



MINISTERSTWO ROZWOJU

Warszawa, 06 lutego 2017 r.

DEPARTAMENT
JEDNOSTEK NADZOROWANYCH
I PODLEGŁYCH

DNP-IV.0110.37.10.2017
IK 168205

Panie/Panowie
Dyrektorzy
Instytutów Badawczych

Szanowni Państwo!

Informuję, że w ramach prac Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą wypracowano „Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska”. Zasady stanowią zbiór wytycznych do tworzenia i stosowania komunikatów o Polsce przez administrację rządową, samorządową oraz jednostki podległe. Pragnę zwrócić Państwa szczególną uwagę na 15 najważniejszych zasad komunikacji marki Polska, których celem jest uspołnienie komunikatu na temat Polski na świecie.

W załączeniu przesyłam Uchwałę nr 5 Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą z dnia 15 grudnia 2016 r. w sprawie zasad komunikacji marki Polska z uprzejmą prośbą o ich stosowanie.

Wojciech Sawicki
Wojciech Sawicki
DYREKTOR
Departamentu Jednostek
Nadzorowanych i Podległych

Załączniki:

1. Uchwała nr 5 Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą,
2. Załącznik nr 1 do Uchwały nr 5-15 najważniejszych zasad komunikacji marki Polska,
3. Załącznik nr 2 do Uchwały nr 5-Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska.

Uchwała nr 5
Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą
z dnia 15 grudnia 2016 r.
w sprawie zasad komunikacji marki Polska

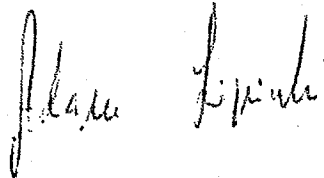
Na podstawie § 10 zarządzenia nr 43 Prezesa Rady Ministrów z dnia 31 marca 2016 r. w sprawie Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski za granicą uchwała się, co następuje:

§ 1. Mając na celu uspoźnienie komunikatu na temat Polski przyjmuje się 15 najważniejszych zasad komunikacji marki Polska, które stanowią załącznik nr 1 do niniejszej uchwały.

§ 2. Jednocześnie przyjmuje się Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska, zawierające szczegółowe wytyczne do tworzenia i zastosowania komunikatów o Polsce, stanowiące załącznik nr 2 do niniejszej uchwały.

§ 3. Rekomenduje się Radzie Ministrów przyjęcie 15 najważniejszych zasad komunikacji marki Polska w celu stosowania ich na wszystkich szczeblach administracji rządowej, samorządowej i jednostkach podległych.

Przewodniczący Międzyresortowego Zespołu
do spraw Promocji Polski za granicą



**Załączniki do uchwały nr 5 Międzyresortowego Zespołu do spraw Promocji Polski
za granicą z dnia 15 grudnia 2016 r.**

Zał. nr 1 – 15 najważniejszych zasad komunikacji marki Polska.

Zał. nr 2 – Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska.

15 najważniejszych zasad komunikacji marki Polska

Marka kraju to przede wszystkim ludzie, którzy go tworzą i to poprzez ich zachowanie i działanie tworzy się duża część wizerunku danego kraju. Marka kraju musi odzwierciedlać naturę, historię i kulturę jego mieszkańców. Marka Polska nie może być jedynie odzwierciedlająca, czyli oddająca postrzegane, a nie zawsze prawdziwe, polskie „cechy narodowe”, ale musi być **aspiracyjna**. Zamiast odnosić się do istniejących narodowych stereotypów i wizerunku, należy konsekwentnie promować wizerunek pożądany, jakiego potrzebujemy i na jaki zasłużyliśmy.

1. **Marka Polska** powinna być komunikowana przez szerokie spektrum osób i podmiotów. Najlepszymi jej reprezentantami są obywatele; ich wsparcie jest niezbędne. Znani Polacy cenieni za granicą - artyści, uczeni, sportowcy, liderzy biznesu - są szczególnie przydatni.
2. **Polonia** w swoim środowisku jest jednym z najlepszych źródeł, poza internetem i mediami, informacji o Polsce. Zwłaszcza jej przedstawiciele będący uznanymi członkami swoich społeczności powinni być pozyskani do większej aktywności promocyjnej Polski.
3. Pozyskanie i umiejętne wykorzystywanie właściwych **ambasadorów marki** jest jednym z kluczowych elementów jej komunikacji i wywierania wpływu. Są to:
 - znani i cenieni obcokrajowcy pochodzenia polskiego
 - powszechnie uznane i szanowane autorytety międzynarodowe oraz osoby, które nie mając polskich korzeni są przyjaciółmi naszego kraju
 - zagraniczni studenci i zagraniczni absolwenci polskich uczelni
4. Komunikacja marki Polska - oparta na wartościach i obietnicy marki - powinna być **współczesna**, ale nawiązująca do **dziedzictwa i wartości kulturowych**.
 - **INNOWACYJNA** - dostarcza idei i rozwiązań, dzięki którym świat staje się lepszy
 - **INSPIRUJĄCA** - wyzwala energię, zachęca do działania i dzielenia się osiągnięciami
 - **OTWARTA** - jest dostępna i otwarta na ludzkie zainteresowania i potrzeby
 - **PRZYJAZNA** - ludzie są dla niej najważniejsi; opowiada o ludziach
 - **ZROZUMIAŁA** - stanowi jasny przekaz niewymagający dodatkowych interpretacji

5. Niezbędna właściwa sloganizacja (słownictwo). Należy stosować tzw. słowa klucze, które wzmacniają przekaz i koncentrują uwagę odbiorców na pożądanym efekcie.
6. **Przekaz historyczny** bez patosu, ale zawierający treści ważne z punktu widzenia budowania polityki historycznej państwa polskiego. Wskazane jest proaktywne promowanie uznanych sławnych Polaków i ich osiągnięć.
7. „Opowiadanie historii” („*storytelling*”) – prowadzone z perspektywy **zwykłego człowieka**. Buduje zaangażowanie odbiorców: opowieści o ludziach, nie tylko o samych wydarzeniach - współczesnych, bądź historycznych.
8. Wykorzystywać „**miękkie**”, perswazyjne techniki komunikacji i wywierania wpływu. Przemówią one skuteczniej do współczesnego odbiorcy zagranicznego.
9. Każda **grupa odbiorców** traktowana jako wyjątkowa. Niezbędne stosowanie dopasowanego kodu pojęciowego, językowego i kulturowego.
10. Zawsze podkreślać **łączność** z lokalnymi odbiorcami, z ich krajem i kulturą. Związki te pokazywać zarówno w warstwie słownej, jak i wizualnej (np. wspólna symbolika krajów).
11. Komunikowanie marki Polska na wszelkich płaszczyznach w oparciu o **pozytywne emocje**. Tematy, zakresy, język, kolorystyka – całość przekazu musi je odzwierciedlać.
12. **Nigdy** nie odnosić się wprost do negatywnych stereotypów, aby ich nie utrzymywać, lecz zastępować je pozytywnymi skojarzeniami.
13. Komunikacja z odbiorcami zagranicznymi powinna zawierać **ważne** (dla marki Polska) i **ciekawe** (dla odbiorcy) informacje podane w łatwej do przyswojenia formie.
14. Język - istotny środek wyrazu marki. Wpływa na jej postrzeganie przez wszystkie grupy docelowe. Powinien być **dopasowany do odbiorcy**, spójny z wartościami marki i oparty na koncepcji opowiadania historii, zwłaszcza osobistych.
 - Zdania proste, z przejrzystą strukturą – unikać długich i wielokrotnie złożonych
 - Zdania budowane w stronie czynnej
 - Jednoznaczny przekaz – unikać wieloznaczności i możliwości jego interpretacji
 - Komunikat budowany tak, aby jego treści były adaptowalne do języków obcych
 - Język żywy i autentyczny - historie opowiadane przez ludzi i kierowane do ludzi
 - Uwzględniający wymogi pozycjonowania treści w internecie
15. Stosować należy wszystkie możliwe **kanały**, które pozwalają na **skuteczne promowanie** marki Polska, zgodnie z obraną strategią, w tym internet, media tradycyjne, kinematografia, wydarzenia specjalne i inne.

Szczegółowy opis powyższych zaleceń oraz praktyczne przykłady stosowania ujęte są w opracowaniu „Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska”.

Ujednolicone zasady komunikacji marki Polska

Grudzień 2016

Spis treści

1. Wstęp	2
2. Obecne postrzeganie Polski za granicą	2
3. Zasady komunikacji marki Polska.....	3
3.1. Przekaz oparty na wartościach marki i oddający jej osobowość.....	3
3.2.1. Sloganizacja.....	5
3.2.2. Dziedzictwo i historia	5
3.2.3. Narracja z ludzkiej perspektywy	5
3.2.4. „Miękkie” techniki komunikacji.....	6
3.2.5. Grupy odbiorców	7
3.2.6. Związki kulturowe	7
3.2.7. Pozytywne emocje	8
3.2.8. Stereotypy	8
3.2.9. Inspirujące szczegóły	8
3.3. Język przekazu.....	9
3.4. Kanały komunikacyjne i dopasowany do nich przekaz	9
4. Prowadzenie komunikacji marki Polska	12
4.1. Angażowanie obywateli, firm i instytucji do promowania marki Polska	12
4.2. Szczególne uwzględnienie roli Polonii w promowaniu Polski	13
4.3. Pozyskiwanie „ambasadorów” marki Polska	13
4.4. Międzynarodowe „Święto Polski”	14
5. Podsumowanie	14

1. Wstęp

Spójna, oryginalna i strategiczna komunikacja ze światem pomaga stworzyć atrakcyjny i konkurencyjny wizerunek i reputację kraju - czyli jego **markę narodową**. Marka taka to profil i tożsamość kraju i narodu - jego inwestycja w przyszłe sukcesy. Jeśli Polska i Polacy pilnie nie zadbają o swój właściwy, spójny wizerunek - „zadbają” o niego inni.

Polsce potrzebne jest strategiczne podejście do promowania siebie za granicą, czyli **system** promocji interesów kraju oraz system budowania wizerunku i wiedzy o Polsce oraz zarządzania tym obszarem. System oznacza podejście przemyślane, ŚWIADOME i długofalowe - nie działania ad hoc.

Obecny etap jest **przejściowy** dla marki Polska. Z jednej strony wcześniejsze próby jej stworzenia i komunikowania nie sprawdziły się (rozproszenie, koncepcja „Polska zasila”, „sprężynka” W. Olinsa, budowanie marki wokół „creative tension”). Z drugiej strony prawidłowe podejście wymaga na początek szczegółowych analiz, a te opóźniłyby prace ze szkodą dla wizerunku Polski za granicą.

Stosować należy **najlepsze praktyki** z takich dziedzin, jak marketing, psychologia, socjologia, PR, zarządzanie projektowe, komunikacja medialna, społeczna i międzykulturowa, itp., aby skutecznie dotrzeć do odbiorców.

“**Angażuj i celebruj!**” to zasada marek narodowych, które odnoszą sukcesy. Angażować należy szerokie grupy społeczeństwa na każdym etapie tworzenia, wprowadzania w życie i komunikowania idei marki Polska. To zwiększy odpowiedzialność każdego obywatela za wizerunek kraju oraz pozwoli uniknąć oskarżeń o upolitycznienie działań wokół naszej marki narodowej. Aspekt ten jest ciągle istotny w krajach Europy Centralnej.

Branding wszystkich krajów ma z definicji zabarwienie etnocentryczne (np. poprzez odnośniki do historii, kultury, miejsca pochodzenia produktów). Nie należy się tego obawiać, ale nie wolno nadużywać, gdyż branding krajów nie może być odbierany, jako propaganda rządowa.

2. Obecne postrzeganie Polski za granicą

Znajomość Polski za granicą jest raczej niska i różna w zależności od regionu świata. Największą wiedzę o Polsce deklarują jej najbliżsi sąsiedzi, a bardzo małą w oddalonych i egzotycznych krajach.

W postrzeganiu Polski i jej wizerunku za granicą dominują nie tyle negatywne stereotypy, ale ogólny brak wiedzy, świadomości i rozpoznawalności Polski. Ma to znaczenie, bo łatwiej jest budować pożądaną wizerunek od początku, zgodnie

z przyjętymi założeniami i pożądanymi efektami, niż starać się przełamywać silnie zakorzenione negatywne opinie.

Komunikacja marki Polska powinna być zatem ukierunkowana na:

- niwelowanie ewentualnych negatywnych stereotypów tam, gdzie istnieją i zastępowanie ich pozytywnymi skojarzeniami, ale bez odnoszenia się do samych stereotypów
- aktywne budowanie od podstaw pozytywnej świadomości i rozpoznawalności tam, gdzie jej jeszcze nie ma

Dotychczas prowadzone badania dotyczące np. turystyki, czy eksportu odnosily się jedynie fragmentarycznie do postrzegania Polski i Polaków na świecie i nie były poświęcone *stricte* prowadzonemu projektowi marka Polska. Zalecane jest zatem, aby główne działania związane z projektowaniem marki Polska oprzeć na dedykowanych badaniach bieżącego postrzegania Polski w najważniejszych z punktu widzenia RP regionach świata.

3. Zasady komunikacji marki Polska

3.1. Przekaz oparty na wartościach marki i oddający jej osobowość

Komunikowanie marki Polska musi być spójne we wszystkich wymiarach: ideowym, słownym, wizualnym, behawioralnym. Dotyczy wszystkich aspektów budowania wizerunku Polski za granicą, takich jak: polityka, gospodarka, turystyka, nauka, szkolnictwo, inwestycje, sport, kultura, historia, inne, dlatego jej przekazy i wydźwięk muszą być konsekwentne.

Na obecnym **etapie przejściowym**, zalecane jest, by komunikacja marki Polska była oparta na następujących pojęciach:

- (a) **innowacje i rozwój**
- (b) **dziedzictwo i wkład do cywilizacji światowej**
- (c) **otwartość kulturowa**
- (d) **ludzie**
- (e) **autentyczność**

Z nich wywodzą się - odpowiednio - proponowane poniżej **wartości** marki Polska oddające jej charakter:

- (a) **INNOWACYJNA** - od lampy Łukasiewicza po grafen; od transandyjskiej kolei Malinowskiego, po świecące ścieżki rowerowe; od prof. Religi po przeszczepy twarzy; wkład polskich studentów i naukowców w programy kosmiczne (np. konkursy na łaziki marsjańskie);

- (b) **INSPIRUJĄCA** - od kryształu Czochralskiego po mikroprocesor; od komputera Karpińskiego po obecne sukcesy polskich programistów i twórców cyfrowych (np. gry Wiedźmin, nagrody w mistrzostwach w kodowaniu); myśl humanistyczna: pierwsza w Europie nowoczesna konstytucja, Polska jednym z pierwszych krajów z pełnym prawem wyborczym dla kobiet (przed USA, Szwecją i Szwajcarią); J. Korczak i pionierskie metody wychowania dzieci; pomysłowość polskich przedsiębiorców i projektantów - nie tylko tych wielkich i znanych;
- (c) **OTWARTA** - gościnna i towarzyska, a jednocześnie zdobywająca świat (np. podróżnicy i odkrywcy: Jan z Kolna - polski odkrywca Ameryki; P. E. Strzelecki w Australii; I. Domeyko w Chile; A. Szydlowski w Chinach; otwartość na inne kultury i sztukę; wkład Polonii w lokalne społeczności; relacje zagranicznych studentów i stypendystów;
- (d) **PRZYJAZNA** - człowiek i *fair play* zawsze na pierwszym miejscu (wykorzystywać bieżące przykłady, np. ze sportu, życia społecznego, itp.); współczesne przykłady pomagania innym, w kraju i za granicą (np. wolontariusze, fundacje, pomoc uciekinierom z NRD); lojalni i dotrzymujący słowa (np. sojusze, zobowiązania); działalność organizacji społecznych i pozarządowych.
- (e) **ZROZUMIAŁA** - posługuje się we wszystkich warstwach i komunikatach (werbalnych, wizualnych, dźwiękowych, emocjonalnych, itp.) prostym, zrozumiałym i autentycznym językiem, dzięki czemu jej przekaz jest jasny, prawdziwy i niewymagający dodatkowych interpretacji; oparta na ponadczasowych i uniwersalnych wartościach (wykorzystywać wkład i dorobek znanych twórców kultury i sztuki, ale także osiągnięcia sportowców, itp.), a jednocześnie wykorzystująca współczesne, nowoczesne formy komunikacji i ekspresji.

3.2. Przekaz oparty na zaangażowaniu i pozytywnych emocjach

Marka kraju to przede wszystkim ludzie, którzy go tworzą i to poprzez ich zachowanie i działanie tworzy się duża część wizerunku danego kraju. Marka kraju musi odzwierciedlać pozytywną naturę jego mieszkańców i kulturę oraz być zaakceptowana przez społeczeństwo, nie być narzucona (jak „sprężynka” Olinsa).

Opowieść wokół marki Polska - oparta na wartościach i obietnicy marki - powinna być **współczesna**, ale nawiązująca do **dziedzictwa i wartości kulturowych**. Niezbędna jest właściwa sloganizacja (dobór słownictwa) oraz narracja wykorzystująca techniki „opowiadania historii”, tzw. „*storytelling*”.

3.2.1. Sloganizacja

W komunikacji powinniśmy zawsze stosować tzw. słowa kluczowe, które wzmacniają nasz przekaz i koncentrują uwagę odbiorców na pożądanym przez nas efekcie.

❖ **PRZYKŁAD:**

Nie mówimy po prostu „jesteśmy twórczy”, „zasilamy”, ale gdy chcemy wzmocnić przekaz w zakresie wartości „**INNOWACYJNA**”, używamy: technologia, pionierski, pomysłowość, supernowoczesny, śmiały, prekursor, itp. Mówimy o konkretnych osiągnięciach, tworzymy wokół nich inspirującą i naładowaną informacjami opowieść.

3.2.2. Dziedzictwo i historia

Historię - oraz historie - opowiadamy bez patosu, ale zawieramy w nich i właściwie pozycjonujemy treści ważne z punktu widzenia budowania polityki historycznej państwa polskiego. Proaktywnie promujemy uznanych sławnych Polaków i ich osiągnięcia, ale również „odzyskujemy” takie postaci, jak W. Niżyński, M. Przewalski i wielu innych, którzy musieli posługiwać się paszportami zaborców i dlatego wciąż nie są postrzegani, jako Polacy.

❖ **PRZYKŁAD:**

Historia to nie tylko wojny, ale także „historie nieznane”. Podkreślamy udział Polaków w najważniejszych wydarzeniach. Forma przekazywania tych informacji musi być atrakcyjna, przystępna i łatwo przyswajalna przez międzynarodowego odbiorcę. Mówimy: „wsławiliśmy się”, „wynaleźliśmy”, „zbudowaliśmy”. Tworzymy serie konkretnych informacji: „10 najważniejszych polskich wynalazków” (np. Jan Szczepanik i tkanina kuloodporna); „10 najwybitniejszych dzieł światowej sztuki stworzonych przez Polaków” (np. „Quo vadis” Sienkiewicza, rzeźby I. Mitoraja); „10 polskich odkryć/osiągnięć medycznych, które zmieniły światową medycynę” (K. Funk i odkrycie witamin). Jeśli mówimy o odzyskaniu niepodległości przez Polskę lub o ważnych bitwach to nie daty, czy przywódcy, są najważniejsi, ale co te wydarzenia znaczyły dla Europy i świata oraz jak Polacy zachowali ludzkie wartości w czasach próby. Opowiadając o rtm. Pileckim nie mówimy, że był „wielkim bohaterem”, ale „jedynym człowiekiem w okupowanej Europie, który **na ochotnika** poszedł do Auschwitz, żeby zdać prawdziwy raport, a potem, jako jednemu z nielicznych, udało się uciec z tego piekła”. Zostawi to w pamięci i wyobraźni odbiorców potężniejsze i trwalsze obrazy i wnioski, niż określenie „bohater”.

3.2.3. Narracja z ludzkiej perspektywy

„Opowiadanie historii” („*storytelling*”) z perspektywy **zwykłego człowieka** jest techniką sprawdzoną w brandingu innych krajów - buduje zaangażowanie odbiorców. Mówimy o ludziach, nie tylko o samych wydarzeniach, czy to współczesnych, czy historycznych. W tekstach, materiałach audiowizualnych

i innych, tam gdzie to możliwe w naturalny sposób, używamy dużo cytatów i wypowiedzi osób, nie samej narracji od autorskiej.

❖ **PRZYKŁAD:**

Należy unikać monumentalizmu, który zniechęca większość zagranicznych odbiorców, ale podkreślać przeżycia zwykłych ludzi. Angażowanie przybliża i ociepla; ludzie identyfikują się z ludźmi. Stosować główną zasadę komunikacji - „dla ludzi przez ludzi” oraz „opowiedz mi swoją osobistą historię”. Robić to zawsze przez pryzmat konkretnych krajów i żyjących tam Polaków oraz ich niebanalne historie, zamiast uniwersalnego bohatera nieznanego szerzej na świecie. Dzięki temu zyskujemy również zaangażowanie Polonii. Zadaniem miejscowych placówek byłoby wyszukiwanie konkretnych przykładów i osób. Wymaga to jedynie wysiłku organizacyjnego, ale nie dodatkowych kosztów.

3.2.4. „Miękkie” techniki komunikacji

Bardziej niż dotychczas wykorzystywać należy „miękkie”, perswazyjne techniki komunikacji i wywierania wpływu. Przemówią one skuteczniej do współczesnego odbiorcy zagranicznego przyzwyczajonego do szybkich i efektownych, choć coraz częściej powierzchownych, przekazów. Techniki te, sprawdzone w działaniach PR, przydatne są zwłaszcza w kontaktach z miejscowymi **mediami** i ich odbiorcami oraz lokalnymi społecznościami.

Polegają one na budowaniu bezpośrednich, **proaktywnych, codziennych** relacji z lokalnymi dziennikarzami. Traktujemy ich, jak potencjalnych sprzymierzeńców naszego kraju i marki Polska. Zaciekawiamy ich **interesującymi dla nich** wiadomościami, pomagamy w zdobyciu interesujących ich informacji i kontaktów, budujemy zasoby „**dobrej woli**”, które przydatne będą w przyszłości.

❖ **PRZYKŁAD:**

Wykorzystujemy wszelkie kulturowo przydatne okazje i rocznice do działań „dobrej woli”. Przekazanie, wraz z krótkim listem objaśniającym powód, rogali świętomarcińskich wybranym redakcjom z okazji 11 listopada; chrust/faworki lub pączki serwowane odwiedzającym polskie placówki w Tłusty Czwartek - to tylko niektóre takie okazje. W sposób „miękki” nie tylko nawiązujemy lub utrzymujemy dobre relacje z otoczeniem, ale także informujemy o radosnych stronach polskiej kultury, obyczajowości, dziedzictwa i historii.

Do ostrych reakcji uciekamy się w ostateczności. W przypadku niekorzystnych relacji na temat naszego kraju, jako pierwszy krok, kontaktujemy się z dziennikarzem telefonicznie - zamiast ostro sformułowanej, zaostrej konflikt korespondencji - i w sposób dyplomatyczny nawiązujemy kontakt („Widzimy, że Pan/Pani interesuje się sprawami związanymi z Polską. Z przyjemnością podeślę linki do ciekawych stron WWW, albo zorganizujemy spotkanie z ekspertem”, itp.). Kroki prawne lub ostre noty stosujemy w przypadkach powtarzających się i/lub wyraźnie złośliwych działań. Także

rozmaite formy embarga informacyjnego nie odniosą skutku. Należy uprzejmie przekonywać do swoich racji. Krótkie, lecz dobrze zaplanowane przyjazdy studyjne zagranicznych mediów do Polski lub bieżące przekazywanie im interesujących obcojęzycznych materiałów informacyjnych to tylko niektóre niskokosztowe przykłady takich działań.

3.2.5. Grupy odbiorców

O każdej **grupie odbiorców** myślimy jako wyjątkowej, jedynej w swoim rodzaju i mówimy jej kodem pojęciowym i językowym. Aby skutecznie przekazywać nasz komunikat powinniśmy rozumieć punkt widzenia i kulturę odbiorcy.

❖ PRZYKŁAD:

Inaczej do Niemców i Austriaków - akcent na fakty, dane, liczby, technologię, konkrety; inaczej do Hiszpanów i Włochów - akcent na emocje, rodzinę, przyjaźń, sztukę. Dla jednych studentów zagranicznych Wrocław jest atrakcyjny, jako miejsce studiów, bo to „słodkie małe miasteczko” (Chiny), dla innych „tętniąca życiem metropolia pełna historii” (Islandia).

Należy uwzględnić dywersyfikację za względu na specyfikę kulturową, grupy docelowe (np. elity intelektualne, a zwykli obywatele danego kraju, itp.), wrażliwość społeczną, religijną i historyczną krajów, aby wzmocnić i pielęgnować efekt przyjazności i wzajemnego zrozumienia. W materiałach i działaniach skierowanych do elit przemówimy innymi argumentami i przykładami (sztuka wysoka, ekskluzywne koncerty jazzowe, prestiżowe pokazy polskiej biżuterii srebrnej, Polska jako potęga w budowie jachtów, turystyka typu „wellness and spa”, itp.), niż w tych dla masowego odbiorcy (festyny z popularną polską kuchnią, promocje wyjątkowych ozdób choinkowych).

3.2.6. Związki kulturowe

Zawsze należy podkreślać **łączność** wszystkiego tego, co robimy w ramach komunikacji marki Polska z lokalnymi odbiorcami, z ich krajem i kulturą. Związki te pokazywać zarówno w warstwie słownej, jak i wizualnej (np. wspólna symbolika obu krajów).

❖ PRZYKŁAD:

Francuzi i Włosi nie wiedzą, że pojawiają się, jako pozytywne odnośniki w polskim hymnie narodowym, a więc że słowa polskiego hymnu łączą nasze narody. Młodzi Grecy nie pamiętają dziś o J. Iwanowie-Szajnowiczu. Większość Niemców nie zdaje sobie sprawy z liczebności polskiej imigracji i nie jest w stanie docenić jej pozytywnego wkładu w społeczeństwo i gospodarkę niemiecką, gdyż dzięki podobieństwom kulturowym i cywilizacyjnym Polacy, w przeciwieństwie do innych grup narodowych i religijnych, idealnie i bezproblemowo integrują się z lokalnym społeczeństwem, nie sprawiając kłopotów i nie rzucając się w oczy. W obecnej sytuacji np. w kontaktach z Rosją i Litwą należy kłaść szczególny

nacisk na aspekty, które raczej łączą nasze narody (czyli zwykłych ludzi), niż dzielą.

3.2.7. Pozytywne emocje

Komunikowanie marki Polska w oparciu o **pozytywne emocje** musi być stosowane na wszelkich płaszczyznach. Tematy, zakresy, język, kolorystyka - całość przekazu musi być prezentowana z pasją, nie w sposób zimny, szablonowy i oderwany od odbiorcy.

❖ PRZYKŁAD:

Strony internetowe - radosne, przyjazne i zachęcające; personel placówek - uśmiechnięty i życzliwy; stanowiska wystawowe - nowoczesne, ale przytulne; wystrój placówek - przyjazny, uporządkowany i logiczny (ważne zwłaszcza w pewnych krajach).

Pozytywne emocje muszą być u podstaw komunikacji marki Polska; bliższe każdemu są „otwartość i życzliwość”, niż technokratyczne „zasilanie” lub „napięcie”. Dzięki temu szybciej osiągniemy efekt **“Polski lubianej i szanowanej”** - za gościnność, pomysłowość, wartościowy wkład dla ludzkości. Najlepszymi punktami odniesienia będą tu przyjazny styl życia, wartościowa kultura i sympatyczni ludzie.

3.2.8. Stereotypy

Nigdy nie odnosimy się wprost do negatywnych stereotypów. Zalecaną techniką jest przekora i dystans do samych siebie. Do zwalczania poważniejszych stereotypów należy wykorzystywać metody budowania aliansów oraz wykorzystywania opinii osób trzecich.

❖ PRZYKŁAD:

Jeśli w jakimś kraju Polska może być postrzegana, jako konserwatywna to nie promujemy wizerunku żubra i bociana, ale np. najnowocześniejsze w Europie fabryki samochodów oraz Polaków w Dolinie Krzemowej; jeśli wydaje się nieatrakcyjna turystycznie - to wręcz na odwrót: pierwotność i dzikość przyrody.

Do prostowania niekorzystnych opinii np. o relacjach polsko-żydowskich nie wystarczy zaprzeczanie przez stronę polską. Wiarygodności polskiemu punktowi widzenia i obiektywnym przekazom nada świadectwo drugiej strony, jako sprzymierzeńców (np. projekt Muzeum Polin „Polscy Sprawiedliwi - Przywracanie Pamięci”, czy wypowiedzi przedstawicieli Yad Vashem i wspólne inicjatywy polsko-izraelskie).

3.2.9. Inspirujące szczegóły

Komunikacja z odbiorcami zagranicznymi powinna być łatwa i przyjemna, ale nie powierzchowna. Musi zawierać ważne (dla marki Polska) i ciekawe (dla

odbiorcy) informacje podane w formie ciekawostek, łatwych do przyswojenia, ale dających do myślenia.

❖ **PRZYKŁADY:**

Rzeczpospolita była kiedyś największym krajem Europy, ludność żydowska stanowiła w 1939 r. ok. 30% mieszkańców Warszawy, w Polsce nie było wojen religijnych (ważne w kontekście 500-lecia Reformacji), Polska konstytucja była pierwszą w Europie (w takiej kolejności!), a drugą na świecie, Polska stała się popularnym miejscem dla innowacyjnych inwestycji motoryzacyjnych, polskie meble/żywność/wynalazcy/twórcy podbijają świat, itd.

Takie podejście (angażowanie i pozytywne emocje) determinuje wszystkie aspekty komunikacji marki Polska, np. typ przekazów, materiały fotograficzne, język.

3.3. Język przekazu

Język jest istotnym środkiem wyrazu marki. Wpływa na jej postrzeganie przez wszystkie grupy docelowe. Powinien być dopasowany do odbiorcy, spójny z wartościami marki i oparty na koncepcji opowiadania historii, zwłaszcza osobistych. Np. jeżeli marka Polska ma być „PRZYJAZNA” to nie mówimy tego odbiorcom wprost, ale konstruujemy przyjazne przekazy.

Najważniejsze zasady językowe w komunikacji marki Polska:

- zdania są proste i mają przejrzystą strukturę - unikać zdań długich i wielokrotnie złożonych
- zdania zawierają proste i jednoznaczne sformułowania - unikać wieloznaczności i możliwości różnorakiego interpretowania przekazu
- zdania budowane w stronie czynnej
- komunikat budowany tak, aby jego treści były adaptowalne do języków obcych - nie poprzez proste tłumaczenie, ale dostosowanie przekazu do sposobu komunikowania się odbiorców
- język żywy i autentyczny - historie opowiadane przez ludzi i kierowane do ludzi
- słownictwo uwzględniające wymogi pozycjonowania treści w internecie

3.4. Kanały komunikacyjne i dopasowany do nich przekaz

Stosować należy wszystkie możliwe kanały, które pozwalają na skuteczne promowanie marki Polska, zgodnie z obraną strategią, w tym internet, media tradycyjne, wydarzenia specjalne i inne.

3.4.1. Internet

Znacznie aktywniej, częściej i bardziej kreatywnie należy obecnie oraz w najbliższych latach posługiwać się internetem: media społecznościowe (YouTube, Twitter, Facebook, Instagram), strony www, blogi, portale, vortale, inne. Ok. 70% ludzi na świecie szuka **inspiracji** do podróży i zwiedzania w internecie, zanim podejmie decyzję.

Internet zapewnia błyskawiczne, szerokie dotarcie do odbiorców. Rządzi się on jednak własnymi prawami i nie wolno traktować komunikacji przy jego pomocy w sposób tradycyjny lub po amatorsku - inaczej komunikujemy się w internecie, a inaczej w tradycyjnych mediach. **MUSZĄ** to być dedykowane specjalne treści, a nie np. proste tłumaczenia polskich artykułów z polskich gazet przeznaczone dla polskiego czytelnika.

Polskie strony WWW (w tym polskich placówek zagranicznych) skierowane do zagranicznych odbiorców powinny być spójne graficznie i koncepcyjnie, zwłaszcza w obrębie tego samego kraju, oraz być tworzone zgodnie z wytycznymi komunikacji marki Polska, ale uwzględniać miejscowy koloryt i uwarunkowania odbiorców.

Coraz więcej dobrych materiałów w internecie na temat Polski pochodzi od samych Polaków (materiały wideo, blogi, komentarze) - należy systemowo promować i nagradzać te najlepsze (konkursy internetowe, rankingi, pokazy, itp.).

Sloganizacja (dobór słownictwa) w mediach społecznościowych musi być prowadzona pod kątem SEO, czyli używania słów kluczowych na potrzeby pozycjonowania tekstów w internecie. Dzięki temu ten sam materiał uzyska znacznie większe dotarcie do grupy docelowej.

3.4.2. Media tradycyjne

Media tradycyjne (prasa, radio, TV) nadal pozostają potężnymi środkami oddziaływania na opinię publiczną, pomimo rosnącej roli mediów społecznościowych. Relacje z mediami mogą być skomplikowane i niełatwe. Wymagają dobrej znajomości specyfiki ich działania w każdym kraju, a nawet regionie. Podczas gdy nie ma jednego uniwersalnego sposobu postępowania w kontaktach z mediami, praktyczne zastosowanie ma wiele zasad komunikacji wspomnianych powyżej w punkcie 3.2.4.

3.4.3. Kinematografia

Ma olbrzymi zasięg i moc oddziaływania na międzynarodową widownię. Może budować pozytywne skojarzenia wokół krajów, narodów i kultur - lub im poważnie szkodzić. Należy zabiegać o zapewnienie pozytywnego wizerunku Polski w kinematografii światowej na wszelkie dostępne sposoby, w tym przez zlecenie

wysokiej klasy produkcji w stylu hollywoodzkim, ale także o właściwe odniesienia dotyczące Polski i Polaków w innych zagranicznych produkcjach.

Wątek polsko-hollywoodzkich produkcji, choć wyśmiewany przez część środowisk opiniotwórczych, może być doskonałym sposobem promowania Polski na świecie. Dobrze zrealizowana produkcja znanego reżysera z gwiazdami światowego kina przyciągnie zawsze większą publiczność, niż produkcja krajowa, a „nasza historia” zostanie opowiedziana w sposób uniwersalny, zrozumiały dla szerokiej opinii publicznej, nie zaś hermetyczny, zrozumiały jedynie dla Polaków.

Szkocja znacznie zyskała wizerunkowo dzięki filmowi „Braveheart”, Australia po „Krokodylu Dundee”, a Nowa Zelandia po „Fortepianie” i „Władcy pierścieni”. Kazachstan i Słowacja ucierpiały natomiast poważnie po filmach „Borat” i „Hostel”. Niektóre polskie produkcje zgłaszane na międzynarodowe konkursy przedstawiają Polaków, jako ludzi prymitywnych, brutalnych i niemoralnych.

Z kolei np. w serialu BBC „Father Brown” jedną z najsympatyczniejszych postaci była młoda Polka, powojenna imigrantka z obozu pracy w Niemczech, która osiadła w Anglii. Również hollywoodzka superprodukcja „Niepokonani” („Way Back”) Petera Weira z 2009r. była wręcz propolska, jednak nie została w skuteczny sposób wykorzystana dla promocji Polski. Promocyjny potencjał światowego przeboju „Opowieści z Narnii”, kręconego w plenerach Gór Stołowych, też został zaprzepaszczone.

3.4.4. Wydarzenia specjalne

Należy proaktywnie wyszukiwać i wykorzystywać do promocji Polski i marki Polska, oraz tematów z nią związanych, wszelkie możliwe wydarzenia i imprezy, zarówno te okolicznościowe, jak i cykliczne, kulturalne i sportowe, elitarne i powszechne (np. Światowe Dni Młodzieży, Mistrzostwa Świata w Siatkówce, Wrocław Europejską Stolicą Kultury, Konkurs Chopinowski, itp.). Należy aktywnie wykorzystywać tego typu wydarzenia nie tylko **w czasie** ich trwania, ale również **po** ich zakończeniu, np. w formie różnego rodzaju, podsumowań, statystyk, reportaży, ciekawych i nietypowych historii.

Dodatkowo wydarzenia specjalne mogą być kreowane i wykorzystywane, jako narzędzie wzmacniające przekaz w ramach komunikowania konkretnych projektów. Mogą też być samoistnym tematem istniejącym w przekazach medialnych. Przykładami mogą być tzw. „mapping” i „flash mob”, czy inne niestandardowe działania z okazji świąt narodowych lub ważnych rocznic.

Należy przy tym pamiętać, aby takie niestandardowe działania wpisywały się w wartości marki i spełniały przyjęte dla niej zasady komunikacji.

4. Prowadzenie komunikacji marki Polska

W kraju głównymi interesariuszami są: obywatele, administracja, samorządy, firmy i media.

Za granicą: Polonia, obywatele konkretnych krajów, instytucje rządowe i pozarządowe, opiniotwórcze środowiska społeczne, kulturalne i biznesowe, media.

4.1. Angażowanie obywateli, firm i instytucji do promowania marki Polska

Marka Polska powinna być centralnie zdefiniowana w oparciu o bardzo konkretne zasady, ale komunikowana jest przez szerokie spektrum osób i podmiotów. Najlepszymi ambasadorami kraju są jego obywatele, a ich wsparcie jest niezbędne we wprowadzaniu marki kraju w życie. Dlatego od początku projektu niezbędne są akcje publiczne i medialne (jak w Szwecji i Niemczech - „Du bist Deutschland” przed FIFA 2006, itp.) oraz w dłuższym okresie uwrażliwiające programy edukacyjne w szkołach (jak np. w Izraelu i Korei Płd.). Przykład Światowych Dni Młodzieży pokazał, że jako naród chcemy i potrafimy dobrze reprezentować swój kraj.

Obywatele powinni aktywnie uczestniczyć w otwartym promowaniu i komunikowaniu marki, zwłaszcza w codziennych kontaktach z obcokrajowcami („branding obywatelski”). Bez zrozumienia i polubienia idei marki trudno będzie osiągnąć ich zaangażowanie niezbędne w całym długofalowym procesie. Branding obywatelski, sprawdzony np. w Szwecji i Australii, aktywizuje pomysłowość i zaangażowanie całego społeczeństwa.

Innymi ważnymi podmiotami są polskie firmy, instytucje i organizacje. Aby zapewnić ich zaangażowanie i wsparcie dla projektu należy włączyć je - na zasadzie konsultacyjno-doradczej, np. poprzez zrzeszenia, izby handlowe, lub inną reprezentację - w prace przygotowawcze i wdrożeniowe dotyczące marki.

Polskie firmy i instytucje powinny być zachęcane do chwalenia się swoimi osiągnięciami i swoją polskością. Niezdecydowanych (np. wielki marki narodowe, które obecnie nie zawsze chcą identyfikować swoje eksportowe produkty i usługi z Polską, jako krajem pochodzenia) należy zachęcać do stosowania przyjętej na świecie formuły „Globalna firma z polskim rodowodem”. Milczenie o dobrych rzeczach jest błędem, zgodnie z zasadą „dużo dobrego rób - a potem dużo o tym mów”. Zasada ta powinna dotyczyć także innych instytucji, w tym instytucji kultury oraz samorządów. W ramach działań komplementarnych administracja powinna oferować wsparcie w zakresie promocji polskiego biznesu.

Komunikacja marki Polska powinna być wszechobecna, w sympatyczny sposób, w każdym punkcie kontaktu z obcokrajowcami.

❖ PRZYKŁADY:

W samolotach LOT-u po wylądowaniu rozpoznawalny utwór Chopina, zamiast anonimowego „muzak”, a pilot może powiedzieć po polsku i angielsku: „Witamy w Warszawie/Krakowie/Poznaniu, najniezwyklejszym mieście Europy”. Pogranicznik - po sprawdzeniu dokumentów - może z uśmiechem powiedzieć „Witamy” w stosownym języku, jak dzieje się to w wielu krajach. Pociągi PKP na trasach międzynarodowych mogą niskokosztowo upowszechniać logo i slogan marki Polska.

4.2. Szczególne uwzględnienie roli Polonii w promowaniu Polski

Obywatele polscy mieszkający poza granicami RP są jednym z najlepszych źródeł, poza internetem i mediami, informacji o Polsce. Są też w większości gorąco patriotyczni i gotowi wspierać „stary kraj”. Chętnie aktywnie włączają się w jego promowanie w swoich środowiskach lokalnych. Zwłaszcza znani i cenieni Polacy mieszkający za granicą i będący uznanymi członkami swoich społeczności (naukowcy, lekarze, projektanci mody i samochodów, eksperci IT) powinni być pozyskani do większej aktywności promocyjnej Polski.

Niezbędna jest akcja informacyjno-edukacyjna skierowana do Polonii, która umożliwi zapoznanie się z koncepcją marki Polska, jej przesłaniem, wartościami oraz celem jej promowania. Taka zwiększona świadomość środowisk polonijnych, jako placówek dobrej reputacji Polski, pomoże też w przeciwdziałaniu szkodliwym wizerunkowo zjawiskom lokalnym, jak antypolskie akcje, publikacje, demonstracje i ataki na Polaków.

4.3. Pozyskiwanie „ambasadorów” marki Polska

Są to:

- znani Polacy cenieni za granicą - artyści, uczeni, sportowcy, liderzy biznesu
- znani i cenieni obcokrajowcy pochodzenia polskiego
- powszechnie uznane i szanowane autorytety międzynarodowe, osoby które nie mając polskich korzeni są przyjaciółmi naszego kraju
- zagraniczni studenci i zagraniczni absolwenci polskich uczelni (stworzyć sieć „klubów absolwentów” na wzór wpływowych za granicą „alumni clubs”)

Pozyskanie i umiejętne wykorzystywanie właściwych **ambasadorów marki** jest jednym z kluczowych elementów jej komunikacji i wywierania wpływu. Ich głos jest postrzegany jako bardziej obiektywny niż nasz własny.

❖ PRZYKŁADY:

Żadna reklama ani działania sponsorowane nie dadzą tyle, co zwięzły internetowy wpis Hugh Lauriego o polskiej wódce lub kibicowanie polskiej reprezentacji

piłkarskiej przez Russella Crowe'a. W tym celu należy powszechniej stosować sprawdzoną metodę świadectw i poleceń.

W budowaniu sympatii do Polski trzeba aktywniej wykorzystać podobieństwa i **wspólnych bohaterów** oraz wspólnotę idei i osiągnięć, z bliższej lub dalszej przeszłości.

❖ PRZYKŁADY:

Lady Ryder of Warsaw, Legiony Polskie we Włoszech, Adampol/Polonezkoy, wspólna walka z okupantem i walka o wyzwolenie innych, Enigma, itp.

4.4. Międzynarodowe „Święto Polski”

Nie ma jednej daty, która w zagranicznej opinii publicznej jest rozpoznawalna, jako Święto Polski, tak jak 4 lipca (USA), czy 14 lipca (Francja). Różne święta i rocznice są obchodzone przez Polonię i polskie placówki za granicą, ale nie są zinstytucjonalizowane. Idealną okazją i datą dla takiego Święta Polski byłby 2 lub 3 Maja - i ze względu na dobre warunki pogodowe na obu półkulach (np. ogólnodostępne imprezy na wolnym powietrzu) - i na wolnościowy przekaz, zgodny z pożądanymi wartościami marki Polska.

5. Podsumowanie

Każda marka narodowa musi być zdefiniowana, aby móc w pigułce przedstawić swój kraj. Żaden obcokrajowiec nie przyswoi sobie całej wiedzy i wszystkich informacji o innym kraju.

Dotychczasowe próby stworzenia jednolitej marki narodowej dla Polski były rozproszone. Koncentrowano się na sprawach ważnych, ale wtórnych (pojedyncze wydarzenia, kosztowne kampanie reklamowe, itp.), zamiast budowy mocnej **świadomości** marki Polska, opartej na jej wyrazistej **tożsamości**.

Dlatego rekomendowane jest świadome zastosowanie podejścia dwutorowego:

- przyjąć odpowiadające naszym aspiracjom narodowym pojęcia „**innowacyjność, dziedzictwo, otwartość, ludzie, autentyczność**” jako bazę konstruowania marki Polska i na nich oprzeć profesjonalną i autentyczną komunikację (etap przejściowy)
- rozpocząć kompleksowe analizy postrzegania Polski za granicą w celu ewentualnej modyfikacji założeń etapu przejściowego

Marka Polska musi umożliwiać różne formy jej stosowania, dla różnych odbiorców, różnych celów i przez wiele lat, np. dla promowania turystyki, gospodarki, przemysłu, kultury itp.

Marka Polska nie może być odzwierciedlająca, czyli jedynie oddająca postrzegane, a nie zawsze prawdziwe, polskie „cechy narodowe”, ale musi być **aspiracyjna**. Zamiast odnosić się do narodowych stereotypów i wizerunku, jaki odziedziczyliśmy, należy konsekwentnie promować wizerunek pożądany, jakiego potrzebujemy i na jaki zasłużyliśmy.