



# RAPORT

## **BRANDING POLSKI:**

**BUDOWANIE  
MARKI NARODOWEJ  
I REKOMENDACJE  
DLA POLSKI**



**INSTYTUT  
NOWEJ EUROPY**

Opracowanie problemowe przygotowane  
na zlecenie Fundacji Instytut Nowej Europy  
Warszawa, listopad 2020 r.

**Zebranie materiału i przygotowanie analizy:**  
Bartosz Wielgo  
Marcin Pasierbski

**Korekta:**  
Aleksandra Klimkowska

**Opracowanie graficzne i skład:**  
Bożena Hornatkiewicz/OKABE

Sfinansowano przez Narodowy Instytut  
Wolności - Centrum Rozwoju Społeczeństwa  
Organizacji Obywatelskich 2018-2030.



# SPIS

|            |   |             |
|------------|---|-------------|
| <b>01.</b> | <b>BRANDING PAŃSTWA W TEORII</b>  | <b>/ 8</b>  |
|            | 01.1 Koncepcja brandingu państwa  | / 9         |
|            | 01.2 Modele brandingu państwa   | / 11        |
|            | 01.3 Zasady tworzenia brandingu państwa                                   | / 13        |
| <b>02.</b> | <b>BRANDING PAŃSTWA W PRAKTYCE</b>  | <b>/ 14</b> |
|            | 02.1 Jak wygląda branding państwa?  | / 15        |
| <b>03.</b> | <b>BRANDING POLSKI W TEORII</b>   | <b>/ 18</b> |
|            | 03.1 Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR)                    | / 20        |
|            | 03.2 Marka Polska – koncepcja   | / 22        |
|            | 03.3 Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2012–2020 | / 23        |
|            | 03.4 Strategia Ministerstwa Spraw Zagranicznych na lata 2017–2021         | / 24        |
|            | 03.5 Kierunki promocji Polski na lata 2017–2027                           | / 26        |
|            | 03.6 Program Wieloletni „Niepodległa” na lata 2017–2022                   | / 28        |
| <b>04.</b> | <b>BRANDING POLSKI W PRAKTYCE</b>   | <b>/ 30</b> |
|            | 04.1 Eksport i inwestycje   | / 31        |
|            | 04.1.1. Działania państwowe   | / 33        |
|            | 04.1.2. Działania niepaństwowe  | / 34        |
|            | 04.2 Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce                         | / 35        |
|            | 04.2.1. Działania państwowe   | / 36        |
|            | 04.2.2. Działania niepaństwowe  | / 36        |
|            | 04.3 Nauka i innowacyjność  | / 37        |
|            | 04.3.1. Działania państwowe   | / 37        |
|            | 04.4 Turystyka  | / 38        |
|            | 04.4.1. Działania państwowe   | / 38        |
|            | 04.5 Kultura  | / 40        |
|            | 04.5.1. Działania państwowe   | / 40        |
|            | 04.5.2. Działania niepaństwowe  | / 43        |
|            | 04.6 Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Rzeczypospolitej Polskiej   | / 44        |
|            | 04.7 Polska Fundacja Narodowa   | / 45        |
| <b>05.</b> | <b>REKOMENDACJE</b>   | <b>/ 46</b> |

# AUTORZY



**BARTOSZ  
WIELGO**

Ekonomista, specjalizuje się w międzynarodowych stosunkach gospodarczych. W obszarze jego zainteresowań są m.in. procesy inwestycyjne oraz budowanie relacji biznesowych na poziomie międzynarodowym. Posiada doświadczenie w projektach private equity, public affairs i inwestycjach infrastrukturalnych.



**MARCIN  
PASIERBSKI**

Politolog, od wielu lat związany z organizacjami pozarządowymi. Doktorant na Wydziale Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych Uniwersytetu Warszawskiego. Naukowo zajmuje się myślą polityczną, ze szczególnym uwzględnieniem refleksji nad technologią. Posiada doświadczenie w zakresie realizacji projektów międzynarodowych.

*Fot. Kongres Polska Wielki Projekt*

# STRESZCZENIE ZARZĄDCZE

Branding państwa to suma doświadczeń i percepcji odbierana przez podmioty zewnętrzne i partnerów międzynarodowych. Państwa rozwijają strategie brandingu w celu budowania pozycji na arenie międzynarodowej. Polska, jako aktywny gracz na arenie międzynarodowej, posiada własny branding, jednak – jak wskazują dokumenty strategiczne (m.in. Marka Polska – koncepcja czy Kierunki promocji Polski na lata 2017–2027) – jest on rozproszony pomiędzy liczne instytucje i stwarza wyzwania w zarządzaniu. Niniejszy raport ma na celu usystematyzowanie wiedzy dotyczącej nation brandingu, polskich działań w jego zakresie oraz zmapowanie instytucji, które te działania realizują.

Oprócz analizy stanu polskiego brandingu raport zawiera rekomendacje mogące usprawnić funkcjonowanie jego poszczególnych obszarów, poparte przykładami zarówno z Polski, jak i świata.

## NAJWAŻNIEJSZE REKOMENDACJE AUTORÓW RAPORTU BRZMIĄ:

- W zakresie eksportu i inwestycji tworzenie programów promujących konkretne typy produktów i usług, których jakość może być atrakcyjna poza granicami Polski, pozwala na skuteczniejsze konkurowanie na zagranicznych rynkach.
- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (FDI) w Polsce można skutecznie przyciągnąć dzięki budowaniu wizerunku gospodarki atrakcyjnej dla inwestorów zagranicznych, np. poprzez projekty public-private partnerships (PPP). Są one atrakcyjne dla inwestorów ze względu na obecność publicznego partnera, który swoim autorytetem zwiększa poczucie bezpieczeństwa realizacji projektu u inwestorów.
- Dla brandingu wykorzystującego naukę i innowacyjność kluczowe jest budowanie sieci powiązań z liderami świata nauki i innowacji. Istotne jest zwiększanie internacjonalizacji polskiej nauki poprzez współpracę, głównie w zakresie nauk ścisłych.
- W obszarze kultury ważna jest digitalizacja zbiorów muzealnych i galeryjnych – promocja polskiej kultury online.



# WSTĘP

## BRANDING,

zgodnie z ogólnie przyjętą definicją, to posiadanie nazwy, symbolu lub ich kombinacji, stosowane jako element identyfikacji dóbr lub usług podmiotu lub podmiotów i wyróżnienia ich spośród konkurencji (American Marketing Association)<sup>1</sup>.

Jest to więc pojęcie wywodzące się z biznesu i mechanizmów w nim występujących. Jednakże „marka” już od dawna nie funkcjonuje jedynie w odniesieniu do klasycznie rozumianej działalności rynkowej, w której głównymi graczami są przedsiębiorstwa. Takie zbitki pojęciowe jak „marka osobista” czy „marka kraju” są rezultatem przemian dokonujących się w globalnym systemie ekonomiczno-społecznym oraz w związanej z nim sferze świadomościowej.

W 2005 roku, za sprawą Simona Anholt, powstał pierwszy ranking zestawiający atrakcyjność poszczególnych krajów i narodów jako marek – AnholtNationBrands Index. Od tamtego czasu, rokrocznie, publikowany jest nowy ranking 50 krajów, w którym Polska plasuje się mniej więcej w połowie stawki<sup>2</sup>. Z czego wynika miejsce Polski w rankingu? Czy ograniczają nas czynniki o charakterze obiektywnym, które trwale uniemożliwiają skuteczniejsze działania autopromocyjne, czy też nasz potencjał narodowy nie jest efektywnie wykorzystywany, a strategia komunikacji marki „Polska” nie jest właściwie opracowana lub realizowana?

Niniejszy raport ma na celu usystematyzowanie wiedzy odnośnie do teorii nation branding, polskich działań autopromocyjnych oraz zmapowanie instytucji i strategii, które działania brandingowe realizują i programują. W swej ostatniej części zaś składa się z rekomendacji, które są wynikiem analizy dokumentów i badań oraz ogólnego oglądu polskich działań w zakresie nation branding. Krótko mówiąc: konfrontacja teorii z praktyką i wniosków, jakie z niej wynikają.

---

<sup>1</sup> <https://www.ama.org/topics/branding/> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>2</sup> Ostatni ranking, w którym Polska była uwzględniona (i uplasowała się na 27. miejscu), ukazał się w 2017 r.

# 01

## BRANDING PAŃSTWA W TEORII

Pojęcie brandingu państwa to budowanie wizerunku w szeroko rozumianych obszarach gospodarki, kultury i polityki (społeczeństwa). Jego celem jest zwiększenie znaczenia państwa na arenie międzynarodowej i przełożenie wizerunku na wymierne korzyści w wybranych obszarach. Branding powinien być budowany zgodnie z długofalową strategią, bazując na faktycznych cechach danego państwa i wykorzystując jego mocne strony. Strategia powinna także uwzględniać uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne mogące mieć wpływ na skuteczność jej egzekucji.



# 01.1 KONCEPCJA BRANDINGU PAŃSTWA

Branding państwa zdefiniowany przez Anholt (2005) to suma doświadczeń i percepcji na temat danego państwa odbierana przez podmioty zewnętrzne/partnerów międzynarodowych<sup>3</sup>. Dodatkowo jest on powiązany ze stereotypami na temat danego państwa. Jest to więc pojęcie bliskoznaczne z marką i oznacza, że istnieje ono nie ze względu na wolę danego podmiotu (państwa), ale ze względu na stosunek podmiotów zewnętrznych. Branding w swoim znaczeniu zakłada jednak aktywne budowanie wizerunku<sup>4</sup>. Powinien być więc spójną i skutecznie egzekwowaną strategią<sup>5</sup>. Podsumowując: marka jest najbardziej widoczną, symboliczną manifestacją elementów państwa, branding zaś procesem nadawania tożsamości i pozytywnego wyróżnienia<sup>6</sup>.

Celem branding jest zwiększanie konkurencyjności państwa i budowanie jego pozycji na arenie międzynarodowej. Dzieje się to w wielu obszarach aktywności państwa i na wielu poziomach. Tak jak w przypadku marek komercyjnych branding państwa powinien trafiać do potencjalnych konsumentów, a jednocześnie do przedstawicieli biznesu oraz decydentów politycznych.

## TRZY GŁÓWNE OBSZARY, W KTÓRYCH JEST ROZWIJANA KONCEPCJA BRANDINGU PAŃSTWA, TO:



**GOSPODARKA**



**POLITYKA**



**KULTURA**

W ujęciu gospodarczym działa on podobnie w sferze państwowej, co komercyjnej, a jego celem jest **budowanie przewag konkurencyjnych w relacjach gospodarczych**. W przypadku konsumentów kluczowe jest **country of origin (COO)**; dla inwestorów ważniejsze są możliwości przeprowadzenia bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI). W ujęciu politycznym celem jest budowanie pozycji w stosunkach międzynarodowych – przede wszystkim w zakresie tzw. **soft power**. Głównym narzędziem państwa jest w tym obszarze **dyplomacja publiczna**. Kultura jest również istotnym aspektem budowania branding państwa. Korzystanie z **dorobku kulturowego** w budowaniu wizerunku sięga do najgłębszych wymiarów przynależności i identyfikacji wspólnoty<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Anholt S. (2005), „GMI Nation Brands Index. How the world sees the world” (Quarter 1).

<sup>4</sup> Dinnie K. (2008), „Nation branding: Concepts, issues, practice”, Oxford, UK: Butterworth Heinemann.

<sup>5</sup> Kapferer J. (2004), „The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term”, Kogan Page Publishers.

<sup>6</sup> Hereźniak M. (2011), „Marka narodowa: jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

<sup>7</sup> Kaneva N. (2011), „Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research”, International Journal of Communication 5/2011.

## WYBRANE DEFINICJE CELÓW BRANDINGU PAŃSTWA<sup>9</sup>

Jak wskazuje Anholt, o ile branding państwa przynosi liczne długofalowe korzyści, należy pamiętać, że nie powinien być robiony kosztem podstawowych funkcji państwa<sup>8</sup>.



*Fundusze nie powinny być przekierowywane z obszarów decydujących o rozwoju państwa na aktywność w sferze budowania branding [...] Jeśli stan dróg jest słaby, to prawdopodobnie lepiej przeznaczyć środki na ich naprawę (niż finansować branding państwa)<sup>9</sup>.*

**NADAWANIE FORMY  
TOŻSAMOŚCI PAŃSTWA**

~ Olins

**POŁĄCZENIE WIZERUNKU I REPUTACJI. SUMA UOGÓLNIANYCH  
DOŚWIADCZEŃ (FUNKCYJNALNYCH ORAZ EMOCJONALNYCH)  
INTERESARIUSZY**

~ Instytut Marki Polskiej

**PODNIOSZENIE  
KONKURENCYJNOŚCI  
PAŃSTWA**

~ Anholt/Lee

**MAPOWANIE, ROZWIJANIE  
I PODNIOSZENIE REPUTACJI  
PAŃSTWA**

~ Gudjonsson/Fan

**PROMOWANIE GOSPODARKI,  
AGENDY POLITYCZNEJ  
W PAŃSTWIE I ZA GRANICĄ**

~ Rendon/Szondi

**BUDOWANIE WIZERUNKU I REPUTACJI PAŃSTWA  
POŻĄDANYCH Z PUNKTU WIDZENIA STRATEGII  
JEGO ROZWOJU**

~ Hereźniak

**UJMOWANIE BIZNESOWYCH,  
POLITYCZNYCH,  
KULTUROWYCH I SPORTOWYCH  
AKTYWNOŚCI PAŃSTWA**

~ Jaffe i Nebenzahl

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fan 2009

<sup>8</sup> <https://www.nytimes.com/2003/11/23/business/business-when-nations-need-a-little-marketing.html> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>9</sup> Fan Y. (2009), „Branding the nation: Towards a better understanding”, London: Brunel Business School Research.

# 01.2 MODELE BRANDINGU PAŃSTWA

Anholt zaproponował model brandingu państwa składający się z sześciu obszarów: eksportu, zarządzania (governance), inwestycji i migracji, kultury i dziedzictwa, społeczeństwa, turystyki. Istotne w angażowaniu wszystkich obszarów jest budowanie spójnego, wiarygodnego i pozytywnego wizerunku państwa.

Kluczowym słowem jest tutaj tzw.

**STORY**, CZYLI ZACHOWANIE UNIWERSALNEJ NARRACJI,

która będzie skutecznie budowała branding państwa. Musi ona uwzględniać wszystkie sześć obszarów, tak by branding pokazywał prawdziwy (autentyczny), czyli wiarygodny obraz państwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Anholt 2005

## WYBRANE MODELE BRANDINGU PAŃSTW<sup>10</sup>

Autor: Rojaz-Méndez

**NBM** NATION BRAND  
MOLECULE

GŁÓWNE OBSZARY:

gospodarka, turystyka, natura, kultura i dziedzictwo, społeczeństwo, nauka i technologia, zarządzanie (governance).

Autor: Fetscherin

**CBSI** COUNTRY BRAND  
STRENGTH INDEX

GŁÓWNE OBSZARY:

eksport, turystyka, inwestycje, migracja, zarządzanie (governance).

Autor: Dinnie

**NBAR** NATION BRAND  
ARCHITECTURE MODEL

GŁÓWNE OBSZARY:

turystyka, eksport, inwestycje, przyciąganie talentów, sport, promocja miejsc, produkty i usługi, specjalistyczne branże i specjaliści, rozpoznawalne osoby.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Mariutti i Tench 2015

Literatura wskazuje, że najłatwiejsze do komunikowania są obszary związane z szeroko pojętą warstwą marketingową (symbole, marka parasolowa), poprzez budowanie reputacji państwa, kończąc na jego tożsamości narodowej – która jest najtrudniejsza w komunikacji<sup>11</sup>. Warto jednak nadmienić, że **clue marki oddziałuje głównie „do wewnątrz”**. Oznacza to, że kluczowe jest zrozumienie podejścia samych obywateli do brandingu państwa, tak by był on spójny i wartościowy<sup>12</sup>.

Ograniczanie się do działań marketingowych skupiających się jedynie na powierzchniowej warstwie spłyca komunikację brandingu państwa. W efekcie może to zostać odebrane jako działania propagandowe, nieprzekładające się na spodziewane efekty<sup>13</sup>. O ile budowanie wizerunku na zewnętrznych warstwach jest prostsze, skuteczne jest kompleksowe podejście do zagadnienia i budowanie brandingu państwa w sposób strategiczny<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> Mariutti F., Tench R. (2015), „Are we Talking the Same Language? Challenging Complexity in Country Brand Models”, *Athens Journal of Business and Economics*, 1(1) 12–17.

<sup>11</sup> Fan Y. (2009), „Branding the nation: Towards a better understanding”, London: Brunel Business School Research.

<sup>12</sup> Aaker D. (2010), „Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant”, Jossey-Bass.

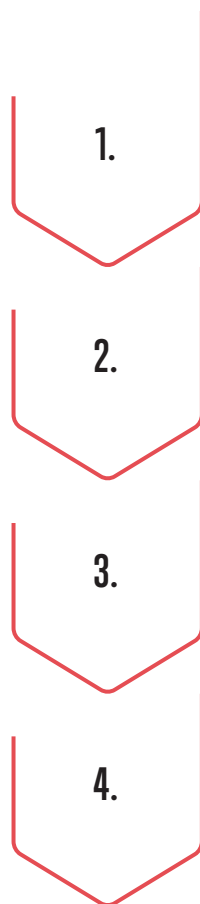
<sup>13</sup> Anholt S. (2005), „GMI Nation Brands Index. How the world sees the world” (Quarter 1).

<sup>14</sup> Fan Y. (2009), „Branding the nation: Towards a better understanding”, London: Brunel Business School Research.

## 01.3 ZASADY TWORZENIA BRANDINGU PAŃSTWA

Skuteczne budowanie brandingu państwa jest zależne od dwóch kryteriów:

- odpowiedniego zdefiniowania i nadzorowania procesu tworzenia przewag,
- analizowania otoczenia i odpowiedniego reagowania na zachodzące w nim zmiany.



PROCES BUDOWANIA BRANDINGU PAŃSTWA MOŻNA PODZIELIĆ NA CZTERY ETAPY:

### STWORZENIE SPÓJNEJ I KOMPLEKSOWEJ WIZJI

Powinna być ona oparta o doświadczenia i potencjalnie najatrakcyjniejsze obszary danego państwa.

### USTALENIE I PRIORYTYZACJA CELÓW

Wizja jest abstrakcyjnym konceptem, dlatego niezbędne jest określenie krótkoterminowych celów. Pomocna w tym zakresie może być analiza SWOT.

### BUDOWA STRATEGII

Powinna ona skupiać się na osiągnięciu celów, ale także wskazywaniu na potencjalne obszary zagrożeń dla skutecznej egzekucji.

### EGZEKUCJA STRATEGII

Kluczowe jest dostosowanie strategii do możliwości poszczególnych podmiotów, tak by prowadzone przez nie działania były efektywne<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Lee K. M. (2009), „Nation branding and sustainable competitiveness of nations”, PhD thesis, University of Twente, [http://doc.utwente.nl/60754/1/thesis\\_K\\_M\\_Lee.pdf](http://doc.utwente.nl/60754/1/thesis_K_M_Lee.pdf) [dostęp: 15.04.2020].

# BRANDING PAŃSTWA W PRAKTYCE

Istnieje wiele podejść do brandingu państw. Ich emanacją są m.in. rankingi wskazujące na skuteczność strategii realizowanych przez państwa. Część z nich obejmuje zagadnienie kompleksowo (aspekty gospodarcze, kulturalne, społeczne), inne skupiają się wyłącznie na określonych cechach. O ile rankingi nie są kluczowe dla prowadzenia brandingu państwa, stanowią cenne źródło informacji o tym, co na arenie międzynarodowej jest uznawane za istotne przy budowaniu brandingu.

## 02.1 JAK WYGLĄDA BRANDING PAŃSTWA?

W oparciu o modele i bazując na praktyce, powstało kilka rankingów/ indeksów, które wskazują na państwa o najlepszym wizerunku. Najważniejszymi zestawieniami są: Nation Brand Index, Country Brand Index, NationBrands. Powstają one na podstawie rynkowych danych (ilościowe i jakościowe) na temat danych państw, a ich celem jest wskazanie, kto najsukuteczniej rozwija branding.

### WYBRANE RANKINGI BRANDINGU PAŃSTW:

Źródło: opracowanie własne

#### NATION BRAND INDEX

(Simon Anholt & Ipsos)<sup>16</sup>

Bazuje na **heksagonie** Simona Anholta i jego celem jest pokazanie państw w całościowym ujęciu wartości ich reputacji.

#### COUNTRY BRAND INDEX

(FutureBrand)<sup>17</sup>

Jego celem jest pokazanie państw nie tylko w kontekście ekonomicznym, ale także w szerszym, tzw. **countrymakingu**, czyli reprezentacji mocno zakorzenionych przekonań danej społeczności.

#### NATION BRANDS

(Brand Finance)<sup>18</sup>

Opiera się głównie na miarach ekonomicznych. Celem jest stworzenie **ratingu**, na podstawie którego wskazuje się, jak w USD wyceniany jest branding danego państwa.

#### GŁÓWNE OBSZARY:

- eksport,
- zarządzanie (governance),
- inwestycje i migracja,
- kultura i dziedzictwo,
- społeczeństwo,
- turystyka.
- system wartości,
- jakość życia,
- potencjał biznesowy,
- kultura i dziedzictwo,
- turystyka,
- produkty i usługi.
- produkty i usługi,
- inwestycje,
- społeczeństwo.

#### LICZBA PAŃSTW W RANKINGU:

50

75

100

<sup>16</sup> <https://www.ipsos.com/sites/default/files/anholt-ipsos-nation-brands-index.pdf> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>17</sup> <https://www.futurebrand.com/futurebrand-country-index> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>18</sup> <https://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-nation-brands-2019/> [dostęp: 15.04.2020].

## WYBRANE RANKINGI BRANDINGU PAŃSTW:

|     | NATION BRAND INDEX (2019) | COUNTRY BRAND INDEX (2019) | NATION BRANDS (2019) |
|-----|---------------------------|----------------------------|----------------------|
| 1.  | Niemcy                    | Japonia                    | USA                  |
| 2.  | Francja                   | Norwegia                   | Chiny                |
| 3.  | Kanada                    | Szwajcaria                 | Niemcy               |
| 4.  | Wielka Brytania           | Szwecja                    | Japonia              |
| 5.  | Japonia                   | Finlandia                  | Wielka Brytania      |
| 6.  | USA                       | Niemcy                     | Francja              |
| 7.  | Włochy                    | Dania                      | Indie                |
| 8.  | Szwajcaria                | Kanada                     | Kanada               |
| 9.  | Szwecja                   | Austria                    | Korea Południowa     |
| 10. | Australia                 | Luksemburg                 | Włochy               |
| ... | (...)                     | (...)                      | (...)                |
|     | (brak Polski)             | 44. Polska                 | 22. Polska           |

|     | GOOD COUNTRY INDEX (2019) | THE WORLD'S MOST GENEROUS COUNTRIES INDEX (2018) |
|-----|---------------------------|--|
| 1.  | Finlandia                 | Indonezja  |
| 2.  | Niderlandy                | Australia  |
| 3.  | Irlandia                  | Nowa Zelandia                                    |
| 4.  | Szwecja                   | USA  |
| 5.  | Niemcy                    | Irlandia   |
| 6.  | Dania                     | Wielka Brytania                                  |
| 7.  | Szwajcaria                | Singapur   |
| 8.  | Norwegia                  | Kenia  |
| 9.  | Francja                   | Mjanma   |
| 10. | Hiszpania                 | Bahrain  |
| ... | (...)                     | (...)  |
|     | 31. Polska                | 114. Polska                                      |

Źródło: opracowanie własne



Rankingi różnią się od siebie pod wieloma względami. Zazwyczaj ich celem jest pokazanie całościowego obrazu państw, nie tylko w kontekście biznesowym (np. Doing Business). Ujmują rzeczywistość z różnych perspektyw.

Przekłada się to na wynik rankingów. Pozycja poszczególnych państw jest zazwyczaj w nich różna, choć w pierwszej dziesiątce dominują kraje rozwinięte. Polska plasuje się w nich poza pierwszą dziesiątką, jest jednak stosunkowo wysoko w najważniejszych rankingach.

Istnieją także rankingi, które mierzą branding pod względem tego, co państwa robią dla innych, i jak przyczyniają się do globalnego dobrobytu. W tym obszarze za najważniejsze uchodzą: Good Country Index i The World's Most Generous Countries Index.

## WYBRANE RANKINGI BRANDINGU PAŃSTW:

Źródło: opracowanie własne

### GOOD COUNTRY INDEX

(Simon Anholt)<sup>19</sup>

Celem jest określenie, jak państwa przyczyniają się do **wspólnego dobra ludzkości** w stosunku do jego wielkości.

### THE WORLD'S MOST GENEROUS COUNTRIES INDEX

(Gallup Institute)<sup>20</sup>

Celem jest zbadanie kontrybucji społeczeństwa danego państwa **dla dobra innych**.

#### GŁÓWNE OBSZARY: \_\_\_\_\_

- nauka i technologia,
- kultura,
- pokój i praworządność,
- światowy ład,
- klimat i ochrona środowiska,
- dobrobyt i równość społeczna,
- zdrowie.
- zaangażowanie społeczne,
- chęć niesienia pomocy.

#### LICZBA PAŃSTW W RANKINGU: \_\_\_\_\_

153

146

<sup>19</sup> <https://www.goodcountry.org> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>20</sup> <https://www.gallup.com/analytics/245165/worlds-most-generous-countries-2018.aspx> [dostęp: 15.04.2020].



# BRANDING POLSKI W TEORII

W ostatnich latach na najwyższym szczeblu administracji rządowej powstało kilka dokumentów, które poruszają zagadnienie brandingu Polski. Część z nich ujmuje problematykę tylko w kontekście danego dokumentu, część podchodzi do zagadnienia kompleksowo – te dokumenty mają jednak charakter głównie doradczy. Do kluczowych zalicza się m.in. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, Strategia Ministerstwa Spraw Zagranicznych na lata 2017–2021, Program Wieloletni „Niepodległa” na lata 2017–2021.

Państwo polskie w ciągu ostatnich lat wypracowało kilka kluczowych dokumentów w zakresie strategii brandingu Polski. Poniżej przedstawiamy wybrane, uznane przez autorów raportu za najważniejsze opracowania oraz ich główne aspekty. Poruszają one kwestie brandingu w sposób kompleksowy lub częściowo. Ujęcie tematu zależy od samego charakteru dokumentu i podmiotu, który je stworzył.

### STRATEGICZNE DOKUMENTY DOT. PROMOCJI POLSKI ZA GRANICĄ I ICH KLUCZOWE ASPEKTY:

**03.1 STRATEGIA NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU**

**03.2 MARKA POLSKA - KONCEPCJA**

**03.3 MARKETINGOWA STRATEGIA POLSKI W SEKTORZE TURYSTYKI NA LATA 2012-2020**

**03.4 STRATEGIA MINISTERSTWA SPRAW ZAGRANICZNYCH NA LATA 2017-2021**

**03.5 KIERUNKI PROMOCJI POLSKI NA LATA 2017-2027**

**03.6 PROGRAM WIELOLETNI NIEPODLEGŁA NA LATA 2017-2021**

## 03.1 STRATEGIA NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU<sup>21</sup>

Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w 2017 roku. Strategia na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR) jest aktualizacją średniookresowej strategii rozwoju kraju, tj. Strategii Rozwoju Kraju 2020. Jest obowiązującym, kluczowym dokumentem państwa polskiego w obszarze średnio- i długofalowej polityki gospodarczej. W jego ramach ujęto aspekt promocji państwa w kilku obszarach: kultury, turystyki, eksportu i inwestycji, bezpośrednich inwestycji zagranicznych.



### KULTURA

#### CEL:

Promocja kultury polskiej za granicą.



### TURYSTYKA

#### CEL:

Rozwój sektora gospodarki turystycznej w Polsce.



### EKSPORT I INWESTYCJE

#### CEL:

Zwiększenie umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

#### NARZĘDZIA:

Zintegrowany system promocji kultury polskiej za granicą obejmujący m.in. Instytut Adama Mickiewicza oraz Instytuty Polskie na świecie, koordynowane przez ministra właściwego ds. kultury i ochrony dziedzictwa narodowego, we współpracy z ministrem spraw zagranicznych.

#### NARZĘDZIA:

Budowa Domu Polskich Turystycznych Marek Terytorialnych wraz z systemem koordynacji polityki turystycznej.

#### NARZĘDZIA:

Spójny Portal Promocji Eksportu – informuje o warunkach eksportu i prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, działa w ramach Polskiego Funduszu Rozwoju.

<sup>21</sup> <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/informacje-o-strategii-na-rzecz-odpowiedzialnego-rozwoju> [dostęp: 15.04.2020].

Zwiększenie eksportu towarów zaawansowanych technologicznie.



## BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE

### CEL:

Stymulowanie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do sektorów o dłuższym cyklu innowacyjnym.

Działania zwiększające umiędzynarodowienie wybranych sektorów MŚP, wpisujących się w obszary Krajowych Inteligentnych Specjalizacji oraz wzmacniających wizerunek Polski i polskiej gospodarki.

GLOBAL Inno-STARS – projekt skierowany do technologicznych przedsiębiorstw z sektora MŚP, dysponujących rozwiązaniami o wysokim potencjale konkurencyjnym w skali globalnej, które charakteryzuje zbyt mały popyt na rynku krajowym.

Wystawy EXPO – realizacja działań informacyjno-promocyjnych, prezentujących potencjał Polski i polskiej gospodarki w ramach dużych wydarzeń promocyjnych na świecie.

Usuwanie nieformalnych barier dla inwestycji (polskich na świecie).

### NARZĘDZIA:

Pakiet działań na rzecz stworzenia systemu skoordynowanej i profesjonalnej obsługi inwestorów i procesów inwestycyjnych w formule jednego punktu kontaktu (one stop shop) z wykorzystaniem zharmonizowanego katalogu instrumentów wsparcia, dopasowanego do celów rozwojowych gospodarki.

## 03.2 MARKA POLSKA - KONCEPCJA<sup>22</sup>

Dokument opublikowany w 2018 roku, w konsultacji ze środowiskiem akademickim, zespołem ds. Kierunków Promocji Polski Fundacji Republikańskiej; Ministerstwami Spraw Zagranicznych, Rozwoju, Sportu i Turystyki oraz Polskiej Fundacji Narodowej. Celem dokumentu jest przedstawienie zbioru praktycznych zasad budowania, wprowadzania i realizowania marki Polska, w celu skutecznego wzmocnienia rozpoznawalności Polski za granicą.



### DYPLOMACJA PUBLICZNA, EKSPORT, TURYSTYKA, INWESTYCJE ZAGRANICZNE, NAUKA I KULTURA

#### CEL:

Odejście od wizerunku „no name”, skupienie się na osiągnięciach, a nie cechach narodowych.

Stworzenie warstwy marketingowej: slogan, logo.

Monitoring i ewaluacja (co 3 lata).

#### NARZĘDZIA:

Powołanie lub wyznaczenie jednego koordynatora ze stosownymi kompetencjami, np. specjalnego pełnomocnika rządu do spraw marki Polska.

Powołanie Biura Marki Polska (BMP). We wszystkich ministerstwach i głównych instytucjach państwowych powinna być wyznaczona osoba lub jednostka do koordynowania z BMP stosowania marki, szczególnie w kontaktach zagranicznych.

Marka Polska jako model parasolowy – marka Polska jest zawsze marką główną i nadrzędną w stosunku do marek sektorowych (turystyka, nauka, eksport, inwestycje, kultura).

Zespół zadaniowy ds. marki Polska i zarządzania informacją o Polsce, konkurs pod patronatem MSZ.

BMP i partnerzy w postaci instytucji badawczych, uczelni wyższych i/lub think-tanków oraz organizacji branżowych, które jako np. honorowi patroni marki i w ramach działań non-profit pomagałyby w opracowaniu zobiektywizowanych kryteriów i wskaźników oraz w prowadzeniu stosownych badań i ewaluacji dedykowanych specjalnie marce Polska.

<sup>22</sup> [https://msz.gov.pl/resource/dfdf83d6-75ef-4ad4-b26d-b7a14827252c:JCR?fbclid=IwAR1sBNhI3LFpIZ5GEB7p\\_xligDM64EYs4iWXXWUJPaRAI39WD4-5NIZpGF5I](https://msz.gov.pl/resource/dfdf83d6-75ef-4ad4-b26d-b7a14827252c:JCR?fbclid=IwAR1sBNhI3LFpIZ5GEB7p_xligDM64EYs4iWXXWUJPaRAI39WD4-5NIZpGF5I) [dostęp: 15.04.2020].

## 03.3 MARKETINGOWA STRATEGIA POLSKI W SEKTORZE TURYSTYKI NA LATA 2012-2020<sup>23</sup>

Dokument z 2011 roku jest aktualizacją strategii z 2008 roku, przyjętą przez Polską Organizację Turystyczną (POT). Dokument jest głównym narzędziem działań POT i całej branży turystycznej, tak by prowadzić spójne i długofalowe działania w sektorze turystyki. Ich celem jest poprawa polskiej pozycji konkurencyjnej na rynkach zagranicznych i wzmocnienie rozpoznawalności Polski za granicą.



### TURYSTYKA

#### CEL:

Turystyka jako produkt marketingowy.

Pozytywne postrzeganie Polski przez turystów.

Postawienie na markę miast, a nie markę kraju.

#### NARZĘDZIA:

Jako wizerunkowy produkt priorytetowy Polska traktuje turystykę miejską i kulturową (rozumianą jako „5A” – attractions, amenities, accomodation, access, atmosphere, czyli atrakcje, usługi, zakwaterowanie, dostępność oraz atmosferę wraz z produktami przemysłu spotkań).

Budując markę Polska, należy się opierać na ludziach, a nie miejscach; na współczesności, a nie przeszłości. Atrybuty zaś, które należy uwydatniać, to kreatywność, wyobraźnia, urok, witalność, indywidualizm, młodość, uroda, dynamizm, różnorodność. W komunikacji dominować winno oddziaływanie na emocje, co stanowi Unique Selling Proposition (USP) Polski. Wyrazicielem USP jest slogan (claim): „Polska. Move Your Imagination”.

Branding kraju powinien wykorzystać marki miast, które na wielu rynkach są silniejsze niż marka kraju jako całości. Wyniki badań na kilku rynkach wskazują, że przyjeżdża się np. do Gdańska, Krakowa, a nie do Polski.

<sup>23</sup> <https://www.pot.gov.pl/pl/o-pot/plany-i-sprawozdania-pot> [dostęp: 15.04.2020].

## 03.4 STRATEGIA MINISTERSTWA SPRAW ZAGRANICZNYCH NA LATA 2017-2021<sup>24</sup>

Dokument Ministerstwa Spraw Zagranicznych z 2017 roku, nakreślający strategię polskiej polityki zagranicznej, to ogólny zarys, który jest corocznie uszczegóławiany w informacjach o zadaniach polskiej polityki zagranicznej, budowania, wprowadzania i realizowania marki Polska, w celu skutecznego wzmocnienia rozpoznawalności Polski za granicą.



### GOSPODARKA

#### CEL:

Budowa nowego systemu promocji polskiej gospodarki za granicą.

Wypracowanie mechanizmów wsparcia podmiotów i inicjatyw dających największe nadzieje na międzynarodowy sukces gospodarczy, a także mechanizmów transferu do Polski nowoczesnych technologii i przyciągania kapitału inwestycyjnego.

#### NARZĘDZIA:

Integracja rozproszonych dotychczas działań dotyczących promocji gospodarczej i kompleksowego wsparcia przedsiębiorców w ramach Polskiego Funduszu Rozwoju.



### NAUKA

#### CEL:

Stworzenie skutecznej dyplomacji naukowej, wykorzystanie badań naukowych w budowaniu relacji międzynarodowych.

#### NARZĘDZIA:

Aktywna polityka stypendialna i budowanie trwałych relacji z absolwentami z zagranicy.

<sup>24</sup> <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/strategia> [dostęp: 15.04.2020].





## TURYSTYKA

### CEL:

Działania na rzecz zwiększenia zagranicznych przyjazdów.

Promocja innowacyjnych produktów turystycznych.



## KULTURA

### CEL:

Przełożenie najważniejszych treści dotyczących historii i kultury Polski na język współczesności, powszechnie zrozumiały wśród odbiorców z różnych kręgów cywilizacyjnych. Przekształcenie nauki języka i kultury polskiej w jeden z najważniejszych instrumentów budowy pozytywnego wizerunku.

### NARZĘDZIA:

Stworzenie skutecznego i profesjonalnego zaplecza organizacyjnego w postaci przebudowanej sieci Instytutów Polskich, potrafiących łączyć znajomość kultury z umiejętnością poruszania się w przestrzeni komunikacyjnej XXI stulecia.

Wykorzystanie setnej rocznicy odzyskania przez Polskę niepodległości do promocji wkładu polskiego w cywilizację zachodnią i jej dziedzictwo historyczno-kulturowe, z uwzględnieniem działań realizowanych w ramach Programu „Niepodległa” na lata 2017–2021.

Podejmowanie inicjatyw promocyjnych realizowanych wspólnie z Polonią.

## 03.5 KIERUNKI PROMOCJI POLSKI NA LATA 2017-2027<sup>25</sup>

Dokument powstały w 2017 roku, przygotowany przez Fundację Republikańską we współpracy ze środowiskiem akademickim oraz Międzyresortowym Zespołem do spraw Promocji Polski za granicą. Stanowi podstawę do opracowania we własnym zakresie przez ministerstwa i instytucje szczegółowych strategii działań dla odrębnych obszarów, zgodnie z określonymi w dokumencie założeniami.



### BEZPIECZEŃSTWO I POLITYKA, GOSPODARKA (bez wyróżnienia na eksport, inwestycje i FDI), NAUKA I INNOWACYJNOŚĆ, KULTURA, TURYSTYKA

#### CEL:

Zapobieganie dezinformacji.

Pozyskanie i dbałość o lokalnych nieformalnych liderów opinii, w szczególności przedstawicieli mediów społecznościowych i nowych mediów, a także wykorzystanie i promocja treści wytworzonych przez lokalnych liderów opinii.

#### NARZĘDZIA:

Spójność i wiarygodność przekazu. Zapobieganie generalizacjom, fake newsom, przekłamaniom.  
Spotkanie (możliwość bezpośredniego, indywidualnego kontaktu – angażowanie liderów opinii).  
Doświadczenie („przekonaj się sam”, „wyrób sobie własne zdanie”).

Działania wykorzystujące aktualne tematy i interesujące obszary dla społeczeństw innych państw.

Dbałość o aktualność, atrakcyjność i dostępność oraz spójność własnych mediów, w szczególności w stosunku do społeczeństw, gdzie możliwość dotarcia z informacją do mediów masowych i publikacji przychylnych materiałów może być ograniczona.

Zaangażowanie i wyposażenie jak najszerszej grupy ambasadorów przekazów strategicznych w narzędzia, które pomogą im w promocji przekazów (materiały graficzne, audiowizualne, gotowe scenariusze imprez i wydarzeń, gadżety).

<sup>25</sup> <https://msz.gov.pl/resource/4799f322-27f3-4563-a7ce-74bf8a5c88d6:JCR> [dostęp: 15.04.2020].

**CEL:**

Dbałość o influence flow.

Adekwatność sposobu  
dotarcia do odbiorcy.

**NARZĘDZIA:**

Utrzymywanie stałego zainteresowania tematyką Polski poprzez wystarczająco częste informowanie o strategicznych przekazach.

Użycie metod przekazu adekwatnych dla dominującego pokolenia wśród grup odbiorów: w najbliższych latach obrazów/memów/gifów, infografik oraz filmów.

## 03.6 PROGRAM WIELOLETNI „NIEPODLEGŁA” NA LATA 2017-2022<sup>26</sup>

Międzyresortowy projekt, którego treść określono w dokumencie z 2018 roku. Jego celem jest ustanowienie Programu Wieloletniego pod nazwą „Niepodległa” na lata 2017-2022, który upamiętni stulecie odzyskania niepodległości. W wymiarze wizerunkowym jest to okazja do zbudowania trwałej narracji o wartościach obecnych w całej historii Polski, wyróżniających naszą tożsamość narodową na tle innych narodów.



### KULTURA

#### CEL:

Zbudowanie  
środkowoeuropejskiej  
przestrzeni wspólnej  
w zakresie kultury  
i dziedzictwa; kształtowanie  
opartego na wartościach  
wizerunku kultury polskiej  
w wybranych państwach świat.

#### NARZĘDZIA:

##### Muzyka wolności

- Od Paderewskiego do awangardy.
- Studio eksperymentalne Polskiego Radia.
- Heroiny dźwięku.
- Mapa Polskich Kompozytorów.

##### Polski jazz

- Polski jazz na targach Jazzahead! i kluczowych festiwalach jazzowych.
- Network polskich festiwalu jazzowych.
- International Jazz Exchange.

##### Konstruktorzy nowej rzeczywistości

- Awangarda: od dwudziestolecia do dzisiaj.
- Polska fotografia – między eksperymentem a tendencjami dokumentalnymi.
- Dialog w ramach sztuki współczesnej.
- Polska sztuka przełomu XIX i XX wieku oraz poszukiwanie stylu narodowego.

<sup>26</sup> <https://niepodlegla.gov.pl/bip/wp-content/uploads/sites/2/2018/09/PW-Niepodleg%C5%82a-sierpie%C5%84-2018.pdf>, s. 82-88 [dostęp: 15.04.2020].

### **Polski design w perspektywie 100 lat**

- Historia polskiego designu.
- Design w kontekście Europy Środkowo-Wschodniej.
- Nowe technologie w ramach strategii designu.

### **Nowa wizja teatru**

- W poszukiwaniu nowego teatru.
- Dziedzictwo romantyczne a Wielka Reforma.
- Terytoria choreografii – nowe ścieżki awangardy.
- Serce Fabryki – tłumaczenia i transkrypcje kulturowe polskiej awangardy.
- Showcase Teatrów Środkowej Europy.
- Nowa generacja w odpowiedzi Mistrzom.
- Can Paderewski be the hero of a musical? (musical o Paderewskim).

### **Polska sztuka filmowa**

- Ikony dwudziestolecia: cykl filmów animowanych.
- Sounds Polish.
- Jack Strong – polsko-amerykańska koprodukcja.
- Mistrzowie polskiego kina.

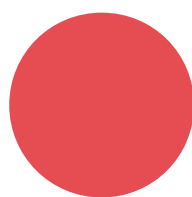
### **Nowe technologie**

- Przewodnik na Culture.pl Where is Poland? A Foreigner's Guide to Polish Culture under the Partitions.
- Culture 3.0.
- Polacy w kulturze świata.
- Roderick Coover, Webdok.
- Polish Word by Word.
- Aplikacje VR.

### **Program dotacyjny dla działań zagranicznych „Kulturalne pomosty”**

W ramach programu dotacyjnego realizowane będą projekty odwołujące się do kreatywności i nowoczesności, oddające oryginalność i wyjątkowość naszej kultury oraz pokazujące Polskę jako kraj stanowiący niezbywalne ogniwo europejskiej kultury i tożsamości. Główny nacisk w ramach programu zostanie położony na zadania mające na celu propagowanie roli kultury w odzyskaniu przez Polskę niepodległości oraz odnoszące się do kontekstu historycznego, w tym do polskiej tradycji wielokulturowości i tolerancji.

# 04 BRANDING POLSKI W PRAKTYCE



Obecny branding Polski, którego emanacją jest m.in. pozycja w rankingach, to efekt realizacji strategii w zakresie opisywanych dokumentów. W oparciu o zaprezentowane modele i teorie można wskazać na główne obszary, w których prowadzono działalność. Należą do nich:

- eksport i inwestycje,
- bezpośrednie inwestycje zagraniczne,
- nauka i innowacyjność,
- turystyka,
- kultura.

Działania organizowane z poziomu państwa to tylko część budowania brandingu. Istnieje także niezależna (lub zależna w pewnym stopniu od państwa) pula działań. Są one podejmowane przez przedsiębiorstwa, znane osoby (naukowców, sportowców, artystów), organizacje pozarządowe. Ich głównym celem jest rozwój pozycji rynkowej i budowanie własnego brandingu. Natomiast działania na rzecz brandingu państwa są prowadzone przez nich niejako przy okazji (o ile jest to zgodnie z agendą danych podmiotów). Rolą państwa jest wspieranie ich rozwoju i budowanie synergii, tak by wzmacniać branding państwa.

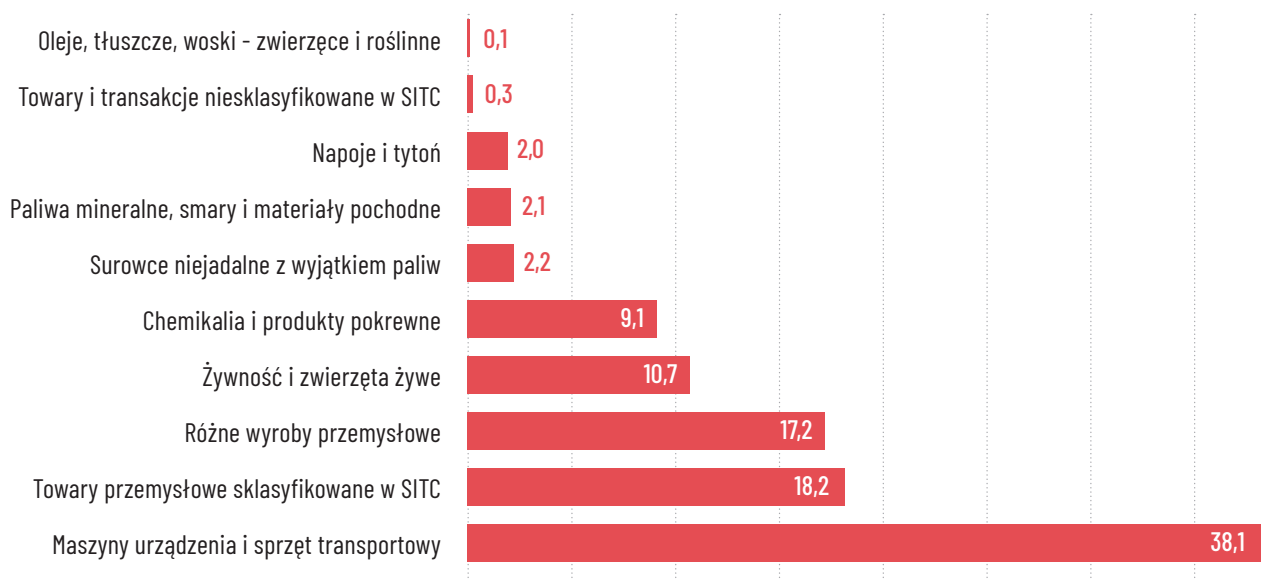
## 04.1 EKSPORT I INWESTYCJE



Jak podaje GUS, eksport w 2019 roku to 1 023,6 mld PLN, co oznacza dodatnie saldo bilansu handlowego na poziomie 5,1 mld PLN. W porównaniu z 2018 rokiem eksport wzrósł o 7,6 proc. Największy udział w eksporcie miały maszyny (38,1 proc.) oraz towary i wyroby przemysłowe (35,4 proc.). Żywność odpowiada za 10,7 proc. wartości polskich produktów wysyłanych za granicę<sup>27</sup>.

### STRUKTURA EKSPORTU POLSKI w I-XII 2019

Źródło: GUS, „Obroty towarowe handlu zagranicznego ogółem i według krajów w 2019 roku”



<sup>27</sup> GUS, „Obroty towarowe handlu zagranicznego ogółem i według krajów w okresie styczeń-grudzień 2019 roku”.

Polski Instytut Ekonomiczny (2019) przeprowadził badanie na kilku wybranych rynkach eksportowych dla polskich produktów, z którego wynika, że:

# 60%

**FIRM KONKURUJE  
NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH  
GŁÓWNIENIŻSZĄ CENĄ.**

# 24%

**FIRM JEST ELASTYCZNYCH  
I RYWALIZUJE NIŻSZĄ CENĄ  
LUB WYŻSZĄ JAKOŚCIĄ  
W ZALEŻNOŚCI OD POTRZEB.**

# 16%

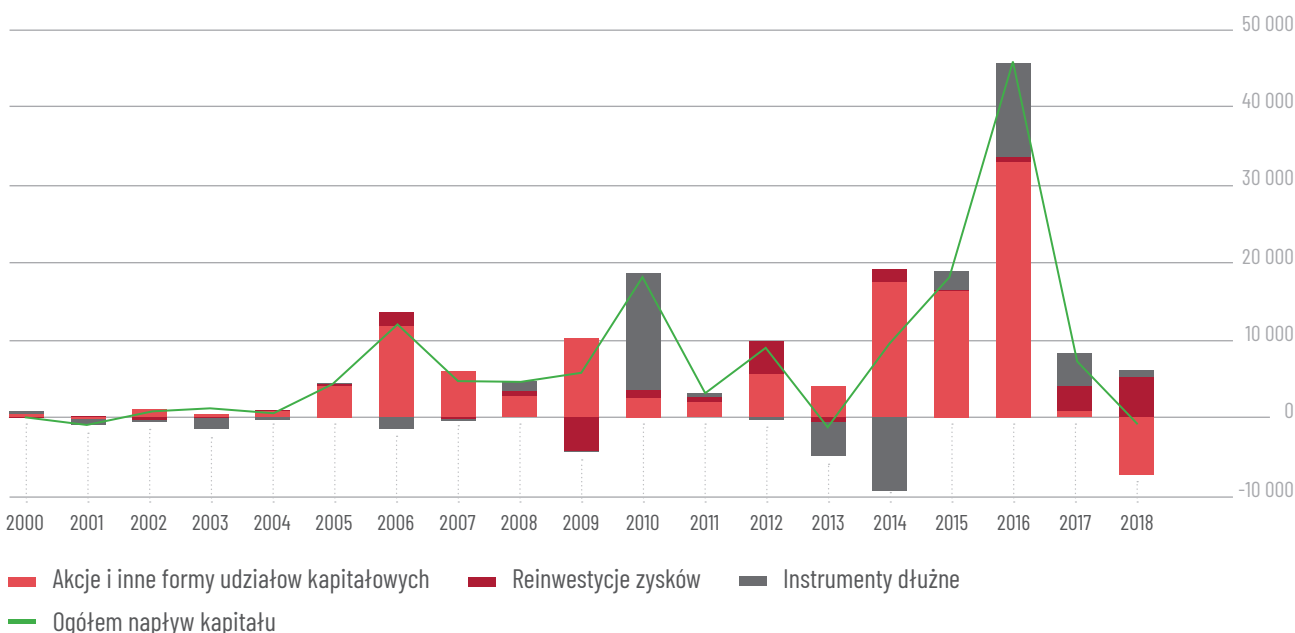
**FIRM OPIERA SIĘ GŁÓWNIENI  
NA WYSOKIEJ JAKOŚCI  
OFEROWANYCH PRODUKTÓW  
I USŁUG<sup>28</sup>.**

Wartość transakcji z tytułu polskich inwestycji bezpośrednich za granicą (FDI) w 2018 roku była ujemna i wyniosła minus 1,5 mld zł. W poprzednim roku ich wartość była dodatnia i zamknęła się kwotą 8,2 mld zł.

Jak pokazują dane z poprzednich lat, poziom inwestycji jest nieregularny i trudno wskazać jednoznaczny trend<sup>29</sup>.

## TRANSAKCJE Z TYTUŁU POLSKICH INWESTYCJI BEZPOŚREDNICH ZA GRANICĄ w latach 2000–2018 (w mln zł)

Źródło: NBP, *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2018 roku*



<sup>28</sup> Polski Instytut Ekonomiczny, „Konkurencyjność polskiego eksportu w wymiarze jakościowo-cenowym”, 2019.

<sup>29</sup> NBP, „Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2018 roku”.



# 170 PODMIOTÓW PROWADZIŁO DZIAŁANIA GOSPODARCZE W ZAKRESIE BRANDINGU w latach 2010-2015.

## 04.1.1 DZIAŁANIA PAŃSTWOWE

Jak podaje PFR FTI i PwC (2019) struktura branżowa polskich FDI jest względnie stabilna w ostatnich latach i nie ulega zmianie. Około 70 proc. polskich inwestycji jest ulokowane w usługach. Na szczególną uwagę zasługuje tu działalność finansowa i działalność firm centralnych oraz doradztwo związane z zarządzaniem, a także handel hurtowy.

Poza usługami duże znaczenie odgrywa przetwórstwo przemysłowe (około 18 proc.), a w jego ramach produkcja maszyn i wyrobów z metali oraz górnictwo ropy naftowej i gazu ziemnego wraz z powiązaną działalnością usługową<sup>30</sup>.

Raport NIK za lata 2010-2015 wskazuje, że gospodarcze działania w zakresie brandingu prowadziło ponad 170 podmiotów (wliczając ambasady i placówki promocji handlu). Nie wyróżniono jednak podziału na działania związane z eksportem i inwestycjami<sup>31</sup>.

### Kompetencje instytucji w ramach PROMOCJI EKSPORTU I INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH:



<sup>30</sup> PFR FTI, PwC, „Polskie FDI. Jak pomóc przedsiębiorcom w ekspansji”, 2019.

<sup>31</sup> NIK, „Promocja gospodarcza Polski”, 2016.

<sup>32</sup> <https://www.gov.pl/web/dyplomacja/dyplomacja-dla-biznesu> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>33</sup> <https://www.gov.pl/web/rozwoj/wspolpraca-miedzynarodowa> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>34</sup> <https://pfr.pl/oferta/fundusz-ekspansji-zagranicznej.html> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>35</sup> <https://www.bgk.pl/fundusze-i-programy/inwestycje-kapitalowe/fundusz-ekspansji-zagranicznej/> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>36</sup> <https://www.kuke.com.pl/dla-firm/> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>37</sup> <http://www.kowr.gov.pl/handel-zagraniczny> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>38</sup> Blythe J. (2005), „Essentials of Marketing”, Pearson Education.

## 04.1.2 DZIAŁANIA NIEPAŃSTWOWE

**POSIADANIE PRZEZ PRODUKT  
UNIKALNYCH CECH,  
KTÓRE WYRÓŻNIAJĄ GO NA TLE  
KONKURENCJI I SĄ ISTOTNE  
Z PERSPEKTYWY KUPUJĄCYCH.**

O ile państwo stara się wspierać eksport i działalność polskich firm za granicą, to same firmy powinny podejmować inicjatywę w tym zakresie. Działalność państwa jest bardzo potrzebna i pomocna, kluczowe jest jednak posiadanie konkurencyjnych produktów i usług, cechujących się **Unique Selling Proposition (USP)**<sup>39</sup>.

Wielkość firmy odgrywa jedną z kluczowych ról w charakterystyce eksportu. W grupie eksporterów konkurujących jakością występował znacznie wyższy odsetek dużych podmiotów (62 proc. wobec 36 proc. w grupie konkurujących ceną)<sup>40</sup>. Światowe rankingi pokazują, że Polska nie ma zbyt wielu rozpoznawalnych firm ani kategorii produktów. W międzynarodowych rankingach, takich jak Global 500 Brand Finance czy Top Global Brands, polskie firmy nie znajdują się na czołowych pozycjach. Trudno wymagać od nich promowania Polski na skalę, na jaką robią to czołowe marki z USA, Chin, Japonii, Niemiec czy Wielkiej Brytanii. Konkurowanie ceną wymaga odpowiedniej strategii i podejścia dopasowanego do możliwości marketingowych i USP oraz budowania świadomości marki wśród konsumentów.

---

<sup>39</sup> Blythe J. (2005), „Essentials of Marketing”, Pearson Education”.

<sup>40</sup> Polski Instytut Ekonomiczny, „Konkurencyjność polskiego eksportu w wymiarze jakościowo-cenowym”, 2019.

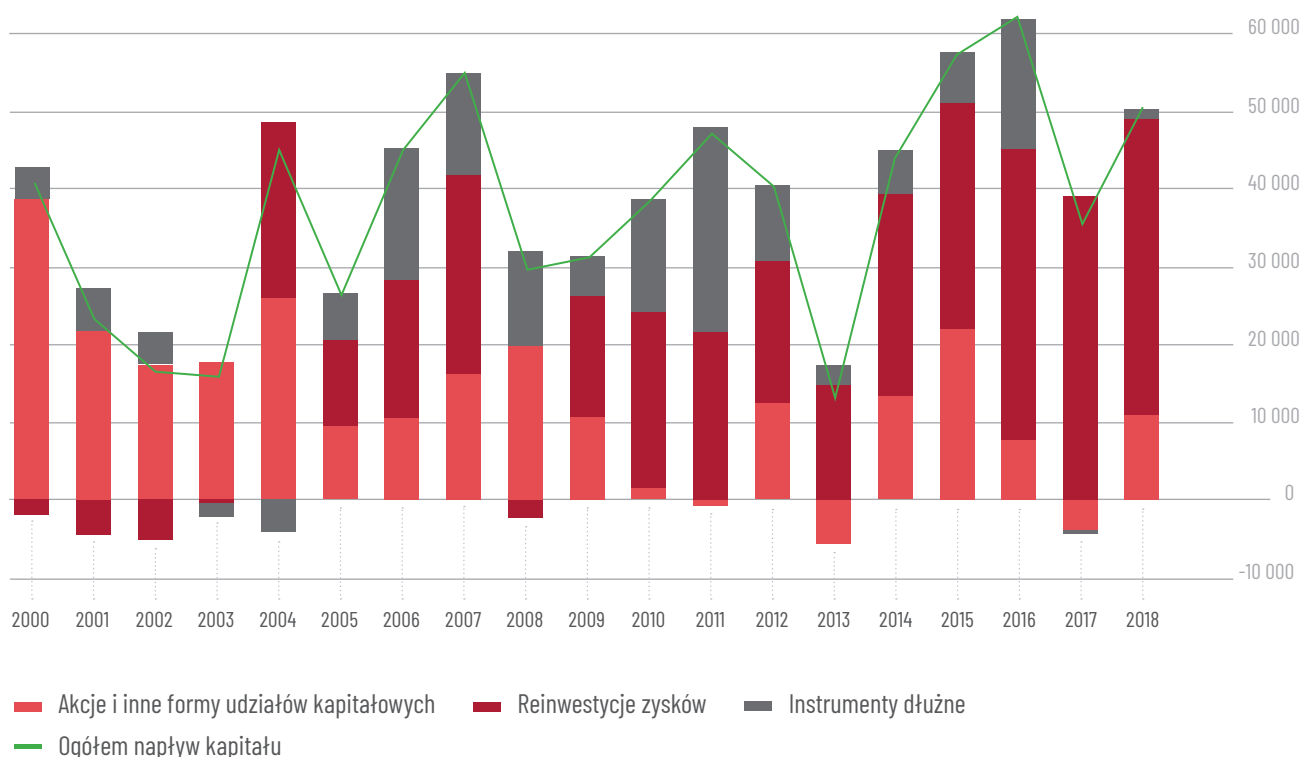
## 04.2 BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE W POLSCE



Jak podaje NBP, w 2018 roku napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (FDI) do Polski wyniósł 50,4 mld zł. Pomimo znacznego wzrostu względem poprzedniego roku, wartość ta była w dalszym ciągu poniżej poziomu odnotowanego w latach 2015–2016. Podobnie jak w poprzednich latach, główną jego część (75 proc.) stanowiły reinwestowane zyski, których wartość wyniosła 37,8 mld zł<sup>41</sup>.

### WARTOŚĆ BEZPOŚREDNICH INWESTYCJI ZAGRANICZNYCH W POLSCE W PODZIALE NA STRUMIENIE

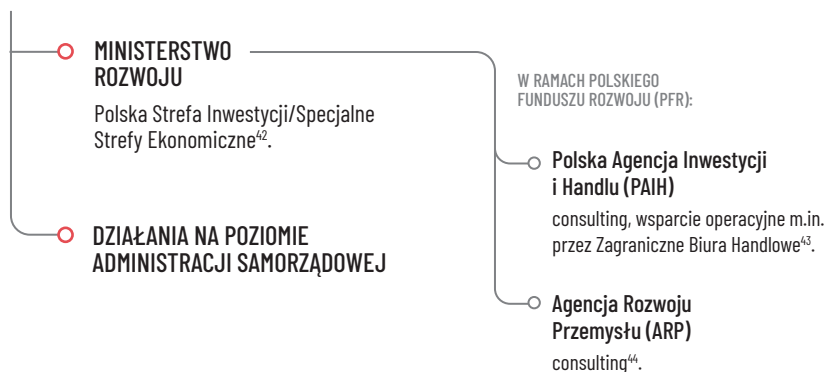
Źródło: NBP, „Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2018 roku”



<sup>41</sup> NBP, „Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2018 roku”.

## 04.2.1 DZIAŁANIA PAŃSTWOWE

Kompetencje instytucji w ramach przyciągania FDI:



Równie istotne wizerunkowo są **flagowe projekty infrastrukturalne**. Rozbudowa sieci dróg, porty morskie i lotnicze czy rewitalizacja miast czynią Polskę obszarem bardziej atrakcyjnym gospodarczo.

## 04.2.2 DZIAŁANIA NIEPAŃSTWOWE

Dużą rolę odgrywa ogólna kondycja gospodarcza kraju i obecność zagranicznych firm-liderów, które przyczyniają się do przyciągania inwestycji kolejnych podmiotów. Powodem może być chęć rozwoju, ale także globalna współpraca podmiotów lub konieczność obecności na tych samych rynkach, gdzie konkurencja. Decyzja o inwestycji danej firmy opiera się na analizie ekonomicznej, pewne znaczenie w przyciąganiu inwestorów ma także **międzynarodowa renoma gospodarki**. FTSE Russell określa Polskę jako gospodarkę rozwiniętą, w rankingu Doing Business 2020 plasujemy się na 40. miejscu. W ocenie podmiotów zewnętrznych jesteśmy państwem o średniej wielkości z dużym potencjałem do wzrostu.

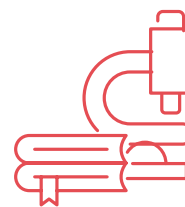
<sup>42</sup> <https://www.gov.pl/web/rozwoj/podmioty-we-wlasciwosci-ministra-rozwoju> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>43</sup> [https://www.paih.gov.pl/strefa\\_inwestora/Polska\\_Strefa\\_Inwestycji](https://www.paih.gov.pl/strefa_inwestora/Polska_Strefa_Inwestycji) [dostęp: 15.04.2020].

<sup>44</sup> <https://www.arp.pl/dla-inwestorow/strefainwestycjiarp> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>45</sup> <https://www.rp.pl/Biznes/303149855-Samorzady-w-walce-o-inwestorow.html> [dostęp: 15.04.2020].

## 04.3 NAUKA I INNOWACYJNOŚĆ



W ostatniej edycji Academic Ranking of World Universities (ARWU) – znanym również jako Lista Szanghajska – znalazło się 9 polskich uczelni. Najwyżej uplasował się Uniwersytet Jagielloński w przedziale 301–400. Przekłada się to na stopień internacjonalizacji uczelni<sup>46</sup>. W 2019 roku w Polsce studiowało około 85 tys. obcokrajowców, z czego 60 proc. to studenci zza wschodniej granicy (Ukraina, Białoruś). Główny motyw ich przyjazdu to możliwość zdobycia europejskiego dyplomu<sup>47</sup>.

Badanie Fundacji na rzecz Nauki Polskiej wskazuje, że dla większości zagranicznych pracowników naukowych przyjeżdżających do Polski, kraj jest mało rozpoznawalnym miejscem na naukowej mapie świata, a powodem ich przyjazdu są konkretne projekty<sup>48</sup>. Shanghai's Global Ranking of Academic Subjects (GRAS) analizujący osiągnięcia uczelni w ponad 54 obszarach nauki wskazuje na kompetencje Polski w obszarach matematyki, fizyki czy medycyny klinicznej. Potwierdza to również analiza wskaźnika Hirscha, odzwierciedlającego dystrybucję cytowań publikacji naukowców. Polskie uczelnie najlepiej wypadają w obszarach fizyki, medycyny, inżynierii i chemii<sup>49</sup>.

Dużo korzystniej wypadamy w rankingach innowacyjności. Bloomberg Innovation Index uplasował Polskę na 25. miejscu najbardziej innowacyjnych gospodarek świata<sup>50</sup>. Również badanie Financial Times wskazujące 1000 najszybciej rosnących przedsiębiorstw w Europie, wymienia 45 z Polski, z czego większość to innowacyjne firmy technologiczne<sup>51</sup>.

### 04.3.1 DZIAŁANIA PAŃSTWOWE

Kompetencje instytucji w ramach budowania WIZERUNKU NAUKI I INNOWACYJNOŚCI:



<sup>46</sup> <http://www.shanghairanking.com> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>47</sup> <http://scienceinpoland.pap.pl/aktualnosci/news%2C80485%2Crosnie-liczba-zagranicznych-studentow-na-polskich-uczelniach.html> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>48</sup> Fundacja na rzecz Nauki Polskiej, Młodzi naukowcy z krajów obcych w projektach współfinansowanych przez FNP w ramach działania PO IR 4.4 i 4.3.

<sup>49</sup> Prof. Ryszard Kierzek – polska nauka w indeksie Hirscha, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

<sup>50</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>51</sup> <https://www.ft.com/content/691390ca-53d9-11ea-90ad-25e377c0ee1f> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>52</sup> <https://www.gov.pl/web/nauka/top100-innowatorzy-gospodarki> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>53</sup> <https://instytucja.pan.pl/index.php/wspolpraca-miedzynarodowa> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>54</sup> <https://polsa.gov.pl> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>55</sup> <https://www.ncbr.gov.pl/programy/programy-miedzynarodowe/> [dostęp: 15.04.2020].

## 04.4 TURYSTYKA



Turystyka jest istotną częścią składową polskiej gospodarki. Jej udział w PKB w ciągu ostatnich lat to ok. 6 proc.<sup>56</sup>. Jak podaje GUS, w 2018 roku liczba turystów zagranicznych to blisko 20 mln przyjezdnych, którzy wydali w sumie 34,5 mld zł. To o 1,7 mld więcej niż w 2017 roku. Również liczba samych turystów wzrasta rocznie o 1 milion osób<sup>57</sup>.

Z badań Polskiej Organizacji Turystycznej wynika, że największy odsetek turystów z zagranicy przyjeżdża do Polski na tzw. citybreak, czyli kilkudniową wizytę w mieście (79 proc.). 65 proc. uznaje za atrakcyjne polskie lasy i parki narodowe, 55 proc. zwiedza zabytki i muzea (w tym obiekty UNESCO). 47-48 proc. przyjeżdża ze względu na góry lub jeziora<sup>58</sup>.

### 04.4.1 DZIAŁANIA PAŃSTWOWE

Polska Organizacja Turystyczna to podmiot zajmujący niezwykle ważne miejsce na mapie instytucjonalnej promocji Polski. POT jest podległa ministrowi właściwemu do spraw turystyki – obecnie Ministrowi Rozwoju. W latach 2007–2019 podlegała pod Ministerstwo Sportu i Turystyki.

Jej kluczowe kompetencje to:

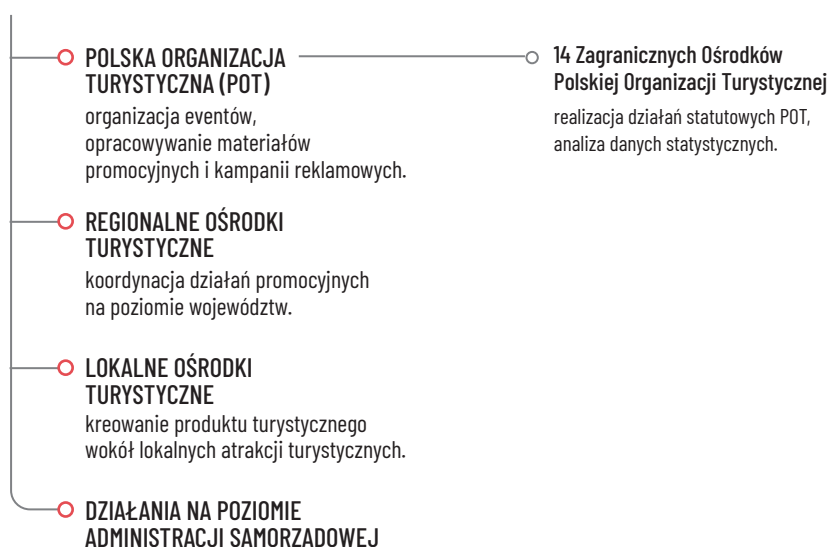
- Zagraniczne Ośrodki Polskiej Organizacji Turystycznej w 14 państwach.
- Organizacja imprez promocyjnych, seminariów.
- Druk wydawnictw promocyjnych o Polsce w 12 językach.
- Zapraszanie do Polski zagranicznych dziennikarzy i touroperatorów.
- Organizacja stoisk narodowych na największych krajowych i zagranicznych targach turystycznych, na których wystawcami są przedstawiciele branży i samorządów.
- Promocja Polski w internecie poprzez kampanie.
- Współpraca na poziomie regionów<sup>59</sup>.

<sup>56</sup> [https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/promocja-turystyczna-polski.html?fbclid=IwAR2DzCIfZehF8Injw94c0QwuYdEfqC4i1ALrF0rMWMiTDibnxexeyj\\_Lq64](https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/promocja-turystyczna-polski.html?fbclid=IwAR2DzCIfZehF8Injw94c0QwuYdEfqC4i1ALrF0rMWMiTDibnxexeyj_Lq64) [dostęp: 15.04.2020].

<sup>57</sup> GUS, „Turystyka w 2018 roku”.

<sup>58</sup> [https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Obcokrajowcy%20o%20Polsce\\_2019.pdf](https://www.pot.gov.pl/attachments/article/1804/Obcokrajowcy%20o%20Polsce_2019.pdf) [dostęp: 15.04.2020].

<sup>59</sup> <https://www.pot.gov.pl/pl> [dostęp: 15.04.2020].



### NAJWAŻNIEJSZE WNIOSKI Z RAPORTU NIK PT. „PROMOCJA TURYSTYCZNA POLSKI”:

Zgodnie z wnioskami z badania NIK, w latach 2015–2018 (I połowa) Minister Sportu i Turystyki przeznaczył łącznie 183,3 mln zł na promocję turystyczną Polski, w tym 145,9 mln zł na realizację zadań Polskiej Organizacji Turystycznej, nad którą prawidłowo sprawował nadzór.

- „Brak mechanizmów weryfikujących wpływ działań promocyjnych na wzrost liczby turystów i przychodów z turystyki uniemożliwia ocenę, czy promocja turystyczna Polski była skuteczna”.
- Minister Sportu i Turystyki w 2016 i 2017 r. zrealizował kluczowe wskaźniki realizacji celów Programu Rozwoju Turystyki do 2020 roku.
- Minister Sportu i Turystyki nie wykonał kluczowych wskaźników dla gospodarki turystycznej i promocji turystyki, określonych w Kierunkach rozwoju turystyki do 2015 roku.
- Minister i POT współpracowali z powołanym przy Ministrze Spraw Zagranicznych Międzyresortowym Zespołem ds. Promocji Polski za Granicą w zakresie promocji marki Polska. Efektami działań Zespołu było m.in. opracowanie koncepcji projektu Polskie Marki Turystyczne i modelu marki turystycznej, lista najważniejszych wydarzeń o charakterze sportowym i turystycznym na 2017.
- POT działa na podstawie Marketingowej strategii Polski w sektorze turystyki na lata 2012– 2020 zawierającej m.in. nieaktualną diagnozę stanu polskiej gospodarki turystycznej oraz niespójne z Programem Rozwoju Turystyki do 2020 roku cele i mierniki.
- NIK pozytywnie ocenia rozbudowę Polskiego Systemu Informacji Turystycznej i częstsze wykorzystywanie w promocji mediów internetowych i portali społecznościowych<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> NIK, „Promocja Turystyczna Polski”, 2019.

## 04.5 KULTURA



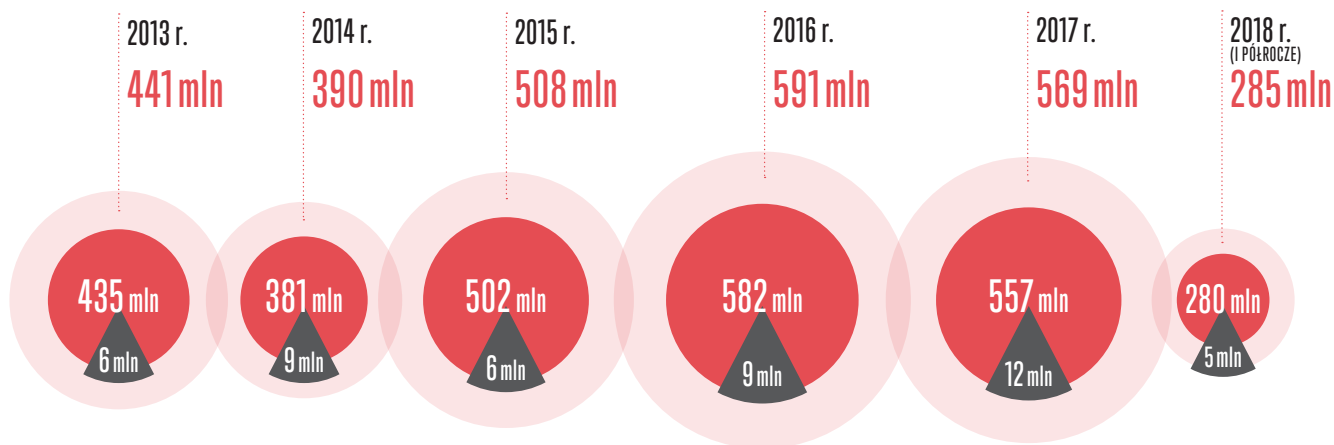
### 04.5.1 DZIAŁANIA PAŃSTWOWE

Obecnie w zakresie promocji polskiej kultury i dziedzictwa za granicą funkcjonuje osiem instytucji podległych Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego:

- Instytut Książki.
- Instytut Adama Mickiewicza.
- Narodowy Instytut Polskiego Dziedzictwa Kulturowego za Granicą „Polonika”.
- Polski Instytut Sztuki Filmowej.
- Międzynarodowe Centrum Kultury.
- Narodowy Instytut Fryderyka Chopina.
- Instytut Solidarności i Męstwa imienia Witolda Pileckiego (Instytut Pileckiego).
- Ośrodek Badań nad totalitaryzmami im. Witolda Pileckiego.
- Biuro Programu Niepodległa.

### STWIERDZONY STAN - WYDATKI NA PROMOCJĘ KULTURY POLSKIEJ W KRAJU I ZA GRANICĄ

Źródło: NIK (2019), „Promocja kultury polskiej za granicą”



- wydatki realizowane przez jednostki nadzorowane (w zł)
- ▲ wydatki realizowane przez MKiDN (w zł)
- wydatki ogółem (w zł)



Poza instytucjami podległymi MKiDN istnieją także programy dotacyjne Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego dofinansowujące działania dotyczące promocji Polski za granicą, np. w ramach programu „Kultura inspirująca” można otrzymać fundusze na realizację następujących zadań:

projekt promujący polską kulturę, skierowany do odbiorcy zagranicznego i realizowany poza granicami RP,

pobyt zagraniczny pracowników polskich instytucji kultury w instytucjach partnerskich,

wizyty studyjne – przyjęcie zagranicznych gości przez polskie instytucje kultury lub grupy instytucji mające na celu rozwój współpracy oraz realizację wspólnych projektów.

## MINISTERSTWO SPRAW ZAGRANICZNYCH

Ministerstwu Spraw Zagranicznych podlega 25 Instytutów Polskich działających w 23 krajach na świecie (wg stanu na 1.03.2020). Ich podstawowe zadanie statutowe to promocja Polski.

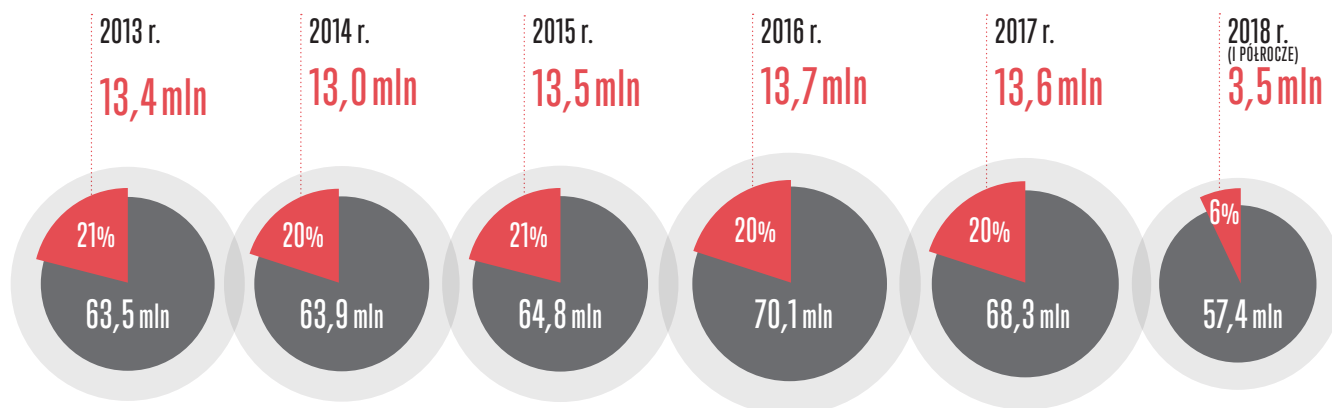
We wrześniu 2019 roku Najwyższa Izba Kontroli przedstawiła wyniki kontroli pt. „Promocja kultury polskiej za granicą” opublikowane we wrześniu 2019 r. Badanie dotyczyło lat 2013– 2018, a zatem był to okres, kiedy wiele z tych instytucji jeszcze nie istniało lub powstało w końcowej fazie badania NIK (np. Polonika, PFN, Instytut Pileckiego).

Kontrola NIK została przeprowadzona w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Ministerstwie Spraw Zagranicznych, Instytucie Adama Mickiewicza, Polskim Instytucie Sztuki Filmowej, Instytucie Książki oraz w 6 instytutach polskich w: Londynie, Tel Awiwie, Pekinie, Nowym Jorku, Berlinie, Kijowie.

Wg raportu wydatki jednostek nadzorowanych przez MKiDN na promocję polskiej kultury i dziedzictwa za granicą wzrosły od 2015 r. do ponad 500 mln zł rocznie, osiągając w 2016 r. 582 mln zł.

## STWIERDZONY STAN - WYSOKOŚĆ WYDATKÓW NA PROMOCJĘ KULTURY ZA GRANICĄ PONOSZONA PRZEZ INSTYTUTY POLSKIE

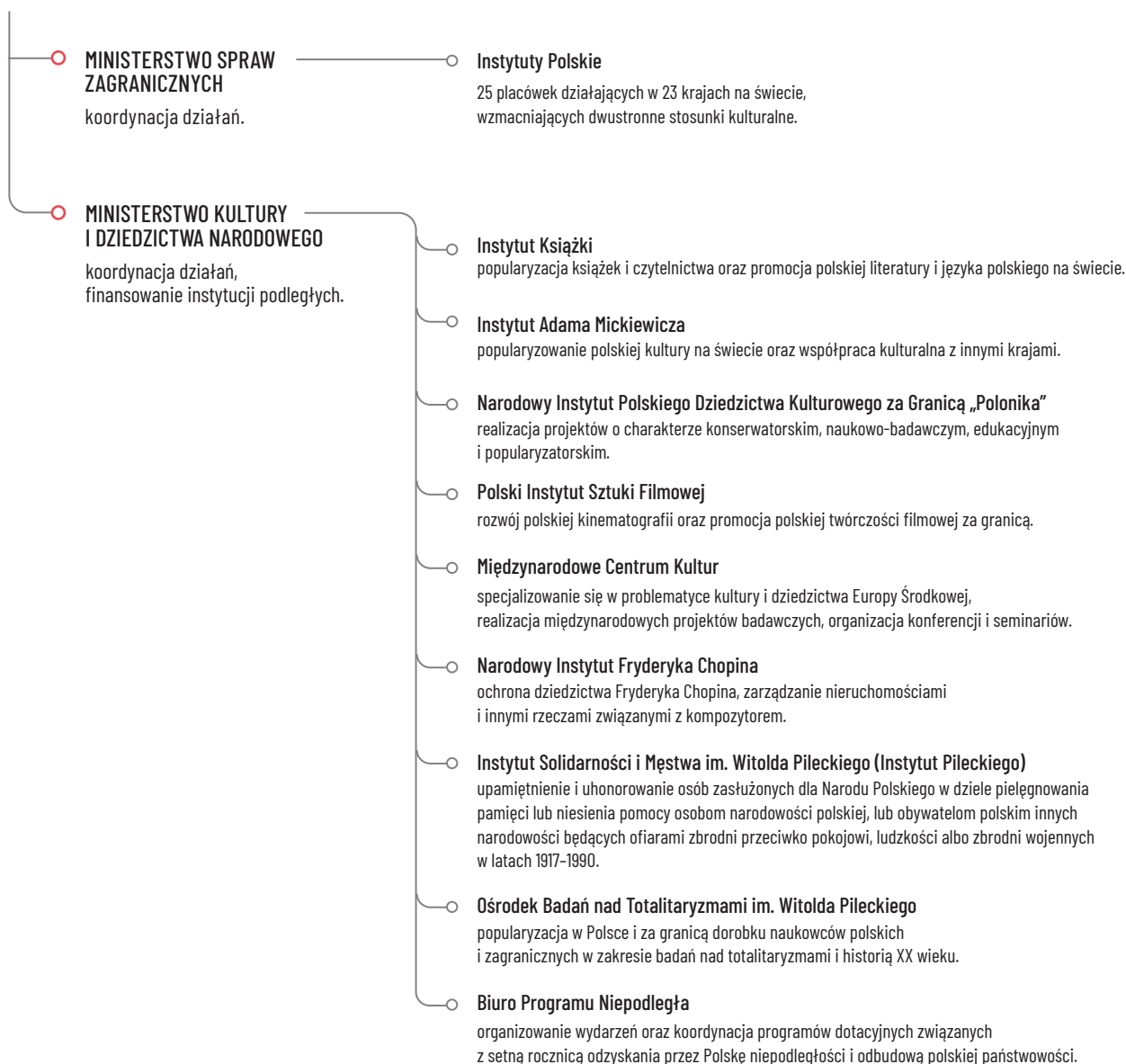
Źródło: NIK (2019), „Promocja kultury polskiej za granicą”



● wydatki instytucji polskich ogółem (w zł)

▼ wydatki na promocję kultury (w zł)

W raporcie zwraca się uwagę na m.in. problemy z właściwym planowaniem, koordynacją i monitorowaniem promocji kultury polskiej.



## 04.5.2 DZIAŁANIA NIEPAŃSTWOWE

### INDYWIDUALNE:

Polska kultura promowana jest na świecie za sprawą wybitnych twórców, działających na różnych płaszczyznach sztuki i otrzymujących ważne międzynarodowe nagrody.

SĄ LUB BYLI W OSTATNICH  
LATACH WŚRÓD NICH M.IN.:

KRZYSZTOF PENDERECKI

KRYSTIAN LUPA

TOMASZ STAŃKO

KRZYSZTOF WARLIKOWSKI

PIOTR BECZAŁA

OLGA TOKARCZUK

RAFAŁ BLECHACZ

ROMAN POLAŃSKI

ANDRZEJ WAJDA

PAWEŁ PAWLIKOWSKI

AGNIESZKA HOLLAND

STANISŁAW LEM

CZESŁAW MIŁOSZ

ANDRZEJ SAPKOWSKI

### INSTYTUCJONALNE:

Promowaniem polskiej kultury za granicą zajmują się m.in. organizacje III sektora, ale także polskie przedsiębiorstwa o międzynarodowej renomie, których sukcesy komercyjne własnego produktu mogą się pozytywnie przełożyć na wizerunek kraju. Najbardziej spektakularnym przykładem powyższego jest firma CD Projekt i wyprodukowana przez nią gra „Wiedźmin” (oparta na powieści Andrzeja Sapkowskiego pod tym samym tytułem). Z kolei NGO fundusze na swoją działalność mogą pozyskiwać ze środków prywatnych bądź np. z programów dotacyjnych Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, takich jak „Promocja kultury polskiej za granicą”.

PRZYKŁADOWE ORGANIZACJE POZARZĄDOWE, KTÓRE OTRZYMAŁY  
DOTACJĘ W 2020 ROKU, TO:

- Stowarzyszenie im. Ludwiga van Beethovena – Festiwal Kultury Polskiej w Pekinie.
- Fundacja Muzyczna Amadeus – polscy mistrzowie kameralistyki smyczkowej – koncerty OKPR Amadeus w Berlinie oraz krajach południowej Europy.
- Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe – 10. Festiwal Muzyki Polskiej w Moskwie.
- Kampania Artystyczna – ANIMA POLONIA – Mexico 2020. Przegląd polskich filmów animowanych i eksperymentalnych, wystawa, masterclass, katalog.
- Krakowska Fundacja Sztuki – Lubomirski Festival we Lwowie.
- Fundacja Ochrony Dóbr Kultury NIKE – 32. edycja Festiwalu Filmu Polskiego w Ameryce – Chicago 2020.
- Fundacja Róbmy swoje dla kultury – Dni Polskie w Armenii.

## 04.6 MIĘDZYRESORTOWY ZESPÓŁ DO SPRAW PROMOCJI RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ

W odpowiedzi na deficyt koordynacji i monitorowania działań, a także w celu integracji wysiłków oraz bardziej efektywnego, synergicznego wykorzystania potencjałów poszczególnych resortów i instytucji powstał Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Polski za granicą, pierwotnie działający w latach 2016–2018. W lutym 2020 roku ponownie, zarządzeniem Prezesa Rady Ministrów, powołano ów zespół pod nieco zmienioną nazwą: Międzyresortowy Zespół do spraw Promocji Rzeczypospolitej Polskiej oraz wyznaczono mu następujące zadania:

- wymiana doświadczeń i informacji,
- analiza działań, projektów i kierunków promocji,
- określanie celów komunikacyjnych oraz kierunków geograficznych w perspektywie średnio- i długoterminowej,
- opracowywanie rekomendacji dla Rady Ministrów,
- proponowanie mechanizmów współpracy organów administracji rządowej z organami administracji samorządowej oraz z innymi instytucjami i organizacjami,
- opiniowanie na wniosek Prezesa Rady Ministrów lub właściwego ministra projektów aktów prawnych lub innych dokumentów rządowych.

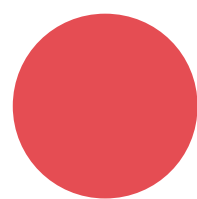
## 04.7 POLSKA FUNDACJA NARODOWA

Polska Fundacja Narodowa (PFN) to podmiot założony w 2016 roku, którego fundatorami jest 17 spółek skarbu państwa. Zadaniem Fundacji jest promowanie wizerunku Polski za granicą, budowanie marki i promowanie polskiej gospodarki. PFN zaangażowana jest m.in. we współfinansowanie produkcji filmowych dotyczących polskiej historii – np. poświęconych Witoldowi Pileckiemu oraz Szmulowi Zygielbojmowi. Inne przykłady działań Fundacji to:

- projekt „I love Poland” polegający na promocji Polski poprzez udział i zwycięstwa w prestiżowych regatach żeglarskich,
- produkcja filmu „Poland: the Royal Tour” i jego kontynuacja „Hidden Poland” w reżyserii Petera Greenberga,
- projekt „Team 100”, w ramach którego polscy, dobrze rokujący sportowcy otrzymują stypendia z myślą o przyszłym reprezentowaniu Polski na najważniejszych światowych imprezach sportowych,
- projekt „Zwiastun” – inicjatywa edukacyjna skierowana do żołnierzy NATO stacjonujących w Polsce, której celem jest budowanie pozytywnej świadomości na temat Polski oraz jej historii,
- kampanie prasowe w największych tytułach amerykańskich i zachodnioeuropejskich, mające przypomnieć o polskich losach podczas II wojny światowej.

05.

# REKOMENDACJE



## OGÓLNE:

- Konieczność stosowania ujednoliconej komunikacji marketingowej marki Polska za granicą przez instytucje odpowiedzialne.
- Wprowadzenie narzędzi pozwalających monitorować, mierzyć i ewaluować realizowane działania promocyjne. Narzędzia takie pozwolą na aktualizowanie i korygowanie strategii promocyjnej w oparciu o dane (feedback).
- Wprowadzenie międzyresortowego systemu zarządzania promocją Polski za granicą dla bardziej efektywnej koordynacji i realizacji działań marketingowych. System taki mógłby pozytywnie wpłynąć na synergję inicjatyw oraz unikanie redundancji działań. Podmiotem do tego właściwym jest Międzyresortowy Zespół ds. Promocji Rzeczypospolitej Polskiej. Gremium to powinno być odpowiedzialne za podejmowanie decyzji odnośnie do strategicznych inicjatyw promocyjnych na podstawie raportów przygotowanych przez poszczególne instytucje w oparciu o narzędzia monitoringowo-ewaluacyjne.
- Egzekwowanie strategii przyjętych w dokumentach strategicznych.

# EKSPORT I INWESTYCJE

01

Długofalowe wspieranie **POLSKICH FIRM-CHAMPIONÓW**, które mogą oferować za granicą wysokiej jakości produkty i usługi, budując wizerunek Polski jako państwa posiadającego silną gospodarkę i własne, innowacyjne rozwiązania.

Przykładem są działania koncernu paliwowego Orlen. To najbardziej wartościowa polska marka, której celem jest bycie liderem w regionie. W tym celu w 2019 roku rozpoczęła proces rebrandingu swoich lokalnych marek w Niemczech – Star i Czechach – Benzina. W najbliższych latach planuje szereg skoordynowanych działań na wszystkich rynkach, wykorzystując zaangażowanie w F1 oraz wizerunek Roberta Kubicy<sup>61</sup>.

02

Tworzenie programów promujących **KONKRETNE TYPY PRODUKTÓW I USŁUG**, których jakość może być atrakcyjna poza granicami Polski. Pozwala to na skuteczniejsze konkurowanie na zagranicznych rynkach.

Przykładem jest fiński program Food From Finland, którego celem jest stworzenie strategii i koordynacja wykorzystania brandingu państwa do promocji eksportu (kontekst, sposób użycia, warstwa marketingowa). W ramach programów można konfrontować produkty z zagranicznymi klientami w badaniach marketingowych. Coś, co na lokalnym rynku jest zwyczajne, na zagranicznym może stanowić Unique Selling Proposition (USP)<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> <https://www.orklen.pl/PL/BiuroPrasowe/Strony/Marka-ORLEN-na-zagranicznych-stacjach-koncernu-.aspx> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>62</sup> <https://pdfs.semanticscholar.org/af3e/e4cfeb321d2a4fc56e0e97eddb4172cdb9a0.pdf> [dostęp: 15.04.2020].



03

Rozwijanie **PROJEKTÓW INFRASTRUKTURALNYCH** – dróg, kolei, lotnisk, co zwiększa mobilność, która przekłada się na liczbę przyjezdnych i w efekcie zwiększenie świadomości o polskiej gospodarce za granicą.

Rozwój infrastruktury przekłada się na większą liczbę przyjezdnych, zarówno turystów, jak i ludzi biznesu. Stanowią oni naturalną pulę konsumentów. Przykładem jest wzrost liczby niemieckich turystów w Hiszpanii, co przełożyło się na zwiększenie poziomu importu hiszpańskiego wina do Niemiec o 0,5 proc. (tylko w badanym okresie)<sup>63</sup>.

<sup>63</sup> Fischer C., Gil-Alana L. A. (2009), „The nature of the relationship between international tourism and international trade: the case of German imports of Spanish wine” *Applied Economics*, v. 41, iss. 11.

# BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE W POLSCE

01

Budowanie wizerunku gospodarki atrakcyjnej dla inwestorów zagranicznych np. poprzez projekty **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS (PPP)**. Są one atrakcyjne dla inwestorów ze względu na obecność publicznego partnera, który swoim autorytetem zwiększa poczucie bezpieczeństwa realizacji projektu u inwestorów.

Przykładem jest Dubaj, który w ramach licznych projektów infrastrukturalnych zachęca zagranicznych inwestorów poprzez specjalne instrumenty prawne i działania instytucjonalne. Nowe prawo PPP powstało w 2015 roku i w ramach konsultacji biznesowych przy jego tworzeniu wybrano najlepsze i innowacyjne rozwiązanie, stale monitorowane i dostosowywane przez Dubai Investment Development Agency, podległej rządowi w ramach Department of Economic Development<sup>64</sup>.

02

**PAKIETY INFORMACYJNE** na polskich lotniskach w formie darmowych broszur, zawierające aktualne dane o gospodarce i możliwościach inwestycyjnych. Ich celem jest zwiększanie świadomości biznesmenów odwiedzających Polskę na temat rozwoju gospodarczego.

Przykładem może być Kazachstan, który na swoim międzynarodowym lotnisku w Nur-Sułtanie (NQZ) udostępnia za darmo broszury „Doing Business in Kazachstan” przygotowane przez prywatną kancelarię prawną SayatZholshy & Partners. Są one formą promocji usług samej kancelarii, zawierają jednak kompleksowe informacje na temat systemu prawnego oraz zasad funkcjonowania FDI w Kazachstanie<sup>65</sup>.

<sup>64</sup> <https://www.pwc.com/m1/en/publications/adopting-ppp-and-its-role-in-attracting-fdi-dubai.html> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>65</sup> <http://doingbusiness.kz/en> [dostęp: 15.04.2020].

# NAUKA I INNOWACYJNOŚĆ

01

Budowanie **SIECI POWIĄZAŃ** z liderami świata nauki i innowacji. Zwiększanie internacjonalizacji polskiej nauki poprzez współpracę, głównie w zakresie nauk ścisłych.

Jednym z przykładów jest program Szwajcarii funkcjonujący pod nazwą swissnex. W ramach programu stworzono sieć oddziałów swissnex: Boston (2000), San Francisco (2003), Shanghai (2007), Bangalore (2009), Rio de Janeiro (2013). Stanowią one kanał promocji nauki i innowacji Szwajcarii oraz łączenia nauki z biznesem. Program jest inicjatywą prowadzoną przez agendę rządu ds. nauki Swiss State Secretariat for Education and Research we współpracy z Federal Department of Foreign Affairs. Program zakłada zaangażowanie licznych partnerów biznesowych w szeroko zakrojone inicjatywy angażujące naukowców z czołowych ośrodków badawczych w USA<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> [https://scholarship.rollins.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=as\\_facpub](https://scholarship.rollins.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1040&context=as_facpub) [dostęp: 15.04.2020].

# TURYSTYKA

01

Organizacja imprez masowych (np. sportowych) na skalę europejską i światową. Przekłada się to zarówno na długofalowe zwiększenie zainteresowania Polską, napływ turystów oraz rozwój gospodarczy – czyli tzw. **EFEKT BARCELONSKI**. Kluczowa jest sprawna organizacja oraz dotarcie do możliwie dużej liczby odbiorców wydarzenia.

Polska może pochwalić się przykładem Euro 2012, czyli masowej imprezy piłkarskiej zorganizowanej wspólnie z Ukrainą w 2012 roku. W efekcie napływ turystów w kolejnych latach miał się zwiększyć o 0,5 mln rocznie<sup>67</sup>. Zbudowana na potrzeby imprezy infrastruktura jest wykorzystywana do organizacji kolejnych wydarzeń. Jedną z nich był finał piłkarskiej Ligi Europy w 2015 roku, który odbył się w Warszawie<sup>68</sup>, z kolei w 2020 roku został on zaplanowany w Gdańsku (ze względu na COVID-19 przeniesiono go na rok 2021<sup>69</sup>).

02

Zabieganie o współpracę z globalnymi markami, które organizują **UNIKATOWE EVENTY** promujące swoje produkty. Przyciągnięcie takiego wydarzenia daje szansę szerokiego zaprezentowania danego regionu jako wyjątkowego, dzięki zainteresowaniu mass mediów.

Przykładem jest Júzcar – tereny na południu Hiszpanii, które są destynacją dla agroturystyki oraz aktywnego wypoczynku. W 2011 roku Sony Pictures wybrało Júzcar, by zorganizować tam premierę filmu „Smerfy 3D”. W ramach działań promocyjnych pomalowano budynki na niebiesko i stworzono SmurfVillage. Stanowi ona atrakcję turystyczną regionu, który rocznie odwiedza 80 tys. osób (liczba mieszkańców to ponad 200 osób)<sup>70</sup>.

<sup>67</sup> [http://www.turystykakulturowa.org/pdf/2012\\_09\\_03.pdf](http://www.turystykakulturowa.org/pdf/2012_09_03.pdf) [dostęp: 15.04.2020].

<sup>68</sup> <https://forsal.pl/artykuly/706507,stadion-narodowy-zarobi-na-finale-ligi-europejskiej.html> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>69</sup> <https://www.gdansk.pl/wiadomosci/final-ligi-europy-bedzie-sie-w-gdansk-u-ale-z-powodu-pandemii-pozniej-w-2021-roku,a,173530> [dostęp: 15.04.2020].

<sup>70</sup> <https://www.ibraveproject.eu/files/manual-final.pdf> [dostęp: 15.04.2020].

01

**DIGITALIZACJA ZBIORÓW** muzealnych i galeryjnych – promocja polskiej kultury online.

Przykładem mogą być działania Wielkiej Brytanii w tym zakresie: Streaming na wzór angielskiego The National Theatre's NT Live i The Royal Opera House czy współpraca z Google Cultural Institute w celu digitalizacji zbiorów. Instytut ten ma już ponad 1000 partnerstw na świecie, m.in. prowadzona jest współpraca z British Museum. Za pomocą jednego kliknięcia użytkownik internetu w dowolnym miejscu na świecie może eksplorować ponad 4500 najcenniejszych obiektów British Museum<sup>71</sup>.

02

Większe zagospodarowanie światowej klasy wybitnych polskich twórców i organizacja **MIĘDZYNARODOWYCH FESTIWALI** skupionych wokół ich twórczości.

Przykładem może być organizacja festiwalu na cześć jednego z najczęściej tłumaczonych polskich pisarzy Stanisława Lema (30 mln egzemplarzy nakładu książek przetłumaczonych na 40 języków). Międzynarodowy Festiwal Lemowski w Polsce byłby okazją do odwiedzenia kraju przez jego fanów z zagranicy. Robią to np. Niemcy (Moguncja) i „FiktionWissenschaft. Das Stanislaw Lem Projekt”<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/510798/DCMS\\_The\\_Culture\\_White\\_Paper\\_\\_3\\_.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/510798/DCMS_The_Culture_White_Paper__3_.pdf) [dostęp: 15.04.2020].

<sup>72</sup> <https://www.dw.com/pl/mogunckie-urodziny-stanis%C5%82awa-lema/a-2693081> [dostęp: 15.04.2020].



# INSTYTUT NOWEJ EUROPY

## FUNDACJA INSTYTUT NOWEJ EUROPY

Instytut Nowej Europy (INE) to organizacja pozarządowa prowadząca działalność analityczną i badawczą w obszarze gospodarki, polityki i systemu prawnego w kontekście krajowym oraz międzynarodowym. Nasza działalność ma na celu merytoryczne wspieranie procesów podejmowania strategicznych decyzji dla państwa poprzez przygotowywanie propozycji rozwiązań w formie postulatów do realizacji, a także konkretnych rozwiązań legislacyjnych i uczestniczenie w procesie wcielania ich w życie.

## CZYM SIĘ ZAJMUJEMY?



### INNOWACJE

- Przyszłość administracji publicznej
- Efektywna współpraca pomiędzy ministerstwami
- Polityka innowacyjna
- Polityka przemysłowa
- Cyfryzacja kraju
- Podnoszenie wiedzy ekonomicznej obywateli
- Smart City



### STOSUNKI I BEZPIECZEŃSTWO MIĘDZYNARODOWE

- Infrastruktura i geopolityka
- Sprawy europejskie
- Trójmorze
- Bliski Wschód
- Wschód (tereny dawnego ZSRR)
- Wzmacnianie bezpieczeństwa Polski



### PRAWO, PODATKI I SPOŁECZEŃSTWO

- System podatkowy
- Regulacje gospodarcze
- Analiza legislacji i monitoring życia publicznego
- Promocja zrównoważonego rozwoju
- Wspieranie rozwoju kulturowego kraju
- Działania na rzecz rodziny

## JEŻELI DOCENIASZ NASZĄ PRACĘ, DOŁĄCZ DO GRONA NASZYCH DARZYŃCÓW!

Z otrzymanych funduszy sfinansujemy powstanie kolejnych publikacji.

Bezpośrednia wpłata na konto Instytutu Nowej Europy:

95 2530 0008 2090 1053 7214 0001

Tytułem: „darowizna na cele statutowe”

## KONTAKT W SPRAWIE WSPÓŁPRACY:

[kontakt@ine.org.pl](mailto:kontakt@ine.org.pl)

Więcej informacji

o Instytucie na stronie:

[www.ine.org.pl](http://www.ine.org.pl)





INSTYTUT  
NOWEJ EUROPY