

na zastosowanie przez Warszawę argumentacji o konieczności ustanowienia takich rozwiązań europejskich w dziedzinie klimatycznej, które w sposób wiarygodny można zaproponować państwom spoza Europy. Warto wskazać przy tym, iż twarde przesłanki odnoszące się do kondycji polskiej gospodarki mały w tym względzie mniej doniosłe znaczenie.

Dużym wyzwaniem dla polskiego rządu po wyborach parlamentarnych w 2007 r. stało się przeciwdziałanie tendencjom do renacjonalizacji polityki unijnej na skutek recesji gospodarczej. Niezmiernie trudno zapowiadało się zapobieganie indywidualnej polityce poszczególnych państw członkowskich w tym zakresie. Ewentualne procesy dezintegracyjne w ramach projektu europejskiego stałyby się jednak czynnikami osłabiającymi pozycję Polski w ramach Unii Europejskiej. Dlatego też, w obliczu recesji gospodarczej istotnym zadaniem polskich władz było wspieranie instytucji ponadnarodowych, z Komisją Europejską na czele.

MICHAŁ NOWOSIELSKI
Poznań

O STRATEGII PROMOCJI POLSKI

Korzystając z zaproszenia do dyskusji na temat polskiej polityki zagranicznej na łamach „Przeglądu Zachodniego” chciałbym poruszyć temat stosunkowo mało – przynajmniej w dyskursie akademickim – popularny. Promocja kraju jest dla wielu akademików problemem albo mało istotnym, albo nawet nieco niepoważnym. Tymczasem jej rola w zglobalizowanym świecie staje się coraz ważniejsza. Bez wątpienia wiąże się to z coraz gęstszymi powiązaniem pomiędzy polityką i gospodarką. Państwo nie jest już postrzegane jedynie jako instytucja polityczna, ale także jako podmiot ekonomiczny. Dzięki otwarciu rynków finansowych obserwuje się duże przepływy kapitału pomiędzy państwami. Umiejętność stworzenia wizerunku państwa, które jest przyjazne zagranicznym inwestycjom staje się więc kluczowym elementem strategii przyciągania kapitału. Podobnie w przypadku wymiany towarowej państwa-produkcenci posiadające dobrą, cieszącą się większym zaufaniem markę zyskują poważne ekonomiczne korzyści. Również turystyka, która stała się bardzo ważną gałęzią gospodarki opiera się na pozytywnym wizerunku miejsca, w którym można dobrze spędzić czas. Zadaniem polityki zagranicznej coraz częściej staje się więc świadome kształtowanie wizerunku kraju. Nie można oczywiście mówić o kryzysie tradycyjnej dyplomacji (choć i ta przecież cały czas się zmienia), należy jednak podkreślić, że w polityce zagranicznej promocja zyskuje na znaczeniu.

Zazwyczaj mówiąc o promocji kraju używa się kilku nie zawsze równoznacznych pojęć. Pierwsze najbardziej ogólne sformułowanie to bez wątpienia „promocja państwa” częściej pojawiające się w dyskusjach publicystycznych niż w piśmiennictwie naukowym. Najogólniej rzecz biorąc obejmuje ona różnego rodzaju działania mające na celu informowanie otoczenia o państwie i jego cechach, działaniach czy możliwościach jakie oferuje. Często także używa się sformułowania *nation branding*, oznaczającego kreowanie krajów czy narodów jako marek. Najszerzym pojęciem jest marketing – w omawianym przeze mnie kontekście pojawiają się szczególnie jego subdyscypliny takie, jak marketing terytorialny, marketing miejsc czy wreszcie najbardziej interesujący marketing narodowy, obejmujący procesy planowania i wdrażania koncepcji państwa i narodu oraz jego promocji na rynkach międzynarodowych.

Z perspektywy *nation branding* Polska jest krajem o słabym wizerunku. Wpływa na to z jednej strony nasze usytuowanie na półperyferiach Europy, z drugiej zaś brak wyraźnie rozpoznawalnych marek produktów i symboli, jednoznacznie obecnych w świadomości społecznej innych społeczeństw. Próby uczynienia z Polski silnego gracza na arenie międzynarodowej (przynajmniej w regionalnym wymiarze) nie przynoszą jeszcze pożądaných skutków. Brak nam rozpoznawalnych produktów *made in Poland*, które przyczyniały by się do zbudowania pozytywnego i wyrazistego wizerunku. Nasza oferta turystyczna, choć ciekawa, to jednak jest mało znana.

Wszystkie wymienione problemy wizerunkowe znajdują swoje odzwierciedlenie w wynikach badań *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index*¹ – typowego panelu konsumenckiego, w którym bierze udział około 20 tys. osób z 20 krajów. Respondenci proszeni są o ocenę poszczególnych krajów w pięciu kategoriach: eksportowane towary konsumpcyjne; sposób rządzenia; kultura; ludzie; turystyka; możliwości i umiejętności przyciągnięcia kapitału – zarówno ekonomicznego, jak i ludzkiego.

Poszczególne dane składają się na ogólną ocenę, stanowiącą podstawę do pozycjonowania kraju w rankingu. W 2008 r. Polska w ogólnym rankingu zajęła 30 miejsce.

		Eksportowane towary konsumpcyjne	Sposób rządzenia	Kultura	Ludzie	Turystyka	Imigracja i możliwości przyciągnięcia kapitału
1	Niemcy	3	4	4	7	10	5
2	Francja	5	10	1	11	2	6
3	Wielka Brytania	4	9	3	6	4	2
4	Kanada	6	2	12	1	7	1
5	Japonia	1	17	8	8	8	10
6	Włochy	9	18	2	3	1	9

¹ Więcej informacji na stronie <http://www.gfkamerica.com>.

7	Stany Zjednoczone	2	22	5	13	6	2
8	Szwajcaria	7	1	18	5	8	4
9	Australia	10	5	11	2	5	7
10	Szwecja	8	3	13	4	14	8
11	Hiszpania	12	16	6	8	3	12
12	Holandia	11	7	14	12	18	11
13	Norwegia	13	6	23	14	20	14
13	Austria	16	13	15	18	15	15
15	Dania	14	7	24	16	23	13
16	Szkocja	22	14	16	15	12	17
17	Nowa Zelandia	20	12	25	10	16	15
18	Finlandia	15	11	27	18	27	18
19	Irlandia	24	20	22	17	19	20
20	Belgia	19	15	26	21	28	19
21	Brazylia	27	26	10	20	13	23
22	Rosja	17	43	7	31	22	25
23	Islandia	28	19	38	22	32	21
24	Singapur	23	23	40	25	30	22
24	Argentyna	31	28	17	23	26	28
26	Meksyk	35	33	21	24	17	31
27	Indie	26	41	20	26	24	34
28	Węgry	32	21	32	27	33	24
28	Chiny	21	48	9	41	21	33
30	Polska	29	23	30	28	36	26
31	Czechy	30	25	29	29	35	27
31	Egipt	39	36	18	32	10	43
33	Południowa Korea	18	31	33	39	43	41
34	Tajlandia	36	39	37	29	25	39
35	Tajwan	25	31	43	33	41	32
36	Turcja	38	37	28	37	31	36

Źródło: *The Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM 2008 Report*, http://www.presepc.ch/d/800/pdf/800b_Switzerland_2008_NBI_Report.pdf.

W każdej z wymienionych pięciu kategorii zajmujemy podobną pozycję. Pokazuje to dość dobrze specyfikę polskiego wizerunku (jak i podobnych krajów regionu) – brak wyróżnika, dziedziny, w której bylibyśmy szczególnie rozpoznawalni.

Takie stwierdzenie implikuje konieczność wskazania obszarów, które mogłyby się stać przedmiotem działań promocyjnych i które pozwoliłyby na utrwalenie w świadomości społecznej pozytywnych skojarzeń z Polską.

Wymaga to jednak prowadzenia przemyślanych i zaplanowanych działań promocyjnych. Obserwując działania promujące „markę Polska” można odnieść wrażenie, że nie są one wynikiem wdrażania w życie spójnej strategii. Przeciwnie, wydaje się, że są podejmowane *ad hoc*. Bez wątplenia jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest brak koordynacji poszczególnych działań. Wynika on z tego, że promocją Polski zajmują się różne instytucje. Zadaniem budowania wizerunku Polski należy przede wszystkim do Ministerstwa Spraw Zagranicznych. W jego ramach działa Departament Dyplomacji Publicznej i Kulturalnej (wcześniej Departament Promocji). Departament: „Realizuje działania mające na celu kształtowanie pozytywnego wizerunku Polski z wykorzystaniem instrumentów dyplomacji publicznej. Zarządza serwisami internetowymi MSZ”². Do niedawna jeszcze podstawowymi narzędziami promocji stosowanymi przez Departament Promocji były wizyty studyjne dziennikarzy i ekspertów zagranicznych w Polsce. Ponadto Departament brał, często wspólnie z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego, udział w organizacji wydarzeń podkreślających dorobek kulturalny Polski: np. konferencji, konkursów, wystaw oraz większych wydarzeń takich, jak np. Rok Polsko-Niemiecki, Dni Polskie w wybranych krajach, czy Rok Conradowski. Ostatnio angażuje się także w przedsięwzięcia związane z wykorzystaniem promocyjnym ważnych dla Polski rocznic np. 25. rocznicy powstania Solidarności, czy obchody 60. rocznicy zakończenia II wojny światowej. Warto tu także wspomnieć o współfinansowanej przez MSZ wystawie połączonej z cyklem imprez „My, Berlińczycy” dotyczącej udziału Polaków w życiu Berlina w historii i teraźniejszości.

Ponadto MSZ prowadzi promocję w Internecie – przede wszystkim za pośrednictwem portalu Polska³. Przygotowuje się także publikacje: broszury (ogólne np. „Polska w pigułce” oraz tematyczne np. „Niemieckie, nazistowskie obozy na okupowanych ziemiach polskich w okresie II Wojny Światowej”), książki, czasopisma („The Polish Voice”, „Polish Culture”), kalendarze i inne.

Narzędziem Ministerstwa służącym promocji kultury polskiej za granicą są Instytuty Polskie. Ich „naczelnym zadaniem jest upowszechnianie polskiej kultury, wiedzy o historii oraz dziedzictwie narodowym w świecie, a także promocja współpracy w dziedzinie kultury, edukacji, nauki oraz życia społecznego. W wielu miejscach Instytuty Polskie pełnią też rolę wydziałów do spraw kultury i nauki Ambasad RP”⁴. W tej chwili działają 22 Instytuty w różnych krajach świata.

Zmiana nazwy departamentu odpowiedzialnego za promocję oraz pewne działania MSZ sugerują, że planowana jest zmiana dotycząca działań promocyjnych

² Ministerstwo Spraw zagranicznych, <http://www.msz.gov.pl/>

³ Polska, www.poland.gov.pl.

⁴ *Ibidem*.

wzmacniająca tzw. publiczną dyplomację – kształtowanie opinii publicznej w poszczególnych krajach. Jedną z ciekawych cech dyplomacji publicznej jest używanie do budowania wizerunku kraju osób uznanych, o dużym autorytecie. Za wcześniej jednak, by wypowiadać się o skuteczności tej zmiany.

Za promocję Polski odpowiadają także w zakresie swoich kompetencji inne ministerstwa. Szczególnie trzeba tu podkreślić rolę Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Ministerstwa Gospodarki. Ponadto istnieją instytucje powołane do poprawy wizerunku Polski w bardziej wąsko zdefiniowanych grupach docelowych. Można wymienić przynajmniej dwie takie instytucje: Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A. (PAIiZ) oraz Polską Organizację Turystyczną (POT). Celem PAIiZ jest „zwiększenie napływu Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ) poprzez zachęcanie korporacji międzynarodowych do inwestowania w Polsce. PAIiZ przeprowadza inwestorów przez wszystkie niezbędne procedury administracyjne oraz prawne występujące w trakcie realizacji projektu inwestycyjnego. Misją PAIiZ jest także kreowanie pozytywnego wizerunku Polski w świecie oraz promocja polskich produktów i usług”⁵.

Natomiast do zadań POT, należą:

- 1) „promocja Polski jako kraju atrakcyjnego turystycznie,
- 2) zapewnianie funkcjonowania i rozwijania polskiego systemu informacji turystycznej w kraju i na świecie,
- 3) inicjowanie, opiniowanie i wspomaganie planów rozwoju i modernizacji infrastruktury turystycznej”⁶.

Rozproszenie instytucji odpowiedzialnych za promocję Polski powoduje brak spójności w działaniach. Wywoływać to może wrażenie chaosu, ale także – jeśli nie przede wszystkim – sprawia, że niezależnie realizowane kampanie promocyjne są po prostu mniej skuteczne, niż działania będące elementem jednej, spójnej strategii promocyjnej. Brak koordynacji powoduje, że wydatki na poszczególne kampanie są większe, a ich skutki słabsze. Przyzwyczailiśmy się już do tego, że co jakiś czas informuje się opinię publiczną, że w *CNN* lub *BBC* ukaże się seria spotów reklamujących Polskę bądź jako kraj turystyki, bądź jako atrakcyjne miejsce do inwestowania. Jednak tego typu działania nie dają dobrych i długotrwałych rezultatów.

Marketing narodowy wymaga istnienia długofalowej strategii, która określi po pierwsze cele promocji, po drugie, jej odbiorców, po trzecie, środki, które powinny zostać użyte, po czwarte narzędzia i wskaźniki oceny jej skuteczności. Od 2004 r. działa Rada Promocji Polski – opiniodawczo-doradczy organ Rady Ministrów, którego głównym celem jest opracowanie Ramowej Strategii Promocji Polski do 2015 r. Jak informuje MSZ najprawdopodobniej w drugiej połowie 2009 r. gotowy dokument trafi do Rady Ministrów.

⁵ PAIiZ, <http://www.paiz.gov.pl>.

⁶ Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o Polskiej Organizacji Turystycznej, Dz. U. z dnia 23 lipca 1999 r.

Choć pewne informacje na temat strategii przedostały się już do prasy⁷ MSZ prosi o nieujawnianie jej treści. Można jednak pozwolić sobie na kilka ogólnych uwag. Najpoważniejsze zastrzeżenia budzi założony horyzont czasowy. Zakładając, że realizacja strategii mogłaby rozpocząć się w 2010 r. oznacza to, że jest ona obliczona na 5 lat. Tymczasem prawdziwa strategia długoterminowa powinna być obliczona na następne 20-30 lat. Długofalowy charakter wymaga raczej hasłowego i ogólnikowego (ramowego właśnie) określenia jej założeń, wyznaczających najważniejsze cele i kierunki działania, które będą mogły się stać podstawą bardziej szczegółowych strategii.

Drugim problemem jest kwestia punktu wyjścia – diagnozy obecnego wizerunku Polski. Budując strategię promocji Polski nie można opierać się jedynie na ogólnie dostępnych wynikach, wspomnianych wcześniej, badań Simona Anholta, ponieważ są one zbyt ogólne. Konieczne jest przeprowadzenie badań mających na celu opisanie wyjściowego stanu wizerunku Polski oraz kolejnych badań panelowych, wskazujących czy i jakie zmiany zachodzą pod wpływem realizowanych działań. Badania powinny uwzględniać zarówno badanie opinii publicznej, postaw liderów społecznych oraz miejsca Polski w dyskursie publicznym. Konieczne jest także określenie do kogo (jakich państw, jakich ludzi) chcemy kierować działania promocyjne. Bez szczegółowego ustalenia grupy docelowej nie można mówić o strategii działania. Każda grupa docelowa ma inny charakter, stąd też wymaga innego potraktowania. Musimy określić jakie społeczeństwa i ewentualnie ich części są dla nas szczególnie ważne. Można tu wymienić przynajmniej kilka kategorii grup docelowych: sąsiadów, państwa regionu, istotne z punktu widzenia realizacji naszych interesów, dalsze państwa o znaczącym potencjale politycznym i ekonomicznym *etc.* Do każdej z tych grup powinniśmy kierować inny rodzaj przekazu.

Trzecim ważnym problemem jest brak jasnego określenia tego co chcemy promować. Potrzebny jest tzw. centralny pomysł – idea, która staje się myślą przewodnią całej strategii i jej działań. Powinna ona wynikać z jednej strony z wyników badań, z drugiej zaś z refleksji specjalistów od komunikowania. Brak centralnego pomysłu znów skazuje nas na „miotanie” się między różnymi koncepcjami: raz chcemy się pokazać jako państwo prężne, z rozwiniętą infrastrukturą i nauką, drugi raz zaś jako idealne miejsce ekoturystyki. Chcemy, by nasz wizerunek był nowoczesny, ale jednocześnie akcentujemy naszą rolę historyczną⁸. Mnogość pomysłów może spowodować, że komunikat, który będziemy formułować będzie niespójny, a przez to mniej skuteczny.

Istotną luką w strategii promocji Polski może się także okazać niedocenienie ważnego czynnika wpływającego na wizerunek każdego państwa, czyli postaw jego obywateli. To jak Polacy postrzegają Polskę i jej możliwości oraz to jak o niej mó-

⁷ Por. P. Kula, A. Panuszko, *Sikorski wypromuje Polskę*, „Polska – The Times” 28 IV 2009.

⁸ Warto tu zauważyć, że czasem w praktyce promocyjnej nadużywa się przekazów odnoszących się do wydarzeń historycznych. Należy pamiętać, że różnego rodzaju uroczystości upamiętniające ważne historyczne wydarzenia powinny być realizowane w ramach tzw. polityki historycznej, a nie promocji kraju. Skuteczność wykorzystywania rocznic i ich obchodów do promocji kraju jest bowiem problematyczna.

wią może mieć bardzo duże znaczenie dla postrzegania Polski zagranicą. Jeśli nie zwrócimy uwagi na tzw. wewnętrzny *nation branding* i nie zaczniemy kształtować pozytywnych postaw Polaków wobec naszego kraju i jego instytucji to wiele z podejmowanych działań promocyjnych może nie przynieść porządných skutków.

Te cztery ogólne uwagi pokazują podstawowe słabości strategii. Wynikają one przede wszystkim z upolitycznienia prac nad strategią. Rada Promocji Polski składa się bowiem z polityków i urzędników poszczególnych ministerstw, a nie specjalistów od komunikowania i promocji. Odbija się to na jakości dokumentu. Otwarta pozostaje także kwestia realizacji strategii. Dotychczas organy powołane do promocji Polski w różnych dziedzinach miały głównie charakter instytucji państwowych. Promocja Polski mogłaby być realizowana skuteczniej we współpracy z innymi podmiotami: zarówno przedsiębiorcami, jak i z organizacjami pozarządowymi. Promocja Polski wymaga bowiem w wielu przypadkach innowacyjności oraz dynamicznego działania, którego często brakuje instytucjom państwowym. Być może zastosowanie form partnerstwa publiczno-prywatnego mogłoby przynieść dobre efekty.

Podsumowując należy stwierdzić, że mimo iż promocja Polski staje się powoli coraz ważniejszym elementem polityki to nadal jakość proponowanych rozwiązań pozostawia wiele do życzenia. Brak jest przede wszystkim myślenia perspektywicznego, długofalowego, przekraczającego okres trwania kadencji sejmu. Podejmowane działania często rażą swoją tymczasowością. Brak jest także koordynacji między poszczególnymi instytucjami odpowiedzialnymi za promocję. Opracowana niedawno Ramowa Strategia Promocji Polski może nie spełnić wszystkich oczekiwań. Pozostaje mieć nadzieję, że jej przygotowanie i realizacja dostarczą doświadczeń, które przyczynią się do opracowania kolejnej – być może ramowej nie tylko z nazwy – strategii promocji Polski.

RENATA PODGÓRZAŃSKA
Szczecin

STOSUNKI POLSKI Z NIEPODLEGŁĄ MACEDONIĄ

DETERMINANTY POLITYKI POLSKI WOBEC MACEDONII

Bałkany po 1989 r. nie stanowiły i po dzień dzisiejszy nie stanowią zasadniczego priorytetu polskiej polityki zagranicznej. Polska dyplomacja skoncentrowana była na realizacji dwóch strategicznych celów polskiej polityki zagranicznej, a mianowicie uzyskaniu członkostwa w *NATO* i UE. Region bałkański marginalnie pojawiał się w założeniach polskiej polityki zagranicznej, a jeśli już – to zainteresowanie oscylo-