

**Agnieszka Zakościelna**

**BRANDING NARODOWY JAKO NARZĘDZIE  
BUDOWANIA POZYTYWNEGO WIZERUNKU PAŃSTWA  
NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ**

Każdego dnia państwa istniejące na świecie dają o sobie znać, komunikując się z opinią publiczną, między innymi poprzez podejmowane działania i decyzje polityczne, oferowane usługi czy produkty narodowe, reprezentujących kraj artystów, sportowców i przedstawicieli wielu innych dziedzin. Przekazywane informacje złożone w całość składają się na obraz tego, jaki dany kraj jest, jakie wartości uosabia, do czego dąży, tworząc jego wizerunek, czyli „sposób, w jakim dana osoba lub rzecz jest postrzegana i przedstawiana”<sup>1</sup>. Wizerunek jest sumą sądów zarówno tych o charakterze racjonalnym, jak i emocjonalnym – idei, wyobrażeń, usłyszanych historii czy opinii na temat danego państwa. Budowane są one na podstawie wiedzy i doświadczeń uzyskanych poprzez osobisty lub pośredni kontakt z poszczególnym krajem.

Niezwykle ważne jest podjęcie próby zarządzania komunikatami wysyłanymi przez państwo, nadanie im wspólnego tonu, stworzenie marki narodowej, będącej według Wally’ego Olinsa „pigułką komunikacyjną – skondensowanym przekazem, narodową story, dynamiczną legendą kraju w symbolicznym skrócie. Streszcza jego potencjał, charakter i osobowość, chwytą i oddaje ducha czasu oraz łączy go z konkretnym miejscem, nazwą i symboliką”<sup>2</sup>. Posługując się definicją przedstawioną w Programie Marketingu Narodowego<sup>3</sup>, branding

---

<sup>1</sup> E. Mocek (red.), *Promocja Polski w świecie: kultura, dyplomacja, marka narodowa*, Warszawa 2010, s. 40.

<sup>2</sup> M. Boruc, *Od redaktora*, [w:] W. Olins, *O marce*, Warszawa 2004.

<sup>3</sup> Program Marketingu Narodowego jest wprowadzonym w 2002 r. dokumentem strategicznie odnoszącym się do procesu budowania i wdrożenia narodowej marki polskiej.

względem podmiotu, jakim jest państwo, oznacza kształtowanie „spójnej całości, kompozycji wizerunku, reputacji oraz autorytetu kraju (...) 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”<sup>4</sup>.

Rozważając zagadnienie brandingu narodowego w pierwszej kolejności warto zastanowić się nad zasadnością prowadzenia działań kształtujących markę, które zdaniem krytyków powinny być przeznaczone wyłącznie dla dóbr konsumpcyjnych. Choć wartości, które reprezentuje państwo, nie można porównać do tych promowanych przez producentów wyrobów spożywczych, to zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku istotne jest wyróżnienie atutów pośród innych przedstawiających podobne. Poprzez zaakcentowanie posiadanych dóbr narodowych kraj zwiększa swoją rozpoznawalność na arenie międzynarodowej, jednak ważne jest, aby proces pozycjonowania walorów państwa nie został jedynie sprowadzony do przedstawiania ich przy pomocy płatnych kampanii reklamowych.

Jednostce charakterystycznej, widocznej na arenie międzynarodowej, łatwiej jest komunikować swoje możliwości z uwzględnieniem celów politycznych, gospodarczych i kulturalnych. Zdaniem Simona Anholt’a<sup>5</sup> politycy decydujący o przyznaniu wsparcia rządowego innemu krajowi, członkowie organizacji międzynarodowych, rozważający nad przyłączeniem do swojego gremia czy zasiadający w Komitecie przygotowującym wydarzenia sportowe eksperci, „są tylko ludźmi, w wolnym czasie będąc ciągle konsumentami, myślą jak konsumenci”. Ich wybór jest podejmowany zarówno na podstawie uzyskanej wiedzy eksperckiej, jak i wyobrażeń na temat danego kraju, które mogą być pozytywne, negatywne lub całkowicie neutralne, obojętne. Pozytywny wizerunek państwa przyciąga interesariuszy. Są nimi zagraniczni inwestorzy, zastanawiający się nad nową optymalną lokalizacją biur czy fabryk swojej firmy, zatrudnieniem ekspertów zdalnie wykonujących pracę na rzecz firmy. Turyści poszukujący pomysłów na wakacyjny wyjazd mogą dostrzec i wziąć

<sup>4</sup> M. Hereźniak, *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, Warszawa 2004, s. 24.

<sup>5</sup> S. Anholt, J. Hildreth, *Brand America. Tajemnica megamarki. Ameryka jako marka. Nauki dla Polski*, Warszawa 2004, s. 15.

pod uwagę w swoich rozważaniach ofertę spędzenia urlopu właśnie w tym, a nie innym kraju. Silna marka narodowa przyciąga również cenny kapitał ludzki zainteresowany rozwojem naukowym czy zawodowym<sup>6</sup>.

Często zachowania konsumentów i ich wybór dotyczący kupna danego produktu czy skorzystania z usług, odwołuje się do zbioru skojarzeń związanych z miejscem, w którym zostały wyprodukowane. Nieznajomość, neutralny lub negatywny stosunek do gospodarki, kultury, społeczeństwa czy polityki wewnętrznej danego państwa przekłada się na określone postawy konsumencie. Lokalnym przedsiębiorcom dużo łatwiej funkcjonować na rynku międzynarodowym, kiedy dobra czy usługi przez nich oferowane (nawet jeżeli ich marki nie są znane) pochodzą z kraju postrzeganego pozytywnie. Przykładem obrazującym siłę „efektu kraju pochodzenia” są zakorzenione powiedzenia, łączące i podkreślające jakość produktu z państwem, w którym zostały wyprodukowane – mowa tu na przykład o powszechnie znanych szwajcarskich zegarkach, niemieckich samochodach czy francuskich winach.

Dobra reputacja państwa według Marty Hereźniak „działa jak tarcza, która chroni kraj przed natychmiastową utratą zaufania ze strony najważniejszych partnerów”<sup>7</sup>. W przypadku niekorzystnego dla kraju doniesienia medialnego czy kryzysu, jednostka ma czas na „wzięcie oddechu”, zastanowienie się nad stanowiskiem, bez konieczności przedstawienia natychmiastowych wyjaśnień, które mogą spowodować kolejne problemy komunikacyjne. Sympatycy marki, doceniając ją, wierzą w prezentowane przez nią wartości, z dużym prawdopodobieństwem będą sceptycznie przyglądali się kryzysowi wizerunkowemu kraju tak, aby miał on czas go zażegnać, zanim ich odporność i zaufanie zostaną nadwyrężone.

Choć tworzenie, kształtowanie silnej marki narodowej przynosi wiele korzyści dla państwa, jest procesem trudnym, angażującym do współtworzenia strategii brandingowej wiele podmiotów społecznych. Jedynie konsekwentna ciągłość we wprowadzaniu i wdrażaniu strategii daje możliwość uzyskania rezultatów w okresie długofalowym, które prowadzą do zaufania marce, stworzenia pozytywnego wizerunku, wiary w obiecanie przez nią wartości. Efektywność założonego zakresu działań komunikacyjnych zależy w dużej mierze od trafnie przeprowadzonej analizy wyjściowej, której celem jest wyznaczenie prawdziwych cech danego kraju oraz jego społeczeństwa. Informując inte-

<sup>6</sup> M. Hereźniak, op.cit., s. 26.

<sup>7</sup> Ibidem.

resariuszy o gościnności obywateli państwa, choć w rzeczywistości tak nie jest, nadajemy przekłamany wyraz nadawanemu obrazowi, w łatwy sposób możliwy do zweryfikowania. Dlatego ważne, aby osoby odpowiedzialne za tworzenie i wdrażanie w życie strategii brandingowego w pierwszej kolejności wyznaczyły cechy tożsamości państwa i jego narodu, odpowiadając na pytania dotyczące:

- tożsamości państwa i jego narodu (kim jesteśmy?);
- wizji (dokąd zmierzamy?);
- kluczowych kompetencji (co potrafimy robić najlepiej?);
- źródeł wartości dodanej (w jakich obszarach jesteśmy w stanie zaoferować otoczeniu coś unikalnego?);
- komunikacji tych elementów (co i w jaki sposób chcemy przekazać otoczeniu?)<sup>8</sup>.

Wyznaczając tożsamość narodową danego kraju, interpretowaną jako powstałe w procesie historycznym cechy i wartości, które określają dane społeczeństwo w sposób wyróżniający na tle innych, konieczne jest przeprowadzenie badania definiującego postrzeganie owych wskaźników wśród obywateli. Zdaniem Wally'ego Olinsa „marki reprezentują tożsamość”, która tworzy ich stabilną podstawę. Akceptacja adekwatności wyznaczonych cech i wartości charakteryzujących dany kraj przez jego społeczeństwo, jest kluczową potrzebą w kontekście opracowania rzeczywistej strategii. Bez określenia, przy pomocy badań ilościowych czy jakościowych, narodowego „autoportretu”, niezwykle ciężko jest stworzyć skuteczny plan rozpowszechniania marki narodowej, z którym będą się identyfikować i wspierać w procesie wdrażania obywatele danego państwa. Warto pamiętać, że „zasadnicza różnica między sprzedawaniem puszki fasolki konserwowej, a sprzedawaniem kraju polega na tym, że fasolki nie trzeba pytać o to, co umieścić na etykiecie”<sup>10</sup>. Co oznacza, że bez opinii społeczeństwa tworzącego państwo i jego tożsamość narodową, sporządzana wizja komunikacyjna będzie zawierała jedynie mało znaczące sformułowania. W trakcie wyznaczania początkowej części strategii warto również przeprowadzić pomiar obecnego wizerunku kraju wśród jego zagranicznych interesariuszy, sprawdzając tym samym, w jakim stopniu postrzeganie obywateli i międzynarodowej opinii publicznej jest zgodne, które aspekty naszego

<sup>8</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>9</sup> W. Olins, *O marce*, Warszawa 2004, s. 25.

<sup>10</sup> S. Anholt, J. Hildreth, op.cit., s. 72.

„autoportretu” nie są zauważalne. Istotą przygotowania strategii brandingowej jest potrzeba wychwycenia idei, będącej silnym przesłaniem zawierającym informację o najważniejszych czy też niepowtarzalnych cechach kraju i narodu wyznaczonych w analizie wyjściowej. Owa myśl przewodnia, jako fundament emocjonalny marki, musi być oparta na prawdzie, obecnej w społeczeństwie tożsamości narodowej. Tylko w taki sposób zdobędzie zaufanie i możliwość uzyskania akceptacji ze strony interesariuszy. Wewnątrz kraju są nimi przede wszystkim obywatele, w tym będący decydentami politycy, media czy organizacje. Ich identyfikacja z przedstawioną myślą przewodnią, utożsamianie się z wyodrębnionymi wartościami ma istotne znaczenie, gdyż może wzbudzić w społeczeństwie chęć dzielenia się nią z innymi, na przykład poprzez media społecznościowe. Idea, która nie otrzyma poparcia i przyjaznego odbioru wewnątrz kraju, nie może stać się podstawą, na której zostanie zbudowana i wdrożona strategia kreowania wizerunku państwa<sup>11</sup>. Z drugiej strony warto pamiętać o jasnym przekazie, który powinien być atrakcyjny i przede wszystkim zrozumiały dla grupy odbiorców zewnętrznych. Warto podkreślić takie elementy tożsamości narodowej, które dla zagranicznego turysty czy inwestora będą oznaczały pozytywne wartości, jakie może uzyskać poprzez kontakt z danym państwem. Tworząc idee w pierwszej kolejności należy przygotować listę atrybutów danego kraju w postaci wyrażen opisujących najważniejsze wartości marki. Poprzez skracanie zestawienia i wybieranie najbardziej adekwatnych fraz, w efekcie końcowym powstają 2–3 słowa oddające myśl przewodnią. Kluczem jest przedstawienie, zakomunikowanie owych wartości poprzez symbole wyrażone w sposób słowny, pojęciowy oraz wizualny. Barwy narodowe, logo, symbol, hasło promujące kraj oparte na idei przewodniej to elementy, które w prosty sposób mogą odzwierciedlać markę państwa, przywołując tym samym pozytywne skojarzenia. Co ważne, ich znaczenie musi być uniwersalne w odbiorze i zrozumiałe dla przedstawicieli reprezentujących inne grupy docelowe. Wszystkie elementy obrazowo odzwierciedlające markę tworzą system identyfikacji wizualnej. Ten natomiast w połączeniu z aparatem pojęciowym, słownie opisującym najważniejsze wartości kraju, składa się na księgę marki. To dokument zawierający wytyczne informacje, dotyczące zasad komunikacji ustalonych znaków narodowych w prowadzonych kampaniach wizerunkowych czy promocyjnych, a także w pracy takich jednostek, jak placówki dyplomatyczne, instytucje publiczne, przedsiębiorstwa.

<sup>11</sup> W. Olins, op.cit., s. 251.

Próbie implementacji wyżej wymienionych działań, charakterystycznych dla brandingu narodowego, można wskazać w historii prawie wszystkich krajów. Przykład Francji oceniany jest przez Wally'ego Olinsa jako ten, który wywarł na proces kształtowania marki państwa największy wpływ<sup>12</sup>. Francuski absolutyzm utożsamiany był z osobą władcy. Ludwik XIV Wielki wznosząc Wersal, będący symbolem monarchii absolutnej, zwykł mówić o sobie „Państwo to ja”. Rozpoczęta w 1789 r. rewolucja, oprócz zmian politycznych proklamujących republikę, wprowadziła także reformy społeczne. Kult Istoty Najwyższej zastąpił Boga, w myśl idei rozumu. Dewiza „Wolność, Równość, Braterstwo” była umieszczana na budynkach instytucji publicznych. Nowym hymnem Francji stała się Marsylianka, a na trójkolorowej fladze znalazł się kwiat lilii. Państwo zmieniło swoją markę, która wewnętrznie umacniana była przez elementy wizualne oraz słowne zgodne z samoświadomością obywateli, zewnętrznie manifestowana w Europie. Kilka lat później wraz z osobą Napoleona Bonapartego, który ogłosił się Pierwszym Konsulem, a następnie Cezarzem Francuzów, przyszedł czas swoistego rebrandingu. Reforma szkolnictwa, wprowadzenie nowego systemu prawnego oraz zmiana rytuałów wojskowych były jego oznakami, na nowo budującymi tożsamość narodową Francuzów. Natomiast państwa europejskie w większym lub mniejszym stopniu „odczuły” kreowaną przez przywódcę coraz to silniejszą markę, która rozpowszechniała wpływy. Przedstawione przykłady, choć odwołujące się do dziejów historycznych, w prosty sposób pokazują powtarzalne schematy działania, których wymaga branding narodowy. Oczywiście nie mowa tu o rewolucji czy zamachu stanu, tylko o przeniesieniu wyznawanych przez obywateli idei w symbole, które wewnętrznie akceptowane, staną się wizytówką kraju poza jego granicami.

Paweł Tkaczyk wskazuje na jeszcze inną formę komunikacji obecnych w społeczeństwie danego państwa wartości, jaką jest rytuał narodowy<sup>13</sup>. Powtarzalne działanie, paradoksalnie, może stać się elementem wyróżniającym. Uruchamiając komputer z zainstalowanym systemem Windows wiemy, że powita nas charakterystyczny dźwięk startowy. Wkładając kartę do bankomatu możemy wskazać bez większego zastanowienia na czynności, które wykonamy w kolejności. W tym kontekście rytuał jest więc znajomym nam działaniem,

<sup>12</sup> Ibidem, s. 150.

<sup>13</sup> P. Tkaczyk, *O rytuałach narodowych*, artykuł dostępny na stronie internetowej: [pl.paweltkaczyk.com/o-rytualach-narodowych](http://pl.paweltkaczyk.com/o-rytualach-narodowych) [dostęp: 3.04.2015].

kojarzonym z danymi produktami czy markami. Opierając się na emocjach narodowych i prostym przesłaniu wskazać możemy czynności wykonywane i przypisywane bezpośrednio do obywateli jakiegoś kraju. Amerykanie rytuałem „ślubując wierność fladze Stanów Zjednoczonych oraz republice, która za nią stoi, jednemu narodowi pod Bogiem, niepodzielnemu, gwarantującemu wolność i sprawiedliwość dla każdego”<sup>14</sup>. Choć fakt powtarzania powyższych słów przez uczniów szkół w USA może być bez znaczenia, to dla wielu obserwatorów (w tym zagranicznych) jest umocnieniem wartości, które reprezentuje megamarka Ameryka<sup>15</sup>.

Branding jest walką o najlepsze miejsce w pamięci konsumentów, odbiorców marki. Pytając taksówkarza w Ugandzie, malezyjską fryzjerkę czy polityka w Albanii o Stany Zjednoczonej Ameryki możemy być pewni, że każdy z nich wie, o jakim państwie jest mowa. Współczesna rozpoznawalność USA, choć nikogo nie dziwi, jest swojego rodzaju fenomenem na skalę światową, dowodem istnienia marki narodowej, kojarzonej z wieloma różnymi komunikatami. Amerykańska kinematografia reprezentowana dumnie napisem Hollywood na wzgórzu Los Angeles, styl życia z charakterystycznym znakiem restauracji McDonald's, spodniami Levi's, Coca-Colą i Madonną w tle, technologia rodem z Doliny Krzemowej. Choć przytoczone konotacje są całkowicie od siebie różne i dotyczą innych dziedzin życia społecznego, łączy ich wspólne przesłanie, będące amerykańską ideą wolności.

Stany Zjednoczone w szczególności w latach 40., 50. i 60. XX w. prezentowały się jako kraj nieograniczonych możliwości i swobody<sup>16</sup>. Dla wielu państw europejskich podnoszących się po II wojnie światowej czy walczących z komunizmem, wizja miejsca, gdzie jak w Eldorado, można spełnić swoje marzenia, osiągnąć wymarzony sukces, była niezwykle przyciągająca. O owej wolności w wymiarze politycznym, gospodarczym czy społecznym świadczyli przede wszystkim mieszkańcy USA. W wydanych już w 1754 r. *Listach od amerykańskiego farmera*, normandzki emigrant żyjący w Pensylwanii J. Hector St. John de Crèvecoeur pisał: „Jesteśmy obecnie najdoskonalszym społeczeństwem świata [...]. Tutaj jednostki wszystkich narodowości miesza się, tworząc nową rasę ludzi, której trud i następne pokolenia dokonają pewnego dnia

<sup>14</sup> Słowa amerykańskiego „*Pledge of Allegiance*” oznaczającego przysięgę wierności sztandarowi.

<sup>15</sup> S. Anholt, J. Hildreth, op.cit., passim.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 19.

wielkich zmian na świecie [...]. Tutaj człowiek cieszy się wolnością, na którą zasługuje<sup>17</sup>. 250 lat później społeczeństwo Stanów Zjednoczonych określane pojęciem „tygiel narodów”<sup>18</sup>, utworzone przez przedstawicieli różnych kultur i religii, wspólnie honoruje i utożsamia się ze „*Stars and Stripes*”<sup>19</sup> obecnymi na fladze kraju. Natomiast „Wolność opromieniająca świat”<sup>20</sup> w postaci statuy powstałej na Liberty Island, przyciąga zainteresowanych obietnicą spełniającego się „amerykańskiego snu”. Oddziaływanie przekazywanych wartości, które wieloma kanałami reprezentowała marka narodowa USA, dostrzegane jest po dzień dzisiejszy w elementach językowych. Na całym świecie, a w szczególności w miejscach, gdzie odsetek emigrujących do Stanów Zjednoczonych osób był i nadal jest wysoki, można wyróżnić powiedzenia nawiązujące do owego kraju. Przykładem są włoskie przysłowia: „Non e l’America”, które określają brak porównania do utopijnego amerykańskiego rajy czy „Crede di aver trovato l’America” jako myślenie o sposobie odkrycia majątku<sup>21</sup>. „Ameryka stała się marką narodu w sposób tak naturalny, po części dlatego, że była zawsze krajem, któremu chodzi o ważne rzeczy zarówno dla siebie, jak i dla innych narodów”<sup>22</sup>. Idee zobrazowane w symbolach, budowały i przypominały o narodowej tożsamości, pokazywaniu i przekazywaniu jej światu. Jednak można by stwierdzić, że państwo świadczące i proklamujące wolność, jako nadrzędną wartość na arenie międzynarodowej zapędziło się w swojej „trosce”. Wyznaczenie i piętnowanie „państw zbrojeckich”<sup>23</sup>, walka z „osią zła”<sup>24</sup> czy dążenie do

<sup>17</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>18</sup> Wyrażenie „tygiel narodów” (ang. „*melting pot*”) zostało po raz pierwszy użyte w twórczości Izraela Zangwilla z 1908 r.

<sup>19</sup> „Gwiazdy i pasy” jako określenie opisujące flagę Stanów Zjednoczonych Ameryki.

<sup>20</sup> „Liberty Enlightening the World” – pełna nazwa Statuy Wolności będącej narodowym pomnikiem USA, który symbolizuje wolność.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 19.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 20.

<sup>23</sup> Sformułowanie używane przez amerykańską administrację określającą państwa oskarżane o nieprzestrzeganie praw człowieka oraz wspieranie działań terrorystycznych.

<sup>24</sup> Termin „oś zła” w kontekście państw, takich jak: Irak, Iran oraz Korea Północna, został użyty przez Prezydenta Stanów Zjednoczonych Ameryki, George’a W. Busha podczas orędzia prezydenckiego 29 stycznia 2002 r. W tym samym roku George Bush podpisał dokument National Security Strategy, który był wyrazem zmian w polityce zagranicznej i bezpieczeństwa Stanów Zjednoczonych. Nowa ideologiczna i militarystyczna strategia mocarstwa zawierała uzasadnienie zbliżającej się wojny przeciwko Irakowi. Ameryka zapowiadała, że nie dopuści do tego, aby ktokolwiek inny był w stanie zbliżyć się swą potęgą do jej potencjału, używając siły



uzyskania globalnej, w tym militarnej hegemonii, poddało weryfikacji wyżej przedstawiane amerykańskie wartości. Poczucie wielkości i potęgi wywołało w Stanach Zjednoczonych pewność siebie, którą przytłaczają inne podmioty. Choć narodowa marka Ameryki zdecydowanie wymaga „odświeżenia”, to niezaprzeczalnie powyższy przykład obrazuje pozytywną relację między wdrażaną w życie strategią brandingową, a obecnym w postrzeganiu międzynarodowej opinii publicznej obrazem Stanów Zjednoczonych.

Wyodrębniona myśl przewodnia, będąca swego rodzaju hasłem reprezentującym, podsumowującym koncepcję marki narodowej, za pomocą odpowiednio dobranych metod i narzędzi powinna zostać przekazana interesariuszom. Poprzez plan strategiczny należy zaplanować proces budowania współpracy z potencjalnymi partnerami, którzy mogą pomóc w realizacji założeń. Stąd istnieje potrzeba przygotowania systemu przeniesienia idei przewodniej marki, jednostkom, takim jak: organizacje, instytucje czy grupy osób zainteresowanych.

Zachęcenie do zaznajomienia się ze strategią, przekazywanie wiedzy dotyczącej założeń, planów i projektów wdrażania marki jest potrzebne, w celu znalezienia i doboru partnerów uczestniczących w realizacji planu strategicznego. Autorka książki *Marka narodowa – jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju* proponuje, aby rozpoczynając od jednostek o zasięgu centralnym, a przechodząc do szczebli lokalnych, takich jak regiony czy miasta, organizować warsztaty dla pracowników administracji państwowej i samorządowej. Natomiast przy pomocy mediów, będących głównym kanałem komunikacji, należy obywatelom kraju w prosty i zrozumiały sposób starać się przekazać myśl przewodnią i symbole marki. Od ich akceptacji w dużej mierze zależy powodzenie projektu wdrażania, a dodatkowe wsparcie społeczeństwa w dany proces może być niezwykle przydatne. Pomoc ze strony cieszących się zaufaniem społeczeństwa organizacji pozarządowych pozwoli uzyskać wiarygodność przedstawianych założeń. Natomiast angaż ekspertów, liderów opinii, którzy „wewnątrz państwa są siłą napędową i inspiracją dla

---

w obronie własnej i interesów globalnych. Decydenci USA oświadczyli, że w prowadzeniu działań zbrojnych nie będą przestrzegać konwencji genewskich ani innych umów ze sfery prawa humanitarnego. Prezydent odrzucił zadeklarowany zamiar przystąpienia do Międzynarodowego Trybunału Karnego, żeby uchronić amerykańskich żołnierzy i polityków przed oskarżeniem o popełnienie zbrodni wojennych. Siły zbrojne i służby specjalne miały być głównym instrumentem polityki bezpieczeństwa, a potęga militarna pomagać w utrzymaniu i rozszerzaniu globalnego porządku gospodarczego.

pozostałych, dostarczają wzorców zachowań i są punktem odniesienia dla jednostek aspirujących do tych grup<sup>25</sup>”, dodatkowo przyciągnie interesariuszy, także tych poza granicami kraju. Mowa tu również o reprezentantach kultury, którzy w swojej działalności popularyzują wartości narodowe. Tymczasem firmy produkujące dobra czy oferujące usługi są krajowymi wizytówkami na gospodarczej arenie międzynarodowej. Wydaje się więc, że ta grupa powinna mieć swój znaczący udział zarówno w budowaniu marki państwa, jak i jej implementowaniu. Często to właśnie przedstawiciele przedsiębiorstw w pierwszej kolejności zauważają konieczność zainicjowania procesu brandingowego. Tak było w przypadku tajwańskiej firmy ASUS, której negatywny wizerunek kraju stał na przeszkodzie w rozwoju i eksportowej sprzedaży produktów. Wkład firmy przyczynił się do rozpoczęcia działań komunikacyjnych, czego przykładem jest turystyczny program „Amazing Thailand”.

Każda z wyżej wymienionych grup interesariuszy może mieć znaczący udział w przekazywaniu, świadczeniu marki narodowej. Simon Anholt wskazał dziedziny wchodzące w skład sześciokąta tożsamości konkurencyjnej, których równoległe komunikowanie pomoże stworzyć poprawny, atrakcyjny i sprawiedliwy image kraju. Przedstawione obszary są według badacza najbardziej istotne w kwestii skutecznego promowania marki narodowej. Kultura jako społeczny dorobek kraju jest pewnego rodzaju zbiorem norm i zasad, które przez lata są przekazywane obywatelom państwa za pomocą grup społecznych i instytucji oświaty. Sztuka, nauka, edukacja, a także historia danego państwa, przedstawiane na arenie międzynarodowej, tworzą fundament, na podstawie którego budowany jest wizerunek. Kolejnym wymiarem tożsamości konkurencyjnej jest zaznaczenie obecności bezpośrednich inwestycji zagranicznych, będących nakładem gospodarczym pomiędzy rezydentem jednego kraju, a przedsiębiorstwem w innym. Sukces, będący przyciąganiem inwestorów w dużej mierze zależy od opracowanej strategii komunikacyjnej, której celem jest przedstawienie warunków inwestycyjnych posiadanych i oferowanych przez dane państwo. Dla eksportu, który jest następnym ogniwem schematu Anholta, istotne jest posiadanie produktów eksponujących narodowy charakter, będących ambasadorami gospodarki państwa, w którym zostały stworzone. Przykładowo warto odwołać się do analizy, którą wykonał Rainer Hülse, przedstawiającą rozwój niemieckiej polityki wizerunkowej od lat 50.

<sup>25</sup> A. Arendarski, *Marka narodowa potrzebuje elit*, [w:] S. Anholt, J. Hildreth, op.cit., s. 183.

XX w. po dzień dzisiejszy<sup>26</sup>. Niemcy skoordynowane działania oparte na przygotowanej strategii komunikacyjnej podjęły dość późno, około 1998 r. Wynikało to z utrzymującego się korzystnego postrzegania kraju, poprzez pryzmat dobrej jakości niemieckich produktów, globalnie eksportowanych. Zjawisko „efektu kraju pochodzenia” związane z wykorzystaniem brandingu do realizacji ekonomicznych celów danego kraju oraz wzmocnieniem konkurencyjnej pozycji jednostki na arenie międzynarodowej, odnosi się do roli, którą pełnią marki narodowe dóbr produkcyjnych. Z jednej strony produkty i ich jakość wpływają na kształt wizerunku danego państwa. Idealnym przykładem mogą być niemieckie samochody, których dobre wykonanie znacząco ukształtowało postrzeganie kraju i społeczeństwa w pryzmacie precyzyjności i solidności. Z drugiej strony jednak można wskazać na ograniczony sposób oceny dóbr narodowych poprzez wizerunek państwa, z którego pochodzą. Znane na całym świecie zamiłowanie Włochów do kuchni i mody pomaga przedsiębiorstwom wytwarzającym dobra w owej branży, a tym samym dyskryminuje na przykład techniczne sektory gospodarki. Istotny jest również turystyczny aspekt marki narodowej. Działania mające na celu promocję danego kraju są prowadzone zarówno przez organizacje państwowe, jak i instytucje prywatne. Simon Anholt ostrzega przed tendencją do podkreślania stosunkowo mało wartościowych w kontekście wizerunkowym, atrybutów kraju. Są nimi dobra powszechne, takie jak na przykład infrastruktura hotelowa czy piaszczyste wybrzeże morskie<sup>27</sup>. Przekazując wartości tworzące tożsamość państwa powinno pamiętać się o konieczności podkreślenia cech wyróżniających dane państwo od ofert turystycznie podobnych. Znaczący dodatkowy zachęty w postaci dorobku architektonicznego, kulinarnego czy kulturalnego.

Spółeczeństwo, będące składową częścią teorii Anholta, także wpływa na postrzeganie danego kraju. Mowa tu zarówno o liderach opinii publicznej – osobach znanych, takich jak: sportowcy czy gwiazdy sceny muzycznej lub filmowej, jak i o zachowaniu obywateli względem obcokrajowców czy reprezentowaniu państwa poza jego granicami, działając w ramach własnych interesów politycznych, ekonomicznych, turystycznych czy też kulturalnych. Za przykład może posłużyć kampania brytyjskiego Ministerstwa Spraw Zagranicznych, które po skargach dotyczących zachowania angielskich turystów, rozpoczęło

<sup>26</sup> B. Ociepka, *Miękka siła i dyplomacja publiczna Polski*, Warszawa 2013, s. 10.

<sup>27</sup> E. Mocek (red.), *Promocja Polski w świecie: kultura, dyplomacja, marka narodowa*, Warszawa 2010, s. 43.

przedsięwzięcie mające na celu informowanie o stosownej i obowiązującej ich etyce zachowań.

Ostatnim z kanałów komunikacyjnych marki jest polityka rządowa wyrażona przy pomocy dyplomacji publicznej, której sfery zadaniowe oraz narzędzia mogą być efektywnie wykorzystane w brandingu narodowym. Definicja dyplomacji publicznej może być różnie interpretowana, w zależności od punktu widzenia danego podmiotu stosunków międzynarodowych. Jako że zakres pojęcia wkracza zarówno w strefę polityczno-militarną, gospodarczą oraz społeczno-kulturową, w wielu krajach jest ono postrzegane większościami w kontekście jednej z wymienionych dziedzin. Z polskiego punktu widzenia dyplomacja publiczna tożsama jest z promocją produktów i usług, a co za tym idzie kształtowaniem wizerunku kraju na ich podstawie. Natomiast Niemcy rozpatrują ten termin bardziej w znaczeniu przekazywania wartości związanych z kulturą. Bez względu na sferę, w obrębie której występuje największa aktywność działań, Mark Leonard wyróżnił jednak trzy rodzaje narzędzi dyplomacji publicznej.

Pierwszy reaktywny wymiar nawiązuje do poczynań państwa względem bieżących wydarzeń, które mogą mieć istotny wpływ na interesy narodowe czy postrzeganie kraju przez opinię publiczną innych podmiotów. Decyzje podejmowane przez najważniejsze organy państwowe powinny być jasno i klarownie przekazywane wewnętrznej i zagranicznej opinii publicznej. W procesie codziennej komunikacji najważniejsza jest umiejętność tworzenia zrozumiałej informacji oraz zarządzanie przekazem, kontrola jej przepływu. Wartościowa jest umiejętność szybkiej reakcji na zachodzące wydarzenia, poprzez komentarz udostępniony mediom w trakcie konferencji prasowych czy przy pomocy sporządzonej notatki dla prasy, briefingu. Przykładem wykorzystania owych narzędzi jest działanie polskiego rządu w obliczu publikacji filmu dokumentalno-publicystycznego w rosyjskiej telewizji „Wiesti”. Materiał w negatywnym świetle pokazał Polskę, jednostronnie przedstawiając zdarzenia, które miały miejsce w przedwojennej historii. W odpowiedzi Polski Instytut Spraw Międzynarodowych wydał publikację prezentującą w języku angielskim inny punkt widzenia dotyczący przyczyn wybuchu II wojny światowej. Istotną była wypowiedź wiceministra spraw zagranicznych Andrzeja Kremera, łagodząca napiętą atmosferę oraz podkreślająca uznanie opinii jedynie historyków współtworzących polsko-rosyjski organ do spraw trudnych<sup>28</sup>. Ważne że owej

<sup>28</sup> A. Ziętek, *Dyplomacja publiczna Polski*, artykuł został wygłoszony w trakcie I Ogól-

sytuacji nie pozostawiono bez stosownego komentarza skierowanego do osób zainteresowanych historią, gdyż jego brak mógłby potwierdzić niekorzystną dla naszego kraju perspektywę ukazaną w filmie. Zaplanowane czynności lub wydarzenia mające celowo wzmacniać wizerunek jednostki poza granicami należą do działań proaktywnych. Natomiast trzeci wymiar dyplomacji publicznej dotyczy długotrwałego kształtowania relacji między państwami.

Wyżej wymienione kanały tożsamości konkurencyjnej, za pomocą których państwo może przekazywać informacje, wartości, cele uznane za priorytetowe, mogą znacząco pomóc w kreowaniu wizerunku marki. Niezwykle istotne jest jednak prowadzenie możliwie zrównoważonej komunikacji w obszarze wszystkich dziedzin, gdyż obraz powstały na bazie podkreślenia istoty jednej lub dwóch z nich, kreuje nieproporcjonalny „*image*” państwa.

Przedsiębiorstwa, prowadząc działania o charakterze promocyjnym czy wizerunkowym, są w stanie wskazać uzyskane efekty, na przykład poprzez zastosowanie wskaźnika rentowności ROI<sup>29</sup>. Względem marki narodowej prowadzone są pomiary finansowej wyceny jej wartości, podobnie jak w przypadku firm komercyjnych czy oferowanych przez nie produktów i usług. Takowa metodologia w swoim wymiarze nie bierze jednak pod uwagę przekazywanych walorów o charakterze niematerialnym, takich jak społeczne poszanowanie i uznanie tradycji, dumy czy kultury narodowej. Tym samym problematyczne staje się wyznaczenie mierzalnych efektów procesu brandingu narodowego. Niezwykle trudno jest zdefiniować, czym są czy też mogą być rezultaty wynikające z posiadania silnej marki państwa. Równie ciężko jest stwierdzić czy wynikają one bezpośrednio z faktu wdrożenia i prowadzenia strategii komunikacyjnej, czy z innego znanego lub też nie powodu. Stąd konieczność zastosowania pomiarów, wielowymiarowo badających uzyskane rezultaty. Dostrzeżenie narodowych dóbr kultury i gospodarki przez zagraniczne społeczeństwo, wybór słynnej w państwie osobistości na wysoki urząd sprawowany w organizacji międzynarodowej czy wzięcie pod uwagę oferty turystycznej proponowanej przez dany region geograficzny, może świadczyć o kształtowaniu się najbardziej pożądanego efektu brandingu w postaci pozytywnie zmieniającego się wizerunku kraju.

---

napolskiego Kongresu Politologii, Warszawa 22–24 września 2009 r., *Demokratyczna Polska w globalizującym się świecie*.

<sup>29</sup> Ang.: *return on investment* – wskaźnik uwzględniający zysk netto, kapitał oraz przychody ze sprzedaży uzyskane po wprowadzonych działaniach np. marketingowych.

### SUMMARY

An important standpoint in national branding discourse is to draw attention to the fact that the international public, as well as each individual member, has certain associations connected with the countries, its inhabitants and national products. Connotations received over the years, which are strongly related to the upbringing in social groups, give us the opportunity to establish order, hierarchy, categorization and thus easier understanding of the world. The subjective interpretation of the mentioned factors and many others defined by Simon Anholt as “one million of private convictions” create country image which can be managed by the implementation of nation branding strategy.

**Keywords:** nation branding, national image