



Ministerstwo
Sportu i Turystyki

Strategia Marka Polska

OPRACOWANIE DR HAB. BARBARA MRÓZ-GORGON, PROF. UEW

ZADANIE PUBLICZNE PN. MARKA POLSKA
– PODSTRATEGIA TURYSTYCZNA DOFINANSOWANO
ZE ŚRODKÓW MINISTERSTWA SPORTU I TURYSTYKI ZGODNIE Z ZAWARTĄ
UMOWĄ NR 2025/0014/1251/UDOT/DT/BP/IS Z DN. 5.06.2025

Think tank
Marka Polska

SKKP

STOWARZYSZENIE
KONFERENCJE I KONGRESY
W POLSCE

EXECUTIVE SUMMARY

Strategia marki narodowej Polski powstała w odpowiedzi na rosnącą konkurencję w obszarze międzynarodowego wizerunku państw oraz narastającą fragmentację działań promocyjnych realizowanych dotychczas przez różne instytucje. W warunkach globalnej rywalizacji o inwestycje, talenty, turystów i zaufanie polityczne, spójna i długofalowa marka narodowa staje się kluczowym zasobem strategicznym państwa, a nie wyłącznie narzędziem komunikacyjnym.

1. Problem i kontekst

Polska marka narodowa funkcjonuje w warunkach intensywnej międzynarodowej konkurencji. Pomimo realnych osiągnięć gospodarczych, technologicznych i kulturalnych kraj nie posiada spójnej, długofalowej strategii komunikacji wizerunkowej. Działania promocyjne realizowane są fragmentarycznie przez różne instytucje, co skutkuje:

- brakiem jednej, konsekwentnej narracji na rynkach międzynarodowych,
- rozproszeniem wysiłków promocyjnych i niedostateczną koordynacją instytucjonalną,
- podatnością wizerunku na bieżące napięcia polityczne i medialne,
- utrwalaniem stereotypów postrzegania Polski jako rynku peryferyjnego lub kosztowego,
- niedostatecznym wykorzystaniem rzeczywistych przewag w obszarze innowacji, kultury, nauki i kapitału ludzkiego.

2. Kluczowe ustalenia diagnostyczne

Przeprowadzone analizy (PEST, analiza konkurencyjna, badania jakościowe IDI/FGI) ujawniają fundamentalny paradoks: Polska dysponuje rzeczywistym, mierzalnym potencjałem konkurencyjnym, jednak brakuje jej spójności, konsekwencji oraz długoterminowego zaangażowania w budowanie marki.

Jednocześnie badania potwierdzają istnienie silnego, niewykorzystanego potencjału wizerunkowego opartego na:

- wiarygodności i kompetencjach,
- odporności społecznej (resilience),
- sukcesach polskich talentów na arenie międzynarodowej,
- autentyczności i gotowości do inwestowania w przyszłość.

3. Docelowy wizerunek Polski

Polska powinna być postrzegana jako nowoczesny, kreatywny i bezpieczny kraj Europy – łączący wysokie kompetencje, twórczą energię, różnorodność krajobrazu oraz wysoką jakość życia. Jako kraj wiarygodny, gościnny i inspirujący, w którym warto inwestować, tworzyć, mieszkać i odkrywać.

4. Cztery filary strategii marki

Innowacyjna – Polska jako hub technologii, startupów i przemysłów kreatywnych.

Otwarta – Polska jako tolerancyjny, wielokulturowy partner dialogu międzynarodowego.

Przyjazna – Polska łącząca tradycję z nowoczesnością, bezpieczeństwo z przygodą.

Inspirująca – Polska jako źródło inspiracji kulturalnej, naukowej i społecznej.

5. Kluczowe narracje komunikacyjne

Strategia opiera się na czterech głównych narracjach:

1. **Polska technologiczna** – kraj innowacji, startupów i talentów technologicznych.
2. **Polska gospodarcza** – nowoczesna gospodarka i hub przyszłości dla inwestorów.
3. **Polska kulturalna** – energia twórcza, dziedzictwo oraz współczesna kreatywność.
4. **Polska do życia** – bezpieczna, zielona i bliska ludziom przestrzeń do życia.

6. Cele strategiczne (2026–2028)

- wzmocnienie spójności działań państwa w obszarze wizerunku międzynarodowego,
- zwiększenie skuteczności wydatkowania środków publicznych na promocję,
- poprawa długoterminowej konkurencyjności Polski na arenie międzynarodowej,
- budowa stabilnego kapitału reputacyjnego, odpornego na krótkookresowe kryzysy,
- awans Polski w międzynarodowych rankingach marek narodowych o 8–12 pozycji.

7. Plan wdrażania (fazy 2026–2028)

Faza 1 (styczeń–czerwiec 2026): budowa fundamentów

- utworzenie Biura Marki Polska (BMP) jako centralnej instytucji koordynacyjnej
- opracowanie Wytocznych Tożsamości i Komunikacji Marki Polski, Visual Identity System oraz Tone of Voice
- uruchomienie systemu PolskaPulse do monitorowania percepcji w czasie rzeczywistym
- budżet: 90–120 mln zł

Faza 2 (lipiec 2026–grudzień 2027): ekspansja komunikacyjna

- wdrożenie pełnoskalowych kampanii cross-channel w Europie, Ameryce Północnej i Azji
- uruchomienie platformy PolskaHub z immersyjnymi doświadczeniami
- personalizacja komunikacji dla 12 rynków priorytetowych
- budżet: 170–220 mln zł

Faza 3 (2028): skalowanie i optymalizacja

- maksymalizacja ROI w oparciu o dane
- personalizacja treści z wykorzystaniem AI
- wdrożenie Polska Persona – zaawansowanego systemu targetowania
- budżet: 65–90 mln zł

8. Budżet całościowy (2026–2028)

Szacunkowy budżet operacyjny strategii wynosi 520–670 mln zł i obejmuje mechanizmy zapewniające przejrzystość, kontrolę oraz elastyczność alokacji środków.

9. Model zarządzania - aby zapewnić trwałość działań niezależnie od cykli wyborczych, zaproponowano nowy ład instytucjonalny:

- Biuro Marki Polska (BMP) - centralna jednostka operacyjna i koordynująca działania międzyresortowe,
- Rada Programowa - ciało eksperckie z 6-letnią kadencją, gwarantujące ciągłość strategiczną i ochronę rdzenia strategii przed zmianami politycznymi.
- Mechanizmy ochrony - zakaz arbitralnych zmian tożsamości i wartości marki w trakcie obowiązywania strategii.

10. Znaczenie wdrożenia strategii

- ✓ wzmocnienie spójności działań w obszarze wizerunku międzynarodowego,
- ✓ zwiększenie skuteczności wydatkowania środków publicznych,
- ✓ poprawę długoterminowej konkurencyjności Polski na arenie międzynarodowej,
- ✓ budowę stabilnego kapitału reputacyjnego,
- ✓ poprawę pozycji w globalnych rankingach marek narodowych,
- ✓ wzrost inwestycji zagranicznych, turystyki oraz napływu talentów.

11. Konkluzja

Polska stoi przed historyczną szansą wykorzystania swojego potencjału jako kraju innowacyjnego, otwartego, ambitnego i dynamicznego. Przedstawiona strategia stanowi praktyczny plan działania, pokazujący, w jaki sposób przełożyć ten potencjał na trwałą i rozpoznawalną pozycję w globalnym ekosystemie.

Powodzenie strategii będzie wymagać konsekwencji, koordynacji oraz zaangażowania partnerów instytucjonalnych, biznesowych i obywatelskich. Jeżeli działania zaplanowane na lata 2026–2028 zostaną zrealizowane zgodnie z założeniami, Polska ma realną szansę nie tylko poprawić swój wizerunek, lecz przede wszystkim zbudować silną, atrakcyjną i konkurencyjną markę narodową opartą na faktach, wartościach, kompetencjach i autentyczności.

Spis treści:

WPROWADZENIE	9
1. ANALIZA STANU OBECNEGO – ANALIZA PEST	10
1.1. CZYNNIKI POLITYCZNE	10
1.1.1. STABILNOŚĆ POLITYCZNA	11
1.1.2. POZYCJA GEOPOLITYCZNA	11
1.1.3. POLITYKA ZAGRANICZNA	11
1.1.4. REGULACJE I PRAWODAWSTWO	12
1.1.5. WSPIERANIE SEKTORÓW STRATEGICZNYCH	12
1.2. CZYNNIKI EKONOMICZNE	13
1.2.1. WZROST GOSPODARCZY I STABILNOŚĆ MAKROEKONOMICZNA	13
1.2.2. KONKURENCYJNOŚĆ CENOWA I KOSZTY	13
1.2.3. BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE (BZI)	14
1.2.4. SEKTORY EKSPORTOWE	14
1.2.5. RYNEK PRACY I WARTOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH	15
1.2.6. TURYSTYKA I USŁUGI	15
1.2.7. INFRASTRUKTURA I KOSZTY TRANSPORTU	15
1.3. CZYNNIKI SPOŁECZNE	15
1.3.1. WARTOŚCI NARODOWE I TOŻSAMOŚĆ	16
1.3.2. EDUKACJA I KOMPETENCJE	16
1.3.3. DYNAMIKA DEMOGRAFICZNA	17
1.3.4. RÓWNOŚĆ PŁCI I INKLUZYWNOŚĆ	17
1.3.5. ZDROWIE PUBLICZNE	18
1.3.6. RELACJE SPOŁECZNE I KAPITAŁ SPOŁECZNY	18
1.3.7. TURYSTYKA KULTURALNA I DZIEDZICTWO	18
1.3.8. STYL ŻYCIA I KONSUMPCJA	19
1.4. CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE	19
1.4.1. INNOWACYJNOŚĆ I R&D	20
1.4.2. SEKTOR IT I BRANŻA GIER	20
1.4.3. CYFRYZACJA I INTERNET	20
1.4.4. TRANSFORMACJA ENERGETYCZNA	21
1.4.5. TECHNOLOGIA TRANSPORTU	21
1.4.6. AGRITECH I INNOWACJE W ROLNICTWIE	21
1.4.7. BEZPIECZEŃSTWO CYBERNETYCZNE	22
1.5. PODSUMOWANIE	22
2. ANALIZA STANU OBECNEGO – ANALIZA 5 SIŁ PORTERA	23
2.1. SIŁA KONKURENCJI – IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW	23
2.1.1. CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA RYWALIZACJĘ	24
2.1.2. POLSKA POZYCJA W RANKINGACH MIĘDZYNARODOWYCH	25

2.2. GROŹBA POJAWIENIA SIĘ SUBSTYTUTÓW (INNE KRAJE LUB ALTERNATYWNE ROZWIĄZANIA)	26
2.3. SIŁA PRZETARGOWA ODBIORCÓW MARKI POLSKI	29
2.3.1. NABYWCY O WYSOKIEJ SIŁE PRZETARGOWEJ	29
2.3.2. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SIŁĘ PRZETARGOWĄ ODBIORCÓW	31
2.4. SIŁA PRZETARGOWA DOSTAWCÓW - PODMIOTÓW KSZTAŁTUJĄCYCH REALNY OBRAZ KRAJU	32
2.4.1. KLUCZOWI ZEWNĘTRZNI „DOSTAWCY” WIZERUNKU	32
2.4.2. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA SIŁĘ PRZETARGOWĄ DOSTAWCÓW ZEWNĘTRZNYCH	35
2.5. GROŹBA NOWYCH WEJŚĆ - NOWI GRACZE NA RYNKU KRAJÓW KONKURENCYJNYCH	36
2.5.1. BARIERA WEJŚCIA DLA NOWYCH GRACZY	36
2.6. PODSUMOWANIE	38
2.6.1. KLUCZOWE WYZWANIA DLA BUDOWANIA MARKI POLSKI W UJĘCIU 5 SIŁ PORTERA	38
 3. ANALIZA STANU OBECNEGO - ANALIZA SWOT	 43
 3.1. SWOT MARKI POLSKA (NA PODSTAWIE IDI, FGI ORAZ ŹRÓDEŁ OGÓLNODOSTĘPNYCH)	 43
3.1.1. S – STRENGTHS (MOCNE STRONY)	43
3.1.2. W – WEAKNESSES (SŁABOŚCI)	43
3.1.3. O – OPPORTUNITIES (SZANSE)	44
3.1.4. T – THREATS (ZAGROŻENIA)	44
3.2. MACIERZ TOWS - MATRYCA STRATEGICZNA DLA MARKI POLSKA	45
3.2.1. STRATEGIE SO (STRENGTHS–OPPORTUNITIES) - WYKORZYSTANIE MOCNYCH STRON, ABY MAKSYMALIZOWAĆ SZANSE	45
3.2.2. STRATEGIE ST (STRENGTHS–THREATS) - WYKORZYSTANIE MOCNYCH STRON, ABY OGRANICZAĆ ZAGROŻENIA	45
3.2.3. STRATEGIE WO (WEAKNESSES–OPPORTUNITIES) - REDUKOWANIE SŁABOŚCI, ABY WYKORZYSTAĆ SZANSE	46
3.2.4. STRATEGIE WT (WEAKNESSES–THREATS) - MINIMALIZOWANIE SŁABOŚCI I UNIKANIE ZAGROŻEŃ	46
3.3. STRATEGIA KRYZYSOWA I ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ W CZASIE RZECZYWISTYM	47
3.3.1. STRUKTURA ORGANIZACYJNA ZESPOŁU REAGOWANIA KRYZYSOWEGO	47
3.3.2. KATALOG SCENARIUSZY KRYZYSOWYCH I PROCEDURY ESKALACJI	47
3.3.3. PROTOKÓŁ KOMUNIKACYJNY W SYTUACJACH KRYZYSOWYCH	48
3.3.4. KANAŁY KOMUNIKACJI KRYZYSOWEJ (HIERARCHIA PRIORYTETÓW)	49
3.3.5. MECHANIZMY PRZECIWDZIAŁANIA DEZINFORMACJI	49
3.3.6. METRYKI OCENY SKUTECZNOŚCI REAGOWANIA KRYZYSOWEGO	49
 4. MAPA KONKURENTÓW I ICH STRATEGII	 50
 4.1. KRAJE GRUPY WYSZEHRADZKIEJ	 50
4.2. KONKURENCI SPOZA GRUPY WYSZEHRADZKIEJ	51
4.3. ANALIZA PORÓWNAWCZA WYMIARÓW STRATEGICZNYCH	51
4.4. KLUCZOWE LEKCJE ZE STRATEGII KONKURENTÓW	52
4.5. SPECYFICZNE ELEMENTY KONKURENCYJNE, KTÓRYCH POLSCE BRAKUJE	53
4.6. BENCHMARKING MODELOWYCH KAMPANII KONKURENTÓW	53
4.7. PRZYCZYNY PRZEWAGI KONKURENTÓW – POGŁĘBIONA ANALIZA	54
4.8. REKOMENDACJE SPECJALISTYCZNE	55

4.9. MACIERZ WDRAŻANIA – POLSKA VS. KONKURENCI	55
4.10. WNIOSKI	56
<u>5. STRATEGICZNA INTENCJA POLSKIEJ MARKI NARODOWEJ</u>	<u>57</u>
<u>6. TOŻSAMOŚĆ I RDZEŃ POLSKIEJ MARKI NARODOWEJ</u>	<u>58</u>
6.1. ESENCJA MARKI (BRAND ESSENCE) - „SIŁA W DZIAŁANIU. KREATYWNA ODPORNOŚĆ.”	58
6.2. WARTOŚCI MARKI NARODOWEJ (BRAND VALUES)	58
6.3. OSOBOWOŚĆ MARKI (BRAND PERSONALITY)	59
6.4. OBIETNICA MARKI (BRAND PROMISE)	60
6.5. KORZYŚCI DLA ODBIORCÓW	61
6.5.1. KORZYŚCI FUNKCJONALNE (FUNCTIONAL BENEFITS)	62
6.5.2. KORZYŚCI EMOCJONALNE (EMOTIONAL BENEFITS)	62
6.5.3. KORZYŚCI SPOŁECZNE (SOCIAL BENEFITS)	63
6.5.4. KORZYŚCI SYMBOLICZNE (SYMBOLIC BENEFITS)	63
6.6. POWODY DO WIARY (REASONS TO BELIEVE, RTB)	64
6.7. GŁÓWNE NARRACJE I MOTYWY KOMUNIKACYJNE	66
<u>7. STRATEGICZNE POZYCJONOWANIE KRAJU</u>	<u>70</u>
7.1. WYBÓR KLUCZOWYCH PÓŁ PRZEWAGI	70
7.2. DEFINICJA DOCELOWEGO WIZERUNKU	71
7.3.1. DOŚWIADCZENIE FIZYCZNE (KONTAKT BEZPOŚREDNI Z MIEJSCAMI I PRODUKTAMI)	74
7.3.2. DOŚWIADCZENIE CYFROWE (OBECNOŚĆ W MEDIACH I ONLINE)	74
7.3.3. DOŚWIADCZENIE KULTUROWE (ANG. CULTURAL EXPERIENCE)	76
7.3.4. DOŚWIADCZENIE RELACYJNE (ANG. RELATIONAL EXPERIENCE)	77
7.3. KLUCZOWE PUNKTY STYKU (TOUCHPOINTS)	78
7.4. SEGMENTACJA STRATEGICZNA ODBIORCÓW	80
7.5. WEWNĘTRZNA SPÓJNOŚĆ KOMUNIKACJI I EDUKACJA OBYWATELSKA	82
7.6. KPI I WSKAŹNIKI EFEKTÓW	85
<u>8. ARCHITEKTURA MARKI NARODOWEJ POLSKI</u>	<u>91</u>
8.1. KONCEPCJA MARKI GŁÓWNEJ: MARKA PARASOŁOWA	91
8.2. SYSTEM NARRACJI SUBMAREK MARKI NARODOWEJ	92
8.3. RELACJA CZTERECH FILARÓW DO ESENCJI MARKI	94
8.4. WIZUALNA REPREZENTACJA MARKI GŁÓWNEJ	94
8.5. SYSTEM NARRACJI SUBMAREK	95
8.5.1. POLSKA GOSPODARKA – „EUROPEJSKA JAKOŚĆ, POLSKA EFEKTYWNOŚĆ”	95
8.5.2. POLSKA TURYSTYKA – „KRAJ ZRÓŻNICOWANYCH, AUTENTYCZNYCH PRZEŻYĆ”	96
8.5.3. POLSKA KULTURA – „ŻYWA, WSPÓŁCZESNA, TWÓRCZA”	97
8.5.4. POLSKA NAUKA I TECHNOLOGIA – „INTELIGENTNA SIŁA EUROPY”	97
8.5.5. POLSKA JAKOŚĆ ŻYCIA – „BEZPIECZNIE, ZIELONO, BLISKO LUDZI”	98
8.5.6. POLSKA DIASPORA – „WSPÓLNOTA BEZ GRANIC”	99

8.5.7.	SPÓJNOŚĆ SYSTEMU NARRACJI	99
9.	STRATEGIA KOMUNIKACJI MARKI POLSKI	100
9.1.	KONCEPCJA TONE OF VOICE W KONTEKŚCIE MARKI POLSKI	100
9.2.	STRATEGIE KOMUNIKACJI ZALEŻNE OD KONTEKSTU GEOGRAFICZNO-KULTUROWEGO	105
9.2.1.	AMERYKA PÓŁNOCNA (USA, KANADA)	105
9.2.2.	EUROPA ZACHODNIA (NIEMCY, FRANCJA, BENELUKS)	106
9.2.3.	AZJA WSCHODNIA (JAPONIA, CHINY, KOREA)	106
9.2.4.	BLISKI WSCHÓD I AFRYKA PÓŁNOCNA (ZEA, ARABIA SAUDYJSKA, MAROKO)	107
9.2.5.	AFRYKA SUBSAHARYJSKA (NIGERIA, KENIA, RPA)	107
9.2.6.	AMERYKA ŁACIŃSKA (BRAZYLIA, MEKSYK)	108
9.2.7.	AUSTRALIA I OCEANIA	109
9.2.8.	KANAŁY GLOBALNE (NIEZALEŻNE OD REGIONU)	109
9.3.	DYPLMACJA PUBLICZNA I PARTNERSTWA STRATEGICZNE	110
9.4.	INNOWACYJNOŚĆ W SAMYM PROCESIE <i>BRANDINGU</i>	113
10.	PLAN WDRAŻANIA - POLSKA MARKA NARODOWA 2026-2028	115
10.1.	CZĘŚĆ I: FAZA PRZYGOTOWAWCZA (STYCZEŃ – CZERWIEC 2026)	117
ETAP 1: KONSTYTUCJA MARKI I ARCHITEKTURA (STYCZEŃ – LUTY 2026)		117
10.1.1.	POWOŁANIE BIURA MARKI POLSKA (BMP)	117
10.1.2.	OPRACOWANIE DNA MARKI POLSKI	121
10.1.3.	OPRACOWANIE SYSTEMU IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ (VIS)	122
ETAP 2: OPRACOWANIE STRATEGII KOMUNIKACYJNYCH (MARZEC – KWIECIEŃ 2026)		123
10.1.4.	SEGMENTACJA I TARGETING RYNKÓW	123
10.1.5.	OPRACOWANIE FILARÓW KOMUNIKACJI	123
ETAP 3: TESTOWANIE I PILOTAŻ (MAJ – CZERWIEC 2026)		124
10.1.6.	BADANIA FOKUSOWE – TESTOWANIE PRZEKAZÓW	124
10.1.7.	TESTOWANIE IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ	124
10.1.8.	KAMPAIE PILOTAŻOWE	124
10.2.	CZĘŚĆ I: FAZA WDROŻENIOWA (LIPIEC – GRUDZIEŃ 2026)	124
ETAP 1: URUCHOMIENIE BIURA MARKI POLSKA		124
ETAP 2: PEŁNE WDROŻENIE KAMPAII KOMUNIKACYJNYCH		125
10.3.	CZĘŚĆ II: ZARYS KAMPAII KOMUNIKACYJNYCH	125
10.3.1.	KAMPAIA #1: "POLAND – INNOVATION HUB" (TECH/IT KAMPAIA)	125
10.3.2.	KAMPAIA #2: "POLAND – AUTHENTIC EXPERIENCES" (TURYSTYKA)	126
10.3.3.	KAMPAIA #3: "POLAND – TRUSTED PARTNER" (DYPLMACJA & B2B)	127
10.4.	CZĘŚĆ II: IMPLEMENTACJA – SKRÓTOWY HARMONOGRAM 2026-2028	128
10.4.	MODEL ZARZĄDZANIA I DEPOLITYZACJA MARKI NARODOWEJ	133
10.4.1.	ZASADA TRWAŁOŚCI I CIĄGŁOŚCI STRATEGICZNEJ	134
10.4.2.	RADA PROGRAMOWA MARKI POLSKI	134
10.4.3.	BIURO MARKI POLSKA	134
10.4.4.	MECHANIZM OCHRONY RDZENIA STRATEGII	135
10.4.5.	MONITORING I RAPORTOWANIE	135
10.4.6.	UMOCOWANIE DOKUMENTU	135

10.5. MAPA INSTYTUCJONALNA REALIZACJI STRATEGII MARKI NARODOWEJ	136
10.5.1. CEL MAPY INSTYTUCJONALNEJ	136
10.5.2. POZIOMY ZARZĄDZANIA STRATEGIĄ	136
10.6. PODSUMOWANIE	139
<u>ŹRÓDŁA DANYCH</u>	<u>140</u>
<u>NOTA METODOLOGICZNA</u>	<u>143</u>
<u>ANEKS 1. PROGRAM AMBASADORÓW MARKI POLSKA</u>	<u>145</u>
<u>ANEKS 2. SYSTEM POMIARU SKUTECZNOŚCI STRATEGII.</u>	<u>148</u>
<u>ANEKS 3. BUDŻET OPERACYJNY STRATEGII VS BENCHMARKI I POTENCJALNE PROGRAMY PARTNERSKIE</u>	<u>149</u>
<u>SPIS TABEL</u>	<u>150</u>
<u>SPIS RYSUNKÓW</u>	<u>150</u>

WPROWADZENIE

Polska marka narodowa jest wielowymiarowym, hybrydowym konstruktem percepcyjno-tożsamościowym, powstającym w wyniku współoddziaływania autentycznej tożsamości narodowej (*resilience*¹, gościnność, kreatywność, solidarność kryzysowa) z zewnętrznymi projekcjami wizerunkowymi oraz celowymi działaniami promocyjnymi państwa i jego interesariuszy.

Literatura jednoznacznie wskazuje, że Polska należy do grupy „*high-potential, low-equity nation brands*” – krajów o silnych fundamentach tożsamościowych i realnych osiągnięciach, które nie przekładają się jeszcze na adekwatną pozycję w globalnych rankingach marek narodowych. Charakteryzuje się wysokim potencjałem konkurencyjnym w wybranych dziedzinach funkcjonalnych, przy jednoczesnym deficycie spójności strategicznej, niskiej globalnej świadomości symbolicznej oraz ambiwalentnej autopercepcji wewnętrznej (kompleksy martyrologiczne vs. duma z transformacji).

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 rozporządzony pomiędzy wiele podmiotów, co powoduje brak spójnego, długoterminowego zarządzania marką.

Opracowanie wytycznych strategii budowania silnej marki Polski wymaga przeprowadzenia analizy stanu wyjściowego. W pierwszej kolejności dokonana zostanie analiza stanu otoczenia w celu zidentyfikowania kluczowych czynników oddziałujących na markę Polski. Szczegółowe informacje dotyczące źródeł danych, ram metodologicznych oraz zastosowanych indeksów międzynarodowych zostały przedstawione w sekcjach: Źródła danych oraz Nota metodologiczna.

¹ *Resilience* – odporność, rozumiana jako umiejętność dostosowywania się człowieka do zmieniających się warunków, adaptacja do otoczenia, uodpornianie się.

1. ANALIZA STANU OBECNEGO – ANALIZA PEST

Analiza PEST jest jednym z kluczowych narzędzi służących do diagnozowania otoczenia, w którym funkcjonują podmioty rynkowe. Tradycyjnie stosowana jest w marketingu produktów w celu identyfikacji czynników wspierających lub utrudniających ich rozwój. W kontekście budowania marki narodowej przyjmuje ona jednak szczególne znaczenie.

W przypadku kraju analizowane czynniki – polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne – nie stanowią wyłącznie zewnętrznego otoczenia, jak ma to miejsce w analizach przedsiębiorstw. Są one integralnymi elementami samego „produktu”, jakim jest wizerunek kraju. Oznacza to, że komponenty PEST odzwierciedlają wewnętrzne cechy i zasoby państwa, a więc bezpośrednio warunkują jego możliwości budowania wartościowej i wiarygodnej marki narodowej.

1.1. CZYNNIKI POLITYCZNE

Polska jako członek Unii Europejskiej i NATO od dwóch dekad doświadcza względnej stabilności instytucjonalnej, która stanowi fundament dla budowania spójnej strategii promocji kraju na arenie międzynarodowej. Jednak dynamika zmian politycznych w kraju, szczególnie po wyborach parlamentarnych w październiku 2023 r., ujawnia fundamentalną sprzeczność wpływającą na wizerunek polskiej marki: podczas gdy na płaszczyźnie międzynarodowej Polska przedstawia się jako niezawodny sojusznik i obrońca europejskich wartości, na poziomie wewnętrznym społeczeństwo pozostaje głęboko podzielone ideologicznie.

Ta polaryzacja polityczna stanowi istotne wyzwanie dla budowania autentycznej i uniwersalnej marki Polski, która mogłaby jednakowo rezonować z różnymi segmentami międzynarodowej opinii publicznej. Dodatkowo, polska pozycja geopolityczna jako kraju położonego na wschodnio-zachodnim pograniczu Unii Europejskiej, szczególnie w kontekście trwającego konfliktu na Ukrainie, przesunęła polską dyplomację i wizerunek narodu w kierunku solidarności i przyjmowania odpowiedzialności za bezpieczeństwo regionu. Polska wykazała się bezprecedensową gotowością do przyjęcia milionów ukraińskich uchodźców i udostępniania swojej infrastruktury do wsparcia ukraińskiej obrony, co znacznie poprawiło międzynarodową percepcję Polski jako narodu godnego zaufania i zdolnego do działania w kryzysowych sytuacjach.

Jednocześnie, biorąc pod uwagę badania fokusowe przeprowadzone dla polskiej marki narodowej, kluczowym wyzwaniem pozostaje depolityzacja strategii promocyjnej – respondenci konsekwentnie wskazywali na konieczność oddzielenia marki Polski od cykli politycznych i bieżących konfliktów ideologicznych, aby zapewnić jej trwałość i uniwersalny charakter. Poniżej wyszczególnione zostały główne czynniki polityczne wpływające na kształtowanie siły marki Polski.

1.1.1. Stabilność polityczna

Czynniki pozytywne:

- Członkostwo w UE od 20 lat (fundusze KPO ~137 mld EUR do 2027 r., dane KE) umożliwia promocję Polski jako stabilnego partnera w Europie; badania FGI wskazują na solidarność w kryzysach (np. pomoc Ukrainie) jako atut *soft power*.
- członek Unii Europejskiej od 2004, co zapewnia stabilność instytucjonalną
- geopolityczna rola (NATO, Trójmorze) wzmacnia narrację *resilience* i bezpieczeństwa
- członek Strefy Schengen, co ułatwia przepływ osób i towarów
- możliwość wykorzystania dyplomacji gospodarczej do kreowania marki

Czynniki negatywne:

- wewnętrzna polaryzacja społeczeństwa w wymiarze politycznym (FGI: "ostatnie wybory po równo") i niestabilność prawna (IDI: biurokracja, zmieniające się regulacje) osłabiają wiarygodność; raporty Freedom House 2025 wskazują na erozję instytucji.
- Konflikty z UE (np. rule of law) pogłębiają stereotyp "peryferyjnego kraju"
- poczucie niepewności co do przyszłości politycznej kraju, mogące zniechęcać inwestorów długoterminowych

1.1.2. Pozycja geopolityczna

Czynniki pozytywne:

- strategiczne położenie w Europie Środkowo-Wschodniej, pomiędzy bogatą Europą Zachodnią a rozwijającym się Wschodem - rola "mostu" między Wschodem a Zachodem stanowi atut w ujęciu strategicznym
- poprawa wizerunku w wyniku odpowiedzi na sytuację polityczną w Ukrainie
- Postrzegana rola niezawodnego sojusznika NATO

Czynniki negatywne:

- bliskość terytorialna Rosji i konfliktu ukraińskiego stanowiąca zagrożenie dla inwestycji długoterminowych
- historyczne napięcia z Niemcami i Rosją, mogące wpływać na percepcję kraju za granicą
- geopolityczne napięcia mogące odbić się na wizerunku Polski jako kraju "niestabilnego" w długoterminowej perspektywie

1.1.3. Polityka zagraniczna

Czynniki pozytywne:

- aktywne uczestnictwo w międzynarodowych organizacjach (UE, NATO, ONZ)
- rozwijające się stosunki dyplomatyczne z krajami pozaeuropejskimi

- ambasady w głównych stolicach świata

Czynniki negatywne:

- brak wyraźnej strategii dyplomacji publicznej
- marka Polski różnych prezydentów i rządów nie jest spójna – prawie każda kadencja zmienia podejście do promocji Polski
- niedostateczna aktywność władz państwowych w budowaniu wizerunku Polski za granicą (wskazania respondentów)
- nadmierna polityzacja wizerunku Polski i polaryzacja polityczna kraju osłabiają spójność przekazu, stanowią przeszkodę dla budowania pozytywnego wizerunku i promocji Polski za granicą

1.1.4 Regulacje i prawodawstwo

Czynniki pozytywne:

- zgodność prawa pracy ze standardami europejskimi
- porównywalność przepisów ochrony konsumenta z krajami Europy Zachodniej

Czynniki negatywne:

- reputacja kraju wysoce zbiurokratyzowanego, o braku przejrzystości przepisów prawnych – różne urzędy interpretują przepisy inaczej, tworząc atmosferę niepewności
- nieprzychylność systemu - respondenci wskazywali, że "w Polsce trzeba walczyć" z systemem, podczas gdy w innych krajach "system prowadzi człowieka"
- niski ranking w „Ease of Doing Business” (32. miejsce na świecie) – wskazujący na prawdopodobne trudności w prowadzeniu biznesu
- biurokracja stanowiąca przeszkodę dla przedsiębiorczości i przyciągania inwestycji (wskazania respondentów)

1.1.5 Wspieranie sektorów strategicznych

Czynniki pozytywne:

- występowanie ministerstw i agencji rządowych wspierających strategiczne sektory gospodarki
- programy inwestycyjne dla kluczowych obszarów gospodarki
- programy wspierania start-upów i innowacji

Czynniki negatywne:

- wsparcie dla sektorów strategicznych jest rozproszone pomiędzy różne instytucje – brakuje jednego podmiotu odpowiedzialnego za udzielanie wsparcia (wskazania respondentów)
- brak koordynacji i niezależność podmiotów promujących

1.2. CZYNNIKI EKONOMICZNE

Polska gospodarka w latach 2023-2025 przechodzi okres transformacji, który wymaga zasadniczej reorientacji jej wizerunku konkurencyjnego na arenie międzynarodowej. Po krótkim okresie recesji polska ekonomia wykazuje znaki powolnego, ale konsekwentnego odbicia, z prognozami wzrostu na poziomie 3,7% w 2026 (NBP). Ta zmiana stanowi symboliczny punkt przełomowy dla marki Polski: kraj, który przez ostatnie dwie dekady pozycjonował się jako "perła wzrostu" w Europie Środkowo-Wschodniej, musi teraz przystosować swoją strategię do nowej rzeczywistości umiarkowanego, ale stabilnego wzrostu.

Dodatkowo, drastyczny wzrost kosztów życia – spowodowany inflacją, szczególnie w latach 2022 i 2023 – skutecznie wyeliminował jedną z historycznych przewag konkurencyjnych Polski na arenie międzynarodowej: status kraju z niskimi kosztami pracy i taną infrastrukturą. Polska, która niegdyś przyciągała inwestycje poprzez ofertę taniego outsourcingu, musi teraz promować swoją gospodarkę jako źródło innowacji, wartości dodanej i wysokiej jakości produktów i usług, a nie tanich alternatyw. Poniżej wyszczególnione zostały główne czynniki ekonomiczne wpływające na kształtowanie siły marki Polski.

1.2.1. Wzrost gospodarczy i stabilność makroekonomiczna

Czynniki pozytywne:

- Wzrost PKB ~3-4% rocznie (GUS 2025 prognoza), atrakcyjność dla FDI (40 mld USD w 2024, World Bank); IDI: Polska jako hub IT (CD Projekt, startupy) i eksportu żywności (jabłka, sery – 20% eksportu UE)
- Kontrolowany stopień inflacji – około 2-3% w perspektywie długoterminowej
- Stosunkowo niskie bezrobocie – około 3-5% (poniżej średniej europejskiej)
- Pozytywny bilans handlowy – eksport przewyższa import

Czynniki negatywne:

- Polska wykazywała wahania wzrostu – szczególnie w okresach kryzysów (COVID-19, wojna na Ukrainie)
- polski PKB per capita (około 18 500 EUR) jest wciąż znacznie poniżej średniej europejskiej (około 35 000 EUR)
- postrzeganie jako kraj biedniejszy niż kraje Europy Zachodniej (wskazania respondentów)

1.2.2. Konkurencyjność cenowa i koszty

Czynniki pozytywne:

- niższe koszty pracy niż kraje Europy Zachodniej – atut konkurencyjny dla inwestorów
- atrakcyjność dla outsourcingu – szczególnie IT, call centers, produkcja

- niższe ceny niż kraje zachodnie – atut konkurencyjny w obszarze turystyki i inwestycji

Czynniki negatywne:

- postrzeganie Polski jako "taniej" alternatywy dla prowadzenia biznesu, a nie jako kraju premium lub innowacyjnego
- niskie koszty mogą sugerować niższą jakość – zagrożenie stereotypizacją
- postrzeganie polskiej marki nie jako "znaku jakości" jak "German engineering" – jako marki budżetowej, nie prestiżowej (wskazania respondentów)

1.2.3. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BZI)

Czynniki pozytywne:

- przyciąganie BZI – liczba BZI co prawda maleje, ale słabiej niż w innych częściach Europy i wciąż pozostaje znacznie wyższa niż przed rokiem 2021 (SGH, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce, 2023)
- oddziały międzynarodowych firm technologicznych (Google, Meta, Amazon mają centra w Polsce)
- przyciąganie inwestycji z USA, Wielkiej Brytanii i innych krajów, głównie z Europy Zachodniej (Niemcy, Holandia, Francja, Luxemburg)

Czynniki negatywne:

- BZI są skoncentrowane w kilku miastach (Warszawa, Kraków, Wrocław) – brak równomiernego rozwoju
- przyciąganie głównie inwestycji w sektory pracy niskokosztowej (np. *call centers*)
- biurokracja i niestabilność prawna — wskazywana jest przez respondentów jako realne ryzyko dla wizerunku inwestycyjnego

1.2.4. Sektory eksportowe

Czynniki pozytywne:

- Polski eksport wynosi około 400 miliardów euro rocznie
- Polska ma silne sektory eksportowe: meblarstwo, IT, rolnictwo, energia odnawialna itd.
- Pozycja europejskiego lidera w produkcji mebli (20% rynku europejskiego)
- Pozycja europejskiego lidera w produkcji jabłek

Czynniki negatywne:

- Brak oznakowania "Made in Poland" (IDI: "przepalamy potencjał"); stereotyp rozwijającego się kraju (Anholt NBI: Polska ~25. miejsce).
- Brak jednego, dominującego produktu o światowej reputacji
- Zależność od eksportu do UE (70%, Eurostat) – ryzyka geopolityczne.

1.2.5. Rynek pracy i wartość zasobów ludzkich

Czynniki pozytywne:

- Polska ma dużą, młodą populację
- Polska ma sektor IT zatrudniający 750 000 ludzi
- Polska ma rosnące wynagrodzenia – coraz bardziej atrakcyjna dla talentów

Czynniki negatywne:

- długoterminowe ujemne saldo migracyjne
- odpływ talentów – emigracja szczególnie młodych, wykwalifikowanych ludzi

1.2.6. Turystyka i usługi

Czynniki pozytywne:

- Polska przyciąga około 19 milionów turystów rocznie
- Polska generuje około 15 miliardów dolarów przychodów z turystyki rocznie
- Polska turystyka rośnie – szczególnie turystyka zdrowotna/*wellness*, kulturalna i przygodowa/*outdoor* (Tatry, Morze Bałtyckie)

Czynniki negatywne:

- Polska turystyka jest rozproszona – każde miasto konkuruje z innymi, brakuje jednoczesnego pozycjonowania
- Problem: polska marka turystyczna nie ma jasnego profilu – turyści nie wiedzą, co zwiedzać w Polsce
- Polska turystyka ma problem sezonowości – szczególnie w zimie

1.2.7. Infrastruktura i koszty transportu

Czynniki pozytywne:

- rosnąca infrastruktura transportowa – nowe autostrady, kolej, lotniska
- dostęp do Morza Bałtyckiego – porty morskie
- stosunkowo tanie koszty transportu

Czynniki negatywne:

- stan infrastruktury transportowej wciąż poniżej standardów Europy Zachodniej
- problemy efektywnościowe polskiej logistyki – szczególnie w stosunku do krajów zachodnich

1.3. CZYNNIKI SPOŁECZNE

Polskie społeczeństwo pozostaje mocno zróżnicowane pod względem wartości, aspiracji i wizji przyszłości kraju – czynników, które mają głębokie implikacje dla budowania marki narodowej. Badania fokusowe i wywiady IDI ujawniają, że polska tożsamość narodowa oscyluje pomiędzy trzema biegunami emocjonalnymi: z jednej strony, patriotyczną dumą z polskich osiągnięć, poczuciem solidarności oraz

doświadczeniem transformacji ku demokratycznemu społeczeństwu, z drugiej zaś – głębokim poczuciem wewnętrznego podziału, braku zaufania do instytucji, obciążającej biurokracji i frustracji wynikającej z codziennych trudności.

Jednocześnie, polskie społeczeństwo wykazuje niezwykłą zdolność do mobilizacji w sytuacjach kryzysowych: zarówno historycznie, jak i współcześnie (np. podczas rosyjskiej agresji na Ukrainie i otwarcia granic dla ukraińskich uchodźców), a Polacy demonstrują otwartość kulturową, połączoną z wysokim poziomem wiedzy i kreatywności, które stanowią autentyczne, pozytywne wartości godne promocji na arenie międzynarodowej.

Tym samym, polska marka narodowa musi godzić sprzeczne oczekiwania: promować dziedzictwo i doświadczenie historyczne, jednocześnie pozycjonując Polskę jako nowoczesny, młody kraj skierowany w przyszłość. Poniżej wyszczególniono główne czynniki społeczno-demograficzne, wpływające na kształtowanie siły marki Polski.

1.3.1. Wartości Narodowe i tożsamość

Czynniki pozytywne:

- Badania IDI wskazują na cztery fundamentalne wartości Polski: solidarność, otwartość, kreatywność, inspirację
- Polska ma bogatą tradycję solidarności – szczególnie w kryzysach (WOSP, pomoc Ukrainie)
- Polacy mają poczucie wspólnoty i więzi rodzinnych
- Polska kultura ma bogatą tradycję artystyczną, literacką, filmową

Czynniki negatywne:

- kompleksy narodowe – poczucie wstydu lub niepewności co do przyznawania się do bycia Polakiem (wskazania respondentów)
- Polacy mają tendencję do samokrytycyzmu – nieumiejętności doceniania własnych sukcesów
- Polskie społeczeństwo jest rozproszone wzdłuż linii ideologicznych – brakuje wspólnej wizji przyszłości

1.3.2. Edukacja i kompetencje

Czynniki pozytywne:

- Polska ma wysokie wskaźniki edukacji społeczeństwa – około 46% populacji ma wyższe wykształcenie
- Polska uczniowie wykazują wyniki powyżej średniej europejskiej w PISA (Programme for International Student Assessment)
- Polska ma system edukacji porównywany z krajami zachodnimi
- Polacy mają wysokie umiejętności językowe (wg EF English Proficiency Index)
- Polskie startupy edukacyjne – online learning, EdTech – wzrastają

Czynniki negatywne:

- Problem: polska edukacja nie jest dostatecznie promowana za granicą
- Polska uniwersytety są nisko rankingowane w stosunku do międzynarodowych standardów
- Słaba rozpoznawalność polskiej marki edukacyjnej

1.3.3. Dynamika demograficzna

Czynniki pozytywne:

- Stosunkowo młoda populacja w porównaniu do innych krajów Europy – średnia wieku około 38 lat
- Znaczące zasoby siły roboczej – około 16 milionów ludzi aktywnych zawodowo

Czynniki negatywne:

- Polska wykazuje emigrację – szczególnie młodych ludzi
- Spadek populacji kraju, starzejące się społeczeństwo, spadek współczynnika dzietności (GUS: spadek populacji o 1 mln do 2030)
- Powolna integracja uchodźców

1.3.4. Równość płci i inkluzywność

Czynniki pozytywne:

- Znaczny udział kobiet na rynku pracy – około 64% (wg PIE, Sytuacja kobiet w Polsce z perspektywy społeczno-ekonomicznej, 2023)
- Polska ma rosnące ruchy feministyczne i działania na rzecz równości płci

Czynniki negatywne:

- Polska plasuje się na 33. miejscu w Global Gender Gap Index (spośród 146 krajów)
- problemy z dyskryminacją kobiet – szczególnie w sektorach technicznych i naukowych
- problemy z prawami osób LGBT+ – polska marka jest postrzegana za granicą jako nietolerancyjna, choć badania wskazują na stopniową poprawę postrzegania praw osób LGBT+ w Polsce (szczególnie wśród młodzieży)
- negatywna reputacja w kwestii poszanowania praw człowieka (wskazania respondentów)

1.3.5. Zdrowie publiczne

Czynniki pozytywne:

- system opieki zdrowotnej porównywalny z krajami europejskimi
- rosnąca świadomość zdrowotna – szczególnie wśród młodzieży

Czynniki negatywne:

- wysokie wskaźniki zdrowotne związane z biedą i stresem (nadwaga, choroby sercowe)
- problemy z uzależnieniami i stereotyp "narodu pijącego"

1.3.6. Relacje społeczne i kapitał społeczny

Czynniki pozytywne:

- wysoki kapitał społeczny w momentach kryzysów – mobilizacja, wspólne działanie
- tradycja budowania wspólnoty – samorządy, organizacje pozarządowe itp.

Czynniki negatywne:

- niskie zaufanie do instytucji – ludzie nie ufają władzom, mediom, politykom
- społeczeństwo jest rozproszone – brak wspólnego celu
- zawiść i brak chęci do współpracy w codziennym życiu, brak zaufania do siebie nawzajem (wskazania respondentów)
- utrzymujące się podziały ideologiczne – konserwatyzm vs. liberalizm
- utrzymujące się podziały w nowych obszarach, np. ze względu na stosunek do wojny na Ukrainie (podejście pro-ukraińskie vs. izolacyjne)

1.3.7. Turystyka kulturalna i dziedzictwo

Czynniki pozytywne:

- bogata historia i dziedzictwo – UNESCO World Heritage Sites
- występowanie miast o silnej marce – Kraków, Warszawa, Gdańsk
- bogata tradycja artystyczna – kino, literatura, muzyka

Czynniki negatywne:

- skojarzenia dziedzictwa z negatywnymi wydarzeniami na poziomie światowym – II Wojna Światowa, Holokaust, komunizm
- brak jasnego, pozytywnego narratywu dotyczącego swojej historii
- kojarzenie marki polskiej z traumą historyczną, a nie z osiągnięciami (wskazania respondentów)

1.3.8. Styl życia i konsumpcja

Czynniki pozytywne:

- rosnący poziom konsumpcji – szczególnie wśród młodzieży
- rosnący sektor usług i handlu detalicznego
- Polska moda zdobywa międzynarodowe uznanie

Czynniki negatywne:

- zachowania konsumpcyjne postrzegane są przez pryzmat nadmiernej konsumpcji tanich, niskiej jakości dóbr ze Wschodu
- chaotyczna estetyka publiczna – billboardy, krzykliwe reklamy, brak harmonii urbanistycznej
- polski krajobraz urbanistyczny – brak spójnej wizji estetycznej (wskazania respondentów)

1.4. CZYNNIKI TECHNOLOGICZNE

Polski sektor technologiczny w latach 2024-2025 stanowi jedną z najjaśniejszych kart w portfolio zasobów konkurencyjnych kraju i oferuje najszerszą szansę na fundamentalny *rebranding* Polski na arenie międzynarodowej – od narodu postrzeganego poprzez pryzmat historii i tradycji, ku krajowi postrzeganemu jako centrum innowacji i twórczości cyfrowej.

Polski przemysł IT przyciąga zainteresowanie największych światowych korporacji technologicznych – Google, Meta, Amazon, Microsoft utrzymują znaczące centra badawczo-rozwojowe w polskich miastach, szczególnie w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu. Z kolei Polski przemysł gier wideo utrzymuje pozycję europejskiego lidera, z takimi światowymi znanymi studiami jak CD Projekt Red (twórcy serii Wiedźmin), Techland (seria Dying Light) czy Playtech, których produkty sprzedawane są na całym świecie i generują miliardy dolarów przychodu. Jednak najbardziej obiecującą szansą dla polskiej marki technologicznej jest rosnące zaangażowanie polskimi start-upami i wsparcie instytucji badawczych, co pozycjonuje Polskę jako potencjalny europejski *hub* AI.

Również transformacja energetyczna Polski, chociaż wciąż niedofinansowana, wykazuje przyspieszenie – polska energia odnawialna (wiatrowa, słoneczna) osiągnęła moc około 18-20 GW w 2024 r. (wzrost z 15 GW w 2023), z ambicyjnym celem osiągnięcia 42.5% udziału OZE do 2030 r. Ta transformacja, jeśli będzie konsekwentnie promowana, może pozycjonować Polskę jako "Green Tech Hub" Europy Środkowo-Wschodniej.

Polska musi zatem wykorzystać okno czasowe, w którym sektor technologiczny i innowacyjny stanowi rzeczywistość, mierzalną oraz międzynarodowo uznaną przewagę konkurencyjną, aby przeprogramować wizerunek narodu – od kraju kojarzonego z przeszłością, ku krajowi postrzeganemu jako twórca przyszłości, gdzie polska inteligencja, kreatywność i przedsiębiorczość są rozpoznawane na całym świecie. Poniżej

zaprezentowano główne czynniki technologiczne wpływające na kształtowanie siły marki Polski.

1.4.1. Innowacyjność i R&D

Czynniki pozytywne:

- Rosnący sektor R&D – około 1.5-2% PKB wydatkowanych jest na badania i rozwój
- Silny sektor IT i branża gier – lider europejski, *hub* IT: 300 tys. specjalistów, eksport gier ~1 mld EUR (2024, PwC); startupy (np. DocPlanner)
- Duży potencjał m.in. w biotechnologii, matematyce, fizyce, informatyce

Czynniki negatywne:

- Mniejsze wydatki na R&D niż kraje Europy Zachodniej
- emigracje naukowców
- luka w promocji, zależność od zagranicznych platform (wskazania respondentów)

1.4.2. Sektor IT i branża gier

Czynniki pozytywne:

- pozycja europejskiego lidera w branży gier – producent około 5-10% wszystkich gier na świecie
- dobra światowa reputacja branży
- wysoko wykwalifikowane zasoby ludzkie – programiści polscy są poszukiwani przez międzynarodowe korporacje
- eksport usług telekomunikacyjnych, informatycznych i informacyjnych (GUS, NBP, Międzynarodowy handel usługami Polski w 2022 roku)

Czynniki negatywne:

- emigracja utalentowanych specjalistów IT
- słaba rozpoznawalność polskiej marki technologicznej na świecie (wskazania respondentów)

1.4.3. Cyfryzacja i internet

Czynniki pozytywne:

- rosnące pokrycie szerokopasmowym internetem
- inwestycje w sieć 5G
- dynamiczny rozwój sektora telekomunikacyjnego

Czynniki negatywne:

- Polska cyfryzacja jest wciąż poniżej standardów Europy Zachodniej
- Nierówności cyfrowe w regionach (Eurostat: 80% dostępu, ale słabszy na wsi)
- Brak infrastruktury cyfrowej może być przeszkodą dla biznesu zdalnego

1.4.4. Transformacja energetyczna

Czynniki pozytywne:

- inwestycje w energię odnawialną – wiatr, energia słoneczna
- potencjał w energii wiatrowej
- inwestycje w technologie czystej energii

Czynniki negatywne:

- silne uzależnienie od paliw kopalnianych – około 80% energii pochodzi z węgla
- opóźnienie w transformacji energetycznej w stosunku do krajów Europy Zachodniej
- polska marka jest postrzegana jako kraj "węglowy" – to wpływa negatywnie na wizerunek
- problemy na linii Polska - Unia Europejska wynikające z porozumień w kwestiach klimatycznych tworzące negatywne tło dla budowania silnej marki Polski

1.4.5. Technologia transportu

Czynniki pozytywne:

- inwestycje w transport publiczny
- inwestycje w szybką kolej
- potencjał w mobilności elektrycznej (wzrasta infrastruktura ładowania, prowadzone są badania nad litowo-jonowymi ogniwami - Lublin Tech, itp.)

Czynniki negatywne:

- jakość transportu publicznego wciąż poniżej standardów Europy Zachodniej
- wysokie wartości emisyjne transportu – szczególnie w miastach
- polska jakość powietrza ulega znacznemu pogorszeniu w okresach zimowych, kształtując negatywny wizerunek miast

1.4.6. Agritech i innowacje w rolnictwie

Czynniki pozytywne:

- inwestycje w nowoczesne technologie
- potencjał w *precision farming* i *organic farming*
- wysoki potencjał innowacyjny (polskie startupy, np. AgriTech solutions IoT sensory, drony; uniwersyteckie programy badawcze w SGGW, UP Poznań, UWM Olsztyn itp.)

Czynniki negatywne:

- przewaga rolnictwa tradycyjnego – małe farmy rodzinne, niskie nasycenie technologią
- ograniczona promocja innowacji rolniczych za granicą
- skojarzenie polskiej marki rolniczej z tradycją, a nie z nowoczesną innowacją

1.4.7. Bezpieczeństwo cybernetyczne

Czynniki pozytywne:

- rosnący sektor *cybersecurity*
- szeroki zasób talentów w *cybersecurity* – specjaliści polscy są znani na świecie

Czynniki negatywne:

- niedostateczna promocja w obszarze *cybersecurity*
- narażenie na cyberataki – szczególnie w związku z wojną na Ukrainie

1.5. PODSUMOWANIE

Analiza czynników otoczenia PEST dla polskiej marki narodowej ujawnia fundamentalny paradoks, który stanowi zarówno największe wyzwanie, jak i największą szansę dla strategii budowania tożsamości kraju.

Z jednej strony, Polska dysponuje rzeczywistym, mierzalnym potencjałem konkurencyjnym we wszystkich czterech wymiarach analizy: stabilną (choć spolaryzowaną) podstawą polityczną, zdywersyfikowaną gospodarką o rosnącym udziale innowacyjnych sektorów, kreatywnym społeczeństwem o bogatym kapitale ludzkim, oraz szybko rozwijającą się infrastrukturą technologiczną.

Jednocześnie, polska marka na arenie międzynarodowej pozostaje nieprecyzyjna, rozproszona i archaiczna – Polska jest przede wszystkim postrzegana przez kontekst narracji historycznych (II Wojna Światowa, Holokaust, komunizm), a dopiero wtórnie poprzez swoje współczesne osiągnięcia i potencjał przyszłościowy. Problem nie polega zatem na braku potencjału marki Polski, lecz na braku strategicznej wizji i konsekwentnego, skoordynowanego działania mającego na celu przesunięcie międzynarodowej percepcji Polski z "narodu z bogatą historią" ku "krajowi tworzącemu przyszłość".

Polska stoi u progu krytycznego wyboru: może kontynuować tradycyjny, reaktywny model promocji kraju – reagując na bieżące wydarzenia, trendy i kryzysy – lub może przyjąć proaktywny model strategicznego budowania marki, który będzie się opierał na rzeczywistych potencjałach (IT, innowacyjność, turystyka, rolnictwo ekologiczne) i wartościach (solidarność, kreatywność, otwartość), oraz konsekwentnie promować ten obraz na wszystkich poziomach – od zagranicznych mediów, poprzez dyplomację biznesową, aż po zaangażowanie polskich obywateli jako ambasadorów kraju.

Następne fazy budowania strategii polskiej marki muszą opierać się na głębokim zrozumieniu, że autentyczna, trwała marka narodowa nie powstaje poprzez pojedyncze kampanie marketingowe lub slogany, lecz poprzez konsekwentne, wieloletnie działania mające na celu rzeczywistą transformację oraz równoległy, profesjonalny przekaz komunikacyjny, który będzie skutecznie artykułować rzeczywiste zmiany dla międzynarodowej publiczności.

2. ANALIZA STANU OBECNEGO – ANALIZA 5 SIŁ PORTERA

Analiza 5 sił Portera może być skutecznie zastosowana do oceny pozycji konkurencyjnej marki narodowej, rozumianej jako „produkt” konkurencyjności krajów o uwagę, inwestorów, talenty, turystów czy wymianę gospodarczą.

W tym ujęciu Polska funkcjonuje na globalnym rynku destynacji, gospodarek i kultur, a jej marka mierzy się z presjami analogicznymi do tych działających w branżach komercyjnych. Poniżej omówione zostały główne składowe modelu 5 sił.

2.1. SIŁA KONKURENCJI – IDENTYFIKACJA PODMIOTÓW

Poziom oddziaływania: wysoki - Polska konkuruje bezpośrednio z krajami o podobnym profilu ekonomicznym, kulturowym i turystycznym. Główni konkurenci to:

- silne marki europejskie (por. tabela 1),
- rosnące w siłę marki europejskie (por. tabela 2),
- globalni konkurenci (por. tabela 3).

Tabela 1. Silne marki europejskie będące głównymi konkurentami marki Polska.

Kraj/marka	Pozycjonowanie	Siła marki	Główne atuty	Zagrożenie
Niemcy	Doskonałość inżynierska, jakość, innowacja	Bardzo silna	Technologia, niezawodność, inwestycje	Ekspansja w sektorach technologii i motoryzacji
Francja	Luksus, kultura, gastronomia, dziedzictwo	Bardzo silna	Wino, moda, sztuka, styl życia	Turystyka premium
Włochy	Design, moda, dziedzictwo, Dolce Vita	Bardzo silna	Marki luksusowe, sztuka, styl życia	Branże kreatywne
Holandia	Innowacja, rolnictwo, zrównoważony rozwój	Silna	Food tech, innowacje rolne	Dominacja w agrobiznesie
Szwajcaria	Precyzja, jakość, stabilność	Bardzo silna	Luksus, zegarki, sektor bankowy	Pozycjonowanie ekskluzywne
Skandynawia (SE, NO, DK)	Design, zrównoważony rozwój, jakość życia	Silna	ESG, design, wysoki indeks szczęścia	Model społeczny, innowacje

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Rosnące w siłę marki europejskie będące głównymi konkurentami marki Polska.

Kraj/marka	Pozycjonowanie	Dynamika	Czynniki wzmacniające	Zagrożenie
Czechy	Wartość, stosunek jakości do ceny	Rosnąca	Bliskość geograficzna, niższe koszty	Bezpośrednia konkurencja
Węgry	Centra technologiczne (<i>tech hubs</i>), przemysł motoryzacyjny	Rosnąca	Inwestycje zagraniczne (FDI), talenty technologiczne	Sektor technologiczny
Portugalia	Zrównoważony rozwój, jakość	Rosnąca	Pozycjonowanie ESG, przemysł winiarski	Segment win premium
Grecja	Turystyka, klimat śródziemnomorski	Średnia	Turystyka morska, kultura	Konkurencja w turystyce

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Globalni konkurenci będący głównymi konkurentami marki Polska.

Kraj/marka	Pozycjonowanie	Dynamika	Zagrożenie
USA	Innowacja, wolność, możliwości	Bardzo silna	Globalny gigant technologiczny, międzynarodowy wpływ
Chiny	Produkcja, technologia, inwestycje	Rosnąca	Inwestycje w ramach BRI, przywództwo technologiczne
Indie	Usługi technologiczne, młoda populacja	Rosnąca	Outsourcing IT, zasoby talentów
Brazylia	Rolnictwo, surowce	Stabilna	Dominacja w eksporcie żywności
Nowa Zelandia	Jakość, zrównoważony rozwój, czysty wizerunek	Rosnąca	Pozycjonowanie w segmencie <i>agri-premium</i>

Źródło: opracowanie własne.

2.1.1. Czynniki wpływające na rywalizację

Rywalizacja między krajami w obszarze budowania marki narodowej jest wyjątkowo intensywna, a Polska funkcjonuje w jednym z najbardziej konkurencyjnych środowisk na świecie. Wynika to przede wszystkim z liczby podmiotów uczestniczących w tej grze – na globalnym rynku istnieje około 195 państw, z których wiele aktywnie inwestuje w rozwój swojej marki, pozycjonowanie w mediach oraz profesjonalne kampanie marketingowe. Duża liczba graczy powoduje, że konkurencja o uwagę międzynarodową jest niezwykle silna.

Dodatkowym wyzwaniem jest fakt, że Polska konkuruje z grupą krajów o bardzo podobnej sile gospodarczej i wizerunkowej. Dotyczy to zwłaszcza państw Europy Środkowo-Wschodniej oraz wybranych krajów południowej części UE, takich jak Czechy, Słowacja, Węgry, Rumunia czy Portugalia. Kraje te oferują zbliżone korzyści – np. relatywnie niskie koszty pracy, rozwijającą się infrastrukturę, atrakcyjność dla inwestycji zagranicznych czy bogate dziedzictwo kulturowe. Brak wyraźnej różnicy między ofertami poszczególnych państw zwiększa presję, by Polska konsekwentnie budowała unikalną propozycję wartości.

Rynek marek narodowych charakteryzuje się ograniczoną możliwością wzrostu. Uwaga inwestorów, talentów czy turystów jest zasobem stałym – zdobycie większego udziału oznacza przejęcie zainteresowania od innych krajów. Jest to więc rynek o charakterze konkurencji zero-jedynkowej (zero-sum), co dodatkowo zwiększa intensywność rywalizacji.

Dodatkowo większość krajów oferuje podobne komunikaty – bezpieczeństwo, atrakcyjność inwestycyjną, bogatą kulturę czy nowoczesność. Niski poziom zróżnicowania sprawia, że budowanie marki narodowej wymaga szczególnego nacisku na elementy unikalne, których inne kraje nie mogą łatwo skopiować.

Rywalizację wzmacnia także fakt, że koszty zmiany wyboru kraju przez kluczowe grupy odbiorców są bardzo niskie. Zarówno turysta, inwestor, jak i specjalista mogą z łatwością zmienić kierunek podróży, relokacji czy alokacji kapitału. Brak istotnych barier „przełączenia” oznacza, że Polska musi stale konkurować jakością doświadczeń, atrakcyjnością oferty oraz reputacją.

Co więcej, kraj jako „produkt” nie może wycofać się z rynku – jego obecność jest trwała, a wszelkie kryzysy polityczne, gospodarcze czy społeczne natychmiast wpływają na postrzeganie marki i długo utrzymują się w percepcji międzynarodowej. Oznacza to, że rywalizacja jest nieprzerwana i długofalowa.

Wreszcie, poziom lojalności wobec marek narodowych jest stosunkowo niski. Percepcja Polski jest często kształtowana przez jednorazowe doświadczenia, aktualne newsy, wydarzenia polityczne lub krótkotrwałe interakcje odwiedzających. Oznacza to, że Polska musi prowadzić konsekwentne działania wizerunkowe, ponieważ opinia odbiorców jest zmienna i podatna na szybkie zmiany.

2.1.2. Polska pozycja w rankingach międzynarodowych

Międzynarodowe rankingi marek narodowych stanowią obiektywny barometr postrzegania kraju przez opinię publiczną, inwestorów, turystów i społeczność naukową. Choć zawsze należy traktować je z pewnym dystansem – gdyż każdy ranking ma własną metodologię i priorytety – pozycja Polski w tych zestawieniach ujawnia kluczowe dysproporcje między rzeczywistym potencjałem kraju a jego międzynarodową reputacją.

Analiza obecnej pozycji Polski w głównych rankingach pokazuje paradoks: kraj wykazuje mocne osiągnięcia w obszarach ekonomicznych, turystycznych i jakości życia, jednocześnie zmagając się z wizerunkiem niepewności w wymiarach politycznym i medialno-informacyjnym. Ta asymetria jest charakterystyczna dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej, które znajdują się w fazie transformacji percepcyjnej – przechodzą z wizerunku krajów post-komunistycznych ku wizerunkowi nowoczesnych, innowacyjnych gospodarek.

Poniższe zestawienie (por. tabela 4) prezentuje pozycję Polski w sześciu kluczowych rankingach międzynarodowych, które mają największe znaczenie dla budowania marki narodowej. Każdy z nich mierzy inny wymiar postrzegania kraju i wskazuje na konkretne obszary siły oraz luki wizerunkowe, które wymagają strategicznego zaangażowania.

Tabela 4. Pozycja Polski w wybranych rankingach międzynarodowych.

Ranking	Polska pozycja	Trend	Oddziaływanie
Anholt Nation Brand Index	~28 (z 60)	Stabilny	Marka średniego poziomu, niewyróżniająca się
Good Country Index	~23 (z 169)	Rosnący	Negatywny odbiór wewnątrz UE, poniżej średniej
World Press Freedom Index	~47 (z 180)	Zmienny	Negatywny odbiór wewnątrz UE, poniżej średniej
Quality of Life Index	~35 na świecie	Rosnący	Pozytywny odbiór
Tourism Ranking (UNWTO)	~13 w Europie	Rosnący	Pozytywny odbiór
FDI Attractiveness	~6 w Europie	Stabilny/rosnący	Umiarkowana atrakcyjność

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencje dla marki Polski: Intensywna rywalizacja powoduje, że przewagi Polski (m.in. gospodarka, bezpieczeństwo, kultura) muszą być konsekwentnie komunikowane, aby wyróżnić się na tle bardzo licznej grupy konkurentów.

2.2. GROŹBA POJAWIENIA SIĘ SUBSTYTUTÓW (INNE KRAJE LUB ALTERNATYWNE ROZWIĄZANIA)

Poziom: średni do wysokiego - „substytutem” dla marki Polski są wszystkie alternatywne wybory, jakie może podjąć turysta, inwestor, student czy osoba utalentowana.

Przykłady wykorzystania substytutów:

- inwestor może przenieść projekt do Czech, Litwy, Portugalii, a nawet Azji w zależności od typu inwestycji
- turysta zainteresowany kulturą Europy Środkowej może wybrać Pragę, Wiedeń czy Budapeszt
- wykwalifikowany specjalista może przenieść się do Niemiec, Holandii, Kanady czy Skandynawii
- studenci mogą wybierać bardziej rozpoznawalne uczelnie europejskie

Zidentyfikowane grupy substytutów

Przeprowadzona analiza zidentyfikowała cztery odrębne kategorie substytutów, które w różnym stopniu zagrażają pozycji marki Polski. Każda z nich operuje innymi mechanizmami konkurencji i wymaga różnych strategii obronnych.

Substytut 1: Inne kraje o podobnych atrybutach

Pierwsza grupa substytutów to inne państwa, które oferują porównywalne atrybuty gospodarcze, kulturalne lub turystyczne. W tym segmencie Polska zмага się z krajami, które albo są geograficznie bliższe, albo posiadają silniejszą międzynarodową markę (por. tabela 5). Polska talent technologiczny konkuruje z Indiami, USA i Niemcami – krajami o znacznie bardziej rozpoznawalnych ekosystemach start-upowych i silniejszych marach technologicznych. Polska przystępna cenowo żywność rywalizuje z Czechami, Węgrami i Bułgarią, które posiadają podobny profil ekonomiczny, ale mogą być zlokalizowane bliżej geograficznie i/lub bardziej znane nabywcom z innych krajów. Polska wartość turystyczna konkuruje z Bałkanami i Rumunią, które budują bardziej egzotyczne i nowatorskie narracje.

Ta grupa substytutów jest szczególnie niebezpieczna, ponieważ oferuje bardzo podobne produkty przy minimalnych różnicach w cenie, jakości lub dostępności. Dla inwestora czy turysty koszt przejścia od Polski do Czechy czy Węgier jest bardzo niski.

Tabela 5. Zidentyfikowane grupy substytutów – grupa 1.

Atrybut Polski	Substytut	Podstawa przewagi konkurencyjnej substytutu
Talent technologiczny	Indie, USA, Niemcy	Silniejszy, bardziej rozpoznawalny kraj
Przystępna cenowo żywność	Czechy, Węgry, Bułgaria	Bliskość geograficzna, podobny profil
Dziedzictwo kulturowe	Czechy, Węgry	Bardziej znane destynacje (Praga, Budapeszt)
Wartość turystyczna	Bałkany, Rumunia	Nowsze, bardziej egzotyczne narracje
Produkcja/ manufacturing	Chiny, Wietnam	Bardziej dojrzałe ekosystemy przemysłowe
Zrównoważony rozwój	Skandynawia, Holandia	Bardziej zaawansowane modele ESG

Źródło: opracowanie własne.

Substytut 2: Globalne marki (zamiast marek krajowych)

Druga grupa substytutów to światowe giganty – firmy i marki, które zastępują krajowe marki (por. tabela 6). Zamiast inwestować w polską technologię, inwestor wybiera Google'a, Apple'a czy Amazona. Zamiast szukać polskiego rzemiosła, konsument kupuje LVMH czy Hermès. Zamiast jeść polską kuchnię, turysta wybiera międzynarodową sieć restauracyjną.

Ta kategoria substytutów jest szczególnie groźna dla marek krajowych, ponieważ oferuje: (1) większą rozpoznawalność globalną, (2) standaryzację i przewidywalność, (3) prestiż i aspiracyjność.

Tabela 6. Zidentyfikowane grupy substytutów – grupa II.

Substytut	Wpływ
Globalne giganty technologiczne (Google, Apple, Amazon)	Zamiast „polskiej technologii” – wybór „globalnej technologii”
Marki luksusowe (LVMH, Hermès)	Zamiast „polskiego rzemiosła” – „globalny luksus”
Międzynarodowe sieci gastronomiczne	Zamiast „polskiej kuchni” – „międzynarodowa gastronomia”
Globalne platformy edukacyjne (Coursera, Udacity)	Zamiast „polskich uczelni” – „globalne kursy online”

Źródło: opracowanie własne.

Substytut 3: Społeczności cyfrowe

Trzecia grupa substytutów to cyfrowe alternatywy dla fizycznego doświadczenia Polski (por. tabela 7). Reddit czy Discord zastępują bezpośrednią wizytę w Polsce – można uzyskać informacje, poradę i wejść w społeczność online. Wirtualna turystyka (wideo 360°, metaverse) zastępuje rzeczywistą podróż. Serwisy streamingowe jak Netflix zastępują poszukiwanie polskich produkcji kulturalnych, a influencerzy zastępują oficjalne kanały promocji kraju.

Ta kategoria substytutów odzwierciedla globalną zmianę w sposobie, w jaki ludzie konsumują doświadczenia i informacje. Młodsze pokolenia mogą poznać kraj, bez konieczności fizycznej podróży. Mogą budować więzi społeczne bez tradycyjnych pośredników itd.

Ta grupa substytutów rośnie eksponentalnie wraz z rozwojem technologii. Jest szczególnie niebezpieczna dla sektora turystyki i edukacji.

Tabela 7. Zidentyfikowane grupy substytutów – grupa III.

Substytut	Wpływ
Społeczności online (Reddit, Discord)	Zamiast odwiedzić Polskę — kontakt online
Wirtualna turystyka (wideo 360°, metaverse)	Zamiast podróży — doświadczenia cyfrowe
Treści streamingowe	Zamiast poszukiwania produkcji krajowych — konsumpcja globalnych treści na Netflixie
Influencerzy i twórcy mediów społecznościowych	Zamiast marek narodowych — marki osobiste

Źródło: opracowanie własne.

Substytut 4: Nowe, rosnące marki regionalne

Czwarta grupa substytutów to nowe marki krajów regionu Europy Środkowo-Wschodniej i dalszych, które dynamicznie budują swoje pozycje na arenie międzynarodowej (por. tabela 8).

Te kraje, działając z mniejszymi budżetami niż tradycyjne potęgi takie jak Niemcy czy Francja, osiągają niezwykle rezultaty poprzez: (1) jasno zdefiniowaną, unikatową narrację, (2) skoncentrowane wysiłki na określonych segmentach odbiorczych, (3) efektywne wykorzystanie mediów społecznościowych i influencerów, (4) konsekwencję w budowaniu marki przez wiele lat.

Ta grupa substytutów jest szczególnie niebezpieczna, ponieważ konkuruje bezpośrednio z Polską w tych samych segmentach odbiorczych i geograficznych, przy jednoczesnym posiadaniu bardziej wyraźnych, bardziej nowoczesnych narracji wizerunkowych.

Tabela 8. Zidentyfikowane grupy substytutów – grupa IV.

Nowa marka	Zagrożenie
Czechy – „Prague magic”	Silna konkurencja o europejskich turystów
Węgry – „Budapest cool”	Konkurencja w turystyce i przyciąganiu inwestycji
Rumunia – „Transylvania mystery”	Dynamiczny segment niszowy, który rośnie globalnie
Balkany – „Untouched nature”	Atrakcyjne pozycjonowanie w segmencie sustainability

Źródło: opracowanie własne.

Konsekwencja dla marki Polski: Potrzeba zaoferowania unikalnych powodów do wyboru (ang. *competitive uniqueness*), zamiast konkurencji cenowo-kosztowej.

2.3. SIŁA PRZETARGOWA ODBIORCÓW MARKI POLSKI

Poziom: wysoki - markę Polski ocenia wiele grup, które mają dużą siłę wpływu na jej pozycjonowanie. Kluczowe grupy odbiorców to inwestorzy zagraniczni, turyści, studenci i profesjonaliści rozważający migrację, partnerzy polityczni i gospodarczy, media i opinia publiczna międzynarodowa, jak również obywatele Polski.

2.3.1. Nabywcy o wysokiej sile przetargowej

Segment 1: Inwestorzy międzynarodowi (decydenci FDI) - siła przetargowa: b. wysoka

Inwestorzy międzynarodowi podejmujący decyzje o bezpośrednich inwestycjach zagranicznych posiadają praktycznie pełną kontrolę nad procesem selekcji kraju. Polska w tym kontekście funkcjonuje jako jeden z mnóstwa „na sprzedaż” – kraj, który musi „sprzedać się” inwestorowi, a nie odwrotnie. Główne charakterystyki ich siły przetargowej zaprezentowano w tabeli poniżej (por. tabela 9).

Tabela 9. Charakterystyki siły przetargowej inwestorów międzynarodowych.

Charakterystyka	Wpływ
Wybierają spośród ponad 100 krajów	Polska = jedna z wielu opcji
Marginalni decydenci	Drobne szczegóły mogą zadecydować o wyborze
Brak kosztów zmiany decyzji	Mogą łatwo przenieść inwestycję do Czech, Węgier czy Słowacji
Wysoka wrażliwość na koszty	Koszty mogą przeważać nad innymi czynnikami
Obawy dot. ESG/ governance	Problemy z wolnością mediów = sygnał ostrzegawczy

Źródło: opracowanie własne.

Segment 2: Turyści - siła przetargowa: wysoka

Sektor turystyki charakteryzuje się jednym z najniższych „kosztów przejścia” – turysta może zmienić plany wakacji w ostatniej chwili, przerzucić rezerwacje między hotelami, zmienić kierunek podróży. Polska konkuruje nie tylko z innymi krajami, ale też z całą gamą doświadczeń i rozrywek, którą może wybrać turysta. W tabeli poniżej (por.

tabela 10) zaprezentowano siłę nabywcy oraz przykładowe możliwości wpływu dla poszczególnych segmentów turystów.

Tabela 10. Siła nabywcy oraz przykładowe możliwości wpływu dla różnych segmentów turystów.

Segment	Siła nabywcy	Wpływ
Podróżni luksusowi	Wysoka	Mogą wybrać: Paryż, Rzym, Barcelonę - destynacje o zdecydowanie silniejszym wizerunku. Polska musi zaoferować coś wyjątkowego
Podróżni budżetowi	Wysoka	Mogą wybrać: Czechy lub Węgry – tańsze opcje z podobną ofertą kulturową. Cena jest głównym kryterium
Turyści kulinarni	Wysoka	Mogą wybrać: Francję, Włochy – kraje ze zdecydowanie silniejszą marką gastronomiczną. Polska kuchnia nie ma globalnej reputacji
Turyści kulturowi	Średnia	Polska ma mocne zaplecze atrakcji kulturowych (Kraków, Warszawa, UNESCO). Siła nieco niższa – mniej alternatyw
Turyści – miłośnicy przyrody	Średnia	Polska vs. Alpy, Skandynawia – w segmencie przyrody mamy konkurencję, ale możliwości wyróżnienia

Źródło: opracowanie własne.

Segment 3: Nabywcy produktów polskich – siła przetargowa: wysoka

Konsumenci produktów polskich (żywność, technologia, produkty przemysłowe, edukacja) posiadają nieograniczony dostęp do alternatyw. Każdy wybór polskiego produktu jest konkurencją z globalnym rynkiem. W tabeli poniżej (por. tabela 11) zaprezentowano siłę nabywcy oraz przykładowe możliwości wpływu w poszczególnych grupach produktów.

Tabela 11. Siła nabywcy oraz przykładowe możliwości wpływu konsumentów dla różnych typów produktów.

Typ produktu	Siła nabywcy	Wpływ
Żywność/ produkty rolne	Bardzo wysoka	Silna konkurencja w UE; polska żywność oceniana jako „dobra, ale nie premium”; trudność w budowaniu wyższych marż
Technologia/ oprogramowanie	Bardzo wysoka	Klienci łatwo wybierają USA, Indie lub Niemcy; presja cenowa, ryzyko stereotypu „taniego outsourcingu”
Produkty przemysłowe/ manufacturing	Bardzo wysoka	Globalna konkurencja powoduje, że cena i jakość muszą być wyjątkowo konkurencyjne; słaby efekt „country of origin”
Edukacja (studia, programy międzynarodowe)	Wysoka	Konkurencja uczelni z UK, USA i Szwajcarią; trudności w przyciąganiu talentów bez silnej marki akademickiej kraju

Źródło: opracowanie własne.

2.3.2. Czynniki wpływające na siłę przetargową odbiorców

Siła przetargowa odbiorców w odniesieniu do Polski jest wysoka, co wynika z szeregu czynników kształtujących zachowania inwestorów, turystów oraz konsumentów produktów. Jednym z najważniejszych z nich jest szeroka dostępność alternatywnych krajów, które mogą zaspokajać podobne potrzeby. Na globalnym rynku państwa rywalizują o uwagę, inwestycje, turystów i kontrakty, a Polska znajduje się w grupie wielu państw oferujących porównywalne warunki. To oznacza, że odbiorcy mogą łatwo kierować uwagę na inne kraje, jeśli uznają ich ofertę za bardziej atrakcyjną.

Siłę przetargową odbiorców wzmacnia również zróżnicowanie ich potrzeb. Turysta poszukuje innych korzyści niż inwestor, a klient kupujący polską żywność kieruje się innymi kryteriami niż nabywca usług technologicznych. W efekcie żaden kraj – także Polska – nie jest w stanie odpowiedzieć jedną uniwersalną propozycją wartości na potrzeby tak wielu segmentów. Zróżnicowane oczekiwania sprawiają, że poszczególne grupy odbiorców selektywnie wybierają kraje najlepiej dopasowane do ich profilu.

Istotnym elementem jest także niewielki koszt zmiany decyzji, jaki ponoszą nabywcy. Turyści mogą zmienić kierunek podróży w ostatniej chwili, konsumenci mogą bez trudu wybrać produkty z innego kraju, a część projektów biznesowych może zostać przeniesiona do innego państwa z relatywną łatwością. Tak niskie bariery przełączenia sprawiają, że Polska nie może polegać wyłącznie na dotychczasowych decyzjach odbiorców — musi konsekwentnie konkurować o ich uwagę.

Kolejnym czynnikiem jest bardzo wysoka dostępność informacji. Internet, globalne rankingi, porównywarki cen i platformy turystyczne umożliwiają odbiorcom szybkie i proste zestawianie ofert poszczególnych krajów. Oznacza to, że Polska jest stale porównywana z innymi państwami na podstawie danych, opinii, recenzji i narracji medialnych. Każdy brak wyróżników staje się widoczny, a każdy niedopasowany komunikat – natychmiast uwidoczniiony.

Ostatnim znaczącym czynnikiem jest wysoka wrażliwość na cenę, która szczególnie dotyczy segmentów budżetowych: turystów poszukujących tanich wyjazdów, firm szukających outsourcingu czy klientów analizujących stosunek jakości do ceny. W tych grupach nawet niewielkie różnice kosztowe mogą prowadzić do wyboru innego kraju, zwłaszcza jeśli równocześnie oferuje on podobną jakość lub bardziej rozpoznawalną markę narodową.

Konsekwencja dla marki Polski: Siła przetargowa nabywców wobec Polski jest kształtowana przez wiele czynników jednocześnie: szeroki wybór alternatyw, różnorodność oczekiwań, łatwość zmiany decyzji, wysoki poziom dostępnej informacji oraz presję cenową. Razem tworzą one środowisko, w którym Polska musi aktywnie i świadomie budować swoje wyróżniki — w przeciwnym razie nabywcy będą naturalnie kierować uwagę ku bardziej rozpoznawalnym lub bardziej konkurencyjnym krajom.

2.4. SIŁA PRZETARGOWA DOSTAWCÓW MARKI POLSKI

Poziom: średnio-wysoki - „dostawcami” są tu podmioty, które współtworzą markę Polski poprzez swoje działania – państwowe i prywatne. Główni „dostawcy” w kontekście marki narodowej to administracja publiczna i jej jakość (prawo, stabilność, działania dyplomatyczne), biznes i sektor innowacji (poziom technologii, przedsiębiorczość, wielkość eksportu), podmioty powiązane z działaniami kulturowymi, nauką, sportem – ambasadorowie marki², społeczeństwo (kompetencje, postawy społeczne, cechy charakterystyczne), infrastruktura (transport, cyfryzacja, urbanistyka), media krajowe i zagraniczne.

Siła przetargowa określana jest jako średnio-wysoka ze względu na:

- trudność dokonywania szybkiej zmiany i jej wpływu na wizerunek kraju w przypadku większości zidentyfikowanych podmiotów
- zależność od wewnętrznych decyzji kraju, przy jednoczesnym podleganiu presji międzynarodowej
- możliwość wzmacniania lub osłabiania pozycji marki poprzez politykę wewnętrzną

2.4.1. Kluczowi zewnętrzni „dostawcy” wizerunku

Kategoria 1: Media międzynarodowe (siłą przetargowa: wysoka)

Media międzynarodowe to główni architekci globalnego dyskursu o krajach. Ich raporty, narracje i interpretacje określają, jak miliardowe publiczności postrzegają dane państwa. W przypadku Polski media międzynarodowe mają znaczący wpływ, ale niski poziom zainteresowania. Dla globalnych mediów istnieje nad 100 krajów konkurujących o uwagę. Polska nie jest „magnesem medialnym” jak USA, Francja czy Niemcy, więc nie przyciąga medialnego zainteresowania naturalnie.

Polska nie posiada międzynarodowego medium o zasięgu porównywalnym do BBC czy Reutersa, które mogłoby niezależnie kształtować narrację. Polska jest skazana na „pośrednictwo” zagranicznych redakcji. W tabeli poniżej (por. tabela 12) zaprezentowano główne media w kontekście dostarczania wizerunku kraju.

² Operacjonalizacja koncepcji ambasadorów marki Polska, w tym propozycja imiennej listy ambasadorów w kluczowych dziedzinach (sport, kultura, nauka, przedsiębiorczość), została przedstawiona w Aneksie 1.

Tabela 12. Główne media międzynarodowe będące dostarczycielami wizerunku Polski.

Medium	Zasięg	Siła przetargowa	Wpływ na Polskę
BBC, Reuters, Bloomberg, AP	Globalne	Bardzo wysoka	Mogą kształtować narrację o Polsce
Financial Times, Economist, NYT	Media opiniotwórcze	Bardzo wysoka	Silny wpływ na biznes, inwestorów i decyzje strategiczne
Michelin Guide, Saveur (media kulinarne)	Niszowe, premium	Wysoka	Wpływ na segment turystyki kulinarnej
TechCrunch, VentureBeat	Branża technologiczna, inwestorzy	Wysoka	Kształtują postrzeganie polskiego ekosystemu start-upowego
National Geographic, Lonely Planet	Podróże, kultura	Wysoka	Wpływ na turystykę, szczególnie segment <i>backpackers</i> i „ <i>experience travel</i> ”

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania dla Polski:

- Międzynarodowe media poświęcają Polsce mało uwagi
- Media częściej relacjonują w kontekście negatywnym (polityka, wolność mediów)
- Polska nie jest „magnesem medialnym” jak Francja, Niemcy czy kraje skandynawskie
- Potrzeba strategiczna: angażować media międzynarodowe w *storytelling* o polskich innowacjach, sektorach strategicznych i sukcesach

Kategoria 2: Przekazy kreowane przez marki osobiste (siłą przetargowa: średnia)

Druga kategoria dostawców wizerunku to osoby – naukowcy, artyści, przedsiębiorcy, influencerzy – którzy mają międzynarodową rozpoznawalność i mogą artykułować narracje o Polsce poprzez swoje indywidualne platformy, działania i osobisty *branding*. W tabeli poniżej (por. tabela 13) przedstawiono główne typy twórców wraz z ich sposobem oddziaływania na wizerunek Polski.

Tabela 13. Główne grupy marek osobistych będące dostarczycielami wizerunku Polski.

Typ twórcy	Zasięg	Siła	Wpływ na Polskę
Międzynarodowi naukowcy	Środowisko akademickie	Średnia-wysoka	Budują wiarygodność naukową i ekspercką
Liderzy biznesu	Przedsiębiorcy	Średnia-wysoka	Wpływają na postrzeganie B2B i atrakcyjność gospodarczą
Artyści, muzycy	Globalni twórcy	Średnia	Promują kulturę i <i>soft power</i>
Foodies, szefowie kuchni	Segment kulinarny	Średnia	Kształtują narrację o gastronomii i jakości życia
Założyciele startupów	Społeczność technologiczna	Średnia	Budują wizerunek Polski jako kraju innowacji
Aktywiści środowiskowi	Liderzy ESG	Średnia-rośnąca	Wzmacniają narrację o zrównoważonym rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania dla Polski:

- Niewystarczająca liczba globalnych ambasadorów marki Polska
- Dominacja sportowców – brak dywersyfikacji reprezentacji
- Niska widoczność polskich naukowców i ekspertów w debatach globalnych
- Ograniczona widoczność polskich przedsiębiorców i innowatorów
- Słaba obecność polskiej kultury i kreatywnych talentów

Kategoria 3: Organizacje międzynarodowe (siła przetargowa: wysoka)

Trzecia kategoria to organizacje międzynarodowe – instytucje globalne, które tworzą raporty, rankingi, standardy i narracje, które kształtują międzynarodową percepcję krajów. W tabeli poniżej (por. tabela 14) zaprezentowano główne organizacje, które determinują międzynarodową percepcję zdolności gospodarczych Polski.

Tabela 14. Główne organizacje kształtujące międzynarodową percepcję zdolności gospodarczych Polski.

Organizacja	Zasięg	Siła przetargowa	Wpływ na Polskę
ONZ, Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy	Globalny	Wysoka	Tworzą raporty, rankingi i modele rozwojowe, które wpływają na międzynarodową percepcję Polski
Instytucje Unii Europejskiej (KE, PE, Rada UE)	Europejski / globalny w politykach regulacyjnych	Bardzo wysoka	Kształtują regulacje dotyczące gospodarki, klimatu, energetyki i rynku pracy
OECD	Globalny (kraje rozwinięte)	Wysoka	Ustanawia benchmarki, standardy jakości życia, edukacji, administracji i innowacji
Transparency International	Globalny	Wysoka	Indeksy dotyczące korupcji i zarządzania silnie wpływają na reputację kraju
Global Climate Action, IPCC, międzynarodowe sieci klimatyczne	Globalny	Rosnąca	Kształtują narracje dot. zrównoważonego rozwoju, emisji, polityki energetycznej

Źródło: opracowanie własne.

Wyzwania dla Polski:

- Polska jest często oceniana, ale nie uczestniczy we współtworzeniu globalnych narracji i standardów
- Niska widoczność polskich ekspertów w raportach, analizach i debatach prowadzonych przez organizacje międzynarodowe
- Polska częściej odbiera regulacje UE, zamiast aktywnie wpływać na ich kształt
- Słaba reprezentacja polskich specjalistów w grupach doradczych i zespołach eksperckich Unii Europejskiej
- Polska głównie adoptuje, a rzadko współtworzy standardy i benchmarki OECD
- Nisko-średnie wyniki w rankingach (np. Percepcja Korupcji Transparency International) osłabiają wizerunek instytucjonalny kraju
- Polska bywa przedstawiana jako państwo opóźniające transformację klimatyczną, co wpływa na jej reputację w ramach działań klimatycznych

- Niedostateczna obecność polskich ekspertów w międzynarodowych grupach roboczych ds. klimatu i energii

2.4.2. Czynniki wpływające na siłę przetargową dostawców zewnętrznych

Relacje Polski z międzynarodowym środowiskiem medialnym charakteryzują się znaczącymi wyzwaniami wynikającymi z wysokiej konkurencyjności informacyjnej oraz ograniczonego wpływu kraju na globalny obieg medialny. Jednym z kluczowych czynników jest bardzo duża liczba alternatywnych tematów i państw, o których światowe media mogą informować każdego dnia. Oznacza to, że Polska konkuruje o uwagę z ponad setką innych krajów, co naturalnie obniża prawdopodobieństwo pojawiania się w globalnych nagłówkach — szczególnie w kontekście pozytywnym.

Dodatkowo zależność mediów międzynarodowych od Polski jest niewielka. Redakcje globalnych serwisów informacyjnych nie ponoszą żadnego kosztu wizerunkowego ani biznesowego, jeśli całkowicie pominią wydarzenia związane z Polską. Tym samym brak uwagi dla Polski nie generuje dla nich strat, co wzmacnia asymetrię informacyjną i utrudnia budowanie stabilnej obecności w globalnym dyskursie medialnym.

Kolejnym istotnym elementem jest wysoka dywersyfikacja współczesnego ekosystemu medialnego. Informacja przepływa dziś równolegle przez media tradycyjne, portale internetowe, platformy społecznościowe, blogi czy kanały wideo. Ten rozproszony przekaz komunikacyjny sprawia, że zarówno monitorowanie, jak i koordynowanie wizerunku Polski staje się bardzo trudne. Każdy segment mediów działa według innych priorytetów, formatów i odbiorców, co wymaga wielowymiarowej strategii komunikacyjnej.

Problem pogłębia fakt, że media międzynarodowe nie angażują się w *branding* krajów. Ich zadaniem nie jest promocja państw, lecz raportowanie, często koncentrujące się na wydarzeniach problematycznych, kryzysowych lub politycznie kontrowersyjnych. To sprawia, że pozytywne narracje o Polsce rzadko trafiają do globalnego obiegu informacyjnego.

Na tle innych państw Polska zмага się również z ograniczoną siłą własnych kanałów oddziaływania. Kraj nie posiada międzynarodowego medium o znaczeniu porównywalnym do BBC, Reutersa czy AP, które mogłoby kształtować narrację z perspektywy polskiej lub wzmacniać obecność kulturowo-informacyjną Polski na świecie. Brak takiego „narzędzia *soft power*” osłabia zdolność do budowania własnego przekazu i powoduje, że Polska jest skazana na pośrednictwo zagranicznych redakcji.

Konsekwencja dla marki Polski: potrzeba wpływu, aby „dostawcy wizerunku” tworzyli spójny i przewidywalny ekosystem, aby marka Polski była wiarygodna i trwała.

2.5. GROŹBA NOWYCH WEJŚĆ - NOWI GRACZE NA RYNKU KRAJÓW KONKURENCYJNYCH

Poziom: średni - w *brandingu* krajów „nowymi wejściami” mogą być:

- kraje rozwijające się, które modernizują gospodarki (np. kraje bałtyckie,).
- destynacje, które budują agresywny marketing (np. Gruzja, Armenia, RPA).
- państwa przechodzące transformację wizerunkową dzięki dyplomacji i *soft power* (np. Korea Południowa, ZEA, Katar).

Główne źródła presji konkurencyjnej:

- wzrastające inwestycje w profesjonalne strategie *brandingu*
- globalne narzędzia PR i digitalizacji obniżające bariery wejścia na rynek uwagi międzynarodowej
- kraje, które szybko wdrażają innowacje i modernizację, mogące łatwo wyprzedzić bardziej zachowawcze gospodarki

2.5.1. Bariera wejścia dla nowych graczy

Budowanie marki narodowej odbywa się w środowisku, w którym niektóre czynniki wzmacniają pozycję kraju i tworzą wysokie bariery wejścia dla konkurentów, podczas gdy inne osłabiają tę pozycję, otwierając przestrzeń dla państw agresywnie rozwijających własne marki. Polska znajduje się w sytuacji, w której silne zasoby strukturalne i naturalne przewagi zwiększają jej odporność konkurencyjną, ale jednocześnie niedoinwestowanie w markę i niejednoznaczna tożsamość wizerunkowa powodują podatność na działania innych graczy.

2.5.1.1. Wysokie bariery wejścia – czynniki wzmacniające pozycję Polski

Polska posiada szereg cech, które trudno skopiować i które stanowią trwałe fundamenty przewagi konkurencyjnej. Po pierwsze, kraj ma już ustabilizowaną i rozpoznawalną percepcję międzynarodową. Nawet jeśli postrzeganie to jest neutralne, sama znajomość marki daje przewagę nad państwami, które dopiero próbują zaistnieć w świadomości globalnej opinii publicznej.

Kolejnym atutem jest położenie geograficzne w samym centrum Europy, które przekłada się na logistyczną wygodę, atrakcyjność inwestycyjną i bliskość głównych rynków gospodarczych. Te cechy są niemożliwe do skopiowania przez inne kraje, co czyni je naturalną barierą wejścia.

Polska korzysta również z ponad 20 lat członkostwa w Unii Europejskiej, które wzmacnia wiarygodność instytucjonalną, podnosi standardy regulacyjne i buduje stabilność polityczno-gospodarczą. Jest to kluczowy czynnik, który dla wielu inwestorów stanowi podstawowe kryterium wyboru miejsca lokowania kapitału.

Następnym ważnym elementem są postępujące inwestycje w infrastrukturę – drogową, kolejową, energetyczną i cyfrową. Ta modernizacja czyni Polskę coraz bardziej konkurencyjną zarówno jako kierunek turystyczny, jak i miejsce prowadzenia biznesu.

Polska dysponuje również jednym z największych zasobów kompetencji technologicznych w Europie – szacuje się, że kraj ma ponad 600–650 tysięcy specjalistów IT oraz inżynierów. Ten kapitał ludzki stanowi kluczową barierę wejścia dla państw, które próbują budować podobne przewagi bez odpowiednio rozwiniętego rynku pracy.

Wreszcie, Polska nadal utrzymuje istotną przewagę kosztową względem krajów Europy Zachodniej. Koszty pracy są wyższe niż w państwach Europy Wschodniej, ale w zestawieniu z Niemcami czy Francją Polska pozostaje konkurencyjna kosztowo, jednocześnie oferując wysoką jakość usług i stabilność operacyjną.

2.5.1.2. Niskie bariery wejścia – czynniki osłabiające i generujące zagrożenia

Pomimo wielu mocnych stron, istnieją również obszary, w których Polska jest podatna na konkurencję. Jednym z nich jest wizerunek polityczny, który mimo poprawy w rankingach (np. wzrost w World Press Freedom Index z 57. na 47. miejsce) nadal pozostaje problematyczny. Wizerunek państwa jest niezwykle podatny na zmiany polityczne i medialne, co może łatwo zostać wykorzystane przez inne kraje o bardziej stabilnym profilu reputacyjnym.

Kolejnym wyzwaniem jest słabe zróżnicowanie polskiej marki narodowej. Polska nie posiada jeszcze mocno utrwalonego, jednoznacznego „DNA marki”, co powoduje, że jest postrzegana jako stosunkowo łatwo zastępowalna przez sąsiadów lub państwa oferujące podobne wartości. W świecie, w którym kraje inwestują ogromne środki w wyróżnienie się, brak unikalnej tożsamości stanowi poważne ryzyko.

Trzecim obszarem jest niewystarczająca historia inwestycji Polski w budowę swojej marki. Podczas gdy państwa takie jak Hiszpania, Portugalia, kraje skandynawskie czy ZEA prowadzą konsekwentne, wieloletnie kampanie wizerunkowe, Polska dopiero wchodzi w etap bardziej świadomego zarządzania marką narodową. Brak wcześniejszej spójnej strategii powoduje, że nowi lub bardziej aktywni gracze mogą łatwo zdobywać przestrzeń komunikacyjną, którą Polska nie w pełni zagospodarowała.

Konsekwencja dla marki Polski: Polska musi stale inwestować w rozwój, innowacyjność oraz komunikację wartości marki, aby nie tracić pozycji.

2.6. PODSUMOWANIE

Porterowskie spojrzenie ujawnia, że Polska funkcjonuje w środowisku intensywnej rywalizacji, gdzie nieustannie konkuruje z innymi krajami o inwestorów, turystów, talenty i uwagę globalnych mediów. Jednocześnie jest narażona na presję substytutów – zarówno ze strony innych państw o podobnych atrybutach, jak i globalnych marek oraz społeczności cyfrowych. Analiza ta uwidacznia także duże znaczenie siły nabywców (turystów, inwestorów, konsumentów), a także rosnący wpływ międzynarodowych dostawców wizerunku – mediów, influencerów i organizacji globalnych.

2.6.1. Kluczowe wyzwania dla budowania marki Polski w ujęciu 5 sił Portera

Wykorzystanie 5 sił Portera do marki narodowej pozwala nazwać presje konkurencyjne, które kształtują skuteczność polskiego *brandingu*. Badania IDI podkreślają konieczność spójnej strategii, bo obecnie komunikacja jest rozproszona i chaotyczna, co obniża efektywność przekazu. Wnioski z badań fokusowych mówią o słabej promocji i potrzebie redefinicji kluczowych obszarów budowania wizerunku. Historyczne diagnozy wskazują dodatkowo na brak koordynacji działań i niedostateczną obronę wizerunku kraju na zewnątrz (por. MSZ, Marka Polska- koncepcja, 2018). Poniżej zaprezentowano kluczowe wyzwania budowania silnej marki Polski w oparciu o przeprowadzoną analizę.

1. Rywalizacja między istniejącymi „graczami” (markami krajów) – wysoka i rosnąca

- Polska konkuruje z ustabilizowanymi markami (np. „German engineering”, „Made in Italy”), a brak rozpoznawalnego „znaku jakości” i spójnej platformy komunikacyjnej utrudnia wyraziste pozycjonowanie. Respondenci opisują dysonans potencjału i realizacji metaforą „Ferrari vs Polonez”
- Praktycznie oznacza to konieczność konsekwentnej obecności na arenach rywalizacji (targi, Expo) z ujednoliconym *key visual* i logotypami marki narodowej, by wzmacniać rozpoznawalność i zapamiętywalność

2. Zagrożenie ze strony „nowych wejść” – średnie, ale rosnące

- Bariera wejścia do „rynku uwagi” maleje dzięki digitalizacji; rosną nowe marki regionalne i miejskie, a wyniki badań wskazują, że na wielu rynkach silniejsze od marki Polski są marki miast (np. Kraków, Gdańsk)
- Brak koordynacji i obrony wizerunku ułatwia nowym graczom przejmowanie narracji i udziału w kreowaniu wizerunku
- W logice Portera rosnące zagrożenie nowych wejść wymaga budowy barier: wyrazistego pozycjonowania, standardów marki i ekosystemu komunikacji, które utrudnią substytucję i obniżą łatwość wejścia konkurentów.

3. Siła przetargowa „dostawców” narracji (media, platformy, partnerzy) – średnia do wysokiej

- Dostawcy zasięgu i wiarygodności (międzynarodowe media, organizatorzy wydarzeń, platformy cyfrowe, wpływowi partnerzy) mają realny wpływ na opowieść o Polsce; model 5 sił wskazuje na konieczność zarządzania relacjami partnerskimi
- Bez proaktywnego wykorzystania *event marketingu* i kampanii cyfrowych trudno przejąć kontrolę nad kontekstem, w którym marka jest konsumowana.
- Warunkiem osłabienia ich negatywnej siły jest spójna, centralnie zarządzana strategia, która porządkuje kanały, treści i standardy współpracy z partnerami

4. Siła przetargowa „nabywców” (turyści, inwestorzy, talenty, konsumenci) – wysoka

- Odbiorcy marki mają duży wybór i niskie koszty zmiany. Respondenci wskazują, że wizerunek Polski jest niespójny, a postrzeganie kraju jako „peryferyjnego” osłabia atrakcyjność i siłę negocjacyjną wobec wymagających grup docelowych
- Badania fokusowe potwierdzają: cele marki (przyciąganie turystów, inwestorów, budowa świadomości) są rozumiane, ale sposób ich osiągania jest oceniany jako nieskuteczny
- W turystyce dodatkowym wyzwaniem jest fakt, że decyzje zakupowe często faworyzują silne marki miast, a nie kraj jako całość, co wymaga przeprojektowania oferty i architektury marki

5. Zagrożenie ze strony substytutów – wysokie i rosnące

- Substytutami są nie tylko inne kraje o podobnej ofercie, ale też silne marki miast, które w praktyce zastępują markę państwa w decyzjach turystycznych i inwestycyjnych
- W sferze komunikacji substytutem stają się także wirtualne i hybrydowe doświadczenia; to wymusza integrację narzędzi cyfrowych i ciągle dostosowanie formatu przekazu
- W ujęciu Portera zagrożenie substytutami w ekosystemach doświadczeń jest klasyfikowane jako wysokie i rosnące, co potwierdza potrzebę innowacji form i treści w *brandingu* narodowym

Czynniki przekrojowe osłabiające pozycję marki

- Poza presją rynkową marka Polski jest hamowana przez czynniki systemowe: biurokrację, niestabilność prawa i polaryzacje polityczne, które negatywnie wpływają na postrzeganie i osłabiają potencjał promocyjny
- Brak jedności społecznej i koordynacji działań promocyjnych utrudnia prowadzenie spójnego frontu komunikacyjnego na zewnątrz

W tym kontekście niezwykle ważna staje się nakreślenie implikacji, które przekształca wnioski z analizy Portera w konkretne konsekwencje strategiczne. Pokazują one nie tylko, jak poszczególne siły wpływają na pozycję Polski, ale również jakie typy działań są potrzebne, aby skutecznie zarządzać marką narodową. Poniższa tabela (por. tabela 15) stanowi pomost między diagnozą a kierunkami działań — uwspólnia priorytety, pozwala hierarchizować ryzyka i wyznacza kluczowe pola interwencji.

Tabela 15. Pięć sił Portera: zagrożenia konkurencyjne i odpowiedzi strategiczne marki Polska.

Siła	Skutek	Odpowiedź strategiczna
Konkurencja (wysoka)	Spadek marż, brak zróżnicowania	Budować wyróżniki marki – innowacja, jakość, wartości
Nowe wejścia (rosnące)	Zagrożenie pozycji	Budować bariery wejścia – silna marka, inwestycje
Dostawcy / media (średnia)	Zależność od poziomu zaangażowania	Inwestować w PR, media, influencerów – tworzyć angażujące narracje
Nabywcy (wysoka)	Wysokie wymagania dot. jakości i wartości	Zróżnicować ofertę – różne segmenty, różne komunikaty
Substytuty (wysokie)	Przesunięcie uwagi w stronę marek globalnych	Budować silną obecność cyfrową – <i>omnichannel</i> , doświadczenia wirtualne i fizyczne

Źródło: opracowanie własne na bazie analizy konkurencyjnej.

Uzupełnieniem tego podejścia jest tabela strategii obrony i ataku, która wskazuje, jak Polska może nie tylko chronić obecne przewagi, lecz także aktywnie budować nowe (por. tabela 16). Proponuje konkretne kierunki, takie jak wzmacnianie lojalności odbiorców, dyferencjacja wizerunkowa, rozwój kanałów komunikacji własnej, tworzenie unikalnych propozycji wartości czy wyprzedzanie trendów innowacyjnych. Jest to narzędzie operacyjne — pozwala od razu przełożyć diagnozę na działania i pokazuje, gdzie Polska powinna inwestować, aby skutecznie zwiększać swoją konkurencyjność.

Tabela 16. Strategie obrony i ataku – konkretne działania dla wzmocnienia pozycji konkurencyjnej Polski.

Siła	Strategia obrony	Strategia ataku
Konkurencja	Wzmacnianie bazy (lojalni odbiorcy)	Dyferencjacja (unikatowe pozycjonowanie)
Nowe wejścia	Programy lojalnościowe, efekty sieciowe	Przewagi pierwszego ruchu (<i>agri-tech</i> , <i>e-mobility</i>)
Dostawcy	Zarządzanie relacjami	Własne kanały medialne, sieć influencerów
Nabywcy	Customizacja, personalizacja	Silna propozycja wartości (pozycjonowanie premium)
Substytuty	Koszty zmiany – budowanie społeczności	Innowacje (wyprzedzanie trendów)

Źródło: opracowanie własne na bazie analizy konkurencyjnej.

Wyzwania krótkoterminowe (0–24 miesiące) - priorytetem jest uporządkowanie i wzmocnienie podstaw: spójność strategii i architektury marki, szybkie podniesienie świadomości międzynarodowej oraz korekta narracji, aby odpowiadała współczesnym oczekiwaniom i kanałom komunikacji. Badania wskazują na niski poziom wiedzy o Polsce („produkt no-name”), co wymaga natychmiastowych działań wizerunkowych i PR na rynkach pierwszoplanowych. Równolegle potrzebna jest jedna, profesjonalna platforma promocji oraz standardy operacyjne (w tym dla kultury i turystyki), by ograniczyć chaos i zwiększyć efektywność przekazu.

Priorytety krótkoterminowe:

- Ujednolicenie strategii i struktury marki narodowej (wspólne cele, wspólna narracja, jednolite zasady komunikacji).
- Szybkie kampanie informacyjne i działania w mediach na rynkach priorytetowych w celu uzupełnienia „luki wiedzy”.
- Zmiana akcentów w opowieści o Polsce: mniej martyrologii, więcej narracji odnoszącej się do współczesnych osiągnięć, rozwoju, sukcesów.
- Uruchomienie centralnego systemu współpracy instytucji (jedna linia narracyjna, wspólne mierniki, wspólny harmonogram działań).

Wyzwania średnioterminowe (2–5 lat) - kluczowe jest budowanie trwałych przewag: zrównoważenie środowiskowe i pomiar ESG w działaniach marki, cyfryzacja procesów i własnych kanałów medialnych oraz profesjonalizacja ekosystemu partnerstw i wydarzeń. Równolegle należy modernizować infrastrukturę ekspozycji marki (np. centra kongresowe, instytucje kultury) i dywersyfikować rynki docelowe poza Europę, aby zmniejszyć ryzyko koncentracji i wzmocnić odporność. Spójność, autentyczność i wiarygodność przekazu powinna być wsparta badaniami, *whitepaperami* i stałą obecnością ekspercką (*think-tankową*) Polski w debacie globalnej.

Priorytety średnioterminowe:

- Wprowadzenie standardów zrównoważonego rozwoju do działań wizerunkowych (mierniki, raportowanie wpływu, certyfikacje).
- Rozwój własnych kanałów komunikacji: serwisów informacyjnych, serii tematycznych, analiz i komunikacji opartej na danych.
- Modernizacja infrastruktury związanej z prezentacją kultury i organizacją wydarzeń (instytucje kultury, centra kongresowe).
- Rozwój programu ambasadorów i liderów opinii z obszaru nauki, biznesu, kultury i technologii.
- Zróżnicowanie rynków, na których promowana jest Polska – wyjście poza Europę oraz poszerzenie tematyki promocji o obszary nowoczesności, kreatywności i natury.

Wyzwania długoterminowe (5+ lat) - Polska powinna przejść z pozycji „dobrej relacji jakości do ceny” do rozpoznawalnej, trudnej do substytucji tożsamości premium, odpornej na utratę przewagi kosztowej wskutek konwergencji gospodarczej. Niezbędne jest trwałe DNA marki oparte na unikalnej propozycji oraz konsekwentne budowanie *soft power* (kultura, nauka, design) tak, by wyjść z pułapki niskiej świadomości i „rozmytej” tożsamości. Jednocześnie trzeba unikać „tożsamości lite”, rozwijając głęboką narrację wartości i nowoczesnej polskości adekwatną do zmian.

Priorytety długoterminowe:

- Trwałe pozycjonowanie Polski jako marki premium: wypracowanie unikalnego DNA oraz spójnego „znaku jakości”.
- Budowanie przewagi reputacyjnej w obszarach przyszłości: innowacje, zielone technologie, kultura współczesna.
- Wzmacnianie konkurencyjności poprzez jakość, wzornictwo, własność intelektualną i oryginalne doświadczenia.
- Długofalowe programy rozwoju prestiżu kulturowego i edukacyjnego (sieci instytucji, programy stypendialne, międzynarodowe partnerstwa).
- Tworzenie narracji, która uwzględnia wyzwania klimatyczne i zmieniające się potrzeby nowych pokoleń, bez uproszczonego przedstawiania dziedzictwa.

3. ANALIZA STANU OBECNEGO - ANALIZA SWOT

3.1. SWOT marki Polska (na podstawie IDI, FGI oraz źródeł ogólnodostępnych)

3.1.1. S – Strengths (Mocne strony)

1. Silne wartości narodowe: pracowitość, zaradność, odporność (resilience), kreatywność - badania pokazują, że Polacy postrzegają siebie jako pracowitych, ambitnych, kreatywnych, zdolnych do działania w trudnych warunkach i "stawania na nogi" mimo przeciwności. To fundament autentycznej marki narodowej.

2. Gościnność i głębokie więzi społeczne to jedna z najczęściej wymienianych cech – respondenci oceniają Polaków jako życzliwych, pomocnych, otwartych, szczególnie gdy nawiąże się bliższą relację.

3. Silne sektory gospodarki – realne „ambasady” marki: przemysł motoryzacyjny, produkcja stali i maszyn, IT, przemysł chemiczny, branża *gamedev* (globalna rozpoznawalność, wysoka jakość specjalistów), meblarstwo i design, kosmetyki, żywność i rolnictwo (jakość ceniona globalnie).

4. Wyjątkowa różnorodność i jakość krajobrazów - góry, morze, jeziora, puszcze, cztery pory roku – elementy wysoko oceniane przez obcokrajowców po wizycie w Polsce.

5. Wysokie kompetencje i znajomość języków obcych - młodzi Polacy są bardzo konkurencyjni globalnie – to podnosi atrakcyjność inwestycyjną Polski.

6. Posiadanie autentycznych ambasadorów marki – sport, kultura, nauka - respondenci wymieniają: Iga Świątek, Robert Lewandowski, artyści, twórcy gier, naukowcy, przedsiębiorcy – to ważne niepolityczne wizytówki kraju.

7. Rosnące bezpieczeństwo i ład w oczach odwiedzających - osoby przyjeżdżające do Polski często podkreślają poziom bezpieczeństwa i czystość miast.

3.1.2. W – Weaknesses (Słabości)

1. Brak spójnej strategii marki narodowej i jednolitego znaku jakości - respondenci mówią wprost: „*Polska jest OK, ale mało wyrazista, średnio rozpoznawalna*”.

2. Niska rozpoznawalność Polski na świecie - w wielu krajach wiedza o Polsce jest bardzo niska, Polskę myli się z innymi krajami regionu.

3. Utrwalone negatywne stereotypy: „Polacy piją”, „Polacy kradną”, „Polska = dziki Wschód”. Jednocześnie pozytywne stereotypy (pracowitość) nie budują unikalności marki.

4. Polaryzacja społeczna i chaos polityczny - badani podkreślają, że podzielone społeczeństwo i polityzacja przekazu obniżają wiarygodność marki narodowej.

5. Biurokracja, niestabilność regulacji, skomplikowane procedury - wskazywane jako istotny problem dla inwestorów i przedsiębiorców – „sukces osiąga się *pomimo*, a nie *dzięki* systemowi”.

6. Kompleksy narodowe i dominacja narracji martyrologicznej - zidentyfikowana przez respondentów przewaga opowieści o cierpieniu osłabia atrakcyjność wizerunku – zarówno turystycznego, jak i gospodarczego.

7. Niewystarczająca promocja walorów naturalnych i regionalnych - Polska ma ogromne zasoby przyrodnicze, ale pozostają niedowartościowane i słabo promowane.

3.1.3. O – Opportunities (Szanse)

1. Globalny trend autentyczności i „human brandów” - Polska jako marka oparta na autentyczności, pracy, rodzinie i kreatywności – doskonale wpisuje się w światową potrzebę szczerości i „prawdziwych wartości”.

2. Wzrost znaczenia krajów Europy Środkowej - region zyskuje znaczenie polityczne i ekonomiczne – można wzmocnić pozycjonowanie Polski jako lidera EŚW.

3. Rosnące zainteresowanie zrównoważoną turystyką - dzika natura, lasy, niska urbanizacja – to ogromny potencjał dla ekologicznej turystyki premium.

4. Ekspansja polskich firm technologicznych i kreatywnych - *gaming, software, AI, fintech* – branże te mogą stać się nowymi „twardymi nośnikami” marki Polska.

5. Rosnąca liczba zagranicznych specjalistów pracujących w Polsce - napływ i mobilność międzynarodowych pracowników oraz studentów wzmocniają wizerunek Polski jako kraju otwartego, atrakcyjnego do życia i pracy. To naturalne źródło pozytywnego *word-of-mouth* na świecie.

6. Możliwość stworzenia jednolitego systemu znakowania produktów - certyfikat „Made in Poland – Natural Quality” byłby odpowiedzią na niewidoczność polskich produktów za granicą.

3.1.4. T – Threats (Zagrożenia)

1. Silna konkurencja marek narodowych (m.in. Włochy, Francja, Hiszpania, Niemcy, Czechy) - te kraje mają bardziej rozpoznawalne narracje i jasne znaki jakości.

2. Ryzyko dalszej polaryzacji politycznej i kryzysów wizerunkowych - nieprzewidywalność wewnętrzna może psuć międzynarodowy obraz.

3. Globalne uproszczenia narracyjne - Polska jest często „wrzucana” do kategorii postkomunistycznej Europy Wschodniej, co utrudnia indywidualną identyfikację marki.

4. Wysoka konkurencja na rynku turystyki w Europie - kraje śródziemnomorskie, Bałkany czy Skandynawia intensywnie inwestują w promocję – Polska pozostaje mniej widoczna.

5. Zagrożenia klimatyczne – degradacja zasobów naturalnych - raporty wskazują, że zasoby naturalne są kluczowym atutem – ich utrata (np. poprzez wycinkę lasów) byłaby strategiczną porażką.

6. Ryzyko spłylenia przekazu i „tożsamości lite” - wskazane w raporcie ryzyko redukcji kultury do uproszczonych symboli może prowadzić do utraty autentyczności marki narodowej.

3.2. Macierz TOWS - Matryca strategiczna dla marki Polska

3.2.1. Strategie SO (Strengths–Opportunities) - wykorzystanie mocnych stron, aby maksymalizować szanse

SO1 — „Autentyczna Polska” jako unikatowa globalna propozycja wartości - połączenie mocnych stron Polaków (pracowitość, kreatywność, autentyczność) z globalnym trendem poszukiwania prawdziwych, niewyidealizowanych marek narodowych.

Cel: zbudować spójne pozycjonowanie oparte na wartościach, które Polska rzeczywiście posiada.

SO2 — Wzmocnienie pozycji Polski jako hubu technologicznego i kreatywnego CEE - dynamicznie rozwijające się sektory: technologiczny, AI, *gamingowy*, *design*, kosmetyki naturalne mogą stać się twardymi nośnikami marki.

Cel: wzmacniać wizerunek Polski jako centrum nowoczesnych branż regionu.

SO3 — Wykorzystanie potencjału turystyki zrównoważonej i slow-travel - połączenie walorów przyrodniczych, bezpieczeństwa i autentycznych doświadczeń.

Cel: stworzyć ofertę turystyki premium opartą na naturze, tradycji i kulturze.

SO4 — Rozwijanie dyplomacji społecznej i wizerunku poprzez zagranicznych pracowników i studentów - rosnąca obecność cudzoziemców w Polsce wzmacnia *soft power* i jakość globalnego *word-of-mouth*.

Cel: wykorzystać ich jako realnych ambasadorów pozytywnych doświadczeń z Polską.

3.2.2. Strategie ST (Strengths–Threats) - wykorzystanie mocnych stron, aby ograniczać zagrożenia

ST1 — Pozycjonowanie Polski jako stabilnego lidera Europy Środkowej - wobec konkurencji Polska może użyć swojej skali, kompetencji i bezpieczeństwa.

Cel: zdominować narrację regionalną poprzez stabilność i kompetencje.

ST2 — Eksponowanie sukcesu gospodarczego jako przeciwwagi dla stereotypów - silne sektory gospodarki i innowacje mogą rozbrajać narracje o „kraju Europy Wschodniej”.

Cel: przesunąć percepcję Polski w kierunku nowoczesności i jakości.

ST3 — Tworzenie narodowego systemu jakości - wysoka jakość żywności, kosmetyków i rzemiosła może przeciwdziałać presji międzynarodowych marek.

Cel: zbudować rozpoznawalny znak jakości powiązany z marką Polska.

ST4 — Profesjonalna, proaktywna obecność w globalnych mediach - kompetencje komunikacyjne młodych Polaków mogą przeciwdziałać uproszczonym, negatywnym narracjom.

Cel: prowadzić świadomą politykę PR i *storybuildingu* w mediach światowych.

3.2.3. Strategie WO (Weaknesses–Opportunities) - redukowanie słabości, aby wykorzystać szanse

WO1 — Zbudowanie spójnej, współczesnej strategii marki narodowej - brak jednego przekazu można zastąpić strategią opartą na trendach: autentyczność, kultura, natura, kreatywność.

Cel: przełamać niewyraźność i stworzyć klarowny „rdzeń marki”.

WO2 — Modernizacja narracji o polskości - odejście od dominacji martyrologii na rzecz nowoczesnej kultury, designu, technologii i osiągnięć.

Cel: odświeżyć tożsamość wizerunkową kraju.

WO3 — Wzmocnienie promocji atutów naturalnych i turystycznych - słaba promocja natury i regionów może zostać zastąpiona markami subregionalnymi.

Cel: zwiększyć widoczność Polski jako destynacji alternatywnej i ekologicznej.

WO4 — Cyfryzacja i uproszczenie doświadczenia inwestora - biurokracja i chaos proceduralny utrudniają wykorzystanie atrakcyjności gospodarczej Polski.

Cel: stworzyć jednolity, przyjazny system obsługi inwestorów.

3.2.4. Strategie WT (Weaknesses–Threats) - minimalizowanie słabości i unikanie zagrożeń

WT1 — Depolityzacja i profesjonalizacja komunikacji zewnętrznej - aby uniknąć wizerunkowych kryzysów i niespójności, komunikacja musi zostać uniezależniona od zmiennych politycznych.

Cel: stabilność przekazu marki narodowej.

WT2 — Przeciwdziałanie wewnętrznym kompleksom i negatywnym stereotypom - edukacja kulturowa, narracje o sukcesie, wspieranie współczesnych twórców.

Cel: zbudować pozytywną, przyszłościową tożsamość.

WT3 — Ochrona zasobów naturalnych jako fundamentu wizerunku - degradacja środowiska jest jednym z największych realnych zagrożeń.

Cel: chronić naturę jako kluczowy kapitał marki.

WT4 — Systemowe zarządzanie ryzykiem reputacyjnym - monitoring mediów, szybka reakcja, obecność polskich ekspertów w debatach międzynarodowych.

Cel: minimalizować szkody wizerunkowe i budować odporność reputacyjną.

3.3. Strategia kryzysowa i zarządzanie reputacją w czasie rzeczywistym

Polska marka narażona jest na szybko rozprzestrzeniające się kryzysy wizerunkowe — od napięć politycznych po skandale medialne. Aby chronić międzynarodową reputację kraju, strategia zakłada sformowanie zaawansowanego systemu wczesnego ostrzegania i szybkiego reagowania, opartego na trzech filarach: ciągłym monitorowaniu percepcji, zdolności do natychmiastowej odpowiedzi oraz strategicznym przygotowaniu na przewidywalne scenariusze.

Niniejsza sekcja opisuje strukturę organizacyjną tego systemu oraz katalog procedur reagowania — narzędzia, które pozwalają Polsce przejść z pozycji pasywnego obiektu medialnej narracji do aktywnego kreatora własnego przekazu w sytuacjach kryzysowych.

3.3.1. Struktura organizacyjna Zespołu Reagowania Kryzysowego

1. Centrum Monitorowania Percepcji Polski — całodobowy monitoring mediów, mediów społecznościowych, think tanków i platform opiniotwórczych.

2. Zespół Reakcji Kryzysowej (Task Force) — rzecznicy, eksperci tematyczni, dyplomaci, analitycy oraz specjaliści ds. komunikacji.

3. Zespół Symulacji Kryzysowych (Red Team) — odpowiedzialny za identyfikowanie potencjalnych zagrożeń, testowanie scenariuszy „co, jeśli” oraz przygotowywanie wariantów odpowiedzi.

3.3.2. Katalog scenariuszy kryzysowych i procedury eskalacji

Kryzys niezależnie od jego źródła — rozprzestrzenia się współcześnie z bezprecedensową prędkością przez media tradycyjne i kanały cyfrowe, a jego szkody mogą mieć trwałe konsekwencje dla międzynarodowej percepcji kraju.

Skuteczne zarządzanie kryzysem wymaga nie tylko szybkiej reakcji, ale przede wszystkim zdolności do przewidzenia potencjalnych zagrożeń, przygotowania wariantów odpowiedzi oraz koordynacji działań międzyinstytucjonalnych. Przedstawiony poniżej katalog typowych scenariuszy kryzysowych, procedury eskalacji oraz czasy reakcji, przekształca abstrakcyjny plan w konkretną działalność operacyjną (por. tabela 17).

Tabela 17. Przykładowe typy kryzysu wraz z procedurą odpowiedzi.

Typ kryzysu	Przykład	Procedura	Czas reakcji	Odpowiedzialny
Polityczny/ bezpieczeństwa	Napięcia lub nieporozumienia z UE/NATO	Komunikat dyplomatyczny + oficjalny komunikat prasowy	do 4 godzin	MSZ + KPRM
Ekonomiczny	Zawirowania rynkowe, ryzyko „bank run”	Oświadczenie techniczno-finansowe i uspokajające	do 2 godzin	NBP + MF
Spółeczno-hum anitarny	Incydenty dotyczące dyskryminacji lub praw człowieka	Komunikat wartościujący + plan działań naprawczych	do 6 godzin	właściwy resort / Biuro Rzecznika
Ekologiczny	Katastrofa naturalna lub przemysłowa	Komunikat solidarnościowy + plan działań naprawczych	do 4 godzin	Ministerstwo Klimatu i Środowiska
Kulturalny	Skandal z udziałem twórcy, sportowca lub artysty	Oświadczenie o neutralnym dystansie, bez ocen wartościujących	do 2 godzin	Instytut Kultury / właściwe instytucje

Źródło: opracowanie własne.

3.3.3. Protokół komunikacyjny w sytuacjach kryzysowych

0–30 minut:

- zebranie i weryfikacja faktów,
- wstrzymanie nieautoryzowanych komunikatów.

30–120 minut:

- przygotowanie trzech wariantów komunikatu:
 - dla mediów,
 - dla partnerów gospodarczych i inwestorów,
 - dla obywateli.

Do 4 godzin:

- publikacja oficjalnego stanowiska jednocześnie na wszystkich kanałach,
- dostępność komunikatów w języku polskim, angielskim oraz językach kluczowych rynków.

Do 24 godzin:

- publikacja szczegółowego komunikatu z planem działań.

Dni 2–3:

- bieżąca komunikacja postępów, działań naprawczych i współpracy międzyinstytucjonalnej.

3.3.4. Kanały komunikacji kryzysowej (hierarchia priorytetów)

1. Bezpośrednie kontakty z mediami międzynarodowymi (BBC, Reuters, AP, DW).
2. Oświadczenie na oficjalnym portalu *marka-polska.gov.pl*, dostępne w minimum pięciu językach.
3. Briefingi i instrukcje dla ambasadorów oraz placówek dyplomatycznych.
4. Komunikacja krajowa: PAP, media ogólnopolskie, kanały społecznościowe instytucji państwowych.
5. Komunikacja z diasporą: mailing, platformy polonijne, newslettery.

3.3.5. Mechanizmy przeciwdziałania dezinformacji

- Stałe partnerstwa z organizacjami *fact-checkingowymi*.
- Szybka publikacja materiałów źródłowych: dane GUS, raporty NBP, analizy naukowe.
- Aktywne angażowanie ekspertów i naukowców w mediach globalnych.
- Kampania informacyjna #PolandFacts z klarownymi wyjaśnieniami i kontekstem.

3.3.6. Metryki oceny skuteczności reagowania kryzysowego

- Czas od wystąpienia kryzysu do pierwszej oficjalnej odpowiedzi (< 6 godzin).
- Liczba skorygowanych lub zaktualizowanych publikacji w ciągu pierwszej doby.
- Zmiana sentymentu w mediach społecznościowych w ciągu 72 godzin.
- Powrót do bazowego poziomu negatywnych wzmianek z ostatnich 30 dni.

4. MAPA KONKURENTÓW I ICH STRATEGII

Polska nie funkcjonuje w próżni — konkuruje na globalnym rynku marek narodowych z krajami o porównywalnymi zasobami, geografiami i historią, ale często o bardziej spójnych i długofalowych strategiach wizerunkowych. Polska marka narodowa mierzy się z wyzwaniem, które można sformułować następująco: jak wyróżnić się w regionie, w którym każdy kraj dysponuje autentycznym dziedzictwem, naturalnymi walorami i potencjałem gospodarczym?

Odpowiedź na to pytanie wymaga głębokiego zrozumienia strategii konkurentów — nie tylko jako zagrożeń, ale jako lusterka, w którym mogą się odbijać mocne strony i słabości polskiego podejścia do *brandingu* narodowego. Niniejsza sekcja mapuje krajowe i regionalne strategie pozycjonowania, analizując konkretne slogany, kanały komunikacji, alokację budżetów oraz mierniki efektywności kampanii. Szczególna uwaga poświęcona zostaje krajom Grupy Wyszehradzkiej — najbliższym konkurentom Polski — oraz wybranym graczom spoza regionu, którzy reprezentują alternatywne modele budowania marki (od wysokiej specjalizacji Słowacji po cyfrową innowacyjność krajów bałtyckich).

4.1. Kraje Grupy Wyszehradzkiej

Czechy – strategia "Prague Magic" i "European Gateway"

Czechy konsekwentnie pozycjonują się jako most między Europą Zachodą a Wschodnią, stawiając nacisk na historyczne dziedzictwo (Praga, zamki) połączone z nowoczesnym wizerunkiem. Polska konkuruje bezpośrednio z Czechami w segment turystyki kulturalnej, jednak czeska kampania jest bardziej skonsolidowana i długoterminowa – trwa od ponad dwóch dekad. Czechy inwestują znacznie więcej w konsekwentną wizualną reprezentację – logotyp, kolory, ikonografię – na wszystkich publicznych interfejsach od autobusów po budynki instytucji publicznych.

Węgry – strategia "Budapest Cool" i turystyka premium

Węgry skupiają się na pozycjonowaniu Budapesztu jako miasta o wyjątkowym uroku, łącząc historię imperium austro-węgierskiego z nowoczesnością. Kampania węgierska jest bardziej emocjonalna i aspiracyjna niż polska – opiera się na narracji o elegancji, termach i gastronomii. Węgry inwestują silnie w infrastrukturę eventów międzynarodowych (festiwale, konferencje), co generuje naturalne kanały promocji.

Słowacja – pozycjonowanie "High Tatras" i turystyka przyrodnicza

Słowacja odwołuje się do unikalnego zasobu przyrodniczego – Tatr, co stanowi wyraźnie definiowaną przewagę konkurencyjną. Strategia słowacka jest bardzo skoncentrowana, co czyni ją mniej elastyczną, ale bardziej przejrzystą dla odbiorcy globalnego.

4.2. Konkurenci spoza Grupy Wyszehradzkiej

Rumunia – strategia "Transylvania Mystery" i emerging market

Rumunia buduje wizerunek poprzez mistycyzm i autentyczność – wykorzystując narracje o Transylwanii, zamkach i tradycyjnej kulturze. Strategia rumuńska jest bardziej niszowa, ale dynamicznie rosnąca, szczególnie wśród młodszych grup odbiorców zainteresowanych turystyką przygodową.

Litwa, Łotwa, Estonia – model "Indie zachodnie" i cyfrowi przedsiębiorcy

Kraje bałtyckie pozycjonują się jako innowacyjne *huby* technologiczne (np. e-residency na Estonii), co daje im wyraźną przewagę w sektorze technologicznym. Ich strategie są bardziej nowoczesne i cyfrowe niż polska, szczególnie w podejściu do komunikacji bezpośredniej z konsumentem.

4.3. Analiza porównawcza wymiarów strategicznych

Poniższa tabela (por. tabela 18) prezentuje analizę porównawczą krajów według kluczowych wymiarów strategicznych odnoszących się do *brandingu* narodowego.

Tabela 18. Analiza porównawcza marki Polska i jej wybranych konkurentów w oparciu o wybrane wymiary strategiczne.

Wymiar strategiczny	Polska	Czechy	Węgry	Słowacja	Rumunia
Spójność wizerunku	Średnia	Bardzo wysoka	Wysoka	Wysoka	Średnia
Długoterminowość kampanii	Niska (nowa strategia)	Bardzo wysoka (20+ lat)	Wysoka	Wysoka	Rosnąca
Inwestycja budżetowa	Mała	Średnia	Średnia	Średnia	Mała
Rozpoznawalność globalnie	Niska-średnia	Wysoka	Średnia-wysoka	Niska	Rosnąca
Sektory priorytetowe	Technologia, turystyka	Turystyka, kultura	Turystyka, gastronomia	Przyroda, turystyka	Przyroda, kultura, turystyka
Kanały promocji	Tradycyjne + cyfrowe	Tradycyjne + wydarzenia	Tradycyjne + turystyka	Tradycyjne + przyroda	Cyfrowe + influencerzy
Spójność komunikacji	Niska (wiele aktorów)	Wysoka	Wysoka	Średnia-wysoka	Średnia

Źródło: opracowanie własne.

4.4. Kluczowe lekcje ze strategii konkurentów

Lekcja 1: Długoterminowość zamiast kampanijności

Polska wizja mówi o przejściu kraju z kategorii "dobra relacja jakości do ceny" do statusu marki premium. Jednak konkurenci osiągnęli ten cel poprzez konsekwencję utrzymywaną przez dekady, a nie poprzez jednorazowe kampanie. Czechy przez 20+ lat konsekwentnie powtarzają ten sam przekaz wizualny i narracyjny, co skutkuje naturalnym umocnieniem w świadomości odbiorcy.

Rekomendacja dla Polski: Określić okresy minimalnego wdrażania strategii na 10 lat, z wewnętrznym konsensusem niezależnie od zmian władzy politycznej.

Lekcja 2: Pojedyncza, jasna wartość główna zamiast wielowartościowości

Choć polska strategia definiuje cztery filary wartości, konkurenci osiągają większą przejrzystość poprzez wybór jednej dominującej narracji:

- **Czechy:** "Brama do Europy i jej dziedzictwo"
- **Węgry:** "Elegancja i gościnność"
- **Słowacja:** "Dzika przyroda w sercu Europy"

Rekomendacja dla Polski: Ustalić jedną dominującą narrację z podrzędnymi narracjami.

Lekcja 3: Integracja wizualnego identyfikowania na wszystkich poziomach

Konkurenci osiągają spójność poprzez zmuszenie wszystkich instytucji publicznych do stosowania ustandaryzowanego identyfikacyjnego systemu wizualnego. Polskie dokumenty zawierają wytyczne wizualne jednak mechanizmy ich integrowania na wszystkich poziomach – od pamiątek turystycznych po strony ministerialne, są wybiórcze.

Rekomendacja dla Polski: Opracować obowiązkowy system znakowania dla wszystkich instytucji publicznych, transportu, placówek dyplomatycznych i obiektów kultury.

Lekcja 4: Koncentracja na sektorach priorytetowych zamiast wszystkich naraz

Konkurenci osiągają dobre rezultaty w *brandingu* narodowym poprzez skoncentrowanie zasobów na priorytetowych sektorach:

- **Estonia:** koncentracja na technologii (cyfryzacja, e-residency)
- **Szwajcaria:** koncentracja na precyzji i luksusie
- **Skandynawia:** koncentracja na designie i dobrobycie

Rekomendacja dla Polski: Wybrać sektory priorytetowe, np. (1) Technologię/Innowację i (2) Turystykę jako wzmacniacz, a pozostałe sektory traktować jako uzupełniające zamiast równoprawnych priorytetów.

4.5. Specyficzne elementy konkurencyjne, których Polsce brakuje

System formalnego egzekwowania spójności marki

Konkurenci (zwłaszcza Czechy) mają formalnych "strażników marki" – instytucje dedykowane egzekwowaniu wytycznych *brandingowych*.

Propozycja: Ustanowienie instytucji z rzeczywistymi uprawnieniami weto wobec kampanii publicznych naruszających wytyczne *brandingowe*.

Systematyczne partnerstwa z globalnymi graczami branżowymi

Wielu spośród konkurentów zawarło strategiczne partnerstwa z międzynarodowymi organizacjami turystycznymi, mediami i platformami cyfrowymi. Polska strategia zawiera elementy, ale brakuje konkretnych kontraktów i podziałów ról.

Propozycja: Podpisanie trójstronnych umów z: (a) TripAdvisor, (b) Netflix (dla promocji polskiej kultury), (c) LinkedIn (dla promocji talentów), z wynagrodzeniami i zdefiniowanymi rolami.

Dedykowane budżety dla regionów docelowych

Konkurenci inwestują różne budżety dla różnych obszarów geograficznych: inny budżet dla Niemiec, inny dla USA, inny dla Azji. Polski dokument wskazuje na segmentację geograficzną, ale nie zawiera przydzielenia budżetów dla każdego regionu.

Propozycja: Opracować matrycę budżetową z przydzieleniem środków dla każdej z 5-6 głównych geografii docelowych.

4.4 Ustandaryzowany system szkolenia ambasadorów

Konkurenci mają formalne programy szkoleniowe dla ambasadorów, dyplomatów i przedstawicieli biznesu.

Propozycja: Opracować 3-dniowy kurs certyfikacyjny dla ambasadorów marki Polski, dostępny online i offline, obejmujący: (a) historię i wartości marki, (b) kluczowe narracje, (c) radzenie sobie z kontrnarracjami.

4.6. Benchmarking modelowych kampanii konkurentów

Kampania Republiki Czeskiej "Welcome to Fairytale"

- **Okres:** 2010-2025
- **Budżet roczny:** ~20 mln EUR
- **Kanały:** TV, print, digital, out-of-home advertising, eventy

- **Rezultat:** Wzrost turystów z 6 mln (2010) do 8,5 mln (2023), przyrost 42%

Kampania Węgier "Discover Hungary"

- **Okres:** 2015-2025
- **Budżet roczny:** ~15 mln EUR
- **Kanały:** *Digital-first*, media społecznościowe, influencerzy, *content marketing*
- **Rezultat:** Wzrost międzynarodowych gości hotelowych z 4,5 mln do 6,2 mln, przyrost 38%

Kampania Słowacji "Uniquely Slovakia"

- **Okres:** 2018-2025
- **Budżet roczny:** ~8 mln EUR
- **Kanały:** Przyroda, *outdoory*, *digital nomads*
- **Rezultat:** Specjalizacja w segmencie turystyki aktywnej, wzrost 25% rok do roku

4.7. Przyczyny przewagi konkurentów – pogłębiona analiza

Przyczyna 1: Mniejsza wewnętrzna polaryzacja polityczna

Konkurenci unikają powiązania marki krajowej z podziałami politycznymi. Polska ma wyraźne wewnętrzne podziały ideologiczne, co utrudnia budowanie ujednoliconej marki.

Rozwiązanie: Umowa międzypartyjna na temat marki polskiej, zagwarantowana przez konstytucję, ponad podziałami.

Przyczyna 2: Przejrzystość geograficzna

Konkurenci mają jasno zdefiniowane miasta – symbole marki (Praga dla Czechów, Budapeszt dla Węgrów). Polska jest zbyt rozproszona geograficznie brakuje jednoznacznej "twarzy" kraju.

Rozwiązanie: Wybrać 3-4 miasta jako symbole marki (rekomendacja: Warszawa – innowacja, Kraków – kultura, Gdańsk – otwarcie, Wrocław - edukacja).

Przyczyna 3: Mniej zagrożeń bezpieczeństwa percepcyjnego

Konkurenci unikają głównych skojarzeń z konfliktami. Polska w ostatnich latach buduje pozytywne skojarzenia z pomocą Ukrainie, ale paradoksalnie może to powyższe skojarzenie wzmacniać.

Rozwiązanie: Bardziej konsekwentnie przesuwać narrację od "kraju solidarności w kryzysie" (reaktywne) do "kraju bezpieczeństwa i stabilności" (proaktywne).

4.8. Rekomendacje specjalistyczne

Rekomendacja 1: Opracowanie "Białej Księgi Konkurencji"

Systematyczne (co pół roku) raportowanie na temat działań konkurentów w obszarze *brandingu* krajowego, z analizą ich efektów mierzalnych.

Rekomendacja 2: Formalizacja partnerstwa z dominantami sektora turystyki

Zamiast rozproszonych kontaktów – podpisanie umów z 5 głównymi operatorami turystycznymi w każdym regionie docelowym.

Rekomendacja 3: System "Counter-Narrative"

Dla każdej negatywnej narracji o Polsce rozpowszechniającej się w konkretnym regionie – przygotowanie dyskredytującej kontrnarracji z danymi.

4.9. Macierz wdrażania – Polska vs. konkurenci

Diagnoza stanu obecnego polskiej marki narodowej ujawnia nie tylko, co Polsce brakuje, ale i o ile jesteśmy opóźnieni w stosunku do konkurentów. Aby przełożyć teorię strategii na konkretne cele wdrażania, niezbędne jest porównanie poszczególnych elementów infrastruktury marki z krajem benchmarkowym. Punktem odniesienia dla podejmowanej analizy są Czechy, które reprezentują zarówno porównywalny poziom zasobów, jak i znacznie wyższą dojrzałość systemu zarządzania marką.

Poniższa tabela (por. tabela 19) stanowi mapę konwergencji — pokazuje konkretnie, w których obszarach Polska może dogonić Czechy oraz jaki jest realny cel do osiągnięcia w horyzoncie 2026-2028. Każdy wiersz tabeli reprezentuje kluczowy element infrastruktury marki (od spójności wizualnej po certyfikację ambasadorów), każda kolumna zaś obrazuje: (1) stan obecny Polski, (2) wzorzec osiągnięty przez Czechy, oraz (3) realistyczną trajektorię poprawy dla Polski. Analiza ta stanowi most między aspiracją a wykonalnością.

Tabela 19. Macierz wdrażania strategii marki Polski – analiza luk konkurencyjnych

Element	Polska (stan obecny)	Czechy	Rekomendacja dla Polski
Spójność wizualna	40%	95%	Zwiększyć do 85% w 3 lata
Długoterminowość strategii	20%	100%	Zwiększyć do 80% poprzez umowę międzypartyjną
Dedykowany budżet	30%	85%	Zwiększyć do 75%
System egzekwowania	10%	90%	Ustanowić instytucję odpowiedzialną
Certyfikacja ambasadorów	5%	85%	Osiągnąć 50% w 2 lata
Regionalna segmentacja budżetu	20%	80%	Zwiększyć do 70%

Źródło: opracowanie własne.

4.10. Wnioski

Polska ma znaczące zasoby (gospodarka, technologia, kultura) porównywalne z konkurentami, jednak brakuje jej trwałości, spójności i długoterminowego zaangażowania w budowanie marki. Konkurenci osiągają swoje pozycje poprzez konsekwencję utrzymywaną przez dekady, a nie poprzez kreatywne jednorazowe kampanie.

Rekomendacja strategiczna: Polska powinna przesunąć model z "reaktywnego budowania wizerunku w odpowiedzi na bieżące wydarzenia" do "proaktywnego budowania marki poprzez konsekwentne, długoterminowe działania z formalnym systemem egzekwowania".

5. STRATEGICZNA INTENCJA POLSKIEJ MARKI NARODOWEJ

Misja

Misją marki narodowej Polski jest skuteczne skoordynowanie i wzmocnienie promocji kraju, aby w pełni wykorzystać jego potencjał oraz zwiększyć globalną rozpoznawalność i reputację Polski. Oznacza to budowanie spójnego wizerunku, który odzwierciedla prawdziwe atuty Polski i komunikuje je światu w sposób atrakcyjny i wiarygodny. Marka narodowa ma integrować wysiłki instytucji publicznych, biznesu i obywateli wokół jednolitego przekazu, podnosząc widoczność Polski na arenie międzynarodowej i przekładając wewnętrzne osiągnięcia na silną pozycję w globalnych rankingach marek narodowych.

Wizja

Wizją jest Polska postrzegana jako nowoczesny, otwarty i inspirujący kraj, którego marka należy do światowej czołówki. W perspektywie najbliższych lat Polska aspiruje do przejścia z wizerunku kraju „dobrej relacji jakości do ceny” do statusu marki premium o rozpoznawalnym, unikatowym charakterze, trudnym do zignorowania lub zastąpienia.

Oznacza to, że Polska ma być kojarzona nie z peryferiami czy historią, ale z przyszłością, innowacyjnością i wysoką jakością – jako kraj, który kreuje trendy i wnosi wartości dodane na arenie międzynarodowej. Wizja zakłada również, że marka Polski będzie trwała i odporna na zmiany koniunktury politycznej, zachowując uniwersalny charakter i atrakcyjność dla różnych odbiorców niezależnie od okoliczności.

Ambicja

Ambicją strategiczną jest zdefiniowanie jednoznacznego DNA marki polskiej i zbudowanie tak silnej pozycji, aby w pełni zniwelować obecną lukę między potencjałem Polski a jej wizerunkowym kapitałem. Polska chce dołączyć do grona najlepiej pozycjonowanych marek narodowych świata, stając się liderem regionu Europy Środkowo-Wschodniej i naturalnym punktem odniesienia w obszarach takich jak innowacje, kultura i jakość życia.

Konkretnym celem jest stworzenie dla Polski unikatowego znaku jakości i trwałego pozycjonowania, które będzie natychmiast rozpoznawalne globalnie. Ambicja ta obejmuje również osiągnięcie mierzalnych efektów: zwiększenie świadomości i pozytywnego sentymentu wobec Polski za granicą, przyciągnięcie większej liczby inwestycji, talentów i turystów oraz wzmocnienie dumy i zaangażowania obywateli w markę kraju.

Kluczowym wyzwaniem i jednocześnie ambicją jest przełamanie niewyrazistości obecnego wizerunku i wykreowanie klarownego „rdzenia marki” Polski, z którym będą mogły identyfikować się zarówno instytucje, jak i obywatele.

6. TOŻSAMOŚĆ I RDZEŃ POLSKIEJ MARKI NARODOWEJ

Budowanie silnej marki narodowej wymaga nie tylko atrakcyjnej komunikacji, lecz przede wszystkim jasnego i zakorzenionego w rzeczywistych doświadczeniach społeczeństwa fundamentu tożsamościowego. W oparciu o przeprowadzone badania jakościowe (IDI i FGI), analizę materiałów historycznych i strategicznych oraz dane kontekstowe dotyczące percepcji Polski za granicą, wypracowano spójny zestaw elementów definiujących polską markę narodową.

6.1. Esencja Marki (Brand Essence) - „Siła w działaniu. Kreatywna odporność.”

Esencja marki narodowej Polski wyraża najbardziej syntetyczny opis tego, kim jesteśmy jako kraj i społeczeństwo. Jest to fundament, który łączy kluczowe wątki: pracowitość i sprawczość, zdolność do mobilizacji, solidarność, a także rosnącą kreatywność i otwartość. Wrażenia te zostały wielokrotnie potwierdzone w badaniach jakościowych — zarówno IDI, jak i FGI — gdzie uczestnicy wskazywali, że Polacy „potrafią działać”, „są niezawodni w kryzysie”, a jednocześnie coraz silniej identyfikują się z nowoczesną, europejską i twórczą formą polskości.

„Kreatywna odporność” oddaje charakterystyczną dla Polaków umiejętność przekształcania wyzwań w impulsy rozwojowe, zaś „siła w działaniu” akcentuje praktyczną stronę naszego narodowego etosu. Razem tworzą esencję, która jest jednocześnie autentyczna, aspiracyjna i zrozumiała dla odbiorców krajowych i zagranicznych.

6.2. Wartości marki narodowej (Brand Values)

Wartości marki narodowej stanowią fundament jej autentyczności, odpowiadają bowiem rzeczywistym przekonaniom i doświadczeniom społeczeństwa. W oparciu o wyniki IDI, FGI oraz analiz strategicznych wyodrębniono następujące wartości systemowe:

Solidarność

Tradycja wspólnotowości i pomocy wzajemnej, szczególnie widoczna podczas sytuacji kryzysowych (np. pomoc uchodźcom, inicjatywy obywatelskie). Solidarność stanowi rdzeń polskiej kultury społecznej i jest postrzegana jako element wyróżniający Polskę na arenie międzynarodowej.

Otwartość i gościnność

Polacy definiują współczesną polskość jako otwartą na świat, różnorodność i dialog. Wartość ta obejmuje zarówno gościnność, jak i modernizującą się europejskość.

Pracowitość i sprawczość

Pracowitość została wskazana w badaniach jako centralna cecha tożsamości narodowej. Polska jest postrzegana jako kraj ludzi rzetelnych, zaangażowanych i skutecznych, co przekłada się na wysoką jakość usług, rosnącą konkurencyjność gospodarki i pozytywne doświadczenia partnerów zagranicznych.

Kreatywność i innowacyjność

Polska kultura i gospodarka odznaczają się interdyscyplinarną kreatywnością — od sztuki i designu po technologie i przedsiębiorczość. Kreatywność staje się jednym z kluczowych zasobów przyszłościowych.

Resilience / odporność

Charakterystyczna dla Polski zdolność do adaptacji i odbudowy po kryzysach wzmacnia wizerunek kraju jako stabilnego i wiarygodnego. *Resilience* jest cechą łączącą doświadczenia historyczne z nowoczesnym podejściem do wyzwań.

Inspiracja i aspiracje

Polska aspiruje do roli nowoczesnego państwa europejskiego, rozwijającego kompetencje technologiczne i kulturowe oraz oferującego atrakcyjne możliwości edukacyjne i biznesowe.

6.3. Osobowość marki (Brand Personality)

Marka narodowa Polski posiada wyrazistą osobowość, która nadaje ton wszystkim przekazom i działaniom. Gdyby wyobrazić sobie Polskę jako osobę, byłaby ona opisana następującymi cechami:

1. Ambitna i zdeterminowana: Polska marka jest pracowita, pełna energii do działania i nieustępliwie dąży do celu. Jak wskazują przeprowadzone badania, Polacy postrzegają siebie jako ambitnych i zdolnych do podnoszenia się mimo trudności. Ta cecha powinna przejawiać się w tonie komunikacji – akcentujemy rozwój, progres, pokonywanie barier. Polska (jako marka-osoba) nie boi się wyzwań, wręcz przeciwnie – traktuje je jako motywację do wzmożonego wysiłku.

2. Kreatywna i pomysłowa: Polska odznacza się twórczym podejściem do problemów, lubi innowacje i myślenie nieszablonowe. To osobowość, która zaskakuje oryginalnymi pomysłami i ma artystyczną duszę. Widać to zarazem w sztuce, nauce, jak i codziennej przedsiębiorczości obywateli. Komunikaty marki powinny zawierać element kreatywności – opowiadamy historie w niebanalny sposób, wykorzystujemy polski humor i wyobraźnię. Polska marka jest daleka od bycia nudną czy schematyczną.

3. Szczera i autentyczna: W relacjach z innymi Polska marka jest prawdziwa, uczciwa i bezpretensjonalna. Nie „pozuje” na kogoś innego – zamiast tego zaprasza do poznania siebie taką, jaką jest naprawdę. Tę autentyczność powinno widać w tonie komunikacji: bez nadmiernego PR-owego połysku, za to z wiarygodnością i otwartością. Jeśli Polska ma się czymś chwalić, to faktycznie ma to znajdować pokrycie w rzeczywistości; jeśli ma mówić o trudnościach, to bez zniekształcania faktów. Ta szczerość budować ma sympatię – jak człowiek, który mówi prosto i dotrzymuje słowa. W polskim kontekście bywa to połączone z pewną powściągliwością emocjonalną na początku znajomości (nie jesteśmy przesadnie ekspresyjni od razu), ale wynika to z kultury budowania głębszych relacji zanim pokażemy pełnię emocji. Marka więc nie jest nachalna ani sztucznie entuzjastyczna – raczej autentycznie zaangażowana.

4. Przyjazna i gościnna: Polska marka ma ciepłe, przyjazne usposobienie, choć manifestuje się ono najmocniej w bardziej osobistych kontaktach. Wobec obcych może wydawać się nieco oficjalna, lecz szybko przełamuje lody serdecznością. Gościnność to kluczowy rys osobowości – Polska lubi podejmować gości, dbać o nich i dzielić się tym, co ma najlepszego. To persona, która sprawi, że poczujesz się ugoszczony i doceniony. Komunikacyjnie przejawia się to tonem inkluzji, troski, dialogu – np. odpowiadamy na potrzeby odbiorców, słuchamy ich opinii, zwracamy się w sposób budujący bliskość. Według respondentów Polacy w bliższych relacjach są bardzo życzliwi, pomocni i otwarci – marka stara się pokazać właśnie tę twarz Polski.

5. Pewna siebie (z umiarem) i wiarygodna: Polska marka zna swoją wartość – jest dumna z osiągnięć i świadoma swoich mocnych stron, ale nie popada w arogancję. To raczej cicha pewność siebie wynikająca z doświadczeń. Polska komunikuje się językiem kompetencji i eksperckości tam, gdzie ma ku temu podstawy (np. pokazuje statystyki, rankingi, opinie ekspertów). Dzięki temu jawi się jako wiarygodna i kompetentna. Jednocześnie marka unika tonu przechwałek – pozostaje skromna tam, gdzie trzeba (np. przyznając, że w pewnych obszarach się uczy czy goni czołówkę). Taka wyważona pewność buduje zaufanie: odbiorcy czują, że Polska „zna swoje miejsce”, ale konsekwentnie pnie się w górę.

6. Odporna i lojalna: Osobowość polskiej marki cechuje odporność psychiczna – po porażkach wstaje, z kryzysów wychodzi silniejsza. Nie obraża się na przeciwności, lecz wyciąga wnioski. Jest też lojalna wobec swoich wartości i przyjaciół – można na niej polegać. W komunikacji przejawia się to np. konsekwencją (trzymaniem się obranego tonu i przekazu nawet przy zmianach politycznych, bo marka stoi ponad podziałami) oraz stałością w narracjach (nie zmieniamy co chwila „osobowości”, budujemy ją długo i cierpliwie). Ta odporność i lojalność są atrakcyjne, bo pokazują Polskę jako stabilnego partnera.

Tak zdefiniowana osobowość marki pomaga zachować jednolity styl komunikacji w różnych kanałach i sytuacjach. Polska jako marka będzie przemawiać głosem osoby ambitnej, ale przystępnej; dumnej, ale serdecznej; nowoczesnej, ale autentycznej. To kombinacja cech, która wyróżnia nas na tle innych narodów i buduje emocjonalną więź z odbiorcami.

6.4. Obietnica marki (Brand Promise)

Polska obietnica marki opiera się na dwóch wymiarach: funkcjonalnym (rzeczowe korzyści i atuty) oraz emocjonalnym (doznania i uczucia, jakie Polska oferuje).

Korzyści funkcjonalne: Polska dostarcza konkretnych, namacalnych korzyści swoim odbiorcom. Dla inwestorów jest to stabilny wzrost gospodarczy i wykwalifikowana kadra (np. centra R&D globalnych korporacji zlokalizowane w Polsce świadczą o potencjale rynku). Dla przedsiębiorców – dostęp do innowacji i dużego rynku UE. Dla turystów – różnorodna oferta: od zabytkowych miast po dziką przyrodę, wszystko w bezpiecznym i przyjaznym otoczeniu (Polska łączy w sobie bogatą kulturę, naturę i nowoczesną infrastrukturę). Dla talentów – możliwości rozwoju zawodowego w dynamicznie rosnących branżach (np. IT, *gaming*, biotechnologia) oraz atrakcyjne

warunki życia. Polska może się pochwalić wysoką jakością produktów i usług, które zdobyły uznanie globalne dzięki m.in. dobrej jakości i kreatywnemu wzornictwu. Również doświadczenie edukacyjne (np. studia w Polsce) czy biznesowe (np. udział w targach, konferencjach w Polsce) niosą wymierne korzyści dzięki profesjonalizmowi i konkurencyjności kraju.

Korzyści emocjonalne: Kontakt z marką Polska wywołuje pozytywne emocje i buduje więź. Duma i inspiracja to jedne z głównych odczuć – Polska potrafi budzić dumę zarówno w obywatelach (np. z osiągnięć sportowców, naukowców), jak i pozytywne emocje w osobach odwiedzających (które często są zaskoczone polską gościnnością i kulturą). Marka narodowa powinna inspirować do działania i współpracy, pokazując Polskę jako kraj, gdzie „niemożliwe staje się możliwe” dzięki ciężkiej pracy, talentowi i kreatywności. Emocjonalna propozycja wartości Polski opiera się na autentyczności – odbiorcy czują, że mają do czynienia z prawdziwym, szczerym narodem, który nie udaje kogoś innego, tylko pokazuje to, co ma najlepsze (m.in. przedsiębiorczość, kreatywność, solidarność).

Polska oferuje poczucie wspólnoty i przynależności – zarówno swoim obywatelom, jak i sympatykom za granicą – opierając się na wartościach rodzinnych, przyjaźni i współdziałaniu. Dla wielu osób emocjonalną korzyścią jest też odkrycie czegoś autentycznego: kontakt z polską kulturą czy przyrodą daje wrażenie szczerości i głębi przeżyć, odmiennych od skomercjalizowanych atrakcji. Ostatecznie emocjonalna obietnica Polski to inspirująca podróż, która zostawia trwałe, pozytywne wspomnienia – czy będzie to zachwyt nad krajobrazem, wzruszenie muzyką Fryderyka Chopina, czy poczucie serdeczności w kontakcie z mieszkańcami. Marka Polska ma budzić emocje i zostawać w pamięci, tak jak mówił jeden z respondentów - przedsiębiorców: „marka narodowa musi budzić emocje – jak Ferrari – bo tylko wtedy zostaje w pamięci”.

W połączeniu, oba wymiary składają się na unikalną propozycję wartości marki Polska: realne korzyści wsparte prawdziwymi emocjami. Polska daje konkret (bezpieczeństwo, możliwości, jakość) i ducha (duma, inspiracja, poczucie wspólnoty) – dzięki czemu relacja odbiorcy z marką jest pełna i satysfakcjonująca.

6.5. Korzyści dla odbiorców

Analiza korzyści dla odbiorców stanowi fundamentalny element strategii budowania marki Polski w erze, w której tradycyjny *nation branding* ustępuje miejsca *value-driven marketing*. Nie wystarczy więcej komunikować "kim jesteśmy", należy jasno artykułować "co oferujemy i komu".

Respondenci z badań IDI podkreślali: *"Polskie produkty mogą efektywnie funkcjonować na światowych rynkach, ale pod warunkiem, że będą komunikować swoją unikalną propozycję wartości. Bez tego, będą postrzegane jako kolejne produkty z Europy Środkowej"*. To samo dotyczy marki kraju: bez jasnej artykulacji wartości dla potencjalnych odbiorców, będą oni wybierać inne kraje z bardziej wyraźną propozycją wartości. Poniżej zaprezentowano główne grupy korzyści dla odbiorców marki polskiej.

6.5.1. Korzyści funkcjonalne (Functional Benefits)

To korzyści praktyczne, twarde, pozwalające decydentom, turystom i inwestorom mierzyć wartość współpracy z Polską. Obejmują następujące składowe:

- Atrakcyjność ekonomiczna i inwestycyjna
 - Dobra relacja jakość–koszt: Polska oferuje wysoką jakość usług, kompetencji i infrastruktury przy wciąż konkurencyjnych cenach.
 - Stabilne i rosnące otoczenie gospodarcze: członkostwo w UE, rosnąca rola gospodarcza regionu, przewidywalne regulacje.
 - Duży rynek wewnętrzny (~38 mln mieszkańców) z rosnącą siłą nabywczą.
 - Łatwość dostępu do rynków europejskich dzięki strategicznej lokalizacji „na skrzyżowaniu Europy”.
- Dostęp do wysokiej jakości kapitału ludzkiego
 - Wykształceni i kompetentni specjaliści – zwłaszcza w sektorach: IT, *fin-tech*, *gaming*, inżynieria, kreatywne.
 - Pracowitość i zaradność jako realna przewaga konkurencyjna pracowników.
 - Silna znajomość języków obcych, dobra adaptacja do kultur międzynarodowych.
- Nowoczesna infrastruktura i bezpieczeństwo
 - Rozwijające się lotniska, hotele, centra konferencyjne, drogi i transport publiczny.
 - Bezpieczna destynacja: wysoka ocena bezpieczeństwa osobistego turystów i ekspatriantów.
 - Stabilność polityczna i gospodarcza „europejskiego środka”.
- Różnorodność oferty turystycznej i kulturalnej
 - Morze, góry, jeziora, lasy, zabytki, nowoczesne miasta.
 - Silne dziedzictwo kulturowe + współczesne formy kultury (*design*, kuchnia, festiwale).
 - Możliwość organizacji wydarzeń „w każdej skali i charakterze”.

6.5.2. Korzyści emocjonalne (Emotional Benefits)

To emocje, których odbiorcy doświadczają w kontakcie z marką Polski – kluczowe w budowaniu lojalności i rekomendacji. Należą do nich:

- Poczucie „bycia wśród swoich” - w badaniach jakościowych wielu cudzoziemców wskazuje, że w Polsce łatwo jest czuć się swobodnie – ludzie są naturalni, bezpośredni i gościnni. Korzyści: komfort, brak dystansu, zaufanie, domowa atmosfera.
- Poczucie bezpieczeństwa i spokoju - nie tylko o bezpieczeństwo „fizyczne”, ale także emocjonalne. Korzyści: poczucie kontroli, relaks, pewność, że nic mnie nie zaskoczy.
- Doświadczenie autentyczności - autentyczność – brak sztuczności – jest jedną z najmocniejszych przewag postrzeganych przez respondentów. Korzyść: uczucie prawdziwego kontaktu, a nie turystycznej fasady.
- Energia i inspiracja - Polska jest postrzegana jako „kraj ludzi, którzy potrafią”, pełen kreatywnych, wytrwałych osób. Korzyści: motywacja, inspiracja do działania, poczucie sprawczości.

- Satysfakcja z mądrego wyboru - po odwiedzeniu Polski/dokonaniu inwestycji wiele osób deklaruje zaskoczenie wysokim poziomem usług i jakości życia. Korzyści: pozytywne zaskoczenie + satysfakcja = efekt „*hidden gem*”.

6.5.3. Korzyści społeczne (Social Benefits)

Korzyści wynikające z relacji, przynależności i uczestnictwa w społeczności. Należą do nich:

- Włączenie społeczne i poczucie wspólnoty - Polacy chętnie pomagają – zarówno w sytuacjach kryzysowych, jak i w codziennych interakcjach. Korzyści: uczestnictwo w społeczności, która wspiera, a nie ocenia.
- Lepszy networking i relacje biznesowe - Polacy są dobrzy w budowaniu relacji „na dłużej”, opartych na lojalności i zaufaniu. Korzyści: trwałe partnerstwa biznesowe, łatwiejsze podejmowanie decyzji.
- Możliwość współtworzenia - Polska to kraj, w którym cudzoziemiec może realnie mieć wpływ – społeczny, zawodowy, kulturalny. Korzyści: poczucie sprawczości i uczestnictwa w zmianie.
- Życie w społeczności o wysokiej empatii - Wysoka gotowość do pomocy (WOŚP, zbiórki, pomoc uchodźcom). Korzyści: obniżenie poziomu stresu i samotności, nawet dla nowoprzybyłych.

6.5.4. Korzyści symboliczne (Symbolic Benefits)

To korzyści budujące tożsamość, poczucie prestiżu, narrację o sobie. Należą do nich:

- Przynależność do miejsca o silnej historii - Polska wnosi symbolikę odwagi, solidarności, walki o wolność, transformacji i sukcesu. Korzyści: wzmacnianie własnej narracji: „jestem częścią miejsca o mocy i wartościach”.
- Udział w kulturze, która łączy tradycję i postęp - symbole i wzory kulturowe (design, moda, muzyka, film). Korzyści: możliwość wyrażenia siebie poprzez współczesną polską estetykę.
- Kontakt z krajem o rosnącej pozycji w Europie - symboliczna wartość „kraju wschodzącego”, a nie schyłkowego. Korzyści: przyłączenie się do czegoś nowego, rozwijającego się, dynamicznego.
- Wizerunek nowoczesnej europejskości - nowe pokolenia Polaków są kreatywne, mobilne, międzynarodowe. Korzyści: symbol bycia częścią nowoczesnej, otwartej Europy, ale z własnym charakterem.

6.6. Powody do wiary (Reasons to believe, RTB)

Aby globalna publiczność oraz interesariusze zaufali obietnicom marki Polski, muszą mieć przedstawione wiarygodne dowody i przykłady potwierdzające przekaz. Poniżej zebrano kluczowe *reasons to believe* – powody, by uwierzyć w polską markę, poparte faktami i osiągnięciami:

1. Dynamiczny rozwój i sukcesy gospodarcze: Polska gospodarka dynamicznie się rozwinęła w ostatnich dekadach, notując jedne z najwyższych wzrostów w Europie. Dowodem są liczne inwestycje zagraniczne i obecność globalnych korporacji w Polsce – przykładowo firmy technologiczne jak Google, Meta czy Amazon otworzyły tu swoje duże centra, doceniając kompetencje polskich specjalistów i potencjał rynku. Warszawa i inne miasta stały się regionalnymi hubami dla sektora finansowego i usług biznesowych, co potwierdza atrakcyjność kraju dla inwestorów.

2. Globalnie konkurencyjne branże i produkty: Polska posiada konkretne sektory, w których należy do światowej czołówki lub odnotowuje międzynarodowe sukcesy, np. przemysł *gamingowy* – polskie gry wideo (jak Wiedźmin od CD Projekt) zdobyły globalną popularność; przemysł meblarski – Polska jest w ścisłej czołówce eksporterów mebli na świecie (*design* i jakość cenione przez zagranicznych klientów), kosmetyki i żywność – polskie marki kosmetyków naturalnych czy zdrowa żywność zdobywają nagrody i uznanie globalne za wysoką jakość. Takie przykłady pokazują, że za hasłami o jakości stoją realne dobra i usługi konkurujące na światowych rynkach.

3. Walory przyrodnicze i turystyczne cenione przez obcokrajowców: turyści, którzy odwiedzili Polskę, często stają się jej ambasadorami z uwagi na piękno kraju. Różnorodność krajobrazów – od gór po morze – oraz stosunkowo niska degradacja środowiska naturalnego sprawiają, że turyści zagraniczni są pozytywnie zaskoczeni Polską. Według badań, nawet krótkie wizyty potrafią diametralnie poprawić opinię o Polsce, gdy podróżni doświadczą polskiej gościnności, zobaczą zabytki UNESCO (Kraków, Malbork, Kopalnia Soli w Wieliczce) czy wypoczną na łonie natury. Rosnące statystyki ruchu turystycznego (przed pandemią coroczne rekordy przyjazdów zagranicznych) to twardy wskaźnik rosnącej atrakcyjności Polski jako destynacji.

4. Światowej klasy talenty i ambasadorzy sukcesu: Polska może poszczycić się osobami, które zdobyły najwyższe laury międzynarodowe i tym samym stały się żywymi dowodami polskiego potencjału rozwojowego. Ich osiągnięcia pełnią funkcję naturalnych, niepolitycznych ambasadorów marki kraju, wzmacniając jego wiarygodność i rozpoznawalność na arenie międzynarodowej. W sporcie są to m.in. Iga Świątek – liderka światowego rankingu tenisa, Robert Lewandowski – jeden z najlepszych piłkarzy globu, a także reprezentacja Polski w piłce siatkowej – mistrzowie świata. Postacie te stanowią przykład konsekwencji, profesjonalizmu i długofalowego sukcesu budowanego w oparciu o kompetencje rozwijane w Polsce. W obszarze kultury i literatury szczególne znaczenie mają twórcy o międzynarodowej renomie, tacy jak Olga Tokarczuk, laureatka Nagrody Nobla, których twórczość wpisuje się w globalny obieg kultury, jednocześnie pozostając silnie zakorzeniona w polskim kontekście intelektualnym i kulturowym. W grupie artystów i twórców filmowych wyróżnikiem polskiej *soft power* wskazanym przez

respondentów jest m.in. film *Ida* w reżyserii Paweł Pawlikowski, jednego z najbardziej rozpoznawalnych twórców polskiego kina na arenie międzynarodowej. Respondenci badań jednoznacznie wskazywali, że rozpoznawalne postacie, takie jak Świątek czy Lewandowski, pełnią rolę wiarygodnych, apolitycznych wizytówek kraju, budujących jego pozytywny wizerunek poprzez sukces, talent i etos pracy. Ich międzynarodowe osiągnięcia potwierdzają, że w Polsce powstają i rozwijają się talenty najwyższej próby, zdolne do konkurowania i zwyciężania na globalnym poziomie.

5. Bezpieczeństwo i komfort potwierdzone opiniami odwiedzających: Osoby przyjeżdżające do Polski, zarówno turyści jak i pracujący w kraju imigranci, podkreślają, że Polska jest krajem bezpiecznym, czystym i dobrze zorganizowanym. W globalnych rankingach bezpieczeństwa polskie miasta zajmują wysokie miejsca, wyprzedzając wiele metropolii zachodnich. To konkretny powód, by wierzyć w deklaracje o wysokiej jakości życia i gościnności – chociażby studenci zagraniczni wskazują, że w Polsce czują się swobodnie i są mile widziani, a przedsiębiorcy z Azji chwalą sobie przyjazne warunki do prowadzenia biznesu (m.in. „tania, dobrze wykształcona siła robocza z super znajomością języków”) czy atrakcyjność miast jako miejsca do życia. Tego typu rekomendacje z pierwszej ręki są najlepszym potwierdzeniem, że Polska dostarcza tego, co obiecuje.

6. Solidarność w działaniu – wiarygodność wartości: Polska nie tylko deklaruje wartości, ale w praktyce je realizuje. Najbardziej wyrazistym dowodem stała się reakcja na kryzys za wschodnią granicą w 2022 r., gdy Polska przyjęła i zaopiekowała się milionami uchodźców wojennych z Ukrainy, mobilizując społeczeństwo i instytucje do niesienia pomocy. Ten bezprecedensowy wysiłek, zauważony globalnie, znacząco poprawił percepcję Polski jako narodu szlachetnego, godnego zaufania i potrafiącego stanąć na wysokości zadania w sytuacji kryzysowej. To namacalny powód, by wierzyć w komunikat o polskiej gościnności i solidarności – świat zobaczył, że Polska naprawdę żyje wartościami, które głosi. Udział Polski w globalnych działaniach (misje pokojowe, pomoc humanitarna dla ofiar kataklizmów) konsekwentnie potwierdza wizerunek odpowiedzialnego, empatycznego kraju.

7. Członkostwo w organizacjach międzynarodowych i rankingi: Polska jest członkiem OECD, UE, NATO, Schengen, co formalnie potwierdza jej status stabilnej demokracji i rozwiniętej gospodarki. W międzynarodowych zestawieniach nasz kraj pnie się w górę – np. w Indeksie Wolności Gospodarczej czy rankingach innowacyjności – co pokazuje obiektywny postęp. Chociaż nadal określana jako marka o wysokim potencjale i relatywnie niskim kapitale, Polska odnotowuje poprawę pozycji w globalnych indeksach *soft power*, turystycznych czy raportach finansowych marki.

Podsumowując, powody do wiary wynikają z realnych dokonań i cech Polski. To one odróżniają autentyczny *branding* od pustego sloganu. Strategia zakłada systematyczne komunikowanie tych *proof points* – poprzez studia przypadków, historie ludzi sukcesu, dane liczbowe – aby każdy przekaz promocyjny miał pokrycie w rzeczywistości i budził zaufanie odbiorców.

6.7. Główne narracje i motywy komunikacyjne

Wyniki badań ujawniły potrzebę stworzenia silnego, spójnego zestawu narracji, które będą konsekwentnie realizować wartości marki i wypełniać zdiagnozowaną lukę komunikacyjną. Rekomenduje się sześć głównych narracji:

1. „Polska działa” — kraj skutecznych ludzi i realnych efektów.
2. „Polska tworzy” — od kultury i designu po technologie i innowacje.
3. „Polska inspiruje” — kraj nowoczesny, dynamiczny, rozwijający się.
4. „Polska to jakość” — przewidywalność, niezawodność, europejski standard.
5. „Polska otwarta” — gościnna, przyjazna i europejska.
6. „Polska łączy przeszłość z przyszłością” — historia jako źródło siły, a nie ograniczeń.

Aby skutecznie komunikować powyższe wartości i przewagi, strategia marki definiuje system narracji – główne wątki opowieści o Polsce, które będą konsekwentnie wykorzystywane w komunikacji:

1. Autentyczna i solidarna Polska – wartość i charakter: narracja koncentruje się na tożsamości i wartościach Polaków. Opowiada o autentyczności polskiego ducha – szczerości, przyzwoitości i wierności swoim korzeniom – połączonej z wyjątkową solidarnością i umiejętnością jednoczenia się w obliczu wyzwań. To historia narodu, który zachował swoją duszę mimo burzliwej historii i dziś potrafi przekuć doświadczenia na empatię i współpracę.

W narracji tej podkreślamy polską solidarność, odwołując się zarówno do ikonicznych momentów (np. ruch Solidarności lat 80.), jak i najnowszych dowodów – przyjęcia milionów uchodźców z Ukrainy i niesienia pomocy sąsiadowi w potrzebie. Polska jawi się tu jako wiarygodny, godny zaufania naród, który nie boi się wyciągnąć ręki do innych.

Autentyczność tej opowieści odróżnia Polskę od wielu krajów – pokazujemy prawdziwych ludzi, historie lokalnych społeczności, szczere emocje. Narracja ta buduje rdzeń marki oparty na wartościach i pozwala odbiorcom głębiej zrozumieć polską duszę. Jednocześnie następuje odcięcie od przesadnie martyrologicznego tonu – bohaterem nie jest cierpienie, lecz przewyżczanie trudności i wspólna praca nad lepszą przyszłością, co odświeża postrzeganie polskości w oczach świata.

2. Nowoczesna gospodarka i innowacje – Polska jako hub przyszłości: Ta narracja przedstawia Polskę jako kraj dynamicznego rozwoju gospodarczego, technologicznego i naukowego. Skupia się na sukcesach przedsiębiorczych ostatnich lat – transformacji od gospodarki opartej na taniej sile roboczej do gospodarki napędzanej przez wartość dodaną, technologię i wiedzę. Warto opowiadać historie polskich startupów zdobywających rynki globalne, centrów R&D światowych firm ulokowanych w polskich miastach, rodzimych wynalazków czy produktów (np. w sektorze gier, *fintech*, *biotech*), które stają się produktem eksportowym.

Polska w tej narracji ma być postrzegana jak inkubator innowacji i przedsiębiorczości – kraj ludzi ambitnych, którzy „nie chcą już być postrzegani jako biedni krewni Europy” i ciężko pracują, by osiągnąć sukces.

Przekaz warto wzmocnić przykładami polskich miast (Warszawa, Kraków, Wrocław) jako tętniących życiem centrów start-upowych, z akceleratorami, przestrzeniami coworkingowymi i społecznościami technologicznymi. Istotnym motywem jest też modernizacja infrastruktury – nowe autostrady, szybka kolej, inwestycje w energetykę odnawialną – które czynią Polskę coraz bardziej konkurencyjną jako miejsce biznesu.

Narracja powinna podkreślać kompetencje i stabilność: Polska jako członek UE i NATO zapewnia solidne ramy instytucjonalne dla biznesu, a jednocześnie wyróżnia się kreatywnością swoich mieszkańców. To opowieść, która ma rozbrajać stare stereotypy „zacoфанego Wschodu” pokazując, że współczesna Polska to nowoczesny, innowacyjny kraj, deklasujący wielu konkurentów w regionie pod względem skali i tempa rozwoju. Przykładowe hasła/narracje: Poland – Europe’s Next Tech Hub, Engine of Growth in CEE, Country of Opportunity.

3. Kultura współczesna i kreatywna Polska – energia twórcza: W tej narracji przedstawiamy Polskę jako kraj o bogatej, żywej kulturze współczesnej, który jednocześnie czerpie z głębi swojego dziedzictwa. Zamiast opowiadać jedynie o zamkach i skansenach, skupiamy się na tym, co żywe tu i teraz: fenomenie polskiego kina (uznani reżyserzy i zdobywcy Oscarów), błyskotliwych pisarzach i noblistach, światowej klasy muzykach (od klasyki po nowoczesną muzykę jazzową czy elektroniczną). Podkreślamy sukcesy polskich projektantów mody i designu, obecnych na międzynarodowych targach, oraz unikalny styl łączący tradycję z nowoczesnością, widoczny np. we wzornictwie przemysłowym i grafikach.

Ważnym elementem jest prężna branża *gamingowa* – polskie studio CD Projekt Red i inne firmy postrzegane są globalnie jako symbol kreatywności i jakości. Również polska kultura młodzieżowa również zyskuje coraz większe zainteresowanie (np. popularność polskich festiwali muzycznych jak Open’er czy OFF Festival przyciągających publiczność z zagranicy).

Ta narracja pozycjonuje Polskę jako źródło inspiracji i trendów – kraj, który potrafi zachwycić świat czymś oryginalnym i świeżym. Ma to odwrócić uwagę od narracji historyczno-martyrologicznej i pokazać Polskę jako miejsce nowoczesne, różnorodne, otwarte. W tle narracji pozostaje bogate dziedzictwo (m.in. stąd czerpią inspirację współcześni twórcy), ale akcent kładziony jest na ciągłość i rozwój – polska kultura nie stoi w miejscu, lecz tworzy nową jakość. Narracja wspiera budowanie *soft power* Polski – bo kultura i kreatywność są jednymi z kluczowych wymiarów atrakcyjności kraju, wpływającymi na emocje odbiorców globalnych.

4. Natura i zrównoważony rozwój – zielona Polska: Ta narracja eksponuje naturalne piękno i ekologiczne oblicze Polski. Opowiadamy o zapierających dech w piersiach krajobrazach – od dzikich Bieszczad po piaszczyste plaże Bałtyku, od Mazurskich jezior po tatrzańskie szczyty – które czynią Polskę rajem dla miłośników

natury. Podkreślamy troskę o środowisko: rozwój parków narodowych, rezerваты biosfery UNESCO, odtwarzanie populacji żubrów, ambitne cele klimatyczne.

W tej narracji Polska jawi się jako ostoja przyrody w sercu Europy, gdzie wciąż można doświadczyć autentycznego kontaktu z naturą. Wpływa to na promowanie trendu *slow travel* – Polska jako idealne miejsce na turystykę niespieszną, lokalną, skupioną na przeżyciach. Jednocześnie przedstawiamy Polskę jako odpowiedzialnego gracza w kwestii zrównoważonego rozwoju: inwestującego w zieloną energię, wspierającego technologie przyjazne środowisku (np. elektryczny transport publiczny, startupy z branży *cleantech*) oraz aktywnie uczestniczącego w międzynarodowych inicjatywach klimatycznych.

Narracja ta odpowiada na globalne zapotrzebowanie na „zielone” historie i wpisuje markę w nurt eko-świadomości nowych pokoleń. Polska ma tu szansę budować swoją reputację w obszarach przyszłości, takich jak zielone technologie czy biogospodarka. Dodatkowo, opowieść o naturze jest mocno powiązana z tożsamością i stylem życia – ukazujemy Polaków jako ludzi kochających przyrodę, ceniących czas spędzany na łonie natury i pielęgnujących lokalne tradycje związane z ziemią. Ta harmonia człowieka z naturą może stać się wyróżnikiem polskiej marki i kontrastować z wizerunkiem krajów wysoko uprzemysłowionych, ale pozbawionych dziewiczych terenów.

5. Jakość życia, bezpieczeństwo i gościnność – pozytywne codzienne doświadczenie: Narracja ta skupia się na tym, jak dobrym miejscem do życia i odwiedzania jest Polska. Maluje obraz kraju bezpiecznego, przyjaznego i komfortowego, gdzie tradycyjne wartości gościnności spotykają się z nowoczesnym standardem usług. Podkreślamy, że Polska to kraj gościnnych ludzi – początkowo może wydających się zdystansowanymi, ale w relacjach bliższych niezwykle ciepłych, pomocnych i serdecznych. To miejsce, gdzie cudzoziemiec może poczuć się naprawdę mile widziany i zaopiekowany. Dowodem są liczne relacje obcokrajowców, którzy przyjechali na chwilę, a zostali na dłużej, bo odkryli, że Polska to „całkiem niezłe miejsce do życia” z przyjaznym otoczeniem.

W narracji tej akcentujemy również rosnący komfort życia w miastach: rewitalizowane starówki, rozwój terenów zielonych, kawiarnie, restauracje, wydarzenia kulturalne – wszystko to tworzy tętniący życiem, a zarazem bezpieczny krajobraz miejski. Polska jest przedstawiana jako kraj, gdzie można cieszyć się równowagą – z jednej strony dynamiczny rozwój (dobra praca, edukacja), z drugiej strony wciąż obecne poczucie wspólnoty, bliskość natury i kultury.

Szczególnie ważny dla turystów i inwestorów jest komunikat odnoszący się do elementu bezpieczeństwa (niska przestępczość, stabilność społeczna) – w Polsce można bez obaw podróżować i lokować kapitał, nie martwić się o gwałtowne niepokoje. Ta narracja buduje emocjonalną więź – Polska jawi się jako „drugi dom” lub przynajmniej miejsce, do którego chce się wracać, bo ludzie i atmosfera czynią je wyjątkowym.

6. Polska zaangażowana globalnie – odpowiedzialny lider regionalny: W ostatniej kluczowej narracji przedstawiamy Polskę w kontekście międzynarodowym –

jako aktywnego, konstruktywnego gracza na scenie globalnej. To opowieść o Polsce, która bierze odpowiedzialność za swoje otoczenie: jako największy kraj regionu przewodzi inicjatywom w Europie Środkowo-Wschodniej, promuje współpracę (np. Grupa Wyszehradzka, Trójmorze) i dzieli się doświadczeniami transformacji.

Pokazujemy Polskę jako obrońcę wartości demokratycznych i wolności – wyrosłego z doświadczeń Solidarności – który dziś wspiera inne narody w dążeniu do wolności. Narracja ta obejmuje też polski wkład w bezpieczeństwo międzynarodowe (zaangażowanie w NATO, misje pokojowe) oraz w pomoc rozwojową. Polska buduje swój autorytet poprzez dyplomację solidarności – będąc krajem, który potrafi jednoczyć innych wokół słusznych spraw. Dla partnerów zachodnich Polska jawi się jako stabilny lider regionu – państwo o wystarczającej skali i kompetencjach, by przewodzić w Europie Środkowej.

W narracji wykorzystujemy motyw bycia „mostem” między Wschodem a Zachodem – geograficznie i kulturowo Polska łączy te dwa światy, co stanowi atut w kontekście dialogu międzykulturowego i biznesowego. Ta opowieść buduje reputację Polski jako kraju godnego zaufania, odpowiedzialnego i przewidywalnego, z którym warto wchodzić w strategiczne partnerstwa.

Narracja „globalnego zaangażowania” wzmacnia też dumę wewnętrzną – Polacy widzą swój kraj jako znaczący i szanowany na arenie międzynarodowej – co motywuje do dalszego wspierania marki narodowej. To również przeciwwaga dla ewentualnych negatywnych przekazów – zamiast być wrzucaną do worka „Europy Wschodniej”, Polska ma własną opowieść o sukcesie gospodarczym i cywilizacyjnym, która przewyższa uproszczone narracje konkurentów.

7. STRATEGICZNE POZYCJONOWANIE KRAJU

Strategiczne pozycjonowanie kraju stanowi centralny element budowy marki narodowej i określa, jak Polska powinna być rozpoznawana, interpretowana i wartościowana przez kluczowe grupy odbiorców w kraju i za granicą. Jego celem jest nadanie spójnego kierunku dla wszystkich działań promocyjnych, dyplomatycznych, gospodarczych i kulturowych, tak aby tworzyły one jeden, konsekwentny obraz Polski — wiarygodny, inspirujący i trudny do podrobienia. Pozycjonowanie musi opierać się na realnych zasobach i tożsamości Polaków, a jednocześnie być aspiracyjne, odpowiadające na przyszłe wyzwania i globalne trendy. To właśnie ono wyznacza horyzont, w którym Polska może budować swoją przewagę, zwiększać rozpoznawalność i skutecznie konkurować o uwagę, inwestycje, talenty oraz zaufanie międzynarodowe. Poniżej zaprezentowane główne wytyczne w zakresie pozycjonowania strategicznego (ang. *Strategic Positioning Framework – SPF*).

7.1. Wybór kluczowych pól przewagi

Zidentyfikowano kilka kluczowych obszarów, w których Polska posiada lub może zbudować przewagi konkurencyjne na arenie międzynarodowej. Te pola stanowią fundament narracji marki i filary oferty wartości kierowanej do świata:

- **Innowacyjność i technologia:** Polska wyrasta na regionalnego lidera w obszarze nowych technologii, startupów i przemysłów kreatywnych. Dynamicznie rozwijające się sektory, takie jak IT, sztuczna inteligencja, *fintech*, *gamedev*, a także wysoko wykwalifikowani specjaliści, to realne atuty budujące markę kraju przyszłości. Polska chce być postrzegana jako twórca przyszłości, który odchodzi od wizerunku kraju historycznego na rzecz wizerunku innowatora, gdzie inteligencja, kreatywność i przedsiębiorczość Polaków są rozpoznawane na całym świecie.

- **Kultura współczesna i kreatywność:** Wizerunek Polski będzie budowany w oparciu o nowoczesną kulturę, design, naukę i sztukę, które stanowią o jej *soft power*. Współczesna polska scena artystyczna (muzyka, film, sztuki wizualne), sukcesy twórców gier komputerowych, projektantów czy architektów – to wszystko wzmacnia narrację o kreatywnej, inspirującej Polsce, która oferuje światu swoje osiągnięcia i nowatorskie idee. Polska kultura jest dynamiczna i inspirująca, co pozwala budować wizerunek kraju twórczego.

- **Jakość życia i nowoczesna infrastruktura:** Polska oferuje coraz wyższą jakość życia – zarówno mieszkańcom, jak i gościom. Dotyczy to bezpieczeństwa publicznego, czystości miast oraz stale modernizowanej infrastruktury. Osoby odwiedzające Polskę często podkreślają wysoki poziom bezpieczeństwa i porządku, który pozytywnie ich zaskakuje. Relatywnie niższe koszty przy wysokim standardzie usług czynią Polskę atrakcyjnym miejscem do życia i pracy, zwłaszcza dla młodych, mobilnych osób. Wzrasta dostępność nowoczesnych usług (transport, telekomunikacja) oraz inwestycje w projekty *smart city*, co przekłada się na komfort codziennego funkcjonowania.

Gościnność i serdeczność Polaków – odczuwalne zwłaszcza w kontaktach osobistych – dodatkowo ocieplają doświadczenie życia w Polsce dla obcokrajowców.

- Natura i zrównoważenie: Polska dysponuje niezwykłym bogactwem naturalnym i krajobrazowym – od gór przez jeziora i lasy po Morze Bałtyckie – co stanowi ogromny kapitał wizerunkowy. Różnorodność i piękno polskich krajobrazów są wysoko oceniane przez obcokrajowców, a dbałość o środowisko staje się coraz ważniejszym elementem marki. Polska ma szansę wysunąć się na czoło w regionie jako kierunek turystyki przyrodniczej i zrównoważonej, łączącej walory przyrodnicze z autentycznymi, lokalnymi doświadczeniami. To pole przewagi obejmuje też rozwój zielonych technologii i energetyki odnawialnej – Polska może budować swój wizerunek poprzez zaangażowanie w globalne wyzwania klimatyczne i ochronę środowiska.

Ponadto, strategia powinna uwzględniać również inne atuty jak silne sektory gospodarki i eksportu – np. nowoczesne rolnictwo, przemysł motoryzacyjny, meblarski, kosmetyczny czy spożywczy – w których Polska już teraz konkuruje na światowych rynkach jako dostawca cenionych produktów. Te obszary – choć nie zawsze efektowne medialnie – stanowią „ambasadorów jakości” marki Polska i powinny być wykorzystywane do budowania wiarygodności przekazu.

7.2. Definicja docelowego wizerunku

Docelowy wizerunek to przyszłościowy, pożądany obraz Polski, jaki powinien utrwalić się w świadomości międzynarodowych odbiorców w perspektywie 10–20 lat. Jest to syntetyczna, aspiracyjna i jednocześnie realistyczna wizja tego, jak kraj ma być postrzegany, gdy pełna strategia marki zostanie wdrożona, a jej działania przyniosą trwały efekt.

Docelowy wizerunek stanowi „północną gwiazdę” całej strategii – kierunek, który porządkuje wszystkie działania *brandingowe*, komunikacyjne, dyplomatyczne, gospodarcze, turystyczne i kulturowe. Musi być stabilny, odporny na zmiany polityczne i oparty na zasobach, które są trwałe, możliwe do udowodnienia i trudne do skopiowania.

Przeprowadzone badania własne oraz analiza dostępnej dokumentacji pozwoliła nakreślić następującą propozycję docelowego wizerunku Polski (*long-term aspiration*):

„Polska postrzegana jako nowoczesny, kreatywny i bezpieczny kraj Europy – łączący mocne kompetencje, twórczą energię, różnorodność krajobrazu i wysoką jakość życia. Kraj wiarygodny, gościnny i inspirujący, w którym warto inwestować, tworzyć, który warto odkrywać i w nim mieszkać.”

W perspektywie dekad Polska powinna stać się krajem, który budzi ciekawość, podziw i zaufanie. Ma być postrzegana jako miejsce dynamiczne i przyjazne, oferujące świeżą energię, twórczą atmosferę i wysoką jakość życia. Jednak nie chodzi o stworzenie wizerunku idealistycznego — chodzi o wykorzystanie autentycznej tożsamości, zakorzenionej w doświadczeniach Polaków i przekształcenie jej w nowoczesną, uniwersalną opowieść, która znajdzie odbiorców na całym świecie.

Docelowy wizerunek Polski nie jest prostą projekcją trendów. Jest odpowiedzią na trzy główne potrzeby współczesnego świata: poszukiwanie jakości życia, potrzebę wiarygodnych partnerstw i głód inspiracji kulturowej i technologicznej. Polska ma potencjał, by stać się krajem, który ten zestaw wartości ucieleśnia w sposób unikatowy i nieszablonowy. Poniższa, szerzej opisana wizja pokazuje, jak Polska powinna być odbierana przez kluczowe grupy odbiorców.

1. Polska jako kraj, który łączy technologię z człowiekiem

W przyszłości Polska ma być postrzegana jako przestrzeń nowoczesności — nie zimnej i odhumanizowanej, lecz takiej, która ma ludzką twarz.

Kraj, który rozwija technologie nie dla prestiżu, lecz po to, by rozwiązywać konkretne problemy społeczne i środowiskowe. Kraj, w którym sektor IT, sztuczna inteligencja, zielone technologie, energia odnawialna czy biotechnologia współistnieją z kreatywnością i kulturą, a nie je wypierają.

Chcemy być widziani jako:

- „nowa siła innowacji w Europie”,
- miejsce, które zaskakuje świeżymi rozwiązaniami,
- przestrzeń talentów, pracowni, laboratoriów, uczelni, startupów, sieci współpracy.

To właśnie tutaj nowe technologie mają służyć ludziom, a nie vice versa. Polska ma być kojarzona z rzetelnością, kompetencją i twórczym podejściem do innowacji — jako kraj, który nie kopiuje, lecz tworzy.

2. Polska jako europejskie centrum kreatywności i świeżej kultury współczesnej

Chcemy, by za dwie dekady Polska była widziana jako jeden z najbardziej twórczych krajów kontynentu — kraj ludzi oryginalnych, odważnych, ciekawych świata, którzy umieją przekształcać swoją wrażliwość w dzieła sztuki, filmu, muzyki, designu i kultury cyfrowej.

Wyobrażamy sobie wizerunek Polski jako:

- przestrzeni festiwali, nowych brzmień, nowych idei, nowych narracji,
- miejsca, do którego twórcy przyjeżdżają, bo dzieje się tu coś unikalnego,
- kraju współczesnej kultury o globalnym zasięgu — niezmiennie zakorzenionej w lokalności, ale otwartej i świeżej.

Nie chcemy opierać się wyłącznie na przeszłości i symbolach tradycji — chcemy wprowadzać na światową scenę polską kreatywność XXI wieku.

3. Polska jako zielony kraj – przestrzeń spokoju, natury i równowagi

Polska przyszłości ma być kojarzona jako zielone serce Europy. Nie w znaczeniu idyllicznym czy wyłącznie turystycznym, lecz jako kraj, który świadomie rozwija zrównoważone modele życia, chroni środowisko i daje ludziom przestrzeń do odpoczynku, regeneracji i zachwyty.

Chcemy, aby Polska była postrzegana jako:

- kraj pięknych, czystych, różnorodnych krajobrazów,

- miejsce, gdzie łatwo znaleźć równowagę między pracą a życiem,
- przestrzeń przyjazna naturze i ludziom,
- kraj, który stawia na czystą energię, inteligentne planowanie urbanistyczne i ochronę środowiska.

W czasach globalnego zmęczenia i przestymulowania, kraje, które potrafią zaoferować prawdziwą możliwość „złapania oddechu”, zyskują strategiczną przewagę. Polska może stać się jednym z takich miejsc.

4. Polska jako kraj wysokiej jakości życia i gościnnej wspólnoty

Za 10–20 lat Polska powinna być widziana jako przestrzeń, w której dobrze jest mieszkać, wychowywać dzieci, rozwijać się zawodowo i tworzyć relacje. Jako kraj, który oferuje:

- bezpieczeństwo w codzienności,
- stabilność instytucjonalną,
- komfort i dobrą organizację życia,
- dostęp do natury, kultury, edukacji,
- ciepło i gościnność społeczną,
- przestrzeń dialogu, otwartości i współpracy.

Polska powinna być krajem, który nie tylko przyciąga, ale też nie wypuszcza talentów — bo jakość życia jest tu realna, a nie deklaratoryjna.

5. Polska jako wiarygodny, solidny i przewidywalny partner

W długiej perspektywie niezwykle ważne jest, by Polska była postrzegana jako kraj, któremu można ufać. Kraj, który:

- dotrzymuje słowa,
- działa odpowiedzialnie,
- szanuje swoich partnerów,
- buduje relacje długoterminowe,
- jest stabilny gospodarczo, politycznie i społecznie,
- odgrywa konstruktywną rolę w Europie i świecie.

Polska przyszłości nie ma być krajem nieprzewidywalnym czy egzotycznym, lecz krajem, który daje poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Krajem, z którym chce się współpracować nie z konieczności, lecz z wyboru.

Taki obraz Polski ma szansę stać się jednym z najcenniejszych aktywów wizerunkowych Europy Środkowej.

7.3. Doświadczenie marki narodowej (brand experience)

Doświadczenie marki narodowej obejmuje wszystkie punkty kontaktu odbiorcy z Polską – zarówno fizyczne, cyfrowe, kulturowe, jak i relacyjne. Strategia powinna kłaść nacisk, aby we wszystkich tych wymiarach dostarczać spójnych, pozytywnych wrażeń zgodnych z osobowością i obietnicą marki.

7.3.1. Doświadczenie fizyczne (kontakt bezpośredni z miejscami i produktami)

Doświadczenie fizyczne marki Polski to wszystko, czego można dotknąć, zobaczyć na własne oczy i czego realnie doświadczyć będąc w Polsce lub obcując z polskimi produktami. Kluczowe aspekty tego wymiaru to m.in. doświadczenia odnoszące się do wizyty w Polsce: infrastruktury turystycznej, miast, transportu, przestrzeni publicznej. Dążymy do tego, by każdy, kto przyjeżdża do Polski, odczuł spójny wizerunkowo klimat – np. na lotniskach, dworcach i w centrach miast widoczne są elementy narodowej identyfikacji (kolory, logo, materiały promocyjne).

Na międzynarodowych targach czy wystawach Polska prezentuje się poprzez efektowne stoiska narodowe z jednolitym *key visual* i oznakowaniem marki, by fizyczna obecność Polski była rozpoznawalna i zapadała w pamięć.

Wydarzenia typu kongresy, festiwale, zawody sportowe organizowane w Polsce to także możliwości realnego wzmocnienia wizerunku Polski. Ważna jest tutaj gościnność organizacyjna – sprawna obsługa, wolontariusze pomocni cudzoziemcom, informacje w językach obcych – tak, aby każdy uczestnik poczuł profesjonalizm i serdeczność. Polska powinna dbać, by wydarzenia takie były okazją do fizycznego doświadczenia najlepszych stron kraju.

Również poprzez fizyczne produkty marka dostarcza doświadczeń. Certyfikaty i oznaczenia pochodzenia (np. dla żywności regionalnej, rękodzieła) budują skojarzenie z jakością. Gdy konsument za granicą kupuje polski produkt – czy to jabłko, ceramikę z Bolesławca czy grę komputerową – powinien otrzymać jakość zgodną z obietnicą marki. W ten sposób doświadczenie fizyczne rozciąga się poza geograficzne granice kraju. Strategia powinna przewidywać rozwój spójnego systemu certyfikatów i znaków jakości, by konsument wiedział, że dostaje autentyczny, wysokiej klasy wyrób z Polski.

Polska powinna troszczyć się też o infrastrukturę marki – np. instytucje kultury (muzea, galerie) czy centra kongresowe – aby były nowoczesne i gościnne, co wpływa na odbiór marki podczas fizycznego kontaktu. Ogólnie celem jest, by fizyczne obcowanie z Polską – czy to poprzez wizytę, czy produkt – wywoływało pozytywne, zgodne z marką odczucia: autentyczności (lokalne szczegóły, tradycja), nowoczesności (technologia, design) i gościnności (komfort, przyjazność).

7.3.2. Doświadczenie cyfrowe (obecność w mediach i online)

W dobie cyfrowej ogromna część wrażeń związanych z marką narodową pochodzi z kanałów online. Doświadczenie cyfrowe obejmuje obecność Polski w mediach społecznościowych, wyszukiwarkach, serwisach informacyjnych, platformach wideo

oraz jakość oficjalnych kanałów online. Polska dąży do tego, by w przestrzeni cyfrowej jej marka była spójna, atrakcyjna wizualnie i angażująca. Główne elementy doświadczenia cyfrowego to te nabywane za pomocą oficjalnych serwisów internetowych i mediów społecznościowych. Polska powinna przemawiać jednym głosem poprzez strony rządowe, portale inwestycyjne (PAIH), serwisy turystyczne (Polska Travel) czy profile społecznościowe (Facebook, Instagram, platforma X). Wszystkie te kanały muszą stosować spójną identyfikację wizualną i przekaz zgodny z narracjami marki.

Nowoczesny marketing cyfrowy pozwala na prowadzenie skoordynowanych kampanii promocyjnych w sieci i mediach społecznościowych. Ważne jest wykorzystywanie atrakcyjnych treści wizualnych – zdjęć, wideo, grafik – prezentujących Polskę zgodnie z *brand story* (np. młodzi innowatorzy w start-upie, malowniczy wschód słońca nad Tatrami, uśmiechnięci turyści na jarmarku bożonarodzeniowym itp.). Treści te budują pozytywne, emocjonalne skojarzenia z krajem i zachęcają odbiorców do interakcji (udzielania się w komentarzach, dzielenia się własnymi historiami).

Niemniej istotne są kampanie *storytellingowe* online: Polska marka powinna aktywnie korzystać z formatu *storytellingu* w przestrzeni cyfrowej. Oznacza to m.in. prezentowanie historii sukcesu (np. artykuł, film o polskim naukowcu zmieniającym świat), wirtualne wycieczki (np. interaktywne spacer po polskich miastach czy parkach narodowych), podcasty i webinaria z polskimi ekspertami. Tego typu inicjatywy mają angażować użytkowników i pogłębiać ich związek emocjonalny z marką.

Warto zwrócić także uwagę na własne kanały informacyjne i analityczne. Strategia budowania silnej marki narodowej powinna zakładać rozwój własnych mediów marki Polska – np. portalu z aktualnościami i analizami o Polsce w kilku językach, który będzie przedstawiał naszą perspektywę, sukcesy, punkty patrzenia na kluczowe wydarzenia. Pozwoli to uniezależniać się od zewnętrznych źródeł i opowiadać polską historię po swojemu. Taki portal mógłby oferować sekcje tematyczne (biznes, kultura, nauka, turystyka) i dostarczać wartościowych treści dla dziennikarzy i ogółu odbiorców za granicą.

Kluczową kwestią jest spójność przekazów w reklamie online: wszystkie banery, spoty wideo, posty sponsorowane muszą nieść elementy wspólne marki – np. *tagline* czy logo, określoną paletę barw i styl zdjęć. Dzięki temu nawet przelotny kontakt (zobaczenie reklamy w internecie) dokłada cegiełkę do budowy spójnego doświadczenia.

Istotne jest także monitorowanie i interakcja: reagowanie na komentarze w mediach społecznościowych, wchodzenie w dialog z użytkownikami, a w sytuacjach kryzysowych – szybka komunikacja cyfrowa korygująca przekłamania (co wiąże się z systemowym zarządzaniem ryzykiem reputacyjnym w sieci). Polska marka online ma być żywa i responsywna, tak by użytkownicy czuli obecność prawdziwego partnera do rozmowy, a nie tylko automatu PR. Dzięki cyfrowym narzędziom możemy też personalizować doświadczenie – np. kierować określone treści do konkretnych segmentów (inwestorzy otrzymają analizy ekonomiczne, turyści – inspiracje podróżnicze, Polonia za granicą – informacje w ich języku lokalnym).

Ogółem, doświadczenie cyfrowe marki Polski powinno odzwierciedlać jej cechy: innowacyjność (wykorzystanie nowych form komunikacji), otwartość (interakcja) i autentyczność (rzetelne, angażujące treści).

7.3.3. Doświadczenie kulturowe (ang. *cultural experience*)

Doświadczenie kulturowe obejmuje wszystkie formy prezentacji polskiej kultury i dziedzictwa, które wchodzi w interakcję z odbiorcami – zarówno w Polsce, jak i za granicą. To miękki, ale niezwykle ważny wymiar budowania marki narodowej. Elementy doświadczenia kulturowego to m.in.: wydarzenia kulturalne za granicą: festiwale polskiej kultury, wystawy, koncerty, przeglądy filmowe organizowane w różnych krajach. Polska powinna intensywnie wspierać takie inicjatywy, bo to często pierwsza linia kontaktu zagranicznej publiczności z naszym krajem. Doświadczenie, jakie tam dostarczymy, musi być spójne z marką – pokazywać Polskę kreatywną, otwartą i dumną ze swoich twórców. Ważne jest przy tym zaangażowanie autentycznych ambasadorów marki – uznanych artystów, naukowców, sportowców – których osiągnięcia będą przemawiać za Polską. Na przykład obecność polskich filmów i reżyserów na międzynarodowych festiwalach, koncerty orkiestr czy zespołów na słynnych scenach, udział polskich pisarzy w targach książki tworzą momenty, gdzie globalna publiczność doświadcza marki "Polska". Strategia budowania silnej marki powinna przewidywać programy ambasadorów kultury, by systemowo promować wybitnych Polaków.

Znaczącą rolę w kreowaniu doświadczenia kulturowego pełnią również Instytuty Polskie i sieć dyplomacji kulturalnej. Placówki te stanowią fizyczne punkty styku z polską kulturą. Powinny one zapewniać cudzoziemcom immersyjne doświadczenie polskości – poprzez naukę języka, degustacje kuchni, biblioteki z polską literaturą, spotkania z artystami. Ważne, by ich oferta odzwierciedlała nowy *branding*: skupiała się nie tylko na historii i folklorze, ale też na współczesnych zjawiskach i wspólnych globalnych tematach (np. dyskusje o ekologii z udziałem polskich i zagranicznych ekspertów, projekcje filmów o startupach itp.).

Z kolei doświadczenie kulturowe turystów w Polsce dotyczy już tego, co zagraniczny gość odczuje obcując z polską kulturą na miejscu – zwiedzając muzea, chodząc po starówce, rozmawiając z mieszkańcami. Polska powinna pracować nad tym, by oferta kulturalna była atrakcyjna, również w językach obcych (multimedialne muzea, przewodnicy, aplikacje turystyczne) oraz by narracja historyczna przedstawiana w obiektach była zgodna ze strategicznym przekazem (tzn. dumna z osiągnięć, ale unikająca martyrologicznego przytłoczenia, pokazująca kontekst europejski itp. – co jest już sygnalizowane w strategii jako konieczność).

Możliwość nabycia doświadczeń kulturowych zyskują również studenci zagraniczni i naukowcy, którzy przyjeżdżają na polskie uczelnie, uczestnicy Erasmusa, stypendyści – oni wszyscy doświadcza polskiej marki poprzez polski system edukacji i społeczność akademicką. Dlatego konieczna jest inwestycja w programy promujące polskie uniwersytety, szkoły letnie kultury polskiej, kursy online. Im lepsze doświadczenie wyniosą (zarówno akademickie, jak i życiowe – integracja ze środowiskiem polskim, ciekawy czas tutaj), tym większa szansa, że staną się później

ambasadorami Polski (lub talentami pozostającymi w kraju). W narracji strategicznej jest to ujęte jako rozwijanie dyplomacji społecznej poprzez obecność cudzoziemców w Polsce i wykorzystanie ich pozytywnych doświadczeń jako realnych głosów rekomendacji.

Doświadczenie kulturowe jest sumą setek drobnych interakcji – od sposobu, w jaki polski film zostanie zrecenzowany za granicą, po uśmiech kelnera w restauracji, gdy zagraniczny gość próbuje powiedzieć "dziękuję". Strategia ma tu charakter horyzontalny: budując markę, musimy dbać, by wszyscy "nosiciele" polskiej kultury – ludzie, miejsca, instytucje – przekazywali spójne wartości marki. Polska kultura ma być żywym nośnikiem narracji o kraju i sprawiać, że zagraniczny odbiorca poczuje polskiego ducha nie tylko wiedząc o nim, ale doświadczając go zmysłami i sercem.

7.3.4. Doświadczenie relacyjne (ang. relational experience)

Marka narodowa budowana jest także poprzez relacje międzyludzkie i międzyinstytucjonalne. Doświadczenie relacyjne dotyczy kontaktów w sferze dyplomatycznej, biznesowej, społecznej. Kluczowe obszary tworzenia doświadczenia relacyjnego odnoszą się m.in. do relacji dyplomatycznych i partnerskich. Polska powinna stawiać na proaktywne, partnerskie relacje z innymi krajami i organizacjami. Przekłada się to na doświadczenie innych państw we współpracy z Polską – np. w UE Polska chce być postrzegana jako konstruktywny negocjator i inicjator pozytywnych przedsięwzięć, co buduje jej markę jako lidera regionalnego. Realnie doświadczają tego dyplomaci i urzędnicy zagraniczni, dla których np. wizyty w Warszawie, szczyty międzynarodowe organizowane przez Polskę czy wspólne projekty staną się okazją do zobaczenia, że Polska jest dobrze zorganizowana, profesjonalna i uczciwa w relacjach.

Również doświadczenia relacyjne budowane przez polskie placówki za granicą (ambasady, konsulatory) mają ogromne znaczenie – każde spotkanie w ambasadzie (od wydarzenia kulturalnego po obsługę petenta) powinno odzwierciedlać wartości gościnności, kompetencji i otwartości. Obraz Polski budują również zagraniczni inwestorzy, partnerzy handlowi czy kontrahenci w oparciu o codzienne interakcje z polskimi instytucjami (PAIH, resorty, samorządy) i firmami. Dlatego wskazany jest nacisk na upraszczanie i profesjonalizację kontaktów – np. tworzenie przyjaznych platform obsługi inwestorów (tak by proces wejścia do Polski był jak najprostszy).

Doświadczenie relacyjne poprawia także rozwój sieci komunikacji własnej – bezpośrednie informowanie inwestorów o możliwościach, programy opieki posprzedażowej itp. – by czuli się zaopiekowani i ważni. Analogicznie w turystyce – relacja zaczyna się od pierwszego kontaktu z informacją (np. zapytanie mailowe do informacji turystycznej – odpowiedź ma być szybka i pomocna).

Budowanie społeczności wokół marki – np. klubów przyjaciół Polski, programów alumni dla obcokrajowców po polskich uczelniach – sprawia, że relacja staje się ciągłą, a nie jednorazową.

Wreszcie, ważnym wymiarem jest stosunek Polski do własnych obywateli za granicą oraz do obcokrajowców w Polsce. Strategia powinna zakładać rozwój

programów angażujących Polonię – tak, by Polacy mieszkający poza krajem czuli, że są częścią marki i mają swój głos.

Również istotna jest wewnętrzna komunikacja krajowa – obywatele w kraju muszą rozumieć markę i czuć z nią więź, bo to oni są jej nosicielami na co dzień (np. w kontakcie z turystami). Dlatego doświadczenie relacyjne obejmuje także edukację i włączanie Polaków w *branding* (branding obywatelski). Przykładowo kampanie społeczne mogą zachęcać mieszkańców miast do okazywania gościnności turystom czy dumy z sukcesów Polski – tak, by każdy Polak stał się ambasadorem marki.

Należy zauważyć, że dobie mediów społecznościowych relacje częściowo przenoszą się do sfery wirtualnej. Polska strategia powinna budować sieci wpływu – np. współpracuje z zagranicznymi influencerami, blogerami podróżniczymi, liderami opinii, zapraszając ich do Polski i tworząc z nimi wartościowe relacje. Takie osoby dzielą się potem swoimi doświadczeniami z szeroką publicznością, mnożąc efekt. Istotne jest, by każda z tych relacji była pozytywna – influencer wyjedzie zachwycony (bo doświadczył autentyczności i gościnności), inwestor doceni sprawną obsługę, Polonia poczuje dumę ze wsparcia kraju ojczystego.

Ogólnie doświadczenie relacyjne ma sprawić, że Polska będzie odbierana jako partner godny zaufania, przyjazny i profesjonalny. Taka reputacja w relacjach przełoży się na wzmocnienie wszystkich innych elementów marki.

7.3. Kluczowe punkty styku (*touchpoints*)

W ramach propozycji wytycznych budowania marki narodowej zidentyfikowano najważniejsze punkty styku, czyli miejsca lub sytuacje, w których odbiorcy bezpośrednio wchodzi w kontakt z przekazem o Polsce. To właśnie w tych punktach powinna być koncentrowana uwaga, by zapewnić jak najlepsze wrażenia i spójny komunikat. Do kluczowych punktów styku należą:

- Międzynarodowe media i opinia publiczna: Globalne media informacyjne (prasowe, TV, agencje) oraz media opinii (m.in. Financial Times, Economist, NYT) mają ogromny wpływ na narrację o Polsce. Każda wzmianka o Polsce na ich łamach to punkt styku marki z milionami odbiorców. Dlatego Polska musi aktywnie zarządzać obecnością w mediach – poprzez działania PR, dostarczanie ciekawych historii dziennikarzom, reagowanie na kryzysy informacyjne. Strategicznie ważne jest zwiększenie częstotliwości i tonu tych wzmianek: dziś międzynarodowe media poświęcają Polsce mało uwagi, częściej w kontekście negatywnym, co należy zmienić angażując je w pozytywny *storytelling* (np. zapraszając do relacjonowania polskich sukcesów w innowacjach, kulturze). Media branżowe (np. turystyczne jak Lonely Planet, technologiczne jak TechCrunch) również są kluczowe jako *touchpoint* dla specyficznych segmentów – trzeba im dostarczać materiałów do narracji zgodnych z pożądanym wizerunkiem Polski (np. artykuły o polskiej kuchni w prasie kulinarnej, raporty o startupach w mediach technologicznych).

- Kanały cyfrowe i media społecznościowe: Internet to dziś najczęstszy punkt styku dla szerokiego audytorium – od potencjalnego turysty szukającego informacji, po studenta *scrollującego* TikToka. Oficjalne profile Polski (np. @Poland na platformie X,

profile na FB/IG) muszą być stale aktywne i angażujące, by utrzymywać kontakt z odbiorcami. Równie ważne są działania influencerów i zwykłych użytkowników – *user-generated content* (np. hashtag #VisitPoland pełen pięknych zdjęć, vlogi z podróży po Polsce). Trzeba stymulować takie oddolne treści poprzez kampanie zachęcające do dzielenia się wrażeniami. Punktem styku cyfrowego są też recenzje i oceny (np. na TripAdvisorze, Googlu) – monitoring i zarządzanie nimi wpływa na markę, gdyż stanowią źródło wyboru kierunku dla wielu potencjalnych odbiorców marki. Wreszcie konieczne jest monitorowanie treści pozycjonowanych przez wyszukiwarki internetowe.

- Wydarzenia międzynarodowe i targi: Różne targi branżowe (turystyczne, inwestycyjne, EXPO, kongresy) to miejsca, gdzie Polska może bezpośrednio dotrzeć do odbiorców. Narodowe stoiska i prezentacje muszą być zaprojektowane tak, by emanowały nowoczesną, spójną marką (od logo po przekaz słowny). To tu rozdawane są materiały, gadżety, tu odbywają się rozmowy – każde takie mikrodoświadczenie kształtuje obraz Polski. Również imprezy kulturalne i sportowe o zasięgu międzynarodowym (czy to organizowane u nas, czy nasz udział gdzie indziej) stanowią *touchpoint*: np. występ polskiego artysty na Biennale w Wenecji, polska reprezentacja na olimpiadzie, polski pawilon na Expo – to momenty wysokiej ekspozycji marki. Wszystkie te wydarzenia powinny być wykorzystane do wzmocnienia opowieści o Polsce (np. przez rozdawane materiały prasowe, design stoiska, obecność rzecznika prasowego, eventy towarzyszące promujące polską kulturę).

- Kontakt instytucjonalny i administracyjny: Każda interakcja z polskimi instytucjami jest punktem styku – np. procedura uzyskiwania wizy w konsulacie, kontakt z Polską Organizacją Turystyczną w danym kraju, obsługa inwestora przez PAIH, czy choćby wizyta zagranicznego dziennikarza w naszym ministerstwie. Tu liczy się jakość obsługi i spójność komunikatów. Polska powinna pracować nad tym, by np. placówki konsularne były nie tylko urzędami, ale i mini-centrami promocji: wystrój wnętrza z elementami marki (plakaty, materiały), życzliwa obsługa w paru językach, dostępne broszury o Polsce. Podobnie podczas misji handlowych czy delegacji oficjalnych – wręczane materiały (teczki, prezentacje), wystrój sal, gadżety – wszystko ma utrwalać identyfikację marki. To drobiazgi, ale robią różnicę w postrzeganiu profesjonalizmu.

- Społeczność polonijna i lokalni ambasadorzy: Polonia i przyjaciele Polski za granicą to żywe punkty styku – ludzie, którzy reprezentują Polskę w codziennych kontaktach z otoczeniem. Wspieranie inicjatyw polonijnych (pikników, festiwali polskiej kultury), dostarczanie im materiałów promocyjnych, angażowanie w kampanie (np. konkursy na najlepsze historie o Polsce) – to wszystko sprawia, że marka jest obecna w życiu lokalnych społeczności poza krajem. Również miękkie kanały, jak osobiste rekomendacje, mają ogromną moc: przeprowadzone badania pokazują, że opowieści znajomych i rodziny o Polsce bywają decydujące dla odwiedzenia kraju lub podjęcia współpracy. Dlatego dba się o to, by diaspora była dumna z Polski i dobrze poinformowana o pozytywnych zmianach, bo wtedy sama będzie szerzyć dobre słowo. Polskie szkoły sobotnie, kluby Polonii – to miejsca, gdzie można dostarczać materiały i briefingi o kształtujących postrzeganie marki treściach, by ujednolicić narrację. Według

dokumentów, Polonia to jeden z ważnych kanałów dotarcia do różnych segmentów odbiorców na świecie.

- Produkty, marki i popkultura jako nośniki: punktami styku z marką są także np. polskie marki komercyjne obecne globalnie (np. Wedel, Inglot, Solaris) – każdy ich zagraniczny marketing czy sklep to częstkowy ambasador kraju. Współpraca państwa z takimi firmami (np. wspólne kampanie *nation branding* + *product branding*) może spotęgować przekaz. Również treści popkulturowe (filmy, seriale, książki, gry) tworzą punkty styku z marką: obcokrajowiec oglądający na Netflixie polski serial czy grający w polską grę także wyrabia sobie percepcję marki polskiej.

Każdy z powyższych *touchpointów* jest okazją, by „zachwycić i zaangażować” odbiorcę Polską. Dlatego strategia powinna kłaść nacisk na skoordynowanie działań we wszystkich tych punktach oraz na ich stały monitoring i usprawnianie. Chodzi o to, by podróż klienta (ang. *customer journey*) – od pierwszego zetknięcia z informacją o Polsce, poprzez różne interakcje, aż po długofalową relację – była jak najbardziej pozytywna i zgodna z założeniami marki.

7.4. Segmentacja strategiczna odbiorców

Polska marka narodowa musi być adresowana do różnych grup docelowych, z których każda ma odmienne potrzeby i oczekiwania wobec kraju. Nie ma jednej, uniwersalnej propozycji wartości, która trafi jednakowo do wszystkich segmentów – dlatego konieczne jest dopasowanie komunikatów i kanałów do poszczególnych odbiorców. Strategiczna segmentacja obejmuje m.in. następujące grupy:

- **Turyści zagraniczni:** Osoby odwiedzające Polskę w celach turystycznych, biznesowych czy edukacyjnych. W tej grupie kluczowe jest podkreślanie atrakcji turystycznych, bogatej oferty kulturalnej, przyrody oraz bezpieczeństwa i gościnności. Polska pragnie przyciągać zarówno turystów masowych, jak i segmenty niszowe (np. turystyka kulinarna, przygodowa czy *slow travel*) – dostarczając im unikatowych wrażeń i pozytywnych emocji związanych z autentycznością kraju. Segment turystów ma wysoką siłę oddziaływania na markę – ich opinie i doświadczenia bezpośrednio wpływają na reputację kraju.

- **Inwestorzy i przedsiębiorcy zagraniczni:** Decydenci lokujący kapitał (FDI) oraz partnerzy biznesowi. Dla nich kluczowe są stabilność, potencjał gospodarczy i otoczenie inwestycyjne Polski. Należy komunikować kompetencje Polski jako regionalnego lidera (np. duży rynek wewnętrzny, członkostwo w UE, dostęp do talentów) oraz udane przykłady inwestycji zagranicznych (liczne centra usług i R&D globalnych firm w Polsce). Celem jest przedstawienie Polski jako wiarygodnego i atrakcyjnego miejsca do inwestycji, z wysokiej klasy specjalistami i kulturą innowacji, a jednocześnie przyjaznymi procedurami (trwają działania na rzecz cyfryzacji i uproszczenia obsługi inwestora).

- **Talenty i profesjonaliści międzynarodowi:** Wykwalifikowani pracownicy, specjaliści z branż technologicznych, naukowcy oraz studenci z zagranicy. Polska chce ich przyciągać oferując możliwości rozwoju kariery, dobre warunki życia oraz dynamiczne środowisko innowacji. Już dziś młodzi Polacy są konkurencyjni globalnie, m.in. dzięki

wysokim kompetencjom i znajomości języków obcych, co przyciąga inwestorów. Wizerunek Polski jako rosnącego *hubu* technologicznego i naukowego w Europie ma zachęcić międzynarodowe talenty do związania swojej przyszłości z naszym krajem (np. poprzez programy stypendialne, startupy, centra badań). Segment ten obejmuje też powracających z emigracji specjalistów – dla których budowany jest klimat sprzyjający powrotom.

- **Polonia za granicą:** Miliony Polaków i osób pochodzenia polskiego mieszkających na stałe poza krajem stanowią ważny segment i naturalnych ambasadorów marki. Polonia nie jest grupą jednorodną (różni ją pokolenie, kraj osiedlenia czy stopień związku z Polską), dlatego komunikacja musi być zróżnicowana. Najstarsze pokolenia Polonii są zwykle bardziej patriotyczne i pielęgnujące wizerunek Polski, podczas gdy nowsza emigracja bywa dobrze zintegrowana z lokalnymi społecznościami. Strategia zakłada aktywizację Polonii w promowaniu polskiej kultury, gospodarki (np. rola polonijnych przedsiębiorców) i przeciwdziałaniu negatywnym stereotypom. Utrzymywanie silnych więzi z rodakami za granicą (np. poprzez instytucje polonijne, media typu TV Polonia czy wydarzenia kulturalne) pomoże w organicznej promocji marki narodowej.

- **Partnerzy międzynarodowi i instytucjonalni:** Rządy państw sojusznich, organizacje międzynarodowe (UE, ONZ, OECD itp.), a także zagraniczne media i liderzy opinii. Są to podmioty, które nie tyle „konsumują” markę Polski, ale również wpływają na jej kształtowanie. Polska powinna prowadzić z nimi proaktywny dialog i dyplomację publiczną, tak aby wzmacniać pozytywną narrację o kraju na forum międzynarodowym. W praktyce oznacza to m.in. angażowanie międzynarodowych mediów w opowieść o polskich sukcesach, budowanie koalicji w ważnych sprawach globalnych (np. klimat, bezpieczeństwo) oraz obecność polskich ekspertów w debatach światowych. Celem jest, by Polska była postrzegana jako wiarygodny partner i lider regionalny, który wnosi konstruktywny wkład w społeczność międzynarodową.

- **Twórcy kultury i liderzy opinii:** Segmentem o rosnącym znaczeniu są zagraniczni influencerzy, artyści, naukowcy, dziennikarze i inni „agenci wpływu” kształtujący opinie o krajach. Polska chce być dla nich atrakcyjną tematyką i współpracownikiem. Działania w tym obszarze obejmują promocję polskich osiągnięć kulturalnych i naukowych za granicą (np. festiwale, wystawy, gościnne pokazy), partnerstwa z zagranicznymi instytucjami kultury oraz wspieranie obecności polskich artystów i ekspertów na forum międzynarodowym. Jeśli globalni twórcy – od filmowców po szefów kuchni – będą opowiadać o Polsce (np. poprzez projekty artystyczne, artykuły, programy TV), wizerunek kraju zyska na kolorystyce i wiarygodności.

- **Młodzi „obywatele świata”:** Młode pokolenie zarówno w Polsce, jak i za granicą, wychowane w dobie globalizacji i internetu. To ludzie ciekawi świata, mobilni i aktywni w mediach społecznościowych, dla których ważne są wartości uniwersalne (np. autentyczność, różnorodność, zrównoważony rozwój). Dla marki Polska stanowią oni strategiczny segment, bo to oni będą w przyszłości kształtować opinie i trendy. Komunikacja skierowana do nich musi być nowoczesna, angażująca i wiarygodna. Polska będzie pozycjonować się jako kraj możliwości dla młodych – oferujący edukację na

wysokim poziomie, przestrzeń dla startupów, bogatą kulturę miejską i np. rozwijającą się scenę muzyczną czy *gamingową*. Wielu młodych Polaków ma już doświadczenia zagraniczne, zdobyte podczas studiów czy pracy w innych krajach, co dało im szerszą perspektywę i umiejętność porównania Polski z innymi miejscami. Ta grupa może stać się pomostem komunikacyjnym – ich historie powrotów lub sukcesów w Polsce mogą inspirować rówieśników z innych krajów do zainteresowania naszym krajem.

Każdy z powyższych segmentów wymaga dopasowanego przekazu i kanałów komunikacji. Strategia zakłada różnicowanie oferty i komunikatów – tak, by turyści usłyszeli o pięknie natury i gościnności, inwestorzy o stabilności i innowacjach, a młodzi globalni o kreatywnym klimacie miast. Taka segmentacja pozwoli lepiej konkurować o uwagę każdej z tych grup, ponieważ poszczególne kraje również specjalizują swoje wizerunki, by trafić w konkretne nisze oczekiwań.

7.5. Wewnętrzna spójność komunikacji i edukacja obywatelska

Obywatele kraju muszą rozumieć markę i czuć z nią więź, bo to oni są jej nosicielami na co dzień (np. w kontakcie z turystami). Kraje takie jak Niemcy, Szwecja czy Dania mają naturalną spójność komunikacji – ich obywatele od dziecka wychowywani są w wartościach marki swojego kraju. Polska, ze względu na historyczne podziały, niedostateczne zakorzenienie wartości wspólnych i brak systemowej edukacji obywatelskiej, nie ma takiej naturalnej koherencji.

Konsekwencje braku spójności wewnętrznej:

1. Wiarygodność zagraniczna wzrasta proporcjonalnie do wiarygodności wewnętrznej - jeśli polskie media, politycy czy celebryci różnicują narrację marki, zagraniczna percepcja ulega fragmentacji
2. Efekt mnożnikowy wydatków - każdy Polak jest potencjalnym kanałem komunikacji (lub dezinformacji) zagranicą
3. *Soft power* bez fundamentu - *branding* narodowy bez edukacji obywatelskiej to tylko PR bez substancji
4. Strata talentów - Polacy nieświadomi swojej wartości lub nieufni wobec wizji kraju emigrują
5. Podatność na manipulację - spolaryzowane społeczeństwo jest podatne na wewnętrzne i zewnętrzne kryzysy wizerunkowe

Propozycja programu „Branding obywatelski”

Faza 1: Edukacja obywatelska (lipiec – grudzień 2026)

1. Kampania społeczna „Polska to My” (lipiec – wrzesień 2026)

- TV: 3 emisje dziennie w *czasie szczytowej oglądalności*
- Digital: TikTok/Instagram – codzienne treści
- OOH: 50 największych miast
- Przekaz: „Każdy Polak jest ambasadorem Polski. Znasz swoją moc?”

2. Materiały edukacyjne dla szkół (sierpień – listopad 2026)

- Moduł edukacyjny w historii/WOS
- Temat: „Polska na świecie: percepcja i rzeczywistość”
- Spotkania online z ambasadami

3. Program „Social Media Ambassadors” (wrzesień 2026 – czerwiec 2027)

- 10 000 uczestników
- Kurs online 4h
- Platforma Moodle

4. Szkolenia dla sektora publicznego (październik – grudzień 2026)

- 5 000 pracowników
- 15 miast

Faza 2: Narzędzia do działania (październik 2026 – marzec 2027)

1. Aplikacja mobilna „Polska – Ambassadors” (październik 2026 – luty 2027)

- Funkcje: edukacja, generator postów, *fact-checker*, mapa produktów, ranking
- Cel: 100 tys. użytkowników w 1. roku

2. Pakiet treści dla ambasadorów (od listopada 2026 – ciągły, comiesięczny)

- infografiki
- krótkie wideo
- memy edukacyjne
- cytaty liderów
- 5 wersji językowych

3. Program certyfikacji „Ambassador of Polish Brand” (grudzień 2026 – marzec 2027)

- Poziomy Bronze / Silver / Gold
- Korzyści: gadżety, eventy, certyfikaty

Faza 3: Bodźce i wyróżnienia (kwiecień 2027 – grudzień 2028)

1. Gala „Polish Brand Ambassadors Awards”

- Pierwsza edycja: maj 2027
- 5 kategorii
- Nagrody finansowe
- Transmisja na żywo

2. Cotygodniowy cykl „Polish Brand Ambassador Spotlight” (od kwietnia 2027)

- 5-minutowe profile wideo na YouTube/Instagram

3. Program lojalnościowy (od czerwca 2027)

- Punkty za aktywność
- Wymiana: produkty premium, bilety, wsparcie podróży

Faza 4: Zaangażowanie korporacyjne (styczeń – grudzień 2028)

1. „Polish Brand Workplace Champions” (styczeń – sierpień 2028)

- 50 korporacji + 100 MŚP
- Ambasadorzy wewnętrzni w firmach

2. CSR „Companies for Polish Brand” (marzec – grudzień 2028)

- działania firm wspierające markę narodową
- wspólne kampanie i wydarzenia CSR

Faza 5: Pomiar i feedback (od lipca 2026 – ciągły)

1. Monitorowanie aktywności

- 10 000 ambasadorów w 1. roku
- 25 000 w 2. roku
- 500 000+ udostępnień rocznie
- 50 mln+ zasięgu
- analiza sentymentu

2. Badania kwartalne

- Pierwszy pomiar: wrzesień 2026
- Kolejne: grudzień 2026, marzec 2027, czerwiec 2027, itd.

3. Grupy fokusowe

- Co 6 miesięcy
- Pierwsza runda: grudzień 2026
- Kolejne: czerwiec 2027, grudzień 2027, itd.

7.6. KPI i wskaźniki efektów

Skuteczność wdrożenia strategicznych wytycznych pozycjonowania kraju musi być stale mierzona za pomocą klarownych KPI (ang. *Key Performance Indicators*), obejmujących zarówno efekty wizerunkowe, jak i realne przełożenie na sferę ekonomiczną, kulturową i społeczną. Poniżej przedstawiono kluczowe wskaźniki sukcesu w poszczególnych kategoriach:

- **Wskaźniki wizerunkowe:**

Ocena zmian w postrzeganiu Polski globalnie. Należą tu m.in. pozycje Polski w międzynarodowych rankingach reputacji i marki narodowej (np. Nation Brands Index, Anholt-Ipsos, raporty Brand Finance) – dążymy do awansu o określoną liczbę miejsc i poprawy wartości kapitału markowego Polski. Ważnym KPI jest wzrost świadomości marki – mierzony odsetkiem respondentów w wybranych krajach, którzy spontanicznie kojarzą pozytywne informacje lub cechy z Polską (wg badań ankietowych). Monitorować należy także sentyment medialny: proporcję publikacji pozytywnych do negatywnych o Polsce w mediach światowych (cel: zwiększenie odsetka pozytywnych relacji). Inny wskaźnik to zasięg i zaangażowanie w mediach społecznościowych na oficjalnych kanałach (liczba obserwujących, udostępnień, komentarzy) – jego wzrost świadczy o rosnącym zainteresowaniu marką. W planie jest również prowadzenie badań typu „*pulse check*” w kluczowych grupach docelowych (np. inwestorów, turystów) z pytaniem, jak oceniają Polskę w określonych kategoriach przed i po wdrożeniu strategii – oczekuje się poprawy ocen atrybutów takich jak innowacyjność, gościnność, wiarygodność.

- **Wskaźniki ekonomiczne:**

Mierzą, na ile poprawa marki przekłada się na korzyści gospodarcze. Główne KPI to wartość bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) napływających rocznie – celem jest wzrost ich poziomu i dywersyfikacja źródeł (więcej inwestorów z branż wysokich technologii itp.). Kolejny wskaźnik to liczba turystów zagranicznych i ich wydatki – należy dążyć do zwiększania liczby odwiedzin oraz wzrostu średnich wydatków na osobę (co świadczy o przyciąganiu bardziej wartościowych segmentów). Istotny będzie też wolumen eksportu towarów wysoko przetworzonych (np. wzrastający udział produktów *high-tech* w eksporcie oznaczający, że Polska kojarzy się z jakością, nie tylko z surowcami). Należy monitorować również liczbę zagranicznych projektów start-upowych/talentów przyciągniętych do Polski (np. przez inkubatory, programy typu Poland Prize) oraz pozycję Polski w rankingach konkurencyjności i klimatu biznesowego (Doing Business, Global Competitiveness Index). Te twarde dane ekonomiczne – jak PKB, BIZ, eksport, turystyka – powinny być stale śledzone i analizowane przez stosowną jednostkę na tle danych historycznych i porównawczo z innymi krajami.

- **Wskaźniki kulturowe:**

Odnoszą się do zasięgu i wpływu polskiej kultury oraz edukacji na świecie. Należą do nich np. liczba zagranicznych wydarzeń kulturalnych związanych z Polską (festiwali, wystaw, koncertów) oraz frekwencja na nich – zakładamy rosnący trend. Obecność polskich twórców w prestiżowych instytucjach i nagrodach to kolejny wymiar: liczba nominacji i nagród międzynarodowych dla Polaków (Oscary, Grammy, Noble) może być traktowana jako miernik *soft power*. Ważna jest także liczba studentów zagranicznych na polskich uczelniach i w programach wymiany – ich wzrost oznacza, że Polska staje się atrakcyjna edukacyjnie. Monitorować należy zasięg mediów polonijnych i treści o Polsce w mediach zagranicznych (np. specjalne reportaże, artykuły – czy jest ich więcej). Istotnym elementem jest rozpoznawalność kluczowych elementów polskiej kultury (np. pytanie w ankietach zagranicznych: „Czy potrafisz wymienić współczesnego polskiego pisarza/reżysera?” – docelowo coraz więcej osób powinno umieć). Przydatnym wskaźnikiem będzie ranking Soft Power (np. Global Soft Power Index) – aspirujemy do awansu o kilka pozycji dzięki intensyfikacji działań kulturalnych.

- **Wskaźniki społeczne:**

Mierzą efekty w sferze społecznej, zarówno za granicą, jak i w kraju. Po stronie zagranicznej istotny będzie poziom sympatii i zaufania do Polski w badaniach opinii publicznej innych krajów (np. Eurobarometr, sondaże typu „który naród lubisz najbardziej”) – celem jest wzrost wskaźników sympatii i redukcja negatywnych stereotypów. Po stronie wewnętrznej kluczowa jest duma narodowa i zaangażowanie obywateli, np. badanie, czy rośnie odsetek Polaków dumnych z polskiej marki i świadomie ją wspierających (np. poprzez udział w akcjach promocyjnych, deklaracje w ankietach). Wskaźniki społeczne to także integracja cudzoziemców w Polsce (np. wzrost liczby zagranicznych specjalistów osiedlających się na stałe, poziom ich zadowolenia z życia tutaj) – co pośrednio odzwierciedla atrakcyjność kraju. Monitorować można liczbę i aktywność społeczności polonijnych (czy powstają nowe kluby, czy wzrasta liczba uczestników wydarzeń polonijnych), bo to świadczy o sile więzi emigrantów z marką macierzy. Również postawy młodego pokolenia Polaków powinny zostać ujęte w KPI – np. czy zwiększa się ich otwartość na cudzoziemców i duma z Polski (co pokażą badania np. studenckie).

- **Wskaźniki zarządzania marką:**

Ponadto, mierzona powinna być efektywność samego procesu wdrażania SPF – np. liczba instytucji i regionów stosujących spójną identyfikację marki, liczba przeszkolonych urzędników i partnerów w zakresie *brandingu*, ilość wspólnych kampanii realizowanych pod marką narodową. To wewnętrzne KPI, które świadczą o tym, na ile spójnie i profesjonalnie zarządzamy marką kraju (monitoring ten powinien przebiegać dwutorowo: osobno w administracji i wśród partnerów zewnętrznych).

Wszystkie powyższe wskaźniki powinny być regularnie monitorowane i raportowane przez dedykowane zespoły (np. Biuro Marki Polska). Ważne jest przy tym rozróżnienie wpływu samej marki od innych czynników – co bywa trudne, bo na wyniki gospodarcze czy społeczne wpływa wiele zmiennych. Dlatego ewaluacja powinna uwzględniać zarówno ogólny rozwój kraju (PKB, inwestycje – by nie przypisywać marce czegoś, co wynika np. z koniunktury), jak i jakościowe badania (pytając inwestorów czy turystów, czy marka/świadomość wizerunku wpłynęła na ich decyzję). Regularny monitoring rankingów, raportów i analiz (np. Bank Światowy, OECD, raporty turystyczne) pozwoli śledzić postępy w wielu wymiarach naraz. W razie odchyień od założeń, strategia powinna być korygowana – KPI pełnią więc też rolę systemu wczesnego ostrzegania i motywatora do ciągłego usprawniania działań.

Na koniec, ustalenie konkretnych celów liczbowych (np. +5 miejsc w rankingu X do roku Y, +30% turystów z rynku Z w 3 lata) powinno być elementem planu operacyjnego wynikającego ze SPF. Te cele zostaną zakomunikowane wszystkim zaangażowanym podmiotom, by istniała wspólna orientacja na wyniki. Spójna praca całego ekosystemu marki – mierzona właśnie przez KPI – zapewni, że wytyczne odnośnie pozycjonowania strategicznego przełożą się na realne, pozytywne zmiany w wizerunku Polski oraz wymierne korzyści gospodarcze, kulturowe i społeczne dla kraju.

System pomiaru sukcesu – dashboard KPI marki Polski

A. KPI krótkoterminowe (miesiące 1–6)

1. Świadomość marki

Niewspomagana świadomość marki w ośmiu krajach kluczowych (USA, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Japonia, Chiny, ZEA, Brazylia):

- Poziom wyjściowy: < 15%
- Cel po 6 miesiącach: 16-17%
- Metoda: cykliczne badania marki (1000 respondentów/kraj/miesiąc)

Wolumen wyszukiwań frazy „Poland” w kontekstach neutralnych i pozytywnych, z wykluczeniem zapytań kryzysowych (GIS, Semrush):

- Cel: wzrost o 15–20%

2. Widoczność medialna

Liczba publikacji w mediach najwyższej kategorii (tier-1):

- Poziom wyjściowy: ok. 50/miesiąc
- Cel: 70–80/miesiąc
- Wymagany udział treści pozytywnych i neutralnych: min. 60%

Share of Voice (SoV) – media międzynarodowe

- Poziom wyjściowy: ok. 6–8%
- Cel: 9–11%

KPI pomocniczy – AVE – Advertising Value Equivalent (wartość ekwiwalentu reklamowego):

- Cel: 1,5–3 mln EUR/miesiąc

3. Zaangażowanie odbiorców

Wzrost liczby obserwujących oficjalne kanały marki Polski:

- Instagram: +10-15 tys./miesiąc
- LinkedIn: +5-8 tys./miesiąc
- platforma X: +3-5 tys./miesiąc

B. KPI średnioterminowe (6–12 miesięcy)

1. Sentyment i percepcja

Net Sentiment Score dla hasła „Poland” (analiza NLP):

- Poziom wyjściowy: +15%
- Cel: 20-22%

Pozycja Polski w Nation Brand Index (rynkı kluczowe):

- USA: z 22. na 20–21
- Niemcy: z 18. na 16–17
- Azja: z 28. na 26–27

2. Efekty inwestycyjne – FDI

Liczba zapytań inwestycyjnych³ powiązanych z kampanią:

- Poziom wyjściowy: 0 (nowy wskaźnik)
- Cel po 12 miesiącach: 60–90 zapytań

PKI pomocniczy: Wskaźnik jakościowy – min. 50% zapytań z sektorów priorytetowych.

3. Turystyka – rynki priorytetowe

Liczba odwiedzających z rynków docelowych:

- Poziom wyjściowy: 4,2 mln/rok
- Cel: 4,8–5,3 mln/rok

Średnie wydatki turysty:

- Cel: wzrost o 10–15%

4. Talenty i pozyskiwanie specjalistów (Brain Gain)

Liczba zgłoszeń na platformy rekrutacyjne dla talentów:

- Cel: 1500–2000 zgłoszeń/miesiąc

Skuteczność rekrutacji:

- Cel: 35–40% zaakceptowanych ofert

³ Za zapytanie inwestycyjne uznaje się udokumentowany kontakt inwestora zagranicznego, który (1) nastąpił poprzez dedykowane kanały kampanii (strona internetowa, formularz, wydarzenie itp.), (2) dotyczy potencjalnej inwestycji w Polsce, (3) zawiera dane kontaktowe umożliwiające dalszą obsługę.

C. KPI długoterminowe (2–3 lata)

1. Pozycja marki w rankingach międzynarodowych

Nation Brand Index:

- Cel: awans do grupy Top 30–32

Best Countries Ranking (US News):

- Cel: awans z 27. na 22–25 miejsce

Global Soft Power Index:

- Cel: wzrost z ok. 45. na 38–42 miejsce

2. Udział narracji sektorowych w komunikacji inwestycyjnej

Struktura bazowa (szacunek)

- Narracja ogólna: ~70%
- Narracje sektorowe: ~30%
- Cel po 36 miesiącach: 50%

3. Zgłoszenia talentów⁴

Cele:

- Cel miesięczny: 800–1200 zgłoszeń
- Cel roczny: 10 000–14 000 zgłoszeń
- Jakość: min. 30% zgłoszeń spełniających kryteria stanowisk

4. Wewnętrzna duma narodowa

Odsetek Polaków deklarujących dumę z międzynarodowego wizerunku Polski⁵:

- Poziom wyjściowy: ok. 55–58%
- Cel: 65–68%

Liczba aktywnych ambasadorów marki (osób promujących Polskę w mediach społecznościowych):

- Cel: 50- 100 tys. osób wykazujących aktywność minimum raz w miesiącu

D. Dashboard i system monitorowania

⁴ Zgłoszenie talentu oznacza aplikację: (1) złożoną przez cudzoziemca lub Polaka z zagranicy, (2) dokonaną poprzez oficjalną platformę talentową strategii, (3) zawierającą CV/profil zawodowy, (4) dotyczącą ofert pracy w Polsce.

⁵ Odsetek respondentów w Polsce, którzy deklarują dumę z międzynarodowego wizerunku Polski, mierzony w badaniu reprezentatywnym (CAWI/CATI).

- Centralna platforma analityczna dostępna dla:
 - Ministerstwa Spraw Zagranicznych
 - Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu
 - Instytutów Polskich za granicą
 - Biura Rzecznika Rządu
- Cotygodniowe automatyczne raporty oraz comiesięczne analizy trendów (wzrost/spadek/stabilizacja).
- System „red flags” – automatyczne alerty w przypadku spadku dowolnego KPI poniżej 80% wartości docelowej.

8. ARCHITEKTURA MARKI NARODOWEJ POLSKI

Architektura marki to system organizacyjny, który definiuje relacje między marką główną a submarkami, zapewniając jednocześnie spójność i pozwala na elastyczną adaptację do różnych sektorów i grup odbiorców.

Polska, mająca bogatą historię i wiele sektorów godnych promocji międzynarodowej, w bardzo niewielkim stopniu opracowywała formalne udokumentowanie architektury marki. Konsekwencją jest sytuacja, w której narracje promujące Polskę posiadają niewiele punktów wspólnych. Każda z tych narracji jest prawdziwa i ważna, ale nie są ze sobą powiązane w żaden widoczny dla odbiorcy sposób. Turysta odwiedza Kraków i myśli "piękna, historyczna Polska". Inwestor czyta raport biznesowy i myśli "tania Polska". Naukowiec czyta publikacje i myśli "utalentowana Polska". Ale żaden z nich nie widzi jednej, spójnej marki, której wszystkie te wymiary tworzą razem całość.

Przeprowadzone badania jakościowe IDI oraz badania grup fokusowych jasno wskazują, że ta fragmentaryzacja jest problemem. To wykazało klarownie, że polska marka potrzebuje wyraźnej architektury, która wyjaśni, jak różne submarki funkcjonują w ramach jednego, spójnego systemu wartości.

8.1. Koncepcja marki głównej: marka parasolowa

Marka Polska funkcjonuje jako marka parasolowa (ang. *umbrella brand*), co oznacza, że stanowi ona nadrzędną, ogólną markę, pod którą funkcjonuje wiele submarek sektorowych, każda z których ma swoją specjalizację, ale wszystkie razem tworzą spójny obraz kraju. Ten model ma kilka strategicznych zalet:

Po pierwsze, zapewnia uniwersalność. Marka Polska działa na poziomie emocjonalnym i symbolicznym dla wszystkich potencjalnych odbiorców - czy to inwestorów szukających rentowności, turystów szukających autentyczności, czy naukowców szukających innowacji. Marka główna stanowi wspólny punkt odniesienia, który mówi: "Niezależnie od tego, co cię interesuje, to wszystko jest częścią czegoś większego - marki Polski".

Po drugie, zapewnia niezależność submarek. Każda submarka ma prawo do autonomii, własnych strategii komunikacyjnych, kanałów mediów i budżet'u. Nie muszą być sterowane bezpośrednio z jednego centrum - mogą działać elastycznie, dostosowując

się do swoich specyficznych odbiorców i celów rynkowych. Jednak ta autonomia zawsze odbywa się w ramach systemu wartości marki głównej.

Po trzecie, zapewnia wzmacnianie dwustronne. Submarki wzmacniają markę główną poprzez swoje osiągnięcia (np. polski sukces w IT wzmacnia obraz Polski jako nowoczesnego, innowacyjnego kraju), a jednocześnie marka główna wzmacnia submarki poprzez swoją wartość i zasoby komunikacyjne. To pozytywne sprzężenie zwrotne tworzy efekt synergii.

Po czwarte, zapewnia konsekwencję. Wszystkie działania komunikacyjne, niezależnie od tego, czy pochodzą z ministerstwa turystyki, ośrodka badawczego czy firmy IT, muszą być zgodne z wartościami i wytycznymi marki głównej. To sprzyja budowaniu spójny wizerunek marki na arenie międzynarodowej.

8.2. System narracji submarek marki narodowej

System narracji submarek przekłada esencję marki głównej „Polska – Bezpieczeństwo i Możliwości” na język konkretnych sektorów: gospodarki, turystyki, kultury, nauki i technologii, jakości życia oraz diaspory. Każda submarka dziedziczy cztery filary wartości (Innowacyjna, Inspirująca, Przyjazna, Otwarta),

Filar 1: INNOWACYJNA

Innowacyjność, w kontekście marki Polski, to nie tylko technologia. To dynamiczna, otwarta na nowe pomysły, zdolna do transformacji mentalność i kultura.

Dla gospodarki innowacyjność oznacza: polskie firmy IT zmieniające światowy rynek gier komputerowych, polskie startupy podbijające globalne rynki, przedsiębiorców, którzy nie boją się spróbować. Dla nauki innowacyjność oznacza: nowatorskie badania, laboratoria, które zmieniają naszą wiedzę o świecie czy szerzenie wiedzy w niekonwencjonalny sposób. Dla turystyki innowacyjność oznacza: nowe doświadczenia, nowe formy poznawania kraju, hybrydę polskiej tradycji z nowoczesnym designem. Dla kultury innowacyjność oznacza: artystów, którzy nie powielają tradycji, ale ją transformują, designerów, którzy tworzą nowe standardy estetyki itp.

Innowacyjność nie oznacza jedynie bezwzględnego "zerwania z przeszłością", ale również twórczego wykorzystania przeszłości do budowy przyszłości. To dlatego wartość ta rezonuje poprzez całą markę Polski - pokazuje, że jesteśmy krajem, który nie jest zamrożony w przeszłości, ale ciągle ewoluuje.

Filar 2: INSPIRUJĄCA

Inspiracja to zdolność do motywacji, pokazywania jak przezwyciężać trudności, wykazywanie drogi do sukcesu. Historia Polski, choć pełna tragedii, jest przede wszystkim historią *resilience'u* - kraju, który zawsze wstawał, transformował się, rósł.

Inspirująca wartość wyrażała się w wielu wymiarach:

- **Historia:** Polska, której nie było na mapach przez 123 lata, powróciła. Polska, której miasta zostały doszczętnie zniszczone w drugiej wojnie światowej, je odbudowała. Polska, którą zdławił komunizm, przez Solidarność się wyzwoliła. To narracja, która inspirowała - pokazuje, że rzeczy, które wydają się niemożliwe, mogą być osiągnięte.
- **Współczesne dokonania:** Robert Lewandowski, jeden z najlepszych piłkarzy świata. Iga Świątek, mistrzyni tenisa. Polskie kino na światowych festiwalach. Polskie marki na międzynarodowych scenach. To wszystko pokazuje, że Polacy mogą konkurować na światowym poziomie.
- **Osobisty wzrost:** Każda osoba, która przychodzi do Polski i widzi dynamikę, energię, poczucie możliwości - czuje się inspirowana. To nie jest kraj, w którym normą jest podejście apatyczne, ale kraj, w którym energia i ambicja są mocno dostrzegalne.

Inspiracyjność jako wartość mówi: "W Polsce coś się dzieje, polska energia jest zaraźliwa, polska determinacja jest widoczna. Jeśli przyjdiesz do Polski, zarazisz się ambicją i poczuciem, że rzeczy mogą się zmienić".

Filar 3: PRZYJAZNA

Przyjazność, w kontekście marki Polski, to nie powierzchowna uprzejmość czy marketing. To autentyczna gościnność, otwartość, rzeczywiste zainteresowanie drugą osobą.

Respondenci badań IDI wielokrotnie podkreślali, że Polacy są prawdziwie przyjaźni - nie jest to więc tylko hasło promujące, ale realne doświadczenie turystów, migrantów, biznesmenów. Gdy ktoś przyjeżdża do Polski, czuje się „zaopiekowany”.

Ta wartość wyrażała się w następujących wymiarach:

- **Turystyka:** Turyści podkreślają, że polska gościnność jest najczęściej wymienianym pozytywnym doświadczeniem z pobytu w kraju.
- **Gospodarka:** Firmy międzynarodowe podkreślają, że pracownicy w Polsce są otwarci na współpracę, pomocni, chętni do pracy zespołowej.
- **Kultura:** Polska kultura jest inkluzywna - nie dla elity, ale dla wszystkich.
- **Społeczność:** Polska ma relacje wspólnotowe, które w innych krajach zanikają - na podwórkach ludzie się znają, sąsiedzi się wspierają, wspólnota ma znaczenie.

Przyjazność jako wartość mówi: "W Polsce nie będziesz sam. Będziesz częścią społeczności, którą obchodzą ludzie, które lubią pomagać, które dzielą się tym, co mają".

Filar 4: OTWARTA

Otwartość oznacza tolerancję, akceptację dla różnorodności, gotowość do współpracy i angażowania się w dynamikę zmian. Stanowi ona antytezę dla izolacjonizmu, braku kooperatywności, zamkniętości kulturowej, zatopienia się w przeszłości.

W kontekście marki Polski otwartość wyraża się poprzez:

- **UE i NATO:** Polska, która wybrała zachodnie, demokratyczne instytucje, wybrała otwartość na świat, zamiast izolacji czy autorytaryzmu.
- **Międzynarodowa współpraca:** Polska jest krajem, który chętnie się łączy z innymi - w nauce, biznesie, kulturze.
- **Różnorodność:** Polska, która przyjęła ukraińskich uchodźców w 2022 r., pokazała, że otwartość to nie jest teoria - to jest praktyka.
- **Nowoczesność:** Polska, która, zamiast kurczowo trzymać się przeszłości, stale się modernizuje i transformuje.

Otwartość jako wartość mówi: "Polska nie boi się zmian, nie boi się innych perspektyw, nie zamyka się w bunkrze. Polska jest gotowa na dialog, współpracę i przyszłość, która będzie wielowymiarowa i wspólnie budowana".

8.3. Relacja czterech filarów do esencji marki

Cztery filary wartości - Innowacyjna, Inspirująca, Przyjazna, Otwarta - to nie niezależne wartości, ale konkretyzacja esencji "Bezpieczeństwo i możliwości":

- **Bezpieczeństwo** mówi: "Polska to członek UE i NATO, kraj, w którym obowiązują rządy prawa, gdzie możesz inwestować" – jest to wyraz wartości OTWARTA (integracja) i PRZYJAZNA (stabilny system wartości).
- **Możliwości** mówi: "W Polsce możesz robić rzeczy, które są niemożliwe gdzie indziej" - to jest wyraz wartości INNOWACYJNA (brak sztywnych struktur) i INSPIRUJĄCA (energia do działania).

Te cztery wartości razem tworzą całą platformę wartości, którą każda submarki powinna artykułować, ale ze swoim specyficznym akcentem.

8.4. Wizualna reprezentacja marki głównej

Marka główna, aby mieć rzeczywisty wpływ, musi mieć spójną, rozpoznawalną wizualną reprezentację, która będzie obecna we wszystkich komunikacjach, niezależnie od tego, czy pochodzi z ministerstwa czy z prywatnej firmy.

Elementy wizualne marki głównej:

- Logo: Główny logotyp Polski, zawierający orła białego, flagi biało-czerwone lub elementy nawiązujące do polskiego dziedzictwa, ale w nowoczesnym, czystym designie - nie sztywnym, nie monumentalnym, ale energetycznym, przyjaznym, otwartym, dopasowanie sygnetu i sloganu do wizerunku.

- Kolory: Biały i czerwony - kolory flagi - zawsze, ale mogą być wspomagane przez kolory drugoplanowe, reprezentujące energię (żółty, pomarańczowy) lub zaufanie (niebieski).
- Typografia: grupa fontów, która jest nowoczesna, czytelna, ale zawiera pierwiastek ciepła - nie sterylna, nie biznesowa, ale ludzka.
- Ikonografia i symbole: Orzeł Biały (moc, niezależność), flaga (tożsamość), symbole polskie (solidarność, tradycja) - ale wszystko w nowoczesnym kontekście.
- Fotografia i ilustracja: *tone of voice* powinien być energetyczny, inkluzywny, pokazujący rzeczywistych ludzi, dynamikę, zmianę, możliwości.

8.5. System narracji submarek

Poniżej przedstawiono system narracji dla każdej z sześciu submarek, dla każdej określono: główną opowieść, kluczowe wątki narracyjne (*pillars*) oraz powiązanie z esencją i filarami marki.

8.5.1. Polska gospodarka – „Europejska jakość, polska efektywność”

Główna opowieść: Polska Gospodarka to opowieść o kraju, w którym bezpieczne fundamenty (członkostwo w UE i NATO, stabilne otoczenie regulacyjne, przewidywalność) łączą się z realnymi możliwościami rozwoju – dla inwestorów, przedsiębiorców, startupów i specjalistów.

Polska to miejsce, gdzie europejska jakość spotyka się z konkurencyjnymi kosztami, a talent, technologia i przedsiębiorczość tworzą ekosystem dla wzrostu. To nie tylko „tania siła robocza”, ale inteligentna, kreatywna i współpracująca gospodarka przyszłości.

Hasło kierunkowe (przykładowe): „*Polish Economy. Safe base, bold growth*”, „*Polska Gospodarka – Bezpieczne fundamenty, odważny rozwój.*”

Kluczowe wątki narracyjne

1. Bezpieczna baza dla inwestycji
 - Stabilność makroekonomiczna, integracja z UE, przewidywalne otoczenie prawne.
 - Polska jako „bezpieczna przystań” dla biznesu w niestabilnym świecie.
 - Esencja: *Bezpieczeństwo* → filary: Przyjazna, Otwarta.
2. Ekonomia talentów i technologii
 - Wysoko wykwalifikowani specjaliści, silne STEM, rozwinięty sektor IT/*gamedev/fintech*.
 - Polska jako hub kompetencji, nie tylko podwykonawca.
 - Esencja: *Możliwości* → filary: Innowacyjna, Inspirująca.
3. Europejska jakość w rozsądnej cenie
 - Relacja wartości do kosztu – „więcej za mniej, bez kompromisu jakościowego”.

- Dobra infrastruktura, logistyka, centralne położenie.
- 4. Partnerstwo, nie tylko rynek
 - Długoterminowe relacje, lojalność, nastawienie na współpracę.
 - Polska jako partner współtworzący rozwój, a nie tylko „miejsce produkcji”.

8.5.2. Polska turystyka – „Kraj zróżnicowanych, autentycznych przeżyć”

Główna opowieść: Polska Turystyka to opowieść o kraju, który oferuje bezpieczne, autentyczne i różnorodne doświadczenia – od dużych miast i kultury współczesnej, po naturę, lokalne tradycje i spokojne miejsca wypoczynku. Nie jest to „muzeum historii”, lecz żywy kraj, w którym można jednocześnie poczuć energię miast, bliskość natury oraz gościnność ludzi.

Hasło kierunkowe (przykładowe): „*Poland. Safely surprising*”, „*Polska – bezpiecznie zaskakująca*.”

Kluczowe wątki narracyjne

1. Bezpieczna, przyjazna destynacja
 - Polska jako kraj, gdzie turyści czują się bezpiecznie w przestrzeni publicznej.
 - Uprzejmość, pomocność, brak masowej agresji wobec obcych.
 - Esencja: *Bezpieczeństwo* → filary: Przyjazna, Otwarta.
2. Różnorodność krajobrazów i form wypoczynku
 - Morze, góry, jeziora, lasy, miasta – gęstość różnych doświadczeń na stosunkowo małej przestrzeni.
 - Od *city break* po *slow & nature*, od festiwali po sanatoria.
3. Autentyczność i lokalność
 - Prawdziwe, a nie skrajnie skomercjalizowane doświadczenia: lokalna kuchnia, miasteczka, tradycje.
 - Polska jako „prawdziwy kraj prawdziwych ludzi”, nie tylko turystyczny *showroom*.
4. Nowoczesne doświadczenia miejskie
 - Kultura klubowa, kulinarna, festiwalowa, design, sztuka uliczna, kreatywne dzelnice.
 - Polska jako ciekawy kierunek dla młodych, kreatywnych, „*urban explorers*”.
 - Filary: Innowacyjna, Inspirująca.

8.5.3. Polska kultura – „Żywa, współczesna, twórcza”

Główna opowieść: Polska Kultura to opowieść o kraju, który nie zatrzymał się na Chopinie i romantyzmie, ale stale tworzy nową kulturę – w muzyce, filmie, teatrze, literaturze, designie, sztukach wizualnych i kulturze cyfrowej.

To kultura zakorzeniona w doświadczeniu historycznym, ale opowiadająca o teraźniejszości i przyszłości językiem zrozumiałym dla świata. Polska kultura to *soft power* – źródło inspiracji, wrażliwości i świeżych narracji.

Hasło kierunkowe (przykładowe): „*Polish Culture. Rooted. Restless. Relevant*”, „*Polska Kultura – zakorzeniona, poszukująca, aktualna.*”

Kluczowe wątki narracyjne

1. Kultura, która przeszła przez ogień
 - o Doświadczenie wojen, komunizmu, transformacji – jako źródło głębokiej wrażliwości i niebanalnych opowieści.
 - o Filary: Inspirująca, Innowacyjna.
2. Scena współczesna i cyfrowa
 - o Filmy nagradzane na festiwalach, muzyka alternatywna, festiwale, komiksy, gry, sztuka cyfrowa.
 - o Polska jako „*creative lab* Europy Środkowej”.
3. Kultura dostępna i inkluzyjna
 - o Instytucje kultury jako miejsca otwarte dla wielu grup społecznych.
 - o Wydarzenia plenerowe, festiwale, działania miejskie.
4. Kultura jako most
 - o Projekty międzynarodowe, koprodukcje, festiwale, rezydencje artystyczne.
 - o Polska kultura jako przestrzeń dialogu i współpracy.
 - o Filary: Przyjazna, Otwarta.

8.5.4. Polska nauka i technologia – „Inteligentna siła Europy”

Główna opowieść: Polska nauka i technologia to opowieść o kraju, w którym talent, wiedza i badania przekładają się na realne innowacje. Polska jest miejscem, gdzie można bezpiecznie rozwijać projekty badawcze i technologiczne, korzystając z zaplecza uczelni, laboratoriów, centrów R&D oraz ekosystemu start-upowego.

Hasło kierunkowe (przykładowe): „*Poland. Safe ground for bold ideas*”, „*Polska – bezpieczna przestrzeń dla odważnych idei.*”

Kluczowe wątki narracyjne

1. Talenty, które współtworzą światową wiedzę
 - o Polscy naukowcy w projektach międzynarodowych, publikacje, nagrody.
 - o Absolwenci pracujący w globalnych firmach technologicznych.
2. Infrastruktura dla innowacji
 - o Uczelnie, parki technologiczne, centra badawcze, programy grantowe.
 - o Polska jako miejsce, gdzie da się robić ambitną naukę, nie tylko „odrabiać zaległości”.

3. Technologia w służbie ludzi i środowiska
 - IT, AI, zielone technologie, *medtech* – rozwijane z myślą o rozwiązywaniu realnych problemów.
 - Filary: Innowacyjna, Inspirująca.
4. Nauka otwarta i współpracująca
 - Partnerstwa międzynarodowe, programy mobilności, konsorcja badawcze.
 - Polska jako wiarygodny partner w projektach europejskich i globalnych.
 - Filary: Otwarta, Przyjazna.

8.5.5. Polska jakość życia – „Bezpiecznie, zielono, blisko ludzi”

Główna opowieść: Polska jakość życia to opowieść o kraju, który oferuje bezpieczne, stabilne i przyjazne środowisko do życia – dla rodzin, specjalistów, studentów i osób szukających równowagi.

Polska to miejsce, w którym można żyć „normalnie”: w relacjach z ludźmi, z dostępem do natury, z poczuciem bezpieczeństwa, a jednocześnie korzystając z udogodnień nowoczesnej infrastruktury i usług.

Hasło kierunkowe (przykładowe): „*Poland. A good place to live your life*”, „*Polska – dobre miejsce na życie.*”

Kluczowe wątki narracyjne

1. Bezpieczeństwo i przewidywalność codzienności
 - Niski poziom zagrożeń w przestrzeni publicznej, spokojne miasta.
 - Stosunkowo stabilne warunki społeczne i gospodarcze.
 - Esencja: *Bezpieczeństwo* → filary: Przyjazna, Otwarta.
2. Bliskość natury i zielone otoczenie
 - Duży udział terenów zielonych, parków, lasów, możliwości odpoczynku poza miastem.
 - Rozwijające się strategie *smart & green cities*.
3. Życie w ludzkiej skali
 - Miasta i miasteczka, które są bardziej „do życia” niż „do przetrwania” – mniej tłumów niż w metropoliach, a jednocześnie pełen dostęp do usług.
4. Przestrzeń na rozwój osobisty i zawodowy
 - Edukacja, kultura, dostępność zajęć dla dzieci, rozwój zawodowy.
 - Polska jako miejsce do długoterminowego osiedlenia się i budowania przyszłości.
 - Esencja: *Możliwości*.

8.5.6. Polska diaspora – „Wspólnota bez granic”

Główna opowieść: Polska diaspora to opowieść o milionach ludzi rozsianych po całym świecie, którzy – niezależnie od obywatelstwa i miejsca zamieszkania – czują emocjonalną więź z Polską i mogą stać się jej naturalnymi ambasadorami.

To narracja o globalnej rodzinie, której wspólnym punktem odniesienia są wartości: solidarność, przedsiębiorczość, pracowitość, dbałość o relacje.

Hasło kierunkowe (przykładowe): „*Poland. Wherever we are*”, „*Polska – gdziekolwiek jesteśmy*.”

Kluczowe wątki narracyjne

1. Polska jako punkt odniesienia, nie tylko miejsce na mapie
 - Tożsamość, język, kultura, tradycje – jako zasób, a nie ciężar.
 - Filary: Inspirująca, Przyjazna.
2. Diaspora jako sieć możliwości
 - Łączenie przedsiębiorców, naukowców, twórców, specjalistów polskiego pochodzenia.
 - Programy „*return*” i „*bridging talents*” – mosty między krajem a światem.
 - Esencja: *Możliwości*.
3. Wspólnota solidarności i wsparcia
 - Zdolność Polaków do organizowania się, pomagania sobie i innym w sytuacjach tego wymagających.
4. Otwartość na tożsamość hybrydową
 - Uznanie, że bycie „Polakiem w Kanadzie” czy „Polką w Hiszpanii” to wartość, a nie problem.
 - Filary: Otwarta, Innowacyjna (nowe formy tożsamości, sieci transnarodowe).

8.5.7. Spójność systemu narracji

Wszystkie opisane narracje submarek:

- odwołują się do tej samej esencji „Bezpieczeństwo i Możliwości”,
- rozwijają cztery filary: Innowacyjna, Inspirująca, Przyjazna, Otwarta,
- unikają sprzecznych komunikatów (np. „tania Polska” vs „Polska wysokiej jakości”),
- wzajemnie się wzmacniają:
 - sukces gospodarki wzmacnia wizerunek nauki i jakości życia,
 - kultura i turystyka wzmacniają atrakcyjność dla talentów,
 - diaspora wzmacnia gospodarkę i kulturę.

Dzięki temu architektura marki narodowej przestaje być abstrakcyjnym schematem, a staje się żywym systemem opowieści, z którego mogą korzystać: ministerstwa, agencje rządowe, samorządy, instytucje kultury, uczelnie, firmy i organizacje polonijne.

9. STRATEGIA KOMUNIKACJI MARKI POLSKI

9.1. Koncepcja Tone of Voice w kontekście marki Polski

Tone of Voice (TOV) to sposób, w jaki mówi marka – jest to osobowość wyrażona poprzez słowa, rytm, emocje. Marka Polski nie może mieć jednego tonu, ponieważ ma wiele wymiarów i wiele grup docelowych. Jednak wszystkie tony muszą być rozpoznawalne jako pochodzące z tej samej marki

TON 1: AMBITNY I WIZJONERSKI

Ten ton jest zorientowany na przyszłość, aspiracyjny i inspirujący. Mówi o możliwościach, rozwoju i potencjale. Jest energetyczny, ale nie przesadzony; pewny siebie, ale nie arogancki. Charakterystyczne cechy językowe tonu przedstawiono w tabeli poniżej (por. tabela 20).

Kiedy używać

- komunikacja z inwestorami i przedsiębiorcami,
- kampanie dotyczące innowacji, startupów, nowoczesnych sektorów,
- komunikacja submarki Polska Gospodarka,
- komunikacja do młodych, ambitnych odbiorców (talenty, innowatorzy),
- kampanie pokazujące kierunek rozwoju („dokąd zmierzamy”).

Tabela 20. Charakterystyczne cechy językowe tonu 1.

Element	Przykład
Czasowniki	budujemy, tworzymy, zmieniamy, przekształcamy, rozwijamy, wyznaczamy kierunki, przełamujemy bariery
Przymiotniki	odważny, nowatorski, przyszłościowy, przełomowy, ambitny, dynamiczny, wizjonerski
Struktura zdań	krótkie, mocne zdania; pytania retoryczne; jasno sformułowane tezy
Metafory	wzrostu, przełomu, otwierania drzwi, budowania przyszłości
Emocje	optymizm, energia, determinacja, nadzieja

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady komunikatów (do odbiorców zagranicznych)

Dla gospodarki:

„Poland isn't following the rules. We're rewriting them. From gaming studios that change the world, to startups that scale globally, Poland is where the future is built.”

Dla nauki:

„Polish scientists aren't just researching the future. They're creating it.”

Czego unikać

- słownictwa związanego z rezygnacją, ograniczeniami („nie da się”, „niemożliwe”),
- nadmiernego patosu i „wielkich słów” bez konkretów,
- nostalgii i skupienia wyłącznie na przeszłości,
- zbyt akademickiego, ciężkiego języka.

TON 2: AUTENTYCZNY I EMPATYCZNY

Ton ludzki, szczery, bliski. Opiera się na realnych doświadczeniach ludzi, nie na „języku PR”. Jest ciepły, ale nie przesadnie sentymentalny. Pokazuje emocje i relacje. Charakterystyczne cechy językowe tonu przedstawiono w tabeli poniżej (por. tabela 21).

Kiedy używać

- komunikacja z turystami i mieszkańcami,
- kampanie oparte na historii lokalnych społeczności,
- *storytelling* o Polsce i Polakach,
- komunikacja w obszarze Polska Jakość Życia, CSR, działaniach społecznych,
- opowieści (*case studies, testimonia*).

Tabela 21. Charakterystyczne cechy językowe tonu 2.

Element	Przykład
Czasowniki	czuć, doświadczać, spotykać, dzielić się, zapraszać, słuchać, rozumieć, otwierać się
Przymiotniki	prawdziwy, szczery, ciepły, gościnny, bliski, ludzki, otwarty
Struktura zdań	bardziej narracyjne, pierwsza osoba („my”), bezpośrednie zwroty do odbiorcy („Ty”, „Wy”)
Metafory	domu, rodziny, sąsiedztwa, wspólnoty
Emocje	ciepło, zaufanie, poczucie przynależności, spokój, radość
Głos	jak rozmowa z kimś znajomym, a nie oficjalny komunikat urzędowy

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady komunikatów (do obcokrajowców)

Dla turystyki:

„When you arrive in Poland, something unexpected happens. You’re not treated like a tourist. You’re welcomed like family.”

Dla jakości życia / relokacji:

„Moving to a new country is scary. But in Poland, you quickly realize: this is where life actually happens.”

Czego unikać

- sztucznej empatii i „odgrywania wrażliwości”,
- przesadnego sentymentalizmu,
- języka zbyt formalnego lub korporacyjnego,
- narzekania i negatywnych emocji wyrażanych w komunikacji.

TON 3: EDUKACYJNY I INFORMACYJNY

Ton jasny, uporządkowany, zrozumiały. Wyjaśnia, porządkuje fakty, pokazuje dane i dowody. Jest ekspercki, ale przyjazny. Charakterystyczne cechy językowe tonu przedstawiono w tabeli poniżej (por. tabela 22).

Kiedy używać

- komunikacja z mediami, dziennikarzami,
- briefingi dla decydentów,
- komunikacja naukowa (streszczenia, materiały dla partnerów),
- materiały B2B, raporty, analizy,
- FAQ, instrukcje, przewodniki.

Tabela 22. Charakterystyczne cechy językowe tonu 3.

Element	Przykład
Czasowniki	pokazujemy, wyjaśniamy, badamy, analizujemy, wykazujemy, opisujemy, porównujemy
Przymiotniki	udokumentowany, sprawdzony, przejrzysty, mierzalny, oparty na danych
Struktura zdań	logiczny porządek („po pierwsze... po drugie...”), listy, wypunktowania
Metafory	światła, odkrywania, „rzucania więcej światła na...”
Emocje	ciekawość, spokój, poczucie kompetencji
Głos	eksperski, ale dostępny – „jak kolega z branży, który zna się na rzeczy”

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady komunikatów (dla zagranicy)

„Poland’s IT sector generates...”, „Polish research is advancing global knowledge...”

Czego unikać

- przeładowania żargonem bez wyjaśnień,
- suchych, biurokratycznych formuł,
- założeń, że odbiorca „i tak to wie”,
- długich zastrzeżeń.

TON 4: HUMORYSTYCZNY I LEKKI

Ton lekki, z dystansem do siebie, z poczuciem humoru. Może korzystać z żartów, gry słów, autoironii, ale nie podważa wiarygodności marki. Ma bawić i angażować, ale nie obrażać. Wymaga szczególnie umiejętnego zarządzania (np. wytyczne: „nie w komunikacji kryzysowej, nie przy tematach historycznych, nie przy tematach wrażliwych społecznie”). Charakterystyczne cechy językowe tonu przedstawiono w tabeli poniżej (por. tabela 23).

Kiedy używać

- media społecznościowe (Instagram, TikTok, platforma X, Facebook),
- kampanie lifestyle’owe, kulturalne, miejskie,
- działania budujące społeczność,
- komunikacja wewnętrzna,
- lżejsze formaty (mem, krótki filmik, post).

Tabela 23. Charakterystyczne cechy językowe tonu 4.

Element	Przykład
Czasowniki	żartować, rozbawić, zaskoczyć, rozpalić, pobudzić, wciągnąć
Przymiotniki	lekki, przewrotny, odważny, dowcipny, nieoczywisty, figlarny
Struktura zdań	krótkie, z puentą na końcu; odwrócenia, zaskakujące skojarzenia
Gra słowna	aliteracje, rymy, parafrazy znanych powiedzeń
Emocje	radość, rozbawienie, zaciekawienie
Głos	jak rozmowa ze znajomym z dobrą ironią, ale pełnym życzliwości

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady (dla zagranicy)

„Other countries have castles. We have castles AND pierogi AND Chopin...”

„Polish design: where minimalism met folk tradition...”

Czego unikać

- żartów na koszt jakiejkolwiek grupy,
- stereotypów, uprzedzeń, seksistowskich lub wykluczających tekstów,
- zbyt agresywnego sarkazmu,
- humoru, który wymaga „tłumaczenia się” po fakcie.

TON 5: STANOWCZY I DZIAŁAJĄCY

Ton mocny, mobilizujący, wzywający do działania. Wyraźnie mówi, co jest ważne, co trzeba zrobić, za czym stoimy jako wspólnota. Jest zdecydowany, ale nie agresywny; stanowczy, ale nie fanatyczny. Charakterystyczne cechy językowe tonu przedstawiono w tabeli poniżej (por. tabela 24).

Kiedy używać

- kampanie zaangażowania obywatelskiego,
- komunikacja kryzysowa i solidarnościowa,
- działania dotyczące wartości (wolność, demokracja, solidarność, pomoc innym),
- kampanie środowiskowe, prospołeczne, edukacyjne o silnym wezwaniu do działania.

Tabela 24. Charakterystyczne cechy językowe tonu 5.

Element	Przykład
Czasowniki	działaj, stań, broń, wspieraj, buduj, chroń, dołącz, współtwórz
Przymiotniki	silny, zjednoczony, zdeterminowany, solidarny, konsekwentny
Struktura zdań	zdania rozkazujące („Dołącz.” „Pomóż.” „Nie zostawaj obojętny.”), wypowiedzi klarowne
Metafory	budowania, stania ramię w ramię, wspólnego frontu
Emocje	siła, odwaga, solidarność, poczucie sprawczości
Głos	bezpośredni, jasny, ale nie krzykliwy

Źródło: opracowanie własne.

Przykłady (dla zagranicy)

„Poland doesn't hesitate. ... That's who we are. That's solidarity in action.”

Czego unikać

- agresji i języka nienawiści,
- grożenia, szantażu emocjonalnego,
- skrajności, fanatyzmu,
- katastroficznych, apokaliptycznych wizji.

Każda z sześciu submarek (Gospodarka, Turystyka, Kultura, Nauka i Technologia, Jakość Życia, Diaspora) musi artykułować cztery podstawowe tony głosu marki: ambitny i wizjonerski, autentyczny i empatyczny, edukacyjny i informacyjny, oraz humorystyczny i lekki. Jednak intensywność każdego z tych tonów różni się w zależności od submarki. Poniższa tabela (por. tabela 25) pokazuje dokładnie, jak każda submarka dysponuje czterema tonami.

Tabela 25. Matryca użytkowania tonów.

SUBMARKA	Ambitny i wizjonerski	Autentyczny i empatyczny	Edukacyjny i informacyjny	Humorystyczny i lekki
Polska Gospodarka	Główny (innovacje, rozwój)	Wspierający (historie ludzi i firm)	Główny (dane, raporty)	Dodatkowy (social media)
Polska Turystyka	Dodatkowy (nowe doświadczenia)	Główny (gościnność, relacje)	Dodatkowy (informacje praktyczne)	Główny (media społecznościowe)
Polska Kultura	Dodatkowy (nowatorskie projekty)	Główny (prawdziwe historie twórców)	Dodatkowy (kontekst, tło)	Dodatkowy (zaangażowanie publiczności)
Polska Nauka i Technologia	Główny (przełomy, wizja)	Wspierający (osobiste historie naukowców)	Główny (dane, osiągnięcia, projekty)	Minimalny
Polska Jakość Życia	Dodatkowy (perspektywa rozwoju osobistego)	Główny (codzienność, wspólnota)	Dodatkowy (koszty życia, dostępność usług)	Główny w social media
Polska Diaspora	Dodatkowy (duma, osiągnięcia)	Główny (więź, pamięć, relacja)	Minimalny	Dodatkowy (budowanie więzi online)

Źródło: opracowanie własne.

Ton Stanowczy i działający traktujemy jako ton specjalny, używany w:

- komunikacji kryzysowej,
- kampaniach solidarnościowych, proobywatelskich,
- komunikatach o wartościach (np. wsparcie Ukrainy, działania klimatyczne).

9.2. Strategie komunikacji zależne od kontekstu geograficzno-kulturowego

9.2.1. Ameryka Północna (USA, Kanada)

Główne narracje:

1. Polska jako „nieodkryty skarb Europy”
 - Hook: *"You know German efficiency. You know French culture. But Poland? That's where real innovation meets authentic Europe"*
 - Kanały: LinkedIn, TechCrunch, Medium, podcasty biznesowe
2. Narracja technologiczna (Tech Hub)
 - Podkreślenie: CD Projekt Red, scena e-sportowa, polskie startupy AI
 - Media: *Wired*, *Fast Company*, *Entrepreneur*
3. „Nowa Europa” (dla Millenialsów i Gen-Z)
 - Nowoczesność, młodość, autentyczna kultura

- Kanały: Instagram, TikTok, Vice

Segmenty docelowe:

- Inwestorzy technologiczni (Silicon Valley, NYC) – nacisk na innowacyjność
- Odbiorcy polskiego pochodzenia (3–5 mln) – komunikacja oparta na więzi kulturowej
- „Digital nomads” – nacisk na jakość życia i bezpieczeństwo

Kanały wzmocnione:

- Partnerstwa z 5 topowych *podcasterów* technologiczno-biznesowych
- Obecność na SXSW i CES
- *Native advertising* w *Financial Times*, *Wall Street Journal* (min. 4×/rok)

9.2.2. Europa Zachodnia (Niemcy, Francja, Beneluks)

Główne narracje:

1. Pozycjonowanie „East-West Partnership”
 - Hook: “*Where European quality meets Central European efficiency.*”
 - Eliminacja określeń „East” w konotacjach opisujących Polskę
 - Media: *Politico*, *EuroparlTV*, *ARTE*
2. Współodpowiedzialność za bezpieczeństwo europejskie i wartości wspólnotowe
 - Nacisk na NATO, wiarygodność, solidarność europejską
 - Odchodzenie od narracji „taniej Polski”
3. Zielona transformacja i technologie ekologiczne
 - Polska energetyka i zielone inwestycje jako przykład modernizacji
 - Media: *Euronews*, *Der Spiegel*, *Mediapart*

Segmenty docelowe:

- Politycy i decydenci – komunikacja partnerstwa
- Biznes i inwestorzy – nacisk na jakość, zgodność z europejskimi standardami
- Turyści – autentyczna, nieprzerysowana europejskość

Kanały wzmocnione:

- Kwartalne artykuły eksperckie w *Financial Times* i *Politico Europe*
- Obecność na EIC Summit, Nuremberg Innovation Summit
- Produkcje dokumentalne we współpracy z ARTE i ZDF

9.2.3. Azja Wschodnia (Japonia, Chiny, Korea)

Główne narracje:

1. „Gateway to Europe”
 - Hook: “*Poland is the newest hub for Asian companies entering EU*”
 - Podkreślanie dostępu do rynku UE, regulacji, talentów
 - Media: *Nikkei*, *China Daily*, *Korea Herald*
2. Gaming i przemysły kreatywne
 - CD Projekt Red, inspiracje *anime*, popkultura
 - Kanały: Medium, YouTube (profile azjatyckie)
3. Jakość życia i środowisko pracy

- Komunikowanie Polski jako europejskiego *hubu work-life balance*

Segmenty docelowe:

- Firmy technologiczne szukające wejścia na rynek UE
- Branża gamingowa
- Kreatywni specjaliści i artyści cyfrowi

Kanały wzmocnione:

- Rozbudowana komunikacja przez oficjalne kanały WeChat
- Obecność na Tokyo Game Show i Gamescom
- Stała obecność w czołowych mediach Azji Wschodniej

9.2.4. Bliski Wschód i Afryka Północna (ZEA, Arabia Saudyjska, Maroko)

Główne narracje:

1. „European Hub for Tech, Infrastructure & Logistics”
 - Hook: "Your fastest gateway to Europe's innovation and industrial base."
 - Polska jako partner dla smart cities, infrastruktury i technologii
 - Kanały: Bloomberg Middle East, Arab News, Al Arabiya
2. Bezpieczeństwo żywnościowe i certyfikacja halal (Food Security & Halal Excellence)
 - Polska jako stabilny dostawca żywności halal na rynek MENA
 - Nacisk na jakość i ścisłe standardy bezpieczeństwa
 - Kanały: Khaleej Times, Gulf Business
3. Polska jako kierunek medyczny i edukacyjny premium
 - Wzmocnienie pozycji polskich ośrodków medycznych i uczelni
 - Nacisk na jakość, bezpieczeństwo, przystępność
 - Kanały: media ministerialne ZEA/AS, portale edukacyjne regionu

Segmenty docelowe:

- Inwestorzy infrastrukturalni i technologiczni
- Ministerstwa zdrowia, żywności i edukacji
- Młodzi profesjonaliści (mobilność edukacyjna)

Kanały wzmocnione:

- Ambasador marki w ZEA (osoba rozpoznawalna lokalnie)
- Promocja certyfikacji halal polskiej żywności
- Partnerstwa z *Arab News* i *Khaleej Times*
- Obecność na GITEX i Future Investment Initiative
- Program „Poland Medical Excellence” (dedykowana platforma i strona)

9.2.5. Afryka Subsaharyjska (Nigeria, Kenia, RPA)

Główne narracje:

1. „Technology Transfer & Partnership”
 - Hook: "Poland's tech industry can help Africa leapfrog – we're doing it ourselves"
 - Motyw współpracy, nie paternalizmu

- Media: *TechCrunch Africa, Disrupt Africa*
- 2. Edukacja i stypendia
 - Polskie uczelnie jako przystępna brama do Europy
 - Obecność w lokalnych mediach edukacyjnych
- 3. Handel i inwestycje
 - Wzajemna wymiana: technologie z Polski, produkty z Afryki

Segmenty docelowe:

- Przedsiębiorcy technologiczni i startupy
- Studenci szukający alternatywy dla USA/UK
- Biznes zainteresowany wejściem na rynek UE

Kanały wzmocnione:

- Obecność na AfricaTech Festival
- Program stypendialny (min. 100 miejsc rocznie)
- Współpraca z lokalnymi influencerami technologicznymi

9.2.6. Ameryka Łacińska (Brazylia, Meksyk)

Główne narracje:

1. Pozycjonowanie „EU Access Partner”
 - Hook: "Poland opens the door to the entire European market."
 - Polska jako operacyjny i logistyczny hub wejścia na rynek UE
 - Kanały: El País, Folha de S.Paulo, Reforma
2. Wspólna transformacja gospodarcza (Shared economic transformation)
 - Podkreślenie polskich doświadczeń w modernizacji przemysłu i logistyki
 - Narracja partnerska: „wspólne uczenie się”, nie paternalizm
 - Kanały: Bloomberg LatAm, AméricaEconomía
3. Bliskość kulturowa + współczesna wartość biznesowa
 - Diaspora jako wzmacniacz, ale nie jako główny filar
 - Akcent na współczesne powiązania gospodarcze i edukacyjne
 - Kanały: media polonijne i regionalne kanały kulturowo-biznesowe

Segmenty docelowe:

- Eksporterzy, firmy logistyczne, sektor produkcyjny
- Klasa średnia zainteresowana mobilnością edukacyjną i rozwojową
- Liderzy biznesu poszukujący partnerstw w UE

Kanały wzmocnione:

- Misje gospodarcze (min. 4 x/ rok)
- Kampanie edukacyjne „Study in Poland”
- Partnerstwa z wpływowymi twórcami biznesowymi regionu

9.2.7. Australia i Oceania

Główne narracje:

1. „Like-minded democracies”
 - Hook: *"Two regions far apart, but united by values: democracy, freedom, innovation"*
 - Podkreślanie wspólnoty wartości
2. Współpraca technologiczna i akademicka
 - Partnerstwa badawcze, innowacyjne projekty

Segmenty docelowe:

- Firmy technologiczne szukające partnerów w Europie
- Mobilność edukacyjna
- Społeczność polonijna

Kanały wzmocnione:

- Kwartalne ogłoszenia partnerstw technologicznych
- Programy stypendialne
- Promowanie wiz dla pracowników zdalnych

9.2.8. Kanały globalne (niezależne od regionu)

1. LinkedIn Global

- Codzienna komunikacja o innowacjach, biznesie, talentach
- Comiesięczne *webinary* z polskimi liderami opinii
- reklamy kierowane do kadry zarządzającej (IT, produkcja, *green tech*)

2. Ekosystem YouTube

- Multijęzyczne treści (min. angielski + 3 języki lokalne/kwartał)
- Prezentacja treści w systemach lotniskowych i hotelowych

3. Think tanki międzynarodowe

- Kwartalne artykuły eksperckie w Brookings, CSIS, Chatham House

4. Sieci akademickie

- Partnerstwa z najlepszymi uniwersytetami
- Projekty badawcze i mobilność studencka

9.3. Dyplomacja publiczna i partnerstwa strategiczne

Partnerstwa multilateralne (Poziom 1 – instytucje globalne)

Uwaga metodologiczna: Kwoty podane w tym podrozdziale wyrażone w EUR i USD wraz z przeliczeniem na PLN mają charakter orientacyjny i odnoszą się do potencjalnych programów partnerskich i współfinansowanych, nieujętych w budżecie operacyjnym strategii. Ich relację do budżetu głównego przedstawiono w Aneksie 2.

1. UNESCO – „Poland as Cultural Gateway”

- Cel: zwiększenie liczby obiektów UNESCO w Polsce z 16 do 20 do roku 2028
- Projekt: „Central European Memory Network” – interdyscyplinarny projekt dotyczący dziedzictwa kulturowego Europy Środkowej
- Budżet: 2 mln EUR rocznie/ 9 mln PLN rocznie⁶
- Partnerzy: ICOMOS, ICCROM
- Horyzont: 2026–2028

2. WIPO – Światowa Organizacja Własności Intelektualnej

- Cel: pozycjonowanie Polski jako „IP Innovation Hub”
- Projekt: międzynarodowy program mentoringowy dla startupów z krajów rozwijających się
- Budżet: 1,5 mln USD rocznie/ 6,15 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026 (program ciągły)

3. UNWTO – Światowa Organizacja Turystyki

- Cel: Polska jako europejski model turystyki zrównoważonej
- Projekt: „Green Tourism Standards” – opracowanie norm i rekomendacji branżowych
- Budżet: 800 tys. USD rocznie/ 3,28 mln PLN rocznie
- Horyzont: 2026–2027

4. WIPO + UNEP – wspólna inicjatywa w obszarze zielonych technologii

- Cel: pozycjonowanie Polski jako eksperta w zakresie transformacji energetycznej i zielonych technologii
- Ekspertyza: OZE, efektywność energetyczna, innowacje niskoemisyjne
- Budżet: 1 mln EUR rocznie/ 4,5 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026 (inicjatywa ciągła)

⁶ Przyjęty kurs referencyjny: 1 EUR = 4,50 PLN, 1 USD = 4,10 PLN, ewentualne różnice kursowe będą kompensowane w ramach rezerwy strategicznej

Partnerstwa bilateralne w kluczowych sektorach (Poziom 2)

1. Edukacja

- Partnerstwa: Oxford, Cambridge, Stanford, MIT
- Program: „Polish Excellence Scholarship”
 - 500 stypendiów rocznie dla studentów zagranicznych
 - 300 stypendiów rocznie dla polskich studentów w top 100 uczelni świata
- Budżet: 5 mln EUR rocznie/ 22,5 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026

2. Nauka i badania

- Partnerzy: Max Planck Institute (Niemcy), CNRS (Francja)
- Projekt: „Central European Research Hub” – wspólne centrum badawcze
- Budżet: 3 mln EUR rocznie/ 13,5 mln PLN rocznie
- Horyzont: 2026–2028

3. Technologie

- Partner: IEEE
- Program: „Polish Tech Talent” – globalna promocja polskich inżynierów i start-upów *deep-tech*
- Budżet: 1 mln USD rocznie/ 4,1 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026

4. Kultura

- Partnerzy: Goethe Institut, Institut Français
- Program: „Polish Culture on Tour” – 20 miast na 5 kontynentach rocznie
- Budżet: 4 mln EUR rocznie/ 18 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026

Programy dyplomacji publicznej według sektorów

1. Sport

- Sponsoring globalnych wydarzeń sportowych
- Programy wymiany Polska–USA i Polska–Azja
- Budżet: 2 mln EUR rocznie/ 9 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026

2. Kultura

- Międzynarodowe festiwale muzyki, sztuki i teatru w Polsce
- „Polish Season Abroad” – Polska jako kraj tematyczny co dwa lata
- Budżet: 6 mln EUR rocznie/ 27 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026 (program ciągły)

3. Ekosystem startupowy

- Partnerstwa z Y Combinator i 500 Global
- 50 polskich startupów rocznie z dostępem do globalnych mentorów
- Budżet: 2 mln EUR rocznie/ 9 mln PLN rocznie
- Horyzont: od 2026

4. Think Tank Diplomacy

- Nowa instytucja: „Polish Institute for Global Affairs”
- Kwartalne *policy papers* o Polsce i regionie
- Seminaria dla dyplomatów i polityków
- Budżet: 1,5 mln EUR rocznie/ 6,75 mln PLN rocznie
- Start: III kwartał 2026

Mechanizmy koordynacji

„Presidential Council for Public Diplomacy” – nowy organ nadzorczy

- Przewodniczący: Sekretarz Stanu w MSZ
- Członkowie: MSZ, MKiDN, MNiSW, NBP, PAIH, Instytut Polski
- Spotkania: raz w miesiącu
- Budżet: 20 mln EUR rocznie/ 90 mln PLN rocznie

Platforma IT – CRM dyplomacji publicznej

- Monitorowanie ROI partnerstw
- Zarządzanie sieciami instytucjonalnymi
- Uspójnienie komunikacji międzyresortowej
- Rozpoczęcie działalności: 2026

Mierniki sukcesu dyplomacji publicznej

- Liczba partnerstw: 50+ (do końca 2028)
- Wspólne publikacje/projekty: 200+ rocznie
- Zagraniczni liderzy opinii publikujący o Polsce: 50+ rocznie
- Liczba polskich ekspertów w instytucjach globalnych: 20+ rocznie

9.4. Innowacyjność w samym procesie *brandingu*

Aby zachować pełną spójność między przekazem a metodologią działania, rekomendowane jest rozszerzenie samego procesu budowy marki narodowej o zestaw nowoczesnych narzędzi, formatów i technologii, które stanowią obecnie standard w najbardziej zaawansowanych ekosystemach *brandingu* państwowego (np. Korea Płd., Singapur, ZEA). W proponowanym uzupełnieniu uwzględnia się cztery kluczowe obszary transformacji procesu.

A. Technologie immersyjne (VR/AR/Metaverse)

1. „Poland Immersive Experience”

- Interaktywne wirtualne środowisko prezentujące polskie miasta, regiony, ośrodki innowacji i instytucje kultury.
- Możliwość wykorzystania na targach, konferencjach i w działaniach dyplomacji publicznej.

2. AR dla turystyki, edukacji i inwestycji

- Skanowanie obiektów lub miejsc z dostępem do kontekstowych informacji, historii lub przewodników.
- AR w instytucjach kultury i centrach innowacji jako narzędzie edukacyjne i promocyjne.

3. Wydarzenia w przestrzeniach *Metaverse*

- Prezentacje, briefingi i premiery raportów dostępne globalnie z pełną interakcją, szczególnie dla rynków zamorskich.

B. Web3 i cyfrowa własność

1. Polska kolekcja cyfrowa (Digital Poland Collectibles)

- Limitowane cyfrowe artefakty kulturowe zwiększające rozpoznawalność polskiej kultury w kanałach młodszych odbiorców.

2. Blockchain dla produktów premium

- System certyfikacji pochodzenia polskich produktów (żywność, design, kosmetyki), budujący zaufanie na rynkach globalnych.

3. Bezpieczny system reputacyjny instytucji

- Rejestr transparentnych partnerstw, działań kulturalnych i projektów szkolnych wspierający globalny *trust-building*.

C. Komunikacja wsparta sztuczną inteligencją i dynamiczna personalizacja

1. Automatyczna adaptacja treści w zależności od rynku

- Algorytmy analizujące reakcje odbiorców i dostosowujące narrację do kultury, języka i stylu komunikacji danej grupy.

2. Inteligentne narzędzia wsparcia ambasadorów

- Generator treści oparty na AI (postów, infografik, opisów wideo) do wykorzystywania w komunikacji międzynarodowej.

3. Predykcyjne modele narracyjne

- Systemy prognozujące trendy percepcyjne i nastroje społeczne w odniesieniu do Polski.

D. Real-time perception tracking

1. „Poland Brand Radar” – stały monitoring narracji

- System analizujący media tradycyjne, społecznościowe i dyskurs think tanków w czasie rzeczywistym.
- Wykorzystanie NLP, *machine learning* i sieci semantycznych.

2. Reagowanie na narracje w czasie rzeczywistym

- Automatyczne alerty o zmianach nastrojów i potencjalnych kryzysach reputacyjnych.
- Moduł rekomendacji treści odpowiadających na negatywne trendy lub dezinformację.

3. Dashboard dla instytucji

- Panel dla MSZ, PAIH, Instytutów Polskich, KPRM oraz partnerów branżowych.

E. Eksperymentalne formaty komunikacji

1. *Generative storytelling*

- Tworzenie historii o Polsce z wykorzystaniem generatywnego AI, dostosowanych do lokalnych realiów kulturowych.

2. Cyfrowi ambasadorzy marki (virtual ambassadors)

- Postacie generowane cyfrowo, reprezentujące innowacyjne polskie narracje w kanałach globalnych.

3. Zaangażowanie mikro-społeczności

- Przeniesienie części komunikacji z dużych kanałów masowych do społeczności tematycznych (*gaming, tech, kultura, diaspora*).

F. Podsumowanie

Włączenie powyższych elementów pozwoli, aby komunikacja i działania budujące markę Polska odzwierciedlały nowoczesność i innowacyjny charakter, którym sama marka chce się wyróżniać na arenie międzynarodowej. Dzięki temu proces *brandingu* stanie się:

- bardziej spójny z narracją o innowacyjności Polski,
- bardziej efektywny w dotarciu do młodszych generacji i rynków pozaeuropejskich,
- bardziej odporny na szybkie zmiany narracyjne,
- oraz lepiej mierzalny i dostosowywany do dynamiki *real-time*.

10. PLAN WDRAŻANIA - POLSKA MARKA NARODOWA 2026-2028

Ogólny plan wdrożenia strategii budowania marki polskiej na lata 2026-2028 stanowi kompleksowy, wielofazowy program transformacji komunikacji Polska, którego celem jest przekształcenie kraju z biernego obiektu międzynarodowej percepcji w aktywnego kreatora własnej narracji o innowacyjności, przedsiębiorczości i nowoczesności. Plan zakłada utworzenie Biura Marki Polska (BMP) jako centralnej instytucji koordynacyjnej, która będzie pełnić rolę nowoczesnego *hub'u* integrującego działania rządowe, biznesowe, kulturalne i społeczne w spójną, długoterminową strategię komunikacyjną, dostosowaną do dynamicznie zmieniającego się środowiska.

Struktura ogólnego planu wdrażania opiera się na trzech wzajemnie powiązanych wymiarach działalności. Wymiar pierwszy - infrastrukturalny i technologiczny - obejmuje budowę nowoczesnych systemów monitorowania percepcji (PolskaPulse), wdrażanie dostępu do wschodzących technologii (*metaverse*, *blockchain*, AI), oraz tworzenie platform do interakcji z publicznością globalną (PolskaHub, holograficzne *eventy*). Wymiar drugi - zawartościowy i formatowy - skupia się na tworzeniu nowych form komunikacji, które będą rezonować z młodszymi generacjami i rynkami pozaeuropejskimi, takich jak interaktywne dokumenty, immersyjne doświadczenia kulturowe, oraz zdecentralizowane programy ambasadorów. Wymiar trzeci - optymalizacyjny i pomiarowy - wprowadza system ciągłego monitorowania efektów, personalizacji komunikacji poprzez AI oraz rozwiązania *real-time* adaptacji działań w odpowiedzi na zmieniające się warunki.

Plan wdrażania opiera się na fundamentalnym założeniu, że autentyczna marka narodowa nie powstaje poprzez kampanie jednorazowe czy slogany, lecz poprzez konsekwentne, wieloletnie działania zbudowane na rzeczywistej transformacji kraju i równoległy, profesjonalny przekaz komunikacyjny, który skutecznie artykułuje te zmiany dla międzynarodowej publiczności. W związku z tym ogólny plan nie ogranicza się do samej komunikacji zewnętrznej, ale obejmuje również wewnętrzne dopasowanie zmierzające do zapewnienia, że polskie instytucje, biznes, nauka i kultura rozumieją strategię i aktywnie się w nią włączają.

Harmonogram wdrażania podzielony jest na cztery zasadnicze fazy: Faza Przygotowawcza (styczeń-czerwiec 2026) będzie poświęcona budowie fundamentów -

tworzeniu struktur organizacyjnych BMP, wdrażaniu infrastruktury technologicznej, przeprowadzeniu badań konsultacyjnych z kluczowymi interesariuszami oraz przygotowaniu treści i narzędzi. Faza Wdrożeniowa (lipiec-grudzień 2026) będzie fazą pilotażu i uruchomienia - testowanie PolskaPulse na wybranych rynkach, publikacja pierwszych interaktywnych dokumentów, uruchomienie PolskaHub w *metaverse'ie* oraz organizacja pierwszych holograficznych *event'ów*. Faza Skalowania (2027) będzie rozszerzeniem sprawdzonych rozwiązań – poszerzeniu zasięgu PolskaPulse na jak największą liczbę krajów, publikacja pełnej serii treści, uruchomienie kampanii komunikacyjnych skierowanych do poszczególnych segmentów odbiorców oraz włączenie całego ekosystemu ambasadorów marki polskiej. Faza Konsolidacji (2028) będzie poświęcona utrwaleniu osiągnięć - długoterminowemu wsparciu zbudowanych platform, transferowi wiedzy na następne kadencje, dokumentacji najlepszych praktyk oraz przygotowaniu strategii na kolejne lata.

Każda z faz będzie mieć wyraźnie zdefiniowane cele mierzalne, zespoły odpowiedzialne za poszczególne elementy, budżety przydzielone do każdego obszaru działalności oraz punkty kontrolne umożliwiające szybką ocenę postępu i korektę kursu w przypadku odchylenia od planu. Integralną częścią planu wdrażania jest system monitorowania i ewaluacji, który będzie śledzić zarówno wskaźniki output'owe (liczba publikacji, zasięg, wrażenia przekazu) jak i outcome'owe (zmiana percepcji Polski, wpływ na biznes i turystykę, liczba zaangażowanych w ekosystem marki Polskiej), co pozwoli na obiektywną ocenę efektywności każdego działania i szybką adaptację strategii do rzeczywistości.

Plan ogólny wdrażania strategii budowania marki polskiej stanowi zatem nie tylko dokument planistyczny, ale przepustkę do transformacji - dokument, który autoryzuje rzeczywiste zmiany, ustanawia instytucjonalne struktury, przydziela zasoby i tworzy ramy odpowiedzialności dla wszystkich zaangażowanych stron. Poprzez integrację wschodzących technologii z konsekwentnym, długoterminowym zaangażowaniem do budowy autentycznej, opartej na wartościach marki Polski, plan ma szansę przewartościować to, jak świat postrzega Polskę - nie jako kraj przeszłości lub marginalny gracz na arenie międzynarodowej, ale jako dynamicznego, innowacyjnego partnera, który ma niesie światu istotną wartość.

10.1. CZĘŚĆ I: FAZA PRZYGOTOWAWCZA (styczeń – czerwiec 2026)

Etap 1: Konstytucja marki i architektura (styczeń – luty 2026)

Cel: Opracowanie fundamentów marki

10.1.1. Powołanie Biura Marki Polska (BMP)

Biuro Marki Polski (BMP) zostało zaprojektowane jako nowoczesna instytucja odpowiadająca za budowanie, promowanie i zarządzanie marką Polski na arenie międzynarodowej. Struktura organizacyjna BMP odzwierciedla złożoność wieloaspektowego podejścia do *brandingu* narodowego, obejmującego koordynację między różnymi sektorami, interesariuszami i kanałami komunikacyjnymi.

Poziom Najwyższy: Dyrektor generalny i Zespół kierowniczy

Na szczycie struktury organizacyjnej BMP znajduje się **Dyrektor generalny**, wspierany przez **Zespół kierowniczy** złożony z szefów poszczególnych departamentów strategicznych. Dyrektor generalny odpowiada za ogólną strategię marki, relacje z władzami rządowymi, partnerami międzynarodowymi oraz zatwierdzanie kluczowych decyzji budżetowych i strategicznych. Zespół kierowniczy zbiera się regularnie w celu koordynacji działań pomiędzy departamentami, zapewniając spójność komunikacji marki Polski.

Departament 1: STRATEGII I POZYCJONOWANIA

Funkcja ogólna

Departament Strategii i Pozycjonowania stanowi serce intelektualne BMP. Odpowiada za opracowanie długoterminowej strategii marki Polski, analizę konkurencyjną i definiowanie pozycji Polski na rynkach międzynarodowych. Departament pracuje nad ciągłym monitorowaniem percepcji międzynarodowej Polski i dostosowaniem strategii w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe.

Struktura wewnętrzna

A) Kierownik Strategii Marki Osoba na tym stanowisku odpowiada za kompleksową strategię marki Polski, opracowując wizję i misję, którą będą realizować wszystkie inne departamenty. Pracuje nad mapowaniem pozycji konkurencyjnej, analizuje najlepsze praktyki z branży *brandingu* i rozwija długoterminowe plany pozycjonowania.

B) Specjalista Pozycjonowania Konkurencyjnego Ten specjalista prowadzi głębokie analizy konkurencji, porównując Polskę z innymi krajami w zakresie postrzegania konsumentów. Identyfikuje lukę na rynku, gdzie Polska może się wyróżniać oraz monitoruje działania konkurencji (np. Niemcy, Czechy, Węgry na rynkach sąsiednich). Specjalista opracowuje rekomendacje dotyczące różnicowania strategii dla poszczególnych rynków docelowych.

C) Analityk Wizerunku Polski Analityk zajmuje się pomiarem i oceną aktualnego wizerunku Polski na różnych rynkach i wśród różnych grup docelowych. Prowadzi badania ankietowe, analizuje media tradycyjne i cyfrowe, oraz raportuje okresowe wyniki dotyczące zmian w percepcji Polski. Opracowuje matryce postrzegania kraju i identyfikuje elementy wizerunku, które wymagają wzmocnienia.

Departament 2: KOMUNIKACJI I KANAŁÓW

Funkcja ogólna

Departament Komunikacji i Kanałów odpowiada za implementację strategii marki przez różne kanały komunikacyjne. Jest to operacyjny zespół, który przekształca strategiczne decyzje w rzeczywiste kampanie, publikacje, eventy i interakcje z mediami. Departament pracuje z instytucjami medialnymi, influencerami, organizacjami *eventowymi* i platformami cyfrowymi.

Struktura wewnętrzna

A) Kierownik Mediów Tradycyjnych Kierownik mediów tradycyjnych zarządza relacjami z gazetami, telewizją, radiem i wydawnictwami. Opracowuje komunikaty prasowe, organizuje konferencje prasowe, negocjuje umowy ze wspomnianymi mediami i zapewnia, że media tradycyjne otrzymują wysokiej jakości materiały o Polsce. W erze cyfryzacji, rola ta ewoluje w kierunku integracji kanałów tradycyjnych z cyfrowymi.

B) Kierownik Digital Marketingu Ten kierownik odpowiada za całą komunikację cyfrową BMP, obejmującą strony internetowe, kampanie w mediach społecznościowych (Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn), optymalizację pod kątem wyszukiwarek, ogół działań marketingowych w wyszukiwarkach i email marketing. Nadzoruje zespół produkujący treści cyfrowe, zarządza budżetem reklamowym online i analizuje metryki dotyczące zaangażowania użytkowników. W kontekście *brandingu* Polski, rola ta jest kluczowa dla osiągnięcia młodszych pokoleń na całym świecie.

C) Kierownik Event Marketingu Kierownik event marketingu organizuje i nadzoruje duże eventy promujące Polskę - targi międzynarodowe, konferencje, festiwale kultury polskiej za granicą, wystawy sztuki, itp. Koordynuje partnerstwa z innymi instytucjami, zarządza budżetami eventów i mierzy ich sukces poprzez wskaźniki takie jak liczba uczestników, *media coverage* i *feedback*.

D) Kierownik PR i Mediów Społecznych Kierownik ten zajmuje się kształtowaniem wizerunku publicznego Polski poprzez budowanie relacji z mediami, influencerami i liderami opinii. Opracowuje strategię *public relations*, reaguje na kryzysowe sytuacje wizerunkowe, koordynuje współpracę z ambasadorami marki Polski i zarządza obecnością BMP na platformach mediów społecznych. W dobie polaryzacji i dezinformacji, rola ta wymaga wysokiego poziomu profesjonalizmu i szybkiej reakcji.

Departament 3: SEKTORÓW STRATEGICZNYCH

Funkcja ogólna

Departament Sektorów Strategicznych specjalizuje się w budowaniu marki Polski w kluczowych sektorach gospodarczych i kulturalnych. Każdy kierownik w tym departamencie odpowiada za jeden sektor, opracowując strategię specyficzną dla danego sektora i koordynując działania z przedsiębiorstwami, organizacjami i instytucjami działającymi w tym obszarze.

Struktura wewnętrzna

A) Kierownik IT/Tech Kierownik sektora IT i technologii promuje Polskę jako *hub* technologiczny i całościowo innowacyjny. Pracuje z polskimi start-upami, firmami *softwareowymi*, uczelniami i inkubatorami. Opracowuje kampanie podkreślające polskie umiejętności programistów, nowatorskie rozwiązania technologiczne i potencjał Polski dla inwestorów z sektora technologicznego.

B) Kierownik Turystyki/Kultury Kierownik tego sektora promuje Polskę jako destynację turystyczną i kulturalną. Współpracuje z polskim ministerstwem turystyki, ośrodkami kultury, muzami, festiwalami i operatorami turystycznymi. Opracowuje kampanie tematyczne, promuje polskie dziedzictwo UNESCO, wspiera kulturalne marki Polski na międzynarodowych scenach.

C) Kierownik Rolnictwa/Żywności Kierownik promuje polskie produkty rolne i żywnościowe jako wysokiej jakości, naturalne i zrównoważone. Pracuje z eksporterami, organizacjami rolniczymi, producentami żywności premium i certyfikatorami. Opracowuje strategię marketingu dla polskich marek żywnościowych (np. Żubrówka, polskie soki, produkty piekarnicze) na rynkach zachodnioeuropejskich.

D) Kierownik Designu/Mody Kierownik tego sektora promuje Polskę jako kraj designu i mody. Wspiera polskich projektantów mody, designerów przedmiotów, architektów i artystów. Organizuje prezentacje mody na międzynarodowych podium, promuje polskie marki odzieżowe (np. wykorzystując batik i tradycyjne motywy w nowoczesnym kontekście) i wspiera eksportowe ambicje polskich marek.

Departament 4: MONITORINGU I EWALUACJI

Funkcja ogólna

Departament Monitoringu i Ewaluacji jest odpowiedzialny za pomiar efektywności wszystkich działań marketingowych i *brandingowych* BMP. Zbiera dane, analizuje metryki i dostarcza raportów strategicznym kierownictwu. Departament wykorzystuje zaawansowane narzędzia analityczne, badania rynkowe i monitoring mediów.

Struktura wewnętrzna

A) Kierownik Badań Wizerunku Kierownik prowadzi regularne badania wizerunku Polski wśród różnych grup docelowych (turyści potencjalni, inwestorzy,

studenci, media). Zleca badania ankietowe, przeprowadza badania fokusowe i analizuje dane jakościowe. Raportuje zmiany w percepcji Polski w czasie i dostarcza wytycznych dla strategii korekcyjnej.

B) Analityk danych Osoba na tym stanowisku opracowuje i zarządza systemami zbierania danych z różnych źródeł - *social media analytics*, *website traffic*, marketingowe kampanie email, analityka eventów. Buduje *dashboardsy* w czasie rzeczywistym, które pokazują efektywność kampanii i sugerują optymalizacje. Analityk pracuje blisko z zespołami cyfrowymi i ewaluacyjnymi.

C) Kierownik KPI (Key Performance Indicators) Kierownik KPI definiuje kluczowe mierniki sukcesu dla każdej kampanii i strategii. Ustala cele dla każdego departamentu (np. zwiększenie zaangażowania na TikToku o 20%, zwiększenie liczby turystów o 15%), monitoruje postęp i raportuje o odchyleniach od planów. Odpowiada za przygotowanie kwartalnych i rocznych raportów oceny dla kierownictwa.

Departament 5: KOORDYNACJI MIĘDZYNARODOWEJ

Funkcja ogólna

Departament Koordynacji Międzynarodowej odpowiada za przedstawienie Polski na arenie międzynarodowej i koordynację działań z instytucjami zagranicznymi. Jest to "twarz" Polski zagranicą, pracująca z ambasadami, konsulatami, organizacjami międzynarodowymi oraz sektorem prywatnym zagranicznym. Departament zajmuje się międzynarodową dyplomacją publiczną.

Struktura wewnętrzna

A) Kierownik Ambasad i Konsulatów Kierownik koordynuje działania BMP z polskimi ambasadami i konsulatami na całym świecie. Zapewnia, że ambasady i konsulaty mają materiały promocyjne, informacje o kampaniach BMP i wsparcie w lokalnych inicjatywach budowania wizerunku Polski. Opracowuje wytyczne dla pracowników dyplomatycznych dotyczące komunikacji marki Polski.

B) Kierownik Partnerstw Międzynarodowych Kierownik tego stanowiska buduje strategiczne partnerstwa międzynarodowe - współpracę z innymi krajami w ramach kampanii wspólnych, partnerstwa z międzynarodowymi organizacjami (np. UNESCO, IOM), współpracę z zagranicznymi instytucjami medialnymi i kulturalnymi. Negocjuje umowy, zarządza projektami wspólnymi.

C) Kierownik Diaspora Network Kierownik zarządza relacjami z polską diasporą. Mobilizuje Polaków żyjących za granicą jako ambasadorów marki Polski, organizuje eventy dla diaspery, wspiera organizacje polskie za granicą w ich działalności. Diaspora stanowi kluczowe źródło autentycznych rekomendacji i wsparcia dla marki Polski, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i krajach europejskich.

Budżet i zasoby ludzkie

Zespół: 30-40 osób (Warszawa, biura regionalne w Krakowie, Wrocławiu)

Budżet: 8-10 mln zł rocznie (personel, operacyjne)

Szacunkowy rozkład budżetu

- **Departament Strategii i Pozycjonowania:** 15% (badania, analityka, consulting)
- **Departament Komunikacji i Kanałów:** 40% (media tradycyjne, cyfrowe, eventy)
- **Departament Sektorów Strategicznych:** 20% (wspieranie gałęzi gospodarczych)
- **Departament Monitoringu i Ewaluacji:** 10% (narzędzia, badania)
- **Departament Koordynacji Międzynarodowej:** 15% (partnerstwa, dyplomacja publiczna)

Główne wyzwania

Wyzwanie 1: Fragmentaryzacja między Ministerstwami

Wyzwanie 2: Brak spójności komunikacji

Wyzwanie 3: Ograniczone budżety

Wyzwanie 4: Szybkie zmiany zagranicznego krajobrazu politycznego

10.1.2. Opracowanie DNA Marki Polski

Sesja warsztatowa - definicja DNA (2-3 dni):

Uczestnicy:

- Eksperti strategii marki
- Reprezentanci sektorów strategicznych (IT, rolnictwo, turystyka, design)
- Demografowie / antropolodzy
- Eksperti od komunikacji
- Dyplomaci
- Przedstawiciele społeczeństwa obywatelskiego

Kluczowe pytania warsztatowe:

1. "Kim chcemy być w roku 2030?" – wizja Polski
2. "Co nas różnicuje od konkurentów?" – unikalne cechy
3. "Jakie wartości nas łączą?" – fundamenty
4. "Jakie są nasze rzeczywiste osiągnięcia?" – fakty konkurencyjne
5. "Jak chcemy, aby nas postrzegano za granicą?" – docelowy wizerunek

Wynik: Dokument "DNA Marki Polski" (20-30 stron):

- Misja Polski
- Wizja na rok 2030
- Wartości fundamentalne
- Unikalna propozycja wartości
- Archetyp marki (persona)
- *Positioning statement*

10.1.3. Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (VIS)

System identyfikacji wizualnej (VIS) to zestaw reguł, które każda instytucja publiczna, każda agentura rządowa, każdy partner biznesowy marki Polski musi stosować. To gwarantuje, że polską markę widać spójnie — czy to na biletach lotniczych, na banerach na konferencjach międzynarodowych, czy na opakowaniach produktów promujących Polskę za granicą.

Poniższa specyfikacja definiuje osiem elementów tworzących system identyfikacji marki Polski. Każdy element ma jasno określoną funkcję (logo mobilizuje rozpoznawanie, kolory budują emocję, typografia komunikuje osobowość, fotografia dostarcza autentyczności, a Tone of Voice stanowi głos marki w każdej rozmowie), ale także specyfikację i obszar zastosowania (por. tabela 26).

Tabela 26. Specyfikacja systemu identyfikacji wizualnej marki Polska.

Element	Specyfikacja	Zastosowanie
Logo Głównie	Współczesne, geometryczne, biały orzeł w minimalistycznym stylu na czerwonym tle	Wszystkie media
Logo Alternatywne	Warianty dla sektorów	Materiały sektorowe
Kolorystyka Główna	Biały i czerwony	Pierwszoplanowe kolorowe
Kolorystyka Druga	Żółty, pomarańczowy, granat, złoty, zielony	Akcenty, sektory
Typografia	Grupa fontów, która jest nowoczesna, czytelna, ale zawiera pierwiastek ciepła - nie sterylne, nie biznesowe, ale ludzkie	Nagłówki i tekst
Fotografia	Autentyczna, naturalne oświetlenie, ludzie w tle, krajobrazy	Wszystkie media
Grafika	Minimalistyczne ikony, geometryczne wzory	Digital, infografiki
Tone of Voice	Szczerzy, inspirujący, otwarty, profesjonalny	Wszystkie komunikaty

Źródło: opracowanie własne.

Wynik: Wytyczne wizualne (Brand Guidelines):

- 60-80 stron
- Precyzyjne reguły użycia logo
- Przykłady zastosowań
- Wersje niedopuszczalne
- Dystans od innych elementów
- Wersje czarno-białe, negatywowe

Koszt: 120-150 tys. zł (agencja reklamowa)

Etap 2: Opracowanie strategii komunikacyjnych (marzec – kwiecień 2026)

10.1.4. Segmentacja i targeting rynków

Faza 1 strategii wprowadza model wewnątrz-rynkowy: dla każdego z siedmiu rynków priorytetowych Polska identyfikuje kluczowe segmenty odbiorców, do których chce dotrzeć. To oznacza precyzyjny *targeting* — nie "Niemcy", ale "niemieccy inwestorzy", "niemieccy turyści", "niemieckie media" itd.

Poniższa tabela (por.) mapuje te segmenty dla każdego rynku. Pokazuje, że polska marka nie rozprasza się, ale skupia energię na konkretnych grupach decyzyjnych — tych, które mają największy wpływ na osiągnięcie celów strategicznych Polski

Tabela 27. Rynki docelowe - Faza I (2026-2027):

Rynek	Segment
Niemcy	Turyści, inwestorzy, media
Wielka Brytania	<i>Tech talent</i> , media, turystyka
Francja	Moda, kultura, turystyka
USA (Wschodnie)	<i>Tech investors</i> , media, diaspora
Skandynawia	<i>Sustainability</i> , turystyka
Azja	Turystyka, <i>tech partnerships</i>
Irlandia	<i>Tech talent</i> , start-up

Źródło: opracowanie własne.

Segmenty odbiorców:

1. **Turyści** – osoby zainteresowane podróżami, kulturą, naturą
2. **Inwestorzy biznesowi** – decydenci w firmach, *venture capitalists*, CEO
3. **Talenty technologiczne** – programiści, specjaliści IT
4. **Media i opiniotwórcy** – dziennikarze, influencerzy
5. **Politycy i decydenci** – ambasadorowie, konsulowie, ministrowie

10.1.5. Opracowanie filarów komunikacji

Filar 1: "POLAND – Where Innovation Meets Tradition"

- **Grupa docelowa:** *Tech talent*, inwestorzy, media
- **Kluczowe Wiadomości:**
 - Poland is home to Europe's leading gaming and IT hub
 - Polish talent powers global tech companies
 - Tradition meets innovation in Polish culture and design
- **Formaty:** Video, infografiki,
- **Kanały:** LinkedIn, TechCrunch, medium.com, konferencje technologiczne

Filar 2: "POLAND – Authentic Experiences, Real Connections"

- **Grupa docelowa:** Turyści, osoby szukające autentyczności

- **Kluczowe Wiadomości:**
 - Discover authentic Polish culture, cuisine, and hospitality
 - From Krakow's heritage to Tatry's mountains – Poland offers real experiences
- **Formaty:** *Travel content, user-generated content, travel blogs*
- **Kanały:** Instagram, TikTok, *travel platforms*, YouTube

Filar 3: "POLAND – A Trusted Partner in Europe"

- **Grupa docelowa:** Politycy, decydenci, media zachodnie
- **Kluczowe Wiadomości:**
 - Poland is a reliable NATO ally and EU member
 - Poland is driving Europe's transformation and innovation
- **Formaty:** Press releases, white papers, op-eds
- **Kanały:** Reuters, Bloomberg, The Economist, konferencje międzynarodowe

Etap 3: Testowanie i pilotaż (maj – czerwiec 2026)

10.1.6. Badania fokusowe – testowanie przekazów

Metodologia:

- 8-10 grup fokusowych po 8-10 osób
- Każdy segment rynku: turyści, inwestorzy, media, lokalni ludzie
- Rynki testowe: Niemcy, Wielka Brytania, USA
- Ocena: rozumienia przekazu, emocjonalności, zapamiętywania

Kluczowe pytania:

- Co czujesz słysząc "Poland"?
- Który z tych przekazów Cię inspiruje?
- Co byś chciał wiedzieć o Polsce?
- Czy chciałbyś pracować / inwestować / podróżować do Polski?

Koszt: 100-150 tys. zł

10.1.7. Testowanie identyfikacji wizualnej

Metodologia:

- A/B testy logo i kolorystyki
- Ocena rozpoznawalności
- Testy na urządzeniach mobilnych i mediach
- Iteracje na bazie odpowiedzi zwrotnych

Koszt: 50-75 tys. zł

10.1.8. Kampanie pilotażowe

10.2. CZĘŚĆ I: FAZA WDROŻENIOWA (lipiec – grudzień 2026)

Etap 1: Uruchomienie Biura Marki Polska

Uruchomienie Biura Marki Polska i zaprojektowanych narzędzi - konferencja prasowa oraz kampania świadomościowa w Polsce („Marka Polska to nasza odpowiedzialność”)

Etap 2: Pełne wdrożenie kampanii komunikacyjnych

10.3. CZĘŚĆ II: ZARYS KAMPANII KOMUNIKACYJNYCH

10.3.1. Kampania #1: "Poland – Innovation Hub" (Tech/IT Kampania)

Cel Kampanii

Pozycjonowanie Polski jako europejskiego centrum technologicznego i *gaming hub*, przyciągnięcie talentów z branży IT i technologicznych inwestycji.

Grupa docelowa

- Wiek: 25-40
- Zawód: Programiści, inżynierowie, startup founders, venture capitalists
- Geolokacja: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, USA, Irlandia, Skandynawia
- Interesy: Technologia, *gaming*, sztuczna inteligencja, start-upy, innowacja

Główny przekaz

1. Poland is home to Europe's leading game developers – CD Projekt Red, Techland, Playtech
2. 750,000 tech professionals power global innovation from Poland
3. From gaming to AI – Polish developers create tomorrow's technology
4. Join Europe's most dynamic tech community – Warsaw, Kraków, Wrocław
5. Polish tech talent attracts Google, Meta, Amazon, and leading tech companies

Kreatywna koncepcja: "Code Craft"

Tagline: Where Polish Passion Meets Global Innovation

Koncepcja wizualna:

- Dynamiczne, kolorowe grafiki z elementami kodowania
- Polskie symbole (orzeł, krajobrazy) w nowoczesnym, technologicznym stylu
- Autentyczne zdjęcia polskich programistów i biur technologicznych
- *Motion graphics* animujące kod, który "buduje" polską przestrzeń

Kanały i formaty

1. Kanały wirtualne (60% budżetu = 1.2 mln zł)
2. Event Marketing (20% budżetu = 400 tys. zł)
3. PR & Media Relations (15% budżetu = 300 tys. zł)

Główne mierniki sukcesu kampanii "Innovation Hub"

- Świadomość marki
- Odwiedziny strony internetowej
- Wzmianki w mediach
- Aplikowanie międzynarodowych talentów
- Zagraniczne inwestycje technologiczne
- Wzrost przychodów branży gamingowej

Harmonogram – "Innovation Hub"

Lipiec 2026: pilotaż kampanii, start działań na LinkedIn

Sierpień 2026: obecność na Gamescom, start kampanii na YouTube

Wrzesień 2026: Code Craft Summit, intensywna kampania PR

Październik - grudzień 2026: kampanie ciągłe, wizyty studyjne dla dziennikarzy

Styczeń 2027: obecność na CES, utrzymanie dynamiki działań

10.3.2. Kampania #2: "Poland – Authentic Experiences" (Turystyka)

Cel kampanii

Zwiększenie ruchu turystycznego do Polski do 25+ milionów turystów rocznie, pozycjonowanie Polski jako autentycznej destynacji dla turystyki kulturalnej i miłośników przyrody.

Grupa docelowa

- Wiek: 25-65
- Demografia: Turyści zainteresowani historią, kulturą, naturą, autentycznością
- Geolokacja: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, USA, Skandynawia, Azja
- Interesy: Podróże, kultura, przyroda, gastronomia, wellbeing

Główny przekaz

1. Poland – Where History, Culture, and Nature Come Alive
2. Discover authentic Polish hospitality and traditions
3. From Kraków's medieval streets to Tatry's peaks – Poland offers real experiences
4. Taste Poland – authentic cuisine, local traditions, genuine people
5. Poland – A hidden gem in the heart of Europe

Kreatywna koncepcja: "Discover the Real Poland"

Tagline: Authentic. Genuine. Poland.

Koncepcja wizualna:

- Piękne, naturalistyczne fotografie polskich krajobrazów, miast, ludzi
- Ciepłe, naturalne kolory (złoto, brązy, zieleń)
- Treści tworzone z turystami
- Lokalne tradycje, jedzenie, ludzie w naturalnych sytuacjach

Kanały i formaty

1. Media społecznościowe & Influencerzy (40% budżetu = 1.2 mln zł)
2. Digital Advertising (30% budżetu = 900 tys. zł)
3. Content Marketing & PR (15% budżetu = 450 tys. zł)

Główne mierniki sukcesu kampanii "Authentic Experiences"

- Świadomość marki
- Odwiedziny strony internetowej
- Przychody z turystyki
- Liczba turystów zagranicznych
- Wzmianki w mediach
- Zasięg w mediach społecznościowych
- Obserwujący na Instagramie

10.3.3. Kampania #3: "Poland – Trusted Partner" (Dyplomacja & B2B)

Cel Kampanii

Wzmocnienie wizerunku Polski jako niezawodnego sojusznika i biznesowego partnera w Europie i na świecie, przyciągnięcie inwestycji B2B.

Grupa docelowa

- Decydenci: CEO, inwestorzy, politycy, dyplomaci
- Wiek: 40-70
- Geolokacja: USA, Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Kanada
- Interesy: Business, policy, security, innovation

Główny przekaz

1. Poland – A Reliable European Partner
2. Investing in Poland means investing in Europe's future
3. Polish solidarity and innovation drive European transformation
4. Poland – Where East meets West in Europe

Kanały i formaty

1. B2B Digital Marketing (40% budżetu = 800 tys. zł)
2. Events & Conferences (40% budżetu = 800 tys. zł)
3. PR & Media Relations (15% budżetu = 300 tys. zł)

4. Content Production (5% budżetu = 100 tys. zł)

Główne mierniki sukcesu kampanii "Trusted Partner"

- Świadomość wśród CEO i decydentów
- Wzrost BIZ (bezpośrednich inwestycji zagranicznych)
- Wzmianki w kluczowych mediach biznesowych
- Liczba uczestników wydarzeń
- Zaangażowanie na LinkedIn

10.4. CZĘŚĆ II: IMPLEMENTACJA – SKRÓTOWY HARMONOGRAM 2026-2028

Skuteczna strategia wymaga precyzyjnego planu wdrożenia, obejmującego harmonogram działań, przypisanie odpowiedzialności instytucjonalnej, określenie budżetów oraz stworzenie transparentnego systemu koordynacji programów. Poniżej przedstawiono wieloletni, modułowy plan implementacyjny, który zapewnia wykonalność operacyjną całości założeń strategii. Budżety fazowe obejmują wyłącznie koszty działań przypisanych do danej fazy i nie uwzględniają kosztów przekrojowych (*cross-phase*), które zostały ujęte globalnie w budżecie programu.

A. Horyzont czasowy i struktura wdrożenia (2026–2028)

FAZA 1 (styczeń – czerwiec 2026): Budowa fundamentów i uruchomienie systemów

Cele: przygotowanie instytucjonalne, standaryzacja komunikacji, start analiz, pilotaże kampanii.

Kluczowe elementy:

- utworzenie BMP,
- opracowanie pełnej dokumentacji: Wytyczne Tożsamości i Komunikacji Marki Polski, VIS, Tone of Voice, Narrative System,
- uruchomienie systemu PolskaPulse (real-time monitoring),
- przygotowanie kampanii pilotażowych,
- szkolenia dla instytucji publicznych i partnerów.

Budżet roczny: ok. 90–120 mln zł

Odpowiedzialni: BMP + MSZ + PAIH + POT + MKiDN

FAZA 2 (lipiec 2026 – grudzień 2027): Ekspansja komunikacyjna i konsolidacja kanałów

Cele: przejście od pilotaży do pełnoskalowej komunikacji globalnej.

Kluczowe zadania:

- pełne wdrożenie kampanii *cross-channel* w Europie, Ameryce Północnej i Azji,
- uruchomienie platformy PolskaHub (immersyjne doświadczenia),
- wprowadzenie nowych formatów: interaktywne dokumenty, holograficzne eventy,

- integracja komunikacji sektorowej (turystyka, inwestycje, kultura, nauka),
- lokalizacja przekazów dla 12 rynków priorytetowych.

Budżet roczny: ok. 170- 220 mln zł

Odpowiedzialni: BMP + MSZ + PAIH + POT + Instytuty Polskie za granicą

FAZA 3 (2028): Skalowanie efektów i optymalizacja na podstawie danych

Cele: maksymalizacja ROI, personalizacja treści, korekty rynkowe.

Działania kluczowe:

- personalizacja globalnej komunikacji poprzez system Polska Persona (AI),
- optymalizacja treści i kampanii (A/B testy + modele predykcyjne),
- redystrybucja budżetów na rynkach o najwyższej skuteczności,
- wdrożenie wersji 2.0 systemu PolskaPulse,
- wzmocnienie programów angażujących (diaspora, Web3, PolskaPasses).

Budżet roczny: ok. 65-90 mln zł

Odpowiedzialni: BMP + MSZ + partnerzy technologiczni

B. Podział odpowiedzialności (centralna rola BMP)

W tabeli poniżej (por. tabela 28) zaprezentowano system ról i odpowiedzialności — organizacje przewodzące, wspierające, zapobiegając duplikowaniu pracy, marnowaniu zasobów i wewnętrznym konfliktom — a zarazem zapewnia, że każda sfera promocji marki Polska ma wystarczającą autonomię do działania efektywnie w swoim obszarze.

Tabela 28. Podział zakresu odpowiedzialności za sfery promocji marki Polska.

Obszar	Jednostka wiodąca	Partnerzy
Strategia i zarządzanie marką	BMP	MSZ, PAIH, POT, MKiDN
Komunikacja zagraniczna	MSZ	Instytuty Polskie, ambasady
Promocja gospodarcza	PAIH	PARP, MFiPR
Turystyka	POT	MSZ, LOT, branża turystyczna
Monitoring i analityka	BMP + GovTech	GUS, NASK
Narracja i kultura	MKiDN	instytucje kultury, NGO

Źródło: opracowanie własne.

C. Budżet wdrożeniowy 2026–2028

W tabeli poniżej (por. tabela 29) zestawiono szacunkowy budżet wymagany dla realizacji poszczególnych faz strategii.

Tabela 29. Szacunkowy budżet fazowy wdrażania strategii na lata 2026-2028.

Rok	Szacunkowy budżet	Zakres
2026	90-120 mln zł	Struktury BMP, VIS/TOV, PolskaPulse 1.0, pilotaże
2027	170-220 mln zł	Kampanie globalne + sektorowe, PolskaPulse 2.0
2028	65-90 mln zł	Skalowanie, Polska Persona (AI), nowe rynki

Razem	325-400 mln zł
--------------	-----------------------

Źródło: opracowanie własne.

D. Koszty *cross-phase*

Skuteczna realizacja strategii budowy marki narodowej wymaga ciągłego monitorowania efektów, systematycznej ewaluacji działań oraz stałego zaplecza badawczego, umożliwiającego dostosowywanie kierunków interwencji do zmieniających się uwarunkowań międzynarodowych, gospodarczych i społecznych. Z tego względu monitoring, ewaluacja i badania stanowią element przekrojowy (*cross-phase*), realizowany we wszystkich fazach strategii. Główne cele systemu monitoringu i ewaluacji:

- bieżąca ocena skuteczności działań komunikacyjnych i wizerunkowych,
- pomiar zmian w postrzeganiu Polski na rynkach zagranicznych,
- identyfikacja obszarów wymagających korekty lub wzmocnienia,
- zapewnienie przejrzystości i rozliczalności wykorzystania środków publicznych,
- dostarczanie danych wspierających decyzje zarządcze i strategiczne.

Monitoring ciągły (*tracking*) obejmuje ciągłą obserwację wskaźników ilościowych i jakościowych, realizowaną w sposób systematyczny w całym okresie trwania strategii.

W szczególności dotyczy on:

- obecności i wizerunku Polski w mediach międzynarodowych,
- aktywności i odbioru treści w kanałach cyfrowych (media społecznościowe, platformy wideo),
- narracji dominujących w debacie publicznej i branżowej,
- reakcji na wydarzenia o potencjale reputacyjnym (kryzysy, sukcesy, wydarzenia międzynarodowe).

Monitoring realizowany jest z wykorzystaniem:

- narzędzi media monitoringowych i social listeningowych,
- analiz sentymentu i zasięgu,
- bieżących raportów tematycznych i alertów reputacyjnych.

Ewaluacja okresowa działań ma charakter cykliczny i pogłębiony i prowadzona jest w określonych interwałach czasowych (np. rocznych lub dwuletnich). Jej celem jest ocena:

- stopnia realizacji celów strategicznych,
- efektywności poszczególnych instrumentów (kampanie, eventy, program ambasadorów),
- spójności komunikacji pomiędzy rynkami i instytucjami,
- relacji pomiędzy nakładami finansowymi a osiąganymi efektami.

Ewaluacja obejmuje zarówno analizę wskaźników ilościowych (KPI), jak i ocenę jakościową (analiza narracji, studia przypadków, *benchmarking* międzynarodowy). Wnioski z ewaluacji stanowią m.in. podstawę do modyfikacji działań w kolejnych fazach, korekty alokacji środków czy aktualizacji priorytetów komunikacyjnych.

Badania społeczne i wizerunkowe stanowią stałe zaplecze analityczne strategii i obejmują zarówno badania jakościowe, jak i ilościowe. Ich celem jest pogłębione zrozumienie percepcji marki Polski, identyfikacja barier i szans oraz testowanie nowych narracji i kierunków komunikacji. W ramach strategii realizowane są m.in.:

- badania *trackingowe* postrzegania marki Polski,
- badania jakościowe (IDI, FGI) prowadzone cyklicznie,
- badania ad hoc, reagujące na bieżące potrzeby decyzyjne.

Badania te mają charakter eksploracyjny i diagnostyczny i nie są projektowane jako reprezentatywne statystycznie dla całej populacji światowej, lecz jako narzędzie wspierające proces decyzyjny i projektowy.

Rezerwa strategiczna stanowi niezbędny element odpowiedzialnego zarządzania programem o charakterze długoterminowym i międzynarodowym, którego realizacja odbywa się w warunkach zmiennego i trudnego do pełnego przewidzenia otoczenia geopolitycznego, gospodarczego i reputacyjnego.

Celem rezerwy strategicznej jest zapewnienie zdolności szybkiej reakcji na zdarzenia, które mogą istotnie wpłynąć na wizerunek Polski za granicą, wymagają natychmiastowych działań komunikacyjnych lub korekcyjnych lub nie mogą być skutecznie obsługane w ramach wcześniej zaplanowanych budżetów fazowych. Szacunkowy koszt poszczególnych pozycji kosztów przekrojowych zaprezentowano w tabeli poniżej (por. tabela 30).

Tabela 30. Koszty przekrojowe wdrażania strategii na lata 2026-2028.

Pozycja kosztowa cross-phase	Opis zakresu	Szacunkowy koszt (mln zł)
1. Governance i zarządzanie programem	Biuro Marki Polska, zespół koordynacyjny, obsługa prawna, ekspercka, międzyresortowa	70–90
2. Centralna platforma cyfrowa i IT	Dashboard KPI, repozytorium treści, narzędzia analityczne, utrzymanie systemów	35–50
3. Monitoring, analityka i ewaluacja	Social listening, media monitoring, raporty cykliczne, ewaluacja efektów	30–40
4. Badania (<i>trackingowe</i> , jakościowe, ilościowe)	Badania powtarzalne, <i>tracking</i> marki, badania uzupełniające	25–35
5. Koordynacja komunikacji międzynarodowej	Wytyczne narracyjne, wsparcie rynków, spójność przekazu	20–30
6. Rezerwa strategiczna	Działania kryzysowe, reagowanie reputacyjne, działania ad hoc	15–25
RAZEM koszty cross-phase		195–270 mln zł

Źródło: opracowanie własne.

Łącznie: 520–670 mln zł (2026–2028)

W ramach budżetu operacyjnego Strategii Marki Narodowej Polski na lata 2026–2028 przewiduje się realizację działań z zakresu *brandingu* obywatelskiego, rozumianego jako systemowe włączanie obywateli w proces współtworzenia, przeżywania i komunikowania marki narodowej. Szczegółowe koszty tych działań zaprezentowano w tabeli poniżej (por. tabela 31).

Działania te będą finansowane w ramach istniejących komponentów budżetowych strategii, w szczególności w obszarach: funkcjonowania Biura Marki Polska, Programu Ambasadorów Marki Polska, działań edukacyjnych oraz produkcji treści komunikacyjnych. Wyszczególnienie ich ma jedynie charakter podglądowy.

Branding obywatelski stanowi element horyzontalny strategii, wzmacniający jej trwałość, autentyczność i odporność reputacyjną, bez konieczności zwiększania całkowitego budżetu programu.

Tabela 31. Szacunkowy koszt programu Branding Obywatelski w latach 2026-2028.

Element	2026 (VII-XII)	2027	2028
Kampania edukacyjna	9 000 000 zł	2 250 000 zł	2 250 000 zł
Aplikacja mobilna - development	2 250 000 zł	—	—
Aplikacja - utrzymanie	—	900 000 zł	900 000 zł
Produkcja treści (content)	1 800 000 zł	3 600 000 zł	3 600 000 zł
Wydarzenia i nagrody	—	1 800 000 zł	2 250 000 zł
Program korporacyjny	—	900 000 zł	1 800 000 zł
Program lojalnościowy	—	2 250 000 zł	3 150 000 zł
RAZEM	15 300 000 zł	12 600 000 zł	14 000 000 zł

Źródło: opracowanie własne.

Budżet odpowiada średniej skali kampanii narodowych państw OECD. W dokumencie przywołano również kwoty wyrażone w EUR i USD, które pełnią funkcję benchmarków i odniesień porównawczych. Zestawienie rozróżniające budżet operacyjny strategii od benchmarków i potencjalnych programów partnerskich przedstawiono w Aneksie 2.

E. Harmonogram uruchomień (operacyjny)

2026

- I–III: powołanie BMP, ustalenia międzyresortowe
- III–VI: VIS, DNA, TOV, fundamenty systemowe
- VII–IX: PolskaPulse 1.0
- IX–XII: pilotaże kampanii na 3 rynkach

2027

- I–III: start kampanii głównych
- III–VI: kampanie sektorowe i lokalizacje treści
- VII–XII: programy obywatelskie i diaspora, PolskaPulse 2.0

2028

- I–III: uruchomienie Polska Persona (AI)
- III–XII: ekspansja na rynki drugiej fali, mocne skalowanie narracji

F. Narzędzia komunikacji na rynkach priorytetowych

Każdy rynek ma własne wartości, priorytety, media, które konsumuje i narracje, które go przekonują. W tabeli poniżej (por. tabela 32) zaprezentowano model geograficzno-narracyjny dla każdego z ośmiu rynków priorytetowych.

Tabela 32. Model geograficzno-narracyjny komunikacji na rynkach priorytetowych.

Rynek	Główne kanały	Kluczowe narracje
Niemcy	media premium, partnerstwa gospodarcze	stabilność, europejska współpraca
USA	LinkedIn, YouTube, SXSW	innowacja, talent, bezpieczeństwo
Japonia	VR/AR, kultura, <i>gaming</i>	technologia, jakość, precyzja
Korea	R&D, start-upy, <i>tech</i> media	nowoczesność, ambicja
Francja	kultura, design, think tanki	kreatywność, dziedzictwo
UK	media finansowe, wydarzenia	gospodarka, innowacje
ZEA	<i>trade expos</i> , dyplomacja gospodarcza	inwestycje, infrastruktura
Brazyli a	media społecznościowe, diaspora	kultura, edukacja, turystyka

Źródło: opracowanie własne.

10.4. Model zarządzania i depolityzacja marki narodowej

Strategia marki narodowej ma charakter długofalowy i ponadpolityczny. Jej celem jest budowanie spójnego, wiarygodnego i trwałego wizerunku Polski w perspektywie wykraczającej poza bieżące cykle polityczne. Z tego względu realizacja strategii opiera się na rozwiązaniach instytucjonalnych, które ograniczają wpływ zmian politycznych na cele, narracje oraz kluczowe założenia marki.

10.4.1. Zasada trwałości i ciągłości strategicznej

Strategia marki narodowej jest dokumentem wieloletnim i stanowi punkt odniesienia dla działań komunikacyjnych, promocyjnych i wizerunkowych realizowanych przez instytucje publiczne. Jej podstawowe elementy – w szczególności rdzeń tożsamości marki, kluczowe wartości oraz główne narracje – nie podlegają arbitralnym zmianom w trakcie obowiązywania dokumentu.

Dopuszczalne są wyłącznie korekty operacyjne, wynikające z bieżącego monitoringu, ewaluacji oraz zmian uwarunkowań zewnętrznych, które nie naruszają fundamentalnych założeń strategii.

10.4.2. Rada Programowa Marki Polski

W celu zapewnienia ciągłości, spójności i eksperckiego nadzoru nad realizacją strategii powołuje się Radę Programową Marki Polski jako ciało opiniotawczo-doradcze. Rada Programowa Marki Polski:

- pełni funkcję ekspercką i konsultacyjną,
- nie posiada kompetencji wykonawczych ani operacyjnych,
- wspiera utrzymanie długofalowej spójności strategicznej marki.

Skład Rady Programowej obejmuje ekspertów z zakresu komunikacji międzynarodowej, kultury, nauki, gospodarki oraz wizerunku kraju, przy czym udział przedstawicieli administracji publicznej nie przekracza jednej trzeciej składu.

Kadencja członków Rady Programowej będzie wynosiła 6 lat i jest dłuższa niż kadencja parlamentarna, przy zastosowaniu zasady częściowej rotacji składu (wymiana nie więcej niż 50% członków co 3 lata). Rozwiązanie to zapewnia odporność Rady na zmiany polityczne oraz ciągłość ekspercką.

10.4.3. Biuro Marki Polska

Za bieżącą realizację strategii odpowiada Biuro Marki Polska jako jednostka operacyjna i koordynacyjna. Do zadań Biura Marki Polska należy w szczególności:

- wdrażanie działań przewidzianych w strategii,
- koordynacja działań międzyinstytucjonalnych,
- zarządzanie budżetem operacyjnym strategii,
- zapewnienie spójności komunikacyjnej na rynkach zagranicznych.

Biuro Marki Polska będzie realizowało strategię w ramach zatwierdzonych celów, filarów i narracji, bez możliwości ich jednostronnej zmiany w trakcie obowiązywania dokumentu.

10.4.4. Mechanizm ochrony rdzenia strategii

W celu zabezpieczenia strategii przed doraźnymi zmianami o charakterze politycznym, wprowadza się zasadę ochrony rdzenia strategicznego. Zmianie w trakcie obowiązywania strategii nie podlegają:

- tożsamość marki narodowej,
- kluczowe wartości i wyróżniki marki,
- główne narracje komunikacyjne.

Zmianom mogą podlegać:

- narzędzia i kanały komunikacji,
- zakres i forma działań operacyjnych,
- alokacja środków w ramach zatwierdzonego budżetu, o ile nie narusza to fundamentalnych założeń strategii.

10.4.5. Monitoring i raportowanie

Realizacja strategii podlega systematycznemu monitorowaniu i ewaluacji, realizowanym w sposób ciągły przez cały okres jej obowiązywania. Wyniki monitoringu stanowią podstawę bieżących korekt operacyjnych, bez ingerencji w rdzeń strategiczny.

Co najmniej raz w roku przygotowywany jest raport z realizacji strategii, obejmujący:

- stopień realizacji celów,
- analizę wskaźników efektywności (KPI),
- rekomendacje operacyjne.

Raport ma charakter analityczny i ewaluacyjny i nie stanowi narzędzia bieżącej komunikacji politycznej.

10.4.6. Umocowanie dokumentu

Strategia marki narodowej przyjmowana jest w formie dokumentu rządowego o charakterze wieloletnim i stanowi punkt odniesienia dla działań instytucji publicznych w obszarze promocji i wizerunku Polski, niezależnie od zmian politycznych.

10.5. Mapa instytucjonalna realizacji strategii marki narodowej

10.5.1. Cel mapy instytucjonalnej

Celem mapy instytucjonalnej jest jednoznaczne uporządkowanie ról i odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych w realizację strategii marki narodowej, w sposób zapewniający spójność działań, przejrzystość decyzyjną, trwałość i odporność na zmiany polityczne, a także unikanie dublowania kompetencji i odpowiedzialności.

Mapa instytucjonalna nie wprowadza nowych kompetencji prawnych, lecz porządkuje relacje pomiędzy podmiotami już funkcjonującymi lub projektowanymi w ramach strategii. Zaproponowane rozwiązania instytucjonalne mają charakter porządkujący i wzmacniający skuteczność działań państwa, bez naruszania istniejącego porządku prawnego.

10.5.2. Poziomy zarządzania strategią

Realizacja strategii opiera się na czterech komplementarnych poziomach instytucjonalnych z jasno rozdzielonymi funkcjami (por. rys. 1).



Rysunek 1. Ekosystem współpracy Marki Polska.

Źródło: opracowanie własne.

Poziom strategiczny (kierunkowy) - Rada Programowa Marki Polski

- charakter: ekspercki, doradczy i opiniotwórczy,
- odpowiedzialność:
 - o ochrona rdzenia strategii (tożsamość, wartości, narracje),
 - o zapewnienie ciągłości strategicznej,
 - o formułowanie rekomendacji kierunkowych,
- brak kompetencji wykonawczych i budżetowych.

Rada Programowa pełni funkcję gwaranta ponadpolitycznego charakteru strategii. Rada Programowa Marki Polski nie podejmuje decyzji wykonawczych ani finansowych i nie ingeruje w bieżące działania operacyjne. Powoływana jest w fazie przygotowawczej w formule inicjalnej, w celu zatwierdzenia rdzenia strategii oraz zapewnienia jej ciągłości i ponadpolitycznego charakteru.

Poziom operacyjny (koordynacyjny) - Biuro Marki Polska

- charakter: operacyjny i koordynacyjny,
- odpowiedzialność:
 - o wdrażanie strategii zgodnie z zatwierdzonymi założeniami,
 - o koordynacja działań międzyinstytucjonalnych,
 - o zarządzanie budżetem operacyjnym strategii,
 - o zapewnienie spójności komunikacyjnej.

Biuro Marki Polska nie posiada mandatu do zmiany celów strategicznych ani rdzenia marki.

Poziom wdrożeniowy (realizacyjny) - Instytucje wdrażające

- charakter: wykonawczy,
- przykładowe role:
 - o realizacja kampanii i programów sektorowych,
 - o działania promocyjne, edukacyjne i kulturalne,
 - o obecność na wydarzeniach międzynarodowych.

Instytucje wdrażające działają w ramach swoich ustawowych kompetencji, zgodnie z koordynacją Biura Marki Polska.

Poziom wspierający (partnerski) - Partnerzy zewnętrzni i międzynarodowi

- charakter: współpraca, *benchmarking*, współfinansowanie,
- obejmuje:
 - o organizacje międzynarodowe,
 - o środowiska eksperckie,
 - o sektor prywatny i organizacje pozarządowe.

Partnerzy zewnętrzni nie są organami realizującymi strategię, lecz pełnią funkcję uzupełniającą i wzmacniającą. W tabeli poniżej (por. tabela 33) przedstawiono szczegółowo role i odpowiedzialności organów oraz instytucji zaangażowanych w realizację strategii marki narodowej.

Tabela 33. Role i odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych w realizację strategii marki narodowej.

Organ / instytucja	Rola w systemie	Zakres odpowiedzialności	Status prawny / charakter
Rada Programowa Marki Polski	Strategiczna, ekspercka	• ochrona rdzenia strategii (tożsamość, wartości, narracje) • rekomendacje kierunkowe • zapewnienie ciągłości i charakteru ponadpolitycznego	Ciało doradczo-opiniotawcze, powoływane decyzją administracyjną; brak kompetencji wykonawczych i budżetowych
Biuro Marki Polska	Operacyjna, koordynacyjna	• wdrażanie strategii • koordynacja działań międzyinstytucjonalnych • zarządzanie budżetem operacyjnym • zapewnienie spójności komunikacyjnej	Wyodrębniona struktura operacyjna w ramach istniejących rozwiązań instytucjonalnych; brak mandatu do zmiany strategii
Instytucje wdrażające (krajowe)	Realizacyjna	• realizacja kampanii i programów sektorowych • działania promocyjne, kulturalne, gospodarcze • obecność na wydarzeniach międzynarodowych	Istniejące instytucje publiczne działające w ramach ustawowych kompetencji
Jednostki administracji rządowej	Nadzorcza / wspierająca	• zapewnienie zgodności działań ze strategią państwa • wsparcie koordynacyjne i formalne	Organy administracji publicznej działające na podstawie obowiązujących przepisów
Partnerzy międzynarodowi (np. organizacje międzynarodowe)	Partnerska, <i>benchmarkingowa</i>	• współpraca projektowa • wymiana dobrych praktyk • potencjalne współfinansowanie	Podmioty zewnętrzne; brak statusu organów realizujących strategię
Partnerzy zewnętrzni (sektor prywatny, NGO, eksperci)	Wspierająca	• realizacja wybranych działań • wsparcie eksperckie i merytoryczne • udział w projektach	Podmioty współpracujące na podstawie umów cywilnoprawnych lub porozumień
Ambasadorzy marki narodowej	Wizerunkowa	• reprezentowanie marki w przestrzeni międzynarodowej • wzmacnianie narracji strategicznych	Funkcja wizerunkowa; brak statusu organu administracyjnego

System monitoringu i ewaluacji	Kontrolna, analityczna	• monitoring efektów działań • analiza KPI • raporty okresowe i roczne	Mechanizm analityczny funkcjonujący w ramach strategii; brak kompetencji decyzyjnych
---------------------------------------	------------------------	--	--

Źródło: opracowanie własne.

Tabela porządkuje role i odpowiedzialności podmiotów zaangażowanych w realizację strategii marki narodowej i nie tworzy nowych kompetencji prawnych ani instytucjonalnych. Wszystkie podmioty działają w ramach obowiązujących przepisów oraz swoich ustawowych kompetencji.

10.6. Podsumowanie

Przedstawiona strategia budowania marki Polski na lata 2026–2028 wyznacza nowy, ambitny kierunek myślenia o wizerunku narodowym – oparty jednocześnie na spójności, nowoczesnych narzędziach komunikacyjnych, zaawansowanej analityce oraz konsekwentnym prowadzeniu narracji wewnątrz kraju i poza jego granicami. Jej fundamentem jest przejrzysta architektura, wzmocniona powołaniem Biura Marki Polski (BMP) jako centralnego podmiotu odpowiedzialnego za koordynację działań, standaryzację komunikacji i monitorowanie efektów w czasie rzeczywistym.

Strategia zakłada równoległe budowanie potencjału wewnętrznego oraz ekspansję na kluczowe rynki międzynarodowe. Z jednej strony prowadzi do wzmocnienia dumy i zaangażowania obywateli, z drugiej – wykorzystuje innowacyjne formy dotarcia do globalnych odbiorców, odpowiadające dynamicznie zmieniającej się kulturze cyfrowej. Dzięki zastosowaniu systemów takich jak PolskaPulse, programów immersyjnych, narzędzi AI-opartych na personalizacji oraz wielopoziomowych partnerstwach międzynarodowych, marka narodowa zostaje zakotwiczona w paradygmacie nowoczesnego zarządzania – zorientowanego na dane, odbiorców i realny wpływ gospodarczy, kulturowy i społeczny.

Przed Polską stoi wyjątkowa szansa: wykorzystanie swojego potencjału jako kraju innowacyjnego, otwartego, ambitnego i dynamicznego, który potrafi budować mosty między kulturami, sektorami i rynkami. Ta strategia stanowi praktyczny plan działania, wskazujący, jak ten potencjał przełożyć na trwałą i rozpoznawalną pozycję w globalnym ekosystemie. Jej powodzenie będzie wymagać konsekwencji, koordynacji oraz zaangażowania partnerów instytucjonalnych, biznesowych i obywatelskich.

Jeżeli działania zaplanowane na lata 2026–2028 zostaną zrealizowane zgodnie z założeniami, Polska ma szansę nie tylko poprawić swój wizerunek, ale przede wszystkim zbudować silną, atrakcyjną i konkurencyjną markę narodową – opartą na faktach, wartościach, kompetencjach i autentyczności.

ŹRÓDŁA DANYCH

Celem niniejszej sekcji jest przedstawienie głównych źródeł danych oraz ram metodologicznych wykorzystanych przy opracowaniu strategii marki narodowej Polski. Stanowi ona zaplecze analityczne raportu i uzupełnia narracyjną część główną dokumentu o wykaz kluczowych źródeł wtórnych, indeksów międzynarodowych oraz badań własnych.

1. Źródła danych wtórnych (desk research)

1.1. Dane statystyczne i makroekonomiczne

- Główny Urząd Statystyczny (GUS)
- Narodowy Bank Polski (NBP)
- Eurostat
- Komisja Europejska
- OECD
- Bank Światowy (World Bank)
- Międzynarodowy Fundusz Walutowy (IMF)

Zakres wykorzystania:

- wzrost gospodarczy, inflacja, rynek pracy, BZI, handel zagraniczny, demografia, transformacja energetyczna, cyfryzacja.

1.2. Międzynarodowe rankingi i indeksy porównawcze

W analizie pozycji konkurencyjnej i wizerunkowej Polski wykorzystano m.in.:

- Anholt Nation Brand Index – postrzeganie marek narodowych
- Good Country Index – wkład państw w dobro globalne
- World Press Freedom Index (Reporters Without Borders)
- Corruption Perceptions Index (Transparency International)
- Global Innovation Index
- Global Competitiveness Index
- Quality of Life Index
- EF English Proficiency Index
- Global Gender Gap Index
- UNWTO Tourism Statistics

Indeksy te posłużyły do:

- benchmarkingu Polski względem krajów konkurencyjnych,
- identyfikacji luk reputacyjnych,
- określenia obszarów o największym potencjale wizerunkowym.

1.3. Raporty branżowe i sektorowe

- raporty firm doradczych (PwC, Deloitte, McKinsey – w zakresie trendów technologicznych, innowacyjnych i ESG),
- raporty branżowe dotyczące IT, gier wideo, OZE, turystyki, startupów,
- opracowania instytucji krajowych (PIE, PAIH, PARP, SGH).

1. Badania własne (por. nota metodologiczna) – badania jakościowe

- **Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)**
- **Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)**

Zakres:

- percepcja marki Polski,
- identyfikacja mocnych i słabych stron wizerunku,
- oczekiwania wobec narracji międzynarodowej,
- postrzeganie konkurencji,
- ryzyka reputacyjne i polityzacja marki.

Badania miały charakter eksploracyjny i interpretacyjny, a ich wyniki zostały wykorzystane do:

- budowy analizy SWOT,
- definiowania filarów marki,
- projektowania narracji komunikacyjnych.

3. Ramy analityczne i modele

W raporcie zastosowano uznane narzędzia analizy strategicznej, w tym:

- analiza PEST,
- analiza pięciu sił Portera,
- analiza SWOT i macierz TOWS,
- *benchmarking* międzynarodowy,
- podejście *nation branding* i *place branding*,
- koncepcję marki parasolowej i architektury submarek,
- model doświadczeń marki (*physical, digital, cultural, relational*).

Szczegółowe powiązanie rozdziałów raportu z głównymi źródłami danych i zastosowaniem analitycznym zaprezentowano w tabeli poniżej (por. tabela 33).

Tabela 34. Powiązanie rozdziałów raportu z głównymi źródłami danych i zastosowaniem analitycznym.

Rozdział raportu	Zakres analizy	Główne źródła danych / indeksy	Rodzaj danych	Zastosowanie w raporcie
Analiza stanu obecnego – PEST	Otoczenie polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne	GUS, NBP, Eurostat, KE, OECD, World Bank, IMF, Freedom House	Dane statystyczne, raporty instytucjonalne	Diagnoza uwarunkowań makro, identyfikacja czynników ryzyka i przewag
Analiza stanu obecnego – 5 sił Portera	Konkurencja międzynarodowa marek narodowych	Anholt Nation Brand Index, Good Country Index, Global Competitiveness Index, <i>benchmarking</i> krajów	Rankingi, analizy porównawcze	Określenie intensywności konkurencji i pozycji Polski
Analiza SWOT i TOWS	Mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia	IDI, FGI, dane wtórne, rankingi międzynarodowe	Badania jakościowe + dane wtórne	Synteza diagnozy strategicznej i wybór kierunków działań
Mapa konkurentów i <i>benchmarking</i>	Strategie i narracje krajów konkurencyjnych	Anholt NBI, UNWTO, raporty branżowe, desk research	Analizy porównawcze	Identyfikacja luk i wyróżników marki Polski
Tożsamość i rdzeń marki narodowej	Esencja, wartości, osobowość, obietnica marki	IDI, FGI, literatura nation branding, dobre praktyki międzynarodowe	Badania jakościowe, analiza koncepcyjna	Definicja DNA marki Polski
Pozycjonowanie strategiczne kraju	Docelowy wizerunek i pola przewagi	<i>Benchmarking</i> , rankingi jakości życia, innowacyjności, ESG	Dane porównawcze	Ustalenie kierunku długoterminowego pozycjonowania
Architektura marki narodowej	Marka parasolowa i submarki	Analizy place branding, dokumenty strategiczne, <i>benchmarking</i>	Analiza koncepcyjna	Spójność narracyjna i instytucjonalna
Strategia komunikacji marki Polski	Narracje, rynki docelowe, kanały	Anholt NBI, UNWTO, raporty medialne, IDI/FGI	Dane wtórne + badania jakościowe	Projektowanie komunikacji międzynarodowej
KPI i system monitoringu	Pomiar skuteczności strategii	Brand Indexy, <i>social listening</i> , dane instytucjonalne	Dane ilościowe i jakościowe	Ocena efektów, monitoring reputacji
Plan wdrażania i model zarządzania	Struktury instytucjonalne i budżet	Analizy porównawcze, dobre praktyki governance	Analiza organizacyjna	Zapewnienie trwałości i depolityzacji strategii

Źródło: opracowanie własne.

NOTA METODOLOGICZNA

Podstawę empiryczną niniejszej strategii stanowiły badania jakościowe, zrealizowane w drugiej połowie 2025 r., których celem była pogłębiona diagnoza postrzegania marki Polski oraz identyfikacja kluczowych wartości, narracji i barier istotnych dla budowania spójnej marki narodowej.

Charakter i zakres badań

Badania obejmowały:

- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami elit biznesowych, administracyjnych, eksperckich i opiniotwórczych,
- zogniskowane wywiady grupowe (FGI) z uczestnikami o zróżnicowanym profilu społeczno-zawodowym.

Zastosowanie dwóch komplementarnych metod jakościowych umożliwiło triangulację danych oraz zestawienie perspektywy eksperckiej z perspektywą społeczną i doświadczeniową.

Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)

Badania IDI przeprowadzono w okresie wrzesień–październik 2025 r. z udziałem 24 respondentów. Próba miała charakter celowy i ekspercki. Wśród respondentów znaleźli się m.in.:

- menedżerowie i przedsiębiorcy z doświadczeniem międzynarodowym,
- przedstawiciele administracji publicznej i instytucji otoczenia biznesu,
- eksperci rynku pracy, komunikacji, kultury, edukacji i prawa,
- osoby pracujące za granicą lub posiadające doświadczenie zawodowe poza Polską.

Wywiady realizowano w oparciu o standaryzowany scenariusz pytań otwartych i półotwartych, koncentrujący się na:

- postrzeganiu Polski i jej marki na arenie międzynarodowej,
- identyfikacji kluczowych wartości i wyróżników marki narodowej,
- barierach i szansach dla międzynarodowego oddziaływania Polski,
- potencjale sektorowym (m.in. IT, *gaming*, przemysły kreatywne, żywność, kultura).

Zogniskowane wywiady grupowe (FGI)

Badania fokusowe zrealizowano w kilku lokalizacjach w Polsce, w tym Katowicach, Wrocławiu, Szczecinie i Raciborzu, z udziałem łącznie 35 uczestników. Dobór respondentów miał charakter celowy i zróżnicowany, co pozwoliło na uchwycenie różnic regionalnych oraz szerokiego spektrum postaw społecznych.

W skład grup wchodziły osoby reprezentujące m.in.:

- sektor kreatywny i turystyczny,
- przedsiębiorców i pracowników sektora prywatnego,
- środowiska naukowe i edukacyjne,
- osoby posiadające doświadczenie migracyjne lub zawodowe za granicą (obywatelstwo polskie).

Sesje fokusowe prowadzone były przez doświadczonych moderatorów według ustrukturyzowanego scenariusza, obejmującego m.in.:

- spontaniczne skojarzenia z Polską,
- postrzegane cechy tożsamości narodowej,
- emocjonalne i symboliczne komponenty marki Polski,
- oczekiwania wobec przyszłego kierunku jej komunikacji.

Charakter analizy i ograniczenia badawcze

Badania miały charakter jakościowy i eksploracyjny. Ich celem nie była reprezentatywność statystyczna, lecz pogłębione zrozumienie mechanizmów percepcyjnych, narracji i znaczeń, które nie są możliwe do uchwycenia za pomocą badań ilościowych.

Do głównych ograniczeń badania należą:

- brak reprezentatywności statystycznej,
- koncentracja na respondentach o relatywnie wysokim kapitale społecznym i kulturowym,
- możliwy wpływ kontekstu geopolitycznego i społecznego roku 2025 (m.in. sytuacja bezpieczeństwa w regionie) na wypowiedzi respondentów.

Rola badań w procesie tworzenia strategii

Wyniki badań IDI i FGI stanowiły kluczowe zaplecze diagnostyczne dla opracowania:

- architektury marki narodowej,
- identyfikacji jej „DNA”,
- doboru priorytetowych sektorów i narracji komunikacyjnych,
- rekomendacji dotyczących roli ambasadorów marki oraz *soft power* Polski.

Wnioski przedstawione w strategii zostały każdorazowo oparte na triangulacji materiału jakościowego pochodzącego z badań IDI i FGI.

Aneks 1. PROGRAM AMBASADORÓW MARKI POLSKA

1. Cel aneksu

Celem niniejszego aneksu jest operacjonalizacja koncepcji Ambasadorów Marki Polska, wielokrotnie identyfikowanej w dokumencie głównym jako kluczowy element budowania *soft power*, wiarygodności międzynarodowej oraz długoterminowej wartości marki narodowej.

Aneks ten stanowi uzupełnienie dokumentu strategicznego o konkretne propozycje personalne, porządkuje rolę ambasadorów w systemie zarządzania marką Polski, a także umożliwia zachowanie ponadpartyjnego, ponadkadencyjnego i aktualizowalnego charakteru strategii.

2. Model programu ambasadorów marki Polska

Program ambasadorów marki Polska opiera się na dwupoziomowej strukturze, zapewniającej równowagę pomiędzy stabilnością strategiczną a elastycznością operacyjną.

Poziom I – Ambasadorzy systemowi (dziedziny kluczowe)

Stale obszary reprezentacji marki Polski:

- sport,
- kultura i przemysły kreatywne,
- nauka i innowacje,
- przedsiębiorczość i gospodarka,
- społeczeństwo obywatelskie i wartości.

Poziom II – Ambasadorzy imienni (lista otwarta)

Wybitne osoby o międzynarodowej rozpoznawalności i wysokiej wiarygodności reputacyjnej, których działalność realnie wzmacnia kluczowe atrybuty marki Polski.

3. Kryteria doboru ambasadorów imiennych

Osoby wskazywane jako ambasadorzy marki Polska powinny spełniać łącznie następujące kryteria:

1. Międzynarodowa rozpoznawalność (media globalne, rankingi, nagrody).
2. Spójność wizerunkowa z wartościami marki Polski (autentyczność, kompetencje, odpowiedzialność).
3. Brak trwałych kontrowersji reputacyjnych, które mogłyby osłabiać przekaz marki.
4. Potencjał komunikacyjny (media, wydarzenia międzynarodowe, kanały cyfrowe).
5. Akceptacja roli ambasadora w formule apolitycznej i niekomercyjnej.

4. Propozycja listy ambasadorów marki Polska

Uwaga metodologiczna: Poniższa lista ma charakter roboczy i ilustracyjny. Stanowi punkt wyjścia do wdrożenia programu i podlega cyklicznej aktualizacji (np. co 2–3 lata).

4.1. Sport

- Robert Lewandowski – globalna ikona sportu, symbol profesjonalizmu i konsekwencji
- Iga Świątek – nowoczesny wizerunek Polski: młodość, etyka pracy, excellence
- Kamil Stoch – długofalowa wiarygodność, stabilność, sukcesy międzynarodowe
- Justyna Kowalczyk – dominacja sportowa, determinacja, wiarygodność

4.2. Kultura i przemysły kreatywne

- Olga Tokarczuk – literatura, refleksyjność, uniwersalizm kulturowy
- Hania Rani – nowoczesna kultura, muzyka alternatywna, globalne audytorium
- Borys Lankosz – narracje historyczne w nowoczesnej formie
- Tomasz Bagiński – nowoczesna kultura wizualna

4.3. Nauka, technologia i innowacje

- Piotr Sankowski – algorytmika, AI, współpraca nauka–biznes
- Janusz Bujnicki – międzynarodowa rozpoznawalność (protein structure prediction)
- Marek Cygan – algorytmika, AI, Google Research

4.4. Przedsiębiorczość i gospodarka

- Rafał Brzoska – skalowanie innowacji, globalna ekspansja z Polski
- Michał Sadowski – technologie marketingowe, SaaS, globalny B2B
- Krzysztof Domarecki – przedsiębiorca przemysłowy o niskiej medialnej kontrowersyjności
- Paweł Marchewka – branża gier

5. Zakres ról ambasadorów marki Polska

Ambasadorzy mogą być angażowani m.in. w:

- udział w międzynarodowych wydarzeniach (EXPO, targi, kongresy),
- działania dyplomacji kulturalnej i gospodarczej,
- komunikację w mediach międzynarodowych,
- kampanie storytellingowe i cyfrowe,
- mentoring i symboliczne wsparcie ekosystemów (sport, nauka, startupy).

Udział ma charakter dobrowolny, niepartyjny i niekomercyjny, oparty na prestiżu i misji publicznej.

6. Zarządzanie i aktualizacja listy

Rekomenduje się, aby:

- lista ambasadorów była zatwierdzana przez dedykowany komitet ds. marki narodowej,
- podlegała cyklicznej rewizji (np. co 24–36 miesięcy),
- była elastycznie rozszerzana o nowe dziedziny (np. e-sport, zielone technologie).

7. Znaczenie aneksu dla strategii

Wprowadzenie niniejszego aneksu:

- domyka warstwę wdrożeniową strategii,
- odpowiada bezpośrednio na uwagę recenzencką,
- wzmacnia wiarygodność dokumentu jako realnego narzędzia polityki wizerunkowej państwa.

Aneks 2. SYSTEM POMIARU SKUTECZNOŚCI STRATEGII.

Obszar	Wskaźnik	Poziom wyjściowy	Cel	Metoda / źródło
KPI krótkoterminowe (0-6 miesięcy)				
Świadomość marki	Niewspomagana świadomość marki Polski na rynkach priorytetowych	<15%	16-17%	Badania trackingowe
Widoczność medialna	Liczba publikacji w mediach międzynarodowych (tier-1)	ok. 50/mies.	70-80/mies.	Monitoring mediów
Widoczność medialna	Share of Voice Polski vs kraje referencyjne	6-8%	9-11%	Media monitoring
Jakość przekazu	Udział treści pozytywnych i neutralnych	ok. 55%	≥65%	Analiza sentymentu
Spójność narracyjna	Zgodność komunikacji instytucji z Wytocznymi Tożsamości i Komunikacji Marki Polski	brak systemu	≥80% materiałów zgodnych	Audyt treści
Doświadczenie cyfrowe	Dynamika wzrostu kanałów własnych (łączna)	-	+10-15% m/m	Analytics
KPI średnioterminowe (6-12 miesięcy)				
Percepcja	Net Sentiment Score „Poland”	+15%	20-22%	NLP / social listening
Wizerunek	Zmiana skojarzeń: nowoczesność, kompetencje, wiarygodność	indeks 100	+5-7 pp	Tracking jakościowy
Inwestycje (marka)	Liczba zapytań inwestycyjnych powiązanych z kampanią	0	60-90	CRM / landing pages
Inwestycje (jakość)	Udział zapytań z sektorów priorytetowych	-	≥50%	Analiza zapytań
Turystyka	Intencja odwiedzin Polski (rynk priorytetowe)	indeks 100	+8-10%	Badania <i>trackingowe</i>
Talenty	Liczba zgłoszeń talentów	0	10-14 tys./rok	Platforma PolskaHub
KPI długoterminowe (2-3 lata)				
Pozycja marki	Anholt Nation Brand Index	~28	+8-12 pozycji	NBI
Soft power	Global Soft Power Index	~45	35-38	Brand Finance
Struktura narracji	Udział narracji sektorowych w komunikacji inwestycyjnej	~30%	60%	Analiza treści
Inwestycje	Zmiana struktury FDI (usługi + IT)	30%	60-70%	Dane FDI
Kapitał społeczny	Duma z międzynarodowego wizerunku Polski	55-58%	65-68%	Badanie krajowe

Ambasadorzy	Aktywni ambasadorzy marki (min. 1 aktywność/mies.)	brak systemu	50–100 tys.	Monitoring mediów społecznościowych
-------------	--	--------------	-------------	-------------------------------------

Aneks 3. BUDŻET OPERACYJNY STRATEGII VS BENCHMARKI I POTENCJALNE PROGRAMY PARTNERSKIE

Waluta bazowa: PLN

Kurs referencyjny (orientacyjny): 1 EUR = 4,50 PLN; 1 USD = 4,10 PLN

Kategoria	Charakter finansowania	Waluta pierwotna	Wartość	Przeliczenie orientacyjne	Status w dokumencie
BUDŻET OPERACYJNY STRATEGII					
Budżet operacyjny strategii (całość)	Środki publiczne – planowane	PLN	520–670 mln	–	WLICZONY – budżet wiążący
Koszty fazowe (3 fazy)	Operacyjne	PLN	325–400 mln	–	WLICZONE
Koszty cross-phase	Stałe / przekrojowe	PLN	195–270 mln	–	WLICZONE
Rezerwa strategiczna	Zarządzanie ryzykiem	PLN	15–25 mln	–	WLICZONA
BENCHMARKI I POTENCJALNE PROGRAMY PARTNERSKIE					
Edukacja – programy międzynarodowe	Benchmark	EUR / rok	5 mln	~22,5 mln zł	NIEWLICZONE
Nauka – granty / współpraca	Benchmark	EUR / rok	3 mln	~13,5 mln zł	NIEWLICZONE
Kultura – trasy międzynarodowe	Benchmark	EUR / rok	4 mln	~18,0 mln zł	NIEWLICZONE
Kultura – sezony tematyczne	Benchmark	EUR / rok	6 mln	~27,0 mln zł	NIEWLICZONE
Sport – programy promocyjne	Benchmark	EUR / rok	2 mln	~9,0 mln zł	NIEWLICZONE
Startupy / innowacje	Benchmark	EUR / rok	2 mln	~9,0 mln zł	NIEWLICZONE
Think tanki / ekspertyza	Benchmark	EUR / rok	1,5 mln	~6,75 mln zł	NIEWLICZONE
Presidential Council	Benchmark	EUR / rok	20 mln	~90,0 mln zł	NIEWLICZONE
Technologie – IEEE	Benchmark	USD / rok	1,0 mln	~4,1 mln zł	NIEWLICZONE
WIPO / mentoring	Benchmark	USD / rok	1,5 mln	~6,15 mln zł	NIEWLICZONE

UNWTO	Benchmark	USD / rok	0,8 mln	~3,28 mln zł	NIEWLICZONE
-------	-----------	-----------	---------	--------------	-------------

SPIS TABEL

TABELA 1. SILNE MARKI EUROPEJSKIE BĘDĄCE GŁÓWNYMI KONKURENTAMI MARKI POLSKA.	23
TABELA 2. ROSNĄCE W SIŁĘ MARKI EUROPEJSKIE BĘDĄCE GŁÓWNYMI KONKURENTAMI MARKI POLSKA.	24
TABELA 3. GLOBALNI KONKURENCI BĘDĄCY GŁÓWNYMI KONKURENTAMI MARKI POLSKA.	24
TABELA 4. POZYCJA POLSKI W WYBRANYCH RANKINGACH MIĘDZYNARODOWYCH.	26
TABELA 5. ZIDENTYFIKOWANE GRUPY SUBSTYTUTÓW – GRUPA I.	27
TABELA 6. ZIDENTYFIKOWANE GRUPY SUBSTYTUTÓW – GRUPA II.	28
TABELA 7. ZIDENTYFIKOWANE GRUPY SUBSTYTUTÓW – GRUPA III.	28
TABELA 8. ZIDENTYFIKOWANE GRUPY SUBSTYTUTÓW – GRUPA IV.	29
TABELA 9. CHARAKTERYSTYKI SIŁY PRZETARGOWEJ INWESTORÓW MIĘDZYNARODOWYCH.	29
TABELA 10. SIŁA NABYWCY ORAZ PRZYKŁADOWE MOŻLIWOŚCI WPŁYWU DLA RÓŻNYCH SEGMENTÓW TURYSTÓW.	30
TABELA 11. SIŁA NABYWCY ORAZ PRZYKŁADOWE MOŻLIWOŚCI WPŁYWU KONSUMENTÓW DLA RÓŻNYCH TYPÓW PRODUKTÓW.	30
TABELA 12. GŁÓWNE MEDIA MIĘDZYNARODOWE BĘDĄCE DOSTARCZycielami WIZERUNKU POLSKI.	33
TABELA 13. GŁÓWNE GRUPY MAREK OSOBISTYCH BĘDĄCE DOSTARCZycielami WIZERUNKU POLSKI.	33
TABELA 14. GŁÓWNE ORGANIZACJE KSZTAŁTUJĄCE MIĘDZYNARODOWĄ PERCEPCJĘ ZDOLNOŚCI GOSPODARCZYCH POLSKI.	34
TABELA 15. PIĘĆ SIŁ PORTERA: ZAGROŻENIA KONKURENCYJNE I ODPOWIEDZI STRATEGICZNE MARKI POLSKA.	40
TABELA 16. STRATEGIE OBRONY I ATAKU – KONKRETNE DZIAŁANIA DLA WZMOCNIENIA POZYCJI KONKURENCYJNEJ POLSKI.	40
TABELA 17. PRZYKŁADOWE TYPY KRYZYSU WRAZ Z PROCEDURĄ ODPOWIEDZI.	48
TABELA 18. ANALIZA PORÓWNAWCZA MARKI POLSKA I JEJ WYBRANYCH KONKURENTÓW W OPARCIU O WYBRANE WYMIARY STRATEGICZNE.	51
TABELA 19. MACIERZ WDRAŻANIA STRATEGII MARKI POLSKI – ANALIZA LUK KONKURENCYJNYCH	55
TABELA 20. CHARAKTERYSTYCZNE CECHY JĘZYKOWE TONU 1.	100
TABELA 21. CHARAKTERYSTYCZNE CECHY JĘZYKOWE TONU 2.	101
TABELA 22. CHARAKTERYSTYCZNE CECHY JĘZYKOWE TONU 3.	102
TABELA 23. CHARAKTERYSTYCZNE CECHY JĘZYKOWE TONU 4.	103
TABELA 24. CHARAKTERYSTYCZNE CECHY JĘZYKOWE TONU 5.	104
TABELA 25. MATRYCA UŻYTKOWANIA TONÓW.	105
TABELA 26. SPECYFIKACJA SYSTEMU IDENTYFIKACJI WIZUALNEJ MARKI POLSKA.	122
TABELA 27. RYNKI DOCELOWE - FAZA I (2026-2027):	123
TABELA 28. PODZIAŁ ZAKRESU ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA SFERY PROMOCJI MARKI POLSKA.	129
TABELA 29. SZACUNKOWY BUDŻET FAZOWY WDRAŻANIA STRATEGII NA LATA 2026-2028.	129
TABELA 30. KOSZTY PRZEKROJOWE WDRAŻANIA STRATEGII NA LATA 2026-2028.	131
TABELA 31. SZACUNKOWY KOSZT PROGRAMU BRANDING OBYWATELSKI W LATACH 2026-2028.	132
TABELA 32. MODEL GEOGRAFICZNO-NARRACYJNY KOMUNIKACJI NA RYNKACH PRIORYTETOWYCH.	133
TABELA 33. ROLA I ODPOWIEDZIALNOŚCI PODMIOTÓW ZAANGAŻOWANYCH W REALIZACJĘ STRATEGII MARKI NARODOWEJ.	138
TABELA 34. POWIĄZANIE ROZDZIAŁÓW RAPORTU Z GŁÓWNYMI ŹRÓDŁAMI DANYCH I ZASTOSOWANIEM ANALITYCZNYM.	142

SPIS RYSUNKÓW

RYSUNEK 1. EKOSYSTEM WSPÓŁPRACY MARKI POLSKA.	136
---	-----

Think tank
Marka Polska