

**Anna Lusińska, Anna Kalinowska-Żeleźnik**

Uniwersytet Gdański

## **Promocja Polski i kultury polskiej za granicą w programie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego**

### **Streszczenie**

Promocja Polski poprzez kulturę stanowi ważny element służący rozwojowi społecznemu oraz ekonomicznemu kraju, budowaniu jego wizerunku poza jej granicami, a zwłaszcza solidnej marki „Polska”. Rządowe działania w tym zakresie opierają się, przede wszystkim, na ministerialnych programach. Jednym z nich jest cykliczny program Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wspierający promocję Polski za granicą poprzez kulturę.

**Słowa kluczowe:** promocja, kultura, promocja kultury polskiej, międzynarodowa promocja kultury polskiej.

### **The promotion of Poland and Polish culture abroad in the program of the Ministry of Culture and National Heritage**

### **Abstract**

The promotion of Polish culture is an important element for economic and social development of the country, building his image after for its borders, and especially solid brand ‘Poland’. Government action in this regard is based primarily on ministerial programs. One of them is the program of the Ministry of Culture and National Heritage supporting the promotion of Polish abroad by culture.

**Key words:** promotion, culture, promotion of the Polish culture, international promotion of the Polish culture.

### **Wstęp**

Nie będzie zysku, jeśli nie poniesie się kosztów. Zasada ta wpisuje się w całości w ideę marketingu, także terytorialnego. Na czym bowiem powinno zależeć każdemu krajowi, jak nie na skutecznej „sprzedaży” własnego wizerunku, który zachęciłby potencjalnych odbiorców – inwestorów, kontrahentów, partnerów, turystów, studentów, a może nawet przyszyłych mieszkańców do zainteresowania się Polską.

Co ciekawe, do działań promujących Polskę na arenie międzynarodowej przyczynia się panująca od niemal zawsze konkurencja. Zarówno małe, jak i te ogromne państwa nie próżnują, ale starają się ukazywać swoją atrakcyjność, kształtując pozytywny wizerunek,

a następnie promować go na tle innych. Każdemu zależy na tym, by przyciągać tych, którzy poprawiają koniunkturę oraz ożywiają rynek.

Istotne wydaje się, że promocja Polski na rynku globalnym stanowi, jak dotąd, nie lada kłopot. Konieczność, a raczej obowiązek podejmowania działań w zakresie marketingu terytorialnego, a ściślej czynności, mających na celu promowanie kraju zwłaszcza na zewnątrz, z różnych względów, na rzecz szeroko rozumianego interesu społecznego stanowi niemal trzeci filar polskiej polityki zagranicznej. Spoczywa, przede wszystkim, na polskim rządzie, a raczej na poszczególnych ministerstwach. Zatrudniają one pracowników, których zadaniem jest właśnie promocja tegoż wizerunku oraz dbałość o renomę poza granicami kraju, jak również budowanie dobrych relacji z otoczeniem.

Rządowa promocja Polski, zorientowana do tego na propagowanie polskiej kultury, opiera się na ministerialnych programach. Zgodnie z regułami marketingu musi być nie tylko ciekawa, lecz także zrozumiała. Niejednokrotnie też, w ramach danego programu, powinna stać się bodźcem wystarczającym. Czy tak faktycznie jest? Aby się tego dowiedzieć, celem artykułu uczyniono próbę oceny efektywności Programu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Promocja kultury polskiej za granicą”. Do realizacji tego celu posłużono się metodą badawczą *desk research* oraz *case study*.

## **Polska oraz kultura polska jako produkty marketingu terytorialnego**

Marketing, rozumiany pierwotnie jako systemowe pozyskiwanie klientów poprzez konsekwentne i regularne rozpoznawanie oraz zaspokajanie ich pragnień, został z czasem znacząco zmodyfikowany. W ujęciu Petera Druckera określono go jako dążenie do takiego poznania klienta przy rozpoznaniu jego potrzeb, aby produkt lub usługa najpierw same się do niego dopasowały, a następnie sprzedały<sup>1</sup>. Jednakże na początku lat 70. XX wieku Philip Kotler oraz Sidney Levy opublikowali przełomową tezę o możliwości poszerzenia i pogłębiania marketingu, a także nowej interpretacji procesu wymiany między odpowiednią parą podmiotów<sup>2</sup>. Marketing, zdaniem Philipa Kotlera, stał się procesem społecznym i zarządczym. Dzięki niemu konkretne osoby oraz grupy otrzymują to, czego potrzebują i co pragną osiągnąć, tworząc, oferując czy wymieniając posiadające wartość produkty<sup>3</sup>. Wspomniane cele marketing realizuje, posługując się kilkoma metodami oraz narzędziami. Warto tu wymienić chociażby: „[...] odpowiednie zaprojektowanie produktu, znalezienie dla niego odpowiedniej ceny, stworzenie odpowiednich kanałów dystrybucji, właściwie zorganizowaną promocję

<sup>1</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 37.

<sup>2</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 13–14.

<sup>3</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 6.

rynkową (nazywaną niejednokrotnie komunikacją rynkową)<sup>4</sup>. Wśród narzędzi natomiast znajdują się przykładowo: reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, public relations, sponsoring czy publicity<sup>5</sup>.

Twierdzenie Kotlera i Levy'ego miało znaczący wpływ na przekształcenie koncepcji marketingu i pozwoliło na nowo przyjrzeć się dziedzinom jego zainteresowań. Istotne wydaje się tu jednak to, że na podstawie ogólnej koncepcji marketingu wyrosły nowe subkoncepcje rozpatrujące wymianę wartości. Ich źródłami okazały się dobra inwestycyjne, usługi, nieruchomości, technologie i projekty, osoby, organizacje, przedsięwzięcia, idee, a nawet miejsca<sup>6</sup>.

Powstałe w wyniku rozszerzania wiedzy oraz obszaru zainteresowań różne formy marketingu sektorowego zapoczątkowały oddzielenie i utrwalenie się, samodzielnych dziś, dziedzin marketingowych, pośród których pojawił się *place's marketing*<sup>7</sup> (*city marketing, territorial marketing*<sup>8</sup>). Jest on przeniesieniem idei sprzedaży i zarządzania z obszaru prywatnego do publicznego. To swego rodzaju filozofia osiągania założonych celów przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów-partnerów ma decydujący wpływ na osiągane rezultaty. Jej sukces uzależnia się od konsekwentnego podporządkowania wszelkich działań interesom oraz oczekiwaniom zakładanej grupy odniesienia<sup>9</sup>.

Warto też zauważyć, że zgodnie z koncepcją nieco rozszerzonego marketingu terytorialnego, często z dużym uproszczeniem, zakłada się, że w sposób zbliżony do przedsiębiorstwa funkcjonuje każda jednostka terytorialna<sup>10</sup>, zwłaszcza państwo. Stąd głównym jego zadaniem wydaje się takie wpływanie na postawy i zachowania odbiorców, by były adekwatne do korzyści, jakie chce osiągnąć nadawca.

W języku polskim, poza terminem „terytorialny”, najczęściej tłumaczy się go jako marketing komunalny, miejsca, regionalny, miasta, a także marketing kraju. Magdalena Florek, uznając, że synonimy pojęcia zależne są od skali przestrzennej terenu, do którego stosuje się daną koncepcję<sup>11</sup>, uzupełniła przytoczone ujęcie o określenia: marketing

<sup>4</sup> J. Sarzyńska-Putowska, *Komunikacja wizualna. Wybrane zagadnienia*, Fundacja im. Joanny Sarzyńskiej-Putowskiej przy Katedrze Komunikacji Wizualnej Wydziału Form Przemysłowych Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki, Kraków 2000, s. 33.

<sup>5</sup> J. Beliczyński, *Zarządzanie reklamą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004, s. 7.

<sup>6</sup> A. Szromnik, *op. cit.*, s. 14; J.F. Nowak, T. Potkański, *Upowszechnianie zarządzania marketingowego w polskich samorządach terytorialnych [w:] Marketing terytorialny: studia przypadków*, red. M. Florek, K. Janiszewska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 105.

<sup>7</sup> A. Szromnik, *op. cit.*, s. 15.

<sup>8</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 16.

<sup>9</sup> A. Szromnik, *op. cit.*, s. 15.

<sup>10</sup> E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 17.

<sup>11</sup> V. Girard, *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne [w:] Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów

miejski, urbanistyczny, gminny, regionu lub regionalny, przestrzeni lub przestrzenny<sup>12</sup>. W ujęcie to wpisuje się również marketing kraju poza jego granicami. Jednakże, zdaniem Krzysztofa Albina, dla każdej:

[...] efektywnej realizacji celów strategii marketingowej konieczne jest kompleksowe spełnienie warunków związanych z założeniami cenowymi, promocyjnymi, dystrybucyjnymi oraz z założeniami kreowania produktu, usługi lub koncepcji. Kombinacja tych czterech elementów marketingu określana jest mianem marketingu-mix<sup>13</sup>.

Promocja wydaje się najlepiej rozpoznawalnym jego składnikiem. Choć często pełni funkcję komunikacyjną, stanowi działanie mające na celu zaprezentowanie firmy bądź jej produktów, a także zachęcenie klientów do nabycia wskazanych towarów. Jednakże, jak w przypadku samego marketingu, podstawowym kryterium, które definiuje charakter promocji, wydaje się określenie grupy docelowej. Inaczej będzie ona wyglądała w odniesieniu do firmy i konkretnego komercyjnego produktu, gdy adresatem będzie środowisko wewnętrzne – pracownicy firmy, jej udziałowcy lub inwestorzy, a inaczej, gdy interesariuszami będą zwykli klienci<sup>14</sup>.

Należy pamiętać, że promocja ma za zadanie wyrobić w świadomości odbiorców pożądany wizerunek. Najpierw dana marka musi stać się rozpoznawalna oraz ceniona, by następnie utrzymać przy sobie klienta. Winno to zapewnić długotrwałe działanie promocyjne, kształtujące satysfakcję nabywcy oraz jego świadomość o istnieniu konkretnego produktu<sup>15</sup>.

Innym sposobem stworzenia skutecznej promocji jest określenie poszczególnych etapów jej realizacji, przez tak zwane 6M, czyli sześć etapów, których pierwsze litery pochodzą od angielskich wyrazów: *mission*, *market*, *money*, *message*, *media* oraz *measurement*<sup>16</sup>. Proces rozpoczyna się od określenia celów oraz grupy docelowej. Następnie ustala się budżet, po czym zarysowuje treść przekazu i wybór odpowiednich mediów. Końcowym etapem staje się obserwacja oraz badanie skuteczności kampanii promocyjnej.

Promocja jest podzbiorem marketingu. Często mylnie postrzega się ją jako jedyne jego narzędzie, choć dziedzina ta posiada ich wiele. Dobiera się je w zależności od sytuacji rynkowej oraz specyfiki produktu. Zamykają się one w zakresie komunikacyjno-funkcjonalnym, czyli tak zwanym *promotion-mix*. Znajomość tej klasyfikacji pomaga w ich odpowiednim doborze, w celu jak największej skuteczności. Składają się na nią: reklama, sprzedaż osobista, public relations oraz promocja uzupełniająca (promocja

Francuskich. Instytut Studiów Międzynarodowych. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 70.

<sup>12</sup> A. Szromnik, *op. cit.*, s. 15.

<sup>13</sup> K. Albin, *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 10.

<sup>14</sup> A. Grzegorzczak, *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 23, 24.

<sup>15</sup> P. Hingston, *Wielka księga marketingu*, Signum–Instytut Przemysłowo-Handlowy im. Mirosława Dzielskiego. Fundacja Krakowskiego Towarzystwa Przemysłowego, Kraków 1992, s. 48.

<sup>16</sup> W. Budzyński, *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa 2001, s. 32.

sprzedaży)<sup>17</sup>. Każde z tych narzędzi różni się oddziaływaniem na konsumenta oraz sposobem ich organizacji<sup>18</sup>.

Promocja nie byłaby możliwa, gdyby nie kryterium przedmiotowe<sup>19</sup> – konkretny produkt marketingowy. W przypadku marketingu kraju poza jego granicami podstawowym wyznacznikiem promocji stała się Polska oraz jej walory, w tym także kultura polska.

Marka o nazwie „Polska” jest dziś szacowana na 472 miliardy złotych. Z raportu Brand Finance Institut wynika, że znajduje się na 20. miejscu najbardziej znaczących marek narodowych. To gigantyczny wzrost, gdyż jeszcze niedawno jej wartość wynosiła 271 miliardów<sup>20</sup>.

Na temat marki „Polska”, po długich badaniach prowadzonych od 2003 roku na zlecenie Krajowej Izby Gospodarczej, wypowiedział się Wally Olins, brytyjski specjalista od marketingu państw. Doszedł on do pojęcia twórczej przekory – *creative tension* – zbudowanego z czterech idei, charakteryzujących Polaków i ich kraj: „Janusa”, czyli boga o dwóch twarzach, który obrazuje zwrócenie Polski na Zachód i Wschód, „indywidualizmu”, który przejawia się przedsiębiorczością oraz samodzielnością poglądów, „trwających robót”, oddających ciągle zmiany, a zarazem stan niedokończenia i wreszcie „biegunowości”, czyli współistnienia skrajności, często sprzecznych, owocujących nieobliczalnością, lecz także kreatywnością Polaków. Według niego odzwierciedlają one istotę charakteru, esencję dzisiejszej Polski, nie jako hasło reklamowe, ale myśl przewodnia, wokół której można budować wyrazisty i atrakcyjny obraz kraju<sup>21</sup>.

Promocja produktu (zarówno rzeczywistego, jak i poszerzonego), jakim jest Polska i jej walory (w tym kultura polska), nie należy do łatwych, gdyż nie dla wszystkich z wyznaczanych przez nadawców grup docelowych prezentuje się zachwycająco. Niestety, to nie ciepła, kusząca swą niemal baśniową egzotyjką kraina, wieczne eldorado, do którego każdy pragnie przybyć i do promocji którego niewiele potrzeba. A jednak cel powinno się osiągnąć – pokazać, zachwycić i sprawić, by każdy chciał ją poznać.

Potencjalnemu turyście, inwestorowi, studentowi czy osiedleńcowi musi kojarzyć się ona pozytywnie. Jak tego dokonać? Trzeba zwrócić międzynarodową uwagę na kraj – jego walory historyczne, terytorialne, możliwości biznesowe, edukacyjne, a zwłaszcza turystyczne i kulturowe. Warto pokazać otaczające – wartościowe i niezwykłe, nadwiślańskie piękno – „tajemnicze” jak Dolny Śląsk, „wolne i poza ramami”, „solidarne” jak Gdańsk, „ciągle w biegu” jak Warszawa czy będące „miastem spotkań” jak Wrocław – i związaną z nim siłę natury – w wielu miejscach (choćby na Wschodzie) jeszcze dziką i nieposkromioną, a także bogatą w liczne góry, jeziora, rzeki i morze, zachęcając

<sup>17</sup> A. Grzegorzczak, *op. cit.*, s. 27.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 38.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 15.

<sup>20</sup> J. Korus, *Jak dobrze sprzedać Polskę?*, <http://biznes.newsweek.pl/msz-przyjal-wlasnie-zasady-promowania-naszego-kraju-za-granica-zasady-promowania-marki-polska-na-newsweek-pl,artykuly,274202,1.html> (dostęp: 5.02.2017).

<sup>21</sup> W. Smoczyński, *Nasz wizerunek za granicą. Polska: kraj bez twarzy*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/295379,1,nasz-wizerunek-za-granica.read> (dostęp: 5.02.2017).

do jego odwiedzenia. Należy zobrazować wszystko tak, by Polska mogła istnieć jako pełnoprawny, niezwykle wartościowy zawodnik na międzynarodowej arenie.

Przy niniejszym założeniu w produkcie rzeczywistym skupia się zatem realizacja wszelkich zadań służących temu promowaniu. Produkt poszerzony natomiast obejmuje szeroką ofertę kulturalno-turystyczno-sportowo-reklamową towarzyszącą tymże działaniom. Dla przykładu, w związku z tym wśród kampanii promujących Polskę w latach 2005–2014 znalazło się około trzydziestu pięciu kampanii. Za inspirację dla ich powstania można przyjąć promocję – zwłaszcza turystyczną – wielu krajów świata, w tym europejskich i tak zwanych, wspomnianych już, miejsc egzotycznych. Nadawcy tychże przekazów – poszczególne polskie ministerstwa i agendy, kancelaria Prezesa Rady Ministrów, urzędy miast i marszałkowskie określonych województw, liczne organizacje, ośrodki i fundacje jak: Polska Organizacja Turystyczna, Polska Izba Turystyki, Ośrodek Rozwoju Polskiej Edukacji za Granicą, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych oraz Instytut Adama Mickiewicza, głównym ich celem uczynili wypromowanie Polski na arenie międzynarodowej właśnie pod względem turystyki (wypoczynek, sport i kultura), polityki, edukacji i biznesu.

Jednak niektórzy z nadawców uważają, że Polska to nie tylko historia, terytorium czy gospodarka. Jej obraz na zewnątrz budować powinna – przede wszystkim – kultura tworzona przez składowe poszczególnych regionów. To właśnie ona może przyciągnąć odbiorców w te strony.

## Promocja Polski poprzez kulturę

Termin „kultura”, wywodzący się z łacińskich *cultus agri, colere*, pierwotnie wiązał się z uprawą roli bądź hodowlą zwierząt. Oznaczał przekształcanie naturalnego stanu zjawisk przyrody w przydatny człowiekowi<sup>22</sup>. Z czasem jego zakres się poszerzył, ponieważ współczesność pokazała, jak bardzo wieloznaczny może być ten leksem. Wskazał też na to Johann Herder, niemiecki filozof, który w XVIII wieku w przedmowie do *Myśli o filozofii dziejów* napisał: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”<sup>23</sup>. Stąd też definicji kultury istnieje wiele. Często są one rozbieżne, a nawet sprzeczne, ponieważ przedstawiciele różnych nauk zinterpretowali go na właściwe swoim dziedzinom sposoby. W znaczeniu najszerszym obejmuje: „[...] wszystko, co w zachowaniu się i wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich stanowi rezultat zbiorowej działalności”<sup>24</sup> (całokształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa) oraz wszystko, co w ludzkim zachowaniu się jest wyuczone.

Kultura tworzy mechanizm adaptacyjny, umożliwiający człowiekowi dostosowanie się do wybranego środowiska zamieszkania. Stanowi istotną podstawę jego egzystencji. Kultura polska, wysoce niejednorodna, dotyczy wszelkiej kultury rozwijającej się

<sup>22</sup> Kultura, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kultura;3928887.html> (dostęp: 5.02.2017).

<sup>23</sup> Zob. J.G. Herder, *Przedmowa [w:] Myśli o filozofii dziejów*, t. 1 i 2, PWN, Warszawa 1962.

<sup>24</sup> Kultura, *op. cit.*

na terytorium Polski rozumianym historycznie, czyli zależnym od zmienności granic państwa czy okresu rozbiorów, jak również tworzonej na emigracji – Wielkiej oraz współczesnej. Od zawsze jest częścią kultury europejskiej. Na jej specyficzny charakter wpływ miały kultury zachodnioeuropejska i wschodnia, w szczególności Bliskiego Wschodu, a także własna obyczajowość kształtująca polskie tradycje<sup>25</sup>. Polska mentalność i styl życia kształtowały się przez ponad tysiąc lat. Narodowa kultura rodziła się więc pod wpływem różnych tradycji w wyniku dialogu zamieszkujących Polskę bądź odwiedzających ją narodowości. Polacy zawsze chętnie gościli u siebie różnych twórców i interesowali się osiągnięciami innych narodów<sup>26</sup>. Dziś rezultat tych zainteresowań wymaga promocji, nie w kraju, bo tu jest znany w znacznym stopniu, ale poza jego granicami.

W dotychczasowym ujęciu marketingowym promowana za granicą Polska:

[...] wita, a następnie gości tradycyjną kuchnią, serwując – bigos, pierogi i schabowego. Objawia się jako kraj otwarty kulturowo, tolerancyjny, towarzyski. Chętnie, choć w mocno okrojonym zakresie, dzieli się wiedzą o swojej kulturze (nie tylko, jak chcieliby niektórzy, cepeliowsko-karczmianej) i miłością do sportu (piłki w różnych odmianach, nart, rowerów, tańca i wszelkich innych dyscyplin, w których udało się wywalczyć przysłowiowe podium). Edukuje, ucząc polskiej mowy, a zainteresowanym umożliwia zgłębianie tajników wiedzy. Pokazuje też, że warto w niej inwestować, bo «Polish capital market» to «the winners market» – rynek zwycięzców, zaradnych i rozwijających się, więc szkoda było by stracić taką szansę<sup>27</sup>.

Tyle, że dzisiaj, zdaniem specjalistów z Instytutu Marki Polskiej, nie to wymaga promocji.

Mirosław Boruc uważa, że: „Polska wysyła mnóstwo, często ciekawych, komunikatów, ale nie składają się one w żadną całość”<sup>28</sup>. Brakuje spójnego wizerunku Polski, także w obszarze kultury, a ten, nawet w najbardziej wartościowym ujęciu, potrzebuje promocji. Wydaje się ona niezbędna, by jej odbiorcy mogli z szumu informacyjnego wyłowić ważne dla nich informacje.

A jest się czym chwalić, gdyż współczesna Polska oferuje różnorodność doświadczeń kulturalnych. Zainteresowani kulturą wysoką znajdą w niej festiwale muzyczne o międzynarodowej renomie (Wrocławia Cantans czy Warszawska Jesień Muzyczna). W polskich muzeach obejrzą ciekawe zbiory zarówno sztuki dawnej, jak i współczesnej. W końcu do światowych arcydzieł zalicza się „Dama z gronostajem” Leonarda da Vinci dostępna w Muzeum Czartoryskich w Krakowie, rzeźbiony

<sup>25</sup> Zob. J. Knaflewska, W. Kot, *Księga kultury polskiej: kultura i nauka, literatura: ilustrowana encyklopedia tematyczna*, Publicat, Poznań 2007.

<sup>26</sup> Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Limie, *Kultura polska*, [http://www.lima.msz.gov.pl/pl/wspolpraca\\_dwustronna/kultura\\_polska/](http://www.lima.msz.gov.pl/pl/wspolpraca_dwustronna/kultura_polska/) (dostęp: 5.02.2017).

<sup>27</sup> A. Łusińska, *Miejsce reklamy w kampaniach społecznych promujących Polskę* [w:] *Reklama społeczna między społecznymi problemami a innowacjami*, red. A. Kołodziej-Durnaś, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Humanistycznego US Minierwa, Szczecin 2015, s. 149.

<sup>28</sup> W. Smoczyński, *op. cit.*

w drewnie ołtarz Wita Stwosza w Kościele Mariackim w Krakowie, „Sąd ostateczny” Hansa Memlinga w Muzeum Narodowym w Gdańsku czy „Bitwa pod Grunwaldem” Jana Matejki w Muzeum Narodowym w Warszawie. Kulturę odnajdą w zbiorach Muzeum Plakatu w warszawskim Wilanowie, licznych muzeach etnograficznych oraz skansenach. Panoramę kulturalną współczesnej Polski dopełniają im lokalne, widowiskowe, cykliczne imprezy i festiwale: Misteria wielkopostne w Kalwarii Zebrzydowskiej w Wielki Tydzień, turnieje rycerskie w Gniewie, Ogrodzieńcu czy Bytowie, inscenizacje wielkich bitew – Bitwy pod Grunwaldem, oblężenia Malborka, Festyn archeologiczny w Biskupinie, warszawskie: Festiwal Mozartowski, „Jazz Jamboree” czy Koncerty Chopinowskie w Łazienkach, Międzynarodowy Festiwal Muzyki Organowej w Katedrze Oliwskiej w Gdańsku, Międzynarodowe Festiwale – Teatralny Malta w Poznaniu, Teatrów Ulicznych w Krakowie, Folkloru Ziem Górskich w Zakopanem, a nawet Kultury Żydowskiej w Krakowie<sup>29</sup>.

## Ministerialna promocja Polski poprzez kulturę za granicą

„Marketing terytoriów jest odpowiedzią na wzrastające problemy związane z ich zarządzaniem”<sup>30</sup>. Nie do podważenia wydaje się zatem przyznanie mu istotnej roli także w obszarze rządowym. Należy jednak pamiętać, że przekracza on niejednokrotnie granice kraju, co wiąże się z koniecznością jego promocji na arenie międzynarodowej<sup>31</sup>.

Wizerunkiem Polski w świecie opiekuje się około sześćdziesięciu różnych instytucji. Trzy najważniejsze jego wymiary – polityczny, gospodarczy i kulturalny – spoczywają w gestii partyjnych resortów spraw zagranicznych, gospodarki oraz kultury i dziedzictwa narodowego. Skore są one raczej do rywalizacji niż koordynacji swoich działań. Skutkiem tego rozczłonkowania stało się nie tylko myślenie resortowe, lecz także mniejszy zakres oddziaływania pieniędzy wydawanych przez Polskę na swój wizerunek za granicą. O jakie pieniądze chodzi i na co konkretnie? Wstępne szacunki podają, że o sumę w granicach od 100 do 200 milionów złotych przeznaczanych w większości na międzynarodową promocję, czyli reklamowanie tego, co w kontekście Polski dana instytucja uważa za wartościowe<sup>32</sup>.

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego za godne promocji uważa działania kulturowe. Jego zdaniem kultura, traktowana jako produkt rynkowy, wydaje się istotnym czynnikiem branym pod uwagę przy ocenie atrakcyjności danego kraju dla inwestorów zagranicznych. Inwestycje w kulturę stanowią więc ważne „mnożniki rozwoju”<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Limie, *op. cit.*

<sup>30</sup> M. Florek, *op. cit.*, s. 10.

<sup>31</sup> A. Szromnik, *op. cit.*, s. 15.

<sup>32</sup> W. Smoczyński, *op. cit.*

<sup>33</sup> MKiDN, *Raport o Stanie Kultury. Od wymiany kulturalnej do nowej inteligentnej siły. Promocja polski przez kulturę*, [http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja\\_kult\\_streszczenie.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja_kult_streszczenie.pdf), s. 1 (dostęp: 7.02.2017).



Powszechnie kultura nazywana jest „trzecim filarem” polityki zagranicznej zaraz po polityce i handlu (choć niektórzy amerykańscy autorzy piszą, że filarem czwartym – po polityce, handlu i obronie)<sup>34</sup>. Po raz pierwszy sformułowania takiego w 1966 roku użył minister spraw zagranicznych ówczesnej Republiki Federalnej Niemiec Willy Brandt<sup>35</sup>. Warto tu jednak podkreślić, że współcześnie to właśnie dyplomaci odgrywają w tym zakresie niezwykle ważną rolę. Ukształtowany po 1989 roku polski model dyplomacji kulturalnej opierał się na strukturze tworzonej przez placówki dyplomatyczne, w tym instytuty kultury i attachaty kulturalno-naukowe Ministerstwa Spraw Zagranicznych oraz instytucje Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W ramach usprawnienia międzyresortowej współpracy w dziedzinie promocji Polski poprzez kulturę w 2000 roku powołano Instytut Adama Mickiewicza. Intensyfikacja działań nastąpiła jednak dopiero w latach 2000–2004. Wiązała się ona z procesem integracyjnym z Unią Europejską. Powstawało więcej projektów międzynarodowych, w tym nowych projektów europejskich i imprez kulturalnych realizowanych za granicą. Pojawiły się też instytucje i instytuty branżowe, takie jak: Międzynarodowe Centrum Kultury, Instytut Teatralny, Państwowy Instytut Sztuki Filmowej czy Instytut Książki, niekiedy wzmacniające, a częściej profesjonalizujące promocję kultury w poszczególnych dziedzinach<sup>36</sup>.

Mimo że obecnie omówiona funkcja związana jest z działalnością ambasadorów wszystkich państw, choć kiedyś była tylko dodatkowym, mało znaczącym zadaniem, to praca w zakresie promowania kultury wyłącznie przez nich, wspomagana nawet przez najróżniejsze instytuty, nie wystarczy. Potrzebna jest strategia promocyjna koordynująca i spajająca narodowe przedsięwzięcia, tak jak w przypadku wszelkich produktów, nie tylko uważnie zaplanowana, lecz także perfekcyjnie zrealizowana.

Wydaje się, że starają się do tego dążyć, chociaż – jak wspomniano – nie zawsze udolnie, między innymi rządowe programy. W końcu promocja polskiej kultury za granicą jest jednym z zadań państwa polskiego. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, wchodząc w obszar marketingu terytorialnego, promocją zewnętrzną postanowiło zająć się w ramach programu: „Promocja kultury polskiej za granicą”.

## **Promocja kultury polskiej za granicą w programie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego**

Program „Promocja kultury polskiej za granicą”<sup>37</sup> został ogłoszony w 2008 roku przez ówczesnego ministra Bogdana Zdrojewskiego programem operacyjnym Ministerstwa

<sup>34</sup> D. Dziwisz, *Trzeci filar polityki zagranicznej – promocja kultury*, <http://www.psz.pl/117-polityka/dominika-dziwisz-trzeci-filar-polityki-zagranicznej-promocja-kultury> (dostęp: 7.02.2017).

<sup>35</sup> J.M. Mitchell, *International cultural relations*, Allen and Unwin, London 1986, s. 1.

<sup>36</sup> MKiDN, *Raport o Stanie Kultury...*, op. cit. s. 2.

<sup>37</sup> B. Zdrojewski, *Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Promocja kultury polskiej za granicą”*, <http://www.mkidn.gov.pl/media/po2008/regulaminy/zagranica-regulamin.pdf> (dostęp: 08.02.2017).

Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Miał on na celu kreowanie pozytywnego wizerunku Polski poza granicami kraju poprzez prezentację kultury polskiej i dziedzictwa narodowego, promowanie polskich twórców i ich twórczości oraz realizację współpracy międzynarodowej w dziedzinie kultury w ramach porozumień i umów zarówno międzyrządowych, jak i resortowych.

W roku 2015 program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Promocja kultury polskiej za granicą 2015”<sup>38</sup> został umieszczony pośród programów „Wydarzenia artystyczne jako priorytet 5.”. Instytucją zarządzającą owym priorytetem uczyniono Departament Współpracy z Zagranicą. Jego strategicznym celem stała się promocja na arenie międzynarodowej najwartościowszych zjawisk polskiej kultury, realizowana zarówno poprzez wspieranie znaczących projektów skupionych na kompleksowej, różnorodnej prezentacji polskiej twórczości, jak i poprzez promocję dokonań wybitnych polskich artystów w ramach prestiżowych światowych przedsięwzięć kulturalnych. Główny nacisk położono w nim na zadaniach opartych na spójnej oraz oryginalnej koncepcji promocyjnej. W jej ramach długoterminowa, stabilna współpraca między artystami i organizatorami kulturalnych przedsięwzięć miała stworzyć podstawy nie tylko dla trwałej, lecz także znaczącej obecności polskich osiągnięć w najważniejszych procesach kształtujących międzynarodowe życie kulturalne. Stąd też zgodnie z założeniem priorytetu wyznacznikiem wysokiej jakości zadania mogła być tak koncentracja organizatora na prezentacji wybranego wydarzenia lub zjawiska artystycznego, jak i stworzenie kompleksowych projektów prezentujących w oryginalnej formie jak najszersze spektrum dokonań polskiej kultury. Co ciekawe, równie istotnym celem priorytetu uczyniono włączenie dofinansowywanych zadań w aktualne obszary zagranicznej polityki kulturalnej państwa – realizowane na podstawie umów międzynarodowych.

Znaczącą dla realizacji wspomnianych celów priorytetu okazała się umiejętność tworzenia komunikatu wpisującego idiom polskiej kultury w przekaz uniwersalny, który trafiłby – w zależności od profilu zadania – do środowisk najbardziej wymagających i opiniotwórczych lub do szerokiej międzynarodowej publiczności. Stąd też jako istotne wskaźniki, brane pod uwagę przy ocenie potencjału organizatorów, określono między innymi ich doświadczenie w zakresie promocji kultury polskiej, zdolność do długofalowej i efektywnej współpracy z partnerami zagranicznymi, a także umiejętność pozyskiwania znaczących środków na realizację zadania. O dofinansowanie ubiegać się mogły takie podmioty prawa polskiego, jak: samorządowe instytucje kultury – z wyjątkiem instytucji współprowadzonych przez ministra i jednostki samorządu terytorialnego, organizacje pozarządowe oraz podmioty prowadzące działalność gospodarczą.

Oczekiwanym efektem priorytetu 5. miało być stworzenie spójnego, skutecznego modelu promocji kultury opartego na relacjach z partnerami zagranicznymi, atrakcyjnie prezentującego najwartościowsze dokonania polskiej kultury oraz budującego wizerunek

<sup>38</sup> MKiDN, *Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2015. Wydarzenia artystyczne – priorytet 5 – Promocja kultury polskiej za granicą*, [http://mkidn.gov.pl/media/po2015/dokumenty/20141022Wydarzenia\\_artystyczne-priorytet\\_5\\_Promocja\\_kultury\\_polskiej\\_za\\_granica-2.pdf](http://mkidn.gov.pl/media/po2015/dokumenty/20141022Wydarzenia_artystyczne-priorytet_5_Promocja_kultury_polskiej_za_granica-2.pdf) (dostęp: 08.02.2017).

Rzeczypospolitej Polskiej jako państwa nowoczesnego, ale świadomego własnej tożsamości oraz odrębności, a także otwartego na innowacje i międzykulturowy dialog. Stąd priorytetami w układzie geograficznym w roku 2015 określono Kraje Rady Państw Morza Bałtyckiego, a w nich: kraje bałtyckie (Estonia, Litwa, Łotwa), kraje nordyckie (Dania, Finlandia, Islandia, Norwegia, Szwecja), Niemcy oraz Rosję; Kraje Partnerstwa Wschodniego, do których zakwalifikowano: Armenię, Azerbejdżan, Białoruś, Gruzję, Mołdawię i Ukrainę, a także inne kraje o statusie priorytetowym, takie jak: Albania, Chorwacja, Macedonia, Serbia, Austria, Czechy, Słowacja, Węgry, Chiny i Turcja<sup>39</sup>.

W zakresie priorytetów dziedzinowych w poszczególnych krajach zalecenia dotyczące zakresu merytorycznego zadań nie miały charakteru listy zamkniętej. Wskazywały jedynie szczególnie ważne ich typy. W architekturze oczekiwano zwrócenia uwagi na: projekty mające na celu prezentowanie działalności i dorobku polskich architektów, w tym jej współczesnych osiągnięć i najnowszych koncepcji w dziedzinie architektury, a także wspólne warsztaty dla młodych architektów z obydwu krajów. W obszarze designu dążono do typowania: projektów mających na celu prezentację polskiego designu, ze szczególnym uwzględnieniem designu etno i eko; projektów związanych z promocją grafiki użytkowej; projektów mających na celu rozwój współpracy między akademickimi ośrodkami zajmującymi się designem i grafiką użytkową oraz prezentacji wspólnego dorobku projektantów różnych krajów, jak i wspólnych warsztatów młodych projektantów. W filmie brano pod uwagę: przeglądy filmowe, ze szczególnym uwzględnieniem prezentacji polskiej fabuły, animacji, dokumentu i kina artystycznego; warsztaty filmowe oraz wymianę doświadczeń, mające na celu promocję dorobku polskiej kinematografii; projekty mające na celu wymianę doświadczeń, w tym warsztaty filmowe, dzielenie się doświadczeniami z zakresu rekonstrukcji i dokumentowania twórczości audiowizualnej, a także promocję polskiej animacji. W dziedzinie muzyki kładziono nacisk na: projekty promujące młodych polskich kompozytorów oraz dążące do włączenia polskiego dorobku do repertuarów instytucji muzycznych; wykorzystujące nowe technologie, mające na celu popularyzację wiedzy o polskiej muzyce; wspólne projekty czerpiące inspiracje z muzyki korzeni; współpracę artystyczną zakończoną wspólnymi wykonaniami i/lub nagraniem z uwzględnieniem projektów młodych muzyków; prezentacje najciekawszych zjawisk muzyki elektronicznej, alternatywnej, muzyki filmowej, korzeni i improwizowanej oraz instalacje dźwiękowe i projekty muzyczne w przestrzeni publicznej.

W sztukach performatywnych wskazywano na: adaptacje polskich sztuk teatralnych, w tym skierowanych do dzieci i młodzieży, także w koprodukcji z instytucjami z innych krajów; dzielenie się doświadczeniami poprzez realizację warsztatów krytycznych, dramaturgicznych i aktorskich; projekty w obszarze tańca, w tym tańca współczesnego oraz pantomimy oraz mające na celu promocję polskiej dramaturgii współczesnej,

<sup>39</sup> MKiDN, *Zalecenia dodatkowe do Programu Ministra KiDN. Wydarzenia artystyczne – priorytet 5 – Promocja Kultury Polskiej za granicą 2015*, <http://mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-mkidn-2015/wydarzenia-artystyczne/promocja-kultury-polskiej-za-granica.php> (dostęp: 08.02.2017).

polskiego teatru lalkowego. Sztuki wizualne natomiast miały obejmować: wspólne projekty wystawiennicze, ze szczególnym uwzględnieniem dziedzictwa artystycznego łączącego kraje partnerów; wspólne projekty artystów młodego pokolenia, mające na celu rozwój współpracy wiodących ośrodków akademickich, w tym angażujące studentów uczelni artystycznych; projekty obejmujące prezentację sztuki najnowszej, polskiej grafiki, klasyki polskiego komiksu oraz promocję młodych polskich rysowników; projekty realizowane w przestrzeni miejskiej angażujące lokalną społeczność (w tym akcje artystyczne, site-specific, street art); projekty czerpiące z dorobku polskiej fotografii, szczególnie twórców młodego pokolenia; nowych mediów, w tym video-art; projekty promujące współpracę artystów młodego pokolenia; dorobek polskich grafików, w szczególności w zakresie: grafiki użytkowej, plakatu, komiksu, ilustracji, w tym projekty skierowane do dzieci<sup>40</sup>.

Na potrzeby priorytetu w roku 2015 zaplanowano budżet w wysokości pięciu milionów złotych. W jego ramach, rozpatrzonym pozytywnie wnioskom, środki powyżej 100 tysięcy złotych przyznano między innymi na takie zadania, jak: TILDE – Eksperymentalna muzyka polska w Skandynawii na wniosek Fundacja Sztuki Współczesnej In Situ w kwocie 114 tysięcy złotych; Prezentacja spektaklu „Wycinka Holzfällen” w reżyserii Krystiana Lupy na Festiwalu w Awinionie na wniosek FUNDACJI TEATR POLSKI – TP DLA SZTUKI w kwocie 115 tysięcy złotych; IV Festiwal Kultury Polskiej w Pekinie na wniosek Stowarzyszenia im. Ludwiga van Beethovena w kwocie 118 tysięcy złotych; Prezentacje spektakli Chóru Kobiet we Francji, Szwajcarii i Niemczech na wniosek Fundacji Generacja TR Warszawa w kwocie 120 tysięcy złotych; Polish Music Wave na wniosek Good Music Productions sp. j. M. Klonowska, M. Ziolo w kwocie 120 tysięcy złotych; IV Międzynarodowy Festiwal „Odkrywamy Paderewskiego” we Lwowie na wniosek Polsko-Ukraińskiej Fundacji im. Ignacego Jana Paderewskiego w kwocie 120 tysięcy złotych; „UBU REX” K. Pendereckiego Opery Bałtyckiej w ramach MUSIKFESTSPIELE SAAR 2015 jako jedyna produkcja operowa z Polski na wniosek Opery Bałtyckiej w Gdańsku w kwocie 120 tysięcy złotych; Prezentacja spektaklu (A)pollonia Krzysztofa Warlikowskiego na festiwalu w Pilźnie na wniosek Nowego Teatru w kwocie 130 tysięcy złotych; Muzyka polska w Paryżu – nadzwyczajny koncert Rafała Blechacza i Sinfonii Varsovii na wniosek Orkiestry Sinfonia Varsovia w kwocie 130 tysięcy złotych; ArtAttack/SPACE na wniosek Centrum Kultury w Lublinie w kwocie 130 tysięcy złotych; Orkiestra Sinfonia Varsovia ambasadorem muzyki polskiej w Rosji – trasa koncertowa na wniosek Orkiestry Sinfonia Varsovia w kwocie 230 tysięcy złotych<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> *Ibidem*.

<sup>41</sup> MKiDN, *Promocja kultury polskiej za granicą. Wyniki naboru wniosków 2015*, <http://mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-mkidn-2015/wydarzenia-artystyczne/promocja-kultury-polskiej-za-granica.php> (dostęp: 09.02.2017).

## Zakończenie

Kultura niemal od zawsze postrzegana była jako atut Polski. Warto ją więc wykorzystywać zwłaszcza w kampaniach promocyjnych. Promocja Polski poprzez kulturę bez wątpienia stanowi ważny element służący rozwojowi społecznemu oraz ekonomicznemu kraju, budowaniu jego wizerunku poza jej granicami, a zwłaszcza solidnej marki „Polska”. Mocną stroną promocji wydaje się zarówno bogactwo, jak i wielowymiarowość polskiej kultury – dziedzictwo kulturowe (folklor, tradycje regionalne, rzemiosło, spuścizna historyczna), tradycja (celebrowanie i podtrzymywanie więzi rodzinnych) oraz dorobek kulturalny (muzyka, film, teatr, design, sztuki wizualne czy performatywne)<sup>42</sup>. W wielu dziedzinach odpowiada ona na światowe trendy.

Istnieje wiele podmiotów, instytucji zajmujących się promocją kultury polskiej, jednak działania ich wydają się niespójne i mało atrakcyjne. Wynika to poniekąd z braku koherentnej polityki resortowej oraz budżetowej odnoszącej się do zagranicznej promocji kulturalnej. W Polsce nie ma nie tylko związanych z nią instrumentów prawnych, organizacyjnych czy finansowych, lecz także jasnego podziału kompetencji i odpowiedzialności. Choć od lat istnieje podmiot, wspólny dla resortów kultury i spraw zagranicznych, współpracujący z głównymi instytucjami branżowymi, powołany w celu bezpośredniej koordynacji promocji za granicą – Instytut Adama Mickiewicza – to nadal nie uchwalono ustawy regulującej jego działania<sup>43</sup>.

Poddany analizie wieloletni program autorstwa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego niestety nie zachwyca. Działania ministerialne w jego ramach wydają się niewystarczające i pozbawione planu. Pozytywnie zaopiniowanym wnioskom wiele brakuje, chociażby w aspekcie jednolitości wizerunku polskiej kultury i jego promocji. W ich ujęciu kultura polska rysuje się wycinkowo, chaotycznie i niekoniecznie zachęcająco. W dostępnych materiałach dotyczących Programu brak nie tylko wyników badań jego efektywności, ale nawet wzmianki, że takowe są prowadzone. Tymczasem wysokość kwot przeznaczanych na realizację zaakceptowanych propozycji jest bardzo duża.

W celu promocji Polski za granicą za pomocą jej kultury należałoby najpierw ujednoczyć wizerunek polskiej kultury tak, jak byśmy – jako społeczeństwo – chcieli, żeby był odbierany poza granicami kraju. Następnie należałoby zaprojektować przemyślaną, spójną wobec wszystkich docelowych grup – odbiorców poszczególnych krajów – strategię promocji, by móc ją realizować długoterminowo, mając na uwadze pożądany efekt. Bez wdrożenia planu naprawczego dla tego obszaru wnioski będzie

<sup>42</sup> Laboratorium Badań Społecznych, *Raport końcowy z badania opinii na temat: „Określenie wizerunku, który Polska powinna promować za granicą”*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2013, s. 81–82.

<sup>43</sup> *Raport o Stanie Kultury „Od wymiany kulturalnej do nowej inteligentnej siły. Promocja polski przez kulturę”*, opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, [http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja\\_kult\\_streszczenie.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja_kult_streszczenie.pdf) (dostęp: 16.03.2017).

nasuwał się jeden i dość prosty: dobrego efektu tejże promocji nie uda się osiągnąć. Pozostanie on niewielki.

## Bibliografia

- Albin K., *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 2000.
- Belczyński J., *Zarządzanie reklamą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2004.
- Budzyński W., *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa 2001.
- Dziwisz D., *Trzeci filar polityki zagranicznej – promocja kultury*, <http://www.psz.pl/117-polityka/dominika-dziwisz-trzeci-filar-polityki-zagranicznej-promocja-kultury> (dostęp: 7.02.2017).
- Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.
- Girard V., *Marketing terytorialny i planowanie strategiczne* [w:] *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Centrum Badań i Studiów Francuskich. Instytut Studiów Międzynarodowych. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- Glińska E., Florek M., Kowalewska A., *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- Grzegorzczak A., *Reklama*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Herder J. G., *Przedmowa* [w:] *Mysli o filozofii dziejów*, t. 1 i 2, PWN, Warszawa 1962.
- Hingston P., *Wielka księga marketingu*, Signum–Instytut Przemysłowo-Handlowy im. Mirosława Dzielskiego. Fundacja Krakowskiego Towarzystwa Przemysłowego, Kraków 1992.
- <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kultura;3928887.html> (dostęp: 5.02.2017).
- [http://www.lima.msz.gov.pl/pl/wspolpraca\\_dwustronna/kultura\\_polska](http://www.lima.msz.gov.pl/pl/wspolpraca_dwustronna/kultura_polska) (dostęp: 5.02.2017).
- [http://mkidn.gov.pl/media/po2015/dokumenty/20141022Wydarzenia\\_artystyczne-priorytet\\_5-Promocja\\_kultury\\_polskiej\\_za\\_granica-2.pdf](http://mkidn.gov.pl/media/po2015/dokumenty/20141022Wydarzenia_artystyczne-priorytet_5-Promocja_kultury_polskiej_za_granica-2.pdf) (dostęp: 7.02.2017).
- <http://mkidn.gov.pl/pages/strona-glowna/finanse/programy-ministra/programy-mkidn-2015/wydarzenia-artystyczne/promocja-kultury-polskiej-za-granica.php> (dostęp: 08.02.2017).
- [http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja\\_kult\\_streszczenie.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RaportPromocja/promocja_kult_streszczenie.pdf) (dostęp: 16.03.2017).
- Knaflowska J., Kot W., *Księga kultury polskiej: kultura i nauka, literatura: ilustrowana encyklopedia tematyczna*, Publicat, Poznań 2007.
- Korus J., *Jak dobrze sprzedać Polskę?*, <http://biznes.newsweek.pl/msz-przyjal-wlasnie-zasady-promowania-naszego-kraju-za-granica-zasady-promowania-marki-polska-na-newsweek-pl,artykuly,274202,1.html> (dostęp: 5.02.2017).
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Laboratorium Badań Społecznych, *Raport końcowy z badania opinii na temat „Określenie wizerunku, który Polska powinna promować za granicą”*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2013.
- Lusińska A., *Miejsce reklamy w kampaniach społecznych promujących Polskę* [w:] *Reklama społeczna między społecznymi problemami a innowacjami*, red. A. Kołodziej-Durnaś, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Humanistycznego US Minerwa, Szczecin 2015.

- Mitchell J.M., *International cultural relations*, Allen and Unwin, London 1986.
- Nowak J.F., Potkański T., *Upowszechnianie zarządzania marketingowego w polskich samorządach terytorialnych* [w:] *Marketing terytorialny: studia przypadków*, red. M. Florek, K. Janiszewska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008.
- Sarzyńska-Putowska J., *Komunikacja wizualna. Wybrane zagadnienia*, Fundacja im. Joanny Sarzyńskiej-Putowskiej przy Katedrze Komunikacji Wizualnej Wydziału Form Przemysłowych Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki, Kraków 2000.
- Smoczyński W., *Nasz wizerunek za granicą. Polska: kraj bez twarzy*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kraj/295379,1,nasz-wizerunek-za-granica.read> (dostęp: 5.02.2017).
- Szromnik A., *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- Zdrojewski B., *Program Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego „Promocja kultury polskiej za granicą”*, <http://www.mkidn.gov.pl/media/po2008/regulamin/y/zagranica-regulamin.pdf> (dostęp: 08.02.2017).

