marki.

Nie jest to projekt logotypu i nie należy go traktować jako obowiązującego elementu SIW!



Rysunek 15 – przykładowe logo główne – wersja polskojęzyczna



Rysunek 16 – przykładowe logo główne – wersje obcojęzyczne

Słowo „Polska” wraz z właściwą wersją językową nazwy naszego kraju jest **nierozłączną** częścią logo.

Dwujęzyczna nazwa Polski w logo podkreśla wartości „**OTWARTA**” i „**PRZYJAZNA**”, czyli „mówimy Waszym językiem”. W przypadku zastosowań w sytuacjach wielonarodowych należy używać wersji angielskojęzycznej „Polska – Poland”.

Główny motyw graficzny musi być w każdym przypadku **ten sam**, jedynie slogan może być zamienny, jak poniżej:



Rysunek 17 – przykładowe logo sektorowe

Logo może być stosowane w **wersji uproszczonej** (bez sloganu) lub wersji ze sloganem marki:



Rysunek 18 – przykładowe logo uproszczone

Poza stosowaniem **logotypu głównego**, którego zadaniem jest symboliczne spinanie całokształtu działalności kraju oraz jego wersji sektorowych (np. „POLSKA-Poland. For Investors!”) dopuszczalne jest także wspólne stosowanie logotypów innych organizacji w danym sektorze, np. Polskiej Organizacji Turystycznej (POT).

Logo marki Polska może pojawiać się na różnego rodzaju **nośnikach**, a zasady jego umiejscowienia na nich powinny być dokładnie określone w dokumencie pt. „System identyfikacji wizualnej marki Polska”. Przykłady takich nośników to najczęściej reklamy w prasie, telewizji i internecie, ale również dokumenty firmowe, formularze, produkty, odzież służbowa, upominki, opakowania, stoiska targowe, prezentacje komputerowe, grafiki, ścianki promocyjne, oficjalne zaproszenia i wiele innych.

Wzorem krajów, które zarządzają swoją marką w sposób kompleksowy i **zaplanowany** i które dbają o maksymalne **wyeksponowanie** swojego logo (Australia, Szwajcaria), logo Polski powinno być widoczne we wszystkich możliwych „punktach styku” obcokrajowców z marką naszego kraju: w samolotach LOT, pociągach PKP, na dworcach kolejowych, czy lotniskach, co wymaga ustalenia obowiązujących dla wszystkich standardów.

WAŻNE

Logo musi prezentować wartość dodaną dla polskich firm i marek, gdyż tylko wtedy będzie chętnie przez nie stosowane. Tą wartością mogą być np. specjalne zachęty związane z wyjazdami studyjnymi lub oficjalnymi misjami gospodarczymi lub kulturalnymi, udziałem na preferencyjnych warunkach w zagranicznych wystawach i targach, ułatwiony lub tańszy dostęp do szkoleń i konferencji branżowych itp.

Należy stworzyć modę na posługiwanie się marką Polska w rodzimych kręgach biznesowych, zgodnie z zasadami „brandingu obywatelskiego”. Polskie firmy nie powinny unikać nagłaśniania swego rodowodu i nie obawiać się, że mogłoby to zaszkodzić ich obecności i sukcesom na rynkach zagranicznych. Używanie logotypu i innych atrybutów identyfikacji wizualnej marki byłoby widocznym dowodem na **wspieranie marki Polska** przez polskie przedsiębiorstwa i marki produktowe lub usługowe, zwłaszcza te silne i znane.

5.5.2. Kolorystyka

Definiuje barwy stosowane w materiałach dotyczących marki Polska. Zawiera **barwy podstawowe**, np. białą, czerwoną i czarną, a także barwy pomocnicze, które powinny być skorelowane z logotypem i opisane szczegółowo w SIW. Biel i czerwień, silnie rozpoznawalne barwy narodowe, kojarzone są na świecie z Polską dzięki m.in. znakowi Solidarności, czy międzynarodowym wydarzeniom sportowym z licznym udziałem polskich kibiców w kraju i za granicą.

Bardzo ważne jest dopilnowanie właściwych odcieni, zwłaszcza barwy czerwonej, przy stosowaniu na wszelkiego rodzaju nośnikach (reklama, materiały drukowane, nadruki na upominkach lub odzieży służbowej itp.). Dlatego SIW powinien uwzględnić w paletce kolorystycznej CMYK, Panton, RGB, folię ORACAL, czy RAL.

5.5.3. Font i układ tekstów

Font musi być **przejrzysty** i „czysty”, aby pismo było **czytelne** i uniwersalne. W językach używających alfabetu łacińskiego zaleca się font Arial, ze względu na istnienie licznych jego wersji językowych z odpowiednimi znakami diakrytycznymi. W językach posługujących się innymi alfabetami (japoński, arabski, cyrylica, inne) należy stosować takie formy zapisu, które zapewnią czytelność dla odbiorców. Dodatkowo, przy wyborze fontów należy uwzględnić potrzeby i zasady tworzenia stron WWW. Autorzy nie rekomendują na obecnym etapie tworzenia specjalnej czcionki dla marki Polska, gdyż koszty i wysiłek związane z jej rozpropagowaniem byłyby niewspółmiernie wysokie. Nie wyklucza to jednak – zależnie od przyjętej strategii – możliwości zlecenia profesjonalnym grafikom opracowania specjalnego fontu dla marki Polska, w różnych alfabetach i wersjach językowych zawierających wymagane znaki diakrytyczne.

Rozmieszczenie tekstu na stronie oraz jego justowanie wpływają na wizerunek marki. Zaleca się, by justowanie, czyli wyrównanie tekstów odnoszących się do marki Polska, było zawsze do lewej strony i nie było „blokiem”. Tekst ma wtedy wygląd mniej formalny i bardziej przyjazny, czyli:

Lorem ipsum dolor sit amet enim. Etiam ullamcorper. Suspendisse a pellentesque dui, non felis. Maecenas malesuada elit lectus felis, malesuada ultricies. Curabitur et ligula. Ut molestie a, ultricies porta urna. Vestibulum commodo volutpat a, convallis ac, laoreet enim. Phasellus fermentum in, dolor. Pellentesque facilisis. Nulla imperdiet sit amet magna. Vestibulum dapibus, mauris nec malesuada fames ac turpis velit, rhoncus eu, luctus et interdum adipiscing wisi.

zamiast:

Lorem ipsum dolor sit amet enim. Etiam ullamcorper. Suspendisse a pellentesque dui, non felis. Maecenas malesuada elit lectus felis, malesuada ultricies. Curabitur et ligula. Ut molestie a, ultricies porta urna. Vestibulum commodo volutpat a, convallis ac, laoreet enim. Phasellus fermentum in, dolor. Pellentesque facilisis. Nulla imperdiet sit amet magna. Vestibulum dapibus, mauris nec malesuada fames ac turpis velit, rhoncus eu, luctus et interdum adipiscing wisi.

5.5.4. Dobór zdjęć i sposoby ich prezentacji

Wartościami marki są „**PRZYJAZNA**” i „**OTWARTA**”, dlatego na zdjęciach zawsze powinni pojawiać się uśmiechnięci i przyjaźni ludzie, nawet jeżeli zdjęcia dotyczą

krajobrazów lub pomników architektury. Kompozycja powinna być naturalna i nie wywoływać wrażenia sztucznie wykreowanej. Tam, gdzie to możliwe, również w sposób naturalny, powinny pojawiać się elementy zawierające barwy marki, np. białe i czerwone elementy dekoracji, ubiorów itp.

Wartości „**INNOWACYJNA**” i „**INSPIRUJĄCA**” nie powinny być rozumiane wyłącznie w kontekście technologicznym, ale również np. w kontekście społecznym, humanistycznym, stylu życia.

5.6. Księga marki Polska

Jest to pełna, ale prosta **instrukcja** posługiwania się marką we wszelkich formach komunikacji, w tym werbalnej, oraz na poziomie wizualnym. Opisuje ona tożsamość marki i składa się z: osobowości marki przedstawionej w podrozdziałach 5.1 i 5.2; „Systemu identyfikacji wizualnej marki Polska”, którego założenia zostały przedstawione w podrozdziale 5.5; oraz dokumentu „Ujednoliconych zasad komunikacji marki Polska”. Zawiera ona zarówno ogólne zasady komunikacji marki, które należy stosować w codziennych działaniach, jak i szczegółowe instrukcje korzystania z elementów identyfikacji wizualnej marki. Zdefiniowane zasady identyfikacji marki Polska pozwalają zapewnić jej spójność pomimo tego, że na całość postrzegania Polski składa się wiele różnych elementów.

Przygotowanie i wdrożenie Księgi marki jest kolejnym i **koniecznym** etapem wprowadzania nowej marki Polska.

6. Monitoring i ewaluacja

Monitoring i ewaluacja to z jednej strony zagadnienia **kluczowe** dla wprowadzania marki, a z drugiej – procesy kosztowne i skomplikowane. Istnieje wiele możliwych sposobów monitorowania postępów we wprowadzaniu marki, które w obiektywny sposób pozwalają ocenić, czy podejmowane działania są **skuteczne**. Taki monitoring pozwala na ich korygowanie. Dzięki temu można eliminować niesprawdzające się rozwiązania i wprowadzać nowe, ulepszone mechanizmy. Należy pamiętać, że branding kraju jest procesem, który trwa i nigdy się nie kończy. W monitoringu należy zatem uwzględnić nie tylko to, czy realizowane są założenia programu, ale również zmieniającą się sytuację polityczno-gospodarczą na świecie, zmieniające się priorytety kraju i wynikające stąd potrzeby modernizacji konceptu marki.

Rozwiązaniem optymalnym, zalecanym przez autorów, byłoby pozyskanie przez Biuro Marki Polska **partnerów** w postaci instytucji badawczych, uczelni wyższych i/lub think-tanków oraz organizacji branżowych, które jako np. honorowi patroni marki i w ramach działań *non-profit* pomagałyby w opracowaniu zobiektywizowanych kryteriów i wskaźników oraz w prowadzeniu stosownych badań i ewaluacji dedykowanych specjalnie marce Polska. Z punktu widzenia przydatności dla mierzenia skuteczności marki Polska zalecane jest ustalenie ok. 30 najważniejszych mierników obejmujących główne obszary działalności marki Polska. Powinny się wśród nich znaleźć, m.in.: postrzegane zaawansowanie technologiczne, gospodarcze i społeczne kraju; znaczenie etykiety „produkt polski” – czy wzbudza zaufanie konsumentów, zachęca do kupowania, wzmacnia prestiż produktu; atrakcyjność inwestowania, studiowania, odwiedzin i życia; postrzeganie Polaków, jako ludzi kreatywnych, zdolnych, przyjaznych itp.; percepcja dalszych perspektyw i rozwoju kraju; ocena roli i oddziaływania kultury polskiej na zewnątrz; aspekt „polecenia” innym. Powołana na początku 2017 r. w celu promowania Polski za granicą Polska Fundacja Narodowa powinna wesprzeć te działania.

Należy rozpocząć od zbadania **stanu wyjściowego** konkretnej przyjętej koncepcji marki Polska, czyli jak jest ona odbierana i postrzegana, w kilku najważniejszych dla Polski krajach lub regionach. Ten stan będzie punktem odniesienia do rejestrowania zmian i porównań z wynikami osiąganymi w kolejnych latach. Pozwoli to ocenić postęp i osiągnięte rezultaty. Proces wprowadzania marki kraju jest długi, a efekty odłożone w czasie. Dlatego autorzy zalecają powtórzenie tych badań po 3 latach, w tych samych krajach lub regionach.

Na etapie wdrażania, do 3 lat, mierzenie samych rezultatów, czyli zmian postrzegania, nie będzie możliwe. W tak krótkim okresie można monitorować postęp prac, ich przebieg zgodnie z harmonogramem i obranymi standardami. Następnie badania należy powtarzać **cyklicznie** co 3 lata, mierząc te same parametry – lub ewentualnie dodając

nowe, zależnie od potrzeb i sytuacji. Parametry te powinny być ustalone zgodnie z kanonem badawczym i w jasny sposób. Jest to jedno z zadań do wykonania w następnym etapie, po zaakceptowaniu zasad marki Polska. Mierzone parametry powinny być **praktyczne**, a mierzone cele ambitne i kwantyfikowalne (np. zmiany pozycji w konkretnych kategoriach) oraz oparte na wizji tego, co chcemy osiągnąć i gdzie chcemy, jako kraj, w przyszłości być.

WAŻNE

Badania te powinny być prowadzone w wybranych regionach i krajach na starannie dobranych grupach badawczych, do których marka jest skierowana i na opiniach których szczególnie nam zależy, np.: inwestorzy, partnerzy handlowi, turyści, potencjalni studenci. Jest to jedna z najbardziej praktycznych i kosztowo efektywnych metod. Nie ma natomiast potrzeby badania „całego świata”, w ramach standardowych badań na typowych próbach.

Można rozważyć dołączenie do badań prowadzonych przez Simona Anholt, co wiązałyby się z dodatkowymi kosztami oraz poddaniem się rygorowi jego metody. Zaletą byłoby to, że marka Polska weszłaby w system Anholt-GfK Nation Brand Index, co samo w sobie jest formą budowania **prestżu** kraju. Polska weszłaby w ten sposób do grona krajów uznających wagę budowania swojej marki, a także zyskała dostęp do pogłębionych analiz, zamiast jedynie do ogólnych raportów.

Uzupełnieniem powyższych metod, nisko kosztowym, lecz nieco „chałupniczym”, może być regularny **monitoring i analiza** przez Biuro Marki Polska różnych powszechnie dostępnych rankingów, ratingów, raportów, analiz i wskaźników (PKB, poziom inwestycji, wysokość eksportu, ilość turystów, zadowolenie konsumentów) cyklicznie publikowanych przez różnego rodzaju instytucje (OECD, Bank Światowy, Eurostat, agencje finansowe itp.). Dodatkowo można też wykorzystywać przeprowadzane i publikowane przez różne kraje i organizacje badania celowe, np.: „który naród nas najbardziej i najmniej lubi”, „które miasto jest najdroższe do życia” itp. Wykorzystanie takich danych, choć niewątpliwie może być przydatne w pewnych aspektach, to ze względu na dużą liczbę zmiennych, których relacji nie jest się w stanie wychwycić, może dawać jedynie ogólny obraz rozwoju kraju, bez szczegółowej analizy wpływu projektu marki kraju na osiągnięte wyniki. Badania te mogą pokazać na przykład wzrost eksportu lub liczby turystów zagranicznych, ale nie dostarczą odpowiedzi, czy jest to wynikiem oddziaływania marki, czy innych czynników. Mogą wykazać wzrost inwestycji zagranicznych w naszym kraju, ale nie wskażą powodów: czy jest to tylko dzięki taniej sile roboczej, czy dzięki renomie Polski, jako kraju rozwiniętego i zapewniającego inwestorom ekonomiczne bezpieczeństwo.

Monitoringiem bieżącym powinny też być objęte **działania konkurencji**, w tym przypadku innych krajów, w których interesie niekoniecznie leży lepsze międzynarodowe postrzeganie i pozycjonowanie Polski. Dzięki swojemu lepszemu wizerunkowi Polska może np. przejąć od nich część ruchu turystycznego, być postrzegana, jako zagrożenie w przyciąganiu inwestycji przemysłowych, stanowić konkurencję dla lokalnych producentów żywności, czy podlegać próbom nieuczciwego wyeliminowania z konkretnych rynków zbytu poprzez czarną propagandę medialną. Polskie placówki dyplomatyczne, turystyczne i kulturalne prowadzą taki monitoring, więc pozyskiwanie stosownych wyników przez Biuro Marki Polska powinno być łatwe i wymagałoby jedynie odpowiednich ustaleń oraz wypracowania *modus operandi*.

WAŻNE

Poza badaniami dotyczącymi marki Polska za granicą, należy pamiętać o badaniach wewnętrznych w kraju. Zwłaszcza na początkowym etapie budowania marki, monitoringowi i ewaluacji w sposób szczególny powinien być poddany sam proces jej wprowadzania. Dzięki temu możliwe jest na najwcześniejszym możliwym etapie zidentyfikowanie i usunięcie wszelkich niedoskonałości i problemów. Monitoring powinien być dwutorowy. Badać trzeba sam proces wdrażania marki w urzędach i instytucjach publicznych (czy stosują zasady marki kraju, czy je rozumieją, jakie mają uwagi i spostrzeżenia, jak pokonują przeszkody i jakie itp.). Badać też trzeba firmy, które do programu marki Polska chcą przystąpić lub przystąpiły (pod kątem spełnienia przez nie wymaganych kryteriów akcesji oraz stosowania zasad marki w ich kontaktach z zagranicą), a następnie dokonywać ewaluacji, czy i jak osiągnęte wyniki korelują z uczestnictwem w programie marka Polska.

7. Konsultacje, wykaz badań i dokumentów, bibliografia

Podczas pracy nad niniejszym opracowaniem zespół autorów Modern Corp. konsultował zawartość i zasięgał opinii ekspertów zewnętrznych z dziedziny i zakresu marketingu i marki, promocji miejsc i regionów, języka i przekazu, gospodarki, turystyki i dyplomacji. Byli to:

- prof. UKSW dr hab. **Monika Przybysz**, Kierownik Katedry Public Relations i Komunikacji Marketingowej;
- dr **Bartłomiej Walas**, Dziekan Wydziału Turystyki i Rekreacji, Wyższa Szkoła Turystyki i Ekologii;
- dr **Agnieszka Kamińska**, Adiunkt Wydziału Nauk Humanistycznych i Społecznych, Uniwersytet SWPS.

Koncepcja opracowania konsultowana była również z przedstawicielami następujących instytucji:

- Zespół ds. Kierunków Promocji Polski Fundacji Republikańskiej;
- Resorty: Spraw Zagranicznych, Rozwoju, Sportu i Turystyki;
- Polska Fundacja Narodowa.

Badania i dokumenty

„Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju do roku 2020 (z perspektywą do 2030 r.)”, Ministerstwo Rozwoju, 2017.

„Strategia Polskiej Polityki Zagranicznej 2017–2021”, Ministerstwo Spraw Zagranicznych 2017.

„Kierunki promocji Polski na lata 2017–2027”, Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą.

„Analiza rynków za rok 2016 objętych działaniami zagranicznych ośrodków Polskiej Organizacji Turystycznej (ZOPOT). Trendy, wizerunek Polski, produkty, komercjalizacja”, raport POT, 2017.

„Zadania administracji rządowej na lata 2017–2018 w ramach realizacji rządowego programu współpracy z Polonią i Polakami za granicą”, załącznik nr 2 do „Rządowego programu współpracy z Polonią i Polakami za granicą”, MSZ.

„Niezbędne elementy budowy marki narodowej”, Fundacja Marka dla Polski, Warszawa 2017.

„Priorytety Ministerstwa Spraw Zagranicznych w zakresie dyplomacji publicznej w 2017 roku”, Departament Dyplomacji Publicznej MSZ, 2016.

„Program Wieloletni NIEPODLEGŁA na lata 2017–2021”, projekt międzyresortowy, Warszawa 2016.

„Jak Polacy się postrzegają?”, badania na potrzeby programu „NIEPODLEGŁA”, Narodowe Centrum Kultury/TNS, 2016.

„Wizerunek Polski i Polaków w badaniach wizerunkowych prowadzonych za granicą”, materiały MSZ 2016.

„Badania wizerunku Polski”, kwerenda polskich placówek zagranicznych, materiały MSZ 2016.

„Ujednolicone zasady Komunikacji marki Polska”, KPRM, Warszawa 2016.

„Zestawienie poziomu wyższych uczelni na świecie (ARWU Shanghai Rating)”, 2016.

„Country Brand Index 2014–2015”, Future Brand.

„Rządowy program współpracy z Polonią i Polakami za granicą w latach 2015–2020”, dokument Rady Ministrów RP, 2015.

„Rekomendacje dotyczące strategii promocji Polski od 2016 roku”, raport ISEE dla MSZ, Warszawa 2015.

„Polska na tle innych krajów”, raport OECD, 2015.

„Wizerunek Polski i Polaków na podstawie wyników badań realizowanych przez POT”, Polska Organizacja Turystyczna, 2015.

„Rola marki w konkurencyjności Polski”, raport dla Senatu RP, 2013.

„Podsumowanie kosztów i oszacowanie korzyści z organizacji turnieju UEFA EURO 2012”, Deloitte, Warszawa 2012.

„Informacja o wynikach kontroli promocji kultury polskiej za granicą”, Najwyższa Izba Kontroli, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa 2011.

„Badania wizerunkowe Polski i polskiej gospodarki w krajach głównych partnerów gospodarczych”, raport na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, Warszawa 2011.

„Wizerunek i sposób postrzegania Polaków przebywających w celach zarobkowych w Wielkiej Brytanii, Holandii i Norwegii”, raport dla Departamentu Dyplomacji i Promocji Kulturalnej MSZ, wyk. PR Projekt.

„Porównanie strategii wizerunkowej poszczególnych państw”, materiały MSZ.

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

Bibliografia

- Aaker David A., „Brand Leadership”, Simon & Schuster, Londyn 2009.
- Aaker David A., „Building Strong Brands”, Simon & Schuster, Londyn 2010.
- Barlow Janelle, „Branded Customer Service. The New Competitive Edge”, Berrett-Koehler, San Francisco 2006.
- Diermeier David, „Reputation Rules”, McGraw-Hill, Nowy Jork 2011.
- Dinnie Keith, „Nation Branding. Concepts, Issues, Practice”, Butterworth-Heinemann, Oxford 2008.
- Dyer Jeff, „DNA innowatora”, ICAN Institute, Warszawa 2012.
- Evans Liana, „Social Media Marketing”, QUE Publishing, Indianapolis 2012.
- Florek Magdalena, Jankowska Marta, „Eye on Poland. Promocja i wizerunek Polski w oczach międzynarodowych ekspertów marketingu miejsc”, Best Place Europejski Instytut Marketingu Miejsc, 2012.
- Folga Jarosław, „Kreowanie wizerunku miast-pomników szczególnie naznaczonych przez historię”, w „Kreowanie wizerunku miast”, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011.
- Górski Jarosław, „Marketing narodowy i marka kraju a zdolności konkurencyjne gospodarki”, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2013.
- Hereźniak Marta, „Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Jasiecki Krzysztof, „Postrzeganie polskiej marki w krajach Unii Europejskiej – raport z badań”, Warszawa 2004.
- Kaczmarek-Śliwińska Monika, „Organizacja i idee. Komunikowanie się w przestrzeni tradycyjnych i nowych mediów”, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.
- Lindstrom Martin, „Brandwashed”, Kogan Page, Londyn 2012.
- Olins Wally, „On Br@nd”, Thames & Hudson, Londyn 2011.
- Piechota Grażyna, „Public relations. Konteksty międzykulturowe i międzynarodowe”, Krakowska Akademia A. Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011.
- Raftowicz-Filipkiewicz Magdalena, „Efekty Polityki brandingu narodowego w Polsce” w „Nowe idee początku XXI wieku”, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2009.
- Reynolds Sana, „Komunikacja międzynarodowa”, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

Rojek Roman, „Marka narodowa”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2007.

Stępowski Robert, „Wszystko co chciałbyś wiedzieć o marketingu terytorialnym”, Wyd. Roster, 2017.

Szondi Gyorgy, „International Context of Public Relations” w Ralph Tench „Exploring Public Relations”, Prentice Hall, Londyn 2006.

Tomczak Agnieszka, „Branding narodowy Polski na tle wybranych krajów Europy Środkowo-Wschodniej”, Politechnika Warszawska, Warszawa 2016.

Wala Hermann H., „Meine Marke”, Redline Verlag, Monachium 2011.

Walas Bartłomiej, „Rola logotypów miast, regionów i krajów w komunikacji marketingowej w świetle badań” w „Kultura i turystyka – miejsce spotkań”, ROTwŁ, Łódź 2013.

Żukowski Lech, „Współpraca międzynarodowa lokalnych jednostek samorządu terytorialnego a promocja Polski za granicą” w „Ekspertyzy i opracowania”, NIST, nr 21, 2016.

www.msz.gov.pl

www.poland.gov.pl

ISBN 978-83-65427-70-0