

## **EKSPERTYZA**

Analiza wyników badań wizerunku Polski i postrzegania polskiej marki na świecie. Założenia i rekomendacje do pozycjonowania Polski jako kraju docelowego podróży turystycznych na lata 2009-2015

Ekspertyza wykonana dla  
Polskiej Organizacji Turystycznej

Warszawa, lipiec 2008

---

EKSPERTYZA „Analiza wyników badań wizerunku Polski i postrzegania polskiej marki na świecie. Założenia i rekomendacje do pozycjonowania Polski jako kraju docelowego podróży turystycznych na lata 2009-2015” wykonana dla Polskiej Organizacji Turystycznej przez Instytut Marki Polskiej.

Szef Zespołu: Mirosław A. Boruc

© 2008 Instytut Marki Polskiej

Instytut Marki Polskiej Sp. z o.o.  
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa  
tel.: (+48) 22 630-96-43, fax: (+48) 22 630-99-71  
e-mail: [imp@kig.pl](mailto:imp@kig.pl); [www.imp.org.pl](http://www.imp.org.pl)

---

## STRESZCZENIE

1. Świat zakłada, że turystyka będzie się stawała największym globalnym przemysłem, kryzysu nie będzie, a nowym i głównym napędem turystyki będą w najbliższej dekadzie wschodzące gospodarki, do których należy Polska.
2. Polska, jako duży, świetnie położony, dobrze rozwinięty, kompletny i atrakcyjny kraj w sercu Europy może stać się kontynentalną potęgą turystyczną. Ma ogromny, zaledwie tknięty kapitał turystyczny, który w kontekście przemian na świecie szybko nabiera wartości.
3. Problem polega na tym, żeby Polska, ucząc się na cudzych doświadczeniach i błędach, wykazała wyobraźnię i uniknęła własnych błędów, i żeby nie wpadła w pułapki związane z puszczonym na żywioł rozwojem turystyki.
4. Turystyka, sektor w Polsce nie doceniany, może stać się rakieta nośną rozwoju i promocji kraju, i większości jego regionów. Jest w stanie nadać kierunek oraz ton marce Polska.
5. Posiada najbardziej oczywisty i niepodważalny mandat do tej roli: odwołuje się bezpośrednio do oczywistych walorów kraju (położenie, uroda, dziedzictwo, kultura, ludzie), potrafi na tym zarabiać, i ułatwia zarabianie innym.
6. Turystyka może być ważnym filarem drugiego etapu modernizacji Polski, napędem jej odnowionego wizerunku i reputacji, instrumentem spajania Polaków w nowoczesną wspólnotę, która zna swój kraj, jest z niego dumna i potrafi przekonywać do niego innych.
7. W odróżnieniu od przekazów sygnowanych przez rząd, komunikaty sektora turystycznego są uważane przez opinię publiczną za wiarygodną, choć trochę podkolorowaną prezentację kraju. Wszyscy wiedzą i akceptują, że zadaniem turystyki jest pokazywanie ładniejszej strony rzeczywistości, i tego od niej oczekują.
8. Turystyka ma szczególną siłę oddziaływania. Inteligentna promocja turystyczna uszlachetnia całą ofertę kraju. Turystyka jako branża ma bardzo szerokie pole rażenia i wpływa na wiele pozaturystycznych wyborów dokonywanych przez konsumentów czy decydentów.
9. W Polsce trzeba stopniowo doprowadzić do strategicznego sojuszu turystyki z innymi udziałowcami narodowej reputacji, pozostałymi sektorami – kanałami komunikacyjnymi marki kraju.
10. Turystyka znakomicie prezentuje – poprzez sympatyczną ofertę produktową, usługową i marketingową – tożsamość kraju i najsukuteczniej kształtuje jego wizerunek.

- 
11. Polska wysyła o sobie w świat bardzo sprzeczne komunikaty, co powoduje wokół niej permanentne zamieszanie komunikacyjne i wizerunkowe. Szkodzi ono naszym interesom, także turystycznym, ponieważ zniechęca szeroką publiczność do Polski jako kraju nieprzewidywalnego i niepewnego.
  12. Paradoksy, kontrasty i sprzeczności są naturalne i nieuniknione, i muszą współistnieć. Kraj ma wiele różnych oblicz – wymiarów marki narodowej, które trzeba godzić i synchronizować. Temu służy idea Tożsamości Konkurencyjnej.
  13. Po dwóch dekadach przemian Polska dojrzała, aby zacząć rozwiązywać swoje paradoksy wizerunkowe, godzić różne wymiary swojej marki i nadawać im wspólną myśl i ton.
  14. Idea przewodnia marki *Polska*: „Creative Tension” (Twórcza Przekora, Energia, Dynamizm, Napięcie czy nawet Zwątpienie) jest ideą turystyki. Problem, jak ją zastosować w turystyce, jak wyrazić i jak wykorzystać jest problemem technicznym.
  15. Narodowa Strategia Tożsamości Konkurencyjnej może być zapoczątkowana na polu turystyki przez Polską Organizację Turystyczną (POT), i szybko rozwinięta przy okazji spodziewanej w najbliższej dekadzie dynamiki wydarzeń. Byłaby to dla Kraju i dla POT dobra i rozwojowa inwestycja, z wysoką i pewną „stopą zwrotu”.
  16. Samo tylko skoordynowanie przekazów wysyłanych przez różne kanały marki kraju wokół jednej – ogólnej, ale wspólnej idei „kreatywnej polskości” spowodowałaby, z prawdopodobieństwem bliskim pewności, widoczny wzrost wpływów z turystyki.
  17. Polskiej turystyce potrzebny jest przełomowy krok, żeby została w końcu dostrzeżona jako ważny, dochodowy i niezwykle rozwojowy sektor gospodarki.
  18. Mamy w turystyce większe niż w innych sektorach przewagi konkurencyjne, oparte na ogromnym, różnorodnym i atrakcyjnym kapitale turystycznym, wrodzonej gościnności i specyficznym magnetyzmie Polaków i Polski, który działa na ludzi i ich do nas przyciąga. To oznacza, że Polska ma duży kapitał markowy i może być silną marką turystyczną.
  19. Reputację kraju i jego wizerunek można zmieniać tylko w jeden sposób: trzeba poprawiać rzeczywistość, a potem z talentem komunikować to odbiorcom. Turystyka jest najlepszym do tego obszarem. Zadaniem promocji turystycznej marki Polski jest to komunikować.
  20. Ekspertyza pokazuje, że jest to nie tylko sensowne i konieczne, ale także możliwe. Prezentuje syntezę wyników różnych badań wizerunkowych marki Polska oraz wstępne założenia i sugestie dotyczące pozycjonowania turystycznej marki Polski.
  21. Badania jednoznacznie potwierdzają atrakcyjność turystyczną Polski, jej wielokierunkowy magnetyzm, ale jednocześnie dobitnie wskazują na słabość promocji i rozmycie wizerunku: Polsce potrzebna jest wyrazistość, ostateczne wydobywanie się z pokomunistycznej szarości percepcyjnej, uwydatnienie własnej inności.
  22. Najcenniejsze składniki kapitału turystycznego Polski to położenie, wielkość i piękna różnorodność, ludzie (w tym młodzież i diaspora), miasta, kultura, i sama nazwa Polska.

# SPIS ZAWARTOŚCI

STRESZCZENIE	3
SPIS TREŚCI	5
ROZDZIAŁ 1. WPROWADZENIE. TURYSTYKA JAKO SIŁA SPRAWCZA ROZWOJU KRAJU	7
1. Uwagi wstępne	6
2. Przyszłość turystyki do roku 2015 – kontekst AD 2008	9
3. Turystyczna Tożsamość Konkurencyjna Polski	22
ROZDZIAŁ 2. METODYKA I ŹRÓDŁA	29
1. Kwestie definicyjne	29
2. Marka a branding – cztery fundamentalne wymiary marki miejsca	31
3. Metodyka zastosowana przy opracowaniu ekspertyzy	34
4. Konkluzje metodyczne	40
ROZDZIAŁ 3. TURYSTYKA STRATEGICZNY WYMIAR MARKI NARODOWEJ	42
1. Rakieta nośna promocji kraju	42
2. Tożsamość Konkurencyjna – rola, znaczenie, istota	44
ROZDZIAŁ 4. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ	49
1. Ogólna ocena głównych założeń oraz przyjętych celów badań wizerunkowych przedstawionych przez POT	49
2. Trafność doboru badań	50
3. Synteza wyników badań	52
4. Wyniki badań a idea przewodnia marki Polska	55
5. Wnioski	57
ROZDZIAŁ 5. ZAŁOŻENIA DO POZYCJONOWANIA POLSKI JAKO CELU TURYSTYCZNEGO NA LATA 2009-2015	58

---

1.	Polska jako marka	58
2.	Odczarować stygmat „nieatrakcyjności”	60
3.	Brandingowe założenia strategii promocji turystycznej. Katalizatory promocji	62
ROZDZIAŁ 6. REKOMENDACJE DO POZYCJONOWANIA POLSKI JAKO CELU TURYSTYCZNEGO NA LATA 2009-2015		64
1.	Pozycjonowanie marki – wprowadzenie	64
2.	Wiązka rekomendacji do pozycjonowania turystycznej marki Polski (2009-2015)	67
3.	Creative Tension – pomysł na fundament turystycznej marki Polski	68

---

# ROZDZIAŁ 1

## WPROWADZENIE

### TURYSTYKA JAKO SIŁA SPRAWCZA ROZWOJU KRAJU

#### 1. UWAGI WSTĘPNE

##### 1. Turystyka jest częścią gospodarki

1. Turystyka, wbrew oczywistym faktom i wkładowi w rozwój gospodarczy kraju, jest w Polsce od wielu dekad niedoceniana, lekceważona i zgodnie z naukami niesławnej pamięci ekonomii politycznej socjalizmu zaliczana de facto do gorszej, „nieprodukcyjnej” sfery życia gospodarczego.
2. Do niedawna nawet oficjalnie traktowana była jako działalność społeczna, ze swoją naczelną organizacją społeczną pod nazwą PTTK (Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze) oraz stosownym (według ówczesnej pragmatyki dla działalności „nieprodukcyjnych”) organem państwowym – Głównym Komitetem Kultury Fizycznej i Turystyki (GKKFiT).
3. W encyklopediach uparcie definiowano ją jako „formę czynnego wypoczynku, realizowaną przez odbywanie wycieczek pieszych, kajakowych, kolarskich, narciarskich, motocyklowych, samochodowych, i in.; łączy cele poznawcze (krajoznawstwo) z elementami sportu”. I do dzisiaj nic się nie zmieniło.
4. Kilkanaście lat po zmianie ustroju, po otwarciu Polski na świat, po wejściu do Unii Europejskiej, po tym, jak miliony Polaków wydały miliardy dolarów na podróże turystyczne, a do Polski wpłynęły dziesiątki miliardów dolarów od turystów zagranicznych, po tym jak turystyka stała się dojrzałą branżą, a staje jednym z głównych filarów gospodarki (już przynosi przynajmniej 7% PKB, a za kilka lat będzie przynosić zapewne dwa razy tyle), w polskich encyklopediach dodaje się tylko, że „w świecie współczesnym turystyka jest czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego i życia kulturalnego” oraz wspomina, że „w wielu krajach dochody z turystyki stanowią znaczną część produktu krajowego brutto”.
5. Nic więc dziwnego, że narodowa organizacja turystyczna jest traktowana jako przedmiot rozgrywek drugoplanowych koterii politycznych i urzędniczych, i przez

---

dwa czy trzy lata nie ma gwarancji, że w ogóle istnieje. Być może ten stan rzeczy dobiega właśnie końca, a „Strategia promocji turystycznej Polski w latach 2009-2015” okaże się dla gospodarczej pozycji turystyki krokiem przełomowym.

6. Pracując nad marką narodową nieuchronnie dochodzi się do wniosku, że Polska ma wszelkie dane, aby stać się prawdziwą kontynentalną potęgą turystyczną – bo ma ogromny potencjał turystyczny, twórcze napięcie, rosnące w siłę i umiejętności samorządy, ogromny rynek już wokół siebie, kilkadziesiąt zupełnie różnych i w różny sposób atrakcyjnych regionów, miliony oddanych ambasadorów (wyjeżdżających i coraz dumniejszych z kraju Polaków), wielką diasporę, ambitną i kompetentną branżę turystyczną, wielkie jak nigdy dotąd pieniądze na promocję, a do tego mnóstwo konkretnych atutów, od nazwy kraju poczynając, a na tym, że „czas gra dla nas” kończąc.
7. Turystyka jest też najsilniejszym, najdonioślejszym i najskuteczniejszym z sześciu podstawowych marketingowych kanałów komunikacyjnych, jakimi dysponuje nasz kraj, i tak pozostanie przez kilka co najmniej lat.

## **2. Druga modernizacja Polski**

1. Wkraczamy właśnie w dwudziesty rok od rozpoczęcia transformacji ustrojowej i gospodarczej. Jej dotychczasowy bilans to wiele sukcesów i satysfakcji, zwłaszcza na poziomie indywidualnym oraz równie wiele porażek, przede wszystkim w działalności zbiorowej. Turystyka wypada w tym bilansie raczej dobrze.
2. W ciągu następnych dwudziestu lat powinniśmy skorygować usterki, dokończyć dzieło modernizacji i na trwałe ulokować się w unijnej czołówce.
3. Widać dzisiaj wyraźnie i boleśnie, że nie będzie to łatwe, przede wszystkim dlatego, że jesteśmy jako społeczność ciągle podzieleni, zdeintegrowani, posługujemy się różnymi językami i kodami, i nie mamy uzgodnionej wspólnej, marketingowej przynajmniej, wizji polskości i przyszłości.
4. Zaniedbaliśmy zwłaszcza stworzenie narodowej narracji, tożsamości narracyjnej – naszego mitu założycielskiego, wspólnej opowieści o Rzeczypospolitej.
5. Turystyka może być nie tylko filarem drugiej modernizacji Polski, jednym z głównych napędów jej konkurencyjności, atrakcyjności i wizerunku, ale także instrumentem spajania Polaków w nowoczesny naród, we wspólnotę, która zna, ceni i wierzy w swój kraj, i potrafi przekonać do niego innych – narracją faktów i doznań.



---

## 2. PRZYSZŁOŚĆ TURYSTYKI DO ROKU 2015 – KONTEKST AD 2008

### 1. (Nie)oczekiwana zamiana miejsc na rynku turystycznym

1. Jest dziś niepodważalnym, bo potwierdzanym zarówno przez bezpośrednią obserwację i zdrowy rozsądek, jak przez wszystkie statystyki, faktem, że tzw. wschodzące gospodarki, do których należy Polska, przekształcają dzisiaj światowy przemysł turystyczny i dokonują w nim „zmiany warty”, i to zarówno jako cele podróży, jak nowe i wielkie źródła turystów.
2. Laboratoryjną ilustracją tego zjawiska i przykładem zawierającym jego podstawowe komponenty jest Dubaj, małe „państewko” nad Zatoką Arabską, z ludnością porównywalną z populacją Łodzi, ale za to z już ogromnym portem lotniczym na parędziesiąt milionów pasażerów, i budowanym właśnie nowym lotniskiem (zaledwie 35 km od tego pierwszego), obliczonym na 120 mln pasażerów rocznie, które za 10 lat ma być najbardziej ruchliwym portem świata.
3. Władcy Dubaju, po ciężkich kalkulacjach na temat rozwoju swojego „kraju” postawili na turystykę, opierając się na założeniu, że jej napędem stanie się nieuniknione ich zdaniem i długotrwałe ożywienie gospodarcze wschodzących gospodarek. To nadchodzące ożywienie potraktowali nie tylko jako wielką nadzieję dla światowego, a więc także swojego przemysłu turystycznego, ale jako rzecz pewną, gwarantowaną logiką rozwoju świata. I postawili na ten scenariusz ogromne pieniądze i przyszłość swojego kraju. To ważna wskazówka, także dla Polski.
4. Dubaj dobrze wie, co czyni, bo pomimo swojej mizernej wielkości (powierzchnia 3900 km kw., mniejszy niż np. historyczna Warmia, a przy tym pustynia i właściwie jedno miasto) już wykazał kunszt marketingowy i przyciągnął uwagę świata swoimi nowatorskimi i ambitnymi projektami budowlanymi, imprezami sportowymi, prestiżowymi konferencjami czy rekordami Guinnessa.
5. Zastanawiając się nad strategią promocji turystycznej Polski warto poświęcić Dubajowi chwilę uwagi, ponieważ „kraik” ten znalazł się w sytuacji przymusowej – musiał określić strategię swojego rozwoju, ale miał na to w odróżnieniu od nas nieograniczone zasoby pieniędzy i dostęp do najlepszych doradców na świecie, mógł zatem znaleźć optymalne dla siebie rozwiązanie.
6. Inni zwykle nie mają takiego komfortu dochodzenia do decyzji. Dubaj jest szczególnie pouczającym przykładem dla Polski, zwłaszcza dla niektórych naszych regionów (np. Polska Wschodnia czy Lubuskie), które także muszą znaleźć swój sposób na karierę na rynku, a dysponują wielkim potencjałem turystycznym.
7. Dubaj jest w sytuacji specyficznej, należy do (siedmiu) Zjednoczonych Emiratów Arabskich, ale ma mikroskopijną część ich zasobów ropy, i uzyskuje z niej zaledwie 6% PKB. Musi więc znaleźć swój własny, różny od sąsiadów sposób istnienia. Dlatego właśnie dokłada wszelkich starań, żeby stać się regionalnym centrum finansów oraz centrum wysokiej klasy turystyki. Buduje więc na przykład trzy luksusowe kurorty na sztucznych wyspach w kształcie palm, a na innej sztucznej

---

wyspie ma jedyny na świecie hotel z siedmioma gwiazdkami i własnym lądowiskiem dla helikopterów. Ma także pierwszy kryty stok narciarski na Bliskim Wschodzie.

8. Wpływy z turystyki i podróżowania już dziś stanowią około 30% PKB Dubaju (w Polsce ok. 7%), ale jego władca chce, żeby były znacznie wyższe. Dlatego osobiście wspiera budowę Dubailandu, gigantycznego turystycznego kompleksu rozrywkowego złożonego z siedmiu światów tematycznych, który ma pobić swoją atrakcyjnością Disneyland. Do roku 2015 Dubailand ma przyciągać 15 mln turystów rocznie, co oznacza 40 000 dziennie (dla porównania – świetny rekord Wieliczki jest kilkanaście razy mniejszy).
9. Przypominamy, że rzecz dzieje się w maleńkim, pozbawionym naturalnych walorów „państewku” na skraju pustyni, a nie w kraju takim jak Polska – o przyjaznym klimacie, tętniącej życiem przyrodzie, otoczonym przez setki milionów potencjalnych konsumentów.
10. Jest więc nad czym się zastanowić i jest na czym zawiesić wyobraźnię. Zwłaszcza, kiedy planuje się rozwój turystyczny dużego kraju w sercu 600-milionowej, zamożnej i obficie konsumującej usługi turystyczne Europy.
11. Pomysł i potencjał Dubaju doceniła już zresztą WTTC (The World Travel & Tourism Council), główne lobby światowego przemysłu turystycznego, i dała temu praktyczny wyraz. Trzy miesiące temu właśnie w Dubaju WTTC zorganizowała swoje coroczne spotkanie najgrubszych ryb światowego przemysłu turystycznego.
12. Warto przy okazji zauważyć, że takie wydarzenia, pozornie oficjalne i urzędowe, mają dla kraju-gospodarza ogromne znaczenie promocyjne, większe niż wszelkie przepłacane kampanie reklamowe. Jedną z dobrych miar turystycznego sukcesu Polski będzie organizowanie u nas tego typu i kalibru spotkań.
13. Znamienne dla spotkania w Dubaju było to, że światowi koryfeusze turystyki z WTTC mieli mnóstwo powodów do zmartwienia (słaby dolar, wysokie ceny ropy i jedzenia, wisząca w powietrzu recesja w Ameryce, i zagrożenia recesyjne na całym globie, kryzys kredytowy po obu stronach Atlantyku), ale ich obrady, jak relacjonowały media, były „niemal radosne”.
14. Powody tej radości były dwa. Po pierwsze w Dubaju uznano, że Amerykanie, aczkolwiek skromniej i z mniejszym rozmachem, będą nadal podróżować i wydawać pieniądze.
15. Po drugie, co jeszcze bardziej dotyczy Polski, skonstatowano z ulgą, że nowym napędem światowych podróży i turystyki staną się nowi turyści, podróżujący do i z krajów wschodzących gospodarek. To oni zostaną nowym *Wanderlust* – napędzającą przemysł turystyczny klasą ludzi podróżujących z zamiłowania, i to oni z powodzeniem zastąpią poprzednią generację *Wanderlust* z wysoko rozwiniętych krajów starego Zachodu.

---

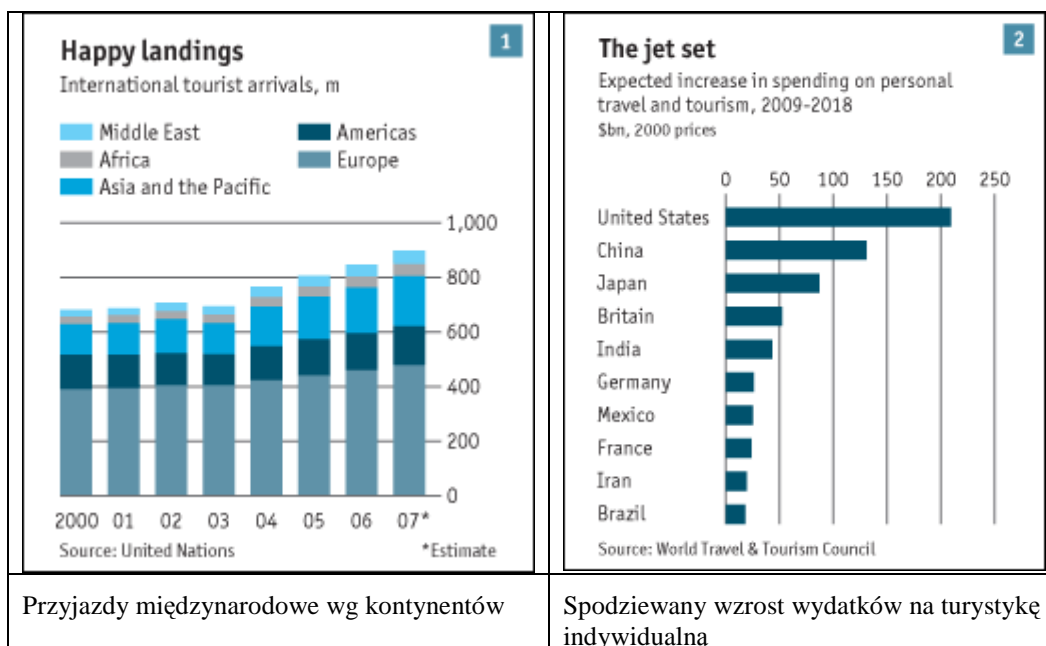
## 2. Polska i inni na linii startu

1. Wzrost wschodzących gospodarek oznacza trzecią kolejną rewolucję z serii wielkich zmian na rynku turystycznym, jakie nastąpiły w ciągu ostatnich 50 lat – erze względnego pokoju i prosperity na świecie, sprzyjającej podróżowaniu dla przyjemności, edukacji i robieniu interesów.
2. Pierwsza rewolucja zaczęła się w latach 1960-tych, a objawiła w formie tanich podróży lotniczych i wycieczek zorganizowanych. Zwiększające się dochody i prawie powszechny pokój pozwoliły wtedy podróżować ludziom mniej zamożnym, i to do najbardziej odległych części globu, i korzystać z oferty typu „all-in” (wszystko w cenie; podróż, hotele, wycieczki krajoznawcze, nurkowanie na rafie czy przejażdżki na wielbłądach).
3. Drugą rewolucję wywołało pojawienie się internetu, co umożliwiło milionom ludzi rezerwowanie lotów, hoteli, wynajmowanie samochodów i rezerwowanie zorganizowanych wycieczek bez kłopotliwej, i często zniechęcającej konieczności zadawania się z liniami lotniczymi i biurami turystycznymi.
4. Trzecia rewolucja właśnie trwa, a dotyczy szybko rozwijających się gospodarek wschodzących, od Dubaju, przez wielkie kraje określane jako BRIC (Brazylia, Indie, Chiny), kraje takie jak Korea Południowa czy Wietnam, po nowych członków UE, wśród których dominuje Polska. Te kraje zmieniają dziś radykalnie światowy rynek podróży i turystyki, i to zarówno jako docelowe miejsca podróży, jak dostawcy nowych i dostatecznie zamożnych turystów.
5. Co charakterystyczne, i korzystne dla Polski, mieszkańcy tych wchodzących do gry, nowowzbożonych krajów, powodowani własnymi kompleksami, ciekawością i solidarnością, najchętniej odwiedzają najpierw kraje podobne, rozwijające się równoległe z ich krajami.
6. Na przykład w 2007 roku Rosjanie odbyli prawie 35 mln zagranicznych podróży, a najczęściej odwiedzanymi przez nich krajami były Turcja, Chiny i Egipt. Jak widać, Polski nie ma w czołówce, a mogłaby łatwo być, gdyby nie okoliczności polityczne i nasze lekceważenie tego rynku.
7. Według WTTC turystyka i podróże to dziś największy już przemysł świata, jeżeli za kryterium przyjąć wkład w światowy PKB i poziom zatrudnienia. WTTC szacuje, że w 2008 r. światowa turystyka przyniesie 5.9 biliona dolarów (około 10% globalnego PKB) i będzie zatrudniała 238 mln ludzi (8 %). W ciągu dekady wg tych przewidywań zatrudnienie w turystyce wzrośnie do 296 mln osób (25%).
8. Unia Europejska jest jako całość potęgą turystyczną, a jej stary trzon to same turystyczne gwiazdy – z pierwszej „10” świata. Polska ma ambicje dogonić jak najszybciej we wszystkich dziedzinach średnią unijną. W turystyce może dokonać tego szybciej niż w innych dziedzinach, i z większym pożytkiem.

---

### 3. Statystyki z ograniczonym zaufaniem

1. Liczbowe ocenianie skali działania i oddziaływania turystyki, czy nawet wężej rozumianego przemysłu turystycznego, nie jest proste i ma charakter szacunków. Kiedy wrzuci się do jednego worka całość podróżowania i turystyki, jak to czyni np. WTTC, które próbuje uwzględnić wszystko, począwszy od linii lotniczych po kawiarnie, to nie zaskakuje, że suma wpływów jest ogromna (prawie 6 bln dolarów).
2. Jest także oczywiste, że turystyka stymuluje wiele innych sektorów gospodarki i kultury, gdzie z reguły nie ma możliwości uchwycenia skutków tych bodźców, bo np. sklepy nie sprawdzają czy obsługują turystów, podróżnych, biznesmenów czy po prostu miejscowych.
3. UNWTO – Światowa Organizacja Turystyki (Organizacji Narodów Zjednoczonych) monitoruje natomiast tylko przyjazdy turystów międzynarodowych. Wie zatem, dokąd turyści się udają, ale ma dużo mniejsze pojęcie skąd przybywają. Na dokładkę dane dotyczące podróżowania i turystyki, nawet pochodzące z krajów rozwijających się, są niewiarygodne, z tego choćby względu, że nie ma tam jeszcze dobrych modeli statystycznych, a mnóstwo profesji (np. indywidualni piloci wycieczek, sprzedawcy pamiątek czy przedstawicielki najstarszego zawodu świata) umyka oficjalnym statystykom, a także fiskusowi.
4. Bez względu jednak na trudności związane z definiowaniem i mierzeniem fenomenu turystyki (ruchu, usług, czy przemysłu turystycznego), wpływ turystyki na gospodarkę jest z każdego punktu widzenia ogromny, i ciągle rośnie. Dla wielu państw, także wysoko rozwiniętych, stanowi ona istotne źródło przychodów dewizowych. Wielu rozwijającym się oferuje skuteczną drogę wyjścia z biedy. Wszystkim pomaga odkrywać własne walory i przewagi konkurencyjne. Każdy wzrost turystyki generuje też – jak w żadnym innym sektorze – miejsca pracy.
5. Dlatego ekspansja i demokratyzacja turystyki w krajach rozwijających się jest nie do powstrzymania. Proces ten przyjmuje przy tym postać dodatniego sprzężenia zwrotnego: kiedy mieszkańcy tych krajów popracują dla przemysłu turystycznego, zarobią na tym i zobaczą, ile różnorodnych korzyści i przyjemności daje turystyka, to przy pierwszej sposobności sami stają się turystami.
6. Według UNWTO, mimo wiszącego od długich miesięcy w powietrzu kryzysu gospodarczego, międzynarodowe przyloty turystów wzrosły w 2007 r. o 6% i doszły do liczby 900 mln. W ciągu ostatnich dwóch lat wzrost wyniósł 100 mln.
7. W zeszłym roku na przykład, sam Bliski Wschód przyjął o 13% więcej międzynarodowych turystów niż rok wcześniej, co oznacza, że przyleciało tam 46 mln ludzi. Przyloty w region Azji i Pacyfiku podniosły się w ciągu roku o 10%, do 185 mln turystów, przy czym większość to były przyjazdy z tego właśnie regionu. Afryka odnotowała wzrost o 8% (do 44 mln przylotów). UNWTO przewiduje, że w tym roku wzrost międzynarodowej turystyki będzie najszybszy właśnie w krajach Azji i Pacyfiku.



8. Wszelkie przewidywania dotyczące rozwoju turystyki są oczywiście mniej wiarygodne niż prognozy w innych przemysłach, przede wszystkim dlatego, że jest ona bezradna wobec katastrof naturalnych czy ataków terrorystycznych. Wszelkie przewidywania obstawiają jednak dynamiczny wzrost turystyki.

#### 4. Słaby dolar nie zabije turystyki – budzi się nowy rynek

1. W ciągu najbliższych paru lat światowy przemysł turystyczny utraci zapewne część swoich wieloletnich klientów w bogatych krajach Zachodu, a Zachód przestanie być tak pewnym, jak dotąd źródłem wzrostu. Najbardziej bolesna może być dla branży turystycznej ciągle nieziszczona do końca recesja w USA.
2. Trzeba przy tym pamiętać (w Polsce zwłaszcza, bo możemy się tego uczyć od USA), że około 85% amerykańskiej turystyki i podróży stanowią dzisiaj wyjazdy krajowe. Ciągle też tylko co piąty Amerykanin posiada paszport. 80 % Amerykanek i Amerykanów jest więc cały czas do „wyciągnięcia” z Ameryki w świat. Aby wyciągnąć ich za granicę potrzeba jednak znacznie atrakcyjniejszych niż dotąd zachęt. Dla Polski to znowu wskazówka, choćby dlatego, że wśród tych do wyciągnięcia jest wielka amerykańska Polonia.
3. Dlatego tak ważna we wszystkich kalkulacjach turystycznych jest w przypadku Polski nasza wielomilionowa diaspora – Polonia nie tylko amerykańska. Diaspora ma znakomicie zwiększony w porównaniu z obcymi potencjał emocjonalny i wrażliwość, żeby ulec nowym urokom starego kraju – trzeba jej tylko dać powody. Jest to jeden z fundamentalnych naszym zdaniem celów promocji turystycznej Polski.

- 
4. Świat, mimo wszelkich obaw, mocno wierzy w turystykę. Chociaż firma marketingowa WorldHotels stwierdziła w pierwszym kwartale 2008 r. 15% spadek wpływów z przyjazdów Amerykanów do europejskich hoteli, a niektóre europejskie hotele już oferują Amerykanom pokoje po kursie 1:1 (euro/dolar), przemysł turystyczny ufa, że ludzie będą nadal podróżować, nawet jeśli będą wydawać mniej, ponieważ „jedną z ostatnich rzeczy jaką ludzie robią jest skracanie sobie wakacji”.
  5. Większość europejskich turystów, odwrotnie niż Amerykanie, korzysta oczywiście na mocnym euro. A w samej Europie pojawiły się też nowe turystyczne pozytywy. Rozwój tanich linii lotniczych pobudził na masową skalę krótkie wakacje. Rozszerzenie strefy Schengen znakomicie ułatwiło podróże w jej granicach (choć równie znakomicie zastopowało np. przyjazdy do Polski ze Wschodu). Takie wydarzenia jak Euro 2008, Expo w Saragossie czy Liverpool jako europejska stolica kulturalna utrzymują europejski rynek we względnie dobrej formie. To sprawia, że UE pozostanie największym udziałowcem globalnej turystyki, ze swoimi 27,5% udziału w światowym rynku i ponad 10% udziałem w zatrudnieniu w przemyśle turystycznym.
  6. W Europie widać oczywiście spowolnienie ekonomii i negatywny wpływ wysokich cen ropy. Rosną ceny biletów lotniczych, a niektóre linie (np. easyJet) odnotowują straty. Oznacza to w rezultacie, że według przewidywań turystyka w UE wzrośnie tylko około 2%, w porównaniu z ogólnoswiatowym wzrostem na poziomie 3-4% (wg WTTC).
  7. Dlatego właśnie przemysł turystyczny stawia na wschodzące gospodarki i rynki. Są one zresztą nie tylko coraz lepszymi miejscami do odwiedzania, ale także same zapewniają innym miejscom coraz więcej gości.
  8. Według prognoz McKinsey'a, który zwykle się nie myli, do połowy następnej dekady prawie bilion ludzi na świecie przekroczy magiczny próg rocznego dochodu 5000 \$ – granicę, za którą zaczynają się wydatki na wakacje i podróże. Siła nabywcza konsumentów w krajach rozwijających się wzrośnie wtedy z 4 bilionów \$ w 2006 r. do ponad 9 bilionów \$ (dzisiejsza siła nabywcza Zachodniej Europy).
  9. Spora część tej nowej siły nabywczej zostanie skierowana na podróżowanie – po kraju lub za granicę. Dlatego już dziś zachodnie firmy masowo instalują się w krajach rozwijających się, przygotowując się do obsługi milionów nowych turystów. Bliski Wschód, Indie, Chiny ruszają w świat, ale także świat rusza do nich.
  10. W zeszłym roku zarejestrowano na rynku światowym 47 mln chińskich turystów (o 5 mln więcej niż liczba zagranicznych wizyt w Chinach). Chińczycy odbyli też 1.6 miliarda podróży krajowych. Według przewidywań WTTC, popyt Chin na podróże i turystykę zwiększy się w następnych 10 latach czterokrotnie. Na razie Chiny ustępują jeszcze w światowym rankingu miejsca USA, ale do 2018 staną się pierwszym turystycznym klientem świata.
  11. Inne, mniejsze od Chin wschodzące gospodarki bardzo się ożywiły turystycznie na myśl o sile nabywczej chińskich turystów. Meksyk na przykład już uruchomił

---

bezpośrednie połączenie lotnicze pomiędzy Mexico City i Szanghajem. W Wietnamie, nowej gwiazdce turystyki, Chińczycy i inni azjatyccy turyści wyprzedzają już liczebnie turystów z Zachodu (ponad pół miliona przyjazdów z Chin, tyle samo z Południowej Korei, ponad 400 000 z Ameryki). Sama Tajlandia chce przyjąć w tym roku 1.3 mln Chińczyków.

12. Same Chiny uczyniły z przemysłu turystycznego swój narodowy priorytet rozwojowy. Żeby przyspieszyć rozwój turystyki i związanych z nią sektorów gospodarki, budują drogi, dworce i lotniska. Do 2020 r. chcą np. oddać do użytku 97 nowych lotnisk (teraz mają 142). Liczba lotnisk o rocznej przepustowości ponad 30 mln pasażerów wzrośnie wtedy w Chinach z 3 do 13.
13. Kolejny azjatycki gigant, Indie, na razie raczkuje turystycznie, z zaledwie 5.5 mln zagranicznych gości rocznie, i mniej niż 10 mln własnych obywateli podróżujących za granicę. Ale za to aż 600 mln Hindusów odbywa podróże po kraju. Indie budzą się turystycznie, i za parę lat będą kolejną potęgą rynku, a najwięksi touroperatorzy świata już tam intensywnie inwestują.
14. Polska branża turystyczna powinna zwrócić baczną uwagę na Indie, bo może to być niezwykle korzystny partner turystyczny, także dlatego, że istnieje u nas pozytywny mit Indii, Polacy lubią Indie i ich mieszkańców, a Hindusi dobrze się w Polsce czują.

## **5. Chmury na horyzoncie**

1. Jeżeli coś może zatrzymać tę turystyczną rewolucję, to przede wszystkim brak stabilności politycznej i terroryzm. Kenia na przykład, kraj uzależniony od turystyki, straciła w tym roku około połowy swojego turystycznego biznesu w wyniku długiego zamieszania po wyborach w grudniu 2007 r.
2. Drugim zagrożeniem dla rozwoju turystyki są katastrofy naturalne – trzęsienia ziemi, powodzie, tsunami, tornada, susze. Dlatego m.in. czas gra dla nas – bezpieczeństwo staje się wartością poszukiwaną, a Polska jest bezpieczna.
3. Kolejną przeszkodą na drodze wzrostu turystyki jest coraz poważniejsza i rosnąca w krajach Zachodu troska o środowisko naturalne. W latach 1960-tych i 1970-tych, kiedy turystyka rozwijała się gwałtownie w Ameryce i Zachodniej Europie, niewielu ludzi i niewiele rządów zastanawiało się nad konsekwencjami tego wzrostu dla swoich krajów, regionów czy dla całej planety. Dzisiaj to się zmieniło, bo świat odkrył, że krajobrazy czy obszary zielone nie mogą być traktowane jak przebój jednego sezonu, a żywiołowa, pazerna i niekontrolowana turystyka może być także niebezpieczna i szkodliwa.
4. Przemysł turystyczny jest np. źródłem 5-6% całej emisji dwutlenku węgla do atmosfery. I jest tym autentycznie i strategicznie zaniepokojony. Co bardziej świadome agencje turystyczne zaczynają już mierzyć i analizować emisję zanieczyszczeń turystycznych, i usiłują jakoś sterować podejmowaniem „zrównoważonych rozwojowo” decyzji przemysłu turystycznego („czy naprawdę

---

potrzebujesz czystego ręcznika każdego dnia?” w hotelach to drobnutki przejaw tego trendu). Nawet linie lotnicze zamawiają na kierunki turystyczne bardziej „ekologiczne” samoloty (np. Nowa Zelandia).

5. Znany dobrze w Polsce Marriott jest dobrym przykładem tej tendencji. W kwietniu ta globalna firma hotelowa podpisała z brazylijskim stanem Amazonia porozumienie w sprawie ochrony 1.4 mln akrów zagrożonych amazońskich lasów i mieszkającej tam społeczności Indian, przy czym Marriott wyasygnował na to 2 mln \$. Sam Marriott postanowił natomiast zredukować o 25% zużycie wody i energii w swoich hotelach. To już nie słowa, a czyny. A także wskazówka dla polskiej (?) branży hotelarskiej.
6. Trzeba oczywiście pamiętać, że przy wszystkich tych uwarunkowaniach i zabiegach wschodzące gospodarki są na dorobku, i są znacznie bardziej zainteresowane szybkim wzrostem niż ekologią. Turyści czy wczasowicze, skądkolwiek pochodzą, także nie zrezygnują w swej masie z latania czy jeżdżenia. Dowody na to, że sumienie w kwestii ochrony środowiska gra wielką rolę w planowaniu podróży są na razie skromne. Świat się nadal kręci jak dotąd, tylko szybciej. Mieszkańcy Zachodu mieli swoje dekady turystycznej koniunktury i zabawy. Teraz chce to przeżyć reszta świata – znacznie większa niż stary Zachód.
7. I to jest turystyczna szansa dla Polski. Polska może być tym razem mądra przed szkodą.

## **6. Możemy uniknąć cudzych błędów**

1. Panuje dobrze uzasadnione i powszechne w kręgach poinformowanych przekonanie, że turystyka może się stać być pierwszorzędnej wagi, doskonałym i wieloletnim paliwem następnego etapu modernizacji Polski oraz rozwoju polskich miast i regionów.
2. Polska jest dużym i kompletnym krajem – wyposażonym we wszystkie potrzebne do rozwoju atrybuty, atrakcyjnym, magnetyzującym, złożonym z kilkunastu dużych i całkowicie różnych geograficznie, kulturowo i historycznie regionów. Doskonale położonym i łatwo dostępnym, w samym sercu Europy, z tysiącletnią kulturą, przebogata historią, fascynującą i ciągle nie zniszczoną przyrodą, czterema, a czasami nawet sześcioma porami roku, bogatą i niebanalną kuchnią, gościnnymi ludźmi, a przy tym krajem bezpiecznym pod każdym prawie względem.
3. Są to proste, ale niedoceniane atuty, które na rynku stają się źródłami przewagi konkurencyjnej. Na przykład wspomniane „bezpieczeństwo” jest walorem coraz rzadszym i bardziej poszukiwanym, choćby dlatego, że radykalnie zmienia się struktura demograficzna turystów – podróżuje coraz więcej ludzi starszych, zamożnych, nastawionych na stosowne dla nich formy turystyki i rozrywek. Bezpieczeństwo jest ich wymaganiem podstawowym („Podróż z happy endem” odpada).



- 
4. Polska ma ogromny, tknięty zaledwie potencjał turystyczny, zupełnie nieograny, często jeszcze nie ujawniony albo nawet nieodkryty, który – jak każde dobro rzadkie i unikalne – nabiera szybko wartości, staje się właśnie kapitałem.
  5. Różne są tego przyczyny, od prostej naiwności (np. „co może być ciekawego w takim starym drewnianym kościółku, jak u nas w Barcicach”) do skomplikowanej polityki (np. systemowe „ukrywanie” obiektów, turystycznie atrakcyjnych, ale niesłusznych politycznie, np. pruskiego dorobku w czasach PRL).
  6. Kapitał turystyczny jest czasami chimeryczny i pojawia się zupełnie nieoczekiwanie. Na przykład w International Herald Tribune z 9.4.2008 w dużym artykule zatytułowanym „A tourist attraction: Korean ex-president” opisano nowy fenomen turystyczny Korei Płd. Przykład może być proroczy, a na pewno dla Polski ciekawy.
  7. Polega on na tym, że od wielu miesięcy do maleńkiej, prowincjonalnej i dalekiej wioski, gdzie osiadł po opuszczeniu urzędu były prezydent Korei (mało zresztą popularny kiedy rządził) ciągną z całego kraju każdego dnia tysiące koreańskich rodzin (dosłownie – do 20 000 osób dziennie). Nikt nie był w stanie tego przewidzieć, i nigdy jeszcze w Korei nic podobnego się nie zdarzyło.
  8. Polska wchodzi dopiero na pole turystyki jako sektora rozwojowego kraju, i tak naprawdę nasza świadomość możliwości związanych z turystyką jest jeszcze daleko niepełna. Także pełny turystyczny remanent Polski jest dopiero przed nami. Powinien to być zresztą, jak widać, remanent permanentny – potencjał turystyczny ciągle powstaje lub się nieoczekiwanie ujawnia – rynek turystyczny jest coraz bardziej dynamiczny.
  9. Najważniejsze jest, żeby turystyczny potencjał Polski zacząć traktować jako narodowy kapitał – dobro, które powinno pozostawać w miarę nietknięte, a przy tym musi pracować i zarabiać, a także samo się pomnażać (na tym polega istota kapitału).
  10. Zrozumienie przez nasz przemysł turystyczny i polityków pojęcia „kapitał turystyczny” jest jednym z kluczowych warunków rozwoju turystyki.
  11. Najwięksi ekonomiści, jak Adam Smith, byli przekonani, że kapitał jest głównym motorem napędowym gospodarki rynkowej. W swoim epokowym „Bogactwie narodów” A. Smith wyjaśniał, że aby nagromadzony majątek mógł stać się czynnym kapitałem umożliwiającym dodatkową produkcję, musi być ustalony i urzeczywistniony w pewnym przedmiocie, który „trwa przynajmniej przez jakiś czas po ukończeniu tej pracy. Jest to więc jak gdyby pewna ilość zgromadzonej i zakumulowanej pracy, którą można w razie potrzeby wykorzystać przy innej okazji”.
  12. Właśnie mamy taką okazję, żeby różnorodne walory zgromadzone na ziemiach polskich przekształcić w turystyczny kapitał RP. Trzeba tylko pamiętać o odkryciu Smitha: kapitałem nie są same nagromadzone aktywa, ale tkwiący w nich potencjał – możliwości uruchomienia nowej lub dodatkowej „produkcji”.

- 
13. Okazja dla Polski wynika z faktu, że na przełomie wieków skończył się w turystyce ostatecznie podział świata na rozwinięty i dominujący Zachód oraz potulną resztę. Szczególnie widać to właśnie w turystyce. Podczas gdy Zachód, po dekadach turystycznej prosperity, dostał zadyszki, wschodzące gospodarki, do czołówki których należy Polska, wchodzą w okres turystycznego boomu, i już zaczynają przynosić swoim krajom ogromne i wszechstronne korzyści, a obiecują jeszcze większe.
  14. Zjawisko stało się tak wyraźne, że wiele miejsca poświęcają mu najpoważniejsze media, jak *The Economist*, tygodnik nie tylko profesjonalny i godny zaufania, ale od ponad półtora wieku bezbłędnie wyczuwający światowe tendencje i trendy.
  15. Niedawno *The Economist* obszernie opisał aktualną sytuację turystyki światowej i rokowania na najbliższą dekadę. Jego głównym spostrzeżeniem była udokumentowana teza, że to kraje wschodzące zapobiegą wiszącemu w powietrzu światowemu kryzysowi turystycznemu, a same na tym ogromnie wygrają, pod warunkiem jednak, że nie skopiują błędów popełnionych w poprzednim stuleciu przez „dojrzałe” turystycznie rynki (takie jak śródziemnomorskie – Hiszpania, Grecja, Włochy, Portugalia).
  16. W europejskich krajach śródziemnomorskich turystyka jest od wielu dekad wielkim i bardzo dochodowym biznesem, ale po latach uniesień nie jest już tam kochana. Jest dziś nawet oskarżana o mnóstwo grzechów – psucie krajobrazu, zanieczyszczanie powietrza, niszczenie przyrody, dewastowanie plaż, deprawowanie miejscowych obyczajów, naruszanie norm moralnych, itp. Podkreśla się przy tym, że jest to z znacznym stopniem „zasługa” samych tych krajów, ich rządów centralnych i regionalnych.
  17. Rzeczywiście, od lat 1960-tych rządy Hiszpanii, Portugalii, Włoch czy Grecji zachęcały do budowy hoteli, moteli, restauracji i innych obiektów infrastruktury turystycznej, bo wydawało im się to najszybszą i najprostszą drogą do dogonienia zamożniejszej Północy. Wywołało to 40 lat karkołomnego rozwoju przemysłu turystycznego, który spowodował na przykład, że rozległe odcinki hiszpańskiego wybrzeża zostały dosłownie zabetonowane, zamieniając urocze Costa del Sol w bezduszne Costa del Concrete (Betonowe Wybrzeże).
  18. Przyciągnięto wprawdzie milionowe hordy turystów poszukujących słońca, morza, piasku i taniego wina, ale po kilku latach setki miejsc, jak niektóre greckie wyspy, zaczęło przypominać podróbki Hong Kongu – zapchane, zatłoczone, zadymione, z wielopiętrowymi bezdusznymi hotelami i korkami ulicznymi.
  19. Sporo firm i ludzi z branży turystycznej zarobiło na tym duże pieniądze, ale po latach nawet oni zaczęli dostrzegać swoje błędy, widząc jak prymitywna komercja, tandeta, brzydota i hałas odstrasza gości.
  20. Także rządy przejrzały na oczy, i np. w Hiszpanii rząd zaniepokoił się do tego stopnia o przyszłość hiszpańskich plaż, że sam zaczął wykupywać całe odcinki wybrzeża Morza Śródziemnego, żeby uniemożliwić położenie na nich łapy chciwym deweloperom.

---

## 7. Zaufać doświadczonym

1. Główna rada, jaka wynika z raportu The Economist dla Polski i innych wschodzących krajów w zakresie rozwoju turystyki jest taka, że ponieważ turystyka jako napędowy sektor gospodarki jest w tych krajach bliska eksplozji rozwojowej – podobnej jak kilka dekad temu na Zachodzie – rządy tych państw powinny wziąć pod szczególną rozwagę lekcje wynikające z doświadczeń krajów, które to już przeżyły. Zwłaszcza, że w następnych dwóch dekadach wzrost turystyki we wschodzących gospodarkach będzie dwu lub trzykrotny wyższy niż w krajach wysokorozwiniętych.
2. Dla krajów rozwijających się, a więc i dla nas, jest to niewątpliwie z jednej strony powód do radości i wielka szansa. Masowe podróżowanie stało się ważnym sposobem rozwoju, a także jednym z przejawów i owoców rosnącego bogactwa. Podróże dla doświadczenia, dla odkrywania innych miejsc, dla jedzenia czy kultury, wreszcie dla czystej przyjemności świadczą o zamożności, demokracji, aspiracjach, poprawiającym się samopoczuciu ludzi.
3. Jest jednak także druga strona tego zjawiska – realne niebezpieczeństwo, że żywołowy, pazerny i niekontrolowany rozwój turystyki zniszczy właśnie to, po co ludzie podróżują, co lubią i coraz bardziej cenią – oryginalne miejsca, autentyzm, regionalne style życia, pierwotne piękno i urodę.
4. Wschodzące gospodarki, co dobrze znamy z własnego doświadczenia, patrzą podejrzliwie, kiedy kraje rozwiniętego świata pouczają je, żeby zachowywały się racjonalnie i odpowiedzialnie. Same przecież robiły dokładnie odwrotnie. Dlaczego więc my mamy zrezygnować z przyjemności i nie eksploatować swoich naturalnych zasobów i walorów? Jaki one, bogate kraje Zachodu, mają w tym interes, bo bezinteresowne na pewno nie są?
5. No mają, bo doktryna zrównoważonego rozwoju jest tam coraz bardziej autentyczna, bo uświadomiono sobie, że zasoby naturalne służą wszystkim, a ich zanikanie czy psucie wszystkich dotyka i wszystkich zuboża, a świadomość wzajemnego uzależnienia ekologicznego jest coraz powszechniejsza.
6. Nieskazitelnie czysta, trudno dostępna, cichutka plaża z małym luksusowym, rodzinnym hotelikiem czy leśniczówka w krainie lasów i jezior stają się tym, czego bogaci ludzie z Zachodu coraz bardziej potrzebują, i za co są gotowi płacić coraz większe pieniądze.
7. Tendencja ta jest trwała, choć oczywiście zderza się z praktycznym, koniunkturalnym, ale nieuniknionym spojrzeniem „miejscowych”. Lokalni rolnicy czy rybacy nie myślą o szczęściu ludzkości, ale woleliby, i to szybko, nową szkołę dla swoich dzieci, nowy dworzec autobusowy lub supermarket, a te mogą powstać raczej wtedy, kiedy będzie duży ruch i dużo ludzi.
8. Turystyka masowa kusi, chociaż wcale nie jest takie oczywiste, że jej szybki rozwój jest naprawdę w długofalowym lokalnym interesie ekonomicznym. Często zresztą nie jest.

- 
9. Jeśli rząd dopuszcza do zmarnowania naturalnego środowiska, i poprzez nieprzemyślaną politykę oraz błędne czy pochopne bodźce powoduje nieodwracalne zmiany w potencjale turystycznym, to tak, jakby manager odpowiedzialny za nasze inwestycje wypłacał nam duże dywidendy z naszego własnego kapitału nie czekając na zyski. Takie pieniądze są oczywiście na krótką metę miłe i atrakcyjne, ale w długiej perspektywie oznaczają zawsze straty.
  10. Polskie przysłowie mówi: „łatwo przyszło – łatwo poszło”. To jednak nie jest dobry sposób na rozwój turystyki.

## **8. Kapitał wymaga troski i wyobraźni**

1. Podstawowe ostrzeżenie, jakie ma The Economist dla Polski i innych podobnych krajów, a wynikające ze złych doświadczeń Zachodu, gdzie przez lata nikt nie zwracał uwagi na ochronę kapitału turystycznego, brzmi: nie powtórzcie tych błędów, bo są one nie tylko niezwykle kosztowne, ale nieodwracalne w skutkach.
2. Problem wynika m.in. stąd, że piękny zalew, mierzeja, malownicza zatoka, gotyckie miasto, nienaruszona puszcza i czysta woda nie mają jednego indywidualnego właściciela – są wspólne. Globalna firma hotelarska, która wznosi 1000-pokojowe monstrualne obiekty płaci oczywiście za działki, cegły czy zaprawę, ale nie płaci za spaskudzenie niepowtarzalnego krajobrazu czy widoku ani za zdeptanie wydm, zanieczyszczenie powietrza, za dewastację historycznych ruin przez tłumy turystów czy za utratę duszy i klimatu miasta.
3. Doświadczenia Zachodu przypominają, że pytanie, jakie trzeba sobie zadawać stawiając na rozwój turystyki (a zwłaszcza odpowiadając za ten rozwój), brzmi: jaką turystykę chcemy mieć za 20-30 lat? A nie: jaka turystyka przyniesie najwięcej doraźnych profitów w przyszłym sezonie.
4. W Polsce dopiero zaczynamy uczyć się prawdziwej turystyki i biznesu turystycznego – raczkujemy w tej dyscyplinie. W ciągu kilku lat nauczymy się, zbierzemy doświadczenia i zmadrzejemy. Czas gra dla nas – takie miejsca jak Polska rosną w cenie, a co rzadkie, oryginalne i nieznanne nabiera atrakcyjności. Musimy wykazać wyobraźnię i cierpliwość, i dobrze przygotować się do turystycznych żniw.
5. Na przykład, co podkreśla raport The Economist, turyści ze wschodzących rynków (czyli najliczniej napływający na rynek) mają przez kilka lat swoje własne preferencje i upodobania, ukształtowane w poprzedniej epoce. Rosjanie na przykład lubią spędzić dwa tygodnie na słonecznej plaży, urządzając dzikie przyjęcia i robiąc astronomiczne zakupy. Chińczycy ponad morze i piasek preferują podróże do miast. Ludzie z krajów Zatoki Arabskiej podróżują całymi rodzinami i oczekują halal – jedzenia przygotowywanego zgodnie z prawami islamu. Polacy tłumnie jeżdżą w modne i egzotyczne miejsca, znane z filmów, plotek towarzyskich czy zaleceń trendsetterów.

- 
6. Jest to jednak stan przejściowy, który minie jak mija choroba dziecięca. Wraz z doświadczeniem, wyrobieniem, dobrą koniunkturą ekonomiczną ci nowi na turystycznym rynku i liczni turyści będą coraz podobniejsi do obytych zachodnich Europejczyków czy Amerykanów, którzy szukają w podróżach jakości przeżyć – krajobrazów, czystego środowiska, smaków historii, swoich własnych korzeni, doznań kulturalnych i kulturowych, oryginalności czy unikatów, w końcu swojego gatunku adrenaliny.
  7. A przede wszystkim najbardziej dziś pożądanym na rynku produktów i usług – dla zdrowia, urody i młodości. To zresztą według nas – po uzupełnieniu o „bezpieczeństwo” – jeden z głównych możliwych i sensownych kierunków pozycjonowania turystycznego Polski. Możemy być mekką turystyki zdrowotnej.
  8. Podstawowe ostrzeżenie, jakie wynika z doświadczeń krajów najbardziej kompetentnych w dziedzinie turystyki, bo zarabiających na niej krocie, i sławnych dzięki niej na cały świat jest następujące: *Troszczcie się o kapitał turystyczny, jak o najcenniejszy skarb narodowy. Jeśli zniszczycie swoje dziedzictwo i krajobrazy, to szybko przyjdzie czas, że będziecie tego żałować.*
  9. Dowodów jest wiele, na przykład z Meksyku. Karaibskie wybrzeże tego kraju było kiedyś naturalnym rajem. Potem zostało wystawione „na sprzedaż”. Jego dane „zostały zapisane w rządowym programie komputerowym”, który wypluł pomysł na turystyczną kopalnię złota – powstało na Jukatanie słynne Cancun. Obecnie Cancun ma około 24 tysięcy pokoi hotelowych, 4 mln gości rocznie i przeciętnie około 190 samolotów dziennie. „Masowa turystyka wymaga masowej rozbudowy, ale nie należy zabrukowywać rajów, żeby zrobić parking” konkluduje The Economist.
  10. Kiedy tanie linie lotnicze we wczesnych latach 90-tych pobudziły do masowego podróżowania miliony mieszkańców Europy Zachodniej. Niemiecy i Brytyjcy ambasadorowie w krajach turystycznych, np. w Grecji, dzwonili latem do siebie pod koniec każdego tygodnia, żeby porównywać statystyki wykroczeń, przestępstw i złego zachowania swoich obywateli. Zwycięzcy nie wyłoniono. Przypieczeni słońcem Brytyjczycy i Niemcy równo się upijali, zakłócali miejscowym spokój, gubili pieniądze i paszporty, wywoływali awantury i bójki w plażowych barach i masowo lądowali na miejscowych posterunkach policji. Trwało to kilka lat. Mamy już pierwsze podobne polskie doświadczenia, na przykład w Krakowie, wiemy więc czym to pachnie.
  11. Dlatego trzeba zawsze pamiętać, że „nie od razu Kraków zbudowano”. Do turystyki trzeba dorosnąć, a biznesu turystycznego trzeba się nauczyć, pamiętając przy tym, że jest to nauka ustawiczna.
  12. Co warto podkreślić, to że w turystyce mamy jako kraj większe przewagi i szanse niż w innych dyscyplinach gospodarczych, właśnie z powodu ogromnego, różnorodnego i atrakcyjnego kapitału oraz wrodzonej gościnności.
  13. Sam kapitał do sukcesu na rynku nie wystarcza, ponieważ jest go na świecie w nadmiarze. Potrzebna jest jeszcze umiejętność uwodzenia rynku – marketingu

---

markowego. Dlatego konieczne jest myślenie o polskiej turystyce w poetyce budowania marek – od marki kraju do marki rodzinnego hoteliku.

### **3. TURYSTYCZNA TOŻSAMOŚĆ KONKURENCYJNA POLSKI**

#### **1. Turyści rządzą rynkiem**

1. Świat stał się nieprawdopodobnie mobilny, a podróże do innych krajów i miejsc, do niedawna przywilej bogatych, stały się oczywistą oczywistością i dziś są już dostępne dla ponad miliarda ludzi. Za kilka lat będzie to dwa miliardy.
2. Ci ludzie, turyści i potencjalni turyści, stanowią prawdziwą „sól” rynku, ponieważ swoją siłą nabywczą rządzą dziś w znacznym stopniu gospodarką, a za pomocą swoich portfeli podejmują najważniejsze dla gospodarki decyzje – kupują lub odrzucają, przesądzając kto przeżyje na rynku, a kto nie ma szans.
3. Przy tym znaczna część ich decyzji zakupowych wynika z działania tzw. efektu kraju pochodzenia (szerzej: efektu miejsca pochodzenia – nazwa miejsca „sprzedaje”), ucieleśnianego przez reputację i wizerunek kraju (Made in Japan, Swiss made).
4. Efekt kraju pochodzenia to jedna z wielu korzyści, jakie kraj czerpie ze swojego dobrego wizerunku i dobrej reputacji. Reputacja kraju istotnie wpływa jednak tylko na wybory rynkowe dokonywane przez świadomych, czyli dostatecznie poinformowanych i dostatecznie zasobnych konsumentów.
5. „Lepiej poinformowani” konsumenci to kategoria zasadniczo tożsama z kategorią „turyści” oraz „potencjalni turyści”. To ludzie, którzy podróżują dla przyjemności lub korzyści albo mają takie możliwości i tylko czekają na okoliczności lub impuls, żeby zacząć podróżować.
6. Wizerunek kraju ma dzisiaj przemożny wpływ zarówno na jego obecny status jak na przyszły rozwój. Dzieje się tak, ponieważ ludzie odbierają dany kraj (a ogólnie świat) i podejmują decyzje nie na podstawie faktów (bo ich przeważnie nie znają), a na podstawie wiedzy zasłyszanej lub własnego, ułomnego postrzegania rzeczywistości. Postrzeganie to w ogromnej części wynika z ich osobistych doświadczeń, głównie turystycznych, z tego co sami widzieli, przeżyli, czego doznali i co zapamiętali. A pamięta się przeważnie wrażenia i „klisze” – stereotypy i mity.
7. „Człowieka do zakupu czegokolwiek zawsze motywują dwa rodzaje powodów – te słuszne i te prawdziwe” lubi powtarzać za słynnym amerykańskim bankierem J.P. Morganem teoretyk Tożsamości Konkurencyjnej Simon Anholt. Turystyka ma szczególną zdolność podpowiadania tych „prawdziwych” powodów.

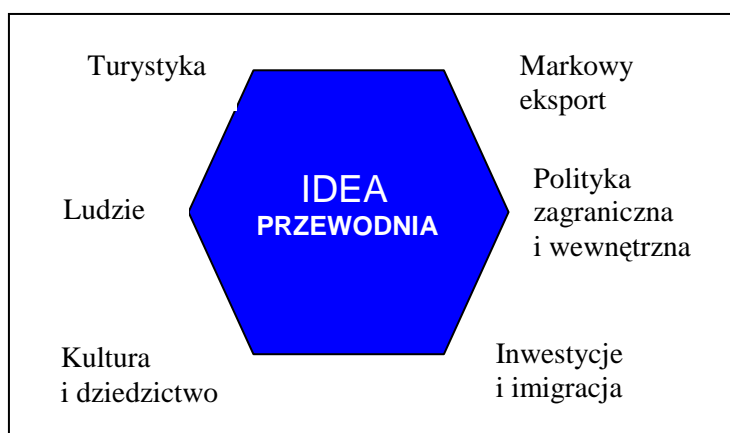
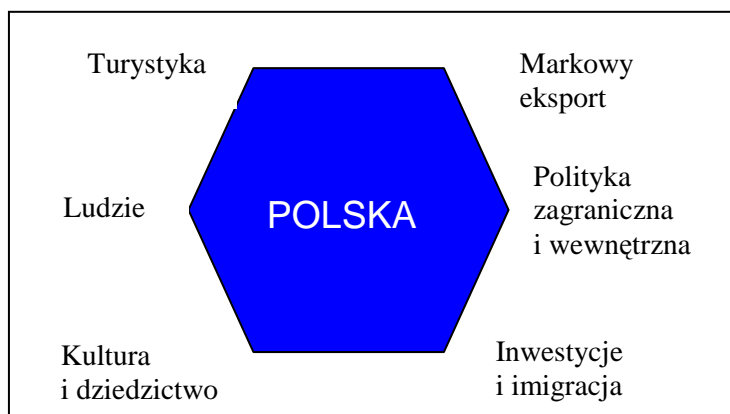
---

## 2. Turystyczna Tożsamość Konkurencyjna – szansa, wyzwanie i konieczność

1. Kraje takie jak Polska, w rezultacie globalnych przemian politycznych stanęły nagle wobec nieznanego sobie kapitalistycznej rzeczywistości konkurencyjnej, do której nie były przygotowane ani praktycznie, ani mentalnie. Dostały szansę na rozwój, ale by ją wykorzystać muszą teraz sprostować tej rzeczywistości i poradzić sobie w świecie brutalnej rywalizacji, nieprawdopodobnej dynamiki oraz niezwyklej mobilności konsumenckiej.
2. Logika oraz doświadczenia bogatych państw podpowiadają, że kraje wschodzące powinny sięgnąć do umiejętności i metod wypracowanych przez międzynarodowy biznes, ponieważ to on radzi on sobie w tych okolicznościach najskuteczniej – umie nie tylko przeżyć, ale osiąga ogromne zyski i rozwija się.
3. Mądre kraje sięgnęły więc do nowoczesnego marketingu i brandingu, bo dyscypliny te łączą teorię z praktyką, naukową precyzję analizy z kreatywnością właściwą przedsiębiorcom i dogłębną analizą ludzkiej mentalności, zawsze osadzonej w konkretnym kontekście kulturowym i społecznym. Łączą też zasady nowoczesnego zarządzania wiedzą z zarządzaniem międzykulturowym – umiejętnym dostosowywaniem się do funkcjonowania w różnych krajach, obyczajach i językach.
4. Pojęciem, które najlepiej mieści w sobie syntezę rynkowych umiejętności i kwalifikacji kraju, syntezę jego reputacji i wizerunku oraz uwzględnia ich uwarunkowania, wynikające z kształtowanej przez wieki tożsamości, jest marka kraju.
5. Okazało się, czego długo nie dostrzegano, że reputacja kraju jest zjawiskiem podobnym do wizerunku marki firmowej, a co najważniejsze – tak samo istotnym.
6. Po dekadzie analiz, badań i zbierania doświadczeń powstała koncepcja „Tożsamości Konkurencyjnej” kraju jako sposobu budowania swojego narodowego wizerunku i wpływania na narodową reputację.
7. Tożsamość Konkurencyjna jest tu rozumiana jako starannie wydestylowany ekstrakt tożsamości kraju (tożsamości narodowej), taki, który najskuteczniejszej działa na rynku i pozwala krajowi najlepiej wykorzystać własne walory i atuty oraz daje mu unikalne przewagi konkurencyjne.
8. Teoria Tożsamości Konkurencyjnej jest szczegółowo opisana w wydanej przez Fundację Promocja Polska • Instytut Marki Polskiej w 2007 r. książce pod takim właśnie tytułem.
9. Według tej teorii reputacja kraju jest najpewniejszym kluczem do jego trwałych sukcesów na rynku. Teoria Tożsamości Konkurencyjnej, w odróżnieniu od innych „szkół” promocyjnych, przyjmuje fundamentalne założenie, że reputację kraju można zmieniać tylko przez zmiany jego rzeczywistości, czyli prawdziwe zmiany polityczne, gospodarcze czy obyczajowe, a nie poprzez komunikację – promocję, PR, reklamę czy propagandę (w co ciągle bezowocnie wierzy wiele rządów).

10. Komunikacja informacyjna, w tym przede wszystkim marketing i dyplomacja publiczna, jest natomiast niezbędna do zakomunikowania i właściwego zaprezentowania tych zmian – bez powiadomienia świata o zmianach percepcja kraju nie może się oczywiście zmienić.
11. Dobra promocja jest więc skutecznym sposobem komunikowania faktów, np. zmian w rzeczywistości kraju, ale nie może ich zastąpić.
12. Normalnie, to znaczy bez stosowania technik marketingowych, powiadamianie świata odbywa się „organicznie” – poprzez miliony rozmaitych kanałów i mediów. Trwa to dziesiątki lat, i często kończy się klęską (np. II RP skończyła się, zanim świat dowiedział się o jej sukcesach, więc zapamiętano polską klęskę).
13. Żeby ten proces przyspieszyć i zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu trzeba zastosować zapożyczone z wielkiego biznesu techniki brandingowe – innego sposobu na razie nie ma.

Heksagonalne modele brandingowe miejsc S. Anholta







14. Branding jest dyscypliną, która w sposób metodyczny grupuje kanały komunikacji marki kraju w kilka logicznych, właściwych specyfice kraju megakanałów (zależnie od przyjętego modelu marki). Zwykle jest to cztery – osiem kanałów, ale turystyka jest zawsze jednym z głównych, a dla wielu krajów wręcz najważniejszym (są nawet kraje „jednokanałowe”, tylko turystyczne, np. Seszele).
15. Problem polega na tym, żeby turystyka wzmocniła ogólny przekaz kraju (megamarkę kraju), żeby pozostawała z nim w harmonii, i nie działała obok albo nawet przeciw ogólnym interesom promocyjnym kraju (np. eksponowanie rustykalności kraju, który stawia na hi-tech, chce demonstrować swoją nowoczesność i ściągać odpowiednich inwestorów).
16. Stąd w przypadku Polski sensowne jest mówienie o *turystycznej tożsamości konkurencyjnej kraju*, mając na myśli te aspekty naszej pełnej, wieloaspektowej tożsamości turystycznej (potencjału turystycznego), które komponują się z pożądanym wizerunkiem marki kraju i mogą mieć pozytywny wpływ na jego ogólny wizerunek i nowoczesną reputację.

- 
17. Zgodność idei przewodniej marki turystycznej z ideą przewodnią marki narodowej uczyni z turystyki promotora – sojusznika marki kraju. Marce Polska taki sojusznik jest niezbędny. W przeciwnym razie grozi nam katastrofa komunikacyjno-wizerunkowa. Tylko nieliczne kraje, o bardzo mocnych markach, mogą pozwolić sobie na „dysonanse turystyczne”.

### 3. Polska na turystycznym rynku – nowa i interesująca

1. Na sukces wizerunkowy kraju składają się dwa główne komponenty: 1) coraz lepsza rzeczywistość – to, co naprawdę i obiektywnie istnieje lub może realnie się ziszczyć oraz 2) coraz lepsza, podążająca za rzeczywistością percepcja kraju – jego wizerunek i reputacja (marka).
2. Promocja kraju ma sens tylko wtedy, kiedy jego rzeczywistość jest lepsza niż percepcja, kiedy wizerunek odstaje od korzystnej rzeczywistości lub za nią nie nadąża, i stanowi dla interesów kraju problem lub obciążenie (tak jest w przypadku Polski).
3. Jest oczywiste, że jeżeli wizerunek kraju jest lepszy niż rzeczywistość, promocja nie ma sensu, a są kraje, które mają ten problem (skutkuje on np. uznaniem kraju za nudny, ponieważ wizerunek wyidealizowany jest nieciekawym).
4. Dla przekazu Ekspertyzy ważne jest natomiast, że różnica między rzeczywistością a wizerunkiem stanowi właśnie *potencjał promocyjny kraju* – zasób komunikacyjny do uruchomienia, zaplecze promocji – zbiór argumentów, faktów, komunikatów, inspiracji.
5. Dlatego uzasadnione jest przekonanie, że Polska ma wielki potencjał promocyjny, a zwłaszcza wielki *turystyczny potencjał promocyjny*, i może stać się dość łatwo mocną marką turystyczną – markowym krajem turystycznym.
6. Markowy kraj zawsze posiada atrakcyjną tożsamość konkurencyjną oraz magnetyczną, przyciągającą wielu „osobowość”.
7. Według badań S. Anholta kraje (ogólnie miejsca) dzielą się w percepcji świata na cztery kategorie:
  1. Stare i nudne – dla rynku nudne (np. Etiopia, Szwajcaria).
  2. Nowe i nudne – dla rynku dość nudne (np. Kanada, Polska).
  3. Stare i interesujące – dla rynku dość atrakcyjne (np. Chiny, Egipt).
  4. Nowe i interesujące – dla rynku bardzo interesujące (np. Nowa Zelandia, Islandia).
4. Polska ma wszelkie dane, aby stać się krajem „nowym i interesującym” (tzn. wchodzącym dopiero do gry, nieobciążonym stereotypami, świeżym,

---

obiecującym, a jednocześnie atrakcyjnym, intrygującym, magnetycznym, ciekawym, fascynującym, sexy, perspektywicznym).

#### **4. Polacy – niezastąpiony korpus promocyjny Polski**

1. „Ludzie” stanowią według przyjętej w Ekspertyzie metodyki jeden sześcioro uniwersalnych megakanałów komunikacyjnych marki kraju. W przypadku Polski jest to zdecydowanie kanał nr 1. Mamy w tej konkurencji ewidentną konkurencyjną przewagę nad większością krajów świata – z powodu liczby i jakości Polaków.
2. Dobitnie dowiodły tego ostatnie lata, kiedy miliony chwilowych polskich imigrantów i turystów błyskawicznie obaliły na Wyspach Brytyjskich negatywne, i jak się wydawało nieobalalne, stereotypy na temat Polski oraz Polaków, i radykalnie odmieniły nasz wizerunek. Ten unikalny eksperyment „komunikacyjny”, pierwszy w takiej skali na świecie – bo precedensu nie było – jest bezcenną lekcją promocyjną, tego nie można było przewidzieć.
3. Polacy (pomijając margines, ale marginesy mają wszyscy) są najcenniejszym aktywem Polski, co dotyczy zwłaszcza bardzo licznego pokolenia wyżu demograficznego okolic stanu wojennego – dynamicznego, urodziwego, zdrowego, wykształconego, obytego w świecie, znającego języki, pozbawione kompleksów – najlepszego w naszych 1000-letnich dziejach.
4. Jest to ogromne, ale też łatwe do zmarnowania aktywo Polski. Jeżeli generacja ta nie zostanie wykorzystana, obrazi się na Polskę, wyemigruje albo uda się na emigrację wewnętrzną – nie mamy szans na dokończenie modernizacji i zbudowanie marki narodowej. To także wyzwanie dla strategii promocji turystycznej (na różne sposoby, np. tylko przedstawiciele tego pokolenia mogą zbudować w Polsce nowoczesny rodzimy sektor usług turystycznych).
5. „Ludzie” to także setki tysięcy kreatywnych przedsiębiorców, artyści, naukowcy, sportowcy, profesjonalisci różnych aktywnych międzynarodowo dziedzin, studenci, a nawet polskie dzieciaki. Ale także zwykli Polacy, czego najlepszym dowodem są nasi kibice piłkarscy z MŚ w Niemczech czy ostatnich ME. To zupełnie niebywałe i w Polsce nieznanne, że klęska sportowa może być tłem czy pretekstem zwycięstwa moralnego.
6. Polacy zaczynają być dumni z Polski, a co najcenniejsze, coraz częściej dumę tę ujawnia młodzież. Dumni obywatele stanowią wielki atut i ogromną siłę promocyjną kraju.
7. Polska ma wielomilionową (co najmniej kilkunastomilionową) diasporę, i to na całym świecie, prawie zupełnie dotąd dla Polski niewykorzystaną, a właściwie porzuconą. To nie tylko marnotrawstwo, także promocyjne, ale prawdziwy despekt dla tych milionów rodaków. A mogliby oni być promocyjnymi ambasadorami kraju, jak Irlandczycy czy Hindusi.

- 
8. Polacy nigdy nie mieli dotąd okazji nacieszyć się polskością. Najwyżej za nią cierpieli, tęsknili, walczyli lub umierali. Teraz zaczyna się czas, kiedy polskość może dawać Polakom satysfakcję, a coraz częściej zwykłą radość.
  9. Dumni z polskości, cieszący się nią Polacy to potencjalnie przeogromna, żywiołowa i spontaniczna siła promocyjna. A przy tym praktycznie bezkosztowa – jak Wielka Orkiestra Owsiaka. Żeby to wykorzystać, trzeba ją tylko uzbroić w argumenty. To może być także element strategii promocji turystycznej, np. ściągając i „przerabiać” na ambasadorów turystycznych Polski młodzież polonijną.
  10. Miliony ludzi polskiego pochodzenia, którzy żyją w innych krajach, podróżują po świecie. Parę milionów Polaków – członków diaspory z różnych epok – czeka, aż Ojczyzna sobie o nich przypomni, wyśle właściwy impuls i zaprosi do kraju pochodzenia.
  11. Odmieniona Polska jest już warta pokazania, i to przede wszystkim ludziom o polskim rodowodzie, kiedy jeszcze trwa „remont”, ale już widać jego koniec. Wielki odsetek tych ludzi wróci potem, a także przyciągnie innych, bo każdy z nich ma swoją sferę wpływów: rodzinę, przyjaciół, pracowników, znajomych, narzeczonych, rodziny małżonków, kolegów z uczelni, sąsiadów, itd.
  12. Wielu rodaków jest ludźmi wpływowymi, wielu ma interesy, kapitał do zainwestowania, oszczędności do wydania, dzieci do wysłania na wakacje czy studia, wnuki do zarażenia polskością. Wszyscy mają wspomnienia, zobowiązania rodzinne, groby, legendy rodowe, różne ślady i powody, żeby przyjechać do starego kraju. Tylko, że kraj ich dotąd nie chciał.
  13. Nie ma skuteczniejszej promocji niż rozgłos – przeciwieństwo reklamy. Spontaniczne szerzenie się dobrej wieści z ust do ust ma niebywałą siłę rażenia. Powinniśmy to koniecznie wykorzystać. Promocja turystyczna poprzez rozgłos nadawany przez dumną ze swojego starego kraju diasporę byłaby bezcennym wsparciem marki Polska – kompetentnym i wiarygodnym. Wystarczy wspomnieć film „Moje wielkie greckie wesele” – kolejny warty uwagi trop dla strategii promocji turystycznej Polski.

---

## ROZDZIAŁ 2

### METODYKA I ŹRÓDŁA

#### 1. Kwestie definicyjne

1. Przedmiot merytoryczny Ekspertyzy oraz szczegółowy zakres postawionego przed nią zadania został ustalony przez Polską Organizację Turystyczną (POT) w załączniku do Umowy stanowiącym ramowy spis treści Ekspertyzy.
2. Ekspertyza polega na dokonaniu *analizy* dostarczonych przez POT wyników badań wizerunkowych Polski jako kraju oraz Polski jako marki oraz na sformułowaniu *założeń i rekomendacji* do pozycjonowania Polski jako docelowego kraju podróży turystycznych w latach 2009-2015. Ekspertyza stanowi fragment prac badawczo-rozwojowych towarzyszących przygotowywaniu przez POT założeń *Strategii promocji turystycznej Polski w latach 2008-2015*.
3. Strategia, pierwsza takiego formatu oraz rangi merytorycznej w historii promocji Polski, powinna położyć profesjonalne, wysokiej jakości podwaliny mocnej, atrakcyjnej i konkurencyjnej turystycznej marki Polski.
4. Turystyczna marka Polski – jako najważniejszy wymiar naszej megamarki narodowej – stanie się wtedy lokomotywą narodowego marketingu kraju. Strategia może także stać się pionierskim przejawem sztuki promocyjnego Polski, i to w okresie najważniejszej dla nas dekady radykalnej modernizacji, przeprowadzanej już w ramach przynależności do UE.
5. Opracowanie, a potem skuteczna realizacja wieloletniej strategii promocji turystycznej Polski (która nie ma dotychczas poważniejszych doświadczeń i osiągnięć w tej dziedzinie), w warunkach zabójczej międzynarodowej konkurencji, w okresie intensywnej absorpcji przez Polskę ogromnych Funduszy Europejskich i w momencie wkraczania Polski w etap dojrzałej modernizacji kraju jest przedsięwzięciem dość karkołomnym, ale wykonalnym.
6. Jest szansą na zaprojektowanie skoku do I ligi turystycznej Europy, a z czasem może nawet świata, ale przede wszystkim wyzwaniem: pionierskim, nowatorskim, wielowymiarowym, i trudnym, nie tylko ważnym i prestiżowym, ale wymagającym rzadkich umiejętności – na krawędzi naszych możliwości.

- 
7. Dlatego fundamentalną częścią Strategii powinien być moduł programowo-metodologiczny.
  8. W niniejszej ekspertyzie możemy tylko tknąć ten wątek. Chcemy jednak podkreślić pojęcia kluczowe dla zrozumienia roli promocji turystyki dla rozwoju kraju, a także wybić rolę języka komunikacji, którym mówi się o promocji, a bez którego stworzenie dobrego systemu promocji będzie niemożliwe.
  9. Pojęcia *metodologia* i *metodyka* w potocznym języku są często używane zamiennie. Na poziomie profesjonalnym należy je jednak rozróżniać. *Metodologia* koncentruje się bowiem na kwestii: *co należy zrobić?* *Metodyka* natomiast szuka odpowiedzi na pytanie: *jak to, co zrobić należy, zrobić optymalnie?*
  10. W przypadku samej Ekspertyzy metodyka dotyczy metody przeprowadzenia analizy badań wizerunkowych oraz metody formułowania założeń i rekomendacji.
  11. Temat „Strategia promocji turystycznej Polski”, na pozór prosty i rutynowy, w rzeczywistości jest z wielu względów skomplikowany. Po pierwsze, nie ma jednoznacznej definicji terminu „promocja” (przede wszystkim nie ma jej na poziomie doktryny zarządzania Państwem). I to pomimo istnienia szeregu wyspecjalizowanych państwowych instytucji promocyjnych oraz wydawania na ten cel sporych publicznych pieniędzy.
  12. Nie ma też w konsekwencji klarownych definicji pojęć „promocja gospodarcza” ani „promocja turystyczna”. Stąd rodzą się nieporozumienia i spory kompetencyjne, a terminy te interpretuje się dowolnie, resortowo, często zupełnie błędnie albo fałszywie, stosownie do zapotrzebowania politycznego (np. „zlikwidujemy POT, bo PAIIZ robi właściwie to samo”).
  13. Trzeba pamiętać, że *promocja* jest działalnością z dziedziny komunikacji informacyjnej. Polega na tworzeniu informacji, ich doborze, dostosowywaniu do rynku (do odbiorców) oraz wymianie informacji, ale z bardzo wyraźną intencją i celem: przychylnego usposabiania odbiorców, krzewienia wśród nich korzystnej wiedzy i świadomości, atrakcyjnego ich motywowania. Można metaforycznie powiedzieć, że promocja wywołuje lekki apetyt – wstępną ochotę.
  14. *Promocja turystyczna* Polski ma to czynić (tj. przychylnie usposabiać, pozytywnie nastawiać, krzewić, propagować – przyciągać, wywoływać wstępną ochotę) w odniesieniu do oferty turystycznej oraz potencjału turystycznego kraju (pojęcie również nie zdefiniowane).
  15. Dalszym ciągiem promocji (po przychylnym zainteresowaniu, przyzwoleniu na ciąg dalszy, wyrobieniu wstępnej ochoty) jest „uwodzenie” rynku (zachwycić, urzec, oczarować), które jest już domeną marki, a właściwie branding, i którego pozytywnym finałem jest transakcja – akt konsumpcji oferty turystycznej.

- 
16. Nie miejsce tu na glosariusz pojęć, ale warto zdobyć się w ramach prac nad „Strategią” na opracowanie zestawu podstawowych terminów – kodu pojęciowego promocji turystycznej. Znacznie zwiększy to skuteczność dalszych prac.

## 2. Marka a branding – cztery fundamentalne wymiary marki miejsca

1. Pracując nad strategią promocji turystycznej Polski należy wyraźnie rozróżniać *markę miejsca* i *branding miejsca* (np. kraju).
2. Mylenie tych pojęć prowadzi nie tylko do nieporozumień komunikacyjnych, ale do poważnych błędów skutkujących marnowaniem pieniędzy, czasu oraz przychylności społecznej – poparcia obywateli.
3. *Marka* to zawsze konkretny byt rynkowy (konkretna rzecz, konkretne miejsce, kraj, produkt, usługa, firma, instytucja, osoba czy wydarzenie), wyróżniający się – subiektywnie postrzeganą i ocenianą – *jakością* spośród konkurencji i dlatego postrzegany przez pryzmat swojej tożsamości: nazwy, reputacji, osobowości czy symboliki.
4. Dlatego właśnie mówi się, że marka powstaje w umyśle konsumenta: to on z własnej woli nadaje danej rzeczy (krajowi, usłudze, miejscu, osobie, wydarzeniu, itd.) specjalny status w swoim własnym rankingu wartości (stąd dla jednych Ameryka jest największą marką świata, a dla innych symbolem wszelkiego zła).
5. *Branding* to proces lub procedura projektowania, planowania i komunikowania *tożsamości* kraju (miejsca, produktu, usługi, instytucji, wydarzenia) w kontekście jego nazwy, symboliki, narracji (tożsamość narracyjna) czy wartości które wyraża, w celu zbudowania i wykorzystania jego reputacji i wizerunku.
6. Celem, intencją branding jest przypisanie krajowi (skojarzenie, nadanie, ujawnienie) atrakcyjnych cech znamienych, charakterystycznych tylko dla niego, szczególnych i jednoznacznie rozpoznawalnych, niosących wartości cenione na rynku i kupowane przez rynek.
7. Rozróżnienie obydwu pojęć *marka* – *branding* odgrywa w przypadku miejsc fundamentalną rolę, ponieważ każde miejsce może *posiadać* markę (wizerunek marki), lecz ta marka (wizerunek) nie może być kształtowana dowolnie, jak się to dzieje w przypadku produktów czy firm.
8. Marki komercyjne mają konkretnych właścicieli, którzy autonomicznie decydują o ich strategii, postaci czy sposobie zachowania. Marki miejsc nie mają właścicieli wyposażonych w taką władzę, zawsze należą do całej zróżnicowanej społeczności i podlegają dominującym w niej regułom demokracji – muszą służyć wszystkim podmiotom z danego miejsca i dla wszystkich (przynajmniej dla decydującej większości) muszą być do przyjęcia.

9. Dla analizy (turystycznej) marki kraju przyjęliśmy sprawdzony model, wyróżniający cztery wymiary marki: *tożsamość marki*, *wizerunek marki*, *idea przewodnia marki* (cel, *intencja marki*) oraz *kapitał marki*.



10. *Tożsamość marki* kraju to podstawowy „pomysł na markę” – koncept marki kraju jako uczestnika rynku: wyrażona klarownie i wyraziście idea kraju jako marki – jego indywidualność, odrębność, i na czym ona polega.
11. Dobrą i bliską analogią tożsamości marki jest tożsamość narodowa (przykład Kosowa to ilustruje, ma ono elementarne problemy z tożsamością swojej marki – rząd wprowadził nową flagę narodową, ale ludzie ją zlekceważyli i nadal używają flagi albańskiej).
12. W przypadku marek produktów czy usług chodzi o to, co widzimy i czego doświadczamy robiąc zakupy i użytkując (logo, hasło, opakowanie, wygląd samego produktu, jego funkcjonalność, rodzaj problemów jakie nam rozwiązuje, itd.). W przypadku miejsca podobnie – ten wymiar marki dotyczy fizycznych aspektów tożsamości, odbieranych przez konsumenta za pośrednictwem zmysłów i racjonalnego umysłu.
13. *Wizerunek marki* to jej postrzeganie przez odbiorców (konsumentów, użytkowników, obserwatorów), jej reputacja, która w idealnym (nierealnym) przypadku pokrywa się z tożsamością. W rzeczywistości tożsamość marki różni się od wizerunku (np. wg badań z lat 90. Francuzi myśleli o sobie, że są eleganccy, bystrzy i sexy, a Włoszki i Hiszpanki uznały ich za zarozumiałych i nieatrakcyjnych flejtuchów, co było dla Francuzów wstrząsem i wywołało wielki program „autoterapii”). Zarządzanie marką polega na tym, aby różnice między tożsamością a wizerunkiem nie były zbyt duże (tak jak w przypadku Polski).



- 
14. Postrzeganie dotyczy nie tyle zmysłów, co skojarzeń, wrażeń, wspomnień, oczekiwań oraz rozmaitych odczuć i emocji związanych z krajem. Odczucia i emocje są w turystyce decydującym motorem ludzkich zachowań, dlatego *wizerunek marki* miejsca jest kluczowym elementem budowania turystycznej marki kraju. Dlatego mówi się, że wizerunek jest tym, czym wyobraźnia dopełnia rzeczywistość.
  15. Wizerunek marki – z czego trzeba zdawać sobie sprawę – jest podstawowym kontekstem, w którym jest odbierany każdy przekaz tej marki (a więc jest jakby odbiciem tożsamości marki). Trzeba mocno podkreślić, że nie jest to jednak sam przekaz, jak z uporem twierdzą różni „spece” od marek, ale właśnie kontekst przekazu.
  16. S. Anholt wyjaśnia to na hipotetycznym przykładzie dwu linii lotniczych, które równocześnie wprowadzają podwójne łóżka dla pasażerów business class, umożliwiające parom wspólny wypoczynek podczas dłuższych lotów. Pierwsza z tych linii, Aeroflot, ma słabą markę, druga, Virgin Atlantic – mocną. Na zapowiedź wprowadzenia podwójnych łóżek przez Aeroflot media i opinia publiczna prawdopodobnie zareagują z niesmakiem. Taka sama oferta Virgin wywołuje zachwyt i entuzjazm. W obu przypadkach przekaz był identyczny, ale reakcja rynku zupełnie różna, bo inny był kontekst (wizerunek marki).
  17. Powyższy przykład uświadamia też, że marka jest na rynku zjawiskiem szczególnym, a kraj rzeczywiście nie jest jej „właścicielem”. Istotny składnik marki – *wizerunek marki* powstaje bowiem w wyobraźni konsumentów, poza czyjąkolwiek bezpośrednią kontrolą.
  18. To bardzo istotny fakt dla marek miejsc, ponieważ odosobnienie, w którym powstaje wizerunek marki, działa jak swoisty pancerz – osłania markę przed zmianami w otoczeniu i dlatego tak trudno zmienić raz ukształtowany wizerunek marki miejsca („Polska jest zimna i daleka”).
  19. Konsumenty marki miejsca nigdy nie stanowią jednolitej społeczności, jednego organizmu, z ujednoczonym markowo umysłem i świadomością (jak np. wyznawcy marki Harley Davidson). Wizerunek marki kraju, regionu czy miasta tworzą – w sobie – setki tysięcy czy miliony konsumentów, a każdy z nich postrzega tę markę inaczej, na swój sposób.
  20. Promocja nie polega na tym, żeby dotrzeć do wszystkich, a na tym, żeby dotrzeć do tych, którzy nas interesują.
  21. Trzecim, naszym zdaniem najważniejszym, wymiarem marki kraju jest koncept *idei przewodniej marki*. Jest to *wewnętrzny* aspekt marki (tożsamość jest *zewnętrznym* aspektem marki) – jej autoproklamacja czy też autodiagnoza: esencja, sedno, unikalny DNA. W praktyce brandingowej określa się ten składnik marki różnie: *duch firmy*, *wspólnota wartości*, *misja*, *wspólny cel* czy *wspólnota celu*.
  22. *Idea przewodnia* marki jest to myśl – motyw, założenie – która przenika (nasyca) całą markę i wszystko, co ona czyni. Jest to zamysł – *intencja*, która odróżnia markę od innych, jej wewnętrzne jądro (np. Hiszpania – Pasja, Niemcy – Kraj idei).

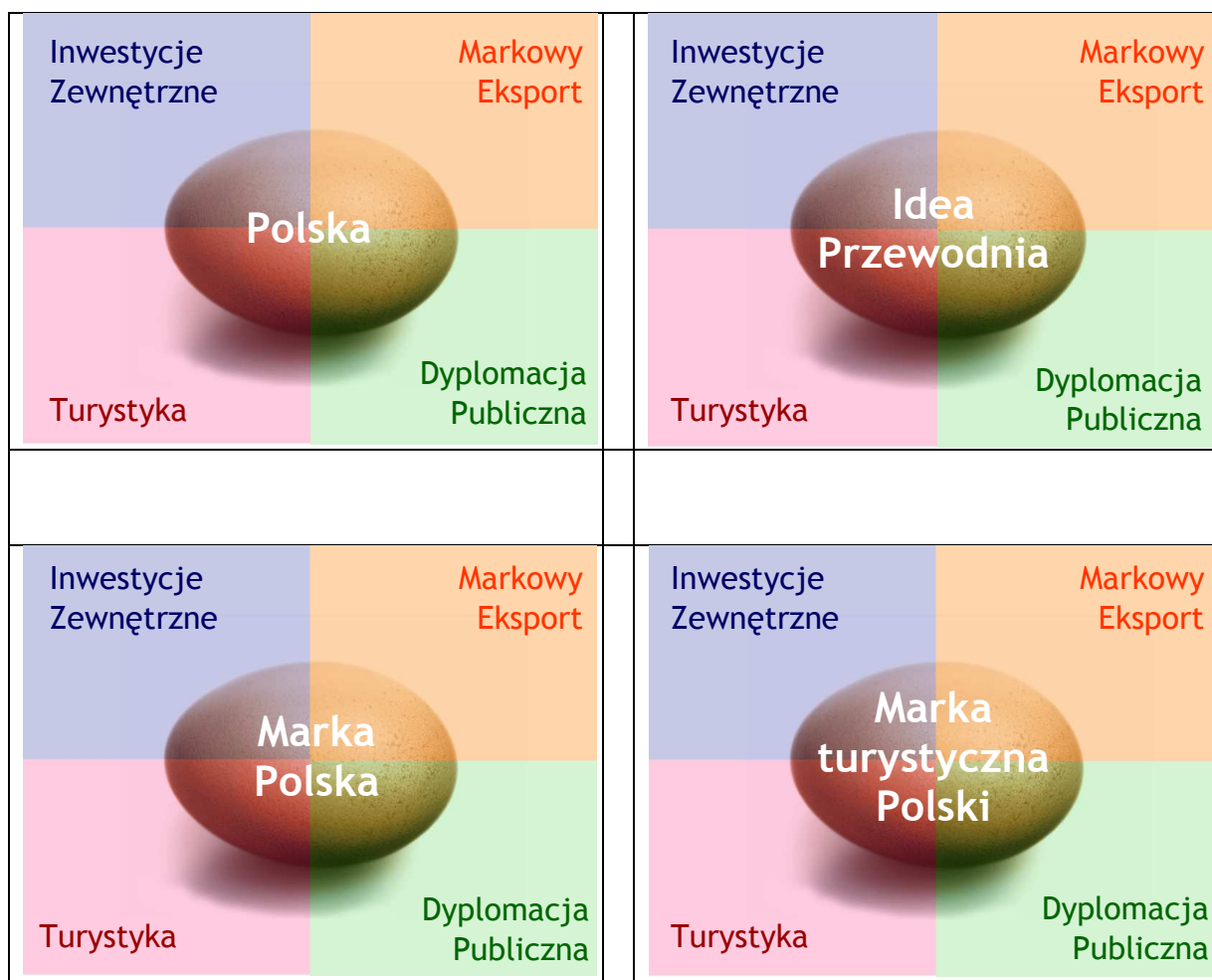
- 
23. Marka ze swojej natury jest rodzajem obietnicy – oferty składanej przez kraj rynkowi. I jak każda obietnica (oferta) ma niewielką wartość, jeżeli nie stoją za nią ludzie, jeżeli nie ma poparcia obywateli – *ludzi marki*. Takie poparcie oznacza, że idea marki przeniknęła głęboko do wewnętrznych struktur kraju, do jego kultury, zachowania, sposobu pracy i rzeczywistość działa.
  24. Utożsamianie się obywateli z marką jest w przypadku kraju tym istotniejsze, że coraz ważniejszym instrumentem konkurencyjności rynkowej staje się obecnie czynnik usługowy. Unikalna, przyjazna, magnetyzująca kultura kraju, związana z kuszącą obietnicą jego marki, emanująca z zachowania mieszkańców, biznesmenów, turystów, urzędników czy służby cywilnej bardzo skutecznie pomaga budować wizerunek i reputację kraju.
  25. Czwartym, można powiedzieć biznesowym wymiarem marki kraju jest *kapitał* marki. Oddaje on prawdę, że kiedy kraj zapracuje na pozytywną, mocną i trwałą reputację, to staje się ona jego rzeczywistym kapitałem, i to o olbrzymiej wartości, coraz częściej zresztą wycenianym dosłownie w pieniądzach (istnieją rankingi marek krajów wg ich wyceny dolarowej).
  26. Kapitał marki kraju zaświadcza o jego zdolności do płynnego rozwoju, nieprzerwanej działalności oraz generowania zamożności dopóty, dopóki wizerunek jego marki będzie mocny (np. Szwajcaria).
  27. *Kapitał marki* stanowi także „przyzwolenie” ze strony rynku na dalsze dobre z nim relacje, np. na organizację przez kraj prestiżowych wydarzeń (Chiny sprawdzają właśnie kapitał swojej marki).
  28. Dobra marka kraju jest wartością bezcenną, bo dzięki niej wszyscy w kraju lepiej prosperują (np. masło duńskie, banki Luksemburga, system podatkowy Liechtensteinu) a ich nowe pomysły mają od razu większe szanse powodzenia (np. Wrocław przegrywa, bo nie stoi za nim marka kraju – zamiast „miastem spotkań” stał się „miastem starań”).
  29. Koncepcja *Tożsamości Konkurencyjnej* jest takim spojrzeniem na markę kraju, które przy dzisiejszym stanie rozwoju rynku najlepiej łączy cztery omówione wymiary marki w jednolity, spójny i przejrzysty system wartości. Trafnie sugeruje też magnetyzm marki kraju – jej szczególną siłę przyciągania.

### **3. Metodyka zastosowana przy opracowaniu ekspertyzy**

1. Ekspertyza niniejsza dotyczy fragmentu prac POT nad *Strategią promocji turystycznej Polski w latach 2008-2015*.
2. W centrum jej zainteresowania jest diagnoza turystycznego aspektu marki Polski oraz sformułowanie sugestii co do pozycjonowania Polski jako destynacji turystycznej w latach 2009-2015.

- 
3. Sama Ekspertyza jest z racji jej uwarunkowań czasowych i budżetowych ograniczona w swoim zasięgu i głębokości, ale zastosowana metodyka jest dość rozbudowana i kontekstowa. Być może okaże się to przydatne w trakcie dalszych prac.
  4. Przy opracowywaniu Ekspertyzy zastosowano metody, sposoby i instrumenty, wypracowane w Instytucie Marki Polskiej oraz Krajowej Izbie Gospodarczej, a także dorobek metodyczny czołowych ekspertów świata w tej dziedzinie, z którymi współpracujemy oraz ogólną wiedzę branżową.
  5. Niewielkim, ale istotnym elementem prac były własne badania pierwotne.
    1. Konsultacje merytoryczne z kadrą POT.
    2. Konsultacje z profesjonalistami akademickimi i praktykami różnych specjalności, m.in. z Krajowej Izby Gospodarczej, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Związku Województw Polskich, kilku Urzędów Marszałkowskich, Uniwersytetu Łódzkiego, Urzędu Miasta st. Warszawa, Ministerstwa Spraw Zagranicznych, doktorantami uniwersytetów brytyjskich.
    3. Własne badania wizerunkowe (2002-2007) wykonane w ramach Projektu Marka dla Polski.
    4. Analizy oparte na modelach komunikacyjnych kraju i modelach marki kraju w ramach Projektu Marka dla Polski.
    5. Własne wywiady prowadzone w trakcie Ekspertyzy.
  6. Badania wtórne – analiza różnych źródeł danych wtórnych, w tym:
    1. Pakiet wyników badań wizerunkowych udostępnionych przez POT.
    2. Własne Ekspertyzy dotyczące Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013.
    3. Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej 2007-2013. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013. Szczegółowy opis osi priorytetowych.
    4. Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020.
    5. Własny Raport końcowy z pracy badawczo-rozwojowej pt. „Strategia komunikacji społecznej i rynkowej Funduszy Strukturalnych w Polsce na lata 2007-2013. Zasady opracowania, rozwoju i wdrażania”.
    6. Własne raporty z pracy badawczo-rozwojowej pt. „Marka Funduszy Europejskich. Zręby strategii komunikacji”.

- 
7. Place Branding and Public Diplomacy – A quarterly review of branding and marketing for national, regional and civic development (roczniki 2004-2008).
  8. Różnorodne informacje medialne (w tym m.in. The Economist, Rzeczpospolita, Gazeta Wyborcza, Polityka, Puls Biznesu, International Herald Tribune, Forum).
  9. Materiały i dorobek Polskiego Forum Obywatelskiego (zwłaszcza III Kongres Obywatelski).
  10. Materiały międzynarodowych dorocznych konferencji na temat brandingu krajów i regionów z cyklu Location Branding (Londyn, Barcelona).
  11. Światowe studia przypadków (kraje/regiony/miasta Europy, Azji, Australii, Ameryki Płn.), z różnych źródeł oraz własne.
  12. Raport specjalny tygodnika TIME (książka) pt. „Spain. Western Europe’s last frontier”.
  13. Raport cząstkowy z przeprowadzenia prac badawczych nad systemem identyfikacji wizualnej i werbalnej Polski na potrzeby „Strategii promocji Polski na lata 2007-2013” (KIG/IMP dla MSZ).
  14. Praca doktorska pt. „Efekt kraju pochodzenia i możliwości jego wykorzystania w procesie kreowania marki narodowej” (Uniwersytet Łódzki, Marta Hereźniak).
  15. Prace magisterskie na temat brandingu narodowego i regionalnego, obronione na różnych uczelniach, powstałe przy udziale Instytutu Marki Polskiej.
  16. Książki Biblioteki Akademii Marek.
  17. Źródła rutynowe (Internet, Wikipedia, klasyczne encyklopedie, słowniki, różne książki odwoławcze).
7. Modelowanie i inne metody kreatywne.
    1. Modelowanie jest sprawdzoną w brandingowej metodą analizowania, poznawania i opisywania zjawisk trudnych do zmierzenia czy łatwego zdiagnozowania.
    2. Modelowanie jest istotnym komponentem zastosowanej metodyki pracy. Modele miejsca i marki miejsca stosowane w Projekcie Marka dla Polski (4 wymiary, 4 wektory) oraz heksagony marek są integralnym elementem Ekspertyzy.



3. W trakcie prac wykorzystano także własne modele brandingowe Instytutu (Piramida marki IMP, Katedra marki IMP).
8. Wykorzystanie unikalnego dorobku The Anholt Nation Brands Index oraz The Anholt City Brands Index, a w szczególności raportu na temat marki Warszawa.
9. Uczestnictwo w charakterze eksperckim w projekcie pt. „Promocja najlepszych praktyk Krajowej Izby Gospodarczej” (przy udziale Norweskiego Mechanizmu Finansowego), którego istotą jest analiza potencjału rozwojowego regionów Polski Wschodniej, w tym potencjału turystycznego oraz poświęcone temu zagadnieniu regionalne sesje warsztatowe.
10. Wykorzystanie własnych założeń metodycznych wypracowanych przez IMP oraz KIG w trakcie wieloletniego Projektu *Marka dla Polski* (wcześniej Program przywrócenia

---

roli i znaczenia marek firmowych i handlowych w Polsce *Marka-Markom*), zweryfikowanych praktycznie także przy innych projektach (np. MSZ, MRR, Miasto st. Warszawa, KIGNET) oraz doświadczeń zgromadzonych przy okazji wieloletniego stosowania tej metodyki.

11. Zastosowanie unikalnej metodyki powstałej w IMP i KIG we współpracy z Wally'm Olinsem, profesorem Oksfordu, najwybitniejszym praktykiem brandingu narodowego w świecie, którego podejście do marek krajów i regionów stało się de facto standardem. Metodyka ta polega na diagnozowaniu i definiowaniu tożsamości marki miejsca, a następnie jej kreowaniu według procedury złożonej z siedmiu fundamentalnych kroków (etapów).

Przykład zastosowania metodyki W. Olinsa w Projekcie Marka dla Polski

Etap	Działanie	Skrócony opis	Efekty
Etap 1 Diagnoza i idea przewodnia	1 Ustanowienie eksperckiego Sztabu Wykonawczego (Grupa Robocza)	Utworzenie Zespołu Roboczego pod przewodnictwem Wally'ego Olinsa o charakterze sztabowo-decyzyjnym	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Kierowanie strategiczne przygotowaniami i wdrożeniem Programu</li> </ul>
	2 Studium percepcji Polski	Profesjonalne wizerunkowe badania ilościowe i jakościowe w kraju i na świecie	<ul style="list-style-type: none"> <li>o <i>Diagnoza</i> stanu postrzegania Polski przez własnych obywateli oraz w wybranych krajach – mapa percepcji marki POLSKA</li> </ul>
	3 Konsultacje z liderami opinii publicznej	<b>Konsultacje z wpływowymi liderami polskiej opinii publicznej kluczowych aspektów <i>Diagnozy</i></b> Reakcja autorytetów i weryfikacja wstępnych spostrzeżeń	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Efekt sprzężenia zwrotnego – zderzenie <i>Diagnozy</i> z opinią autorytetów</li> <li>o Uchwycenie osiągnięć kraju i narodu oraz poszukiwanie idei ich przedstawienia poprzez markę narodową</li> <li>o Ustalenie i uzgodnienie silnych i słabych stron marki Polska. <i>Diagnoza</i> unikalności.</li> </ul>
	4 Idea Przewodnia marki POLSKA	Stworzenie silnej i prostej Idei obejmującej wyjątkowe walory Polski i Polaków	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Rdzeń / jądro marki Polska</li> <li>o Opisy jądra marki</li> <li>o Przesłanie, motto, DNA marki POLSKA</li> <li>o <i>Idea Przewodnia</i></li> </ul>
Weryfikacja oraz decyzje	<b>Weryfikacja Idei Przewodniej oraz doprowadzenie do decyzji formalnych Rady Ministrów</b>		
Etap 2 Wizualizacja i strategia komunikacji	5 Opracowanie identyfikacji wizualnej marki POLSKA	<b>Wizualizacja Idei Przewodniej oraz kodyfikacja zasad funkcjonowania i stosowania marki POLSKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Określenie tożsamości wizualnej marki POLSKA</li> <li>o Wyrażenie Idei Przewodniej marki przez system wizualny</li> <li>o Księga marki POLSKA</li> </ul>
	6 Koordynacja przesłań marki POLSKA (4 wektory sfery marki)	Zdefiniowanie sposobów koordynowania i modulowania przesłania marki (Idea Przewodnia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Określenie, koordynacja i dostrojenie przesłania dla różnych zastosowań: koniecznych dla turystyki, inwestycji zagranicznych, markowego eksportu i dyplomacji publicznej</li> <li>o Kaskadowy system propagacji Idei Przewodniej</li> </ul>
Działania bieżące	7 System łącznikowy – „Wpływanie na wpływowych”	Stworzenie przy Grupie Roboczej systemu łącznikowego – zespołu opiniotwórców, zdolnych wywierać wpływ na różnych polach	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Wdrożenie i ugruntowanie Programu</li> <li>o Utrzymanie marki narodowej w sferze stałej uwagi władzy publicznej, biznesu, mediów oraz rozmaitych środowisk</li> <li>o Rozpowszechnienie Programu i zapoczątkowanie ruchu społecznego jako sposobu jego rozprzestrzenienia (charakter „narodowy”)</li> </ul>

---

#### 4. Konkluzje metodyczne

1. Nie istnieje powszechnie uznany uniwersalny algorytm podejścia do opracowania koncepcji promocji turystycznej kraju opartej na idei marki (narodowej). Nie ma też jednego uznanego standardu, a pierwszy warty uwagi według nas podręcznik na ten temat właśnie się ukazał (IMP będzie go wydawał). Nie wykształciła się też jeszcze w pełni dojrzała branża konsultingowa w tym zakresie.
2. Istnieje kilka sprawdzonych podejść. Klasyczne, i ciągle stosowane przytaczamy w Ekspertyzie. Pochodzi ono jednak sprzed ponad dekady, nie zawiera więc dosłownie komponentu „marka” – używa języka tamtej epoki. (Tak szybko się to zmienia, na co zwracaliśmy uwagę na początku Rozdziału – właściwy język jest jednym z warunków koniecznych stworzenia systemu skutecznej promocji kraju.)
3. Udana projekty promocji turystycznej krajów, nastawione na zbudowanie marki turystycznej zharmonizowanej z marką kraju, są jeszcze dość nieliczne. Liczniejsze są udane kampanie turystyczne, z ambicjami ograniczonymi do aspektu tylko turystycznego.
4. Istnieją godne przestudiowania przypadki krajów i regionów, które odniosły ponadprzeciętne sukcesy turystyczne, czasami w swojej skali gigantyczne, dzięki przemyślanej promocji i budowaniu marki, za którymi stała jednak zawsze godna promowania rzeczywistość (np. Hiszpania, Australia, Nowa Zelandia).
5. Istnieje także znamienna prawidłowość: trwałe sukcesy promocyjne kraju – którego wyrazem jest mocna marka turystyczna – opiera się z reguły na fundamencie, który określamy jako idea przewodnia (w różnych krajach stosuje się różne pojęcia, np. klucz marki, esencja marki, sedno marki, DNA marki, ale zawsze chodzi o to samo).
6. Idea przewodnia (np. „Pasja” – Hiszpania; „Malaysia. Truly Asia”, „100% Pure New Zealand) to główna myśl organizująca całą promocję, spoiwo, które czyni z kraju wspólnotę marketingowego sukcesu – atrakcyjnego czempiona rynku turystycznego.
7. Marka turystyczna kraju, jako aspekt megamarki kraju, jest w naszym podejściu rynkowym wyrazem oraz rynkowym zwięźczeniem jego Tożsamości Konkurencyjnej.
8. Tożsamość Konkurencyjna pozwala miejscom (krajom, regionom, miastom) czerpać z umiejętności z zakresu marketingu i brandingu takie korzyści, jakie są udziałem markowego biznesu.
9. Tożsamość Konkurencyjna kraju nie jest „sektorowa”, np. turystyczna czy inwestycyjna (nie można dziś wyrwać np. bezpośrednich inwestycji zagranicznych – BIZ z kontekstu innych wymiarów marki, np. kultury i dziedzictwa ani tym bardziej ustawić je w opozycji do turystyki), ponieważ w tej tożsamości przenikają się wszystkie cechy kraju – wszystkie jego „wymiarzy”: kultura i dziedzictwo, potencjał turystyczny, atrakcyjność inwestycyjna, zdolność do wytwarzania produktów i usług,



---

ludzie ze swoim potencjałem umiejętności, intelektu i emocji, zdolność rządzenia i uprawiania polityki, walory naturalne, kapitał intelektualny, itd.

10. Jeszcze mocniej należy podkreślić, że szanse kraju na sukces wizerunkowy nie zależą dzisiaj w decydującym stopniu od ilości pieniędzy przeznaczonych na „promocję” medialną czy tym bardziej reklamę. Liczy się nie tyle kapitał finansowy (bo wtedy np. emiraty naftowe byłyby nie do pobicia na arenie markowej, a de facto się nie liczą, chociaż stają na głowie i być może markowy los niektórych z nich się z czasem odmieni), co przede wszystkim kapitał intelektualny i emocjonalny.
11. Wydawanie wielkich pieniędzy na promocję „prostą” – przekazywanie niechętnym i nieprzygotowanym odbiorcom, na przykład potencjalnym turystom, mało ciekawych i mało inspirujących komunikatów na swój temat jest nie tylko bezowocne, ale wręcz szkodliwe – niszczy reputację zamiast ją budować (wszyscy są uczuleni na marnowanie publicznych pieniędzy, nawet cudzych, więc ci, którzy to czynią tracą szacunek i są uważani za frajerów).
12. Promocja pozbawiona mocnych i postawionych na prawdzie fundamentów oraz mocnej, trafionej i atrakcyjnej idei przewodniej jest antypromocją.
13. Podstawowa dla promocji turystycznej Polski konkluzja metodyczna:

Polska, jako konkurencyjny turystycznie kraj musi dziś mieć rzeczywistą ofertę oraz czytelną dla rynku, wiarygodną (opartą na rzeczywistości, a nie na chęciach czy deklaracjach), atrakcyjną i rozpoznawalną wizję, wyrazistą tożsamość i profesjonalną markową strategię komunikacyjną.
14. Ten się promuje, kto się szanuje – nawet kiedy o tym nie wie. A kto się szanuje, ten się promuje – świadomie, bo na tym polega szacunek dla swojego kraju.
15. Taką właśnie grę – jeżeli chce stać się rzeczywistą markową potęgą turystyczną i Europy – musi podjąć Polska. Jak 30 lat temu Hiszpania. Zaczęła od strategii promocji turystycznej, aby po pierwszym sukcesie i kilku latach przygotowań rozpocząć niezwykle udaną globalną kampanię promocyjną pod hasłem: *Spain. Western Europe's last frontier*. Trwała ona 4 lata (1988-1992), zakończyła się Olimpiadą i Wystawą Światową oraz fantastycznym sukcesem promocyjnym.
16. Być może jest to jeden z wariantów turystycznego pozycjonowania Polski: *Polska. European Union's last Eastern frontier* albo *Polska. The last Eastern frontier of EU*.

---

## ROZDZIAŁ 3

# TURYSTYKA – STRATEGICZNY WYMIAR MARKI NARODOWEJ

### 1. Rakieta nośna promocji kraju

1. „Turystyka”, jak wynika z opisanych uwarunkowań i przewidywań, może być dla Polski w okresie najbliższej dekady głównym kanałem komunikacji marketingowej – głównym wymiarem marki narodowej.
2. Drugim, równie skutecznym, powinien być kanał „Ludzie” (patrz Rozdział 1 pkt 2 akapit 13 – Heksagonalne modele brandingowe miejsc S. Anholta). Pozostałe cztery wymiary marki Polska to raczej, z różnych względów, sprawa następnej dekady, już po absorpcji Funduszy Europejskich, zaawansowaniu rzeczywistej modernizacji gospodarki i wyklarowaniu sceny politycznej.
3. Stosowanie modelu marki kraju, biorącego pod uwagę wszystkie jej istotne wymiary, jest konieczne, żeby móc tę markę rozumieć, a w konsekwencji móc wpływać na jej budowanie (zarządzać). Ale przede wszystkim po to, aby działania promocyjne prowadzone przez sześć megakanałów komunikacji (sektorów) mogły być skoordynowane ze strategią nadrzędną, całościową, która naszym zdaniem powinna być *strategią budowania tożsamości konkurencyjnej marki Polski*
4. Skuteczna promocja marki kraju wymaga zagwarantowania, żeby poszczególne „wymiary” tej marki nie walczyły między sobą, żeby wspólnie opowiadały tę samą „story kraju” oraz żeby były podobnie wysokiej jakości.
5. Turystyce, a dokładniej promocji turystycznej Polski, przypada w tym rozumowaniu rola wiodąca, ponieważ turystyka jest w stanie jako pierwsza nadać kierunek i ton marce Polska.
6. Należy jednak, znając dotychczasowe skłonności instytucji państwowych, kategorycznie przestrzec przed przecenianiem medialnych instrumentów promocyjnych (płatnych reklam w mediach światowych). Doświadczenia, światowe, ale i polskie, jednoznacznie uczą, że są one nieskuteczne i nieprzydatne, o ile nie stanowią fragmentu starannie przemyślanego całościowego planu marketingowego kraju.

- 
7. Zdarzają się oczywiście wyjątki, kiedy płatne kampanie medialne są krajowi pomocne. Głównie jednak wtedy, gdy chce on zbudować niezbędne i nieodzowne dla skutecznej promocji kraju poczucie jedności i wspólnoty celów czy skonsolidować opinię publiczną w obliczu jakiejś agresji (np. Kazachstan i Borat) – a więc w komunikacji *wewnętrznej*.
  8. Dla budowania wizerunku kraju za granicą są to jednak narzędzia zdecydowanie złe, przed wszystkim dlatego, że chybione z samej swojej natury: postronni odbiorcy, i to w astronomicznej większości, uznają je za niewartą uwagi propagandę i zlekceważą. Nawet, jeżeli technicznie będzie perfekcyjna (np. Turcja).
  9. Dzisiejsza wiedza na temat zmieniania negatywnego, uproszczonego, nieaktualnego czy mylącego wizerunku kraju sprowadza się do konieczności zastosowania profesjonalnego podejścia brandingowego – do przyjęcia adekwatnego modelu czterech czy sześciu kanałów komunikacyjnych marki kraju, które trzeba następnie dogłębnie rozpoznać i przekonstruować, skoordynować i zasilić w prawdziwe, ale atrakcyjne informacje, aby wspólnie budowały to, co nazywamy w Ekspertyzie Tożsamością Konkurencyjną.
  10. S. Anholt ilustruje ten imperatyw metaforą „kraj jako statek kosmiczny”. Według niego „pojazd ten powinien napędzać siły ciągu, w postaci innowacji i komunikacji, wytwarzane przez sześć narodowych rakiet:
    1. Sektor turystyczny, z jego władzami, firmami, agencjami i organizacjami;
    2. Sektor kultury, z jego instytucjami, przedsiębiorstwami, organizacjami, wydarzeniami, projektami, ochroną dziedzictwa narodowego, promocją sztuki, sportem;
    3. Sektor komercyjny (biznesowy) z jego produktami, usługami i firmami;
    4. Rząd i jego agendy, z działalnością polityczną, inwestycyjną, zagraniczną, dyplomacją publiczną;
    5. Społeczeństwo – ludzie, ze swoimi umiejętnościami, pasjami, wykształceniem, aktywnością, mobilnością wewnątrz kraju i poza nim, relacjami, w tym oczywiście znane osobistości, diaspora;
    6. Wyspecjalizowane agencje promocji inwestycji, handlu, eksportu czy edukacji oraz powiązane z nimi organizacje, miejsca, przedsiębiorstwa, instytucje publiczne i prywatne, różnego rodzaju pośrednicy”.
  11. Państwu (rządowi) przypada w tym modelu rola koordynacyjna i (międko) zarządcza przy wprowadzaniu w życie strategii Tożsamości Konkurencyjnej: „precyzyjne określanie aktualnego położenia statku kosmicznego, wyznaczanie możliwie obiecujących celów jego podróży, tworzenie atmosfery wspólnoty, pozwalającej przeważającej części jego udziałowców i mieszkańców zrozumieć, zaakceptować i w efekcie poprzeć strategię, dbałość o rakiety napędowe statku – ich prawidłowe rozmieszczenie i synchronizację, bezawaryjne funkcjonowanie i poziom paliwa finansowego oraz utrzymywanie prostego kursu na obrany cel”.

---

## 2. Tożsamość Konkurencyjna – rola, znaczenie, istota

1. Turystyka jest w rozwiniętych krajach ważną i potężną, a często wręcz najważniejszą i najpotężniejszą z tych sześciu promocyjnych „rakiet nośnych”. Posiada też najprostszy i najbardziej oczywisty mandat do budowania marki kraju: odwołuje się bezpośrednio do jego walorów fizycznych i dziedzictwa.
2. Opinia publiczna prawie zawsze i prawie wszędzie źle reaguje na komunikację informacyjną ze strony rządu lub oficjalnych urzędów, słusznie przeważnie podejrzewając propagandę i manipulację. Jest to naturalne, zwłaszcza, gdy zważyć, że rządy i urzędy nie sprzedają konkretnych produktów konkretnym odbiorcom, a indoktrynują ich ogólnie, in gremio i anonimowo (podczas gdy ludzie wszędzie lubią być traktowani indywidualnie i z estymą, i łatwiej przyjmują komunikaty adresowane do nich osobiście, podpisane przez kogoś z „twarzą”, a nie anonimowe).
3. W odróżnieniu od przekazów rządów, komunikaty sektora turystycznego są na całym świecie uważane przez opinię publiczną za całkiem wiarygodną prezentację kraju, może trochę podkolorowaną, ale raczej prawdziwą – bo wszyscy wiedzą i akceptują, że zadaniem turystyki jest pokazywanie ładniejszej strony medalu.
4. Wiarygodność turystyki, co podkreślają eksperci, wcale przy tym nie wynika tylko z tego, że produktem promowanym (w sensie dosłownym lub przenośnym) jest rzecz miła – podróż czy urlop. Wiarygodność bierze się stąd przede wszystkim, że komunikaty turystyki dostarczają ludziom nowej i użytecznej wiedzy o nowych miejscach, a co jeszcze ważniejsze o nowych wizerunkach „starych” miejsc – jak te miejsca wyglądają, jak im się wiecie, jak się zmieniają, jacy ludzie tam mieszkają, jakie mają obyczaje, co jedzą i piją, jaki jest tam klimat, jak kultura, jak wyglądała historia, z czego miejsce jest sławne, a z czego dumne, itp.
5. Promocja turystyczna (marketing turystyczny) jako kanał komunikacji może być skutecznym sposobem budowania zewnętrznego wizerunku i reputacji kraju nawet wtedy, kiedy oferuje tylko podróż w wyobraźni – gdy dane miejsce jest za drogie, za dalekie, zbyt niedostępne, za małe lub zamknięte ze względów ekologicznych, żeby je naprawdę odwiedzić.
6. To dlatego, według panelu badawczego City Brands Index reprezentatywnego dla poglądów poinformowanego świata, wśród najmocniejszych globalnie marek-miast króluje Sydney, a jest w tym gronie także maleńki Dubrownik, choć większość ludzi nigdy nie widziała i nigdy nie zobaczy ani jednego, ani drugiego z tych miast.
7. Promocja turystyczna potrafi więc generować nawet doznania i skojarzenia „zdalne”, a odbiorcy zewnętrzni stają się dzięki nim chętniejsi do nabywania różnych wyrobów i usług danego kraju, gdyż zakładają, że przepływa na te dobra coś z opisywanej w prospektach turystycznych magii, a ponadto pochodzą one od ludzi, których – choć zdalnie – zdążyli polubić.

- 
8. Ci uwiedzeni zaocznie odbiorcy wykazują także większe zainteresowanie osiągnięciami kulturalnymi danego kraju, idą na przykład na film jego produkcji, oglądają program na Lonely Planet, wysyłają tam dzieci na obóz albo polecają innym, którzy szukają niebanalnego pomysłu na urlop.
  9. Kilkanaście krajów, np. Nowa Zelandia, Australia czy Hiszpania, skutecznie pokazało jak można wykorzystać promocję turystyczną do zakomunikowania idei przewodniej marki kraju. W ich wydaniu promocja turystyczna służyła bardziej budowie globalnych marek krajów niż zwiększaniu napływu turystów, chociaż to także im się udało.
  10. Warto w tym miejscu zauważyć, że udana promocja turystyczna może skutecznie zapoczątkować i uruchomić promocję narodową, a nawet może jej przekazać w spadku mocny i sprawdzony symbol turystyczny, który staje się dzięki swojej sile turystycznej identyfikatorem (logo) kraju (Hiszpania, słońeczko Miro).
  11. S. Anholt dostrzega w tym zjawisku analogię z marketingiem służb publicznych (np. policji czy wywiadu), którym w większości krajów nie wolno bezpośrednio korzystać z płatnych mediów do komunikowania się ze społeczeństwem. Utrudnia to im informowanie szerokiej opinii publicznej o swoich celach i swoich wartościach oraz komplikuje pozyskiwanie kadr.
  12. Służby te zorientowały się jednak, że dobrym i niezależnym kanałem ich przekazu, i to bezpośrednio do opinii publicznej, mogą być starannie przygotowane materiały rekrutacyjne (bo te wolno publikować). Zawarte w nich precyzyjne kryteria i wymagania jakie powinni spełniać kandydaci do służby, w połączeniu z ich (dozwołonym) wyeksponowaniem w mediach ogólnych, dokładnie, choć pośrednio, i inteligentnie (co publiczność zawsze lubi i docenia) informują o tym, jakiego rodzaju ludzie służą w policji czy wywiadzie, i jakie wyznają wartości, co w oczywisty sposób buduje markę służb.
  13. To właśnie robi dla kraju inteligentna promocja turystyczna – uszlachetnia całą jego ofertę, i pozwala ludziom na własną rękę, własną inteligencją dochodzić do konkluzji – a to ludzie bardzo cenią, bo chcą być szanowani.
  14. Skuteczna promocja turystyczna ma bardzo szerokie pole rażenia i wpływa na wiele pozaturystycznych wyborów dokonywanych przez konsumentów czy decydentów, na przykład na decyzje lokacyjne wielkich projektów inwestycyjnych.
  15. Ludziom, niezależnie od pełnionych przez nich ról społecznych, trudno myśleć o świecie w sposób wyłącznie abstrakcyjny – muszą wspierać wyobraźnię jakimiś konkretnymi obrazami i skojarzeniami (dlatego najlepsza definicja wizerunku określa go jako „to, czym wyobraźnia dopełnia rzeczywistość”).
  16. Badania mechanizmów podejmowania poważnych decyzji potwierdzają, że ogromną rolę grają w tym procesie emocje – im poważniejsze decyzje, tym większą.

- 
17. Gdybyśmy więc mogli zajrzeć do umysłu wysokiego decydenta w chwili, gdy wybiera on na przykład kraj, w którym jego firma ulokuje wielką inwestycję, to wielce prawdopodobne, że ujrzelibyśmy serię przelatujących obrazów, przedstawiających jego wyobrażenia o tym kraju. Te „widokówki mentalne” mogą być rezultatem wiedzy, ale także jednej wizyty w danym kraju, albo opowieści syna, który ma tam dziewczynę, ale równie dobrze mogły zostać zaszczerpione przez przypadkowo widzianą promocję turystyczną. Dowcip polega na tym, że jeżeli tak przywołany wizerunek okaże się atrakcyjny, sugestywny i przekona wewnętrznie tego decydenta, może przesądzić o jego decyzji.
  18. Istnieje także oczywiście druga strona medalu. Jeżeli wizerunki i skojarzenia „turystyczne” są złe lub ich w ogóle brak w pamięci, to w podobnej sytuacji kraj może przegrać, chociaż obiektywnie jest dobry i właściwy. Wtedy może zadecydować to, co ów decydent pamięta lub kojarzy całkiem przypadkowo – ze szkoły, filmów, mediów, z literatury, opowieści znajomych, z dowcipów czy z całej masy innych, mniej pewnych i całkowicie losowo wybranych źródeł.
  19. Jest ogólną prawidłowością, że znajomość danego kraju, nawet pobieżna, czasami jakieś pojedyncze odwiedziny lub przypadkowa znajomość, często skutkują poprawą opinii na temat jego mieszkańców i produktów. Polska jest tu przykładem wręcz klinicznym – na tym polega jej magnetyzm.
  20. Turystyka pełni też często rolę swoistego instytutu „testów konsumenckich” kraju. Jest to ważne, gdyż rzeczywistość wielu krajów jest korzystniejsza niż ich wizerunek, a w kilkunastu przypadkach – do których należy Polska – nawet wybitnie korzystniejsza. Test „turystyczny” może więc zapoczątkować cały proces przewartościowania opinii o kraju. Mamy mnóstwo potwierdzeń tego zjawiska – turyści, którzy odwiedzili Polskę stają się nierzadko jej entuzjastami i dobrowolnymi ambasadorami.
  21. Turystyka, wsparta dobrą promocją, nie tylko przyciąga do kraju coraz więcej zagranicznych gości (urlopowiczów, turystów biznesowych, itd.) i „zawraca” turystów rodzimych, ale może wybitnie służyć poprawie ogólnego wizerunku kraju. Generuje także mnóstwo pożytków pośrednich dla gospodarki narodowej, rynku pracy, samopoczucia i dobrostanu społecznego.
  22. Zadanie polega więc na tym, żeby turystyka jako dojrzały sektor wykazała wyobraźnię, i rzeczywiście spojrzęła na siebie jako na „wymiar” marki kraju. Przy czym *turystyka* oznacza w tym kontekście Polską Organizację Turystyczną, bo tylko POT posiada odpowiedni status i niezbędne do tego atuty.
  23. Jest to oczywiście niesłychanie trudne, ponieważ przyszłościowe myślenie z wyobraźnią kłóci się ewidentnie z praktycznym myśleniem na krótki dystans – a do tego jest zmuszony biznes turystyczny w Polsce.
  24. Trzeba stopniowo doprowadzić w Polsce do strategicznego porozumienia pomiędzy sektorem turystycznym, a innymi współtwórcami i udziałowcami narodowej reputacji,

---

pozostałymi sektorami – kanałami komunikacyjnymi marki kraju (inwestycje zewnętrzne, markowy eksport, dyplomacja publiczna, kultura, ludzie).

25. To oznacza, że tożsamość turystyczna kraju, prezentowana przez turystykę w jej sektorowym ujęciu, nie może być szkodliwa dla ogólnej reputacji kraju i dla jego innych międzynarodowych przedsięwzięć. A tak się zdarza, a niebezpieczeństwo zawsze wisi w powietrzu, żeby wspomnieć nieszczęsny pomysł z piłkarzami.
26. Polska w ogóle wysyła w świat nieprawdopodobnie sprzeczne komunikaty o sobie, powodując wokół naszego kraju permanentne zamieszanie wizerunkowe, przy czym prym wiedzie tu oczywiście polityka.
27. To zamieszanie ewidentnie szkodzi naszym interesom, oczywiście także stricte turystycznym, bo zniechęca szeroką unijną publiczność do Polski. Co to znaczy w praktyce, widać bardzo dobitnie choćby na przykładzie stosunku Komisji Europejskiej do problemu naszych stoczni – Bruksela utrudnia nam sprawę, bo nas coraz bardziej nie lubi, tak bardzo, że daje temu prawie otwarty wyraz.
28. POT musi przede wszystkim unikać kolizji najprostszej – z promocją inwestycyjną (PAIIZ), co dotyczy różnych frontów, np. PO Rozwój Polski Wschodniej.
29. Konflikt promocja turystyczna – promocja inwestycyjna to przypadek podręcznikowy. Wiele krajów ma dobry wizerunek turystyczny, ze względu na urodę, rustykalność, dzikość krajobrazu, bogactwo obyczajów, folklor, ciekawych mieszkańców, postrzeganych jako ludzie serdeczni i nieskomplikowani, przywiązani do tradycyjnych wartości, staromodni, ale otwarci i gościnni.
30. Nie jest to oczywiście wizerunek, który łatwo uwodzi decydentów inwestycyjnych szukających miejsca dla nowej fabryki telewizorów plazmowych, ale branding rozwiązuje właśnie takie problemy, i znajduje sposoby godzenia różnych twarzy kraju. Na tym właśnie polega jego unikalna siła.
31. Paradoxy, kontrasty i sprzeczności są częścią realnego świata, dotyczą każdego kraju i muszą współistnieć. Nie tylko w Polsce mamy wrażenie, że jesteśmy szczególnie pod tym względem wyróżnieni, to wrażenie jest powszechne i dotyczy także krajów, którym najbardziej zazdrościmy (np. Kanada czy Szwajcaria).
32. Każdy kraj ma wiele różnych oblicz – dlatego mówimy o tożsamości konkurencyjnej, a nawet o turystycznej tożsamości konkurencyjnej.
33. Różne oblicza czy też wymiary marki kraju można jednak godzić i synchronizować – przykładem jest choćby maleńka Irlandia, gdzie wiejskość doskonale współgra z wysokimi technologiami. Temu przede wszystkim służy idea Tożsamości Konkurencyjnej.
34. Polska, po dwóch dekadach przemian, dojrzała naszym zdaniem do tego, aby przejść do fazy porządkowania i rozwiązywania swoich paradoksów wizerunkowych –

---

przekonującego godzenia różnych wymiarów narodowej marki i nadawania im wspólnej myśli i tonu.

35. Idea przewodnia, starannie i profesjonalnie wypracowana dla marki *Polska*, a potem potwierdzona przez cztery lata wszelakich możliwych konfrontacji i weryfikacji: „Creative Tension” (Twórcza Przekora, Twórcza Energia, Dynamizm, Napięcie czy nawet Zwątpienie) jest prawdziwa i dotyczy także turystyki.
36. Problem, jak ją zastosować w turystyce, jak wyrazić i jak wykorzystać jest problemem technicznym – kreatywnym, i otwartym. Zwracamy tylko uwagę, że już sama myśl, że Polska może aspirować do pozycji europejskiej potęgi turystycznej jest wyrazem twórczej przekory. Do niedawna myśleliśmy o sobie jako o turystycznym pariasie, mając kompleks słońca, błękitnego nieba i ciepłego morza. Z przekory (kreatywnej) już prawie zdołaliśmy się z tego wyleczyć.
37. Wywód powyższy prowadzi do konkluzji, że narodowa strategia Tożsamości Konkurencyjnej może być zapoczątkowana na polu turystyki przez Polską Organizację Turystyczną. Wymaga to oczywiście od POT determinacji i współpracy z wieloma partnerami, których musi połączyć wyobraźnia i profesjonalizm, ale POT może być realnym centrum tego przedsięwzięcia.
38. Strategia Tożsamości Konkurencyjnej jest sama dobrą inwestycją, pomaga także oszczędzać i dobrze inwestować pieniądze na promocję Kraju. Samo tylko skoordynowanie przekazów wysyłanych przez różne kanały marki kraju wokół jednej – ogólnej, ale wspólnej idei „kreatywnej polskości” może spowodować widoczny wzrost wpływów z turystyki, bo taki będzie pierwszy skutek poprawiającego się wizerunku Polski.
39. A to będzie oznaczać pierwszy krok, żeby turystyka została w końcu dostrzeżona jako sektor gospodarki – kluczowy dla rozwoju i promocji Polski przez ogół społeczeństwa. Chyba tylko to – żywe fakty – może otworzyć oczy politykom.
40. Polska Organizacja Turystyczna powinna koniecznie uczynić z tego misję własnej marki.
41. Marka POT jest potrzebna nie tylko promocji turystycznej Polski. Jest potrzebna marce Polska.



---

## ROZDZIAŁ 4

### ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

#### 6. Ogólna ocena głównych założeń oraz przyjętych celów badań wizerunkowych przedstawionych przez POT

1. Dostarczone przez POT i poddane analizie wyniki badań stanowiły kolaż kilkunastu zestawów informacji o postrzeganiu Polski, pochodzących z sondaży i innych „ogłędzin” kraju, różnych pod każdym względem – zasięgu, jakości, metodologii, intencji, daty wykonania czy techniki przeprowadzenia. Nie łączyła ich żadna wstępna myśl spajająca, żadna teza, powstawały w większości w okolicznościach od siebie niezależnych, chociaż jakoś się zazębiających i przenikających.
2. Ten pozorny brak metody jest w kontekście „Strategii” rzeczywiście pozorny i jest jednak metodą – pasuje do tematu, do jego holistycznej natury i początkowego stadium zdefiniowania.
3. Wspólnym tematem skompletowanych badań jest różnie rozumiany wizerunek Polski, a właściwie wizerunek marki Polska (te rozróżnienia są istotne), postrzeganie tej marki przez odbiorców krajowych i zagranicznych. Chodzi przy tym przede wszystkim o „wizerunek turystyczny”, to znaczy dotyczący Polski postrzeganej jako cel podróży i dostawca usług oraz produktów turystycznych.
4. Przedmiot zainteresowania przesądza więc, że nie chodzi o badania precyzyjnie zaplanowane i realizowane według ściśle zdefiniowanej metodyki, ale o znalezienie tropów, wskazówek czy podpowiedzi namierzających zjawisko ze swojej natury mało uchwytne i ulotne, umowne, abstrakcyjne, metafizyczne raczej niż fizyczne, dotyczące subiektywnej percepcji polskiej rzeczywistości (turystycznej) i polskiego potencjału (turystycznego) – wrażeń, odczuć, poglądów czy skojarzeń.
5. Przy czym ów wizerunek – złożony z milionów ulotnych i subiektywnych wrażeń, staje się na rynku statystyczną i realną rzeczywistością, która przekłada się na turystyczną atrakcyjność Polski, jej turystyczną konkurencyjność, na realną kondycję sektora turystycznego i przesądza o fizycznych + finansowych osiągnięciach branży turystycznej.
6. Holistyczny charakter turystycznego wizerunku Polski oznacza, że jego „całość” nie da się sprowadzić do prostej sumy określonych części, ponieważ wizerunek podlega

---

ewolucji, w której toku wyłania się coraz to nowa „całość” – jest dynamiczny. Dlatego zresztą można nań w jakimś stopniu wpływać.

7. Żeby móc ten wpływ realizować, trzeba poznawać ten wizerunek – a badania są pomocnymi do tego narzędziami, nie jedynymi oczywiście.
8. Wizerunek jest rezultatem postrzegania, powstaje w wyobraźni, i jest – jak powiedzieliśmy wcześniej – tym, czym wyobraźnia dopełnia lub zastępuje rzeczywistość.
9. W sumie można ocenić, że dość przypadkowy zlepek stylów, gatunków, metod i treści zebranych przez POT badań rzeczywiście dotyczył wizerunku i postrzegania marki Polska.
10. W prezentacji Synovate, jednym z analizowanych materiałów dostarczonych przez POT, stwierdzono, że *badania rynku mogą pomóc w określeniu: jakie jest USP regionu/kraju, czy jego wizerunek jest w ogóle rozpoznawany, jak się region/kraj kojarzy, w jaki sposób budować jego markę.*
11. To w znacznej części ryzykowne tezy, chyba, że bardzo szeroko potraktować słowa „mogą pomóc”. Nie można raczej liczyć, żeby z badań tego typu wyniknęło „w jaki sposób budować markę” – do tego trzeba odbyć skomplikowany proces analityczny i kreatywny.
12. To, co jest w miarę prawdziwe na rynku produktowym, nie działa na rynku miejsc. Marka kraju to zupełnie coś innego niż marka samochodu czy wody mineralnej. Trzeba mieć tego świadomość, bo inaczej czekają rozczarowania.
13. Jak rozumiemy intencje POT, głównym założeniem takiego zestawienia badań wizerunkowych było zebranie możliwie różnorodnego ich portfela, a celem wydestylowanie z tej różnorodności wskazówek i rekomendacji przydatnych do pozycjonowania Polski jako celu turystycznego do roku 2015. Towarzyszy temu oczywiste założenie dodatkowe, że badania mogą być źródłem inspiracji, ale nie mogą być, z podanych wyżej przyczyn, ograniczeniem dla procesu projektowania strategii.
14. W świetle opisanych uwarunkowań można stwierdzić, że zebrany zestaw badań jest reprezentatywny dla dzisiejszego, ułomnego stanu wiedzy i sztuki w tym zakresie w kraju.
15. Nie istnieją jednak według naszej wiedzy żadne badania rażąco wyższej jakości, które w istotny sposób mogłyby zmienić konkluzje, jakie można wywieść z badań analizowanych.

---

## 7. Trafność doboru badań

1. Repertuar analizowanych materiałów (badań) otrzymanych od POT obejmował:
  1. Badania Gogle (Motywy Europejczyków przy wyborze celu podróży, źródła informacji, wyszukiwarki).
  2. Wizerunek miast i regionów w świetle wyników badań, metodologie badawcze (Synovate, 2007).
  3. Badania touroperatorów współpracujących z Polską oraz dziennikarzy, którzy odwiedzili Polskę (POT/POIT, 2008).
  4. Badania touroperatorów i dziennikarzy – skojarzenia z Polską (POT/POIT, 2008)
  5. Przymiotniki określające Polskę (POT/POIT, 2008).
  6. BBC Word (Gdynia Forum 2007, prezentacja 2007).
  7. Marka dla Polski, raport z badania zrealizowanego przez TNS OBOP dla Krajowej Izby Gospodarczej, 2006.
  8. Teraz Polska – wybrane wyniki badania ankietowego, 2008.
  9. Postrzeganie Polskiej marki w krajach Unii Europejskiej (PARP, 3003).
  10. Skojarzenia z Polską – Raport z badań telefonicznych zrealizowanych wśród cudzoziemców przebywających w Polsce (CBOS, 2006).
  11. Inne (nie sygnowane).
2. Jak stwierdzono powyżej badania dobrano trafnie, biorąc pod uwagę krajowy dorobek badawczy w tym zakresie, ale ich jakość nie pozwala na wysoką ocenę ich przydatności.
3. Zdecydowanie najwyższą jakością i przydatnością charakteryzują się badania touroperatorów współpracujących z Polską oraz dziennikarzy, którzy odwiedzili Polskę, dokonane przez POT/POIT w maju 2008 r., a przeprowadzone na dość reprezentatywnej próbie 891 osób.
4. Nasze doświadczenie, zdobyte z okazji wieloletnich zmagania z marką Polska, potwierdza, że przy zadaniach takich jak zadanie POT, najbardziej użyteczne są pogłębione wywiady z możliwie szerokim spektrum możliwie poinformowanych osób. To rzeczywiście pomaga (może nawet pozwala) ustalić charakterystyczne, znamienne cechy kraju i wytypować te cechy i obszary, na które warto położyć nacisk.
5. Badania, o których mowa, to jeszcze nie głębokie wywiady, ale już one potwierdzają, że to słuszna metoda.

- 
6. Statystyka i przypadkowe badania ilościowe masowej publiczności są raczej bezużyteczne, bo ujawniają one najwyżej stan jej (nie)świadomości, ale bardzo rzadko mogą wnieść coś do diagnozowania wizerunku i kreowania idei marki.
  7. Marka jest „duchem wartości” dodanym do obiektu – w tym przypadku kraju. Siła i piękno marki tkwią w jej tajemniczej, nieuchwytnej istocie, w jej magii czy też magnetyzmie. To nie jest obszar, który łatwo poddaje się badaniom statystycznym. Jest to raczej domena ludzi poinformowanych, wrażliwych, wyczulonych na kwestie tożsamości.

## 8. Synteza wyników badań

1. Z badań POT wynika na pewno, że Polska ma ogromny turystyczny potencjał promocyjny, ponieważ jej rzeczywistość jest znakomicie lepsza niż jej postrzeganie – wizerunek. Dobitnie potwierdzają to ujawnione w badaniach pozytywne albo nawet entuzjastyczne opinie tych, którzy poznali polską rzeczywistość (np. dziennikarze badani przez POT/POIT) w zderzeniu z opiniami tych, którzy Polski nie doświadczyli i są w ocenach bezradni (ale nie są negatywni).
2. Polska ma ogromny turystyczny potencjał promocyjny, ponieważ jest zupełnie, wręcz dramatycznie nieznaną. Jest na przykład absolutnie oczywiste i nie budzi chyba najmniejszych wątpliwości, że Lubuskie ma ogromny, gołym okiem widoczny, światowej klasy potencjał turystyczny najwyższej próby – od niepowtarzalnej natury do niepowtarzalnych atrakcji inżynierskich, jak np. Międzyrzecki Region Umocnień, z którym ewentualnie może się równać Linia Maginota.
3. Z badań Synovate wynika jednak, że nawet dla Polaków jest to tajemnica, a Lubuskie w ich ocenie jest 18 razy mniej turystycznie atrakcyjne niż Pomorskie, albo 17 razy mniej niż Podkarpackie. To właśnie pokazuje stan świadomości turystycznej Polaków, ale w żaden natomiast sposób nie wartościuje potencjału turystycznego Lubuskiego, bo na szczęście od stanu świadomości masowej publiczności zależy on mało. Faktem jest natomiast, że od tego stanu zależy czy Lubuskie sprzeda swój potencjał. Ale to właśnie jest zadanie promocji turystycznej.
4. Polska ma ogromny turystyczny potencjał promocyjny, ponieważ nie zarzuca się jej w żaden sposób jego braku, a na różne sposoby ten potencjał potwierdza. Zarzuca się Polsce natomiast – bezpośrednio lub pośrednio – słabość marketingową, całkowitą nieumiejętność „sprzedawania” kraju.
5. Turystyczna marka Polski, oceniana w kategoriach „atrakcyjność – nuda” przez posiadających z nią autopsyjne doświadczenie respondentów z ponad 20 najważniejszych na rynku turystycznym krajów, jest zdecydowanie bardziej „atrakcyjna” niż „nudna” (badania POT/POIT). Świadczy to o potencjale magnetyzmu turystycznego kraju, i potwierdza, że niezbędna jest jego promocja.

- 
6. Polska ma ogromny turystyczny potencjał promocyjny, ponieważ jest oceniana przez wspomnianych wyżej respondentów jako kraj z bogatą kulturą, piękny, gościnnie, z dobrą kuchnią, a przy tym tani i bezpieczny.
  7. Wytyka się nam natomiast, że na Polskę nie ma mody, że nie mamy ciekawych wydarzeń i rozrywek, że szwankuje informacja turystyczna i nie jest łatwo zorganizować do Polski wyjazd (zwłaszcza z Rosji czy Ukrainy) – czyli po raz kolejny potwierdza się, że najsłabszym ogniwem jest promocja.
  8. Badania ujawniają, że atutem turystycznym Polski są miasta – co wprowadza Polskę od razu na inną półkę turystyczną. Atrakcyjną przyrodę ma właściwie każdy kraj. Atrakcyjną kulturę – już znacznie mniej. A do tego jeszcze atrakcyjne miasta, i to w takiej liczbie, takiej urody, z taką historią – całkiem niewiele. Potwierdza to także spostrzeżenia IMP – miasta są bezsprzecznie wielkim atutem turystycznym Polski. Choć nawet sami Polacy nie wiedzą, że mamy ponad 900 miast, w tym około setki europejskiej klasy turystycznej (np. kilkanaście perełek, stolic ciągle atrakcyjnych księstw, jak Żagań czy Pszczyna).
  9. Badania potwierdzają, że Kraków i Warszawa powinny stać się okrętami flagowymi turystycznej marki Polski. Z tego oczywiście wynika, że konieczne jest zawiązanie partnerstwa POT z obydwoma miastami.
  10. Z Warszawą jest zresztą problem specjalny – lekceważy ona swoją rolę jako stolica Polski, i jest z tego powodu nie lubiana oraz osłabiona jako marka. Nie wynika to wprawdzie z badań, ale jest istotną ułomnością i zagrożeniem dla marki kraju – markowy kraj musi mieć markową stolicę, bo słaba stolica osłabia markę kraju, a jej rolę przejmuje inne miasto (np. Sydney, Montreal).
  11. Badania potwierdzają (np. BBC), że Polska jest interesująca przede wszystkim z powodów historycznych, a nie współczesnych – grozi to kwalifikatorem „nudna”, ponieważ sama w sobie historia nie jest już turystycznie interesująca – dziś liczą się przede wszystkim wydarzenia, styl życia, puls kraju. Historia jest natomiast dobrym kontekstem.
  12. Badania potwierdzają, że promocja turystyczna jest powiązana z ogólnym wizerunkiem kraju, więc korupcja czy biurokracja albo niestabilne prawo godzą także wizerunkowo w turystykę i osłabiają jej szanse.
  13. Badania potwierdzają pozytywny stosunek do Polski mieszkańców Rosji, zarówno w wymiarach wizerunkowych, jak usposobienia – czyli czynnej skłonności. Prawdopodobnie, czego nie da się jednoznacznie potwierdzić na podstawie repertuaru analizowanych badań, ale co wynika z innych źródeł, wizerunek Polski jest w ogóle najlepszy w Rosji. I to w sytuacji, kiedy od lat Rosjanie są przeciwko Polsce i Polakom indoktrynowani. To niezwyklej naszej zdaniem wagi wskazówka dla POT. Rosja jest ogromnym i głodnym rynkiem turystycznym.
  14. Prawie to samo dotyczy Ukrainy. Różnica polega na kontekście politycznym, ale z kolei widać, że wspólna historia jest potencjałem turystycznym. To także bardzo

---

ważna wskazówka dla POT. Ukraina będzie wkrótce wielkim i równie jak Rosja głodnym rynkiem turystycznym.

15. Z badań wynika, że w USA, w których wydatki na turystykę są porównywalne z polskim PKB, Polska wizerunkowo nie istnieje. I to pomimo lat naszego wysiłku politycznego, zaangażowania militarnego, naszej lojalności, itd. Jest to skutek przede wszystkim amerykańskiej niewiedzy, i dostrzegania tylko wydarzeń (krajów) ogromnych, ale jest faktem. Potwierdza to tezę, że najważniejszy klucz do rynku amerykańskiego jest u Polonii amerykańskiej.
16. Powszechnie dostrzega się pracowitość Polaków, bogactwo historii i kulturę, ale znacznie mniej świat wie o dzisiejszej Polsce. I ma sprzeczne opinie, np. Rosja widzi w nas kraj nowoczesny i modny, a Ameryka wręcz przeciwnie.
17. Badania potwierdzają zarówno niewiedzę o Polsce, jak diagnozę Creative Tension – dostrzegane przez świat mimo braku szczegółowej wiedzy zawieszenie Polski między przeciwnymi biegunami. Widać to zwłaszcza po sprzecznych opiniach tych, którzy są nam bliżsi, ale patrzą na nas z różnych perspektyw – z bliska (jak Rosja) i daleka (jak USA).
18. Wysokiej jakości i dość aktualne (grudzień 2006) badania KIG, poprawne metodologicznie i dobrze opisane metodologicznie, choć ograniczone tylko do trzech krajów, jednoznacznie komunikują, że wizerunek Polski jest znacznie lepszy w Rosji niż w nawet przyjaznych nam krajach zachodnich.
19. Najbardziej krytyczni w stosunku do osiągnięć Polski są np. Brytyjczycy, lokujący Polskę daleko z tyłu w kategorii jakość życia. Może to być m.in. skutkiem pozycjonowania Polski jako kraju „taniego”, i ceną za złą promocję – deprecjonującą Polskę (np. eskapady piwne Brytyjczyków do Krakowa).
20. Ważną wskazówką promocyjną jest fakt, że Polska – zarówno w oczach Zachodu jak Wschodu – jest ogólnie widziana jako kraj zachodni, ale ze słowiańską duszą. Potwierdza to zarówno diagnozę naszej tożsamości narodowej, jak ewidentnie dowodzi słuszności idei Creative Tension (zachodni kraj – słowiańska dusza).
21. Z badań wynika, że wizerunek Polski nie jest zły, ale raczej nijaki i rozmyty. A zwłaszcza, że nie mamy jednego wizerunku – spójnego i wyrazistego. Ponieważ tego nie da się naprawić jednym ruchem, wymaga to długiego (10-20 lat) procesu komunikacyjnego (promocyjnego) wizerunku, to – równoległe z budowaniem marki Polska – turystyka musi patrzeć na rynki wybiórczo, według indywidualnego klucza dla poszczególnych krajów docelowych, a „po drodze” nadawać spójność tym działaniom.
22. Mocne elementy naszego wizerunku, które mogłyby stać się jego uniwersalnym fundamentem na wszystkie kraje, a które w sumie sugerują badania, są dość wyraźne:
  1. żywotność – młodość, werwa, energia, widoki na przyszłość;
  2. kultura – zarówno dziedzictwo, jak współczesność (bardziej);

- 
3. fizyczna uroda – zwłaszcza różnorodna i piękna przyroda, różnorodność regionalna;
  4. ludzie – gościnność, słowiańskość, polot, piękne Polki;
  5. zdrowie – kunszt rolniczy, natura, ekologia, świeżość;
  6. miasta – różnorodność, osobowość, ciekawa narracja, puls i dusza, zabytki;
  7. sławni Polacy oraz sławni mieszkańcy ziem polskich – od JP II do Kopernika, od Canaletta do Św. Wojciecha.
23. Starsze badania, obecne w pakiecie POT sprzed ponad 5 lat, mają raczej charakter historyczny. Wstąpienie Polski do UE i dramaturgia ostatnich lat przewartościowały już wizerunek Polski.
  24. Polska, przy wszystkich słabościach wizerunkowych i ogólnej niewiedzy ludzi, stała się już w pełni uznanym członkiem UE, ze „stałym zameldowaniem”, krajem normalnym, choć odstającym trochę od czołówki, co uczyniło z niej także normalnego uczestnika rynku turystycznego.
  25. Ogólna synteza badań: jesteśmy jako kraj z turystycznego punktu widzenia normalni, tylko jeszcze na razie z trochę „niższej półki”. Mamy wielki potencjał magnetyzmu turystycznego, ale nie komunikujemy tego nie tylko światu, ale nawet sobie.
  26. Gdyby podsumować jednym zdaniem rezultaty badań, to brzmiałoby ono: „Cudze chwalicie, swego nie znacie, sami nie wiecie, co posiadacie” (S. Jachowicz).

## 9. Wyniki badań a idea przewodnia marki Polska

1. Idea przewodnia marki Polska™ opracowana w 2004 r. pod kierunkiem Wally’ego Olinsa sprowadza się do dwóch angielskich słów: CREATIVE TENSION.
2. Nie znaleźliśmy jeszcze w 100% adekwatnego polskiego odpowiednika, ale angielska diagnoza jest dobra, ponieważ recepty muszą być „po łacinie”. Polskie *twórcze napięcie* zawiera na przykład zbyt duży pierwiastek niepokoju, nerwowości i ryzyka.
3. Cały czas szukamy dobrego polskiego określenia. Najbliższa prawdy jest według nas *Twórcza Przekora* – zwłaszcza dla turystyki.
4. Sama diagnoza jest pewna. Została ona poddana publicznej i profesjonalnej debacie, testom, porównaniom, wszechstronnie zweryfikowana, a po 3 latach ponownie poddana wivisekcji przez Wally’ego Olinsa. Jest prawdziwa, trafiona, mocna, oryginalna i atrakcyjna. Wyraża prawdziwy, powszechny i permanentny stan polskiego ducha oraz oddaje właściwy nam rodzaj witalności.
5. Creative Tension – Twórcza Przekora to na pewno my. I vice versa.

- 
6. Sprawdziliśmy też, że nikt inny na świecie nie ma tak zdefiniowanej marketingowo „narodowej osobowości”, a przynajmniej nikt się na to nie powołuje.
  7. Streszczona do akapitu diagnoza – idea przewodnia marki Polska brzmi:

*Polska czerpie swoją osobowość, siłę i niepowtarzalną witalność z bogactwa pozornie przeciwstawnych cech. Jest częścią Zachodu, ale rozumie również Wschód. Polacy są pełni pasji i idealistyczni, ale także praktyczni i zaradni. Polski charakter cechuje ambicja, ale też praktyczna przyziemność. Zarazem romantyzm i pozytywizm, jednocześnie cnotliwość i grzeszność. Wielkoduszność i małostkowość. Cechy te współistnieją obok siebie, są sprzeczne, ale nasze. Umiemy z nimi żyć i budować. To właśnie twórcze napięcie jest powodem, dla którego Polska wydaje tak wielu indywidualistów, przedsiębiorców, artystów i sportowców. To ono sprawia, że Polska ciągle, czasem burzliwie, zmienia się i przekształca. Twórcze napięcie sprawia też, że Polacy zawsze próbowali osiągnąć to, co zdawało się niemożliwe – i często im się to udawało.*
  8. Idea *Creative Tension* była w ciągu 4 lat prezentowana wielu gremiom, włącznie z najwybitniejszymi światowymi ekspertami ze świata komunikacji, turystyki, bezpośrednich inwestycji zagranicznych, dyplomacji publicznej, biznesu, mediów, itd. Spotkała się wyłącznie z uznaniem, zgodą i prawie pełną aprobatą.
  9. Obok idei *Creative Tension*, drugim fundamentalnym rezultatem Programu Marka dla Polski jest konkluzja, że nazwa marki naszego kraju powinna być tylko jedna, rodzima i oryginalna. Powinna ona brzmieć po prostu: POLSKA.
  10. Nazwy obcojęzyczne – obcojęzyczne odpowiedniki nazwy naszej marki, mogą oczywiście występować, ale tylko w kontekście nazwy Polska. Kurtuazyjne ukłony w stronę konkretnej publiczności są właściwe, ale nazwa (kanon) koniecznie musi być tylko jedna. Stosuje to coraz więcej krajów np. Hiszpania, a ostatnio Szwajcaria.
  11. Polska Organizacja Turystyczna, co jej trzeba z szacunkiem oddać, od początku stosuje w swoim logo nazwę Polska.
  12. POLSKA jako nazwa ma wybitne walory markowe. Niepowtarzalna, prosta, krótka, charakterystyczna, ewidentnie europejska, wymawialna w każdym języku, łatwa do zapamiętania.
  13. Oba jej człony są bezkonkurencyjne i właściwie mogłyby istnieć samodzielnie.
  14. POL – jest miłe, najprostsze z możliwych, tylko nasze, i przyznane Polsce nawet według standardów ISO.
  15. SKA – jest jak kryształ. Nieprawdopodobnie turystyczne, pełne entuzjazmu i radości, a przy tym od razu lokuje nas w centrum Europy (wyklucza wszystkie inne kontynenty). Samo może być mocną submarką marki Polska.



- 
16. Polska jest więc nazwą „jak marzenie”. Jest samodzielny, ogromny, dotychczas niedocenianym atutem naszej marki, tak cennym, jak rzadkim. Bardzo niewiele spośród ponad 200 państw świata ma przywilej posiadania tak wyrazistej i atrakcyjnej nazwy (np. kolizje Słowacja-Słowenia-Sławonia, kłopoty Litwy, a ostatnio nawet Rosji, której Ukraina zarzuca „kradzież” nazwy!).
  17. Waga tego atutu tylko rośnie, ponieważ szybko przybywa nowych państw, a to dopiero początek procesu – w ciągu 25-30 lat liczba państw świata zapewne podwoi się. Wtedy bez mocnej nazwy będzie się zupełnie nikim – anonimowym uczestnikiem tłumu. Mamy czas, aby zadbać o mocną pozycję wyjściową (Pole Position).
  18. Nazwa POLSKA powinna być w promocji kraju obligatoryjna, stosowana w największym możliwym stopniu – jako podstawowy identyfikator czy etykieta naszego kraju, w każdym programie promocyjnym. Przesądza o tym jej unikalność, oryginalność, autentyczność i jasność. Czyli siła.
  19. W tym kontekście tylko drobnym walorem nazwy Polska jest fakt, że likwiduje powszechne i bardzo deprymujące pomyłki typu Poland – Holland.
  20. W sumie: wyniki analizowanych badań mogłyby służyć za dowód w procesie o wykazanie słuszności idei przewodniej Creative Tension – i to niezależnie od jego polskiego tłumaczenia. Poświadczają one zarówno twórcze napięcie, jak przekorę, energię, dynamizm, ciśnienie, a nawet twórcze zwątpienie czy twórczą destrukcję („Bo dzieło zniszczenia w dobrej sprawie jest święte, jak dzieło tworzenia”, A. Mickiewicz).

## 10. Wnioski

1. Wygrają ci, którzy myślą na przekór. (The Guardian)
2. Kto nie wierzy w cuda, nie jest realistą. (Ben Gurion)
3. Wierzę, bo to niedorzeczne. (z łac. Credo, quia absurdum Tertulian)
4. Jestem człowiekiem bardzo skromnym, chcę tylko, żeby wszyscy o tym wiedzieli. (Albert Camus)
5. Co mocne, podeprzeć! (Instytut Marki Polskiej)

---

## ROZDZIAŁ 5

# ZAŁOŻENIA DO POZYCJONOWANIA POLSKI JAKO CELU TURYSTYCZNEGO NA LATA 2009-2015

### 1. Polska jako marka

1. Polska jako marka jest mieszanką polotu, pracowitości i anarchii, co potwierdzają wszelkie diagnozy, a co wyraża właśnie idea przewodnia marki „Creative Tension”/ twórcze napięcie – twórcza przekora: Polak potrafi, Boso, ale w ostrogach, Jestem za, a nawet przeciw, Hydraulik.
2. Polska jest dużym, znakomicie położonym, wszechstronnie doświadczonym przez ponad 1000-letnią historię krajem, przez wieki wielonarodowościowym i wieloreligijnym. Różnorodnym pod każdym względem, ale normalnym i względnie zamożnym, krajem Europy Środkowej.
3. Polacy są ludźmi bardzo pracowitymi i kreatywnymi – w rozumieniu pomysłowości i indywidualnej inwencji, z rozwiniętym duchem przedsiębiorczości, ale krańcowo indywidualistycznymi.
4. Polacy są hardzi, odznaczają się krnąbrnym sposobem zachowania, mają własne, odrębne i bardzo indywidualne poglądy. Polacy są niechętni działaniom zbiorowym, a jeszcze niechętniej podporządkowują się komuś lub czemuś.
5. Polacy mają skłonność do anarchii, nie lubią i nie sprawdzają się w pracy ani działalności zespołowej, chyba, że sytuacja jest nadzwyczajna.
6. Polacy są ludźmi honoru i wartości, co wyraża się w fenomenie polskiej solidarności z pokrzywdzonymi, a najpełniej wyraziło się w fenomenie Solidarności (przez duże „S”).
7. Skomplikowana, burzliwa i dramatyczna historia kraju oraz ukształtowany po drodze indywidualizm owocują do dziś przeróżnymi, często wymykającymi się logice, podziałami, przecinającymi materię polskości na setki paradoksalnych sposobów, co zresztą często wcale Polakom nie przeszkadza.

- 
8. Zmiana ustroju i członkostwo w UE zmieniło Polskę i zaczęło zmieniać Polaków, redukując stopniowo różne wady i złe cechy wynikające ze złych doświadczeń historycznych.
  9. Nowa generacja Polaków jest inna niż poprzednia, i widać, że skutecznie wyzbywa się kompleksów i przywar generacji ukształtowanej w poprzednim systemie.
  10. Występuje wyraźny, znacznie bardziej dramatyczny niż w innych krajach europejskich, podział pokoleniowy: na pokolenie starsze – ogólnie przygnębione, i młodsze – ogólnie optymistyczne.
  11. Starsze pokolenie – targane uczuciami ambiwalentnymi, ale ogólnie niezadowolone z kraju, pełne jest licznych kompleksów niższości, ciągle widzi Polskę w kategoriach martyrologicznych, przyszłość postrzega w barwach szarych albo ciemnych, jest rozgoryczone i zawiedzione. I sceptyczne wobec UE, za którą zresztą – często wbrew sobie – masowo opowiedziało się w słynnym referendum unijnym.
  12. Młode pokolenie jest generalnie twórczo pobudzone, pewne siebie, ambitne, z wielkimi aspiracjami, konstruktywnie patriotyczne, coraz bardziej pełne dumy, także z kraju, chociaż dostrzegające jednocześnie jego słabości, zwłaszcza beznadziejność „elit” politycznych.
  13. Nie ma autorytetów, co jest dla niego bolesne, i nad czym poważnie cierpi. Daje tym frustracjom wyraz, głównie pogardą dla świata polityki. Jest też coraz bardziej zawiedzione brakiem wizji kraju i przywództwa.
  14. Młode pokolenie Polaków jest jednak w swojej masie ogromnie proeuropejskie, i w europejskości widzi szanse swoje i przyszłość Polski.
  15. Młodzi Polacy, zde gustowani polityką, wyraźnie zaczynają odkrywać nie dostrzeganą wcześniej urodę i magnetyzm swojej Ojczyzny. Miliony z nich doświadczyło rozstania z Polską i chwilowej emigracji, mają więc bezpośredni materiał porównawczy – Polska z dystansu wygląda znacznie lepiej. Stąd powrót dumy z polskości, polskość zaczyna dawać radość (pomieszana z goryczą – zawsze wychodzi na Creative Tension, bo te uczucia walczą ze sobą).
  16. Ceną i prawdziwą cnotą okazuje się polot młodych Polaków, który jedna im uznanie i sympatię za granicą. Ten polot to znakomity komponent naszego magnetyzmu – szorstkiego uroku Polski.
  17. Potwierdzają to różne badania, które nie znalazły się w zestawie POT, np. bardzo ciekawe studium pt. Skojarzenia z Polską. Raport z badań telefonicznych zrealizowanych wśród cudzoziemców przebywających w Polsce” (CBOS, październik 2006), dotyczące spontanicznych skojarzeń z Polską i polskością. Próba badawcza nie była wprawdzie reprezentatywna (105 osób), jak zresztą także w większości analizowanych badań POT, ale znamienita ze względu na skład respondentów.

- 
18. Badania potwierdziły na przykład, że tylko dwie osoby są powszechnie kojarzone z Polską (Lech Wałęsa – 59%, Jan Paweł II – 53.3%), a po nich jest przepaść, z której wyłania się Fryderyk Chopin (13.3%), Mikołaj Kopernik (9.5%) oraz Maria Skłodowska-Curie (6.7%).
  19. Jest to niewątpliwie wskazówka dla promocji turystycznej – kraj bez sławnych postaci jest skazany na niskie loty. A przecież Polska może powoływać się na wiele znakomitych postaci. Tyle, że o wielu sama nie pamięta albo je lekceważy. Wielu Polaków ma przecież wybitne pozycje w krajach swojej emigracji lub osiągnięć zawodowych (co było ostatnio widać z okazji słynnej podróży Premiera do Peru – Ernest Malinowski).
  20. Polski kunszt rozsiany po świecie wymaga rewanżu – bo jest potencjałem turystycznym w wielu krajach (dlatego Polska w Peru nie jest anonimowa, a Peru w Polsce jest).
  21. Wymienione badania potwierdzają siłę promocyjną polskich przemian, atrakcyjność uroków krajobrazu, naszą życzliwość i gościnność oraz urodę kuchni polskiej.
  22. W sumie Polska jako marka istnieje, co nie jest częste i jest przywilejem kilkudziesięciu zaledwie krajów (w najpoważniejszych badaniach Polska oscyluje na początku czwartej dziesiątki), ale ta marka jest rozmyta, mało wyrazista i jeszcze słaba. Docelowe miejsce Polski to zdecydowanie pierwsza „20” marek narodowych.

## **2. Odczarować stygmat „nieatrakcyjności”**

1. Polska, mimo ogromnego awansu wizerunkowego, jaki stał się naszym udziałem po 1989 r., zwłaszcza po 2004 r., cały czas cierpi wizerunkowo z powodu komunistycznej przeszłości. W oczach większości świata ciągle należymy do „masy spadkowej” po komunizmie – szarej, biednej, zacofanej, jednakowo bylejakiej.
2. W percepcji tej większości wszystkie kraje postkomunistyczne są jednakowo nieciekawe, obce, odległe (mit żelaznej kurtyny jest niezwykle silny), nudne, pozbawione atrakcyjności (tak samo jak na przykład w oczach większości Polaków jednakowe są kraje afrykańskie – nie rozróżnialne).
3. Polsce jest dziś potrzebna przede wszystkim wyrazistość – wydobyć się z tej paralizującej strefy szarości percepcyjnej.
4. Polityka już tego dokonała – politycznie zdołaliśmy się w ostatnich latach wielokrotnie wyróżnić, szczególnie w UE. Problem polega tylko na tym, że wyróżnialiśmy się przeważnie negatywnie – byliśmy i jesteśmy dla Unii źródłem coraz nowych problemów. Żeby zdobyć markę trzeba być raczej źródłem rozwiązań.
5. Dlatego główna rola w nadawaniu Polsce atrakcyjnej wyrazistości musi przyspaść turystyce.

- 
6. Innej możliwości w najbliższych latach po prostu nie ma – polski Samsung ani Nokia nie powstaną z roku na rok, nasza kultura nie podbije nagle świata, nie staniemy się też światową mekką inwestycyjną ani nie będziemy organizatorami następnej Olimpiady.
  7. Turystyka natomiast, w odróżnieniu od polityki, może nie tylko względnie szybko wprowadzić Polskę w pole uwagi znacznej części poinformowanego świata, ale może pokazać, że nie tylko stwarzamy światu czy UE problemy, ale je rozwiązujemy. Polska jako rozwiązywanie problemów – to wytyczne pozycjonowania.
  8. Jak dotąd, żadnemu z dawnych krajów RWPG nie udało się stworzyć wyrazistego, dobrego, atrakcyjnego wizerunku. Po kilkunastu latach, kiedy po chwilowym rozbłysku blakły chwilowe gwiazdy – Węgier, Czech czy Słowacji widać, że mimo wszystko jesteśmy w tym towarzystwie najlepsi.
  9. A ponieważ jesteśmy także najwięksi, i staliśmy się bezsprzecznie liderem regionu, spoczywa na nas moralny obowiązek nabrania wyrazistego wizerunku w interesie własnym i naszych sąsiadów.
  10. Ważnym elementem tego procesu musi być więc „centralna europejskość”. W odróżnieniu od „wschodniej europejskości”, która w kategoriach marketingowych jest raczej epitetem, „środkowa europejskość” jest walorem.
  11. Dlatego szansą promocyjną, naszym zdaniem większą niż przeceniane Euro 2012, może być Wschodnie Partnerstwo – rzucona przez nas i zaakceptowana przez UE idea Polski jako „wschodnich wrót Unii Europejskiej”, pierwszy poważny projekt wniesiony przez Polskę na forum Unii.
  12. Wschodnie Partnerstwo powinno bezwzględnie trafić w centrum uwagi POT, oczywiście w harmonii z innymi przedsięwzięciami, np. z Programem Operacyjnym Rozwój Polski Wschodniej, który może być dobrym wstępem do tej znacznie większej całości.
  13. Wschodnie Partnerstwo w połączeniu z Euro 2012 (Ukraina) stanowią doskonały zestaw zgranych w czasie przedsięwzięć, podnoszących rangę turystyki w Polsce (jeden z celów Partnerstwa, które ma przecież przede wszystkim wciągać kraje na nowo definiowanej Europy Wschodniej w krąg UE) oraz rangę samej POT.
  14. Najwyższa również pora, żeby zdać sobie sprawę, że w 2018 r. przypada 100-na rocznica odzyskania przez Polskę niepodległości. Podobna okazja zdarza się raz i nie może zostać zmarnowana.
  15. II RP doskonale wykorzystała 10-tą rocznicę, i to pod każdym względem, również turystycznym. Najwybitniejszym tego wyrazem była Powszechna Wystawa Krajowa 1929 (tzw. PWK). Przywróciła ona Polsce godność, tożsamość i wiarę w przyszłość, niebywale także scaliała pokruszone, i to znacznie bardziej niż dzisiaj, społeczeństwo.

- 
16. Dzisiaj ówczesna formuła PWK nie ma sensu, ale sama idea ma sens jeszcze większy niż wówczas, bo teraz mamy co pokazać nie tylko sobie (a to było głównym celem Powszechnej Wystawy *Krajowej*), ale światu.
  17. Euro 2012 może być natomiast poligonem, na którym wiele się nauczymy, zbudujemy struktury i procedury, przygotujemy kadry, wypróbujemy mechanizmy partnerstwa publiczno-prywatnego, ożywimy regiony, wyedukujemy społeczeństwo, wytestujemy potencjał turystyczny i przemysł turystyczny – branżę i infrastrukturę.
  18. Po Euro 2012 zostanie do 2018 r. jeszcze 5 pełnych lat – akurat, żeby wygrać to do końca.

### **3. Brandingowe założenia strategii promocji turystycznej. Katalizatory promocji turystycznej**

1. Polska musi grać o globalną markę turystyczną.
2. Siłą marki turystycznej Polski jest marka Polska (i odwrotnie).
3. Polska powinna pozostać sobą, i w żadnym razie nie upodobniać się, zwłaszcza na siłę, do Zachodu.
4. Polska nie leży na zachodzie ani na wschodzie. Polska leży w centrum. W sercu Europy.
5. Creative Tension jest dla turystyki idealną – bo prawdziwą, oryginalną, atrakcyjną i mocną – nadrzędną ideą przewodnią marki.
6. Polska leży na styku dwóch światów – powinna z tego czerpać profity.
7. Położenie jest największym kapitałem turystycznym Polski. Położenie jest też świetnym i oczywistym wyróżnikiem i powinno być komunikowane światu przy każdej okazji.
8. Polska jako wrota łączące Wschód z Zachodem, jako Wschodnie Wrota UE, kraj pogranicza światów – atut promocyjny i wizerunkowy o rosnącej tylko wartości.
9. To, co w Polsce najpiękniejsze, to kobiety. Mit Pięknej Polki jest niezwykle magnetyczny i niezbędny w naszej promocyjnej narracji, bo ją uszlachetnia.
10. Siłą Polski jako marki są miasta. Siłą Polski jest też wieś. Creative Tension.
11. Siłą marki Polska są ludzie. Trzeba w nich zainwestować i przerobić na wielki korpus promocyjnych ambasadorów Polski.
12. Siłą Polski jest diaspora. Nie można jej przegrać, a teraz zaczyna się dobry okres na pobudzenie (kontekst 2018 jest tu ważny).

- 
13. Najciekawsza dla turystów ze świata jest inność. Polska jest inna. Nie można się tego wstydzić, bo to zaleta i powód do dumy.
  14. Inność Polski polega m.in. na żywych śladach komunizmu. Można jeszcze je zobaczyć, porównać, przeżyć, a potem wracać i sprawdzać zmiany. To jednocześnie Creative Tension i promocja – dwa w jednym.
  15. Polska turystyka powinna być widoczna (dosłownie), i to szybko. Pomysły takie jak lepsze oznakowanie miast, dróg, ulic, miejsc są jak najbardziej promocją turystyczną i budują markę. Szczególnej wagi są oczywiście wszelkie bramy do Polski (warto pamiętać, ile wygrał Atlas stawiając bociany).
  16. Wydarzenie, które powinno ukierunkować strategiczne działania promocyjne: 100-na rocznica odzyskania niepodległości (1918-2018).
  17. Euro 2012 należy potraktować jako pretekst do turystycznego ożywienia regionów, szczególnie zresztą tych „bezmeczowych”.
  18. Wschodnie Partnerstwo i PO RPW stwarzają okazje do dania impulsu marce turystycznej Polski na kierunku wschodnim (choć turyści mogą być z Zachodu).
  19. Markę turystyczną Polski powinna budować markowa instytucja, Centrum Kompetencji Turystycznej RP. POT potrzebuje więc marki.
  20. POT powinna być widoczna publicznie, żeby pokazać, że istnieje Narodowy Operator Turystyczny, a turystyka jest ważna.
  21. Budowanie marki turystycznej Polski powinno być skrzyżowaniem profesjonalnego projektu ze spontanicznym ruchem społecznym – taką Wielką Orkiestrą Pomocy Turystycznej.

---

## ROZDZIAŁ 6

# REKOMENDACJE DO POZYCJONOWANIA POLSKI JAKO CELU TURYSTYCZNEGO NA LATA 2009-2015

### 1. Pozycjonowanie marki – wprowadzenie

1. Siedem lat temu powstał jeden z najwybitniejszych w historii projektów twórczej współpracy ludzi w skali globu – Wikipedia. Nie może ona być pod żadnym pozorem pominięta w strategii turystycznej promocji Polski. Jest bowiem pierwszym źródłem informacji i rekomendacji dla znacznej części tzw. osób „poinformowanych” na całym świecie – rzeczywistych i potencjalnych turystów.
2. Drugi powód jej przywołania jest taki, że polska Wikipedia od ponad dwóch lat bezskutecznie zaprasza do napisania artykułu pt. *Pozycjonowanie marki*, którego pierwsze zdanie – załączek hasła brzmi:

*Pozycjonowanie (produktu) to opracowanie i zakomunikowanie przewagi nad [konkurencją](#), dzięki której [marka/produkt](#) jest postrzegany przez nabywców [segmentu docelowego](#) jako lepszy niż produkt konkurencji.*

3. Naszym zdaniem warto, żeby Polska Organizacja Turystyczna uznała to za okazję do wprowadzenia promocji turystycznej marki Polski na forum Wikipedii – byłby to ruch zarówno promocyjny, jak i pozycjonujący temat oraz samą POT.
4. Zgodnie z przytoczoną definicją pozycjonowanie marki kraju jest procesem zmierzającym w swojej istocie do umiejscowienia marki Polska w umysłach odbiorców – polskich i zagranicznych turystów – w taki sposób, aby mając z nią kontakt lub rozważając swoje wybory turystyczne potrafili przywołać takie cechy i atrybuty Polski, które wyróżnią ją z całej mnogości innych możliwości, i pokażą przewagi Polski nad konkurentami.
5. Opracowanie strategii pozycjonowania turystycznej marki Polski musi być oczywiście poprzedzone przyjęciem idei przewodniej marki, która będzie optymalna dla turystyki mutacją idei Creative Tension (fundament marki) oraz określeniem kryteriów, w ramach których marka ta będzie mogła przekonywać i dowodzić, że jest lepsza od konkurencji, i że to właśnie po nią warto sięgać – z jej oferty korzystać.
6. W ramach Ekspertyzy możemy tylko zarysować wstępne sugestie do pozycjonowania



---

turystycznej marki Polski, ponieważ sporządzenie takiej strategii to poważna praca zawodowa, a nie błahostka. Ponieważ jednak istnieje Creative Tension, możemy pokusić się o takie rekomendacje.

7. Sugerujemy, żeby pracując nad pozycjonowaniem marki turystycznej Polski stosować modelowanie, odnoszące się przede wszystkim do analizowania oferty naszej marki na tle ofert konkurencyjnych. Oczywiście wymaga to wcześniejszego poznania i przeanalizowania tych ofert.
8. Sugerujemy też, żeby końcowym efektem procesu pozycjonowania marki była *deklaracja pozycjonowania*, jedna, kilka lub nawet kilkanaście – na różne rynki.
9. Deklaracja pozycjonowania powinna być zwartym dokumentem, objętości A5 do A4, podsumowującym przewagi i silne strony marki turystycznej Polski, tłumaczącym jakie korzyści zapewnia ona odbiorcom, i deklarującym w czym i dlaczego jest ona lepsza od konkurencji.
10. Dla ilustracji przytaczamy poniżej przykład takiej deklaracji, dotyczący marki Funduszy Strukturalnych – schemat ogólny deklaracji i jego implementację praktyczną (przykład pochodzi z jednej z naszych ekspertyz dla MRR).
11. Warto wiedzieć, że terminu *pozycjonowanie* po raz pierwszy w odniesieniu do komunikacji marketingowej użył Jack Trout w 1969 roku. Potem, wraz ze słynnym Alem Riesem napisali znaną serię artykułów „Era pozycjonowania”, co rozpoczęło zawrotną karierę terminu *pozycjonowanie* w marketingu.
12. Sam termin powstał przy okazji analizowania znaczenia militarne go pojęcia „strategia”, odnoszącego się do planowania i kierowania wielkimi operacjami wojskowymi, przy realizacji których kwestią kluczową jest zawsze wypracowanie sobie dobrej pozycji, dającej przewagę nad przeciwnikiem.
13. Marketing od początku stosuje militarny aparat pojęciowy, bo rynek jest teatrem wojny konkurencyjnej. Tyle, że na rynku polem walki są umysły (i serca) konsumentów, a chodzi o zdominowanie ich percepcji – racjonalnej i emocjonalnej.
14. Inaczej mówiąc, pozycjonowanie marki to formułowanie obietnicy – oferty marki, jej tzw. USP – unikalnej propozycji sprzedaży, która przebijie obietnice konkurentów i przyciągnie odbiorcę do marki.
15. Jest to więc próba zdefiniowania właściwego marce „magnetyzmu” – jej klucza do umysłu (i portfela) odbiorcy, jej magii, unikalnej siły przyciągania, tego, co marka uważa za cenne i co chce powiedzieć odbiorcy, żeby go uwieść i utrzymać.

## FUNDUSZE STRUKTURALNE

Są lepsze niż... – *konkurencja*  
(najważniejsi konkurenci w kategorii dotacji)

dla... – *rynki docelowe*  
(grupy odbiorców, do których skierowana jest oferta FS,  
określone w kategoriach ich potrzeb i pragnień)

ponieważ... – *strategiczna przewaga konkurencyjna*  
(charakterystyczne cechy FS w porównaniu z innymi ofertami,  
zaspokajającymi podobne potrzeby)

czego rezultatem jest:

**OFERTA WARTOŚCI FS**  
(autentyczne emocjonalne i racjonalne korzyści odbiorców FS,  
wynikające głównie ze strategicznej przewagi konkurencyjnej)

## FUNDUSZE STRUKTURALNE

Są lepsze niż:  
*kredyty bankowe, venture capital, pomoc inwestycyjna funduszy kapitałowych, dotacje udzielane przez inne instytucje*

dla  
*miast, gmin, samorządów, rolników, przedsiębiorców,  
organizacji pozarządowych i ich klientów, szkół, uniwersytetów etc.*

ponieważ  
*są sprawdzone, bezzwrotne, gwarantowane przez UE i budżet państwa  
(pewne i bezpieczne), zaspokajają szersze spektrum potrzeb  
w porównaniu z innymi ofertami pomocy finansowej (wszechstronna oferta),*

czego rezultatem jest  
*niemożliwy dotąd rozwój, inwestycje, możliwość realizacji pomysłów od zera, wpływ  
na kształt najbliższego otoczenia, duma z osiągnięć, korzyści z dobrze zainwestowanego czasu, wysiłku  
intelektualnego i pieniędzy – zdobycie użytecznych umiejętności, zwiększenie własnej wiarygodności wobec  
instytucji finansowych, poczucie  
europejskości i normalności, nabyci umiejętności współdziałania.*

Przykład deklaracji pozycjonowania marki



Pozycjonowanie a tożsamość i wizerunek marki

## 2. Wiązka rekomendacji do pozycjonowania turystycznej marki Polski (2009 -2015)

1. Turystyczna marka Polski jest turystycznym wcieleniem (mutacją) marki kraju.
2. Nazwa marki powinna brzmieć: *Polska*. Ta nazwa, po upowszechnieniu, będzie bezkonkurencyjnym wyróżnikiem (jak Brazylia, Rosja czy Kanada).
3. Nadrzędna idea przewodnia marki: Creative Tension – Twórcza Przekora, Twórcze Napięcie, itd.
4. Najmocniejszym i najbardziej oczywistym wyróżnikiem Polski jest położenia: wrota Zachód – Wschód, Serce Europy.
5. Po położeniu, wyróżnikiem nr 2 są ludzie, przede wszystkim młodzi ludzie.  
„Nowa, młoda Polska jest krajem ludzi zdeterminowanych, by odnosić sukces, polegających na swoich zdolnościach i kwalifikacjach, odważnych, kreatywnych. Właśnie odwaga i kreatywność jest w globalnej konkurencji ceniona wysoko” (Maciej Pawlicki).
6. Turystyczna Polska powinna się kojarzyć ze zdrowiem, młodością i urodą
7. Jest jedna marka dla kraju i zagranicy – mutowana.
8. Pierwsza nazwa marki, obecna w każdym przekazie: Polska.
9. Nazwy marki w obcych językach: tak, ale tylko obok nazwy Polska.
10. Logo – sprawa otwarta i drugorzędna, stosowane obecnie przez POT jest na razie OK.
11. Polska nie może promować się jako „tania” (po pierwsze – nieprawda, po drugie – obniża loty), ale jako „dobra wartość za uczciwą cenę”.

- 
12. Polska jest inna (niż myślisz), ale bezpieczna.
  13. W Polsce szanuje się ludzi dojrzałych.
  14. Polska jest duża i różnorodna.
  15. Bliska, ale nieznaną.
  16. Polska jest miejska. Polska jest wiejska. Po połowie.
  17. Polska jest zaskakująca. Ciągłe pokazuje i oferuje coś innego, odkrywa nową twarz.
  18. Do Polski się wraca. Dlatego jest ojczyzną bocianów.
  19. Ojczyzna Solidarności, JP II i Lecha Wałęsy.
  20. Kraj Chopina i pięknych kobiet.
  21. W Polsce kobieta jest na piedestale.
  22. Ojczyzna wódki (!) (Rosji bardzo zależy na tym tytule!)
  23. Zielone Płuca Europy.
  24. Ogród Europy. (Warto poważnie potraktować ten wątek)
  25. Zdrowa dla każdego i pod każdym względem.
  26. Kiedyś największe państwo Europy – dziś Wschodnie Wrota Europy.
  27. W Polsce jesteś twórcą – możesz ją sam odkrywać, bo Polska jest jeszcze nie odkryta.
  28. Podróż po Polsce to nie tylko przyjemność przeżywania – to także przyjemność odkrywania.
  29. 1000 lat w Europie, 50 z Żelazną Kurtyną, 5 w Unii, i przyszłość przed sobą.
  30. Między Niemcami a Rosją. Czy może być ciekawiej?

### **3. Creative Tension – pomysł na fundament turystycznej marki Polski**

#### **1. Atrybuty marki Polska**

1. Idea przewodnia marki, żeby mogła być zastosowana do komunikacji marki musi być najpierw zdemontowana – rozłożona na spójny i kompletny zbiór tzw. atrybutów marki. To one motywują i napędzają markę Polska w różnych jej

---

wcieleniach – nadają jej witalność i sprawiają, że można wykorzystywać właściwe ingrediencje marki w określonych okolicznościach, żeby marka była zawsze oryginalna i miała różne, ale ciekawe oblicza, które jednak ze sobą nie kolidują.

2. Atrybuty to prawdziwe, rozpoznawalne, zarówno pozytywne jak i negatywne cechy Polski i Polaków, rozpięte między czystą kreatywnością a napięciem, odzwierciedlające różne, ale znamienne strony polskiej osobowości, streszczone syntetycznie w pojęciu Creative Tension.
3. Każdy atrybut oddzielnie nie jest oryginalny (może go mieć każdy kraj), ale suma, mieszanka „19”, jest znamieną tylko dla Polski.
4. Atrybuty nie tylko dają wyobrażenie, co składa się na fenomen marki Polska, ale pomagają wykorzystać ideę marki do konkretnych sektorowych zastosowań, np. w turystyce. Zawsze w konkretnym przypadku interesujące są tylko konkretne atrybuty konkretnego sektora, miejsca czy organizacji, a nie cały zbiór cech narodowych.
5. Twórcze Napięcie zostało rozłożone na 19 atrybutów – od „kreatywności” do „napięcia”. Ich liczba jest duża, ale też polska dusza jest skomplikowana:
  1. Kreatywność – inwencja i pomysłowość, bez wątpienia istotny składnik polskości, w tysiącach rozmaitych wcieleń.
  2. Wyobraźnia – polska odwaga myślenia, zdolność do przewidywania, wybiegania w przyszłość.
  3. Polot – rodzaj specyficznego dla Polaków stylu istnienia, klasy myślenia, lekkości dowcipu; zaprzecza stereotypowi ociężałości i brakowi fantazji, przypisywanemu Polsce okresu komunistycznego.
  4. Talent – odnosi się do polskich zdolności i osiągnięć, do typowych dla Polaków ponadprzeciętnych uzdolnień: artystycznych, inżynieryjnych, sportowych, wojskowych, improwizatorskich, i wszelkich innych.
  5. Umiejętność przystosowywania się – specyficzna inteligencja przeżycia, adaptacji, nadążania za wydarzeniami, potrzebami i okolicznościami.
  6. Urok – kiedy chcą, Polacy potrafią być uroczy, dowcipni, ujmujący i sympatyczni, pełni galanterii i czaru.
  7. Intelktualizm – intelekt jako sposób poznawania, radzenia sobie, wskazuje rodzaj polskiej umysłowości, ceniącej intelekt – używanie mózgu; legitymacja specyficznej roli i pozycji inteligencji w Polsce.

- 
8. Pragmatyzm – dotyczy nieprzeciętnej polskiej zdolności do rozwiązywania zaskakujących problemów i radzenia sobie w życiu, nawet w najbardziej niesprzyjających okolicznościach.
  9. Energia – polska czysta moc, siła, zdolność do intensywnego, dynamicznego działania, „iskra”, która Polaków napędza (ożywia).
  10. Witalność – pełnia specyficznych dla nas sił życiowych, szczególnie polski sposób wyrażania *joie de vivre* – radości życia.
  11. Pasja – emocjonalne, często namiętne podejście, czasem romantyczne, czasem ułańskie, czasem bohaterskie, czasem artystyczne, czasem polityczne, które są właściwe Polskiej naturze.
  12. Wiara – odnosi się zarówno do religijności starszego pokolenia, jak i do pewności siebie i niepohamowanego optymizmu młodszego pokolenia; także przekonanie, że „jakoś to będzie”.
  13. Odporność – Polacy przeżyli i przetrwali wszystko, najstraszniejsze okoliczności i koleje losu, zachowując przy tym swoją żywotność, tożsamość, godność; Polacy potrafią się odradzać (odbijać się od dna).
  14. Indywidualizm – poczucie niezależności i odrębności osobistej, potężna siła w polskim życiu, zarówno w dobrym jak i złym sensie.
  15. Ambicja – zarówno dążenie do wybicia się, jak honor i duma, niepokój, który nie pozwala zadowolić się stanem istniejącym, pragnienie twórczych osiągnięć; do tego odwołuje się Creative Tension.
  16. Hałaśliwość – niezdolność do „cichego siedzenia w kącie”, tendencja do powodowania wokół siebie wrzawy, niepowstrzymana chęć bycia podmiotem wydarzeń, zwykle choć nie zawsze pozytywna (w skutkach).
  17. Zmienność nastrojów – tłumaczy dlaczego Polacy mogą być na przemian gorący i zimni, czuli i szorstcy, wzniośli i cyniczni, itd.
  18. Szorstkość – Polacy łatwo bywają obcesowi, nie mają nic przeciwko wzajemnemu „działaniu sobie na nerwy” czy „szorstkiej przyjaźni”.
  19. Napięcie – druga połowa bazowego konceptu *twórczego napięcia*, stan permanentnego pobudzenia, podekscytowania, niepokoju, niecierpliwości. „Jesteśmy przeciw, a nawet za”.

## 2. Zastosowanie atrybutów marki

1. Atrybuty marki pomagają zrozumieć znaczenie i ułatwiają zastosowania idei Creative Tension w różnych obszarach – sektorach, branżach, okolicznościach.

- 
2. Niektóre atrybuty są w pewnych obszarach bardziej istotne niż inne. Niektóre mogą być uznane za silne strony w jednym obszarze, a za słabe w innym. Atrybutami trzeba operować świadomie i inteligentnie, wybijać je lub tonować w zależności od rodzaju „zastosowania”.
  3. Atrybuty są rzeczywistym odzwierciedleniem cech Polaków i Polski. Przeważają w „19” atrybuty pozytywne, ale nie ukrywamy też złych. Mieszanka musi być mocna, ale prawdziwa. Fakt, że Polska nic nie udaje z powodów marketingowych jest sam w sobie atrakcyjnym atutem. Nadaje promocji moc i wiarygodność.

### 3. Creative Tension w turystyce – wskazówki według W. Olinsa

1. *Lśniące wieżowce korporacyjne zapuściły korzenie w Warszawie, a prywatne sklepy i kafejki powstały nawet w najbardziej prowincjonalnych z wiejskich miasteczek. Kraj radykalnie zmienił swój wygląd, zamieniając szarawy odcień regulowanego przez państwo społeczeństwa na nastawienie prywatnej przedsiębiorczości, że wszystko jest możliwe. (źródło: Rough Guide)*
2. Atrybuty z „19” do uwydatnienia w turystyce: kreatywność, wyobraźnia, urok, witalność, indywidualizm, hałaśliwość, zmienność nastrojów.
3. Turystyka w Polsce nie rzuca się na razie w oczy – jest obecna dyskretnie; trzeba samemu odkryć interesujące elementy, ponieważ nie są oznaczone kłującymi w oczy „neonami”. Innymi słowy, turyści mogą (a nawet muszą) być kreatywni w poszukiwaniu atrakcji Polski, i powinni o tym wiedzieć. Oczywiście to czyni całą przygodę turystyczną trochę trudniejszą, ale też bardziej podniecającą i najczęściej daje więcej satysfakcji.
4. W Polsce jest wiele interesujących, niezwykłych i zadziwiających rzeczy do zobaczenia i do robienia: ekscentryczne i ekscytujące podziemne (dosłownie) życie nocne Krakowa, korty tenisowe w Kopalni Soli w Wieliczce 100 m. pod ziemią, sporty ekstremalne w Pieninach – to tylko przykłady.
5. Kolejnym przykładem jest agroturystyka, w której Polacy w kreatywny sposób już wykorzystali zasoby „naturalne” poprzez przekształcenie wielu gospodarstw rolnych w oparte na usługach miejsca wypoczynku, które oferują żywność organiczną, kontakt z dawnymi obyczajami, powrót do natury.
6. Wewnątrz Polski istnieją głębokie różnice kulturowe. Gdańsk jest północny i bałtycki – dawne miasto hanzeatyckie; Kraków (też hanzeatycki), kolebka polskiej kultury, jest do imentu środkowoeuropejski. Całkiem różne.
7. Polska jest ogromnie zróżnicowana. Szerokie, piaszczyste plaże Bałtyku na północy i Tatry na południu tworzą symboliczne napięcie w ogólnej ofercie turystycznej kraju.

- 
8. Gdańsk, Kraków, Wrocław, Zakopane, Częstochowa – wszystkie są różne i interesujące. Ten kraj trzyma cię w napięciu i podnosi twoje oczekiwania. Tam zawsze czyha coś nowego i nieoczekiwanego, zaraz za zakrętem. Polska jest jak jazda kolejką górską.
  9. Polska może być zupełnie cywilizowana: Kraków, Warszawa, Kazimierz, kurorty, ale i zupełnie dzika: Bieszczady, Góry Stołowe, Białowiecki Park Narodowy, Mazury. Może być też wytworna i okazała: Zamek Królewski, Łazienki, Wawel.
  10. Kontrasty występują tu jak wszędzie. Ale nie na tym polega wyjątkowość Polski. Pragmatyzm i romantyzm, konserwatyzm i inwencja, dzika wyobraźnia i skromność współistnieją bezkolizyjnie w polskiej psychce, bo doświadczenia Polski są szczególne. Doświadczenie Polski też.
  11. Bądź przygotowany na zadziwiające piękno krajobrazów, ale też dosyć często na spotkania z „pracą w toku” (transport i drogi są wciąż polską piętą achillesową).
  12. Polacy, jako przyjaźni i dowcipni ludzie, z żyłą kreatywności i praktycyzmu są świetnymi towarzyszami i gospodarzami.
  13. Przekaz Polski jest prosty: jakiegokolwiek przypuszczenia masz o Polsce, najprawdopodobniej są one mylne.
  14. Żeby docenić fascynującą złożoność Polski naprawdę, musisz ją zobaczyć na własne oczy.

#### **4. Konkluzje w sprawie pozycjonowania turystycznej marki Polski 2009-2015**

1. W kraju:

*Polska (jednak) potrafi. Odkryj swój kraj. Nie wypada, żeby inni zrobili to wcześniej. Teraz (dopiero) Polska!*

2. Za granicą:

*Magnetyzm Polski i Polaków – niepowtarzalna mieszanka urody i natury, siły i uroku.*

3. W Polsce i za granicą:

*Polska już wygrała eliminacje i jest liderem Europy Środkowej. Za 10 lat będzie gwiazdą. Obserwuj to – nie pożałujesz.*