

22. *National branding*, czyli dążąc do wyróżnienia się w globalnym świecie

XX wiek uznawany jest za wiek informacji. Przełom w środkach masowego komunikowania sprawił, iż to informacja stała się jednym z najważniejszych, o ile nie najważniejszym zasobem. Zmiany związane z rozwojem środków masowego komunikowania przyczyniły się zarazem do rozwoju możliwości kształtowania pożądanego wizerunku. Jak ogromne możliwości wiąże się z tym udowodnili w swych działaniach – uważani za ojców założycieli public relations – Ivy Lee i przede wszystkim Edward Bernays. Lee odpowiadał za kształtowanie wizerunku m.in. Johna F. Rockefellera, uznawanego za jednego z najbogatszych ludzi w historii. Jeszcze większe sukcesy na tym polu święcił Bernays, a jego dokonania uważane są za kamienie węgielne public relations.

Na początku lat 20. XX wieku, współpracując z Beech-Nut Packing Company, stworzył „amerykańskie śniadanie”, na które do dziś składają się smażony bekon i jajko. Beech-Nut, zajmująca się produkcją wieprzowiny, miała problemy ze sprzedażą zalegającego w magazynach bekonu. Bernays, postanowił nie tyle sprzedać bekon, co zmienić nawyki żywieniowe Amerykanów. Do tego celu zamówił badania oraz zatrudnił lekarzy, którzy udowodniali, iż „ciężkie śniadanie” ma doskonały wpływ na zdrowie, podnosi wydajność w pracy i doskonale przysłuży się amerykańskiemu społeczeństwu. Kilka lat później Bernays, pracując dla American Tobacco, przygotował skierowaną do kobiet kampanię promującą papierosy Lucky Strike. Najpierw dowodził, iż palenie doskonale wpływa na szczupłą sylwetkę, dlatego zamiast po słodczyce, warto sięgnąć po papierosa. Następnie w 1929 roku, wykorzystując dążenie

kobiet do emancypacji, na niedzielną paradę wielkanocną zwerbował młode kobiety, które poszły w nowojorskiej paradzie, dzierżąc w dłoniach „Pochodnie Wolności”. Media relacjonujące wydarzenie podjęły temat emancypacji kobiet, a papieros Lucky Strike stał się symbolem zaangażowanej feministki. Niejako przy okazji udział w rynku marki Lucky Strike wzrósł o ponad 200%. Sam Bernays uzasadniał sens podejmowanych działań, wskazując, iż „świadoma i inteligentna manipulacja zorganizowanymi nawykami i opiniami mas jest ważnym elementem demokratycznego społeczeństwa. Ci, którzy manipulują tym niewidocznym mechanizmem, stanowią niewidzialny rząd, który jest prawdziwą władzą rządzącą naszym krajem”¹⁹.

Znaczenie kreowania wizerunku we współczesnym świecie

Sukcesy pionierów public relations wskazały ścieżkę, którą podążyli następcy. Wizerunek firmy, sposób jej postrzegania jest przynajmniej tak samo ważny jak jej sytuacja finansowa. *Wizerunek* to „obrazy w naszych głowach”, które – jak dowodził Walter Lippmann – tworzą sfragmentaryzowany i zdeformowany obraz rzeczywistości²⁰. Obraz, który kosztuje coraz więcej. Nakłady, które czynione są co roku w celu kreowania pożądanego wizerunku, sięgają miliardów dolarów. W 2017 roku 250 największych firm public relations osiągnęło przychody rzędu 11,7 miliarda dolarów²¹. Dla największych firm, takich jak Coca-Cola Company czy PepsiCo, sprzedaż produktów bezpośrednio związana jest ze sprzedażą marki. Stąd też gigantyczne budżety reklamowe, mające na celu przede wszystkim „sprzedać” markę. Przywołane dwie największe korporacje, związane z produkcją napojów gazowanych, wydały na reklamę odpo-

¹⁹ E. Bernays, *Propaganda*, ID Publishing, New York 2005, s. 1.

²⁰ W. Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick 1998, s. 87.

²¹ A. Sudhaman, *Global PR Industry Growth Slows To 5% As Networks Struggle*, <https://www.holmesreport.com/long-reads/article/global-pr-industry-growth-slows-to-5-as-networks-struggle> [dostęp: 21.06.2019].

wiednio: Coca-Cola 3,96 miliarda dolarów w 2015 roku, 4 miliardy dolarów w 2016 roku i 3,96 miliarda dolarów w 2017 roku, a PepsiCo 2,4 miliarda dolarów w 2015 roku, 2,5 miliarda dolarów w 2016 roku i 2,4 miliarda dolarów w 2017 roku²². Dla porównania, budżet Etiopii na edukację w 2015 roku wyniósł 2,45 miliarda dolarów. Przy czym należy pamiętać, iż Etiopia jest po Nigerii najludniejszym krajem w Afryce, z populacją ponad 105 milionów mieszkańców, z czego 40% nie ma skończonych 15 lat. Wydatki na edukację były najważniejszą pozycją w budżecie Etiopii, stanowiąc w przywołanym 2015 roku 24,2%²³.

Wydatki na kształtowanie wizerunku nie dotyczą oczywiście tylko kosztów reklamy. W 2000 roku British Petroleum (BP) po przejęciu innego ważnego gracza na rynku energetycznym postanowił także odświeżyć firmowe logo, by kojarzyło się bardziej ekologicznie. Dotychczasowy znak firmowy, towarzyszący BP od ponad 70 lat, zastąpiony został nowym wzorem. Za wzór nowego logo BP zapłaciło 4,6 miliona funtów, ale globalna akcja rebrandingu, obejmująca m.in. 28 tys. stacji benzynowych na ca-

Popularność wykreowana przez film

Francja ma utrwaloną markę jednej z najważniejszych turystycznych destynacji świata. Ale nawet Francja odczuła (pozytywnie), jak ważnym elementem w kreowaniu wizerunku jest popkultura. Po światowym sukcesie filmu *Szeregowiec Ryan* w reżyserii Stevena Spielberga o 40% wzrósł ruch turystyczny ze Stanów Zjednoczonych do Normandii (w której ulokowana była akcja filmu). Z kolei liczba odwiedzających Japonię Brytyjczyków wzrosła o 28% po filmie *Ostatni Samuraj* z Tomem Cruisem w roli głównej. Najbardziej znanym, ale niestety i negatywnym, przykładem zdobycia rozgłosu poprzez film jest plaża Maya Bay na wyspie Phi Phi Leh w Tajlandii. Rozsławiona filmem *Niebiańska Plaża* w reżyserii Danny'ego Boyle'a, z Leonardo DiCaprio w roli głównej, przyczyniła się do znaczącego wzrostu prestiżu turystycznego Tajlandii (przed filmem odwiedzało ten kraj średnio 10 milionów turystów rocznie, po filmie 35 milionów). Sama plaża Maya Bay stała się celem wizyt setek tysięcy ludzi. Dziennie przyplływało do niej średnio 200 łodzi z ok. 4 tys. turystów. W efekcie tego komercyjnego sukcesu większość rafy koralowej uległa zniszczeniu, a życie morskie w rejonie Maya Bay wyginęło. Rząd Tajlandii w marcu 2018 roku zamknął czasowo plażę.

²² A Look At Coca-Cola's Advertising Expenses, <https://www.investopedia.com/articles/markets/081315/look-cocacolas-advertising-expenses.asp> [dostęp: 21.06.2019].

²³ S. Trines, *Education in Ethiopia*, <https://wenr.wes.org/2018/11/education-in-ethiopia> [dostęp: 21.06.2019].

**Fakty i akty,
reż. Barry Levinson, 1997**

Na kilkanaście dni przed wyborami prezydenckimi w Stanach Zjednoczonych sztab ubiegającego się o reelekcję prezydenta wpada w niemałe kłopoty. Prezydent zostaje „przyłapany” z nieletnią dziewczyną i wydaje się, iż jego kariera jest skończona. By ratować wizerunek prezydenta, sztab wyborczy zatrudnia najlepszego konsultanta (w tę rolę wciela się Robert De Niro), który proponuje wywołać wojnę. Ale nie prawdziwą wojnę, tylko fikcyjną, z Albanią. Sam na pytanie, dlaczego Albania, odpowiada: „A dlaczego nie?”. Zadanie wykreowania wojny powierzone zostaje producentowi filmowemu (Dustin Hoffman). Film Barry’ego Levinsona jest traktowany jako lekka satyra polityczna, pełna zwrotów akcji (np. gdy nagle przeciwnik prezydenta ogłasza zwycięstwo w „wojnie” z Albanią), ale tematy, które porusza reżyser, stawiają fundamentalne pytania o to, co jest prawdą we współczesnych mediach oraz jak daleko mogą posunąć się kreatorzy wizerunku? Czy na potrzeby kampanii wyborczej można „wykreować” wojnę? Czy kryzysy, którymi co kilka dni karmią Nas media, są rzeczywistymi problemami, czy też zostały wykreowane w celu odwrócenia uwagi od naprawdę istotnych społecznie spraw?

logiczne, gdyż obok Apple znalazły się tam: Google (167,7 mld), Microsoft (125,3 mld), Amazon (97 mld) i Facebook (88,9 mld). Wartość marki tylko pośrednio wiąże się z osiąganym przez firmę przychodem. Marka amerykańskiej sieci sklepów Walmart, której przychód wyniósł

łym świecie, kosztowała firmę 211 milionów dolarów (136 milionów funtów brytyjskich)²⁴. Dekadę później, po zatonięciu platformy wiertniczej Deepwater Horizon w Zatoce Meksykańskiej, proekologiczne logo BP stało się celem zmasowanych ataków ludzi na całym świecie, obwiniających BP za katastrofę ekologiczną. Wartość marki BP spadła wówczas do zera. W kreowaniu wizerunku wartość marki najlepiej oddaje skuteczność procesu, a przypadek BP jest dziś jednym z klasycznych *case study* nieumiejętnego zarządzania wizerunkiem w sytuacji kryzysowej.

W 2019 roku według magazynu „Forbes” najbardziej wartościową marką było Apple, którą wyceniono na 205,5 miliarda dolarów. Pierwsza piątka najbardziej wartościowych marek zdominowana została przez firmy technologiczne,

²⁴ C. Davies, M. Paterson, *BP attacked over 136m logo as petrol prices soar*, <https://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1350238/BP-attacked-over-136m-logo-as-petrol-prices-soar.html> [dostęp: 21.06.2019].

w 2018 roku 514,4 miliarda dolarów, wyceniana jest na „zaledwie” 26,3 miliarda dolarów²⁵.

National branding

Budowanie wizerunku marki nie dotyczy jednak tylko korporacji. Od lat 90. XX wieku obserwujemy coraz większą intensywność działań wizerunkowych podejmowanych przez państwa. Pojęcie *national branding* (które można przetłumaczyć jako kreowanie wizerunku marki państwa) użyte po raz pierwszy zostało w 1996 roku przez Simona Anholta. Obecnie, jak zauważa Alparslan Nas, ponad 80 państw prowadzi intensywne kampanie wizerunkowe²⁶. *National branding* możemy zdefiniować za Keith Dinni jako „unikalną, wielowymiarową mieszankę elementów, które zapewniają państwu kulturowo ugruntowane zróżnicowanie i podnoszą znaczenie dla wszystkich docelowych odbiorców”²⁷.

Kreowanie marki państwa, jak zauważa Melissa Aronczyk, wpływa na zwiększanie potencjału gospodarczego kraju, ale działania takie oddziałują także wewnętrznie, na mieszkańców państwa, przyczyniając się do tworzenia tożsamości narodowej²⁸. Paul Jordan podkreśla, iż współcześnie kreowanie marki państwa jest ważnym elementem dyplomacji publicznej i stanowi część *soft power* pozwalającej na manifestowanie siły państwa²⁹. Tworząc markę państwa, przypisując państwu (rządziej narodowi) określone atrybuty, dąży się do uznania ich za coś oczywistego. Tak oto możemy usłyszeć o jakości niemieckich samocho-

²⁵ https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank_header:revenue_sortreverse:true [dostęp: 21.06.2019].

²⁶ A. Nas, *The Analysis of „Turkey: Discover The Potential” Campaign*, „Bilig” 2017, No. 83, s. 203.

²⁷ K. Dinni, *National Branding: Concepts, Issues, Practice*, Elsevier, London 2008, s. 15.

²⁸ M. Aronczyk, *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*, Oxford University Press, Oxford 2013, s. 15.

²⁹ P. Jordan, *National Branding: A Tool for Nationalism?*, „Journal of Baltic Studies” 2014, Vol 45 (3), s. 2

dów, operach mydlanych z Brazylii czy Meksyku, francuskim winie, czy włoskiej kuchni. Chodzi o skojarzenia, jakie wywołuje nazwa „Niemcy”, „Szwajcaria”, ale także „Burundi”, „Senegal” czy „Etiopia”. Celem jest nie tylko manifestowanie siły, ale przede wszystkim zachęcenie do współpracy gospodarczej i potencjalnych nowych inwestycji. Państwo, posiadające reputację stabilnego, jest bardziej wiarygodnym partnerem.

Dlatego podejmowanej działalności nadaje się rozgłos, jak w przypadku inicjatywy rządu Etiopii, który postanowił przykuć uwagę świata na tym afrykańskim państwie poprzez akcję pobicia rekordu sadzenia drzew w ciągu jednego dnia. Pod szyldem walki ze zmianami klimatu Etiopczycy posadzili w ciągu 12 godzin 350 milionów sadzonek drzew. Do października 2019 roku planowane jest posadzenie 4 miliardów sadzonek. Inicjatywa etiopskiego rządu zyskała globalny rozgłos, a informacje o akcji przebiły się do największych graczy medialnych z CNN czy BBC na czele³⁰.

Kreowanie marki państwa przekłada się także na potencjał turystyczny (zob. rozdz. *Turystyka jako problem globalny*). To, która destynacja turystyczna jest wybierana, w dużej mierze jest efektem swoistej „mody”. Utrwaloną markę turystyczną mają takie państwa, jak Francja, Włochy, Tajlandia czy Hiszpania. Ale swój udział w budowaniu prestiżu i wzbudzeniu zainteresowania turystycznego mają także popularne filmy (zob. ramka). Dzieło *Pod słońcem Toskanii* (2003) pozwoliło na nowo odkryć ten piękny region Włoch. Natomiast animacja *Madagaskar* (2005) spowodowała ogromny wzrost ruchu turystycznego w tym kraju (zob. ramka). Ranking Nation Brands co roku przygotowuje Brand Finance, który – jak wskazują autorzy raportu – oparty jest na trzech filarach: „towary i usługi” (obejmuje takie czynniki, jak turystyka, zasady handlu czy wielkość rynku), „społeczeństwo” (np. jakość życia, etyka korporacyjna, korupcja, wizerunek kultury danego kraju) oraz „inwestycje” (zawiera elementy jak: zatrzymywanie talentów, wykorzystanie

³⁰ Zob. S. Paget, H. Regan, *Ethiopia plants more than 350 million trees in 12 hours*, <https://edition.cnn.com/2019/07/29/africa/ethiopia-plants-350-million-trees-intl-hnk/index.html> [dostęp: 30.07.2019]; Ethiopia `breaks` tree-planting record to tackle climate change, <https://www.bbc.com/news/world-africa-49151523> [dostęp: 30.07.2019].

Najwyżej wyceniane marki państw wg National Brands Ranking

Źródło: Nation Brands Ranking 2018.

Na mapie zaznaczonych zostało 15 najwyżej wycenianych marek państw według Nation Brands Ranking 2018. Dominują oczywiście państwa globalnej Północy oraz Chiny i Indie. W pierwszej piętnastce najwyżej wycenianych marek narodowych, spośród państw zaliczanych do globalnego Południa, znalazł się tylko Meksyk.

technologii, badania i rozwój, opodatkowanie i regulacje prawne). Nieprzerwanie od lat najwyżej wyceniana jest marka Stany Zjednoczone, którą autorzy raportu wycenili na 25,9 biliona dolarów. O połowę mniejszą wartość ma marka Chiny (12,8 biliona dolarów), które od 2012 roku znajdują się na drugiej pozycji. Również od 2012 roku nieprzerwanie na trzecim miejscu jest marka Niemcy wyceniana na 5,1 biliona dolarów. W pierwszej dziesiątce znalazły się jeszcze: Wielka Brytania, Japonia, Francja, Kanada, Włochy, Indie i Korea Południowa³¹.

³¹ *Nation Brands 2018. The annual report on the most valuable nations brands*, https://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_nation_brands_reports_2018.pdf [dostęp: 27.07.2019].

Storytelling – snucie opowieści

Kształtowanie pożądanego wizerunku najczęściej odbywa się poprzez tworzenie opowieści (*storytelling*) wokół kwestii (*issue*), którą poszczególne podmioty starają się narzucić w przestrzeni publicznej. To, który temat będzie „medialny”, jest uzależnione od wartości informacji, jaką będzie niósł. Pojęcia tego po raz pierwszy użył w 1922 roku Walter Lippmann. Johan Galtung i Marie H. Ruge wyodrębnili 12 czynników, które w decydującej mierze przesądzą o zainteresowaniu tematem. Zaliczyli do nich m.in. jednoznaczność (im bardziej przejrzyste i zrozumiałe jest zdarzenie, tym większa szansa na wzbudzenie zainteresowania), ważność (związana jest z poczuciem istotności dla odbiorców, a więc i już wcześniejsza wiedza na dany temat), zgodność (współgranie z oczekiwaniami odbiorców), odniesienie do narodów „elitarnych” (czyli większą szansę ma temat związany z np. Stanami Zjednoczonymi niż Senegalem) czy negatywizm (im bardziej negatywny wydzźwięk ma wydarzenie, tym większa szansa na zainteresowanie)³².

Badania Galtung i Ruge wskazały, iż opinia publiczna, np. w Niemczech, bardziej zainteresuje się wydarzeniami w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii niż w państwach globalnego Południa. A jeśli już temat z np. środkowej Afryki przebiję się do mediów globalnej Północy, to najczęściej ma on negatywny aspekt (np. atak terrorystyczny) i wpisuje się w już ukształtowaną opinię o danym państwie czy regionie. Kolejna informacja tylko ugruntowuje dotychczasowe postawy. Dlatego tak trudno z nimi walczyć, i co więcej – państw globalnego Południa najczęściej nie stać na zmianę opinii na swój temat.

Państwa, podobnie jak przedsiębiorstwa, sprzedają *marki* (*brands*), nadając im spersonalizowany charakter oraz zestaw wartości, które stanowią swoisty metapoziom przy budowaniu opowieści. Jak zauważa David Boje, narracja o *marce* odwoływać się będzie do historii, wartości, misji, wizji. Opowieść się toczy, snuje, nie jest skończona. Państwa mające silną

³² A. Kunczik, A. Zipfel, *Wprowadzenie do nauki o dziennikarskiej i komunikowaniu*, tłum. J. Łaziński, W. Łukowski, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000, s. 119-121.

markę, tak jak i największe korporacje, są kombinacją faktów i emocji, a opowiadana historia (*storytelling*) jest twórczą demonstracją prawdy³³.

Korupcja i sport, czyli azerskie sposoby na budowanie marki



Rządzący Azerbejdżanem od 2003 roku Ilham Alijew podczas mistrzostw judo w Baku
Zdjęcie dzięki uprzejmości International Judo Federation

Rządzący Azerbejdżanem od 2003 roku Ilham Alijew na potrzeby kreowania pozytywnego wizerunku wydaje miliardy dolarów. Władze Azerbejdżanu, które oskarża się o łamanie praw człowieka (m.in. przetrzymywanie ponad 100 więźniów politycznych), według śledztwa przeprowadzonego przez dziennikarską organizację Organized Crime and Corruption Reporting Project, w latach 2012–2014 wydały 2,9 miliarda dolarów na nielegalne działania lobbujące. Finansowano europejskich polityków, dziennikarzy, lobbystów oraz biznesmenów. Berliński *think-tank*, European Stability Initiative, wskazał, iż „kawiorowa dyplomacja” Azerbejdżanu, poza sporymi sumami pieniężnymi, którymi starano się kupić przychylność, obejmowała ekskluzywną biżuterię, drogie wczasy, a nawet usługi prostytutek. Ważną płaszczyzną aktywności wizerunkowej Azerbejdżanu stał się sport. W 2015 roku stolica kraju – Baku – była gospodarzem pierwszych Igrzysk Europejskich, których organizacja pochłonęła według oficjalnych źródeł 1,2 miliarda dolarów, przy czym budowa Stadionu Olimpijskiego pochłonęła ponad 600 milionów dolarów. Od 2016 roku w Azerbejdżanie odbywa się wyścig grand prix Formuły 1 (od 2017 roku jako Grand Prix Azerbejdżanu). W 2018 roku w Baku zorganizowano mistrzostwa świata w judo, a w 2019 roku odbył się finał piłkarskiej Ligi Europy. To ostatnie wydarzenie, zamiast przynieść splendor, ukazało bardziej słabość rządzonego przez Alijewa kraju. Do Azerbejdżanu z obawy o swoje życie nie pojechał jeden z liderów grającego w finale Arsenalu Londyn – Ormianin Henrich Mikhitarian. Spowodowane to było ciągącym się od dekad konfliktem na linii Azerbejdżan–Armenia.

³³ A. Drosik, *Zarządzanie kwestiami. Studium przypadku Duże Opole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2019, s. 46.

National branding – spojrzenie krytyczne

Na kreowania wizerunku marki państwa potrzebne są bardzo duże środki finansowe. To bogatych stać, by przekonać innych, że to ich kraj jest w doskonałej sytuacji finansowej, jest świetnym kierunkiem turystycznym i generalnie, że życie tam smakuje lepiej. Światowe Forum Ekonomiczne w Davos stworzyło w 2016 roku ranking państw. Wykorzystując różne wskaźniki, również subiektywne, wskazało, że najlepsze państwa na świecie to: Niemcy, Kanada, Wielka Brytania, Stany Zjednoczone i Szwecja. Potwierdzono tym samym siłę marek tych państw. W odniesieniu do potencjału turystycznego (kategoria „przygoda” oraz „dziedzictwo kulturowe”) także dominowały kraje powszechnie uważane za turystyczne ikony”: Włochy, Francja, Hiszpania, Tajlandia, Brazylia, Grecja. W kategorii „dziedzictwo kulturowe” na piątym miejscu znalazł się Meksyk. W pierwszej piątce nie było miejsca dla krajów azjatyckich (np. Iranu, Kambodży czy nawet Indii)³⁴.

Proces kreowania marki państwa prowadzi de facto do pogłębiania przepaści pomiędzy globalną Północą a globalnym Południem. Nie mając wystarczających środków finansowych, nie sposób rywalizować o uwagę największych korporacji medialnych, a te zwracają uwagę na inne części świata z reguły, gdy wydarzy się tam coś, co odpowiada już utrwalonemu wizerunkowi.

Naomi Klein w artykule pod znamienym tytułem *Ameryka to nie hamburger*, zwraca uwagę, iż to różnorodność i debata są siłą napędową wolności i tym samym są wrogami *brandingu*. Jak zauważa dalej, w przeciwieństwie do silnych marek, które są przewidywalne i zdyscyplinowane, demokracja jest niechlujna i wręcz buntownicza. A kreowanie pożądanego obrazu państwa, zarówno na zewnątrz, jak i – co może i ważniejsze – wśród własnych obywateli, jest nie tylko daremne, ale i niebezpieczne³⁵.

³⁴ D. Reibstein, *Improving Economic Prosperity through Nation Branding*, <http://www.marketingjournal.org/improving-economic-prosperity-through-nation-branding-david-j-reibstein/> [dostęp: 15.07.2019].

³⁵ N. Klein, *America is not a hamburger*, „The Guardian” 21.03.2002.

Pustynna Burza (1990), czyli jak PR-owcy doprowadzili do inwazji na Irak

Jak ogromny wpływ może mieć kształtowanie wizerunku, przekonał się w 1990 roku Saddam Husajn. Po wkroczeniu wojsk irackich do Kuwejtu, rząd tego ostatniego kraju postanowił zbudować przychylny nastawienie do swojego państwa oraz potencjalnej interwencji militarnej w jego sprawie. Należy przy tym wziąć pod uwagę fakt, iż Saddam Husajn był w latach 80. jednym z ważniejszych sojuszników USA, który do 1988 roku prowadził krwawą wojnę z Iranem, największym oponentem Stanów Zjednoczonych w rejonie Bliskiego Wschodu.

W działania na rzecz zbudowania przychylnego nastawienia do wojny zaangażowano blisko 20 agencji public relations oraz kancelarii prawniczych i lobbingowych. Rendon Group, zajmująca się obsługą medialną, kosztowała rząd Kuwejtu 100 tys. dolarów miesięcznie, Neill&Co za działania lobbingowe w amerykańskim kongresie dostawała 50 tys. dolarów miesięcznie. Z kolei Sam Zakhem, były amerykański ambasador w bogatym w ropę Bahrajnie, przekazał dwóm organizacjom Coalition for Americans Risk oraz Freedom Task Force 7,7 mln. Najważniejszym podmiotem, mającym „sprzedać” ideę wojny, była jedna z największych agencji public relations na świecie – Hill&Knowlton.

W celu pokazania, iż działania prowojenne nie są inicjowane przez rząd Kuwejtu, stworzona została organizacja Citizens for a Free Kuwait, której budżet wyniósł 17,8 mln dolarów, z czego 11,9 mln wpłacił rząd Kuwejtu. Citizens for a Free Kuwait miało pokrywać koszty działań prowadzonych przez Hill&Knowlton, przy czym wynajęcie agencji kosztowało aż 10,8 mln dolarów.

Kampania Hill&Knowlton na rzecz Kuwejtu objęła – obok intensywnych działań lobbingowych – także szereg konferencji prasowych, na których pokazywano zbrodnie popełniane przez Irakijczyków. Ponadto zorganizowano ogólnoamerykańskie obchody National Free Kuwait Day, National Prayer Day (oczywiście za Kuwejt) czy National Student Information Day, wydano w kilkuset tysięcznym nakładzie egzemplarzy książkę *The Rape of Kuwait* (200 tys. zakupiła ambasada Kuwejtu w celu przekazania książek żołnierzom amerykańskim), ale także przeprowadzono dystrybucję kilkudziesięciu tysięcy darmowych koszulek z napisem „Wolny Kuwejt” czy naklejek na zderzaki rozdawanych na kampusach amerykańskich uczelni.

Osią narracyjną, wokół której starano się zbudować poparcie dla Kuwejtu, było łamanie praw człowieka. Kluczowe w tym względzie było wystąpienie 15-letniej Nayirah w Komisji Praw Człowieka w amerykańskim kongresie. Emocjonalne wystąpienie Nayirah miało być kluczowym świadectwem irackich zbrodni. Jak wskazywała Nayirah, na własne oczy widziała, jak żołnierzy w szpitalu wyciągali niemowlęta z inkubatorów, by te umierały w ziemie na podłodze. Opowieść Nayirah o „kuwejskich dzieciach” powtarzano wielokrotnie w amerykańskich mediach. Powoływał się na nią Prezydent George Bush zarówno przed Kongresem, jak i Radą Bezpieczeństwa ONZ. Trzy miesiące po wystąpieniu Nayirah Stany Zjednoczone na czele międzynarodowej koalicji rozpoczęły działania zbrojne.

Nayirah, której nazwiska nie chciano podawać, zasłaniając się obawą o życie jej rodziny w Kuwejcie, była w rzeczywistości członkiem kuwejskiej rodziny królewskiej, córką ambasadora tego kraju w Stanach Zjednoczonych, Sauda Nasira al-Sabaha. Do kluczowego, jak się okazało wystąpienia, przygotowywała ją wiceprezydent Hill&Knowlton Lauri Fitz-Pegado. A samo wystąpienie było współczesną opowieścią o zbrodniach niemieckich z I wojny światowej, która miała przygotować opinię publiczną Wielkiej Brytanii na przystąpienie do wojny.



Słowniczek

National branding – wielowymiarowe działania w celu kreowania pożądanego wizerunku państwa zarówno na arenie międzynarodowej, jak i wśród samych mieszkańców.

Storytelling – snucie opowieści; proces narracyjny, którego celem jest kształtowanie odpowiedniego nastawienia odbiorców.

Wizerunek – to „obrazy w naszych głowach”, które tworzą sfragmentaryzowany i zdeformowany obraz rzeczywistości.



Kalendarium

1928 – Edward Bernays wydaje *Propagandę*, pionierską i do dziś jedną z najważniejszych pozycji dotyczących kreowania wizerunku.

1990 – Hill&Knowlton na zlecenie kuwejskiego rządu „sprzedaje” ideę wojny w Stanach Zjednoczonych. Kulminacyjnym momentem jest świadectwo Nayirah o „kuwejskich dzieciach”. Trzy miesiące później Stany Zjednoczone na czele koalicji dokonały inwazji na Irak.

2018 – wartość marki Stany Zjednoczone wyceniona została na 25,9 biliona dolarów.



Problemy do dyskusji

1. Wskaż, jakie dostrzegasz sposoby kreowania pożądanego wizerunku przez różne państwa.
2. Czy państwa globalnego Południa mają szansę na tworzenie pożądanego wizerunku? Uzasadnij swoją odpowiedź.
3. Jakie szanse, ale i zagrożenia, wiążą się z kreowaniem wizerunku państwa?



Dodatkowa literatura

Bernays E., *Propaganda*, IG Publishing, New York 2004.

Klein N., *No logo*, tłum. K. Jankowska, K. Makaruk i inni, Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2004.

Anholt S., *Brand New Justice: the upside of global branding*, Butterworth Heine-
mann, Oxford 2003.

Czarniawska B., *A Narrative Approach to Organization Studies*, Sage Publica-
tions, London 1997.