

IMPREZA SPORTOWA JAKO NARZĘDZIE KREACJI WIZERUNKU KRAJU-GOSPODARZA

LUCYNA SŁUPEK

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Dziennikarstwa,
Mediów i Komunikacji Społecznej

ABSTRACT

Sport event as a tool of the hosting country image creation

The questions of sport instrumentalization and use of sport events for PR purposes that are raised in this article have been discussed for many years. In recent decades however one may observe the intensified competition and efforts of states to obtain the rights to organize sport events, especially the Olympics, FIFA World Cup or UEFA European Championship. As in such events the media interest all over the world has been enormous, event hosting country gains a unique chance to promote and strengthen its image. The PR strategies realized by Poland during the organization of EURO 2012, analyzed in this article, are an example of such actions.

Key words: media event, event marketing, nation branding, public diplomacy

Inauguracja XXII Zimowych Igrzysk Olimpijskich w Soczi, jak zawsze przy takiej okazji, spowodowała dyskusję o znaczeniu tego wydarzenia dla kraju-gospodarza, w tym wypadku Rosji. Wśród wielu opinii pojawiła się i taka: otwarcie olimpiady w Pekinie było widowiskiem zorganizowanym dla świata, inauguracja

✉ Adres do korespondencji: Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej, ul. Stanisława Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

olimpiady w Londynie – adresowanym do ludzi, w Soczi natomiast miało służyć przede wszystkim Rosjanom, potwierdzeniu wielkości tego narodu i przypomnieniu, że Rosja to nadal liczące się w świecie mocarstwo. O korzyściach, także tych wizerunkowych, bardzo wiele mówiono również w związku z przyznaniem Polsce i Ukrainie praw do organizacji Euro 2012. Decyzja UEFA została przyjęta w obu krajach z wielkim entuzjazmem i już na tym etapie uznana za ogromny sukces – stanowiła bowiem potwierdzenie zdolności i potencjału obu państw do organizacji tak spektakularnego, złożonego i wymagającego wielkiego wysiłku przedsięwzięcia. Od początku z Euro 2012 wiązano spore nadzieje nie tylko na modernizację krajów, przyspieszenie rozwoju gospodarczego, ale też postęp w innych dziedzinach prowadzący w rezultacie do „skoku cywilizacyjnego”. Z uwagi na ogromne zainteresowanie mediów tego typu wydarzeniami Euro 2012 było także niepowtarzalną okazją do promowania korzystnego wizerunku w świecie i budowania pozytywnych relacji międzynarodowych. Wielkie imprezy sportowe, takie jak igrzyska olimpijskie czy mistrzostwa w piłce nożnej, stanowią bowiem dzisiaj bez wątpienia jedno z istotnych narzędzi brandingu narodowego, dyplomacji publicznej i kształtowania wizerunku kraju-gospodarza¹.

Wydarzenia sportowe jako narzędzie kształtowania wizerunku kraju-gospodarza

Znaczenie państwa na arenie międzynarodowej, jego rola i pozycja wśród innych krajów nie są współcześnie wyznaczone wyłącznie jego potencjałem gospodarczym czy militarnym. Bardzo ważne jest również to, jak państwo jest postrzegane, jak oceniane są jego działania przez członków społeczności międzynarodowej. Wizerunek, czyli pewne wyobrażenie o danym podmiocie funkcjonujące w opinii światowej, „nie jest obrazem rzeczywistym, dokładnie i szczegółowo nakreślonym, lecz raczej mozaiką szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach”². Na ten mozaikowy charakter wizerunku wielokrotnie zwracał uwagę Joseph S. Nye, mówiąc, że rola i znaczenie Stanów Zjednoczonych w świecie opiera się nie tylko na sile ekonomicznej i militarnej (ang. *hard power*), ale także na atrakcyjności amerykańskiego stylu życia, filmu, muzyki, języka, nauki, pewnych idei (ang. *soft power*) dla ludzi w innych krajach czy regionach. *Soft power* to jednak nie tylko atrakcyjność, ale też umiejętność jej wykorzystanie do realizacji celów politycznych w stosunkach międzynarodowych. Państwo, które cieszy się dobrą renomą, prestiżem, ma w świecie silną i stabilną markę, może w polityce międzynarodowej osiągnąć znacznie wię-

¹ Koncepcje *brandingu narodowego* i *dyplomacji publicznej* szerzej, w ujęciu teoretycznym omawia w niniejszym tomie A. Szymańska: *Znaczenie mediów w strategicznej komunikacji zewnętrznej państwa – szkic teoretyczny*.

² K. Wojcik: *Public relations od A do Z*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001, s. 38.

cej³. Wśród metod i środków budowania wizerunku państwa za granicą Beata Ociepka wskazuje m.in. działania rządowych służb informacyjnych oraz agencji informacyjnych, oddziaływanie na media i dziennikarzy (w tym korespondentów zagranicznych), szeroko rozumianą działalność kulturalną za granicą, aktywność polityków i dyplomatów, zaangażowanie w akcje humanitarne i działania na forach organizacji międzynarodowych, promocję dóbr przemysłowych i turystyki⁴. Podkreśla ponadto, że źródłem pozytywnych i negatywnych elementów budujących wizerunek państwa są też wydarzenia sportowe.

Kreowanie lub wspieranie pozytywnego wizerunku kraju za granicą, kształtowanie wobec niego przychylnych postaw to również cele działań określanych jako dyplomacja publiczna. Marta Hereźniak, nawiązując do koncepcji *soft power*, postrzega dyplomację publiczną jako przedsięwzięcia prowadzące do akceptacji i podzielenia przez jednostki i zbiorowości poglądów, przekonań, systemów wartości charakterystycznych dla danego kraju, a także zachęcające do naśladowania stylu życia jego mieszkańców⁵. Wśród najważniejszych celów dyplomacji publicznej, która jest istotnym elementem brandingu narodowego, wymienia wzrost rozpoznawalności kraju za granicą, tworzenie pozytywnych skojarzeń i wyobrażeń na jego temat, stałe podnoszenie wiedzy o nim oraz o działaniach, które podejmuje na arenie międzynarodowej, aktywizowanie i angażowanie odbiorców, tak by popierali stanowisko kraju w sprawach dla niego ważnych⁶. Jednym z głównych narzędzi osiągania tych celów zdaniem M. Hereźniak jest budowanie marek flagowych wydarzeń kulturalnych i sportowych⁷.

Pewien obraz popularności i reputacji krajów oraz tego, jak postrzegane są za granicą, dają różnego rodzaju rankingi i zestawienia. Najważniejsze z nich to Country Brand Index opracowywany przez FutureBrand oraz Anholt-GfK Roper Nation Brands Index. Ocenie podlegają m.in. ich kultura, stan i potencjał gospodarki, jakość pochodzących z nich produktów, poziom życia, walory turystyczne oraz szereg innych czynników wpływających na opinie zagranicznych grup biznesowych i konsumenckich na temat kraju. Opinie te determinują z kolei decyzje podejmowane przez potencjalnych partnerów biznesowych, nabywców towarów czy też związane z wyborem miejsca urlopu. W najnowszym rankingu FutureBrand Polska zajęła 75. miejsce na 118 sklasyfikowanych państw. Wiadomością pozytywną jest poprawa pozycji w rankingu: przez ostatni rok Polska awansowała o cztery miejsca, a przez ostatnie dwa lata – łącznie o siedem pozycji⁸.

³ Zob. J.S. Nye: *Soft Power: Jak osiągnąć sukces w polityce światowej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

⁴ B. Ociepka: *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 210–211.

⁵ M. Hereźniak: *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*, PWE, Warszawa 2011, s. 98.

⁶ Tamże, s. 101.

⁷ Tamże, s. 102.

⁸ Zob. www.mg.gov.pl/.../Marka_Polska_Gospodarka_Raport_z_badania_desk_research (dostęp: 10.02.2014).

W innym rankingu, oceniającym atrakcyjność turystyczną krajów, Polska została sklasyfikowana na 42. miejscu wśród 140 uwzględnionych w rankingu państw. Od poprzedniej (z 2011 r.) edycji raportu lokata Polski poprawiła się o siedem pozycji, a w porównaniu z wydaniem z roku 2009 – aż o 16. Pod względem otoczenia instytucjonalnego Polska zajmuje 49. miejsce, a pod względem otoczenia biznesowego i infrastruktury – 58. Główne atuty Polski dla sektora podróży i turystyki to ludzie, kultura oraz środowisko naturalne: pod tym względem plasujemy się na 32. miejscu na świecie i 27. w Europie (na 42 kraje)⁹.

Instrumentalizacja sportu – wielkie wydarzenia sportowe na usługach religii, polityki, propagandy, dyplomacji i promocji

Sport jako działanie społeczne towarzyszy nam od zarania dziejów. Idea szlachetnej rywalizacji, celebrowanie i nagradzanie zwycięzców, uznanie ich zasług są tradycją sięgającą drugiego tysiąclecia przed naszą erą. Historyczne świadectwa potwierdzają, że już wtedy organizowano zawody sportowe w Syrii, na Krecie, w Mezoameryce. Początek właściwego sportu to jednak, jak wskazuje dr hab. Dariusz Słapek z Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, ustalenie zasad i reguł, a o nich jako pierwsi wspominają Grecy¹⁰.

Starożytne greckie igrzyska, obok sportowego, miały też wyraźny aspekt religijny: organizowane były ku czci bogów lub po pogrzebach ważnych osób. Dodatkowo, jak podkreśla prof. Włodzimierz Lengauer z Uniwersytetu Warszawskiego, „rywalizacje organizowane w poszczególnych *poleis* miały ogromne znaczenie tożsamościowe dla ich mieszkańców, natomiast zawody panhelleńskie sprawiały, że podzielonych Greków na krótko jednoczył wspólny wysiłek fizyczny i wiara w tych samych bogów”¹¹.

W tych odległych czasach można również dostrzec pierwsze próby instrumentalizacji sportu, wykorzystania go do celów politycznych i wizerunkowych. Walki gladiatorów czy wyścigi rydwanów gromadziły olbrzymią publiczność – w Koloseum ponad 50 tysięcy widzów, a w Circus Maximus około 200 tysięcy, i choćby z tego powodu były atrakcyjną areną także dla uprawiania polityki. Sponsorowanie tych zawodów przez polityków i urzędników, widoczne już w okresie rzymskiej republiki, zapewniało przychyłność obywateli i ułatwiało karierę, było okazją do eksponowania siły władzy i potęgi państwa.

Odkryte i wykorzystywane przez starożytnych władców integracyjne i promocyjne walory sportu znajdują zastosowanie, i to na znacznie większą skalę, w czasach nowożytnych. Najbardziej znanym historycznym przykładem propagandowego wykorzystania sportu są IX Letnie Igrzyska Olimpijskie w Berlinie.

⁹ PAIZ Polska w międzynarodowych rankingach I kwartał 2013, buenosaires.trade.gov.pl/pl/download/file/f.24139 (dostęp: 10.02.2014).

¹⁰ A. Krzemińska: Kibole w tunikach, *Polityka* 2012, nr 19, s. 71.

¹¹ Tamże, s. 72.

W wymiarze wewnętrznym posłużyły one nazistom „do promocji wizerunku silnej »aryjskiej« nacji oraz podniesienia samooceny narodu niemieckiego”¹². W działaniach skierowanych na zewnątrz stanowiły próbę rozpowszechnienia idei partii nazistowskiej i popularyzacji „osiągnięć” Trzeciej Rzeszy, przekonania świata o potędze Niemiec. Totalna kontrola nad środkami przekazu, zwłaszcza dynamicznie rozwijającą się radiofonią i kinematografią, sprawiała, że główne wątki ideologiczne były także obecne w relacjach sportowych, co jeszcze bardziej podkreślało propagandowy charakter igrzysk. Zagranicznych dziennikarzy, jak piszą Anthony Pratkanis i Elliot Aronson, traktowano jak członków rodziny królewskiej, w efekcie czego wielu z nich utrzymywało, że wcześniejsze doniesienia o prześladowaniach Żydów były albo bezpodstawne, albo przesadzone¹³.

Propagandowy wymiar rywalizacji olimpijskich widoczny był również w okresie zimnej wojny. Dwubiegunowa wizja świata szczególnie wyraźnie odbiła się na relacjach pomiędzy ekipami sportowymi w czasie XV Letniej Olimpiady. „W Helsinkach sportowcy ze Wschodu i z Zachodu mieszkali oddzielnie, a stadion olimpijski był w zasięgu rosyjskich dział”¹⁴. Olimpiada w stolicy Finlandii była pierwszą, w której uczestniczyli sportowcy ze Związku Radzieckiego. Stalin chciał wykorzystać ją do pokazania wyższości komunizmu, który walczy z imperialistami o pokój na świecie, a Truman w tzw. kampanii prawdy pragnął przekonać świat, że kraje Europy Wschodniej są zniewolone przez ZSRR¹⁵. Współzawodnictwo między Stanami Zjednoczonymi a Związkiem Radzieckim w czasie zimnej wojny widoczne było zarówno w rywalizacji o uzyskanie prawa do organizacji igrzysk, jak i w „wyścigu po złote medale – wszystkie klasyfikacje generalne w okresie między 1948 a 1988 r. wygrywała jedna bądź druga drużyna (USA zwyciężyło pięć razy, a ZSRR – sześć)”¹⁶.

Zmagania drużyn, walka o trofea i nagrody, a więc rywalizacyjny aspekt wielkich imprez sportowych uzupełniany był od dawna o cele pozasportowe. W czasach totalitaryzmów i zimnej wojny przybrał formę walki ideologicznej i propagandowej. Współcześnie to negatywne współzawodnictwo zastępowane jest bardziej subtelną formą rywalizacji i perswazji, która ma służyć budowaniu prestiżu i kreowaniu pozytywnego wizerunku państwa – gospodarza imprezy sportowej na arenie międzynarodowej.

¹² A. Pratkanis, E. Aronson: *Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 277.

¹³ Tamże.

¹⁴ W. Borakiewicz: *Igrzyska zimnej wojny*, *Gazeta Wyborcza*, 6.08.2012, s. 14.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Wstęp autorstwa Andrzeja Polusa do publikacji A. Polus (red.): *Sport w stosunkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009, s. 8, cyt. za: J. Jakubowski: *Wielkie imprezy sportowe w służbie budowania wizerunku państw. Przykład grupy BRIC, Refleksje*, wydanie specjalne, wiosna 2012, s. 31.

Mediatyzacja sportu – olimpiady, mistrzostwa, turnieje jako wydarzenia medialne

Olimpiady czy mistrzostwa świata w piłce nożnej stały się swego rodzaju spektaklem, widowiskiem, rywalizacją na wrażenia, okazją do zaprezentowania nowych rozwiązań organizacyjnych, technologicznych, stałego podnoszenia standardów, przez co są wyzwaniem dla tych, którzy dopiero przygotowują się do organizacji megazawodów. Ważną cechą towarzyszącą tym spektaklom są emocje wyzwalane przez rywalizację, ale też wspólną zabawę, świętowanie poza stadionem. Dziś sport nabrał charakteru ludycznego, stał się istotnym elementem kultury masowej i przemysłu medialnego, a jedną z jego najważniejszych funkcji jest dostarczanie rozrywki. W ostatnim stuleciu obserwujemy również postępującą profesjonalizację sportu, co prowadzi do jego instytucjonalizacji i komercjalizacji, w efekcie czego sfera ta coraz częściej angażuje interesy ekonomiczne państw i korporacji międzynarodowych¹⁷.

Wielkie imprezy sportowe, takie jak olimpiady czy mistrzostwa świata bądź Europy w piłce nożnej (lub w innych popularnych dyscyplinach sportowych), są dziś zaliczane do kategorii megawydarzeń (megaimpreza/megaevent), czyli wielkoskalowych, planowych wydarzeń o ograniczonym trwaniu, które mogą mieć istotny wpływ społeczny, polityczny i środowiskowy na dany region¹⁸. To wydarzenia, które gromadzą miliony odbiorców zarówno na stadionach, w strefach kibica, jak i przede wszystkim przed telewizorami. Wśród nich możemy wskazać przynajmniej kilka kategorii: odbiorców pasjonujących się poszczególnymi dyscyplinami sportowymi, zasiadających na trybunach, by śledzić zmagania zawodników, pasjonować się grą; wielką grupę odbiorców medialnych, którzy dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i globalnym sieciom transmisji mogą na żywo oglądać poczynania swoich ekip narodowych; odbiorców, którzy wielkimi imprezami sportowymi, na stadionach czy w mediach, interesują się w aspekcie rozrywkowym, często ograniczając się do obejrzenia ceremonii otwarcia lub zamknięcia; odbiorcami stają się także państwa i narody, dla których wielkie imprezy sportowe są okazją do porównania własnych możliwości (organizacyjnych, infrastrukturalnych) z potencjałem kraju-organizatora.

Tak duże i różnorodne audytorium przesądza o tym, że wielkie imprezy sportowe cieszą się od lat ogromnym zainteresowaniem przemysłu medialnego i reklamowego i są zaliczane do kategorii wydarzeń medialnych. Choć są to wydarzenia rozgrywane poza mediami, to właśnie z uwagi na fakt, że przyciągają wielką, ponadprzeciętną widownię, środki masowego przekazu poświęcają im wiele uwagi i relacjonują ich przebieg na żywo. W istotny sposób zmienia

¹⁷ M. Karczewski: Sport w stosunkach międzynarodowych. Wstęp do teorii, *Refleksje*, wydanie specjalne, wiosna 2012, s. 11–12.

¹⁸ M.W. Kozak: Wielkie imprezy sportowe: Korzyść czy strata?, *Studia Regionalne i Lokalne* 2010, nr 1 (39), s. 49.

to normalny porządek transmisji medialnych, tzw. ramówkę – relacje z przebiegu zawodów wypełniają znaczącą część czasu antenowego. Sprawiają także, że odbiorcy często porzucają swój tradycyjny styl czy rytm życia, by móc śledzić zmagania swoich drużyn. Wielkie imprezy sportowe spełniają też pozostałe kryteria definicyjne wydarzenia medialnego: są z góry zaplanowane (nie nagłe), zwykle cykliczne, przygotowywane przez kilka lat; mają podniosły charakter, charakter ceremonii (otwarcie i zamknięcie imprezy), z bardzo bogatą symboliką; mają wymiar integracyjny i historyczny (są przedstawiane jako ważne dla państwa czy świata); ich rolą jest „elektryzowanie” widowni, przyciąganie poprzez ekspozycję atrakcyjnych elementów; są okazją do zbiorowego świętowania, wspólnego przeżywania, inspirowanego przez media.

Jak podkreślają autorzy definicji, określenie *wydarzenie medialne* „dotyczy wydarzeń doniosłych historycznie – zwykle o charakterze oficjalnym – których przebieg telewizja transmituje na żywo, zaś przed odbiorcami zamiera wówczas cały kraj albo wręcz cały świat”¹⁹. To przysłowiowe pięć minut, kiedy oczy całego świata zwrócone są w kierunku kraju-organizatora. Imprezy sportowe jako wydarzenia medialne mogą zatem być stosowane jako skuteczne narzędzie działań promocyjnych i wizerunkowych prowadzonych zarówno w wymiarze wewnętrznym (własne społeczeństwo), jak i zewnętrznym (poza granicami). Zainteresowanie promocyjnym wykorzystaniem imprez sportowych rosło wraz z upowszechnieniem i wzrostem zasięgu telewizji oraz rozwojem rynku reklamy. „Jednym z mierników zmian w tym zakresie są dane o kosztach nabycia praw do transmisji z igrzysk. Tylko nadawcy amerykańscy zapłacili w Rzymie (1960) 0,39 mln USD, w Tokio (1964) 1,5 mln, w Moskwie (1980) już 72 mln, w Seulu (1988) 300 mln, w Atenach (2004) 793 mln, w Pekinie (2008) 894 mln, a w Londynie (2012) 1181 mln USD. Łączny koszt (dla wszystkich nadawców) praw do transmisji z igrzysk w Londynie szacuje się na niewiarygodną kwotę 3,5 mld USD”²⁰.

Kreowanie wizerunku Polski w kontekście Euro 2012

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny wzrost liczby wielkich imprez, nie tylko sportowych, przyciągających ludzi z całego świata. Polska, w związku z pogłębiającą się integracją europejską oraz przyspieszonym rozwojem kraju, coraz częściej staje się miejscem organizacji wielkich, masowych przedsięwzięć – megaeventów. Największym wyzwaniem jak do tej pory była impreza sportowa Euro 2012.

Od momentu przyznania Polsce i Ukrainie prawa do organizacji imprezy (18 kwietnia 2007 r.) rozpoczęła się dyskusja nad ewentualnymi korzyściami, jakie nasz kraj może uzyskać w związku z Euro 2012. Decyzja została przyjęta z wiel-

¹⁹ D. Dayan, E. Katz: Wydarzenia medialne. Historia transmitowana na żywo, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2008, s. 39.

²⁰ M.W. Kozak: dz. cyt., s. 61.

kim entuzjazmem, zrodziła spore nadzieje, a w mediach karierę zrobiło pojęcie „skoku cywilizacyjnego”. Wśród najczęściej wymienianych możliwych pozytywnych efektów organizacji Euro, podobnie jak w przypadku innych wielkich imprez, wymieniano korzyści wymierne (wzrost gospodarczy, rozwój infrastruktury sportowej i transportowej, rozwój turystyki) oraz niewymierne – korzyści promocyjne dla kraju i miast obsługujących poszczególne wydarzenia (mecze) wchodzące w skład Euro. W tym kontekście mówiono też o tym, że Euro 2012 będzie dla systemu instytucjonalnego testem sprawności działania aparatu państwowego – jego kompetencji i zdolności do zorganizowania tak wielkiej imprezy, trzeciej po olimpiadzie i mundialu pod względem zaangażowania organizacyjnego.

Koordinacją i kontrolą działań związanych z przygotowaniem Euro w Polsce zajmowała się spółka celowa Ministerstwa Sportu i Turystyki – PL.2012, powołana na mocy Ustawy o przygotowaniu turnieju Mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA Euro 2012 z dnia 7 września 2007 roku. Spółka, która zainaugurowała swoją działalność w lutym 2008 roku, była odpowiedzialna za realizację szerokiego planu przedsięwzięć nazwanego „Mapą Drogową”, obejmującego następujące obszary: infrastruktura (stadiony, drogi, koleje, lotniska, hotele, centra pobytowe, telekomunikacja, infrastruktura miejska), transport drogowy i kolejowy, obsługa na lotniskach, bezpieczeństwo (bezpieczeństwo prywatne i publiczne, opieka medyczna i ratownictwo), obsługa gości i kibiców, współpraca z Ukrainą, partnerstwo z UEFA oraz działania promocyjne. Poza obszarem zadań spółki pozostawały sportowe aspekty organizacji turnieju, takie jak przygotowanie i organizacja 15 meczów turniejowych na stadionach w Polsce czy obsługa i zakwaterowanie piłkarzy w naszym kraju. Odpowiedzialność za te działania powierzono powołanemu przez PZPN na zlecenie UEFA Lokalnemu Komitetowi Organizacyjnemu UEFA Euro 2012 (Euro 2012 Polska)²¹. Plan działania spółki PL.2012 przewidywał, że w latach 2008–2009 punkt ciężkości przygotowań spoczywać będzie na projektach infrastrukturalnych, natomiast w kolejnych latach na działaniach organizacyjnych i promocyjnych. Przedsięwzięcia promocyjne i wizerunkowe zostały przygotowane na podstawie kilku dokumentów: Strategia Promocji Polski do roku 2015, Strategia dla Marki Polska, Strategia promocji kraju w kluczowych dziedzinach (gospodarka, kultura, turystyka) oraz Strategie promocji marek regionów i miast, a w ich realizację zaangażowane były zarówno ministerstwa (Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Kultury, Ministerstwo Sportu i Turystyki), jak i organizacje oraz instytucje reprezentujące poszczególne obszary działań, w tym m.in. Instytut Adama Mickiewicza, Narodowe Centrum Kultury, Polska Organizacja Turystyczna (POT), Krajowa Izba Gospodarcza, Instytut Marki Polskiej.

Opracowanie strategii działań promocyjnych w zakresie komunikacji zewnętrznej wymagało zdiagnozowania istniejącego w świecie wizerunku Polski, a więc odpowiedzi na pytanie, jak postrzegają nasz kraj inni. Badanie przeprowa-

²¹ Informacje na temat spółki PL.2012 oraz jej działań prowadzonych w związku z organizacją turnieju Euro 2012 pochodzą ze strony internetowej Ministerstwa Sportu i Turystyki.

dzone za granicą na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej, w którym pytano respondentów, z czym kojarzy im się Polska, dało taki oto obraz naszego kraju: „Polska to starszy mężczyzna, introwertyk, o konserwatywnych poglądach i melancholijnym usposobieniu (...). Obcokrajowcy dodają jeszcze, że ów mężczyzna jawi im się jako postawny, pracowity, skromny i oszczędny”²². W innym badaniu, zrealizowanym przez Fundację Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Polska została określona jako kraj tradycjonalistyczny, przywiązany do katolicyzmu, napiętnowany historią, ale zarazem z dużym potencjałem turystycznym, zamieszkały przez ludzi inteligentnych, pracowitych i przyjaznych²³. Zdaniem Adama Mikołajczyka z CEO/Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc, najważniejszym zadaniem było więc przełamanie negatywnych stereotypów na temat Polski i Polaków oraz zaprezentowanie atrakcyjnego, ale zgodnego z rzeczywistością wizerunku Polski²⁴.

Kluczowe przesłanki do budowy wizerunku Polski w kontekście przygotowań i trwania UEFA Euro 2012 sformułowano następująco:

1. „O ludziach, a nie o miejscu” – akcentowanie unikatowych cech naszego charakteru narodowego i potencjału emocjonalnego Polaków;
2. „Terażniejszość, a nie przeszłość” – mówienie i pokazywanie współczesnej Polski, naszego potencjału;
3. „Coś więcej niż reklama, decyduje doświadczenie” – kreowanie unikatowego i ciekawego doświadczenia, budowanie wizerunku Polski poprzez kontakt z Polakami (bezpośredni lub w transmisjach dziennikarskich z imprezy);
4. „Dla innych, ale i dla siebie” – wykorzystanie potencjału Euro zarówno w aspekcie zewnętrznym (poprawa wizerunku Polski w świecie), jak i wewnętrznym (wpływ na tożsamość narodową)²⁵.

W działaniach promocyjnych ważne były zarówno przekazy medialne – widoczność Polski w mediach europejskich, właściwe wykorzystanie „darmowego czasu antenowego”, dostarczenie zagranicznym mediom odpowiedniej zawartości, jak i bezpośrednie doświadczenie – rzeczywiste doświadczenia kibiców, turystów, dziennikarzy, sportowców na miejscu, w Polsce, decydujące o tym, co o Polsce i Polakach powiedzą innym (tzw. Word of Mouth). Bardzo istotnym aspektem kampanii promocyjnej w wymiarze zarówno oddziaływań bezpośrednich, jak i pośrednich (główny nurt przekazów medialnych) było utrzymanie nastroju świętowania, wspólnej zabawy w europejskim gronie, pozytywnych emocji, wzmacnianie i manifestowanie postawy identyfikacji narodowej oraz otwierania się na inne narody. Przekaz w komunikacji zewnętrznej w ramach działań promocyjnych prowadzonych od 2010 do czerwca 2012 roku miał także in-

²² Kiedy słyszysz Polska, www.rp.pl/artykul/813817.html (dostęp: 15.02.2014).

²³ Polska w stereotypach – wódka, komunizm, papież, www.rp.pl/artykul/807170.html (dostęp: 15.02.2014).

²⁴ Zob. www.proto.pl/wywiady/info?itemId=94549 (dostęp: 15.02.2014).

²⁵ Projekt działań wykorzystujących wpływ turnieju UEFA Euro 2012 na zmiany wizerunkowe Polski, Marcin Herra, Prezes Zarządu PL.2012, Warszawa, 10.12.2009, pdf (dostęp: 12.02.2014).

trygować i informować o Polsce i Polakach, wykorzystywać takie atrybuty marki Polska, jak: kreatywność, witalność i odwaga do działania. Najważniejszą grupą docelową byli dziennikarze i kibice poszukujący informacji o Polsce.

Kampania wizerunkowa pokazująca Polskę jako gospodarza Euro 2012, realizowana przez Polską Organizację Turystyczną, rozpoczęła się rok przed mistrzostwami. Początkowo prowadzona była na rynku niemieckim, brytyjskim i francuskim, potem stopniowo rozszerzana, docelowo objęła 26 państw. Hasłem na rynkach zagranicznych było uprzejme: „Polska. Feel Invited” („Polska – czuj się zaproszony”)²⁶. Obok tradycyjnej reklamy prasowej, spotów telewizyjnych, wykorzystano też Internet, w tym portale społecznościowe, typowe i nietypowe eventy oraz wizyty i wyjazdy studyjne (dziennikarzom zagranicznym oferowano programy turystyczne, w tym krótkie podróże studyjne po miastach-gospodarzach turnieju i okolicy, organizowano konferencje, dostarczano materiały informacyjne). Jednym z najważniejszych celów kampanii POT, podobnie jak całej strategii wizerunkowej związanej z Euro 2012, była zmiana zakorzenionych w krajach europejskich negatywnych stereotypów o Polsce i Polakach. Służyć temu miało m.in. hasło promocyjne „Polska. Move Your Imagination” („Polska. Uruchom wyobraźnię”). „Polska”, a nie „Poland”²⁷.

Za promocję mistrzostw w kraju, prowadzoną pod hasłem „Feel like at home” („Czujcie się jak w domu”), odpowiadała spółka PL2012 i Kancelaria Premiera. Dodatkowo, na dwa tygodnie przed otwarciem turnieju, rozpoczęła się rządowa kampania społeczna – „Polacy 2012. Wszyscy jesteśmy gospodarzami”²⁸. Celem obu akcji, kampanii promocyjnej i społecznej, było przekonanie turystów i kibiców z kraju i zagranicy, że na Euro 2012 atmosfera w Polsce będzie niezwykła, radosna, gościnna i wszyscy będą się czuli w naszym kraju jak w domu. „Przez najbliższe tygodnie razem będziemy budowali pozytywną atmosferę Euro 2012. Pokażmy kibicom z zagranicy naszą polską gościnność, by poczuli się u nas jak u siebie w domu” – zachęcało Centrum Informacyjne Rządu²⁹. Ta największa impreza sportowa organizowana w Polsce jest niepowtarzalną szansą na pokazanie się z jak najlepszej strony setkom tysięcy kibiców i kilku tysiącom dziennikarzy, którzy przyjadą do Polski oraz milionom widzów, którzy będą śledzić mistrzostwa przed telewizorami – podkreślali przedstawiciele CIR.

²⁶ Euro 2012 jest częścią szerszej kampanii wizerunkowej, która była i jest największą kampanią w historii Polski. Jej budżet wynosi ponad 50 mln zł, z czego większość pochodzi z Unii Europejskiej. Polska Organizacja Turystyczna prowadzi obecnie kampanię „Wróć, nie widziałeś jeszcze wszystkiego”, która stanowi kontynuację bardzo dobrze ocenionej kampanii „Poland. Feel Invited”. Zob. Polska turystyka już wygrała, wywiad z Prezesem POT, Rafałem Szmytkie, www.rp.pl/artykul/897422.html (dostęp: 21.02.2014).

²⁷ Tamże.

²⁸ Kampania została zorganizowana przez Kancelarię Premiera, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowe Centrum Kultury, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Urząd Miasta Warszawa oraz spółkę PL.2012.

²⁹ Zob. wiadomosci.wp.pl/kat,1515,title,Ruszyla-kampania-przed-Euro-2012-Wszyscy-jestesmy-gospodarzami,wid,14517706,wiadomosc.html (dostęp: 22.02.2014).

W komunikacji wewnętrznej, podobnie jak w kampanii skierowanej na rynki zagraniczne, wykorzystano szerokie i zróżnicowane instrumentarium narzędzi promocyjnych. Charakterystycznym nośnikiem były plakaty z hasłem „Feel like at home”. Napis był umieszczony na tle uśmiechniętych i wymalowanych w barwy narodowe twarze kibiców. Plakaty te można było zobaczyć w materiałach promocyjnych partnerów akcji, na stacjach benzynowych PKN Orlen, na wiaduktach nad drogami wjazdowymi do Polski, w placówkach pocztowych, na dworcach kolejowych i lotniskach. Można je było również zamówić przez Internet na stronie WszyscyJestesmyGospodarzami.pl (podobnie jak przypinki „Witamy”, „Jak mogę pomóc” dostępne w różnych wersjach językowych), a za ich dystrybucję i dostarczenie przed Euro odpowiedzialna była Poczta Polska. Obok tradycyjnych nośników w kampanii wizerunkowej wykorzystano też komunikację sieciową. Uruchomiony został m.in. kanał internetowy WJG TV (od Wszyscy Jesteśmy Gospodarzami), w którym można było obejrzeć zarówno materiały promocyjne, jak i krótkie filmiki pokazujące atmosferę w czasie Euro – zabawę, świętowanie, wspólny entuzjazm. Dodatkowo ważną platformą działań promocyjnych były portale społecznościowe. Otwarte zostały m.in. dwa profile na Facebooku – jeden dla Polaków (facebook.com/2012WszyscyJestesmyGospodarzami), a drugi dla gości zagranicznych (facebook.com/PolishGuide2012).

Po tym, z konieczności krótkim i selektywnym, przeglądzie akcji promocyjnych podjętych przez Polskę w związku z mistrzostwami Euro 2012 warto zadać sobie pytanie o ocenę tych działań, a także ocenę efektów wizerunkowych, jakie przyniosła organizacja turnieju zarówno w perspektywie krótko-, jak i długofalowej. Statystyki prowadzone w czasie Euro 2012 wyraźnie wskazują na sukces: mistrzostwa przyciągnęły kibiców ze 123 krajów, przyjechało ich do Polski 677 tysięcy, wydali ponad miliard złotych. Prognozy przewidują, że Polskę rocznie odwiedzać będzie o pół miliona turystów więcej niż przed Euro, a branża turystyczna w związku z tym istotnie zwiększy swoje dochody (łącznie o 8,1 mld zł do 2020 r., znacznie więcej niż prognozowano przed Euro – 4,2 mld). Zakłada się także, że polska gospodarka w latach 2013–2020 nadal będzie czerpać zyski z organizacji turnieju, które łącznie osiągną poziom 21,3 mld zł³⁰. Optymistycznie przedstawiają się również wyniki badań sondażowych przeprowadzonych przez Pracownię Badań Społecznych, z których wynika, że 85% obcokrajowców bardzo dobrze oceniło organizację turnieju, blisko 80% zapowiada, że ponownie odwiedzi nasz kraj, a 92% (!) deklaruje, iż poleci Polskę znajomym jako kraj atrakcyjny i wart odwiedzenia³¹.

Ważnym źródłem informacji o tym, jak postrzegano Polskę na arenie międzynarodowej w kontekście Euro 2012, były doniesienia i relacje zagranicznych mediów. W raporcie *Obraz Polski w kontekście Euro 2012*, opracowanym przez

³⁰ Zob. <http://prnews.pl/marketing-i-pr/polska-poprawila-sobie-wizerunek-po-euro-2012-71868.html>, *Forbes*, Dziedzictwo Euro 2012, d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/.../Organizacja_i_przebieg_EURO2012 (dostęp: 21.02.2014).

³¹ Zob. <http://wiadomosci.onet.pl/kraj/sondaz-pbs-kibice-euro-deklaruja-chec-powrotu-do-polski/x2gfn> (dostęp: 21.02.2014).

Agatę Dembek, Aleksandra Gołdysa i Renatę Włoch, przedstawione zostały następujące wnioski³²:

- *Polska nadal jest w dużej mierze postrzegana przez pryzmat zestawu zarówno pozytywnych, jak i negatywnych stereotypów, klisz i utartych obrazów historycznych i religijnych.* (Wśród negatywnych szczególnie istotne to: rasizm, antysemityzm, niechęć wobec obcych oraz trudne, historycznie uwarunkowane relacje polsko-rosyjskie).
- *Z drugiej strony relacje medialne dowodzą, że Mistrzostwa miały wyraźny wpływ na zmianę postrzegania Polski w świecie.* (Polska jako kraj przywiązany do historii, ale także szybko się rozwijający i modernizujący).
- *Przekazy medialne na temat przebiegu Euro 2012 pełne były emocji – zarówno pozytywnych (życzliwość, wzruszenie, serdeczność), jak i negatywnych (agresja, niepokój).* (Wyraźnie pozytywny ton komentarzy na temat atmosfery, organizacji imprezy, pracy służb i policji, otwartości Polaków i nowoczesności Polski). *Szczególnie wartościowe wydają się osobiste relacje dziennikarzy, którzy odwiedzili Polskę i przywoływali własne, pozytywne doświadczenia.*
- *Bardzo ograniczona wiedza na temat Polski za granicą.* (Początkowo doniesienia koncentrowały się na obawach przed chuligaństwem, rasizmem, problemami organizacyjnymi; z upływem czasu lęki te stopniowo zanikały, doświadczenia uczestników Euro weryfikowały negatywne stereotypy).
- *Wniosek o niskim poziomie wiedzy na temat Polski potwierdza najbardziej chyba wyraźna, wspólna charakterystyka przeważającej ilości analizowanych treści medialnych, tj. stale obecny element zaskoczenia.* (Dodajmy, że dziennikarze byli pozytywnie zaskoczeni niemal wszystkim, co zobaczyli i czego doświadczyli w Polsce).
- *Podczas trzytygodniowego turnieju mieliśmy do czynienia z przyspieszoną zmianą wizerunkową Polski – ton komentarzy prasy zagranicznej na temat bezpieczeństwa, organizacji i postaw Polaków zmieniał się dynamicznie wraz z rosnącą liczbą (także bezpośrednich) doświadczeń.* (Zmiana ta miała wyraźnie pozytywny charakter).

Mistrzostwa Euro 2012, w kontekście budowania pozytywnego wizerunku Polski, zostały poddane także ocenie specjalistów z branży PR. Portal Wirtualne Media poprosił o opinię w tej kwestii przedstawicieli 11 polskich agencji PR. „Eksperci z polskiej branży PR bardzo pozytywnie wyrażają się o potencjale promocyjnym Euro 2012. W czasie mistrzostw udało nam się zaprezentować od jak najlepszej strony. Byliśmy świetnymi organizatorami, a przede wszystkim goś-

³² Obraz Polski w kontekście Euro 2012, <http://dublin.msz.gov.pl/resource/24b601e1-c337-4951-8362-3122979e2297:JCR>, Materiał empiryczny stanowiły biuletyny Ministerstwa Spraw Zagranicznych z okresu 6.05.2012–3.07.2012, zawierające skróty artykułów prasowych, które ukazywały się na całym świecie (dostęp: 25.02.2014).

cinnymi gospodarzami”³³. Wśród wielu elementów, które korzystnie wpłynęły na wizerunek Polski w świecie w kontekście Euro, wskazywano najczęściej bardzo dobrą organizację Euro 2012 zarówno w wymiarze ogólnokrajowym, jak i na poziomie miast-gospodarzy, a także małych miasteczek goszczących poszczególne reprezentacje (m.in. Opalenica, Wieliczka, Gniewino). Wysoko oceniono pracę wolontariuszy i funkcjonowanie stref kibica. Zdaniem ekspertów sprawna organizacja turnieju uzupełniła wizerunek naszego kraju o nowe wartości – Polska to silny kraj, odpowiedzialny partner i wschodzący lider zmian. Bardzo pozytywnie oceniano postawę naszych obywateli. Polacy, zjednoczeni wspólnym celem, pokazali swoje najlepsze cechy: gościnność, życzliwość, pozytywne nastawienie do ludzi, otwartość wobec cudzoziemców, solidarność, umiejętność dobrej zabawy. A to w opinii ekspertów najlepszy sposób na wykorzenienie negatywnych stereotypów na temat Polski i Polaków. W pamięci kibiców Polska zapisała się jako kraj piękny i bezpieczny, w którym mieszkają sympatyczni ludzie – tak wynika z nieustannie zbieranych przez polskie media wypowiedzi kibiców, ale także liderów opinii: zawodników, działaczy, dziennikarzy. I choć czasem te pochlebne opinie wypowiedane były być może kurtuazyjnie, to jednak najważniejsze, że w świat poszedł przekaz taki, jakiego oczekiwaliśmy – pozytywny i spójny.

Eksperti zwrócili ponadto uwagę na pewne niedociągnięcia, jak choćby dość późno rozpoczęte i nie dość intensywne działania komunikacyjne przed Euro, czy zaniedbania agend rządowych w zakresie promocji turnieju w stolicy – kilka dni przed Euro w Warszawie nie było widać, że jest miastem-gospodarzem. Wszyscy byli też zgodni, że ten olbrzymi potencjał, zyskany dzięki Euro 2012, trzeba ciągle wzmacniać i rozwijać, że potrzebne są kolejne kampanie promocyjne, które wykorzystają pozytywne wrażenia i przekazy. Prawdziwe efekty Euro 2012 zobaczymy dopiero w przyszłości.

Dziedzictwo wielkiej imprezy sportowej

Szef UEFA Michel Platini, podsumowując Euro 2012, powiedział, że w przyszłości kolejnym organizatorom mistrzostw trudno będzie dorównać Polsce i Ukrainie pod względem organizacyjnym i w zakresie atmosfery, którą udało się stworzyć w czasie turnieju. Te słowa tylko potwierdzają to, co przekazywały zagraniczne media, o czym mówili eksperci, co pokazały badania – odnieśliśmy sukces. Od zakończenie Euro 2012 coraz częściej stawiane są jednak pytania: „Co pozostanie po Euro?”, „Jak wykorzystać dziedzictwo tej imprezy?”. Doświadczenie innych państw, które wcześniej organizowały wielkie imprezy sportowe, pokazuje, że dziedzictwo, czyli wszelkie następujące po nich trwałe i długofalowe zmiany w kraju i społeczeństwie, zarówno w bezpośrednim otoczeniu, jak i w środowi-

³³ Zob. www.wirtualnemedi.pl/.../branza-pr-euro-2012-sukcesem-promocyjnym (dostęp: 21.02.2014).

sku międzynarodowym, mogą mieć charakter pozytywny i negatywny³⁴. Zmiany pozytywne to podniesienie poziomu życia, korzyści gospodarcze, poprawa infrastruktury, większe wykorzystanie nowych technologii, wdrażanie ekologicznych rozwiązań, poprawa wizerunku kraju za granicą, zwiększony ruch turystyczny, ale też zmiana stylu życia, większa aktywność i zaangażowanie obywateli, możliwość kształtowania własnego otoczenia społecznego. W historii organizacji wielkich imprez sportowych możemy znaleźć wiele przykładów zarówno pozytywnego, jak i negatywnego dziedzictwa. W obu przypadkach dziedzictwo ma wpływ na wizerunek kraju i to, jak oceniany jest on na arenie międzynarodowej. Poniżej wskazane zostały wybrane pozytywne i negatywne efekty wielkich wydarzeń sportowych.

W czasie igrzysk olimpijskich w Barcelonie (1992) oraz w Londynie (2012) wysiłek inwestycyjny związany z organizacją olimpiady skierowano do biedniejszych i słabo rozwiniętych dzielnic miasta, wdrażając szeroko zakrojoną politykę rewitalizacji i wsparcia dla społeczności lokalnej³⁵. W Londynie wioska olimpijska jest przekształcana w zwykłe osiedle, na którym pierwszeństwo kupna mieszkań i po preferencyjnych cenach mają okoliczni mieszkańcy³⁶. XVII Zimowe Igrzyska Olimpijskie w Lillehammer (1994) zostały nazwane pierwszą „zieloną olimpiadą” i wyznaczyły standardy w zakresie ekologii i zrównoważonego rozwoju dla kolejnych organizatorów wielkich imprez sportowych. W Londynie do budowy obiektów sportowych używano tanich oraz możliwych do przetworzenia i ponownego użycia materiałów. Na długo przed olimpiadą opracowano plany wykorzystania obiektów po jej zakończeniu – np. halę do koszykówki (na 12 tysięcy miejsc) po igrzyskach przeznaczono do rozbiórki i wysłania do Rio de Janeiro (do wykorzystania na igrzyskach w 2016 r.). Przykładem pozytywnego dziedzictwa są też podjęte przez Francję w czasie mundialu w 1998 roku działania na rzecz celebrowania zróżnicowania kulturowego czy wykorzystanie przez Niemcy mundialu w 2006 roku do wzmocnienia poczucia dumy narodowej, a także promocja odrębności kulturowej Katalonii w czasie igrzysk w Barcelonie w 1991 roku³⁷.

Wśród przykładów negatywnego dziedzictwa wielkich imprez sportowych bardzo często przywoływany jest przypadek Grecji, gdzie obiekty sportowe popadają w ruinę, Portugalii, gdzie rozebrano stadiony, bo kraju nie stać było na ich utrzymanie, RPA, że źle zagospodarowanymi i potężnie zadłużonymi obiektami, czy wreszcie stadionu w Montrealu (z 1976 r.), którego koszty budowy były spłacone jeszcze w XXI wieku³⁸.

Pierwszą próbę odpowiedzi na pytanie o dziedzictwo Euro 2012 podjęto jeszcze przed rozpoczęciem turnieju. W ramach Projektu Społecznego 2012, który

³⁴ Zob. www.projektspoleczny.pl/uploads/.../co_pozostanie_po_euro-kopia.pdf (dostęp: 21.02.2014).

³⁵ Tamże.

³⁶ Omówienie dziedzictwa XXX Letnich Igrzysk Olimpijskich w Londynie zostało zawarte w dokumencie *Our Legacy* dostępnym na stronie: <https://www.gov.uk/.../creating-a-lasting-legacy-from-the-2012-olympic-and-paralympic-games> (dostęp: 21.02.2014).

³⁷ Zob. www.projektspoleczny.pl/uploads/.../co_pozostanie_po_euro-kopia.pdf (dostęp: 21.02.2014).

³⁸ Zob. www.rp.pl › Wiadomości › Raporty › Euro 2012 (dostęp: 21.02.2014).

powstał z inicjatywy Instytutu Socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, zostały wskazane cztery obszary dziedzictwa Euro 2012 – sport, wizerunek Polski, polityka lokalna, polityka zagraniczna. Autorzy opracowania podkreślają, że w przyszłych działaniach, wykorzystujących potencjał zgromadzony w czasie turnieju, należy przesunąć akcent z kwestii infrastrukturalnych na gospodarcze i społeczne. W obszarze sportu zalecają powszechny do niego dostęp, społeczny rozwój lokalnej infrastruktury sportowej, promocję wolontariatu sportowego. W dziedzinie polityki lokalnej zachęcają do zwiększenia roli konsultacji społecznych, w polityce zagranicznej do zacieśnienia współpracy z Ukrainą, a w obszarze działań wizerunkowych przypominają, że muszą być one spójne, zintegrowane, sam wizerunek zaś powinien być klarowny, pokazujący Polskę jako atrakcyjne miejsce do inwestowania, odwiedzania i życia³⁹.

Awans Polski w rankingach mierzących reputację państw potwierdza wzmocnienie marki naszego kraju na arenie międzynarodowej. Organizacja Euro 2012 z pewnością się do tego przyczyniła, choć trzeba tu także wziąć pod uwagę płynące w świat informacje o odporności naszej gospodarki na światowy kryzys oraz dobrze przeprowadzoną i ocenioną w Europie prezydenturę Polski w Unii Europejskiej. Pozytywny wizerunek kraju w świecie nie jest wartością stałą, jego budowanie i umacnianie wymaga stałego i konsekwentnego działania, wysyłania spójnych, wiarygodnych i zgodnych z realiami komunikatów. Organizacja wielkiej imprezy sportowej jest bardzo skutecznym narzędziem zaprezentowania państwa szerokiej, międzynarodowej publiczności, ale tylko wówczas, gdy jest elementem kompleksowych, prowadzonych w wielu obszarach, działań promocyjnych i wizerunkowych. Wydarzenia sportowe dają państwu pewien kapitał, a o jego właściwym wykorzystaniu rozstrzygają przedsięwzięcia, akcje, kampanie, które są uruchamiane po zakończeniu imprezy.

Bibliografia

- Anholt S.: Brand America. Tajemnica Megamarki, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2005.
Black S.: Public relations, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
Borakiewicz W.: Igrzyska zimnej wojny, *Gazeta Wyborcza*, 6.08.2012, s. 14.
Dayan D., Katz E.: Wydarzenia medialne. Historia transmitowana na żywo, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2008.
Gawroński S.: Dyplomacja publiczna – komunikowanie międzynarodowe na usługach brandingu narodowego, *Komunikacja Społeczna* 2012, nr 1, www.komunikacjaspoleczna.edu.pl.
Hereźniak M.: Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju, PWE, Warszawa 2011.
Hess A., Szymańska A.: Pomost medialny. Rola mediów w międzynarodowej komunikacji politycznej na przykładzie relacji polsko-niemieckich, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.

³⁹ Szczegóły dostępne na stronie: www.projektspoleczny.pl/uploads/.../co_pozostanie_po_eurokopia.pdf (dostęp: 21.02.2014).

- Hess A.: (red.): Promocja małej i średniej przedsiębiorczości na rynku Unii Europejskiej. Szanse – wizerunek – korzyści, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Jakubowski J.: Wielkie imprezy sportowe w służbie budowania wizerunku państw. Przykład grupy BRIC, *Refleksje*, wydanie specjalne, wiosna 2012.
- Karczewski M.: Sport w stosunkach międzynarodowych. Wstęp do teorii, *Refleksje*, wydanie specjalne, wiosna 2012.
- Kolarska-Bobińska L. (red.): Obraz Polski i Polaków w Europie, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Kozak M.W.: Wielkie imprezy sportowe: Korzyść czy strata?, *Studia Regionalne i Lokalne* 2010, nr 1 (39).
- Krzemińska A.: Kibole w tunikach, *Polityka* 2012, nr 19.
- Nye J.S.: Soft Power: Jak osiągnąć sukces w polityce światowej, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Ociepka B. (red.): Dyplomacja publiczna, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2008.
- Ociepka B.: Komunikowanie międzynarodowe, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
- Ociepka B.: Miękką siłą i dyplomacją publiczną Polski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2013.
- Orłowski K.: Jak dobrze sprzedać państwo, *Businessman* 2002, nr 2.
- Polus A. (red.): Sport w stosunkach międzynarodowych, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
- Pratkanis A., Aronson E.: Wiek propagandy. Używanie i nadużywanie perswazji na co dzień, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Wojski K.: Public relations od A do Z, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2001.

Publikacje na stronach internetowych

- Dziedzictwo Euro 2012, *Forbes*, d1dmfej9n5lgmh.cloudfront.net/.../Organizacja_i_przebieg_EURO2012.
- <http://prnews.pl/marketing-i-pr/polska-poprawila-sobie-wizerunek-po-euro-2012-71868.html>.
- <http://wiadomosci.onet.pl/kraj/sondaz-pbs-kibice-euro-deklaruja-chec-powrotu-do-polski/x2gfn>.
- <https://www.gov.uk/.../creating-a-lasting-legacy-from-the-2012-olympic-and-paralympic-games>.
- Kiedy słyszysz Polska, www.rp.pl/artykul/813817.html.
- Obraz Polski w kontekście Euro 2012, <http://dublin.msz.gov.pl/resource/24b601e1-c337-4951-8362-3122979e2297:JCR>.
- PAIZ – Polska w międzynarodowych rankingach I kwartał 2013, buenosaires.trade.gov.pl/pl/download/file/f.24139.
- Polska turystyka już wygrała, wywiad z Prezesem POT, Rafałem Szymtke, www.rp.pl/artykul/897422.html.
- Polska w stereotypach – wódka, komunizm, papież, www.rp.pl/artykul/807170.html.
- wiadomosci.wp.pl/kat,1515,title,Ruszyla-kampania-przed-Euro-2012-Wszyscy-jestesmy-gospodarzami,wid,14517706,wiadomosc.html.
- www.mg.gov.pl/.../Marka_Polska_Gospodarka_Raport_z_badania_desk_research.
- www.projektpoleczny.pl/uploads/.../co_pozostanie_po_euro-kopia.pdf.
- www.proto.pl/wywiady/info?itemId=94549.
- www.rp.pl › Wiadomości › Raporty › Euro 2012.
- www.wirtualnedia.pl/.../branza-pr-euro-2012-sukcesem-promocyjnym.