

STRATEGIA PROMOCJI WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO

opracowana przez
WYG International/Grupę PRC

Warszawa, grudzień 2007 r.

Spis treści

I.	Wstęp	2
II.	Recenzje	6
III.	Wprowadzenie do strategii	9
IV.	Metodologia opracowania strategii	13
V.	Strategia promocji woj. mazowieckiego w aspekcie inwestycyjnym i turystycznym. Część ogólna	18
	1. Podsumowanie	18
	2. Analiza sytuacyjna (opis stanu obecnego)	20
	3. Badania i konsultacje	26
	4. Podsumowanie analizy sytuacyjnej marki Mazowsze	29
	5. Województwo mazowieckie jako silna marka parasolowa	35
	6. Rdzeń marki Mazowsze	44
	7. Uniwersalne rozwiązanie kreatywne	49
VI.	Strategia promocji inwestycyjnej	52
	1. Analiza SWOT	52
	2. Analiza grup docelowych w aspekcie inwestycyjnym.	55
	3. Drabina korzyści	63
	4. Specjalizowana propozycja kreatywna.	65
	5. Kluczowe rozwiązania dla strategii komunikacyjnej.	66
	6. Zalecenia wykonawcze	77
	7. Sugerowany plan i harmonogram działań.	83
	8. Podsumowanie i wnioski.	100
	9. Dodatkowe uwagi – działania pominięte i niezalecane.	101
VII.	Strategia promocji turystycznej	104
	1. Analiza dokumentów i wyników badań.	104
	2. Założenia.	114
	3. Strategia działań.	125
	4. Podsumowanie tabelaryczne.	138
VIII.	Uwarunkowania skuteczności realizacji strategii	140
	1. Uwarunkowania realizacji przyjętych założeń strategicznych.	140
	2. Metody i instrumenty.	141

IX.	Aneksy	144
1.	Raport z badań.	144
2.	Rekomendacja kreatywna „Gdyby nie było Mazowsza”.	157
3.	Rekomendacja dotycząca niewykorzystania postaci F. Chopina jako stałego logo regionu.	158
4a.	Przykłady krojów pism – nowoczesne	160
4b.	Przykłady krojów pism – tradycyjne	161
5.	Zakres prac nad SIW – przykładowa specyfikacja.	162
6.	Nota metodologiczna GRP.	164
7.	System połączeń w komunikacji marketingowej.	167
8.	Podstawowe mierniki pozycji rynkowej targów.	170
9.	Metody ustalania budżetu marketingowego.	172
10.	Ograniczenia działań komunikacyjnych.	173
11.	Wyjaśnienia terminologiczne.	175
12.	Słownik terminów.	179
13.	Literatura przedmiotu.	181
14.	Wzór planu reklamowego (operacyjnego).	182
15.	Aktualna sytuacja medialna.	188
16.	Skrócony harmonogram i budżet.	192

I. Wstęp

Strategia promocji woj. mazowieckiego została opracowana przez zespół konsorcjum WYG International/Grupa PRC na podstawie umowy zawartej w dniu 5 listopada 2007 roku z Urzędem Marszałkowskim woj. mazowieckiego.

W opracowaniu dokumentu uczestniczył zespół ekspertów w składzie:

Piotr Dzik – ekspert ds. marketingu terytorialnego w WYG International, wykładowca Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach, autor licznych opracowań z zakresu strategii promocji i marketingu,

Wojciech Szalkiewicz – specjalista ds. marketingu i zarządzania, wykładowca Olsztyńskiej Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, autor kilkunastu książek z dziedziny politologii i marketingu,

Jacek Siatkowski – dyrektor ds. public relations w WYG International, specjalista ds. kampanii społecznych i informacyjnych,

Dr Sebastian Chachołek – prezes Grupy PRC, specjalista ds. wizerunku i promocji jednostek samorządu terytorialnego, wykładowca akademicki, autor programów i kierownik licznych studiów podyplomowych z zakresu PR,

Magdalena Molenda – specjalista ds. rozwoju i zarządzania w Grupie PRC.

Dokument recenzowali:

Prof. dr hab. Tadeusz Sperek, kierownik Katedry Międzynarodowych Stosunków Ekonomicznych Akademii Ekonomicznej w Katowicach, profesor Katedry Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych Wyższej Szkoły Biznesu w Poznaniu, kierownik Katedry Stosunków Międzynarodowych i Problemów Globalnych Wyższej Szkoły Zarządzania Marketingowego i Języków Obcych w Katowicach.

Dr Jarosław Flis, pracownik Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Doradca licznych instytucji publicznych oraz sztabów wyborczych w zakresie zarządzania i komunikowania. Autor książki „Samorządowe Public Relations”.

Dr Katarzyna Czech, wykładowca Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej.

Dr Marek Skala, w Akademii Ekonomicznej w Krakowie uruchomił pierwsze w Polsce studia Public Relations. Dziennikarz i publicysta miesięcznika ekonomiczno-finansowego „Nasz Rynek Kapitałowy”.

Dr Sławomir Smyczek, pracownik naukowy Katedry Marketingu Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Jacek Mrowczyk – wykładowca Akademii Sztuk Pięknych w Krakowie i Katowicach, zastępca redaktora naczelnego kwartalnika 2+3D, projektant systemów identyfikacji wizualnej,

Monika Kłak – wykładowca Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach, autorka licznych tekstów z zakresu systemów identyfikacji wizualnej, projektantka SIW.

II. Recenzje

Dr Katarzyna Czech

Opracowanie „Strategia promocji inwestycji i turystyki województwa mazowieckiego”, przygotowane przez konsorcjum PRC / WYG International, cechuje wielopłaszczyznowe podejście, które powinno przyczynić się do skutecznej realizacji proponowanych w nim działań.

Na uwagę zasługuje kompleksowy charakter opracowania, w którym wykorzystano zarówno analizę danych statystycznych, jak też różnorodnych dokumentów, co pozwoliło m.in. zaproponować ciekawe rekomendacje zawarte w aneksie do recenzowanej strategii.

Wykorzystane w opracowaniu narzędzia analizy w pełni odpowiadają zdiagnozowanym problemom związanym z promocją regionu, służąc propozycjom ich skutecznego rozwiązania.

Rzetelność opracowania przejawia się także w syntetycznym przedstawieniu jego podstawowych elementów, takich, jak: ocena aktualnej sytuacji, kluczowe wyzwania strategiczne, proponowane rozwiązania strategiczne, strategia komunikacyjna – inwestorska, strategia komunikacyjna – turystyczna, zarządzanie strategią, działania bieżące. Autorzy identyfikują również rekomendacje negatywne i nierozstrzygnięte wątpliwości

W opracowaniu dominują praktyczne zalecenia związane z problemami zdefiniowanymi wcześniej przez Autorów opracowania, co znacząco podnosi jego wartość w kontekście praktycznej realizacji owych zaleceń.

Na uwagę zasługuje wnikliwe „rozpracowanie” części inwestycyjnej – w tym kontekście część turystyczna pozostawia pewien niedosyt.

Opracowanie wzbogacono opiniami znawców opisywanej problematyki, zawartymi w sygnowanych przez nich pozycjach bibliograficznych, np. w zakresie istoty i rdzenia marki czy też znaczenia spójnego wizerunku, co podnosi wartość proponowanych rozwiązań, jednocześnie nie przytłaczając rozważaniami teoretycznymi.

Rekomenduję przyjęcie strategii do realizacji.

Dr Jarosław Flis

„Strategia promocji inwestycji i turystyki województwa mazowieckiego”, opracowana przez zespół konsorcjum WYG International i Grupy PRC, przygotowana została w sposób profesjonalny. Opiera się on na badaniach własnych i głębokiej wiedzy z zakresu komunikacji społecznej, w szczególności promocji inwestycyjnej i turystycznej. Zwraca uwagę znajomości najnowszych trendów w branży oraz uchwycenie kluczowych przewag klienta. Strategia napisana jest klarownym językiem, z licznymi objaśnieniami pojęć funkcjonujących w profesjonalnym języku omawianej dziedziny. Z tego powodu powinna być ona łatwa w odbiorze także

w przypadku osób, które nie są zaznajomione z żargonem branżowym.

Godnym podkreślenia jest fakt zwracania przez autorów uwagi na partycypację społeczną w tak pomyślanej strategii. Samorząd wojewódzki, szczególnie w przypadku Mazowsza, działa w bardzo specyficznych warunkach – może być w dużo większym stopniu koordynatorem działań innych podmiotów, niż bezpośrednim wykonawcą projektów oderwanych od tego, co dzieje się w otoczeniu.

Poszukując elementów, o które można byłoby poszerzyć takie opracowanie lub na które warto zwrócić uwagę na etapie wdrażania strategii, można wskazać na problem współpracy z władzami Warszawy. Warszawa, jak słusznie zauważyli autorzy strategii, jest jednocześnie największym atutem i największym problemem władz województwa mazowieckiego. Doświadczenia krakowskie każą przypuszczać, że władze metropolii podchodzą do propozycji władz województwa z umiarkowanym respektem, co może skutkować tym, że sama metropolia prowadzi działania promocyjne w całkowitym oderwaniu od działań województwa. Jeśli strategia nie ma się stać planem działań dla „województwa podwarszawskiego”, problem ten wymaga szczegółowej analizy.

Niezależnie od tego problemu, opracowany projekt jest dokumentem wartościowym i dostosowanym do realiów, zawiera cenne wskazówki i plany konkretnych działań.

Dr Marek Skąła

„Strategia promocji inwestycji i turystyki województwa mazowieckiego”, przygotowana przez konsorcjum PRC / WYG International, jest praktyczna, sensownie przygotowana i możliwa do realizacji z sukcesem. W moim odczuciu, opracowanie strategii powinno być zostać zlecone przez Urząd Marszałkowski woj. mazowieckiego dużo wcześniej. Podejmowane od wielu lat działania nie miały dotychczas jakiegokolwiek opracowania, które systematyzowałyby ten temat. Dobrze, że wreszcie powstało i może służyć właściwej promocji regionu.

„Strategia...” realizuje przede wszystkim cele analityczno-praktyczne. Wskazuje kluczowe problemy w zarządzaniu promocją województwa w sposób prawidłowy i głęboko uzasadniony danymi z dokumentów oraz własnymi badaniami. Warto dodać, że strategia, w odróżnieniu od wielu podobnych dokumentów, nie jest wyciągiem z dokumentów statystycznych. Na tej podstawie, autorzy opracowania proponują praktyczne wskazówki i kierunki działania mające służyć promocji Mazowsza.

Autorzy odwołują się także do najnowszej wiedzy poświęconej marce i marketingowi terytorialnemu w aspekcie turystycznym i inwestorskim. Strategia podaje informacje, przykłady i wytyczne w przejrzystej i jasnej formie. Warto docenić przeniesienie sporej części rozważań teoretycznych do aneksów – z pewnością zajrzą tam osoby zainteresowane.

Jako praktyk cenię to opracowanie za to, że:

- jasno definiuje kluczowe problemy (są trzy, bez rozpraszania uwagi);
- pokazuje kierunki rozwiązań;
- wskazuje ograniczenia praktyczne;

- podaje mierniki i wskaźniki sukcesu;
- zawiera wszystkie kluczowe dla strategii elementy (analiza, idea, propozycje kreatywne, harmonogramy, budżety, mierniki oceny).

Za wadę uznaję zbyt dużą szczegółowość części inwestycyjnej w porównaniu do turystycznej, niemniej wydaje się to być uzasadnione rzeczywistą sytuacją zleceniodawcy.

Rekomenduję przyjęcie „Strategii...” i skierowanie jej do realizacji.

III. Wprowadzenie do strategii

Strategia jest jednym z podstawowych elementów współczesnego zarządzania. Przywiązuje się do niej dużą wagę, ponieważ jest ona głównym warunkiem sukcesu każdej organizacji funkcjonującej w gospodarce rynkowej. Poprzez strategię dążą one do realizacji wyznaczonych celów z myślą o jak najlepszym zaspokojeniu potrzeb swoich interesariuszy.

Każda organizacja (w tym i samorząd terytorialny) służy do realizacji określonego celu. Każda organizacja posiada też strategię (nawet, jeżeli ta strategia nie została wyraźnie sformułowana), w której z jednej strony zdefiniowane są jej cele, z drugiej – scenariusze zmian, jakie może wprowadzić w reakcji na zmiany otoczenia.

Strategia jest podstawą sukcesu. Jest tym, co wywiera największy wpływ na rozwój i funkcjonowanie organizacji. Dlatego trzeba ją wdrażać poprzez ustalenie długoterminowych zamierzeń, kierunków działań oraz alokację będących w dyspozycji zasobów. Trzeba ją też modyfikować i udoskonalać, w miarę jak się starzeje, jak zmieniają się warunki otoczenia.

Strategia jest też określana jako zbiór celów oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych. Cele natomiast określają to, co chce się osiągnąć i czym chce się stać. Powinny być one formułowane w oparciu o dokładne poznanie potrzeby klientów oraz możliwości ich zaspokojenia. Dopiero na tej podstawie formułowane powinny być główne przedsięwzięcia organizacyjne gwarantujące osiągnięcie zamierzonych celów.¹

W innym ujęciu strategia rozumiana jest jako zbiór działań zmierzających do najkorzystniejszego wyróżnienia organizacji na tle swych konkurentów. Podejście to polega na zjednoczeniu wszystkich mocnych stron organizacji tak, aby możliwie w największym stopniu spełniać oczekiwania klientów.²

Pojęcie strategii nie jest jednoznacznie, jednak wspólnym jej mianownikiem jest formułowanie najważniejszych celów, możliwych do zrealizowania przez organizację w warunkach konkretnego otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Jeżeli otoczenie ulega zmianie, należy również zmieniać lub modyfikować strategię tak, aby główne cele organizacji były w przyszłych okresach zrealizowane.

Istota strategii polega na tym, że dotyczy ona przyszłych przedziałów czasu. Jest skierowana w przyszłość, wyznaczając perspektywę zachowań i rozwiązując na wyrost problemy, które jeszcze się nie pojawiły. Zatem musi być bardzo dokładnie opracowana w odniesieniu do terminu docelowego, zweryfikowana i wdrożona w praktycznym działaniu.

Pamiętać należy przy tym, że wdrożenie strategii przynosi zamierzone efekty tylko wówczas, gdy jest dobrze zrozumiana i zaakceptowana przez pracowników organizacji. Znać i rozumieć strategię organizacji powinno i jej kierownictwo. Jest ona podstawą podejmowania najważniejszych (strategiczných) decyzji. Dlatego należy podjąć działania wewnętrzne zmierzające do zbudowania wyżej wspomnianego rozumienia i akceptacji strategii.

¹ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 233.

² Z. Pierścioneł, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa 2003 s. 18.

Strategia dobrze służąca nowoczesnemu zarządzaniu musi być koncepcją otwartą, wciąż modyfikowaną, a właściwie wciąż budowaną od nowa. Jej tworzenie nie może odbywać się w postaci jednorazowego aktu, lecz musi być nieustannie toczącym się procesem.³

Horyzont czasowy strategii

Jak już wspomniano, istota strategii polega na tym, że dotyczy ona przyszłych przedziałów czasu. Jest skierowana w przyszłość, wyznaczając perspektywę zachowania i rozwiązując na wyrost problemy, które jeszcze się nie pojawiły. Zatem musi być bardzo dokładnie opracowana w odniesieniu do terminu docelowego.

Wyznacznikiem horyzontu czasowego tego typu dokumentu jest jego zgodność z terminami, jakimi objęte są działania strategiczne regionu, kraju i Unii Europejskiej.

Zgodnie z obowiązującą także w naszym kraju, unijną metodologią planowania, podstawowym okresem planistycznym jest okres 7-letni. Taki okres przewidują więc wszystkie programy operacyjne określające kierunki alokacji środków przeznaczonych na wspieranie działań rozwojowych w poszczególnych krajach i regionach UE. Na taki okres planowany jest również unijny budżet.

Bieżący program operacyjny UE zakończy swój okres funkcjonowania z końcem 2013 r., przy czym realizacja zadań współfinansowanych przez fundusze uruchomione w tym czasie musi być zakończona nie później niż do roku 2015.

Dlatego też przyjęto, że horyzont czasowy strategii obejmować będzie siedmioletni cykl planowania operacyjnego UE. Okres stosunkowo długi, ale umożliwiając prognozowanie zjawisk ekonomicznych z racjonalnym prawdopodobieństwem.

Dostosowując Strategię Promocji Województwa Mazowieckiego do obowiązujących standardów, przyjęto więc perspektywę czasową dokumentu obejmującą lata 2008-2013, z możliwością wydłużenia horyzontu czasowego na następny okres programowania, a więc na lata 2013-2020.

Spójność strategii

O skuteczności strategii promocyjnej decyduje przede wszystkim jej spójność z innymi strategiami opracowanymi dla danej jednostki terytorialnej, szczególnie tymi, w których poruszane są kwestie marketingowe. Skuteczna strategia promocji powinna bowiem wynikać bezpośrednio z przyjętej wcześniej strategii marketingowej (rozwojowej).

³ M. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektora i konkurencji, Wyd. PWE, Warszawa 1994, s. 14-15.

Kluczową rolę odgrywa tu synergia w podejmowaniu różnych działań promocyjnych. Podejście to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach polskich. Wynika to zarówno ze szcątkowego, jak do tej pory, stosowania przez władze regionów aktywnej polityki marketingowej, jak również z krótkiej historii nowych województw, nie mających jeszcze wyraźnego wizerunku, jak również z relatywnie niewielkich środków, jakie mogą być przeznaczane na ten cel. W tym miejscu wypada dodać, że nawet te niewielkie środki mogą być dobrze spożytkowane. Przykładowo celowe wydaje się wydanie publikacji źródłowej poświęconej Mazowszu. Taka publikacja, regularnie uaktualniana, może służyć jako podstawa do szerszych działań wizerunkowych.

To ścisłe powiązanie strategii wynika z podstawowych zasad planowania strategicznego oraz z koncepcji marketingu-mix. Proces budowania strategii promocyjnej wynika ze stosowania zasady sekwencyjności w ustaleniu pewnych priorytetów oraz ram czasowych dla przyjętej koncepcji. Dla działań operacyjnych oznacza to zawsze konieczność głębszej refleksji nad modelem strategii marketingowej dla danej jednostki terytorialnej. Takie postępowanie gwarantuje jednocześnie spójność ogólnych celów strategicznego rozwoju z celami działań promocyjnych.

Brak takiej strategii jest istotnym utrudnieniem w wypracowywaniu skutecznej strategii promocyjnej, chociaż jej nie wyklucza. Trzeba mieć jednak tego świadomość.

Taką sytuację często można zaobserwować na klasycznych rynkach branżowych, gdzie działania promocyjne pojawiają się zazwyczaj jako pierwsze. Ich efekty są bowiem najszybciej zauważalne, a ich analiza pozwala na formułowanie wniosków dotyczących wykorzystania pozostałych elementów marketing-mix'u. Na zasadzie sprzężenia zwrotnego, mają również wpływ na modyfikację strategii promocyjnej.

Trzeba tutaj zaznaczyć, że na gruncie samorządów regionalnych (i powiatowych) taka sytuacja ma inne źródło. Wynika bowiem z przyczyn formalno-prawnych.

Komórki promocji tych urzędów są stosunkowo młodymi jednostkami, podobnie jak oba szczeble samorządu rozpoczęły działalność zaledwie osiem lat temu. Siłą rzeczy dotychczasowe działania promocyjne oparte były więc głównie na przygotowaniu zawodowym i doświadczeniu (a często i intuicji) osób, które są w tych komórkach zatrudnione. Z tego też powodu miały w większości charakter nieciągły – uzależniony od kwestii personalnych czy politycznych.

Krótkookresowość działań wynikała również z „chęci korzystania z okazji”, które pojawiały się w okresie transformacji. Pojawiające się możliwości skorzystania z określonych funduszy, czy nawiązania kontaktów preferowały podejście indywidualne i intuicyjne.

Jednak w działaniach strategicznych potrzebna jest podejście ciągłe, kompleksowe, a przede wszystkim długofalowe. Ewentualne zmiany nie powinny dotyczyć kluczowych celów strategicznych, lecz tylko środków i metod ich realizacji. Strategie marketingowe, oprócz dużej elastyczności w fazie realizacji, polegającej na reagowaniu na zmiany otoczenia, wymagają bardzo dużej konsekwencji działań, co jest niezmiernie trudne, zważywszy na trudną mierzalność ich efektów, z definicji często bardzo odległych w czasie.

W warunkach kadencyjności władzy i przy słabym zrozumieniu istoty działań marketingowych, łatwo o potraktowanie promocji w sposób bardzo instrumentalny, podporządkowany doraźnym celom. Przy takim potraktowaniu, łatwo o zdyskredytowanie skuteczności działań marketingowych wszelkiego typu. Dlatego też trzeba zwrócić uwagę na zagrożenie, jakie wiąże się z nadmierną personalizacją kierunków i form działań promocyjnych.

Spółeczny charakter strategii

Przy budowaniu strategii promocyjnych regionu należy pamiętać o tym, że ich skuteczność zależy będzie w olbrzymim stopniu od przekonania mieszkańców województwa co do słuszności ich założeń i celów, a tym samym od ich zaangażowania w realizację strategii. Polityka kreowania pozytywnego wizerunku regionu powinna być powiązana z pobudzeniem dynamiki wewnętrznej, wzmacniającej poczucie więzi mieszkańców ze swoim regionem.

Tylko w ten sposób możliwe stanie się uczynienie z każdego mieszkańca oraz przedsiębiorcy dobrego ambasadora swego regionu. Ten typ działań wzmocni również poczucie solidarności mieszkańców oraz ich zbiorową mobilizację w zakresie promowania swej społeczności.

Dlatego też w budowaniu strategii ważne jest jak najszersze otwarcie na współpracę ze środowiskiem lokalnym, na jak największe jego zaangażowanie. Dlatego też, i w realizacji strategii przyjęto zasadę **maksymalnej partycypacji mieszkańców i innych partnerów w działaniach promocyjnych, i jak największe ich zaangażowanie w tym procesie.**

Potrzeba skutecznego współdziałania wynika także ze wspólnoty wielu celów, komplementarności produktów, czy też współuczestnictwa w różnego typu przedsięwzięciach promocyjnych. Współdziałanie gwarantuje również uzyskanie efektu synergii.

Zasada przydatności poszczególnych części

Zespoły przygotowujące poszczególne części strategii pracowały ze świadomością, że pewne jej elementy będą wykorzystywane częściowo. Dlatego zespół redakcyjny przyjął za zasadę, że poszczególne części, zwłaszcza inwestycyjna i turystyczna, muszą nadawać się do samodzielnego stosowania. Z zasady tej wobec tego, wynikają częściowe powtórzenia niektórych tez.

IV. Metodologia opracowania strategii

Dokument „Strategia promocji województwa mazowieckiego” w aspekcie inwestycyjnym i turystycznym został przygotowany przez wyspecjalizowane zespoły tematyczne oraz zredagowany i połączony w całość przez fachowy pion redakcyjny wyłoniony spośród pracowników i współpracowników konsorcjum WYG International / Grupę PRC. Wszystkie prace przebiegały z najwyższą możliwą dokładnością i starannością. Zespoły opierały się na najbardziej aktualnych źródłach informacji. W pracach nad strategią wykorzystane zostały różne metody analityczne i twórcze: badanie dokumentów, własne badania ilościowe i jakościowe (IDI i metoda delficka), konsultacje z ekspertami, burza mózgów, wnioskowanie indukcyjne, badania benchmarkingowe nad praktykami promocyjnymi innych podmiotów terytorialnych.

Praca nad dokumentami przebiegała etapowo, zgodnie z ustalonym z Urzędem Marszałkowskim harmonogramem. Każdy – uzgodniony między stronami – etap, przebiegał zgodnie z następującymi zasadami:

Zasada poufności

Ponieważ strategia promocyjna jest dokumentem, którego realizacja ma zapewnić Mazowszu przewagę konkurencyjną, prace na etapie analitycznym i twórczym prowadzono z zachowaniem dyskrecji. Oczywiście zespoły brały pod uwagę informacje i sugestie napływające z różnych źródeł, zwłaszcza władz województwa, jednakże sam proces i dostęp do rozwiązań roboczych został ograniczony do niezbędnego minimum. Zespół redakcyjny konsorcjum, zgodnie ze standardami marketingowymi i przepisami prawa, podda pod dyskusję publiczną gotowy dokument strategiczny. Do decyzji władz województwa pozostaje zachowanie w poufności niektórych rozwiązań zawartych w strategii, które mogą ewentualnie być naśladowane przez konkurencję.

Zasada konsultacji społecznych

Z zasadą poufności nie kłóci się zasada konsultacji społecznych. Eksperti, przedstawiciele samorządów, inwestorzy, osoby aktywne w sektorze turystycznym, osoby uczestniczące w badaniach jakościowych i ilościowych były zapoznawane z założeniami i pomysłami do strategii, a ich opinie i rezultaty badań wpłynęły w poważnym stopniu na kształt dokumentu i zawarte w nim wnioski.

Zasada stałego kontaktu z Klientem

Zespół *in corpore* i poszczególni eksperci oraz specjaliści przez cały czas pracował w kontakcie z Urzędem Marszałkowskim, w szczególności z Departamentem Kultury, Promocji i Turystyki, także z Sejmikiem województwa mazowieckiego, a w nim z Komisją Promocji Województwa Mazowieckiego i Współpracy Zagranicznej. Przedstawiciele klienta byli stale informowani o przebiegu prac, a zespół na bieżąco reagował na ich uwagi i zapytania.

Zasada najwyższej staranności i dochowania standardów

Na każdym etapie prac przestrzegano standardów branżowych konsultingu i planowania marketingowego, prace prowadzono starannie, z najwyższym zaangażowaniem i przy dochowaniu możliwie najwyższego poziomu merytorycznego.

1. Harmonogram

Zespół konsorcjum WYG International/Grupa PRC realizował zamówienie w okresie 5 listopada – 21 grudnia 2007 roku. Prace przebiegały w następujących etapach:

Etap 1. Analiza dokumentów, opracowań, publikacji i programów związanych z województwem

W pierwszym etapie zostały przeanalizowane podstawowe dokumenty strategiczne i statystyczne dotyczące województwa, czyli:

1. „Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020 (aktualizacja)”
2. „Portret województwa mazowieckiego 2001-2004” (publikacja Urzędu Wojewódzkiego)
3. „Strategia Rozwoju Turystyki dla województwa mazowieckiego na lata 2007-2013”
4. „Regionalny Program Operacyjny” na lata 2007-2013
5. Regionalna Strategia Innowacji (RIS)
6. „Strategia e-Rozwoju województwa mazowieckiego”

Przeanalizowano także inne dokumenty i opracowania (m.in. rating Fitch), które mogą mieć znaczenie pod względem promocyjnym a jednocześnie przekazują informacje o przeszłych działaniach promocyjnych. W tym celu zespół zanalizował:

1. broszury, foldery i ulotki promocyjne (w wersjach drukowanych i dostępnych w sieci dokumentów pdf);
2. prezentacje multimedialne i filmy;
3. opracowania i artykuły prasowe a także raporty nt. województwa i innych regionów Polski, zwłaszcza w aspekcie promocyjnym (np. Raport o stanie marketingu miejsc w regionach i miastach Polski, raporty IBnGR);

4. strony internetowe Urzędu Marszałkowskiego oraz podmiotów powiązanych i podległych (np. Agencja Rozwoju Mazowsza, Koleje Mazowieckie);
5. dokumenty statystyczne UE, UNCTAD, GUS, itp.,
6. dokumenty związane z realizacją zamówień publicznych dotyczących marketingu terytorialnego innych miast i regionów.

Etap 2. Konsultacje społeczne

Spotkania z grupami konsultacyjnymi – eksperckimi, w zakresie inwestycji (prowadzenia biznesu) oraz turystycznym w województwie mazowieckim.

Badania i konsultacje prowadzili w listopadzie 2007r. specjalnie przeszkoleni moderatorzy, odbywały się one w Warszawie i pozostałych kluczowych miastach województwa (Radom, Płock, Siedlce, Ostrołęka, Ciechanów). Celem spotkań było zapoznanie się z opiniami dotyczącymi spraw i zagadnień ważnych z punktu widzenia strategii promocyjnej⁴. Spotkania i ich rezultaty służyły do weryfikacji i oceny informacji zawartych w dokumentach strategicznych opisanych wyżej.

Spotkania miały postać moderowanej dyskusji, moderatorzy poruszali te same zagadnienie, co w prowadzonych niezależnie badaniach własnych. Celem było zbadanie i wzajemne zweryfikowanie pozyskiwanych z różnych źródeł informacji i opinii. Ponieważ celem konsultacji było uzyskanie „wsadu” do macierzy SWOT, uczestników proszono o wypowiedzanie opinii o silnych i słabych stronach regionu, wskazywanie szans rozwojowych i przewag, a także występujących zagrożeń. Proszono by we wszystkich opiniach brano pod uwagę tło konkurencyjne, w tym inne regiony kraju.

Konsultacje potwierdziły wstępnie sformułowaną przez zespół hipotezę roboczą o niewspółmierności jako kluczowym problemie województwa.

W przypadku inwestycji wskazywano, że region służy jako „drugi wybór”, jeśli inwestora nie stać lub nie znajduje swojego miejsca w Warszawie to wybiera region. Z kolei w przypadku turystyki wskazywano, że tylko Warszawa jest samodzielną „dużą” atrakcją turystyczno-kulturalną. Wskazywano pojedyncze atrakcje (Kampinos, Zalew Zegrzyński, Żelazowa Wola, nawet Treblinka(!)), jednak i w jednym i drugim przypadku konsultantom trudno było wskazać na jakikolwiek spójny wizerunek regionu. Moderatorzy odnieśli wrażenie, że region jest traktowany przez rozmówców jako coś w rodzaju „back office” (zaplecza) dla Warszawy. Stan ten jest dla wielu rozmówców oczywistością.

Za kluczowy problem wizerunkowy, po konsultacjach, zespół uznał konieczność budowy samodzielnej, wyraźnej „twarzy” regionu, pokazującej jego atrakcyjność dla kluczowych grup docelowych.

Etap 3. Badania własne (ilościowe i jakościowe)

Konsorcjum przeprowadziło własne badania jakościowe metodą fokusową (FGI) oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Przeprowadzono także badania ilościowe metodą komputerowo wspomaganego wywiadu telefonicznego (CATI).

⁴ Szersze informacje o metodologii konsultacji i badań (etapy 3 i 4) znajdują się w aneksie

Celem badań było określenie wizerunku województwa oraz zbadanie kluczowych czynników, które mają bądź mogą mieć wpływ na jego postrzeganie. Badania przeprowadził wyspecjalizowany i doświadczony personel, a wyniki dostarczono zespołowi strategicznemu. Badania także potwierdziły niesamodzielny wizerunek regionu i silną zależność od wizerunku Warszawy.

Etap 4. SWOT Komunikacyjny

- a) Macierz SWOT (w aspekcie promocji i komunikacji marketingowej) dla województwa mazowieckiego została opracowana na podstawie informacji i opinii zebranych wcześniej, w etapach 1, 2 oraz 3, zgodnie z opisanymi wyżej regułami i procedurami.

Analiza i agregacja danych oraz tworzenie macierzy SWOT zostało przeprowadzone przez główny kilkusobowy zespół strategiczny, a otrzymana macierz została skonsultowana z ekspertami zewnętrznymi. Macierz SWOT dla inwestorów stanowi podstawę dla dalszych rozstrzygnięć i decyzji marketingowych.

- b) Macierz SWOT dla produktu turystycznego została opracowana wcześniej i jest dostępna w dokumencie pt. „Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego.” z września 2007, s.215-219. W związku z tym zespół uznał, że macierz ta – dla celów promocji turystycznej – jest w pełni adekwatna i nie wymaga dodatkowych prac analitycznych.

Etap 5. Rdzeń marki (Brand Essence)

Na podstawie wcześniejszych etapów rozpoczęto prace nad sformułowaniem dla województwa mazowieckiego „Brand Essence” – trafnej i nośnej metafory, hasła, koncepcji podstawowej, na podstawie której budowana będzie cała komunikacja regionu.

Zgodnie ze zleceniem klienta oraz na podstawie wcześniejszych etapów prac, zespół tworzący strategię przygotował dwa rozbudowane rozwiązania „Brand Essence”. Okazało się to sensowne, celowe i możliwe ponieważ – jak wskazano wyżej – województwo nie dopracowało się jeszcze spójnego wizerunku⁵ – można go więc kształtować od podstaw. Jest to jednocześnie wiadomość dobra i zła. Korzystna – bo można narzucić pewną wizję, niekorzystna – bo prace będą długotrwałe.

Szczegóły znajdują się rozdz. III.7.

Etap 6. Konsultacje w Urzędzie Marszałkowskim i osiągnięcie konsensusu kreatywnego Ponieważ w poprzednim etapie zaproponowano różne rozwiązania kierunkowe, decyzja o wyborze jednego z nich zapadnie w trakcie dyskusji i konsultacji w Urzędzie Marszałkowskim. Zespół uznał, że znalazł się w czystej sytuacji opisywanej w literaturze marketingowej jako „executive decision”. Klientowi zaproponowano różne – dobrze rokujące i rozwojowe – pomysły na rdzeń marki, wskazano także rekomendacje (zalety i wady) każdego z nich. To rolą klienta jest podjęcie ostatecznej decyzji.

⁵ Wizerunek NIE POWSTAJE SZYBKO. Na jego kształt wpływa historia, tradycja, doświadczenia odbiorców, poprzednia aktywność promocyjna. Wizerunek realny – jeśli istnieje – to po prostu jest w umysłach odbiorców. Takie skojarzenie jest dość trwałe i trudne do przemodelowania (*vide* – Mazury to „Letni wypoczynek na wodzie”)

Etap 7. Opracowanie strategii marketingowej

Zgodnie ze standardami przyjętymi w marketingu terytorialnym (z pewnymi odwołaniami, tam gdzie to konieczne i możliwe) opracowane zostały: koncepcja marki „Mazowsze”, sprecyzowane zostały grupy docelowe oraz spozycjonowano markę.

Zespół miał przy tym świadomość, że nie opracował całościowej strategii promocyjnej złożonego produktu terytorialnego, jakim jest województwo mazowieckie. W literaturze przedmiotu wyróżnia się takie subprodukty terytorialne jak⁶:

- produkt turystyczny (który jest przedmiotem niniejszej strategii),
- produkt inwestycyjny (jak wyżej),
- produkt mieszkaniowy,
- produkt socjalny,
- produkt handlowo-usługowy,
- produkt oświatowy (edukacyjny),
- produkt kulturalny,
- produkt targowo-wystawienniczo-konferencyjny,
- produkt rekreacyjny,
- produkt sportowy (zawodowy),
- produkt publiczny,
- itd.

Jak wynika z powyższego cała strategia promocyjna musiała być tworzona przy braniu pod uwagę złożoności kategorii. Dla tworzącego nią zespołu oznaczało to, że musiała być na tyle elastyczna i „luźna” by można było stosować zawarte w niej rozwiązania w przypadku innych subproduktów terytorialnych.

Etap 8. Wytyczne realizacyjne

Finalny etap prac nad strategią obejmował przygotowanie indykatywnego harmonogramu działań, kierunkowych wskazówek medialnych, wytycznych budżetowych oraz zasad dotyczących zarządzania strategią promocji na lata 2008-2013. Zespół uznał, że po okresie programowania unijnego (2007-2013) oraz po zamknięciu kluczowej dla Polski imprezy międzynarodowej (Euro2012), z którą wiążą się duże inwestycje w sferze realnej należy dokonać ewaluacji i oceny strategii oraz zaproponować zmiany kierunkowe na okres 2014-2020. Ze względu na dużą labilność rynku promocyjnego (między innymi nowe media, zmiany prawne, cyfryzacja telewizji i radia planowana na 2012 r.) zespół uznał, że szczegółowe planowanie medialne jest obarczone zbyt dużą niepewnością by dokonywać sensownej ekstrapolacji trendów. Zespół uznał, że Urząd Marszałkowski powinien kierować się standardową metodologią marketingową, to jest rocznymi planami operacyjnymi (wzór znajduje się w aneksie 14)

Etap 9. Upublicznienie dokumentu

Zespół deklaruje gotowość uczestnictwa w działaniach PR i publicity związanych z upublicznieniem dokumentu, uznał jednak, że forma i zakres tego uczestnictwa pozostaje do swobodnej decyzji klienta tj. Urzędu Marszałkowskiego.

⁶ A. Szromnik, Marketing terytorialny, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer, 2007

V. Strategia promocji województwa mazowieckiego w aspekcie inwestycyjnym i turystycznym

1. Podsumowanie

1. Ocena aktualnej sytuacji

- a) Analiza dokumentów oraz przeprowadzone badania wskazują, że region w sensie wizerunkowym nie istnieje jako zwarta, jednolita i jednolicie postrzegana całość;
- b) W sensie świadomości istnienia można powiedzieć, że region nie jest marką, marka bowiem niesie jakiś jeden, stosunkowo zrozumiały przekaz;
- c) Największym wyzwaniem i problemem regionu jest Warszawa – można w dużym skrócie powiedzieć, że (wizerunkowo) „Mazowsze to coś dookoła Warszawy”;
- d) Mazowsze – jako region – prowadzi w przypadku struktur podległych politykę „słabej gwarancji marki” (dużej niezależności submarek).

2. Kluczowe wyzwania strategiczne

- a) Nadanie regionowi własnej twarzy, jasnego, wyraźnego wizerunku;
- b) W sensie realnym należy dokonać repozycjonowania Warszawy na „Stolica jest częścią Mazowsza”; region musi wizerunkowo, przynajmniej częściowo „odkleić się” od stolicy kraju;
- c) Należy wykreować region jako markę.

3. Proponowane rozwiązania strategiczne

- a) Kluczowym pomysłem jest kreowanie „Mazowsza” („Mazovia” w językach obcych) – szczęśliwie historyczna nazwa ziemi odpowiada dość dokładnie obecnemu województwu. Nazwę administracyjną należy pozostawić wyłącznie do zastosowań urzędowych;
- b) „Mazowsze” powinno stać się „marką-parasolem” i dawać tzw. silną gwarancję marki wszystkim działaniom regionu nakierowanym na pozyskanie zasobów inwestycyjnych i turystycznych. Marki niezależne powinny chcieć używać gwarancji „Mazowsza” jako czegoś podnoszącego jakość ich oferty w oczach potencjalnych nabywców;
- c) Działaniem niezbędnym jest wykreowanie od początku Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW) Mazowsza, obecne logo zostało uznane za nieoperacyjne w kontekście strategii; SIW powinien zawierać wszystkie stałe identyfikacyjne, w tym hasło/hasła promocyjne;

- d) Wykreowanie w sensie merytorycznym i graficznym nowego wizerunku zespoł tworzący strategię uznał za warunek *sine qua non* sukcesu – we współczesnym marketingu, także terytorialnym, powszechnie uznaje się, że wizerunek jest ważniejszy od reklamy;
- e) Nowy wizerunek marki powinien następnie zostać przełożony na działania komunikacyjne.

4. Strategia komunikacyjna – inwestorska

- a) Meritum – Mazowsze powinno być promowane jako najlepsze w Polsce miejsce do robienia interesów, przy czym – w tym miejscu jest także co robić po 17.00 i weekendy;
- b) Forma – ważne aby informacje o Mazowszu miały strukturę trójstopniową (zalety miejsca, spełnianie standardu branżowego, jakość oferty projektowej);
- c) Kierunkowe – harmonogramy, narzędzia i budżet znajdują się w zasadniczej części strategii, zespół podkreśla jedynie konieczność długofalowego planowania i ewaluacji działań.

5. Strategia komunikacyjna – turystyczna

- a) Za kierunkowo najważniejsze uznano działania w Warszawie – jest to największy rynek bezpośredni, tam także można dotrzeć do wielu milionów przyjezdnych z kraju i z zagranicy; drugim rynkiem jest 5 miast subregionalnych województwa, łącznie ok. 1 mln. mieszkańców;
- b) Zespół uznał za kluczowe kreowanie produktów zależnych – jak to ujął jeden z konsultantów „nie mamy Tatr, możemy mieć pola golfowe”;
- c) W sensie komunikacyjnym – za kluczowy został uznany internet.

6. Zarządzanie strategią

- a) Zespół stanowczo opowiada się za powołaniem w Urzędzie Marszałkowskim specjalnej struktury (na przykład Wydziału Promocji), której zadaniem będzie zarządzanie wdrożeniem, a następnie operacyjne zarządzanie marką. Istnienie takiej struktury sprawi, że odpowiedzialność za promocję regionu będzie, w odbiorze społecznym, dużo czytelniejsza;
- b) W strukturze tej powinny też znaleźć się komórki odpowiedzialne projektowo za prowadzenie zadań specjalnych, w najbliższym czasie będą to Rok Chopinowski, Euro2012 oraz promocja inwestycji finansowanych z funduszy unijnych;
- c) Strategia powinna być konkretyzowana w rocznych planach operacyjnych zawierających dokładne wytyczne wykonawcze, budżety i mierniki oceny;
- d) Realizacja planów rocznych – w razie konieczności – powinna być powierzana wyspecjalizowanym strukturalom wykonawczym (agencjom PR, domom mediowym, firmom marketingu internetowego, drukarniom, etc.).

7. Działania bieżące

- a) Zespół przyjął do wiadomości planowaną na początek 2008 akcję wizerunkową Mazowsza w Warszawie i zaproponował w strategii takie kierunki działań, żeby akcja owa mieściła się i wspierała rozwiązania długofalowe. Opisane w aneksie rozwiązania kreatywne mogą być zastosowane bez zmian w razie przeniesienia tej akcji na jesień 2008;
- b) Zespół opowiedział się za stopniowym wprowadzaniem nowego wizerunku Mazowsza, z powodu kosztów akcja wdrożeniowa powinna opierać się w dużej mierze na naturalnym cyklu zużycia, wymiany i remontów elementów wizerunkowych.

8. Rekomendacje negatywne i nierozstrzygnięte wątpliwości

- a) Zespół opowiedział się, z przyczyn formalno-prawnych, za rezygnacją z pomysłu wykorzystania postaci Fryderyka Chopina jako stałego identyfikatora (składowej logo) Mazowsza – por aneks;
- b) Zespół, ze względu na wielkość regionu i bogactwo oferty chciałby poddać pod dyskusję propozycję by:
 - Stałą (stałymi) identyfikacyjnymi było: logo, kolorystyka, fonty, nazwa (Mazowsze/Mazovia);
 - W razie wątpliwości co do hasła stałego, hasła promocyjne (różne) dostosowywać do poszczególnych produktów terytorialnych i ofert. Marka terytorialna taka jak Mazowsze jest być może zbyt bogata dla korzystania z jednego hasła promocyjnego;
 - Propozycja powyższa również znajduje uzasadnienie w praktyce marketingowej – loga trwają, hasła się zmieniają.

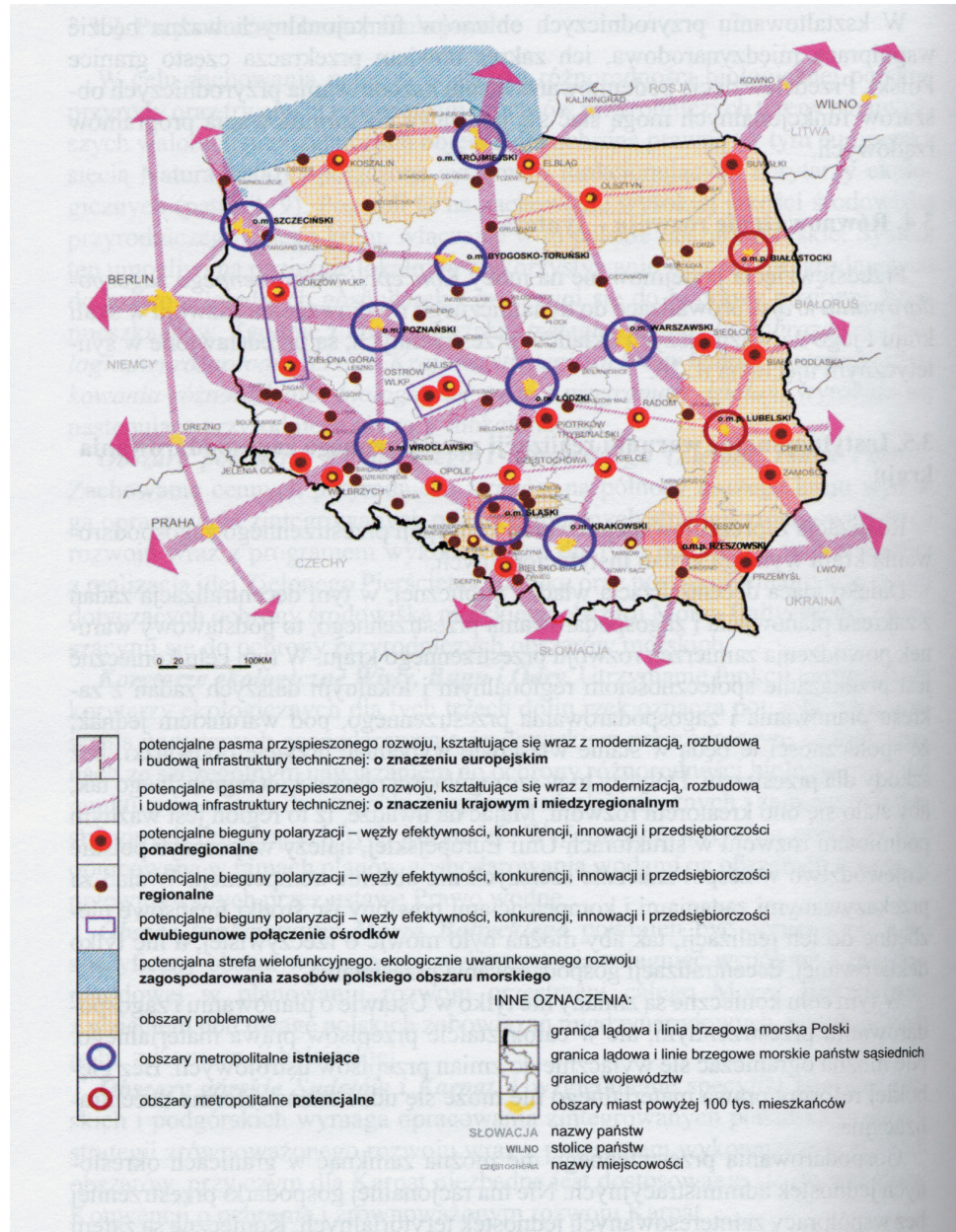
2. Analiza sytuacyjna (opis stanu obecnego) w aspekcie inwestorskim

Podstawowe informacje statystyczne⁷

Województwo mazowieckie leży w środkowo-wschodniej części Polski. Graniczy z województwami: kujawsko-pomorskim, lubelskim, łódzkim, podlaskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim. Jest największym pod względem ludności (ponad 5,1 mln. osób) i powierzchni (35,6 tys. km² co stanowi 11,4% powierzchni Polski). Gęstość zaludnienia jest średnia i wynosi nieco ponad 140 osób/km². Liczba ludności jest względnie stabilna, długoterminowa prognoza przewiduje spadek liczby ludności po 2035 roku.

⁷ Jeśli nie zaznaczono inaczej – dane statystyczne pochodzą z publikacji „Portret województwa mazowieckiego”, Mazowiecki Urząd Wojewódzki, Warszawa 2005.

Województwo mazowieckie na tle kraju



źródło: Studia Regionalne i Lokalne. Wydanie specjalne tom II – 2006. Zaktualizowana koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju, str. 124.

Charakterystyka społeczno-gospodarcza

Województwo mazowieckie jest najsilniejszym, acz niezwykle skontrastowanym, regionem gospodarczym Polski. Powstaje tutaj ponad 20% PKB, w przeliczeniu na głowę jest to ponad 30 000 zł, co jest wyższe od średniej krajowej o ponad 50%. Jednakże – najwyższe PKB notuje Obszar Metropolitalny Warszawy (OMW), blisko 60 tys. zł/głowę, podczas gdy w podregionie ostrołęcko-siedleckim kwota ta wynosi nieco ponad 14 tys. zł, co sytuuje ten podregion na 39 (!) miejscu w kraju.

Struktura wartości dodanej brutto (WDB) wytwarzanej w województwie jest następująca:

Dział	Udział %
Usługi nierynkowe	13,2%
Usługi rynkowe	59,9%
Budownictwo	5,4%
Przemysł	19%
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo	2,6%

W województwie działa ponad 580 tys. podmiotów gospodarczych (najwięcej w kraju), przy czym działa w regionie ponad 18 tys. spółek z udziałem kapitału zagranicznego (również najwięcej w kraju). Podmiotów prywatnych jest ponad 98%.

Województwo nie dysponuje prawie żadnymi zasobami mineralnymi, za wyjątkiem złóż piasku i żwiru przydatnych do celów budowlanych i (nie do końca rozpoznanych) zasobami wód uzdrowiskowych (np. na Pojezierzu Gostynińskim).

Silną stroną regionu jest koncentracja (głównie w Warszawie) krajowego potencjału R&D (badania i rozwój), jednak krajowy przemysł korzysta z tego potencjału w niewielkim stopniu. Zaakceptowane, główne kierunki badań w województwie obejmują:

- zdrowie (biotechnologia, inżynieria biomedyczna, medycyna molekularna);
- środowisko (biotechnologia i bioinżynieria, ochrona i zachowanie bioróżnorodności);
- rolnictwo i żywność (nowe technologie, bioinżynieria);
- społeczeństwo (podtrzymanie wiodącej roli w naukach społecznych w Polsce);
- bezpieczeństwo (technologie antyterrorystyczne, cyberprzestrzeń);
- nowe materiały i technologie.

Słabą stroną regionu jest rolnictwo – użytki rolne stanowią 2/3 powierzchni (ponad 13% w skali kraju), jednak rolnictwo, mimo, że jest w nim zatrudnionych 16% siły roboczej, wytwarza zaledwie 2,6% WDB regionu. Co więcej – w obszarach wiejskich występują niekorzystne zjawiska demograficzne (przeludnienie agrarne i starzenie się ludności) oraz społeczne (rolnicy są, ogólnie rzecz biorąc, zdecydowanie gorzej wykształceni niż średnia populacyjna). W 22 z 37 powiatów wiejskich liczba ludności pracującej w rolnictwie w stosunku do ogółu pracujących przekracza 50% a w 12 nawet 60%. Te niekorzystne zjawiska, w połączeniu ze słabością wewnętrznych czynników rozwojowych i praktycznym zahamowaniem obrotu ziemią (wskutek dotychczasowej polityki Ministerstwa Rolnictwa oraz Agencji Nieruchomości

Rolnych) sprawiają, że bez impulsu zewnętrznego zmiana tej trudnej sytuacji może być bardzo trudna.

Walory turystyczne regionu są nie najwyższe – „Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego do roku 2020” określa region jako „umiarkowanie wyposażony” w zasoby środowiskowe. Niższa niż średnia w kraju lesistość przy „poszatkowaniu” lasów, niewielka ilość dostępnych wód powierzchniowych, zaniedbania w infrastrukturze ściekowej – to czynniki ograniczające atrakcyjność regionu.⁸

W sferze społecznej – województwo to największy regionalny rynek pracy (ponad 2 mln osób, 16% pracujących w Polsce). Mimo, statystycznie pozytywnego obrazu (Warszawa, nawet w okresie recesji właściwie nie notowała bezrobocia), województwo boryka się z licznymi problemami, z których najważniejsze wydają się:

- duże bezrobocie kobiet (175 tys.);
- duże bezrobocie osób z wykształceniem od żadnego (niepełne podstawowe) do zasadniczego zawodowego i gimnazjalnego włącznie (ponad 220 tys. osób);
- duża liczba długotrwale bezrobotnych (blisko 200 tys.), w układzie procentowym (56%) jest to najwyższy odsetek w kraju.

Inne elementy społeczne wprost pokazują, że potencjał Mazowsza (kulturowy, edukacyjny, w ochronie zdrowia, a nawet w mieszkalnictwie) jest skoncentrowany głównie w Warszawie.

Sieć osadnicza na Mazowszu to przede wszystkim OMW (Obszar Metropolitalny Warszawy), który zamieszkuje ok 2 mln. osób. Widać wyraźnie (po reformie administracyjnej z 1998 roku), silną utratę pozycji i depopulację mniejszych miast. Na wschodzie województwa, tj. obszarach wiejskich – również występują tendencje depopulacyjne. W dalszym ciągu magnesem i miejscem przyciągającym nowych mieszkańców jest OMW.

Infrastruktura

Ocena infrastruktury województwa, za wyjątkiem transportowej, o czym dalej, nie sprawia większych kłopotów. Źródła fachowe podają, że:

- Infrastruktura telekomunikacyjna należy do najlepszych w kraju, niezbędne są tylko inwestycje w szerokopasmowy dostęp do internetu;
- Infrastruktura energetyczna jest bezproblemowa – przewiduje się, że zrestrukturyzowane spółki elektroenergetyczne poradzą sobie z ewentualnymi problemami; za ważny uznaje się problem wymiany starych sieci NN na obszarach wiejskich;
- Gospodarka wodno-ściekowa i gospodarka odpadami wymagają poważnych inwestycji, największym problemem jest zrzut ponad 50% nieoczyszczonych ścieków OMW do Wisły; zakłada się jednak, że Program Operacyjny „Infrastruktura i Środowisko” oraz Regionalny Program Operacyjny rozwiążą gros problemów.

⁸ Szerzej na ten temat – w wyżej przywołanym „Raporcie z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego” oraz w części poświęconej strategii turystycznej.

Za kluczową barierę w rozwoju województwa zaczyna uchodzić infrastruktura transportowa. Promieniowy układ sieci transportowej z węzłem w Warszawie jest ewidentnie niedostosowany do obecnego i prognozowanego ruchu samochodowego. Największe, wskazywane w dokumentach i badaniach czynniki to:

- Absolutnie niedostosowane do obecnych potrzeb lotnisko na Okęciu; zakłada się jednak, że uruchomienie terminalu II oraz, w niedalekiej przyszłości, lotniska w Modlinie, powinno poprawić sytuację. Z drugiej strony jednak ekspansja tanich linii, wejście Polski do Schengen i rozwój gospodarczy może szybko wyczerpać możliwości terminalu II i Modlina. Wskazuje się także na brak wyodrębnionego lotniska cargo;
- Zły stan sieci kolejowej; można jednak zakładać, że fundusze unijne (np. na Rail Baltica) poprawią sytuację;
- Brak autostrad i obwodnicy Warszawy – i tu jednak wykorzystanie funduszy unijnych może poprawić sytuację;
- Najważniejszą jednak przeszkodą w rozwoju województwa jest – podkreślana w dokumentach strategicznych – słabość powiązań wewnętrznych; sieć kolejowa lokalna i regionalna, jest stosunkowo rzadka; drogi wojewódzkie wymagają inwestycji, a miasta obwodnic; pozytywnym jest istnienie niezależnych od PKP regionalnych Kolei Mazowieckich.

W tym miejscu zespół uznał za stosowne dodać, że słabość infrastruktury transportowej jest barierą dla rozwoju wszystkich produktów regionu, także turystycznego.

Otoczenie biznesu

W województwie mazowieckim funkcjonuje kilkaset instytucji otoczenia biznesu: agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, izby gospodarcze, fundusze kredytowe, ośrodki wspierania przedsiębiorczości. Kluczową strukturą samorządową jest Agencja Rozwoju Mazowsza. Wyliczenie tych instytucji jest w tym miejscu zbędne, wystarczy tylko wskazać, że jest tych instytucji najwięcej w kraju.

Najlepiej w kraju jest rozwinięta także sieć usług bankowych i finansowych – w regionie działają wszystkie działające w Polsce banki, w Warszawie znajduje się najwięcej central i siedzib głównych instytucji finansowych.

Warto także podkreślić, że Warszawa wraca na rynek targowy. Wprawdzie dominacja Międzynarodowych Targów Poznańskich wydaje się dość trwała, jednak ostatnie inwestycje w centra targowe w stolicy wskazują, że region może zająć solidne drugie miejsce. Przy innych przewagach konkurencyjnych może to stać się silną dźwignią biznesową.

Inwestycje zagraniczne.

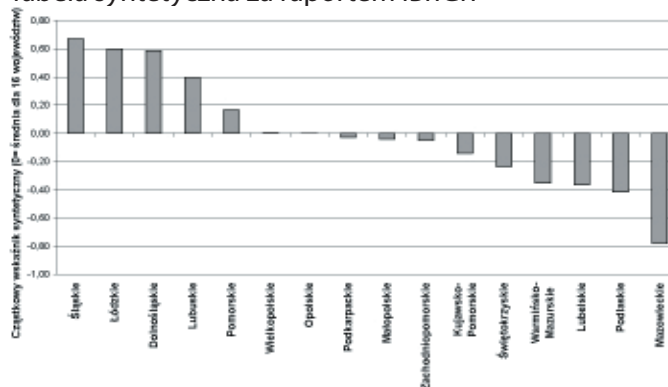
Województwo jest absolutnym liderem w Polsce⁹, w samym 2004 roku województwo przyciągnęło 834 inwestycje o wartości powyżej \$1mln. każda. Jednakże gros tych inwestycji jest zlokalizowanych w OMW. Według badań Instytutu nad Gospodarką Rynkową województwo mazowieckie plasuje się¹⁰:

- Pod względem **dynamiki** gospodarki – na 1 miejscu w kraju;
- Pod względem **dynamiki** rozwoju infrastruktury – na 5 miejscu w kraju;
- Pod względem **dynamiki** kapitału ludzkiego – na 1 miejscu w kraju;
- Pod względem **dynamiki** warunków życia – na 3 miejscu w kraju;
- Pod względem **dynamiki** funkcjonowania samorządów – **ostatnie (16) miejsce w kraju** (ten wskaźnik jest wysoce niepokojący).

Jednakże, całościowo – liderem rankingu jest województwo mazowieckie. Swoją pozycję zawdzięcza najszybszemu w Polsce rozwojowi gospodarczemu i najszybszemu rozwojowi kapitału ludzkiego. Wysoka dynamika charakteryzowała: wydajność pracy, napływ inwestycji zagranicznych oraz aktywność zawodową. Stosunkowo szybko rozwija się także infrastruktura techniczna i polepszają warunki życia. Jedynym zagrożeniem i sygnałem alarmowym jest mały postęp w funkcjonowaniu samorządu.

Jak piszą autorzy przywoływanego raportu (s.37) *Najniższą dynamiką zmian cechowało się województwo mazowieckie. Zdecydował o tym największy w kraju spadek udziału dochodów własnych w dochodach ogółem oraz jeden z największych spadków nakładów inwestycyjnych samorządów gminnych na mieszkańca.*

Tabela syntetyczna za raportem IBnGR



Województwo wedle wszelkich wskaźników jest „silne i dynamiczne”.

Jednakże – według tego samego raportu, jeśli brać pod uwagę dynamikę a nie stan rozwoju, badania IBnGR wskazują na ciekawy fakt – mianowicie dużą dynamikę charakteryzował się subregion ostrołęcko-siedlecki. Subregionami o niskiej dynamice były: ciechanowsko-płocki, radomski i warszawski. O ile w przypadku tego ostatniego jest to dość oczywiste – już osiągnięty wysoki poziom rozwoju zmniejsza przyrosty procentowe, przy istotnych przyrostach bezwzględnych o tyle niepokojąca jest jednak sytuacja w Radomiu i okolicach oraz w rejonie Płocka i Ciechanowa.

⁹ Por. dane Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych, lista inwestycji powyżej 1 mln USD w województwie liczy ponad 11 stron.

¹⁰ Sukces rozwojowy polskich województw 2006, Wyd. IBnGR, Warszawa 2006.

Dodatkowym czynnikiem, który podkreśla niespójność regionu jest całkowicie różny wizerunek miast województwa. Przykładowo, według badania PBS/DGA z lutego 2007:

- Warszawa jest określana jako „dynamiczna” przez 86% respondentów, także Warszawa znajduje się na pierwszym miejscu w kraju jeśli brać pod uwagę łatwość dostania pracy;
- Radom z kolei jest określany jako „zastygły” przez 73% respondentów, to samo miasto znajduje się na pierwszym miejscu w kraju pod względem trudności w dostaniu pracy (Płock zajmuje 5 miejsce w tym niechlubnym rankingu).

3. Badania i konsultacje

W celu zweryfikowania aktualnego stanu działań promocyjnych dla regionu Mazowsza oraz by zaproponować możliwie najlepsze rozwiązania strategiczne z zakresu promocji w ramach tego projektu zostały przeprowadzone badania, oddzielnie dla części dotyczącej turystyki oraz oddzielnie dla części poświęconej inwestycjom.

3.1. Metodologia badań

Prace badawcze składały się z 3 etapów. Na pierwszym etapie metodą delficką, czyli wykorzystując doświadczenie członków zespołu w zakresie badań marketingowych określone zostały cele badawcze, grupy docelowe oraz narzędzia, które dostarczą najbardziej precyzyjnych danych do projektu. Następnie w trybie stałych konsultacji z szefami zespołów ds. turystyki i inwestycji powstały szczegółowe ankiety i wywiady. Drugi etap objął bezpośrednie badania. Badania zamknięte zostały zebraniem wyników, analizą i podsumowaniem umieszczonym w aneksie dokumentu.

W badaniach zadbano o zebranie danych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Do zebrania danych o działaniach promocyjnych tak w zakresie turystyki, jak i inwestycji posłużyły dwie techniki tzw. CATI oraz IDI.

Po pierwsze wykorzystano technikę CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), która stanowi złożenie tradycyjnego wywiadu ankietarskiego realizowanego przez telefon z komputerowym zarządzaniem doбором próby i przebiegiem wywiadu.

Drugą techniką był bezpośredni wywiad pogłębiony (IDI), rozmowa z respondentem na podstawie scenariusza rozmowy trwająca od 40 do 50 minut.

Dla uzyskania pełnej perspektywy na zagadnienia promocji turystyki i kultury oraz inwestycji w regionie mazowieckim przeprowadzono konsultacje społeczne. Ogółem przebadano 30 osób. W części dotyczącej turystyki przeprowadzono ankiety i wywiady ze 100 podmiotami. Decyzje inwestycyjne (przyczyny wyboru) zbadano metodą CATI na 200 podmiotach.

W części dotyczącej turystyki grupę dobrano tak, by został uwzględniony punkt widzenia zarówno decydentów (osób zajmujących się w jakiejś mierze

turystyką, kulturą i ich promocją); jak i potencjalnych turystów – jednym słowem dobór respondentów miał zagwarantować dostarczenie informacji, jakie działania promocyjne podejmowane są w regionie i jak docierają one do założonego odbiorcy czyli turysty.

Zbierając dane o promocji turystycznych walorów Mazowsza zostały przebadane 3 grupy respondentów:

- pracownicy urzędów miast, gmin, powiatów ds. kultury;
- pracownicy delegatur;
- pracownicy hoteli, pensjonatów i biur podróży.

Podobnie postąpiono z doбором respondentów do zbadania możliwości inwestycyjnych na Mazowszu i ich promocji. Z jednej strony odpowiedzi udzielali decydenci („specjaliści” ds. inwestycji w urzędach miast, powiatach, gminach); z drugiej o czynnikach decydujących o lokalizacji biznesu mówili sami inwestorzy.

Mimo zróżnicowania respondentów wspólnym mianownikiem dla wszystkich osób badanych był fakt zamieszkania na terenie województwa mazowieckiego.

3.2. Wnioski

Dla obu podprojektów prowadzono oddzielne prace badawcze i większość wniosków jest specyficzna dla swoich dziedzin. Kilka konkluzji ogólnej natury charakteryzuje jednak w równej mierze obszar promocji i kultury oraz inwestycji:¹¹

1. Brak jednolitej, wyrazistej i spójnej strategii działania

Wywiady zarówno z wykonawcami, jak i odbiorcami strategii promocji regionu dostarczyły informacji, iż nie ma spójnego, silnego wizerunku Mazowsza, wokół którego skupione są działania promocyjne. Podejmowane są liczne inicjatywy, lecz mają one raczej wymiar lokalny.

2. Słaba tożsamość regionalna

W wyniku zmian administracyjnych województwa część powiatów przynależała do innych województw. Dla części respondentów do dziś trudny jest do zaakceptowania fakt, że ich miasta i powiaty leżą w granicach Mazowsza. Z pewnością niski poziom identyfikacji z regionem nie wpływa korzystnie na efektywność i jednolitość działań promocyjnych w ramach regionu.

¹¹ Szczegółowy opis badań i wnioski zostały przedstawione w aneksie.

3. Brak jednolitości struktur samorządowych

Należy przyznać, że przeprowadzenie wywiadów z osobami odpowiedzialnymi w urzędach miast, gmin, powiatów okazało się niełatwe. Kompetencje są zlokalizowane strukturalnie bardzo różnie. Trudno dotrzeć, gdzie przebiega granica pomiędzy turystyką, kulturą, edukacją, sportem i jeszcze promocją. Funkcje te można znaleźć w różnych działach: strategii, edukacji, kultury i sportu. Nomenklatura w zakresie inwestycji również nie jest jednoznaczna. Niekiedy działy inwestycji zajmują się inwestorami, niekiedy poprawą infrastruktury. Nakładając na chaos organizacyjny złożoność osobowości decydentów, uzyskanie spójnego wizerunku i jednolitych działań promocyjnych może okazać się nie lada wyzwaniem. Jak odkryła grupa badawcza „inwestycje” w wielu urzędach gminnych kojarzą się z inwestycjami własnymi (np. w wodociąg czy drogę), a nie z przyciąganiem inwestorów zewnętrznych.

4. Duży optymizm na poprawę związany z wykorzystaniem środków unijnych

Większość respondentów wyraża wielkie nadzieje na poprawę infrastruktury w związku z Euro 2012 oraz napływem środków unijnych. Dotychczasowy stan zarówno zabytków, jak i dróg, bazy noclegowej określana jest jako umiarkowana i raczej słabsza im dalej od Warszawy. Dostępność środków finansowych zwiększa się systematycznie, co zdaniem badanych pozwoli na zwiększenia atrakcyjności regionu zarówno dla turystów, jak i inwestorów.

5. Słabe zrozumienie idei rynku klienta

Dużą część rozmówców charakteryzuje brak zrozumienia elementarnych zasad gospodarki rynkowej. Część osób zajmujących się promocją, w szczególności kultury i turystyki wydaje się nie zważać, że ich działania powinny przynosić w ostatecznym rozrachunku wzrost liczby turystów w regionie, bo to się regionowi opłaca. Respondenci zazwyczaj wykazują się dużym zaangażowaniem w prowadzone przez siebie projekty; jednak zrozumienie mechanizmu popytu pozwoliłoby prawdopodobnie skuteczniej zająć się również ich promocją.

6. Ograniczona współpraca z mediami

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wydaje się, że nie ma strategii działania z mediami, dzięki którym najszybciej i najskuteczniej dotrzeć można do swoich grup docelowych. Współpraca z prasą, radiem czy telewizją tak na poziomie lokalnym, jak i regionalnym wydaje się incydentalna i bardziej „przy okazji” niż celowa, przemyślana i systematyczna.

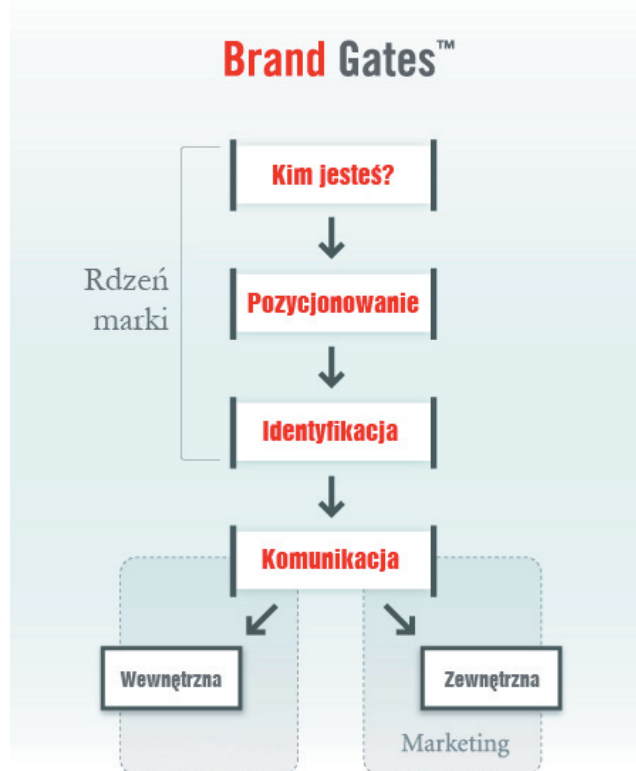
Więcej uwagi poświęcono też wywiadam z Delegaturami Urzędu Marszałkowskiego. Mówi się, że „manager jest tak dobry jak jego zespół, a dokładniej jego najsłabsze ogniwo” – odnosząc to powiedzenie do tworzonej strategii promocji, jej skuteczność w dużej mierze będzie zależeć od jej wykonania w terenie. Zespołowi wydało się więc istotne podzielenie się spostrzeżeniami nt. Delegatur UM. Z dość dużą pewnością można stwierdzić, że delegatury postrzegają się jak ogniwa wykonawcze UM, ale uważają też, że ich potencjał nie jest do końca wykorzystany. Jak się wydaje Urząd Marszałkowski stoi przed problemem poprawy komunikacji wewnętrznej z delegaturami – poprawa w tym zakresie powinna przełożyć się na lepsze wykonywanie działań promocyjnych.

4. Podsumowanie analizy sytuacyjnej marki „Mazowsze”

Nasz świat jest pełen ofert terytorialnych, które – w sensie produktowym – niczym się nie różnią. By konkurować wszyscy muszą spełniać tzw. standard branżowy – każdy musi dostarczyć energię, wodę, zbudować drogę, zapewnić mieszkania i hotele, sprawną obsługę. W przypadku marek terytorialnych (miejscowych) mamy do czynienia z globalną konkurencją o zasoby, zwłaszcza zasoby inwestorów i turystów. W takiej sytuacji operowanie wyłącznie ceną („Polska to kraj taniej siły roboczej” jest przykładem takiej oferty) staje się niewystarczające, w przypadku Polski w ogóle i Mazowsza w szczególności jest to bardzo widoczne. Można stwierdzić wprost, że Polska będzie krajem coraz droższym dla inwestora, musi więc wygrywać innymi walorami. Oczywiście dla turysty cena jest relatywnie mniej ważna.

Biorąc pod uwagę powyższe trzeba stwierdzić, że analiza sytuacyjna marki, po podsumowaniu faktów, musi zawierać ich ocenę przeprowadzoną przy pomocy jakiegoś uznanego modelu teoretycznego. Jest przy tym oczywiste, że konfrontacja modelu oraz faktów powinna prowadzić do przydatnych, praktycznych wniosków.

Dla celów niniejszej strategii zespół postanowił zastosować, lekko zmodyfikowaną do potrzeb marki terytorialnej, metodę „Brand Gates”¹².



¹² Metoda BRAND GATES™ została opracowana przez firmę WOW Branding, szczegóły w: Perry Chua & Dan Ilicic, „Logo Savvy”, Rockport 2007, ss.8-10 oraz na www.wowbranding.com

Według tej metody, kolejność analizy jest następująca:

Kim jesteś?	
RDZEŃ MARKI	Czy wiadomo jakie jest obecne pozycjonowanie marki lub jakie powinno być?
	Czy identyfikacja marki odpowiada temu czym jest marka i jej pozycjonowaniu?

Właściwe odpowiedzi prowadzą do sformułowania wyzwań dla strategii komunikacyjnej. Dodatkowo strategia komunikacyjna powinna być podzielona na:

1. wewnętrzną (ta jest domeną działów operacyjnych – w naszym przypadku – Urzędu Marszałkowskiego i może być prowadzona przez intranet, wydawnictwa wewnętrzne, spotkania, szkolenia wewnętrzne, itp.);
2. zewnętrzną – ta z kolei jest domeną działu „marketingu” – w przypadku Mazowieckiego UM – Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki.

Zgodnie z metodologią BRAND GATES zespół, na podstawie dokumentów i badań, zadał zawarte w niej pytania i starał się znaleźć takie, na które nie był w stanie udzielić w pełni zadawalającej, pozytywnej odpowiedzi. Jeśli bowiem znalazłby takie, potrzebne byłyby działania wprowadzające do strategii komunikacyjnej. Zwracamy przy tym uwagę na widoczne w powyższym rysunku, jednakowe znaczenie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Zastosowany w strategii model teoretyczny wyraźnie wskazuje, że bez sprawnej komunikacji wewnętrznej, wdrożenie strategii promocji będzie niesłychanie trudne.

Pierwsza grupa pytań:

Czy wiadomo kim (lub czym) jest województwo mazowieckie jak działający na różnych rynkach podmiot?

Ta grupa zawiera 5 pytań:

1. Jakie są kluczowe wartości: co jest ważne, jakimi zasadami podmiot się kieruje? Na te pytania odpowiedź jest jasna, skonkretyzowana w przepisach prawa i zasadach etycznych, którymi kieruje się administracja samorządowa.
2. Jaki jest główny cel istnienia podmiotu: dlaczego istnieje i dlaczego jest ważny? Na to pytanie odpowiedź również jest jasna – jak wyżej cele istnienia i działania województwa samorządowego są opisane w stosownych przepisach prawa, przy czym – zgodnie z tymi przepisami, cele te muszą być realizowane w jak najlepszy sposób.
3. Jaka jest długoterminowa, planowana przyszłość podmiotu, czy wiadomo jak będzie „wyglądał” za 20 lat? Tu również odpowiedź jest pozytywna, skonkretyzowana w planach rozwojowych Mazowsza.
4. Czy są określone cele pośrednie, to co się będzie działo za rok, 5 czy 10 lat? Jak wyżej – plany rozwojowe województwa zawierają cele pośrednie.
5. Jaki jest model działania? Ten także jest jasny chociaż – wykraczając poza strategię promocji – zespół pragnąłby wskazać, że także administracja powinna mierzyć efektywność swoich działań (np. poprzez pomiar czasu oczekiwania na decyzje).

Jak więc widać skonfrontowanie opisu stanu obecnego z kluczowymi pytaniami marketingowymi w sferze realnej (kim jesteście?) nie nastęrcza problemów. Praca ta została wykonana właściwie i kompetentnie, opisana w stosownych dokumentach, opisano także system mierników i benchmarków pozwalający ocenić, czy zadania w sferze realnej [„produktu”] są wykonywane we właściwym czasie, w właściwym miejscu i we właściwy sposób.

Drugą grupą pytań

jest ocena pozycjonowania. W klasycznej pracy¹³ o pozycjonowaniu zwraca się uwagę, że jest to coś, co nadawca komunikatu marketingowego usiłuje zrobić z umysłem klienta. We współczesnym świecie, pełnym komunikatów promocyjnych (np. przeciętny Polak, według firmy STARCOM odbiera codziennie ok. 120 komunikatów reklamowych) trzeba budować szybkie, jasne, krótkie i pozytywne skojarzenia z marką zanim zacznie się konkretną komunikację produktową. Inaczej mówiąc – właściwe pozycjonowanie sprawia, że potencjalny klient w ogóle zainteresuje się komunikatem, a nie uzna go za uciążliwy szum.

Pytania dotyczące pozycjonowania są następujące:

1. Z czego podmiot chce być sławny? Jaka jest obietnica: kiedy ludzie myślą o regionie, jakie myśli, słowa i obrazy przychodzą im do głowy? W tym punkcie należy poszukać sloganu, hasła, sygnatury. Proste hasło połączone z ambitnym wyzwaniem jest właściwą odpowiedzią na to pytanie. Dla zespołu było i jest jasne, że jednym z jego zadań było poszukanie i sformułowanie odpowiedzi na to pytanie.
2. Czy wiemy kogo poszukujemy? Jaki jest idealny klient? Co kupują innego oprócz oferty terytorialnej? Co lubią, a czego nie? Czy wiadomo kogo nie chcemy? W tym konkretnym przypadku zespół poznał właściwą odpowiedź na to pytanie w toku analizy dokumentów, badań i konsultacji społecznych.
3. Kim są konkurenci, tj. inne marki terytorialne? Odpowiedź na to pytanie jest znana, zespół zwraca tylko uwagę na konieczność stałego (systematycznego i opartego na obiektywnych miernikach) monitoringu działań kluczowych konkurentów. **Pozwala to uniknąć lub zminimalizować straty i koszty, które mogą pojawić np. w przypadku nieświadomego naśladownictwa innych pomysłów.** Straty wizerunkowe mogą być tym większe, że nikt nie uwierzy w „nieświadome naśladownictwo”.
4. Jak wygląda proces zakupu oferty terytorialnej? Zespół stwierdził, że w literaturze marketingowej są dostępne stosowne analizy i postanowił je wykorzystać w niniejszej strategii.

¹³ Pojęcie „pozycjonowania” zostało po raz pierwszy użyte w pracy „Positioning. The Battle for Your Mind” autorzy: Al Ries & Jack Trout. Zespół w niniejszej strategii posłużył się wydaniem z 1986 roku, wyd. McGraw-Hill. Autorzy dość luźno definiują „pozycjonowanie” jako „pierwszą myśl [sc. skojarzenie], która przychodzi do głowy potencjalnemu klientowi [prospect] kiedy usłyszy nazwę [markę]”. Por. str.2-3 „Positioning defined” we wspomnianej pracy.

5. Dlaczego powinni kupić od tego właśnie regionu, a nie od kogokolwiek innego? Pytanie ma sens komunikacyjny – czy region jasno komunikuje w czym (jednocześnie) jest inny i lepszy niż regiony konkurencyjne? Czy personel sprzedaży wie co i jak komunikować potencjalnym klientom? Czy każdy pracownik Urzędu i jednostek podległych potrafi krótko wyjaśnić dlaczego ten właśnie region jest najlepszy? Zespół uznał, że odpowiedź niestety brzmi nie.
6. Kto bierze na siebie ryzyko w przypadku transakcji? W aspekcie inwestorskim – czy oferent stosuje zasadę *pacta sunt servanda*? W tym konkretnym przypadku odpowiedź jest ambiwalentna – samorząd generalnie dobrze współpracuje z inwestorami, firmy turystyczne również zdecydowanie poprawiły jakość usług i dopasowały się do unijnych standardów. To jasna strona. Ciemną jest niesłychana zmienność prawa w Polsce, brak stabilności i przerzucanie kosztów radosnej twórczości legislacyjnej (np. ustawa o wielkopowierzchniowych obiektach handlowych) na podmioty komercyjne. Zespół uznał, że pomoc i wsparcie prawne ze strony samorządu może budować przewagę konkurencyjną nad innymi ofertami terytorialnymi, które takiego wsparcia nie oferują.
7. Jak wygląda architektura marki? Zdefiniowanie relacji i związków pomiędzy samorządem, strukturami podległymi i poszczególnymi produktami powoduje oszczędność czasu i pieniędzy oraz chroni przed bólem głowy. **Zespół uznał, że architektura marki „województwo mazowieckie/Mazowsze” jest jednym z najważniejszych problemów, który musi zostać właściwie rozwiązany.**
8. Jakie są kluczowe punkty styku klienta z marką? „Punkty styku” są definiowane jako każda możliwa interakcja potencjalnego klienta lub klienta z marką. Zasadniczo dzieli się je na: styk przed zakupem, zakup, obsługę po zakupie. Każdy punkt styku się liczy i powinien być zdefiniowany i zestandaryzowany. Zespół uznał, że ten punkt wprost prowadzi do Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW) opisanego w BRAND GATES jako „identyfikacja marki”, którego województwo mazowieckie nie ma.¹⁴

Jak więc wynika z powyższej analizy zespół odkrył, że istnieją trzy kluczowe problemy związane komunikacją marki:

- Hasło
- Architektura marki
- System identyfikacji

Tymi problemami zespół zajmuje się w dalszej części strategii, zanim przejdzie do czystej strategii komunikacyjnej.

Analiza sytuacyjna (opis sytuacji obecnej) wskazuje wyraźnie, że Mazowsze nie jest marką w sensie realnym. Liczne wewnętrzne niespójności w sferze realnej, dominacja Warszawy i OMW wskazują wyraźnie, że pierwszym i najważniejszym zadaniem władz województwa będzie wykreowanie Mazowsza jako marki właśnie.

¹⁴ Istnieje tylko logo „Mazowsze” – jednak, jak stwierdzono dalej, logo to należy całkowicie odrzucić.

Marka dostarcza odbiorcom drogowskazu – jest kluczowym narzędziem orientacji w świecie pełnym różnego rodzaju sygnałów. *„Marka odnosząca sukces to możliwe do zidentyfikowania produkt, usługa, osoba lub miejsce, uzupełnione o trwałe wartości uznawane przez nabywcę lub użytkownika za odpowiednie, takie, które w najwyższym stopniu zaspokajają jego potrzeby”*¹⁵

Marki to idee i obrazy istniejące w ludzkich umysłach o produktach, miejscach – ogólnie rzecz biorąc – ofertach. Wiele z tego co „widzimy” tak naprawdę egzystuje jako świat idei w naszych umysłach. Zgodnie ze współczesnymi teoriami marketingowymi i wynikami badań to image (wizerunek) jest decydujący dla sprzedaży. Co więcej – dobra, silna marka osiąga lepsze rezultaty. Ta reguła sprawdza się także w przypadku marek terytorialnych, jest powszechnie wiadome, że przyciągnięcie inwestora zagranicznego czy turysty np. przez Szwajcarię nie wymaga niskich cen i dodatkowych bodźców ekonomicznych, które są niezbędne w przypadku Polski.

W przypadku Mazowsza niezbędne jest zbudowanie (w sensie komunikacyjnym) marki przenoszącej elementy wysokiej jakości i zaufania oraz dodatkowego elementu emocji i zaangażowania.

Zespół podkreśla termin „budowanie” ponieważ analiza sytuacyjna skłania do wniosku, że Mazowsze nie jest marką także w sensie wizerunkowym i komunikacyjnym – nie spełnia bowiem wymogów definicyjnych opisanych wyżej. Najkrócej rzecz ujmując – bez jasnej identyfikacji/tożsamości (identity) nie ma jasnej marki. Każdy – w tym województwo mazowieckie, kto chce wygrać w walce o zasoby klienta (mieszkańca, turysty, inwestora) powinien zdefiniować jasną strategię marki zbudowaną na tożsamości korporacyjnej. Oznacza to stworzenie, a następnie transformację Systemu Identyfikacji Wizualnej w żywą i przekonującą kotwicę wizualną.

Dla krajów i regionów marki stają się coraz ważniejsze. Mazowsze zaczyna spotykać się z rosnącą konkurencją wewnętrzną (w Polsce), Polska jako kraj często przegrywa z krajami sąsiednimi w konkurencji o zasoby. O ile analiza dokumentów i badania pokazują, że w sferze realnej Mazowsze sobie radzi, podejmuje działania mieszczące się w powszechnie rozumianych i akceptowanych standardach marketingowych, co pozwoli na przełamanie wewnętrznych niespójności w sferze realnej, o tyle występuje problem w sferze symbolicznej – działania na rzecz i w imieniu Mazowsza muszą być odpowiednio zakomunikowane.

Ph. Kotler, D.H. Haider i I. Rein¹⁶ wyróżniają 4 narzędzia stymulowania opinii, postaw i zachowań osób i instytucji:

- infrastruktura
- ludzie
- **image i jakość życia**
- atrakcje

¹⁵ Leslie de Chernatony, „Marka”, Wyd. GWP, Warszawa 2003, s. 24.

¹⁶ Marketing Places, New York Free Press, 1993.

W ocenie zespołu powyższe 4 wymiary konkurencji w przypadku Mazowsza (łącznie z Warszawą) wyglądają następująco:

1. Infrastruktura – dobra lub bardzo dobra, z dużymi szansami na znaczącą poprawę w krótkim czasie, słabością kluczową jest transport;
2. Ludzie – największe centrum gospodarcze, decyzyjne i naukowe w Polsce, duże rezerwy siły roboczej na wschodzie województwa, ale wymagające dużych inwestycji w edukację. Także w tej dziedzinie rysuje się szansa na dużą poprawę w krótkim czasie;
3. Atrakcje – Warszawa jako centrum turystyczno-rozrywkowe oraz duża ilość atrakcji postrzeganych jako pojedyncze poza stolicą (Kampinos, Zalew Zegrzyński, Żelazowa Wola, 130 zabytkowych miast, itp.). Generalnie jednak – za wyjątkiem Warszawy – Mazowsze pod względem atrakcji niezależnych (historia, przyroda, kultura) jest raczej destynacją drugorzędną w porównaniu do wybrzeża Bałtyku, Warmii i Mazur czy Tatr. Oznacza to – zdaniem zespołu – że podniesienie atrakcyjności Mazowsza jest osiągalne głównie poprzez rozwój atrakcji zależnych. Mówiąc w skrócie: aquaparki, SPA, stadniny, pola golfowe będą coraz ważniejsze, także w aspekcie promocyjnym;
4. Image i jakość życia – tu zespół widzi problem kluczowy w wizji marki Mazowsze.

Modelowy układ uwiarygodnienia marki wygląda następująco:

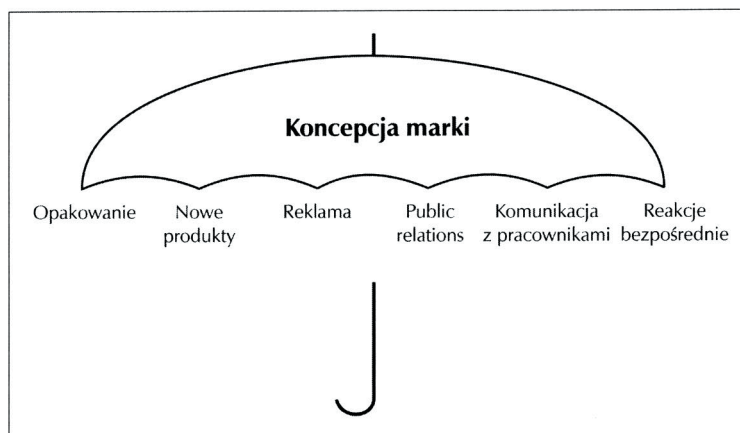
Przedział nazw marki			
(1) Nazwa jako nazwa marki	(2) Silne uwiarygodnienie	(3) Słabe uwiarygodnienie	(4) Tożsamość osobna

Model (1) w przypadku marek terytorialnych jest niemożliwy i niecelowy – w danym mieście czy regionie działa zbyt wiele zależnych, częściowo zależnych i niezależnych podmiotów dysponujących własną tożsamością i interesami, by można było prowadzić taką politykę.

Natomiast w przypadku Mazowsza mamy najprawdopodobniej (wyniki badań konsultacji i analiz są nieco ambiwalentne) z sytuacją pomiędzy (4) a (3). Instytucje niezależne (hotele, firmy, rolnictwo) posługują się swoją identyfikacją i dość niechętnie nawiązują do Mazowsza, natomiast instytucje zależne od samorządu regionalnego (np. Koleje Mazowieckie, Mazowiecki Fundusz Poręczeń Kredytowych, Agencja Rozwoju Mazowsza) są najczęściej słabo uwiarygodnione – mają nazwy nawiązujące do Mazowsza, ale posługują się własną, całkowicie odrębną identyfikacją.

Kluczową rekomendacją zespołu jest więc przejście do modelu (2) i wykreowanie silnej marki parasolowej (umbrella brand) „Mazowsze/Mazovia”

W literaturze marketingowej rozróżnia się przy tym dwa rozumienia marki-parasola. Pierwsze z nich (patrz rysunek) to koncepcja określająca markę jako coś, co definiuje wszystkie sposoby kontaktu konsumenta (klienta) z marką, druga to koncepcja unifikująca – nadająca podmiotom i działaniom zewnętrznym dodatkowe – wspólne – znaczenie i identyfikację. Zespół jest zdania, że w przypadku Mazowsza oba te znaczenia są istotne, pierwsze jednakże dotyczy działań samego Urzędu, drugie jest bardziej znaczące w kontaktach z podmiotami formalnie zewnętrznymi ale wspólnie pracującymi na sukces regionu.



Świetna strategia lub koncepcja powinna obejmować wszystkie elementy kontaktu konsumenta z daną marką.

Graf. za „Oszukać radar” R. Kirshenbaum & J. Bond, WIG Press, 2001

Zespół zaznacza przy tym, że prace nad wykreowaniem silnej marki regionalnej i miejskiej trwają w wielu miejscach Polski, przy czym, co najmniej w trzech przypadkach (Dolny Śląsk i Śląsk oraz Lubelskie) weszły już w fazę realizacji, prace studialne trwają w województwie kujawsko-pomorskim i zachodniopomorskim. W przypadku marek miejskich wystarczy wspomnieć o działaniach Krakowa, Łodzi, Gdańska, Szczecina, Poznania, Sosnowca, Bielska-Białej, Kielc, Olsztyna i Bydgoszczy, Piły, a nawet Rudy Śląskiej. Oznacza to, że konkurencja o zasoby pomiędzy polskimi regionami i miastami osiągnęła kolejną marketingową fazę, dalsze wyczekiwanie z decyzjami strategicznymi mogłoby być groźne dla pozycji województwa mazowieckiego.

5. Województwo mazowieckie jako silna marka parasolowa

Silna marka parasolowa województwa mazowieckiego powinna zunifikować turystykę, rolnictwo, produkcję oraz usługi. Wszystkie działające w województwie podmioty powinny odnosić z tej marki korzyści. Marka parasolowa pozwala wspierać wszystkie obszary aktywności regionalnej, publiczne, komercyjne i wykorzystywać tkwiący w niej potencjał synergii. Pozycja Mazowsza jako biznesowego centrum Polski i, jednocześnie, miejsce atrakcyjnego wypoczynku weekendowego i aktywnego powinna otrzymać dodatkową siłę konkurencyjną.

5.1. Decyzja kierunkowa – co należy promować?

- a) Zespół jednoznacznie opowiedział się za określeniem „Mazowsze” w materiałach w języku polskim oraz „Mazovia” w językach obcych. Określenie „województwo mazowieckie” powinno być ograniczone wyłącznie do sytuacji, gdy jest to wymagane prawem, obyczajem urzędowym bądź regułami dyplomatycznymi.

„Województwo” jest strukturą administracyjną co oznacza, że budowa poczucia tożsamości i przynależności jest prawie niewykonalne. Na szczęście historyczne Mazowsze w zasadzie pokrywa się z obecnym województwem, inne krainy historyczne (np. Kurpie) są w kontekście Mazowsza jako całości, stosunkowo mało znaczące, co nie oznacza, że należy je lekceważyć.

- b) W aspekcie praktycznym zespół silnie rekomenduje posługiwanie się materiałami jednojęzycznymi. Foldery, broszury, oferty czy raporty nie powinny być wydawane w wersjach dwu- lub kilkujęzycznych (np. polsko-angielska). Takie materiały, jak dowodzi doświadczenie zespołu są „dla nikogo”, co więcej kreują wątpliwości i niejasności. Dlatego zespół z uznaniem zauważył inicjatywę Agencji Rozwoju Mazowsza by materiały dla inwestorów wydawać w jednolitej szacie graficznej, w kilku osobnych wersjach językowych.

5.2. Dlaczego spójny image jest taki ważny?

Niezależnie od wcześniejszych rozważań wyraźnie wskazujących, że w sferze realnej Mazowsze jest wyraźnie niespójne, trzeba dodać, że image Mazowsza po prostu nie istnieje. Co więcej *„W świecie zintensyfikowanej komunikacji płynącej szeroką falą dzięki wykorzystaniu niezliczonej liczby urządzeń medialnych, atrybuty produktu i korzyści jakich dostarcza, nazwym marek i marki stowarzyszone nie wystarczają już by przyciągnąć klientów. Jedynie przedsięwzięcia angażujące uwagę odbiorców dostarczają zapadających w pamięć przeżyć natury sensorycznej, które odtąd ściśle wiążą się w ich umyśle z rangą firmy, jej produktami czy świadczonymi usługami”¹⁷.*

Opisana w powyższym cytacie konieczność zarządzania tożsamością (image) jest rozumiana i akceptowana przez inne ośrodki i regiony w Polsce (np. Kraków) i za granicą. Celem takich działań jest transformacja organizacji (regionu, firmy, urzędu) w spójny wizerunek publiczny.

Spójny wizerunek publiczny wymaga spójnych ekspresji marki „Mazowsze”, ponieważ niespójność w tej dziedzinie (a jest ona wyraźnie widoczna) wywołuje negatywne skutki. Odbiorcy docelowi są wystawieni na wiele różnych manifestacji wizualnych, które docierają do nich w tym samym czasie.

Problem polega na tym, że potencjalny inwestor styka się z niewielką ilością komunikatów (sygnałów) nadawanych przez markę terytorialną. Przykładowo: osoba X może:

- zobaczyć reklamę Mazowsza w telewizji biznesowej
- wejść na stronę www
- umówić się na spotkanie przez telefon
- zobaczyć siedzibę (np. Agencji Rozwoju Mazowsza)
- otrzymać wizytówki i materiały informacyjne.

Jest to zaledwie 5 punktów styku. Zespół zadał sobie pytanie, czy te punkty styku „nadają” spójny, jednoznaczny i odpowiadający celom biznesowym sygnał do odbiorcy? Odpowiedź niestety brzmi – nie.

¹⁷ B. Schmitt, A. Simonson, Estetyka w marketingu, Wyd. PWB 1999, s. 41. Z pracy tej pochodzi również koncepcja punktów styku oraz 4P wizerunkowego.

5.3. Opis marki MAZOWSZE w kontekście konkurencyjnym

Mazowsze konkuruje z innymi markami terytorialnymi. Ten truizm wymaga rozwinięcia i wskazania konkurentów bezpośrednich i pośrednich, na poziomie krajowym i zagranicznym. W skali krajowej konkurencją dla Mazowsza są oczywiście wszystkie inne polskie regiony (województwa) walczące o zasoby i wpływy, to jest o inwestycje, turystów, mieszkańców, studentów. Warto przy tym wskazać na konkurentów pierwszo- i drugorzędnych. W sensie inwestycyjnym takimi konkurentami są: województwo śląskie (największy – po Mazowszu, potencjał gospodarczy, edukacyjny, przyciągania inwestycji), województwo dolnośląskie (sc. okolice Wrocławia), Kraków z otoczeniem, Trójmiasto, Poznań. Niejasna jest sytuacja Łodzi, wiele badań wskazuje na konieczność współpracy Mazowsza i Łódzkiego w celu wykreowania wspólnego produktu regionalnego. W sensie turystycznym to Mazowsze należy do drugiej ligi i konkuruje z innymi regionami nastawionymi na turystykę aktywną, weekendową, zdrowotną. Jedynie w sensie turystyki konferencyjnej Warszawa i OMW jest liderem, zagraża jej jedynie Kraków, możliwe, że w pewnej perspektywie Wrocław.

Na poziomie zagranicznym należy rozróżnić pomiędzy krajami UE, a krajami pozaunijnymi. W Unii, ze względu na potencjał ekonomiczny i ludnościowy Mazowsza, konkurentami są głównie nowe kraje, a nie regiony. Potencjał Słowacji, Czech, Węgier, krajów nadbałtyckich jest porównywalny z Mazowszem co oznacza, że oferty inwestycyjne powinny być odnoszone do ofert krajowych, a nie regionalnych. Kraje pozaunijne (np. azjatyckie) oferują inne korzyści. Zespół zwraca tylko uwagę, że przy wejściu całego regionu do strefy Schengen coraz istotniejsza będzie infrastruktura komunikacyjna, zwłaszcza w kontekście produkcji w systemie „JOT” (Just On Time) czyli bezmagazynowej.

W sensie konkurencji turystycznej jest jasne, że oferta Mazowsza musi być wyspecjalizowana i dopasowana do realiów. Jak się wydaje kluczowym atutem jest Warszawa jako hegemon kulturalno-rozrywkowy w kraju, miejsce kultury wysokiej i najważniejszych muzeów w kraju. Mazowsze jest jednak marką regionalną, a nie miejską, dopracowania więc wymagają specjalizowane produkty turystyczne nastawione na osoby poszukujące rzeczy nowych, niezwykłych, ale świadczonych w sposób fachowy i bez zagrożeń cywilizacyjnych. Zespół wstępnie sugeruje specjalizację „Przygoda, ale wieczorem czyste łóżko, prysznic i telewizja satelitarna”.

5.4. Marka Mazowsze – wizerunek racjonalny i emocjonalny.

Przedstawione powyżej rozważania analityczne prowadzą do następujących wniosków:

- a) Mazowsze jest postrzegane jako „bogate”, tymczasem w sferze realnej jest regionem niezwykle skontrastowanym, o silnych obszarach biedy i bezrobocia na północnym-wschodzie i wschodzie województwa;
- b) Drugie co do wielkości miasto (Radom) nie jest widziane jako część Mazowsza wizerunkowo jest powiązane ze Świętokrzyskim;
- c) W sferze racjonalnej Warszawa nie może istnieć bez otaczających gmin

- i powiatów (pracownicy, wypadki do Kampinosu, Zegrze), tymczasem w sferze emocjonalnej otoczenie stolicy pozostaje „niewidoczne”;
- d) Mazowsze jest utożsamiane z Warszawą – wizerunkowo samodzielnie nie istnieje. Zdaniem zespołu w przypadku województwa mamy do czynienia z pierwszym stopniem piramidy reklamowej;
 - e) W sferze komunikacji – niestety – stereotyp korków, spóźnień, zapchanego lotniska – odpowiada rzeczywistości.

5.5. Piramida reklamowa

Najprostszy, ale ciągle najbardziej przydatny podział działań reklamowych zbudowany jest na następujących stopniach:

- a) **Attention** – uwaga / świadomość istnienia. Jak się wydaje w przypadku Mazowsza mamy właśnie z tym właśnie stopniem piramidy. Wiadomo, że jest (ale i to nie do końca);
- b) **Interest** – zainteresowanie. Analiza dokumentów i badania pokazują, że Mazowsze jest „drugim wyborem” w przypadku inwestycji. Inwestor – jeśli wybrał Polskę i Warszawę – zaczyna rozpatrywać inne lokalizacje w województwie, jeśli po prostu nie mieści się, lub go nie stać na stolicę. W przypadku turystyki przyjazdowej również przyjeżdża się do Warszawy i „zahacza” o okolicę. Turystyka wyjazdowa jest również głównie pozaregionalna;
- c) **Desire** – pożądanie. Tutaj zespół uznał, że właściwym określeniem jest „spillover” czyli przelanie. Nasi partnerzy w Urzędzie Marszałkowskim podali cenny przykład inwestycji w Siedlcach „podeślanej” przez Warszawę. Jak się wydaje dalsze komentarze są zbędne;
- d) **Action** – zakup. Ocena jak wyżej – zakup dokonywany jako „w braku czegoś lepszego”;
- e) **Repurchase** – zakup powtórny/utrzymanie. Paradoksalnie, wszystkie badania i analizy pokazują, że gdy ktoś skorzysta z oferty Mazowsza, jest z niej zadowolony, często i chętnie wraca i nie wykazuje – w przypadku inwestorów – chęci do ucieczki.

Wniosek: Powyższa sytuacja to częsta w marketingu sprzeczność, której przełamanie jest możliwe wyłącznie poprzez odpowiednią komunikację. Nie można jedna rozpocząć komunikacji bez spójnego wizerunku po stronie nadawcy.

5.6. Wyróżniki tożsamości i zalecenia strategiczne dotyczące Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW) Mazowsza.

Zespół tworzący strategię opowiada się za tym, by pierwszą decyzją strategiczną było zlecenie przez Urząd Marszałkowski wykonania pełnego SIW Mazowsza, przewidującego przy tym wykonanie identyfikacji firm, spółek i organizacji podległych zgodnie z powyższą rekomendacją silnego uwiarygodnienia marki.

Zespół zaleca przy tym, by SIW zlecić w drodze zamkniętego konkursu lub przetargu do którego dostęp będą miały tylko firmy lub zespoły doświadczone w tworzeniu takich systemów jako całości. Wszystkie elementy SIW muszą

powstać jako spójny system, a firma, która go stworzy musi zapewnić wsparcie w procesie jego wdrożenia. Formuła otwartego konkursu na logo jest w myśl rekomendacji zespołu nieużyteczna – region nie potrzebuje nowego logo, a nowego systemu. Taki potrafią wykonać tylko zawodowcy.

W wymiarze praktycznym – podstawą do tworzenia SIW powinno być wykonanie tzw. folderu logotypu (aneks 5).

5.6.1. Cele SIW

Jakikolwiek kontakt z korporacją (jak wspomniano wyżej Mazowsze w sensie relacji marketingowych jest korporacją), powoduje powstanie powiązanych z nią skojarzeń. Jest niezwykle istotne, by identyfikacja była atrakcyjna i pozytywnie odbierana wśród istotnych grup docelowych. SIW powinien być dynamicznym oświadczeniem aspiracji, motywować pracowników, pomagać poprawić osiągnięcia i wzmocnić satysfakcję klientów (inwestorów). Kiedy jego wykonanie i wdrożenie kończy się sukcesem, SIW staje się czymś w rodzaju samospełniającego się proroctwa. Aspiracje zmieniają się w rzeczywistość. W dłuższym okresie poprawa motywacji pracowników, satysfakcji klientów i zadowolenia innych grup docelowych pozytywnie wpłynie na całą markę i przyczyni się do lepszego wypełniania misji województwa.

Podstawowym, widocznym celem SIW jest kontrolowanie identyfikacji. Mazowsze, tak jak człowiek, powinno mieć jedną twarz. W tle – celem jest pokazanie czym jest Mazowsze i do czego aspiruje. Cały SIW realizuje 4 grupy celów:

- Identyfikacja zewnętrzna;
- Identyfikacja wewnętrzna;
- Redukcja kosztów;
- Ogólne cele organizacji.

5.6.2. Identyfikacja zewnętrzna

SIW powinien powiększyć „widzialność” organizacji dla ważnych zewnętrznych grup docelowych, takich jak mieszkańcy, inwestorzy, turyści, media, podmioty polityczne. Poza czystą „widzialnością” SIW powinien mieć także pozytywny wpływ jakościowy, taki by poprawić wizerunek organizacji.

5.6.3. Identyfikacja wewnętrzna

SIW powinien mieć wkład do samorozumienia organizacji, poprzez podnoszenie motywacji i lojalności pracowników. Jest rzeczą wielokrotnie potwierdzoną w badaniach, że ludzie lubią pracować w ładnych i zadbanych miejscach. Motywacja i lojalność oznaczają efektywność, a – przykładowo – sprawna obsługa inwestora jest czynnikiem bardzo istotnym w pozyskiwaniu zasobów.

Warto pamiętać, że dobry wizerunek (image) zaczyna się w domu. Jeśli pracownicy lubią być w swoim miejscu, ich podejście będzie miało dobry wpływ na klientów. Z drugiej strony jednak, jeśli pracownicy nie lubią swojej sytuacji, ich złe morale – raczej prędzej niż później – będzie miało wpływ na kluczowe zewnętrzne grupy docelowe.

5.6.4. Redukcja kosztów

Powstanie SIW wpływa na ekonomię organizacji na trzy sposoby:

- Lepsza identyfikacja powinna zwiększyć sprzedaż (pozyskiwanie inwestorów, turystów, itd.);
- Lepsza identyfikacja powinna poprawić jakość pracy personelu i tym samym przyczynić się do redukcji kosztów;
- Uproszczenie i standaryzacja wymagane przez jasną komunikację przyczyniają się do prostego zmniejszenia kosztów druku, wykonania materiałów promocyjnych, itp.

Wszystkie powyższe elementy składają się na lepsze wykonanie ogólnych celów organizacji.

5.6.5. Kluczowe elementy SIW

Wzorcowy (przykładowy) zestaw projektów do SIW znajduje się w aneksie. Istnieje jednak 5 kluczowych elementów identyfikacyjnych:

- Nazwa
- Logo
- Kolorystyka
- Czcionka (font)
- Hasło kluczowe (signature)

Zespół tworzący strategię przyjął co następuje:

- Nazwa – udzielić rekomendacji nazwie „Mazowsze/Mazovia”, uzasadnienie znajduje się w innym miejscu strategii;
- Sformułować hasło kluczowe (rdzeń marki, esencję marki), propozycja znajduje się także w niniejszej strategii;
- W przypadku pozostałych 3 elementów sformułować zalecenia i rekomendacje dla Urzędu Marszałkowskiego, tak by ułatwić proces decyzyjny w rozmowach z agencją brandingową.

5.6.6. Logo – wymagania praktyczne do procesu oceny

Są dwie podstawowe funkcje całego SIW i logo: natychmiastowa identyfikacja i podkreślenie atrybutów (wartości, osobowości) marki. Aby wypełnić te podstawowe funkcje w akceptowalny sposób niezbędne jest wypełnienie wymagań bardziej szczegółowych. Niestety – nie da się do końca zobiektywizować tego procesu, niektóre bowiem z wymagań szczegółowych mogą się znaleźć w konflikcie, niektóre zaś są dyskusyjne (np. „opisowość” logo). Per Møllerup¹⁸ wyróżnia 24 wskaźniki dobrego logo:

1. Widzialność / Widoczność. Czy logo jest wystarczająco widoczne? Pierwszoplanowym, praktycznym wymaganiem w stosunku do logo jest stwierdzenie czy będzie widoczne tam i wtedy, gdzie i kiedy powinno być widoczne. Rozwiązania graficzne muszą zapewnić, że znak będzie się odróżniał od otoczenia (tła), żeby ułatwić szybką identyfikację. Dobry projektant powinien rozpocząć swoją pracę od starannej analizy – wskazać jak wyraźne (lub delikatne) powinny być detale znaku. Analiza powinna wskazać także na klimat kolorystyczny.

¹⁸ Marks of Excellence, Phaidon 1999, s. 90 – 91.

2. Zastosowania. Czy znak może być używany we wszelkich możliwych aplikacjach? Należy poświęcić specjalną uwagę marketingowym polom bitew. Czy Mazowsze będzie promowane np. na bandach obiektów sportowych? W takiej sytuacji lepiej użyć logotypu (nazwy zapisanej w standardowej formie) niż znaku graficznego. A może będzie umieszczane na samochodach serwisowych? A mały emblemat w nagłówku listu lub szpilka w klapie marynarki? Wszystkie te pytania muszą być zadane bowiem forma ma wynikać z funkcji. Jako narzędzie pomocnicze w zarządzaniu zastosowaniami stosuje się tzw. 4P estetyczne. Ekspresje marki mają 4 możliwe typy miejsc:
 - Posiadłości (centrale, biura, budynki, samochody, magazyny)
 - Produkty (usługi, inne produkty samorządowe)
 - Prezentacje (napisy, flagi, opakowania, metki, stroje/ubrania, wystawy, oznakowanie wewnętrzne, bilety, instrukcje)
 - Publikacje (reklamy, katalogi, broszury, ulotki, akcydensy, internet, co-branding).
3. Konkurencja. Czy znak odróżnia się wyraźnie od znaków stosowanych przez konkurencję? Jest to niezwykle istotne dla odróżnienia, ale także ewentualnych roszczeń wysuwanych przez posiadaczy znaków istniejących.
4. Ochrona prawna. Znak musi być stworzony w takiej formie, by można go było zarejestrować.
5. Prostota. Czy znak jest prosty w koncepcji i, z tego powodu, łatwy do zrozumienia? To co nie może być powiedziane prosto, często nie jest warte mówienia w ogóle.
6. Zdolność przyciągania uwagi. Znak musi mieć odpowiednią zdolność przyciągania uwagi odbiorcy, odpowiadającą naturze organizacji, która się nim posługuje. W przypadku marki terytorialnej znak nie powinien być irytujący.
7. Uczciwość. Czy znak jest uczciwy? Znak nie powinien zawierać wizualnych ani tekstowych elementów obraźliwych. Jeśli znak ma być używany w różnych kulturach (a tak właśnie jest w przypadku pozyskiwania inwestorów przez markę terytorialną), musi być on przetestowany czy nie przenosi niezamierzonych znaczeń.
8. Reprodukacja kolorowa. Znak powinien używać kolorów standardowych (w druku CMYK). Dla ograniczenia kosztów znak nie powinien używać kolorów nietypowych, metalicznych czy Pantone.
9. Reprodukacja czarno-biała. Czy znak „dobrze pracuje” w wersji czarno-białej? Niezależnie od preferencji właściciela znaku, znak musi być czytelny i rozpoznawalny w wersji czarno-białej. Kserokopiarki, gazety i faxy nie respektują wytycznych kolorystycznych.
10. Pojazdy. Czy znak będzie „dobrze pracował” na pojazdach. Jeśli znak ma być reprodukowany na bokach pojazdów musi być niekierunkowy lub dwukierunkowy. Jeśli jest kierunkowy (np. znak firmy Jaguar) musi nadawać się do odtworzenia lustrzanego.
11. Utrzymanie uwagi. Czy znak potrafi utrzymać uwagę odbiorcy dłużej niż przez ułamek sekundy? W niektórych przypadkach znak musi utrzymywać uwagę dłużej. To wymaganie czasem stoi w sprzeczności z wymaganiami szybkiej identyfikacji.
12. Opisowość. Czy znak jest opisowy? Grafika znaku powinna opisywać albo przynajmniej dawać wskazówkę do tego, czym zajmuje się i o co chodzi w działalności właściciela znaku. To wymaganie jest dyskusyjne i jego

- niewypełnienie nie powinno powodować odrzucenia koncepcji graficznej.
13. „Tone of voice” (sposób ujęcia). Czy „tone of voice” (zaproponowany w esencji marki) odpowiada marketingowej strategii posiadacza znaku?
 14. Moda. Czy znak jest modny? Czasem niezbędne jest by znak był modny, co oznacza, że po pewnym czasie przestaje taki być.
 15. Ponadczasowość. Czy znak jest trwały? Oczywiście prawie żaden znak nie jest wieczny, nie powinien być jednak projektowany i akceptowany jako efemeryda. Praktycznym rozwiązaniem dla wskazówek 14 i 15 jest całościowa rewizja SIW, która powinna być wykonywana nie częściej niż co 7 i nie rzadziej niż 13 lat.
 16. Doskonałość graficzna. Dobra organizacja nie może posługiwać się marnym znakiem – dobry znak wskazuje na kompetentną organizację.
 17. Kup mnie. Dobry znak powinien zachęcać do „kupna” (kontaktu). Nie powinien odstręczać i odganiać.
 18. Znak jako znak handlowy. Znak nie może być zagadką. Dla odbiorców powinno być jasne, że to jest logo.
 19. Film/Telewizja. Czy znak może być animowany do zastosowań w filmie lub telewizji. Dodanie znakowi wymiaru czasowego może być użyteczne
 20. Trójwymiarowość. Czy znak można odtworzyć jako formę trójwymiarową oraz relief? Formy trójwymiarowe często są łatwiejsze do zapamiętania.
 21. Wymowa. Czy nazwa może być łatwo wymówiona na wszystkich znaczących rynkach? Jeśli tak, to czy przypadkiem nie jest obraźliwa? W przypadku słowa „Mazovia” nie ma tego problemu.
 22. Inne dźwięki. Czy znak może być skojarzony lub połączony z charakterystycznym (krótkim) dźwiękiem? Przykłady: lew MGM, dźwięk motoru Harley, sygnał PR Katowice.
 23. Dyskrecja. Czy znak może być użyty do dyskretnej identyfikacji? Czasem delikatne, mało agresywne oznakowanie jest niezbędne (np. w relacjach z osobami wysoko postawionymi).
 24. „Lubienie”. Ostatnie, ale nie najmniej ważne – czy znak po prostu daje się lubić? Czy się podoba? Czasem ta cecha zastępuje wszystkie 23 omówione wyżej.

5.6.7. Kolorystyka

Zespół strategiczny zaleca, by firma brandingowa przyjęła bogaty kod kolorystyczny. W przypadku Mazowsza jest oczywiste, że kolor główny to (z herbu) czerwony. Dodatkowe kolory powinny obejmować paletę 3-4 kolorów „ciepłych” i taką samą „zimnych” oraz dodatkowe kolory metaliczne i fluorescencyjne. Tak szeroka paleta kolorystyczna jest niezbędna dla zalecanej polityki silnego umocowania marki¹⁹ – jednoznaczna identyfikacja kolorystyczna firm, spółek i organizacji podległych i zależnych jest dla tej polityki niezbędna. W procesie zarządzania marką Mazowsze kod kolorystyczny będzie jednym z najważniejszych.

¹⁹ Silne umocowanie marki jest nazywane także „marką podżywaną”.

5.6.8. Czcionka (Font)

Jest to czynnik stanowczo niedoceniany w polskiej praktyce marketingowej – w zasadzie powszechne jest używanie wyłącznie fontów systemowych (Arial lub Times New Roman), tymczasem bardzo wiele form komunikacji odbywa się na piśmie, w toku wzajemnej współpracy instytucje wymieniają wiele dokumentów. Jednoznaczna identyfikacja krojem pisma jest wobec tego bardzo istotna. Co więcej – w przypadku marki parasolowej narzucenie jednego kroju pisma firmom, spółkom i organizacjom zależnym jest najłatwiejszym sposobem wskazania, że mają one ze sobą coś wspólnego bez pełnego ujednocnienia tzw. ubrania biznesowego (business dress). Znaczenie specjalnego fontu docenił samorząd woj. śląskiego zamawiając i wprowadzając do użytku font „Silesiana”. Zaprezentowany tu przykład Silesiany – to tzw. font nagłówkowy, uroczysty, do zastosowania w tytułach dokumentów i krótkich ważnych deklaracjach.



Zespół strategiczny rekomenduje następujące rozwiązania dla Mazowsza:

1. Zamówienie fontu uroczystego (drogą zamkniętego konkursu), który może być następnie wykorzystany do celów PR (otwarcie konkursu, rozstrzygnięcie, udostępnienie / upublicznienie fontu).
2. Zakupienie lub zamówienie fontów użytkowych:
 - a) Nagłówkowego, do normalnego użytku w tytułach, hasłach reklamowych, leadach, podpisach pod zdjęcia, krótkich tekstach – tym fontem powinna być pisana nazwa Mazowsze / Mazowia
 - b) Tekstowego – do użycia w tzw. body copy (długich tekstach informacyjnych, raportach, sprawozdaniach, treści reklam, referatach, etc.).
 - c) Z praktycznego punktu widzenia – należy także narzucić obowiązkowy, systemowy, font zastępczy do zastosowań internetowych, w prezentacjach Power Point i do codziennego użytku w edytorach tekstu.

Znaczenie rodzaju fontu dla wizerunku marki pokazuje aneks 4a (przykład nowoczesnego, przyszłościowego fontu DAX) oraz 4b (przykład klasycznego, osadzonego w latach 30-tych pisma Półtawskiego)

6. Rdzeń marki Mazowsze (inaczej Big Idea, Esencja Marki) – opis teoretyczny i propozycja kreatywna

Dla marki, która powinna być silna i oczywista dla odbiorców, jest niezbędne, aby była ona skojarzona z jasnym i przekonującym przekazem. Ten przekaz jest bazą (podstawą) całej komunikacji marki. Tak więc rdzeń marki Mazowsze jest przekazem, który powinien być jednoznacznie kojarzony przez odbiorców z marką. Rdzeń to inaczej esencja, dusza i ciało marki.

Rdzeń marki jest trwały i ustalony na długi okres czasu (średnio na świecie „żyje” on co najmniej 7, najczęściej kilkanaście lat). Oznacza to, że żadne alternatywy, zmiany i odstępstwa NIE SĄ DOZWOLONE.

Ten rozdział opisuje rdzeń marki „Mazowsze” i to jak powinna być ona używana w komunikacji marketingowej. Dokładniejsze sprecyzowanie ekspresji marki nastąpi w systemie identyfikacji wizualnej (SIW) Mazowsze, którego stworzenie zespół tworzący strategię uznaje za konieczne.

6.1. Czym nie jest rdzeń marki?

Rdzeń marki to nie logo. W literaturze przedmiotu uważa się, że rdzeń marki ma 3 składowe:

1. System Identyfikacji (City / Regional Design)
2. Komunikacja (City / Regional Communication)
3. Zachowanie/Kultura (City / Regional Behaviour)²⁰

Ostatni element mieści się poza dosłownie rozumianą strategią komunikacji. To działania dotyczące sposobu pracy administracji, metodyki obsługi klientów, prowadzenia spraw inwestorów, obiegu dokumentów, przejrzystości, reguł zachowania. Natomiast pierwsze dwa elementy mogą zostać stosunkowo szybko zestandaryzowane.

6.2. Dlaczego od początku?

Zespół pracujący nad strategią komunikacyjną doszedł do wniosku, że dotychczasowe ekspresje Mazowsza były niespójne, a w sensie graficznym zdecydowanie nieoperacyjne. Opinia o obecnym logo – poniżej:



²⁰ A. Szromnik, op. cit.

Zespół przyjął logikę stojącą kiedyś za przyjęciem logo (słońce za lasem), jednak – po konsultacjach z najlepszymi polskimi specjalistami od designu współczesnego (głównym konsultantem był Jacek Mrowczyk – wykładowca ASP w Krakowie i Katowicach, zastępca redaktora naczelnego kwartalnika 2+3D), zmuszony jest stwierdzić co następuje:

- a) Logo jest nieczytelne – liternictwo czyta się „maromba, marola”
- b) Liternictwo jest amatorskie, nie zostało skonsultowane z profesjonalnym typografem
- c) Kolory są niekontrastowe, logo jest „plamiaste” w wersjach monochromatycznych i achromatycznych (czarno-białych).

Największym jednak problemem jest zdefiniowanie sytuacji, w których logo to powinno być używane. Zgodnie ze współczesnymi tendencjami uważa się, że identyfikacja wizualna jest ważniejsza od reklamy i działań promocyjnych. O ile można jeszcze częściowo przyjąć argumenty „turystyczne” dotyczące zastosowania powyższego logo, to jest ono całkowicie nieprzydatne dla promowania ofert inwestycyjnych, widać to zresztą w praktyce – przykładowo Agencja Rozwoju Mazowsza (ARM) posługuje się swoją identyfikacją wizualną. Ta spółka podlegająca Urzędowi Marszałkowskiemu ma całkowicie odrębny SIW, własne logo, schemat (siatkę) dokumentów i inne kluczowe elementy wizerunkowe. Jedyne związki z Mazowszem występuje na poziomie nazwy, identyczna zresztą sytuacja dotyczy także Kolei Mazowieckich.

Oznacza to, że pojawiły się następujące opcje:

- Pozostawienie istniejącego logo do zastosowań turystycznych i wykreowanie drugiego logo do zastosowań inwestycyjnych
- Wykreowanie nowego – uniwersalnego logo.

Zespół pracujący nad projektem opowiedział się stanowczo za drugim rozwiązaniem, zwłaszcza w sytuacji, gdy nazwa operacyjna województwa funkcjonuje w wersji „Mazowsze” i „Mazovia”, jest przy tym stosowana niekonsekwentnie (np. portal turystyczny ma adres turystyka.mazovia.pl i jednocześnie baner internetowy z nazwą Mazowsze). Zdaniem wszystkich konsultantów, niezależnie od przywołanych wyżej uwag, logo po prostu się zestarzało.

W okresie przejściowym zespół stanowczo zaleca by w żadnych okolicznościach nie używać obecnego logo łącznie z herbem województwa. To zalecenie wynika z faktu, że bardzo dobry i powszechnie akceptowany herb województwa nie powinien być publicznie prezentowany łącznie z obecnym logiem, które – zdaniem zespołu strategicznego – powinno być wycofane. Łączenie takie bowiem spowodować może niepotrzebne kontrowersje, narusza ono poza tym zasady heraldyki. Zgodnie z ustalonymi już w średniowieczu regułami herb zawsze jest prezentowany samodzielnie.

Takie podejście (to jest wykreowanie nowego, systemowego logo) odpowiada rozwiązaniu typu „marka parasolowa” rekomendowanemu w niniejszej strategii.

6.3. Dlaczego rdzeń marki?

Rdzeń marki opisuje za jakimi wartościami opowiada się marka. Służy temu by wyjaśnić jak marka powinna być postrzegana i co należy zrobić w tym celu.

Rdzeń marki to podstawa – coś co można nazwać najmniejszym wspólnym mianownikiem marki. Marka jest zawsze otoczona przez osobiste i instytucjonalne interpretacje, każdy z odbiorców ma własne wyobrażenie o tym, czym jest marka Mazowsze i za jakimi wartościami się opowiada. Te osobowe, indywidualne interpretacje prowadzą jednak do tego, że marka staje się fragmentaryczna i niejasna. Zaznaczyć należy, że niebezpieczeństwo „fragmentacji” pojawia się głównie z powodu działań i zaniechań personelu zarządzającego marką. Aby uniknąć tego niebezpieczeństwa cała organizacja (Urząd oraz firmy i spółki podległe i powiązane, a także niezależne osoby i organizacje upoważnione do stosowania elementów identyfikacji) powinna mieć wspólną platformę komunikacyjną. Oznacza to także, że rdzeń marki powinien być na tyle ogólny, by dopuszczać do niuansów w interpretacji tak złożonego produktu jak marka terytorialna, ale – z drugiej strony – powinien być na tyle prosty, by wszyscy upoważnieni nadawcy (użytkownicy) marki mogli jednoczyć się wokół jednego punktu widzenia. **Takie podejście pozwala na łatwiejszą koordynację nadawanych sygnałów i prezentować odbiorcom maksymalnie jednolity przekaz.**

Rdzeń marki jest platformą dla całej komunikacji marketingowej. Aby wykreować jednolity i spójny obraz marki we wszystkich przekazach należy rdzeń traktować jako rodzaj przewodnika, wskazówki, lub – by użyć innej metafory – igły kompasu. Należy ciągle zważać na rdzeń marki przede wszystkim w zawartości tekstów, grafika zostanie ujednoczona w SIW. Teksty informacyjne, a zwłaszcza teksty promocyjne (marketingowe) powinny być przesiąknięte rdzeniem marki. Zespół tworzący strategię starał się tak wykreować rdzeń marki, by umożliwić elastyczność i zachować miejsce dla kreatywności copywriterów, specjalistów PR czy autorów raportów – ich zadaniem będzie znajdowanie nowych perspektyw i skojarzeń wokół marki Mazowsze.

W wymiarze praktycznym – po powstaniu i zaakceptowaniu SIW powinna powstać specjalna, dedykowana strona internetowa poświęcona zarządzaniu ekspresjami marki. Strona ta powinna być administrowana przez zespół zarządzania marką w Urzędzie Marszałkowskim, zespół ten powinien mieć głos decydujący we wszystkich wątpliwych przypadkach.

Województwo mazowieckie jako silna marka parasolowa – zanim zaczniemy promocję

Silna marka parasolowa województwa mazowieckiego powinna zunifikować turystykę, rolnictwo, produkcję oraz usługi. Wszystkie działające w województwie podmioty powinny odnosić z tej marki korzyści. Marka parasolowa pozwala wspierać wszystkie obszary aktywności regionalnej, publiczne, komercyjne i wykorzystywać tkwiący w niej potencjał synergii. Pozycja Mazowsza jako biznesowego centrum Polski i, jednocześnie, miejsce atrakcyjnego wypoczynku weekendowego i aktywnego powinna otrzymać dodatkową siłę konkurencyjną.

6.4. Mazowsze jako terytorialna marka regionalna

Mazowsze jest jednolite. To serce Polski, miejsce którego „polskość” nie była nigdy i przez nikogo kwestionowana. To stwierdzenie jest jednocześnie wadą i zaletą – z polsnością kojarzą się takie cechy jak fantazja, odwaga, umiejętność improwizacji, zdolność przetrwania, upór, gościnność, ale także (niestety) anarchia, bałagan, pańska pycha, słabe umiejętności współpracy, zaściankowość.

Mazowsze to także katolicyzm – jest (jak prawie cała Polska) regionem jednolitym wyznaniowo. Warto zresztą dodać, że samo pojęcie „zaścianka” jest nierozdzielnie związane z Mazowszem – w I Rzeczypospolitej blisko 25% mieszkańców należało do drobnej szlachty. Cechy Mazowsza wobec tego same komponują się w harmonijną całość i są łatwe do zakomunikowania, powstaje natomiast pytanie, czy są one atrakcyjne dla wybranych grup docelowych?

Wstępna próba personifikacji (zastosowania techniki „gdyby region był osobą – to jaką?”) prowadzi do wniosku, że Mazowsze jest pojedynczą osobą. Jeśli szukać tradycyjnej personifikacji byłby nią szlachcic na niewielkim folwarku. Osobą energiczną, podróżującą i potrafiącą robić interesy w całej Europie, kochającą swoją rodzinę, doceniającą wykształcenie i wysoko ceniącą swoją wolność. Osobą nieco anarchistyczną, która państwa nie lubiła i nie lubi, silnie identyfikującą się ze swoim najbliższym otoczeniem. Dostępne zespołowi badania, tradycja, a nawet obecny styl życia wskazują na „indywidualizm”, a nie „wspólnotę” czy „grupowość”.

Kolejnym elementem silnie obecnym w polskiej kulturze jest akulturacja. Wbrew, nazbyt prostym i nie do końca uzasadnionym poglądom, Polacy nie są rasistami, żywią natomiast silną nieufność do gett kulturowych. W Polsce zmieści się każdy (czarny, żółty, itp) byle był Polakiem/Polką. Mówiąc kolokwialnie: ma mówić po polsku, pić wódkę, kibicować piłkarzom i chodzić do kościoła. Ten fakt wymaga niezwykle ostrożnego operowania w sferze komunikacyjnej i promocyjnej, jest bowiem absolutnie niezgodny z obowiązującą „polityczną poprawnością”, kładącą nacisk na ochronę i autonomię grup mniejszościowych

Indywidualizm symbolizuje jednolitość – skoro można pokazać całość poprzez jedną osobę, to przekaz promocyjny powinien być budowany poprzez pokazywanie bogatej osobowości, a nie różnorodności czy grupowości.

Zespół wobec tego proponuje następujący charakter (osobowość) marki:

1. Indywidualizm i osobista odpowiedzialność (co oznacza, że materiały promocyjne powinny pokazywać ludzi);
2. Przedsiębiorczość i otwartość na wyzwania;
3. Umiejętność improwizacji i elastycznej reakcji;
4. Determinację – „słomiany ogień” to mit w biznesie;
5. Optymizm i siłę ludzkich charakterów (nigdy się nie poddajemy);
6. Przywiązanie do tradycji (tu rozważenia wymaga jak silnie nawiązywać – zwłaszcza w kontekście zagranicznym – do katolicyzmu), zespół wstępnie sugeruje, by podkreślać tolerancję;

Budowy natomiast wymaga poczucie dumy z tożsamości regionalnej i pozytywnego emocjonalnego stosunku do miejsca pracy i mieszkania – to również pokazuje konieczność wzmocnienia ekspresji marki „Mazowsze”.

6.5. Rekomendacje praktyczne do stosowania marki parasolowej

1. Mazowsze jako takie powinno mieć własne logo, nazwę, kolory i fonty.
2. Spółki, firmy, organizacje podległe i zależne powinny:
 - a) Mieć własne loga lub stosować warianty kolorystyczne loga głównego;
 - b) Obowiązkowo stosować kolorystykę SIW (także w logach), pierwszym krokiem powinno być zmodyfikowanie kolorystyczne logotypów według SIW;
 - c) Obowiązkowo stosować fonty z SIW;
 - d) W nazwach – tak szybko jak to możliwe (jeśli tak nie jest) powinny pojawić się słowo „mazowiecki / mazowiecka / mazowieckie”;
 - e) Bezwzględnie należy uporządkować system nazewniczy domen internetowych dla uzyskania wrażenia podległości / zależności. Podmioty zależne od UM nie powinny posługiwać się domenami pierwszego rzędu. Przykładowo – zespół uważa, że posługiwanie się adresem www.mazowieckie.com.pl przez Koleje Mazowieckie za błąd, takim samym błędem jest posiadanie domen www.mazowsze.pl oraz www.mazowsze.com.pl przez cybersquatterów. Zespół stanowczo zaleca podjęcie kroków zmierzających do przejścia tych domen, co w obecnym stanie prawnym nie powinno być problemem.
3. Firmy niezależne powinny mieć możliwość do korzystania z marki „Mazowsze” (może także w wersji „mazowiecka jakość”) w celu poparcia, wzmocnienia i dodatkowego promowania własnej, powiązanej z regionem, działalności.
 - a) Reguły licencjonowania powinny być jasne i dostępne;
 - b) Korzystanie z marki Mazowsze powinno wiązać się z wizerunkowymi korzyściami;
 - c) Zarządzanie marką powinno odbywać się on-line, na stronie – dla zainteresowanych powinny być dostępne wzory reklam, plakatów, oznakowania, itp.;
 - d) Mazowieckie firmy powinny być zachęcane do używania znaku, poprzez wspomnianą wyżej stronę www powinno być możliwe zadawanie pytań, uzyskiwanie porad i wskazówek w przypadkach wątpliwych.

7. Uniwersalne rozwiązanie kreatywne

MAZOWSZE – SERCE POLSKI (MAZOVIA – HEART OF POLAND)

7.1. Uzasadnienie wyboru

To rozwiązanie kreatywne jest oczywistym nawiązaniem, kontynuacją i rozszerzeniem stosowanej już komunikacji marketingowej – inwestycyjnej. Agencja Rozwoju Mazowsza posługuje się już sloganem „Business Heart of Poland”. Jak się wydaje ten slogan oparty jest na jednoznacznym, prawdziwym (biznesowym, geograficznym i historycznym) fundamencie i – pośrednio – zawiera obietnicę korzyści na przyszłość.

W tym przypadku rdzeń marki pochodzi od oczywistego faktu, że od kilkuset lat Mazowsze (wraz z Warszawą) jest jednoznacznym, najważniejszym, archetypicznym wręcz „polskim miejscem”. Skojarzenia historyczne są jasne i nie wymagają wyjaśnień. Mazowsze jest także liderem biznesowym – jest najlepiej rozwiniętym i najbogatszym regionem Polski. Przyciąga najwięcej inwestycji zagranicznych, PKB przekracza) – jako jedyne w kraju 70% unijnej średniej. Jest także centrum edukacyjnym kraju.

W sensie ponadgranicznym warto zwrócić uwagę na rolę Mazowsza jako węzła komunikacyjnego. Autostrada A1 i A2, Okęcie i planowane lotnisko w Modlinie, jedyne bezpośrednie połączenie lądowe z należącymi do strefy Schengen krajami nadbałtyckimi, czy wreszcie powszechne traktowanie regionu jako bramy na rynki wschodnie – to atuty, które można wykorzystać.

W tym ujęciu zespół czyni Mazowsze reprezentantem Polski – figurą retoryczną jest metonimia to jest województwo w miejsce kraju. Celem jest pokazanie, że polskie stereotypy to tak naprawdę zalety, a nie wady.

Kluczową natomiast metaforą jest serce. Mówiąc o sercu mamy prawie wyłącznie pozytywne skojarzenia: życie, uczucia, aktywność, wrażliwość, przedsiębiorczość („pracujemy z sercem”), a także, w aspekcie turystycznym, gościnność („serce na dłoni”), szczerość („co w sercu to na języku”)

Serce to także aspekt humanistyczny. Przez ostatnie kilkanaście lat Polacy udowodnili, że są pracoholikami Europy. Lubimy i potrafimy pracować, co więcej – pracujemy z sensem. Poprzez zalety Polaków jako pracowników można złagodzić słabości tzw. twardych uwarunkowań inwestycyjnych (infrastruktury, służby zdrowia, etc.). Serce to życie, charakter, entuzjazm, zdolność do poświęceń. Region z sercem to region żywy i otwarty.

W aspekcie kulturowym i tradycyjnym należy podkreślać, że Mazowsze jest niezniszczalne i odporne nawet na największe katastrofy. Polska i region podnosiły się zawsze po największych zawieruchach dziejowych. Ta siła i zdolność dostosowania się, przy zachowaniu ducha polskości jest jedną z najważniejszych determinant rozwoju Mazowsza.

Innym składnikiem jest specyficzny stosunek do pracy. Nie należy konkurować z Chińczykami – i tak nikt nie uwierzy, że jesteśmy, jako pracownicy, skrupulatni i dokładni jak roboty. Podkreślać należy dynamikę, zdolność do improwizacji, umiejętność modyfikowania procedur, elastyczność i gotowość do pracy w stresie. Dodać należy specyficzne umiejętności techniczne (Polska jako światowy lider programistów komputerowych) i łatwość adaptacji.

O jednolitości jako zalecie wspomniano w innym miejscu strategii – jak się wydaje w rozmowach z inwestorami należy wskazywać na brak wewnętrznych konfliktów kulturowych.

7.2. Rozwiązanie alternatywne

SERCE JEST TYLKO JEDNO

Zespół zaznacza przy tym, że hasło (niezależnie od wersji) nie może funkcjonować samodzielnie. Zdaniem zespołu hasło musi być zawsze powiązane z nazwą i logiem jako „tagline” (podpis) do loga, czyli np. „Mazowsze – Serce Polski”.

7.3. Piramida marki

Esencja/rdzeń	SERCE POLSKI
Osobowość (jest elementem podkreślającym rdzeń)	Mazowsze jest regionalnym liderem w nauce, edukacji, kulturze, biznesie, którego żywotność i dynamika pobudza aktywność całej Polski i jej sąsiadów
Wartości	Lider – najlepsze miejsce do nauki, edukacji, biznesu, kultury i sztuki; Dynamika – elastyczność, pracowitość, nastawienie na sukces; Stabilność – w otoczeniu biznesu, członkostwo w UE jako gwarancja; Okazje – tu można jeszcze zrobić rzeczy, które gdzie indziej są niemożliwe; Gościnność – Polskie serce na dłoni, może nie jest tu najpiękniej na świecie ale najmilej.
Ton głosu (sposób ujęcia)	Pełen wyobraźni; Żywy i bogaty (strona czynna!); Przekonywujący i pełen zaufania do samego siebie (pewny); Prawdziwy, autentyczny; Budzący zaufanie.

Zalety pomysłu	<p>Nawiązanie do praktyk już istniejących, możliwość kontynuacji i modyfikacji; Prostota – oparcie całej marki na jednym komunikacie chroni przed niespójnością; Zrozumiałość i uniwersalność – metafora jest czytelna powszechnie; Pozytywność – serce nie budzi żadnych negatywnych skojarzeń; Autentyzm – teza zawarta w haśle jest oczywiście prawdziwa; Uniwersalność – hasło nadaje się do promowania tak złożonego produktu jak region, nie zamyka żadnych opcji; Niemożność naśladownictwa przez inne regiony – „serca” nie da się przenieść i przestawić;</p>
Wady pomysłu	<p>Silne powiązanie z wizerunkiem Polski jako takiej – w przypadku pogorszenia się wizerunku kraju będzie następowała projekcja na region (vide ostatnie dwa lata); Konieczność przełamywania i tłumaczenia stereotypów za granicą („Polnische Wirtschaft”, Polak-leń); Stereotypy wewnątrz kraju (Warszawa i region jako pompa ssąca zasoby kraju); Słaby „call to action” (slogan jest bardziej informacyjny niż „aktywny”, zachęcający do akcji);</p>

VI. Strategia promocji inwestycyjnej

1. Analiza SWOT

Analiza SWOT to popularne i proste narzędzie analityczne, szeroko wykorzystywane także w marketingu terytorialnym. Pozwala na ocenę i analizę czterech elementów: silnych stron (STRENGTH), słabych (WEAKNESS), okazji (OPPORTUNITIES) i zagrożeń (THREATS) danego obszaru (miejsca).

Poniższa analiza powstała na podstawie dokumentów strategicznych województwa mazowieckiego (wyliczonych wcześniej) oraz badań własnych i konsultacji społecznych. Całość została oceniona przez zespół ekspertów tworzących strategię. Poniższa tabela zawiera opis sytuacji komunikacyjnej województwa – zespół wskazuje na czynniki, które – jego zdaniem – mogą być istotne w działaniach promocyjnych.

Zespół zwraca także uwagę na problem Warszawy – stolica pojawia się, co zabrzmi paradoksalnie, we wszystkich polach tabeli SWOT. Miasto stołeczne jest tak znaczące dla Mazowsza i tak wielowymiarowe, że różne aspekty pracy, życia i wypoczynku w stolicy pokazane zostaną w różnych kontekstach.

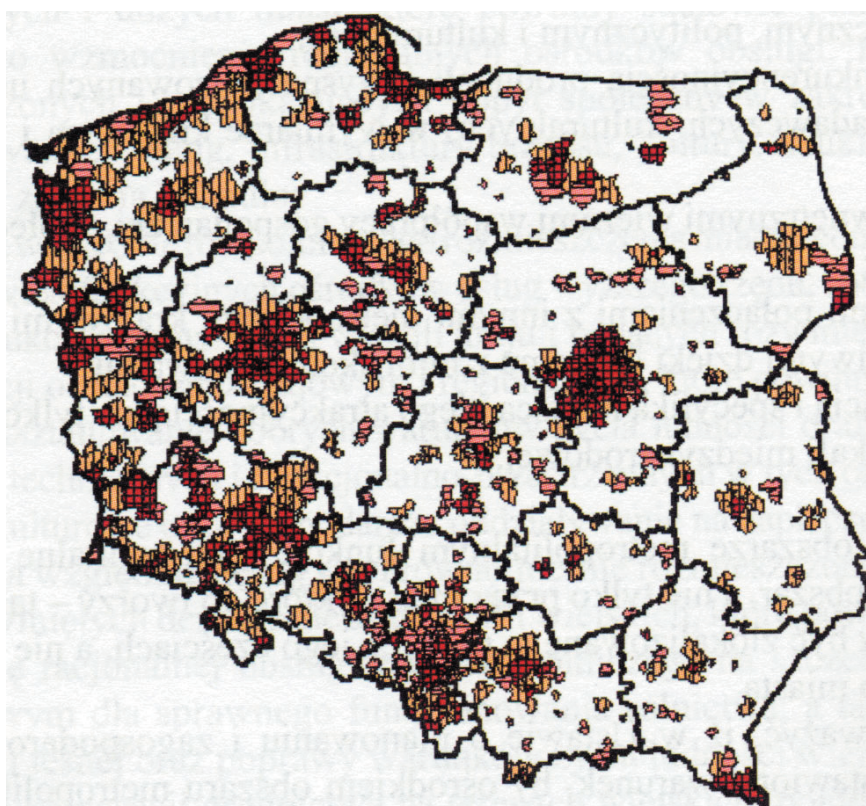
Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ■ pierwsze miejsce w kraju pod względem PKB 	<ul style="list-style-type: none"> ■ duża nierównowaga pomiędzy Warszawą (OMW) a wschodem województwa
<ul style="list-style-type: none"> ■ silna, nowoczesna baza przemysłowa (po restrukturyzacji) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ R&D skoncentrowane w Warszawie (względnie mało szkół wyższych poza stolicą)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Największa w Polsce ilość inwestorów zagranicznych – krajowy lider 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pracownicy wysokiej jakości głównie w Warszawie, duże żądania płacowe
<ul style="list-style-type: none"> ■ Dobra i rosnąca baza hotelowa w Warszawie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dużo terenów inwestycyjnych poza Warszawą
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bardzo dobra infrastruktura telekomunikacyjna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Słaba infrastruktura drogowa, złe powiązania wewnętrzne, brak autostrady do Warszawy
<ul style="list-style-type: none"> ■ zadowolenie obecnych inwestorów, brak odejść 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Duże „zatrudnienie socjalne” w rolnictwie
<ul style="list-style-type: none"> ■ duży budżet województwa 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wysokie bezrobocie na wschodzie i południu (Radom) województwa
<ul style="list-style-type: none"> ■ duży rynek (ilościowo i dochodowo) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Niewydolne Okęcie, opóźnienia w lotnisku w Modlinie
<ul style="list-style-type: none"> ■ Największy w Polsce ośrodek akademicki i badawczy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zaniedbania gospodarki wodno-ściekowej w całym województwie

GRUDZIEŃ 2007

■ Dużo wykwalifikowanych pracowników i kadry inżynierskiej	■ Przewaga informacji negatywnych w mediach
■ Główne lotnisko w Polsce	■ Warszawa jako „miasto nie do życia” (korki, przestępczość, drożyzna)
■ Własne koleje regionalne	■ Słaba (w aspekcie historycznym) polityka informacyjna
■ Niezłe otoczenie biznesu	■ Stereotypowe postrzeganie „warszawiaka” co się przenosi na region
■ Warszawa jako centrum kulturalne kraju (teatry, muzea, rozrywka), najlepsza w kraju	■ brak kluczowych (pierwszorzędnych) atrakcji turystycznych w regionie
■ Brak obciążenia przemysłem ciężkim i wydobywczym (hutnictwo, górnictwo)	■ Wielkomiejski styl życia – tylko Warszawa – reszta regionu to percepcyjna „czarna dziura”
■ Stałe budownictwo mieszkaniowe w OMW, rosnące zasoby	
■ Warszawa – ośrodek władzy politycznej i gospodarczej	
■ Największy rynek medialny	
■ Brak problemów z elektrycznością i wodą	
■ Polskie zagłębie owocowo-warzywne	
Okazje (możliwości)	Zagrożenia
■ Rozwój, na bazie potencjału R&D, przyszłościowych gałęzi gospodarki	■ Emigracja – odpływ młodych wykwalifikowanych pracowników za granicę
■ Rozwój usług na bazie edukacyjnej Warszawy	■ Wzrost kosztów pracy (zwłaszcza w regionie)
■ Ekologiczne rolnictwo (region jest czysty w porównaniu do innych regionów europejskich)	■ Duża nierównowaga wewnętrzna pomiędzy OMW a wschodem województwa
■ Kreowanie produktów regionalnych	■ Duża ilość „socjalnych” gospodarstw rolnych
■ Turystyka weekendowa, kwalifikowana, wypoczynek zdrowotny (SPA), turystyka konferencyjna na bazie hotelowej Warszawy i OMW	■ Zagrożenia protestami społecznymi w przypadku inwestycji (syndrom „NOMB – Not On My Backyard” czyli „Nie na moim podwórku”)

<ul style="list-style-type: none"> ■ Efektywne wykorzystanie środków unijnych na poprawę infrastruktury 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konkurencja zewnętrzna, zwłaszcza z Azji co może prowadzić do delokalizacji prostej produkcji
<ul style="list-style-type: none"> ■ Poszerzenie rynku – przez region prowadzi jedyne bezpośrednie połączenie lądowe do krajów nadbałtyckich UE, droga S8 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Słaba współpraca pomiędzy przemysłem (produkcją) a sektorem edukacyjno-naukowym
<ul style="list-style-type: none"> ■ Wejście do strefy Schengen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ działania komunikacyjne i konkurencyjne ze strony innych regionów
<ul style="list-style-type: none"> ■ Euro 2012 jako impuls do szybszych inwestycji infrastrukturalnych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ słaba współpraca pomiędzy województwem a Warszawą w dziedzinie promocji i komunikacji
<ul style="list-style-type: none"> ■ Niniejsza strategia komunikacji marketingowej 	

Rejony o najwyższym poziomie rozwoju lub dynamice rozwojowej (1994-2003)



źródło: Studia Regionalne i Lokalne. Wydanie specjalne tom II – 2006. Zaktualizowana koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju. Str. 98.

Inne metody analityczne – benchmarking

Zespół tworzący strategię doszedł do wniosku, że w przypadku woj. mazowieckiego celowe powinno być sięgnięcie do benchmarkingu jako metody analitycznej opartej na porównywaniu ważnych cech strukturalnych i funkcjonalnych terytorium z innym – uznawanym za ważne, przodujące czy wyróżniające się z jakichkolwiek powodów. Zespół zaleca w tym kontekście skorzystanie z doświadczeń regionu partnerskiego tj. kraju Saksonii-Anhalt (Sachsen-Anhalt). Materiały promocyjne i sposób prowadzenia komunikacji marketingowej przez ten land są uważane w branży za bardzo solidne i godne (w granicach możliwości) do naśladowania.

2. Analiza grup docelowych w aspekcie inwestycyjnym

2.1. Pojęcie targetu (grupy docelowej)²¹

W sensie definicyjnym uznaje się, że są dwa kluczowe wyróżniki odpowiedniego targetu:

1. Grupa musi się dać zidentyfikować i określić według mierzalnych kryteriów (w marketingu masowym najczęściej stosuje się kryteria socjodemograficzne – wiek, płeć, dochód, wykształcenie, miejsce zamieszkania oraz psychograficzne, związane ze stylem życia);
2. Grupa musi być wystarczająco liczna, by uzasadnić nakłady (środki) przeznaczone na zdobycie jej uwagi, akceptacji i przekonanie do pozytywnej, na rzecz nadawcy, decyzji.

Kluczowym problemem w praktyce marketingowej jest „liczba”. Nie mierzy się jej ilością członków, a bardziej posiadanymi zasobami, o które konkuruje nadawca informacji marketingowej. Oznacza to, że „grupa”, w niektórych, skrajnych, przypadkach może wręcz liczyć jedną osobę (np. prezes linii lotniczej). Z drugiej strony odbiorcami promocji mogą być grupy masowe – np. wszyscy mieszkańcy województwa mazowieckiego. Ta uwaga jest niezbędna by wskazać, że sprawne wykonywanie komunikacji marketingowej nie może być oparte na jednym narzędziu, zawsze wymagane będzie dopasowanie sposobu komunikacji ofert do wykształcenia, sposobu życia, konsumpcji mediów, występujących w danej grupie docelowej. Dokładna analiza grup docelowych służy do tego, by nadawca komunikatu promocyjnego mógł stwierdzić „wiem do kogo mówię”.

Z tego stwierdzenia wynika także ważna dyspozycja dla wytycznych kreatywnych – przekaz promocyjny i wizerunek nadawcy ma być taki, by podobał się ODBIORCY, a nie nadawcy.

²¹ „Target group” czyli grupa docelowa jest terminem marketingowym, który uległ już spolszczeniu. Często dyskutuje się o „targacie”, „dla targetu”, itp., dlatego w niniejszym dokumencie słowa te będą używane zamiennie.

Wiedza o grupach docelowych jest absolutnie najważniejsza w kontekście komunikacyjnym. Dobrze opisany target warunkuje jednoznaczne decyzje dotyczące rodzaju komunikatu, typu mediów (wehikułów), ale również wskazanie, jak budować konkretny komunikat promocyjny tak, by stał się interesujący i jednocześnie skuteczny w kontekście założonego celu działań promocyjnych. Warto również pamiętać, że komunikacja jest, lub przynajmniej powinna być, dwustronna. Target, odpowiednio zmotywowany, może dostarczyć nadawcy informacji, które skłonią go do zmodyfikowania swojego marketing mix tak, by lepiej zaspokajać potrzeby grup docelowych.

W praktyce, w aspekcie inwestycyjnym województwo mazowieckie, powinno kierować się do trzech grup docelowych, dysponujących zasobami inwestycyjnymi:

- Grupa wewnętrzna. Są to obecni mieszkańcy województwa, którzy już prowadzą działalność gospodarczą lub planują jej podjęcie. Cele – w przypadku tej grupy docelowej – są jednocześnie defensywne i ofensywne. Cel defensywny (obronny) to podejmowanie takich działań, które utwierdzą target w przekonaniu, że warto tutaj robić interesy i nie warto wynosić się gdzie indziej.
- Grupa zewnętrzna I. Są to mieszkańcy innych regionów Polski, również tacy, którzy już prowadzą działalność gospodarczą lub planują jej podjęcie. Cel w przypadku tej grupy odbiorców jest ofensywny – należy podejmować takie działania, które skłonią ich do przeniesienia lub uruchomienia swojej działalności w województwie mazowieckim. W tym przypadku promocja „miejsca” zaczyna być znacząca.

W obu tych przypadkach konkurencja o zasoby ma raczej wymiar krajowy, chociaż w przypadku dużych firm polskich już pojawiają się tendencje do eksportu kapitału za granicę. Warto wskazać, że w przypadku obu powyższych grup materiały mogą być tworzone i rozpowszechniane po polsku, bez niepotrzebnych prób budowy przekazu obcojęzycznego, nawet firmy zagraniczne działające w Polsce z reguły zatrudniają polskojęzyczny personel. Znaczenie języków obcych może być istotniejsze w procesach obsługi, a nie komunikacji marketingowej.

- Grupa zewnętrzna II. Są to możliwi (potencjalni) inwestorzy zagraniczni. Dotarcie do tej grupy wymaga specjalnych narzędzi marketingowych. W tym przypadku masowa reklama medialna jest mniej skuteczna, trzeba dokładnie dobierać media o ponadprzeciętnym prestiżu i dotarciu do grupy docelowej. Istotny jest także marketing bazodanowy i indywidualizowane oferty.

W syntetycznym ujęciu, najprostszym kryterium rozróżnienia grup docelowych będzie podział geoeconomiczny. „Mówić” będziemy do osób (firm) posiadających zasoby, ale mieszcących się (mieszkających/działających) w określonych regionach geograficznych. W sensie sposobu wykonywania działań komunikacyjnych w niniejszej strategii zespół proponuje spojrzenie od drugiej strony – co i w jaki sposób może zaoferować województwo w kontekście techniki (sposobu) podejmowania decyzji inwestycyjnych.

CEL DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH

Stworzenie, kształtowanie i stałe podtrzymywanie wizerunku Mazowsza jako regionu (województwa) atrakcyjnego gospodarczo, miejsca w którym warto inwestować i w którym – po zainwestowaniu – będzie się dobrze pracowało i żyło

Grupa wewnętrzna mieszkańcy i firmy działające w regionie	Grupa zewnętrzna I biznes istniejący i planowany Polska	Grupa zewnętrzna II potencjalni inwestorzy zagraniczni
--	--	--

Trzeba wyraźnie stwierdzić, że powyższy podział targetu oznacza, że trzeba inaczej formułować komunikaty, inaczej będzie budowanych zasięg (Reach) w każdej z tych grup, inny będzie także sposób dotarcia (szeroko rozumiane media).

Niniejsza strategia zawiera wytyczne kierunkowe dotyczące działań, które należy podejmować w stosunku do każdej z wyżej wymienionych grup. Zespół zaznacza jednak, że w każdym przypadku, po przeprowadzeniu kampanii promocyjnej należy przeprowadzić dokładne analizy (tzw. posttesting), aby ocenić skuteczność i celowość stosowanych narzędzi. To ostrzeżenie zespół uznał za niezbędne – z doświadczeń jego członków wynika, że kampanie terytorialne dość często nie przewidują w budżecie koniecznych wydatków analitycznych co powoduje, że zdarza się powielanie błędów w doborze mediów i wydatki „na nosa”.

2.2. Kim są polscy przedsiębiorcy

Polscy przedsiębiorcy, w stosunku do ogółu populacji, wykazują interesujące cechy, które należy brać pod uwagę przy planowaniu komunikacji marketingowej. Po pierwsze wśród przedsiębiorców przeważają mężczyźni (ok. 65/35%), jednakże, w kontekście międzynarodowym zważyć należy na bardzo duży odsetek kobiet wśród przedsiębiorców. Analizy genderowe (feministyczne) wskazują na istnienie tzw. szklanego sufitu w korporacjach, który zamyka kobietom drogę do kariery. Polki na ten sufit reagują niezwykle – raczej nie walczą o formalne równouprawnienie (ruch feministyczny jest u nas dość słaby), ale po prostu zakładają własne biznesy²². W aspekcie komunikacyjnym (zwłaszcza graficznym i wizualnym) należy, jak można wnosić, podkreślać biznesową przyjazność regionu dla kobiet.

Pod względem wiekowym, co dość oczywiste, liczna jest grupa osób w wieku 30-45 lat (ok. 1/3 populacji przedsiębiorców). Jest to o tyle istotne, że osoby w tym wieku należą generalnie do tzw. prime targetu działań reklamowych, co więcej zmienne psychograficzne wskazują, że są to ludzie, bardziej niż przeciętnie, nawet wśród przedsiębiorców, skłonni do ryzyka. Pod względem wykształcenia polscy przedsiębiorcy to: 35-37% średnie i ok 35% wyższe i niepełne wyższe (bardzo wiele osób rozpoczyna działalność gospodarczą w czasie studiów i ich formalnie nie kończy, jednakże osoby z 2-3 letnim stażem akademickim powinny być traktowane jako osoby z wykształceniem wyższym). W sensie komunikacyjnym oznacza to, że oferty mogą być bardziej skomplikowane, dłuższe, zawierające odniesienia natury fachowej.

²² Wprawdzie wykracza to poza zakres niniejszej strategii ale zespół pragnie zwrócić uwagę, że aktywizacja kobiet na rynku pracy powinna raczej (w powyższym kontekście) iść w kierunku wspierania ich własnych firm.

Przedsiębiorcy wyrażają wyższą niż przeciętna w Polsce satysfakcję ze swojej sytuacji materialnej.

Większość przedsiębiorców stwierdza, że zna jakiś język obcy (85%), jednak do biegłej znajomości przyznaje się w Polsce zaledwie 13% przedsiębiorców, można jednak założyć, że te dane są w województwie mazowiecki lepsze niż przeciętne.

Według raportu IPSOS z 2005 roku, 85% polskich przedsiębiorstw ma dostęp do internetu. Inne dane jednakże wskazują, że jest to liczba zaniżona, głównie ze względu na małe, jednoosobowe firmy handlowe i usługowe (bazary) oraz małe gospodarstwa rolne. Dla celów promocyjnych można założyć, że dostęp do internetu jest powszechny.

Firmy wskazują na następujące korzyści z dostępu do sieci:

- Całodobowy dostęp do informacji i usług – 58,2%
- Oszczędność czasu w zbieraniu informacji – 55,2%
- Odnajdywanie niezbędnych informacji i usług – 40,6%
- Niższe koszty zdobywania informacji – 34,7%
- Informacje, usługi dostępne bezpłatnie – 34,1%
- Łatwiejszy dostęp do informacji – 32,7%
- **Łatwiejszy dostęp do instytucji, urzędów – 22,3% (!)**

Jak wynika z powyższego – dla firm internet jest ciągle głównie kanałem informacyjnym, a nie transakcyjnym, ale ze względu na jego powszechność winien być mocno wykorzystywany

2.3. Proces podejmowania decyzji inwestycyjnej

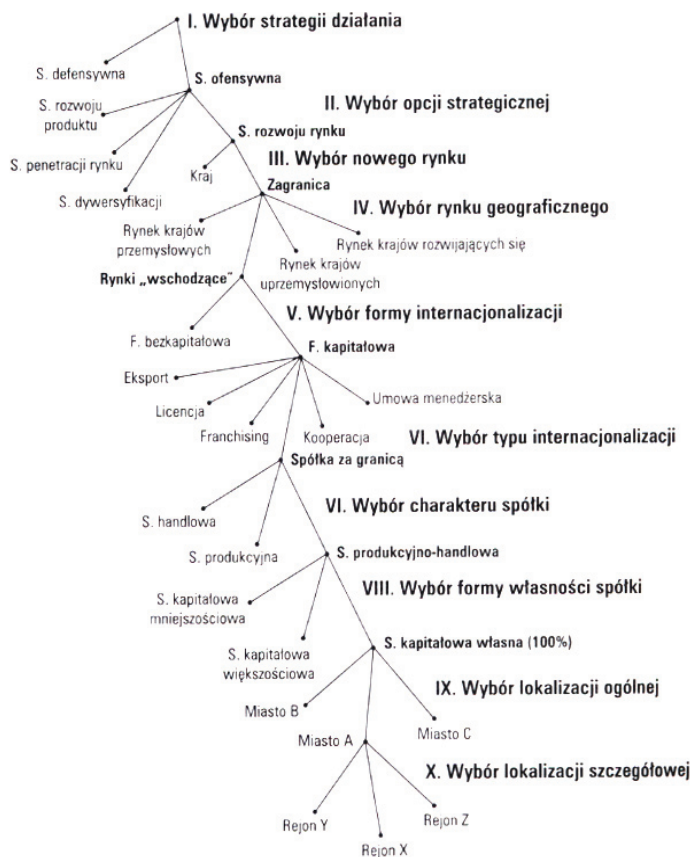
Cała literatura marketingowa wskazuje, że proces podejmowania decyzji inwestycyjnej jest wysoce racjonalny, ma postać rozszerzonego rozwiązywania problemów. Ten sposób podejmowania decyzji występuje w dwóch przypadkach:

- Gdy oferowany produkt (w tym przypadku wydatek inwestycyjny) jest drogi (kosztowny), a zakup jest spostrzegany jako ryzykowny z powodu złożoności oferty;
- Gdy oferowany produkt wpływa na wizerunek inwestora (nabywcy).

Inaczej mówiąc, oprócz poszukiwania informacji inwestor zastanawia się, czy zakup (inwestycja) w danym miejscu wpłynie na jego reputację, jeśli tak to w jakim kierunku (pozytywnie/negatywnie). Warto wskazać, że zła reputacja „miejsca” (*vide* – ostatnie działania medialne przeciw Chinom) może spowodować, że w ogóle nie zostanie uruchomiony proces analityczny.

Rozszerzone rozwiązywanie problemów przebiega w następujących etapach:

- Rozpoznanie problemu
- Poszukiwanie informacji
- Dokonanie oceny alternatywnych rozwiązań
- Inwestycja (wydatek na zakup terenu, środków produkcji, rekrutację personelu, itd.)
- Dokonanie oceny funkcjonowania inwestycji
- Informacje zwrotne (utrzymać, rozwinąć, wygasić, rekomendować innym lub nie).



Szczegółowe dalsze decyzje:

- Decyzje technologiczne – co produkować i jaką metodą?
- Decyzje zaopatrzeniowe – w oparciu o jakie komponenty produkować?
- Decyzje organizacyjne – jak zorganizować spółkę?
- Decyzje kadrowe – ilu i jakich pracowników zatrudnić?
- Decyzje marketingowe – na jaki rynek się orientować?
- Decyzje technologiczne – co produkować i jaką metodą?

Graf z: A. Szromnik, op.cit

Jak widać z powyższego grafu proces decyzyjny inwestora jest niezwykle skomplikowany i wymaga wsparcia ze strony oferenta na prawie każdym etapie. Warto przy tym dodać, że graf wskazuje tylko tzw. uwarunkowania twarde. Pamiętaj jednak trzeba, że liczą się także tzw. uwarunkowania miękkie/słabe.

2.4. Uwarunkowania inwestycyjne

Uwarunkowania „twarde”	Uwarunkowania „słabe”
1. Liczby i fakty	1. Krajobraz
2. Względy ekonomiczne na poziomie zakładu	2. Poziom życia
3. Ilościowa oferta siły roboczej	3. Atmosfera miasta (najbliższego otoczenia)
4. Stopień kwalifikacji (oferta jakościowa siły roboczej)	4. Oferta kulturalna w zasięgu
5. Poziom zarobków	5. Możliwości spędzenia wolnego czasu
6. Dostępność terenów pod inwestycje przemysłowe	6. Możliwości kształcenia się (szkoły, kursy, oferta dla pracujących i dorosłych)
7. Zbyt i transport	7. Szkoły i przedszkola
8. Ceny zakupu terenów i koszty ich użytkowania	8. Opieka nad dzieckiem
9. Zaopatrzenie w energię i jej koszty	9. Czyste środowisko naturalne
10. Możliwości dokupienia gruntu	10. Bezpieczeństwo publiczne
11. Bodźce i ulgi podatkowe	11. Możliwość dokonywania zakupów
12. Pomoc finansowa z budżetów publicznych	12. Standardy technologiczne (internet/sieć komórkowa, WiFi)
13. Bezproblemowy transfer zysków do spółki rodzinnej	
14. Ogólne warunki polityczne i społeczne	
15. Stabilizacja społeczna i porządek prawny	

Powody odmienności kryteriów są oczywiste, natomiast ich znaczenie jest różne. W przypadku całościowego przeniesienia działalności istotniejsze stają się czynniki „słabe” – całość „życia” firmy w tym jej szefowie i menedżerowie, przenosi się na nowe miejsce.

Uwaga! Nie gra tu roli czynnik wielkości ani pochodzenia firmy, a jej wewnętrzna polityka i praktyki – czy zarząd dba bardziej czy mniej o ludzi. Czynniki „słabe” to punkt styku oferty inwestycyjnej i turystycznej, przynajmniej w aspekcie analitycznym – mówiąc kolokwialnie „coś trzeba robić po 17.00”

Zespół, w tym kontekście, zwraca uwagę na znaczenie odpowiedniej oferty kulturalno-rozrywkowej dla przyciągnięcia inwestorów. Jej słabość była często podkreślana w badaniach jakościowych jako ważna przyczyna sprawcza odstrasżająca od inwestowania w danym miejscu.

2.5. Badania

Zespół metodą CATI zanalizował czynniki, które (zdaniem inwestorów) wpływają na podjęcie decyzji inwestycyjnej²³. Inwestorzy wskazywali, że największe znaczenie mają następujące czynniki:

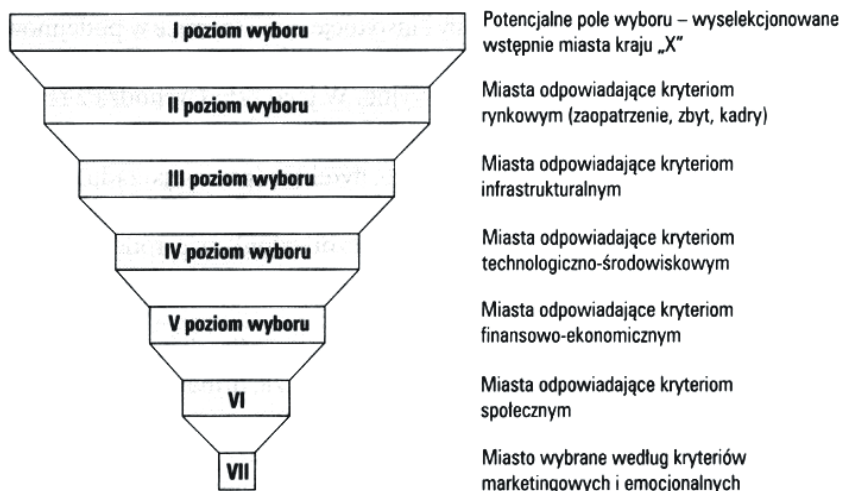
1. Lokalizacja. Ta jest ważna właściwie dla wszystkich respondentów
2. Koszty eksploatacji bieżącej – jak wyżej;
3. Lokalne podatki i opłaty, także ulgi finansowe;
4. Pomoc ze strony władz lokalnych – tu już odpowiedzi były mniej jasne;
5. Promowanie „mojej działalności” przez samorząd – tu także odpowiedzi były mniej jasne;
6. Ulokowanie firm o podobnym profilu – uznane za mniej istotne;
7. Możliwość pozyskania kooperanta – dość ważne;
8. Bliskość tras międzynarodowych – ważne;
9. Bliskość granicy – brak wyraźnych wskazań;
10. Przygotowana infrastruktura – bardzo ważne;
11. Kadra zarządzająca (dostępność) – ważne;
12. Zasoby pracowników wykwalifikowanych – ważne;
13. Możliwość przygotowania pracowników – niejasne;
14. Marka regionalna – dość ważna;
15. Inne czynniki – miękkie – całkowicie nieważne(!).

Porównanie analizy ilościowej i jakościowej w przypadku polskich przedsiębiorców pokazuje, że do właścicieli i zarządów nie do końca dotarła informacja, że ludzie nie będą pracowali byle gdzie. Z jednej strony postrzegają oni konieczność pozyskania odpowiedniej kadry, z drugiej „nie widzą”, że ta kadra zwraca uwagę na inne czynniki decyzyjne. W badaniach jakościowych kilka razy wskazywano nam, że przeprowadzka firmy, w pełni uzasadniona czynnikami twardymi okazywała się kompletną klęską ze względu na czynniki miękkie – po prostu kluczowi pracownicy przechodzili do innych firm, których lokalizacja była atrakcyjniejsza z powodów „miękkich”. Zrozumienie, że teraz „jest czas pracowników, a nie pracodawców” jeszcze nie jest powszechne. Zdaniem zespołu oznacza to, że w komunikacji można wskazywać na ten czynnik, podkreślając pośrednio znaczenie elementów „słabych”.

²³ Badanie przeprowadzono na 200 podmiotach, szczegóły w aneksie

Zespół jest zdania, że niespójność informacji pozyskanych z badań ilościowych i jakościowych może dowodzić, że szybko nastąpi zmiana trendu – badania jakościowe często sygnalizują coś, co pojawi się w badaniach ilościowych. Niemniej – oznacza to konieczność dalszego dokładnego obserwowania sytuacji.

W przypadku inwestorów zagranicznych dochodzą dodatkowe czynniki decyzyjne.



Graf z: A. Szromnik, op.cit

Ten z kolei graf wskazuje na niezwykle istotność tzw. krótkich list, czyli „potencjalnego pola wyboru”. Zespół zaleca zważyć, że w procesie wyboru potencjalnej lokalizacji selekcja wstępna nie odbywa się na podstawie w pełni racjonalnych kryteriów. Na samym początku będzie się liczył image (wizerunek) miasta.

2.6. Podsumowanie potrzeb grup docelowych

CEL DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH		
Stworzenie, kształtowanie i stałe podtrzymywanie wizerunku Mazowsza jako regionu (województwa) atrakcyjnego gospodarczo, miejsca w którym warto inwestować i w którym – po zainwestowaniu – będzie się dobrze pracowało i żyło		
Grupa wewnętrzna mieszkańcy i firmy działające w regionie	Grupa zewnętrzna I biznes istniejący i planowany w Polsce	Grupa zewnętrzna II potencjalni inwestorzy zagraniczni
POTRZEBY: <ul style="list-style-type: none"> ■ podtrzymanie aktywności firm istniejących (rozwój, pączkowanie) ■ zakładanie nowych firm ■ aktywizacja społeczna lokalnych firm ■ atrakcyjne miejsce do życia ■ dobre miejsce do prowadzenia biznesu 	POTRZEBY: <ul style="list-style-type: none"> ■ lepsze warunki do inwestowania niż w innych regionach (realne i emocjonalne) ■ dostępność informacji o uwarunkowaniach twardych ■ dostępność informacji o uwarunkowaniach miękkich 	POTRZEBY: <ul style="list-style-type: none"> ■ informacje twarde ■ informacje miękkie ■ informacja o jakości obsługi ■ otoczenie biznesu ■ szersza informacja o rynkach zbytu ■ oferty indywidualne (specjalne) ■ aspekt językowy

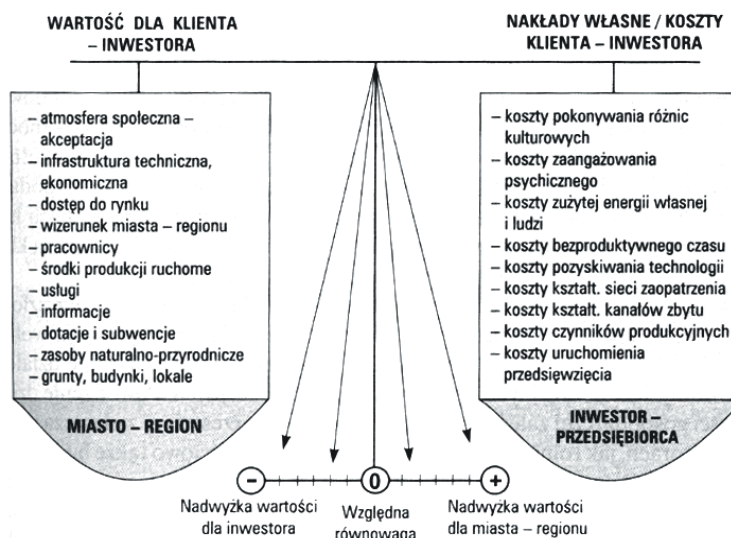
Niezależnie jednak od powyższych rozważań należy wskazać, że każdy nadawca informacji marketingowej musi szczególnie zadbać o tzw. multiplikatorów. Ta specyficzna grupa odbiorców promocji jest rozproszona, w zasadzie „multiplikatorem” jest każdy kto rozpowszechnia swoją opinię o danej marce (w tym przypadku terytorialnej). Jednakże, z praktycznego punktu widzenia, chodzi o ludzi i instytucje, mające wpływ na postępowanie innych mocą swego autorytetu, wpływów, ciężaru gatunkowego oraz zasięgu działania. Multiplikatorzy to inaczej twórcy opinii (opinion leaders). Należą do nich przede wszystkim dziennikarze (w przypadku inwestycji – pracujący w działach gospodarczych i wyspecjalizowanych mediach ekonomicznych, w przypadku turystyki – pracujący w działach turystycznych i wyspecjalizowanych mediach „podróżniczych”), redaktorzy, politycy, menedżerowie, wielcy przedsiębiorcy (zwłaszcza aktywni w organizacjach biznesu), politycy, działacze związkowi, wysocy rangą duchowni i inni, których zdanie może się stać opinią obiegową.

Grupa liderów opinii musi zostać zidentyfikowana, stale monitorowana oraz indywidualnie traktowana przez dział zajmujący się realizacją strategii promocyjnej. W przypadku tej grupy raczej zawodzą klasyczne mechanizmy reklamowe, liczy się PR, kontakty osobiste, marketing bezpośredni oraz zarządzanie wydarzeniami.

3. Drabina korzyści

Określenie „drabiny korzyści” pokazuje w jaki sposób podstawowe cechy marki terytorialnej wpływają na postrzeganie jej przez inwestora. W tym miejscu warto wskazać, że marka terytorialna oferuje sama „miejsce” oraz spełnia standardy branżowe. Marka terytorialna jako taka nie zajmuje się poszczególnymi ofertami (projektami).

Drugim ważnym ograniczeniem w formułowaniu drabiny korzyści jest zasada równowagi korzyści.



Graf z: A. Szromnik, op.cit

Jak wynika z powyższego rysunku oferowane przez region korzyści mają charakter zarówno emocjonalny jak i racjonalny.

Korzyści racjonalne (II stopnia – wyjaśnienie niżej) są jasne – region powinien się prezentować jako taki, w którym dla się dobrze pracować i ciekawie odpoczywać. Pozostaje pytanie jak sformułować kluczową korzyść emocjonalną? Zespół sugeruje „bezpieczeństwo”, to jest takie opisywanie regionu, żeby podkreślić kluczową zaletę dla obecnego inwestora – „tu się nie ryzykuje”.

Proponowana drabina korzyści:

Korzyść emocjonalna inwestora ↑	Miejsce w którym można bezpiecznie „zostawić swoje pieniądze” we wszystkich 5 wymiarach ²⁴ (tu się osiąga wyniki, tu się zarabia, tu jest szybko, inwestowanie tutaj nie sprawia kłopotów społecznych /to nie Birma czy Chiny/, inwestowanie tutaj nie sprawia kłopotów psychologicznych /tu się dobrze czuję/).
Korzyść racjonalna inwestora ↑	Tu (na Mazowszu) można dobrze pracować (otoczenie biznesu jest właściwe i przyjazne) oraz – po pracy – ciekawie odpoczywać (wielkie miasto dla jednych, przyroda dla drugich)
Korzyść regionu (miejsca) ↑	Bogaty w propozycje region, gdzie prawie każdy ²⁵ projekt znajdzie swoje miejsce i gdzie zadbano o całość oferty regionu oraz spełnienie standardów branżowych.
Cechy regionu (baza)	Największy w Polsce, serce Polski (lotnisko, Warszawa), tranzyt do krajów bałtyckich, dużo atrakcji typu weekendowego, znakomita baza edukacyjna, niskie bezrobocie, najsilniejszy gospodarczo w Polsce, dużo inwestycji zagranicznych co oznacza doświadczenie i pamięć instytucjonalną, przedsiębiorczy i otwarty na nowości, szybka poprawa infrastruktury.

Zespół doszedł do wniosku, analizując bogactwo oferty Mazowsza, że – być może – należy zastosować nie jedno, a kilka specjalizowanych haseł promocyjnych skierowanych do różnych grup docelowych. Nie jest to rozwiązanie gorsze od jednego hasła, a inne. Jednakże, by takie rozwiązanie mogło być wprowadzone z sukcesem, niezbędne jest uprzednie wykreowanie i wprowadzenie silnego, wizualnego systemu identyfikacji. Jeśli Mazowsze będzie miało dobre logo, własne fonty, dokładnie zdefiniowaną kolorystykę i schematy wizualne, różne hasła mogą się obronić, a nawet być bardziej sensowne od jednego tagline. Niemniej zespół podkreśla, że polityka różnych haseł **oraz – jednocześnie – braku identyfikacji wizualnej to droga do porażki.**

²⁴ Wymiary ryzyka za: L. de Chernatony, Marka, Wyd. GWP 2003, s. 240.

²⁵ „Prawie każdy” jest istotnym określeniem, powinno być jasne, że pewne działania inwestorskie nie są mile widziane, lista wyłączeń powinna być krótka i racjonalnie uzasadniona.

4. Specjalizowana propozycja kreatywna

BĘDZIESZ ZBUDOWANY

Uzasadnienie pomysłu

Za kluczowe zespół tworzący kreację uznał, że powinna być ona oparta na jednym hasle skierowanym do targetu inwestorów. W sytuacji odświeżenia marki (relaunch), związanym z nową identyfikacją, jest to rozwiązanie standardowe – oparcie komunikacji na jednym hasle gwarantuje, że będzie ona jasna, przejrzysta, zrozumiała i komunikatywna. Oznacza to łatwość budowy zasięgu przy zachowaniu spójności przekazu.

Cechy hasła sprzyjające wyborowi

1. Prostota – hasło jest proste i przejrzyste, aczkolwiek nie prostackie; zaletą hasła jest także jego skrótość (lakoniczność) – ma ono zaledwie 2 słowa;
2. Pozytywność – zgodnie z marketingowymi regułami hasło zawiera pozytywne przesłanie, trudno pomyśleć cokolwiek złego o „byciu zbudowanym”, nie użyto w nim negacji (zaprzeczeń) ani negatywnych sformułowań (zastrzeżeń), warto dodać, że odwołanie w formie do ambiwalencji czasowej tj będziesz – zbudowany, powoduje brak negatywnej reakcji na proces budowy;
3. Autentyzm – hasło przystaje do strategii marketingowej Mazowsza, która oparta jest o sprzedaż informacji o ofertach i tym samym pozyskiwanie zasobów – hasło kreuje pozytywny stereotyp;
4. Pojemność – hasło pozwala na swobodną (łatwą) konkretyzację w grafice i body copy – eksponowanie walorów Mazowsza będzie stosunkowo łatwe. Z drugiej strony samo hasło nie jest zbyt specyficzne, nie zamyka zbyt wielu możliwych pól skojarzeniowych;
5. Potencjał językowy – wykorzystanie porzekadła pozwala na wskazanie specyfiki produktu co więcej – a jest to dzisiaj jest niezbędne w komunikacji marketingowej – udowadniamy, że nie jesteśmy śmiertelnie poważni, nie naruszając logiki produktu. Porzekadło niesie poza tym pewne rozchwianie znaczeń – może być odczytane dosłownie i w przenośni – daje to poszukiwany element ekstrawagancji;
6. Spoistość – hasło obejmuje w syntetycznym skrócie wszystkie zalety Mazowsza i może służyć konkretnym prezentacjom produktowym – może być używane na wszystkich rynkach;
7. Polskość – nie mamy do czynienia z kalką (przeniesieniem hasła z zagranicy) lub hasłem zbyt ogólnym, pokazujemy także, że jesteśmy wrażliwi na urodę polszczyzny.

Zdaniem zespołu hasło promocyjne spełnia także wymagania adekwatności (odpowiedniości) to jest „pasuje” do produktu. Hasło nie jest geograficzne, dlatego powinno być zawsze prezentowane łącznie ze słowem „Mazowsze” jako rodzaj podpisu (tagline). Z drugiej strony zespół uważa także, że hasło może służyć długo promocji Mazowsza, bez konieczności jego modyfikowania czy odrzucenia w przypadku promocji produktowych, dotarcia do nowych rynków czy grup docelowych.

Zespół zauważą także jego słabość – wykorzystanie idiomu utrudnia jego recepcję w językach obcych. Przy tłumaczeniach prawdopodobnie niezbędne będzie użycie omówień, lub też hasło będzie brzmiało prościej – nie będzie przenosiło podwójnych znaczeń (to jest będzie miało mniejszy potencjał językowy). Zespół jednak uznał, że te zastrzeżenia nie są znaczące w kontekście grup docelowych i samego produktu. Mazowsze leży na terenie Polski, a jego oferta będzie kierowana głównie do nabywców już zorientowanych w relacjach krajowych. Nawet w przypadku nabywców czy innych zainteresowanych z zagranicy, na przykład – grunt (teren) pod inwestycje będzie leżał w Polsce. Tym samym silnie akcentowana polskość w warstwie słownej jest uzasadniona. Zalety zdecydowanie przeważają nad wadami.

Za słabość uchodzić może brak „call to action” (wezwanie do działania) – hasło w rzeczy samej nie mówi wprost, ani w sposób zawołany, co potencjalny nabywca ma zrobić. Jednak – w obliczu pierwszego (wizerunkowego) – etapu kampanii jest to zdecydowanie zaleta, a nie wada. Poza tym hasło „przechodzi” w pewnym sensie nad etapem „wezwania”, pokazując od razu pozytywny rezultat właściwej, tj. przychylniej dla Mazowsza decyzji.

5. Kluczowe rozwiązania dla strategii komunikacyjnej

Według Ph. Kotlera dane miejsce, aby osiągnąć sukces musi zrealizować 6 fundamentalnych zadań:

1. Określić swoje otoczenie i zajmowane w nim miejsce,
2. Zrozumieć potrzeby, pragnienia i zachowania określonych grup odbiorców,
3. Określić realistyczną wizję – czym dane miejsce ma być,
4. Stworzyć skuteczny plan działania prowadzący do urzeczywistnienia się wizji,
5. Zbudować wewnętrzną platformę porozumienia i współpracy oraz efektywnej organizacji,
6. Oceniać osiągnięte rezultaty na każdym etapie pod kątem realizacji planu działania²⁶.

Punkty 1,2 i 3 z powyższych zadań zostały określone we wcześniejszych miejscach strategii, niniejszy rozdział poświęcony jest punktowi 4, co wypełnia całość wymagań dla strategii promocyjnej.

Zadania 5 i 6 należą już bezpośrednio do instytucji wdrażającej strategię i stosownych w niej komórek. Zespół natomiast wskaże nadające się do oceny sukcesu grupy mierników zgodnie z poniższym „puzzle” marketingu terytorialnego.

Zespół pragnie raz jeszcze podkreślić, tym razem ściśle w strategii inwestorskiej, że proces zarządzania marką „Mazowsze” powinien być maksymalnie scentralizowany. Samodzielna identyfikacja Agencji Rozwoju Mazowsza (ARM) buduje wizerunkową niespójność regionu, identyczny problem występuje w przypadku samodzielnych działań gmin i powiatów a także oferentów niezależnych.

²⁶ Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, Marketing places, Free Press, New York 1993.

W tym drugim przypadku możliwości ujednoczenia wyglądu ofert oraz sposobów pozyskiwania inwestorów są oczywiście dużo mniejsze. Niemniej – skuteczne działania edukacyjne oraz wspierające ze strony UM mogą doprowadzić w rozsądnym okresie kilku lat do zafunkcjonowania marki Mazowsze jako silnego wsparcia ofert na niższym szczeblu. Zespół oczywiście deklaruje współpracę WYG International przy prowadzeniu takich działań i wdrażaniu SIW.



Graf z: A. Szromnik, op.cit

Zespół zaznacza przy tym, że opisana poniżej strategia komunikacyjna nie jest planem operacyjnym. Te mogą być tworzone i precyzowane, zgodnie ze standardami mediowymi, na mniej więcej 6 do 12 miesięcy przed emisją. Dłuższego planowania wymagać będą duże działania specjalne (typu Rok Chopinowski czy Euro 2012).

5.1. Mazowsze w sensie komunikacyjnym.

Ocena Mazowsza jako przedmiotu komunikacji marketingowej wymaga najpierw zdefiniowania go jako marki, co nastąpiło w poprzednich częściach strategii. Dla skrótego przypomnienia:

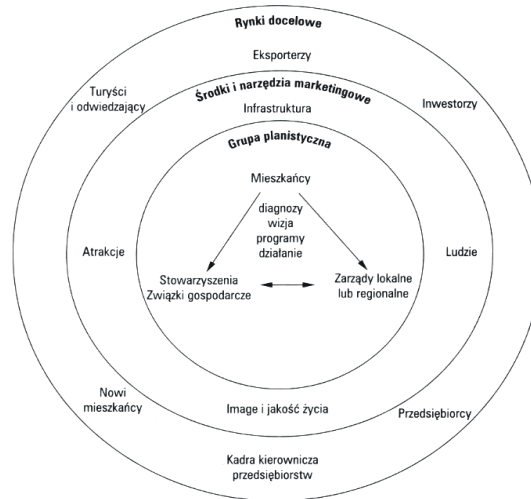
Stan obecny: W aktualnej sytuacji mamy do czynienia z markami osobnymi (terytorialnymi i funkcjonalnymi);

Propozycja: Zespół strategiczny proponuje przejście do silnej marki parasolowej, na zasadach określonych wcześniej.

Dla wygody – w dalszym ciągu niniejszego dokumentu określenia „brand”, „marka” i „firma” będą w odniesieniu do Mazowsza stosowane zamiennie.

Dla oceny drugiego aspektu komunikacji (odróżnienia) kluczowe jest spojrzenie na Mazowsze od strony potencjalnego klienta. Dla klienta marka nie jest produktem, ale nadaje produktowi znaczenie i określa jego tożsamość w czasie i przestrzeni rynkowej. Użyty model analityczny (Branża – Produkt) zwraca uwagę przede wszystkim na dwa kluczowe aspekty produktu terytorialnego konkurującego na już istniejącym rynku. W przypadku Mazowsza takim istniejącym rynkiem jest rynek

ofert terytorialnych. Każdy system informacyjny musi brać pod uwagę poniższe poziomy marketingu terytorialnego:

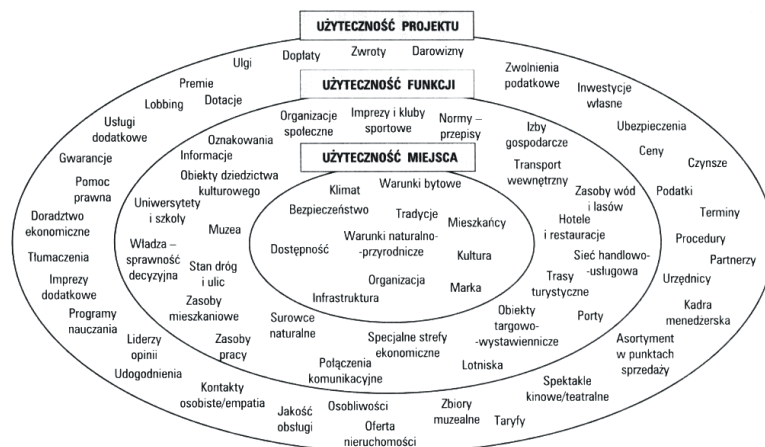


Graf z: A. Szromnik, op.cit

W trzech aspektach w polu środków i narzędzi, tj. w przypadku infrastruktury, atrakcji i ludzi, system informacji marketingowej powinien zapewnić odbiorcy:

- a) Możliwie pełną informację o aspekcie;
- b) Informacja ta musi być rzetelna (prawdziwa);
- c) O tym, co jest uważane za informację pełną i rzetelną, nie decyduje posiadacz takiej informacji ani przepisy prawa, ale potrzeby klienta (odbiorcy).

Kluczowym problemem i niestety, najczęstszym błędem, widocznym także w aktywności promocyjnej Mazowsza, jest pomijanie standardu branżowego, opisanego w poniższym grafie jak „użyteczność funkcji”.



Graf z: A. Szromnik, op.cit

Materiały promocyjne w polskim marketingu terytorialnym budowane są najczęściej na zasadzie użyteczność miejsca (np. Mazowsza) / użyteczność projektu („co możemy zrobić dla konkretnego inwestora”), pomija się natomiast szczebel pośredni tj. użyteczność funkcji co można także nazwać wypełnianiem standardu branżowego. W skrócie – proces decyzyjny inwestora przebiega według 3 etapów (skonkretyzowanych na grafice powyżej):

- Czy to jest dobre miejsce na biznes?
- Czy to jest dobre miejsce na mój typ biznesu?
- Czy to jest dobre miejsce na mój biznes?

Budowa przewagi konkurencyjnej na istniejących rynkach polega na dostarczeniu wartości dodanej do standardu branżowego. Ta wartość dodana może być budowana na przewagach:

- rzeczywistych (fizycznych), jasnych, oczywistych i łatwo zrozumiałych dla odbiorców;
- indukowanych – są to przewagi rzeczywiste, ale wymagające zabiegów tłumaczących, nie są one jasne „na pierwszy rzut oka” dla odbiorcy. Zważyć należy, że jest to częste w przypadku usług i projektów nowych, zwłaszcza z zakresu nowoczesnych technologii;
- psychologicznych – nie ma rzeczywistej przewagi a nadawca tworzy tylko emocjonalne wrażenie „czegoś lepszego”

Zdaniem zespołu tworzącego strategię „Mazowsza” mamy do czynienia z przypadkiem przewagi indukowanej. Mazowsze nie ma oczywistej, jasnej i widocznej dla wszystkich przewagi ze względu na brak spójnej komunikacji image. Tym samym zespół uznał za kluczowe w komunikacji, iż na tym właśnie powinien się skoncentrować marketing województwa. Nie mówić tylko o „Mazowszu jako takim”, ale pokazywać także zalety branżowe. Dostarczanie informacji projektowej może i powinno być sędowane na konkretnych oferentów (władze miejskie, ARM, sprzedawcy gruntów, zarządy stref ekonomicznych itp.)

Zespół uważa, że jest co komunikować. Te korzyści jednak, choć mogą wydawać się nam jako nadawcom oczywiste, wymagają dokładnej komunikacji tłumaczącej. Korzyści korzystania z Mazowsza wcale nie są oczywiste dla odbiorców. Inaczej mówiąc: przy tworzeniu strategii należało odpowiedzieć na pytanie: „Dlaczego ja – klient – mam skorzystać z oferty Mazowsza?”.

5.2. Działania promocyjne

Proponowana ogólna struktura działań promocyjnych oparta jest na dwóch założeniach:

- opisanych priorytetach klienta wynikających z dokumentów strategicznych oraz działań promocyjnych;
- modelu promowania marki terytorialnej opartym na najlepszych praktykach marketingowych.

Zespół proponuje opisać działania w pięciu kolejnych krokach:

1. Budowa wizerunku marki (brand identity). Ta praca nie jest wykonana. Mazowsze nie ma opracowanego systemu „Corporate Identity” (CI/SIW), wymaga on jak najszybszego stworzenia. Zespół uważa, że okres od stycznia (lutego) do maja 2008 powinien być przeznaczony głównie na stworzenie CI. Ten termin wynika z doświadczeń praktycznych – dobre CI powstaje przeciętnie w ok. 12 tygodni od momentu zlecenia. Ten punkt jest – co zespół pragnie stanowczo podkreślić – kluczowy dla sukcesu strategii inwestorskiej i turystycznej oraz każdej innej (kulturalnej, sportowej, pośredniej obsługi mieszkańców itp.);
2. Konkretyzacja w kreacji. Propozycje kreatywne, które mogą być zgłoszone bez SIW, stanowią część niniejszej strategii; konkretyzacja rozwiązań graficznych na potrzeby poszczególnych kampanii reklamowych nastąpi na podstawie SIW;
3. Etap A (pierwszy) komunikacji. Zespół przyjął do wiadomości, że Urząd Marszałkowski zlecił na wiosnę 2008 kampanię wizerunkową Mazowsza w Warszawie. Kampania ta, według deklaracji Urzędu, ma się odbyć głównie na billboardach²⁷. Zespół sugeruje przy tym, aby w kreacji i rozwiązaniach medialnych tej akcji nie zamknąć innych, przyszłościowych rozwiązań;
4. Etap B (drugi) komunikacji. Strategia zakłada, że będzie to wizerunkowa promocja marki Mazowsze nakierowana na rynek G2B i G2G, dlatego zespół zakłada, że druga połowa 2008 i rok 2009 będą służyły budowie marki parasolowej; w tym terminie możliwa też będzie „startowa” kampania turystyczna, o czym osobno;
5. Etap C (trzeci) komunikacji, czyli kampania wspierająca pozyskiwanie zasobów, skierowana na wszystkie rynki (tj. także na rynek G2C). Kampania ta rozplanowana jest bliżej na lata 2010-2013 (do końca planowania funduszy unijnych na lata 2007-2013, drugim czynnikiem jest planowana na koniec 2012 roku cyfryzacja nadawania naziemnego w mediach elektronicznych, tj. radiu i telewizji). Identyfikacyjny horyzont czasowy jest przyjęty w strategii promocji turystyki;
6. Działania na okres 2014-2020 nie są zaplanowane w sensie mediów i harmonogramów. Zespół uznał, iż taka perspektywa planistyczna jest obciążona na tyle dużą niepewnością, że są to działania niecelowe. Wskazać można jedynie pewne kierunki analityczne.

Ponieważ jednak ekstrapolacja na 2-3 lata może być ryzykowna, proponowane rozwiązania są elastyczne, możliwa jest zmiana tonu i technik promocji w odpowiedzi na potrzeby klienta bezpośredniego (Urząd Marszałkowski) oraz zgodnie z reakcją grup docelowych.

Powyższe założenia wskazują, że budowa strategii promocyjnej odpowiada wymaganiom teorii i praktyki działań promocyjnych, i jednocześnie dobrze służy celom biznesowym Mazowsza.

²⁷ Por. aneks 2 z propozycją kreatywną „Gdyby nie było Mazowsza”.

Najpierw zostanie zbudowany jednolity przekaz, co zapewni spójność formalną i merytoryczną wszystkich sygnałów kierowanych do otoczenia na wszystkich etapach i wszystkich rynkach. Następnie podejmujemy działania typu „relaunch” („odświeżenie” marki na rynku), szeroko opisane w dziale „marka parasolowa”. Krok kolejny – kampania wizerunkowa, skierowana na rynek „rządowy” (Government to Government – G2G) oraz biznesowy (Government to Business – G2B). Zespół zaznacza, że rynek „rządowy” oznacza w tym przypadku bardziej rynek samorządowy – ze względu na formalną niezależność szczebla podstawowego i powiatowego należy przeprowadzić działania „wewnętrzne” skierowane na poinformowanie gmin i powiatów o ogólnomazowieckich działaniach wizerunkowych.

Taki układ pierwszego etapu pozwala na:

- dotarcie do liderów opinii;
- budowę pozytywnego wizerunku w kluczowych grupach docelowych;
- działania adresowe, zgodne z modelem skuteczności komunikacyjnej.

Jednocześnie koszty mogą być ograniczane, a efekt „spillover” (przelania) na rynki biznesowe osiągnięty poprzez media używane jednocześnie przez fachowców oraz sfery gospodarcze – do nich też docierają przekazy samorządowe. Taki układ kampanii pozwala jednocześnie na płynne i dopasowane do sytuacji redefiniowanie działań oraz jednoznaczny ocenę ich sukcesu lub porażki.

5.3. Analiza czynnikowa

Sytuacja Mazowska w świetle analizy czynnikowej jest następująca: mamy 7 wskaźników skłaniających do głębokiego zarządzania marką i wszystkie one mają znaczenie w przypadku regionu. I tak:

1. **Nowa nazwa.** Słowo „Mazowsze” na polskim rynku jest znane i osłuchane, ale nie budzi pozytywnych skojarzeń. W sensie piramidy reklamowej oznacza to, że niezbędne jest zbudowanie **zainteresowania** potencjalnych klientów. Nazwa na rynku polskim jest „oswojona” i brzmi znajomo. Na rynkach zagranicznych trzeba jednak promować samą nazwę „Mazovia”. Dodatkowym czynnikiem nowości będzie zmieniona identyfikacja wizualna.
2. **Brak wiedzy klientów, zwłaszcza zagranicznych.** Skoro następują zmiany, to potencjalni klienci muszą być o nich poinformowani. Najpierw należy im tę wiedzę dostarczyć, co oznacza nakłady finansowe oraz czasowe – wiedzy nie można zbudować szybko. A budowanie wiedzy jest niezbędne, bo tylko porównanie potrzeb do zrozumiałej oferty może spowodować decyzje zakupowe.
3. **Nieistniejący wizerunek.** Mazowsze nie istnieje **w umysłach klientów**. Nie budzi żadnych skojarzeń, a jeśli budzi, to niecelowe z punktu widzenia konkurencji o zasoby („folklor”). Klienci nie wiedzą, co o nim myśleć, przede wszystkim dlatego, że nie myślą o nim w ogóle.
4. **Nowy produkt.** Mazowsze jest produktem w pewnym sensie **nowym (zmienionym)**, a to oznacza, że podjęcie decyzji dotyczących jego tożsamości jest po prostu niezbędne. Ta zmiana wynika choćby z wielkich inwestycji infrastrukturalnych. To nadawca powinien powiedzieć (podpowiedzieć) odbiorcom, co powinni myśleć o produkcie. Oczywiście, w dzisiejszych czasach wyrafinowanej

komunikacji marketingowej, przy wyedukowanych i zblazowanych odbiorcach, nie można tego powiedzieć wprost i nachalnie. Niezbędna jest finezja i interakcja wielu narzędzi komunikacyjnych.

5. **Zmiany u konkurencji.** Zmiany u współzawodniczących (nawet niebezpośrednio) marek terytorialnych oznaczają zmianę reguł komunikacji marketingowej²⁸. Trzeba więc ocenić w jakim stopniu marka Mazowsze jest porównywalna i w jakim stopniu wchodzi w interakcję z markami konkurencyjnymi. Trzeba też ocenić, czy pojawienie się konkurencji nie zmienia nastawienia odbiorców do samego Mazowsza (sama zmiana postrzegania konkurencji zmienia krajobraz rynkowy).
6. **Wejście na nowe rynki.** Rzecz nie wymaga wyjaśnień, ewentualni inwestorzy (także turyści) mogą pochodzić z krajów czy branż dotąd na Mazowszu, czy w ogóle w Polsce, nieobecnych.
7. **Większe zasoby.** W przypadku Mazowsza jest to czynnik oczywisty, nie wymagający dłuższych analiz – wynika na przykład ze wsparcia środkami Unii Europejskiej. Dofinansowanie UE ma jednak dodatkowe aspekty stabilizujące, a to samo w sobie jest zasobem – chodzi o planowanie wieloletnie i zasadę kontynuacji rozpoczętych projektów.

Jak wynika z powyższej analizy, w przypadku Mazowsza nie tylko występują **wszystkie** czynniki skłaniające do zarządzania marką, ale, co więcej, wszystkie one skłaniają do profesjonalnego, długoterminowego, spójnego i kompletnego nią zarządzania. W sensie praktycznym należy więc dążyć do skoncentrowanej w jednym centrum decyzyjnym, jasnej, jednoznacznej i wieloletniej aktywności. Informacje odbierane przez rynek muszą być jasne, przekonujące i jednolite.

Rekomendacją zespołu jest więc wyodrębnienie w Urzędzie Marszałkowskim „centrum komunikacyjnego”, „działu marketingu”, „zespołu komunikacji społecznej” (nazwa do ustalenia), który koordynowałby zarządzanie ekspresjami marki, służył radą w sytuacjach niejasnych i zatwierdzał formalny kształt wszystkich materiałów promocyjnych. Bez takiego ośrodka prędzej czy później (jak dowodzi praktyka, raczej prędzej) dochodzi do utraty jednolitości komunikacji marketingowej. Oczywiście konkretne decyzje organizacyjne należą do stosownych organów samorządu.

5.4. Środki do realizacji celów

Model promocyjny Mazowsze w niniejszej strategii został zbudowany na strukturze EF/IK to jest Ekspresje Firmy = Impresje Klientów.

Ekspresje firmy obejmują: osobowość (propozycje są omówione w innych miejscach), która prowadzi do wizerunku publicznego marki terytorialnej (firmy)²⁹.

²⁸ Przykłady zostały wymienione w innym miejscu.

²⁹ Koncepcja omówiona w cytowanej pracy Schmitt, Simonsen...

Wizerunek publiczny kształtowany jest głównie przez kreację (style, tematy, hasła, kolorystykę itp.). Drugim elementem stylu są media i sposoby komunikacji, których używa marka by dotrzeć do odbiorców – opisuje się to jako regułę kontekstu³⁰. Spójne zarządzanie ekspresjami prowadzi do impresji klienta.

Impresje klienta to:

- a) Proces odbiorczy zawierający m.in. takie operacje umysłowe jak integracja, wnioskowanie i nastawienia. Jeśli są one spójne, można uzyskać.....
- b) Ogólne przedstawienia (wizerunek) w umyśle odbiorcy (klienta).

Kluczowym aspektem jest więc „to, co pomiędzy”. Strategia zakłada, że, w sensie opisowym, styl Mazowsza będzie oparty na 4 elementach:

1. Minimalizm (prostota)
2. Realizm (fakty)
3. Dynamizm (zmienność, ruch, pozytywny kierunek)
4. Moc (siła, potęga)

Dobór tych elementów wynika wprost z cech Mazowsza jako produktu inwestycyjnego i jest z nim bezpośrednio związany. Co więcej – elementy te wspierają się nawzajem budując spójne ekspresje. I tak:

Minimalizm (prostota) – Ten element wizerunku Mazowsza jest wprost związany z nowoczesnością. Produkt jest przyszłościowy (tu warto zainwestować, młody, nowy rynek), co więcej, strategię rozwojową mocno podkreślają aspekty innowacyjne. Takie produkty nie mogą być promowane w tradycyjny sposób, który można nazwać „barokowym”. Tego typu produkty, by odnieść sukces, muszą być w warstwie procesów widzianych przez klienta³¹ proste i łatwe w obsłudze. Skorzystanie z oferty Mazowsza musi być promowane jako niekłopotliwe. Warto dodać, że w warstwie realnej trzeba dokładnie ocenić procesy obsługi inwestorskiej, aby promocja odpowiadała faktom.

Realizm – Mazowsze jest usługą sprzedaży miejsca pod inwestycje „greenfield” (szczerze pole) i „brownfield” (przejęcie istniejącego obiektu). Ziemia jest widoczna. Istnieje więc fizyczny towar (grunt, linia kolejowa, droga, budynek itp.), który może zostać pokazany i wykorzystany w komunikacji marketingowej. Oznacza to, że wybór nośnych symboli budujących ekspresję firmy jest zagadnieniem najistotniejszym dla osiągnięcia planowanych celów marketingowych. Nie wolno, mówić kolokwialnie, pokazywać byle czego i byle jak. Zespół zakłada, że promowane będą rzeczy istniejące, ale w sposób podkreślający ich atrakcyjność. Jeśli mają być pokazywane elementy planowane, to wyłącznie takie, które wyszły ze stadium koncepcyjnego („ta planowana droga ma zapewnione finansowanie”).

Dynamizm – Wybór tego elementu jest również jasno powiązany z ofertą. Biznes inwestycyjny zmienia się bardzo szybko, technologia i zachowania konsumentów wymuszają nowe funkcjonalności.

³⁰ Luksusowe Mercedesy nie reklamują się w gazecie „Fakt”, chociaż jest ona bardzo popularna. Kontekst marnego papieru, krwi, nagości nie służyłby dobrze marce luksusowej.

³¹ W każdym procesie zaspokojenia potrzeb istnieją dwie warstwy: „widoczna” dla klienta (np. spotkania z zespołem obsługi inwestycji) i „niewidoczna” (np. analizy prawne, komunikacja wewnętrzna). W sensie marketingowym liczy się proces „widoczny” – to on decyduje o tym, jak proces oceni klient.

Samo Mazowsze w ciągu kilku lat znacząco zmieni na lepsze – około 2012 roku będziemy mieli do czynienia z czymś na kształt „Mazowska model 2.0”. W takim kontekście odwoływanie się do statyki, stabilności i niezmienności byłoby niecelowe. Aspekt stabilności powinien dotyczyć otoczenia instytucjonalnego i prawa, za co Mazowsze odpowiada tylko częściowo.

Moc (siła) – Projekt jest silny w sensie rynkowym. Prowadzony jest przez Urząd Marszałkowski, ma zapewnione długofalowe finansowanie oraz wsparcie prawne. Jest to usługa typu „G” (government – rządowa) co oznacza, że jest zdecydowanie stabilniejsza (w sensie organizacyjnym i finansowym) od normalnej usługi rynkowej. Najważniejszy czynnik siły to brak zagrożenia bankructwem województwa jako oferenta i koordynatora promocji.

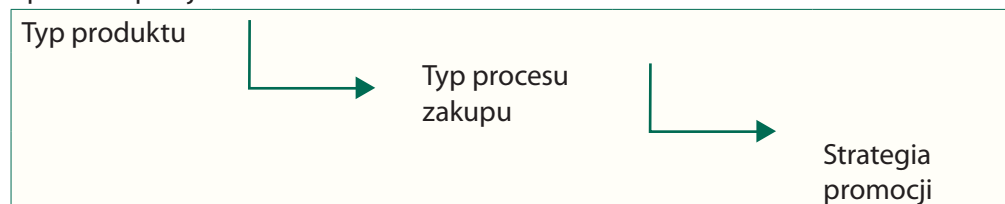
Te stosunkowo abstrakcyjne wytyczne należy przełożyć na konkretne rozwiązania dotyczące strategii promocji. Pierwszym krokiem jest rozpatrzenie, jakim produktem jest Mazowsze na macierzy decyzyjnej klientów w przypadku inwestycji.

Zaangażowanie/Typ decyzji	Decyzje emocjonalne	Decyzje racjonalne
Wysokie zaangażowanie (produkt względnie drogi)	Produkty „czerwone” np. perfumy, samochody	Produkty „białe” np. usługi finansowe
Niskie zaangażowanie (produkt względnie tani)	Produkty „pomarańczowe” głównie używki	Produkty „niebieskie” np. płyn do mycia podłóg

Jak wynika z powyższej tabeli, Mazowsze (w sensie konkurencji o zasoby inwestorskie) jest tzw. produktem „białym”. Produkty takie opisywane są według następujących wskaźników:

- Decyzja zakupu jest silnie racjonalna. Nie buduje się fabryki dla kaprysu, zabawy, dla zaspokojenia jakichś mniej lub bardziej istotnych emocji. Zakup taki nie buduje także wizerunku (image), jak na przykład luksusowy samochód, liczy się natomiast image oferenta. Dobry image jest czynnikiem minimalizującym ryzyko.
- Decyzja zakupu jest angażująca (kosztowna). Trzeba nadmienić, że „koszty” w sensie marketingowym mają dwie składowe – pieniądze i czas. Należy zwrócić uwagę, że tradycyjne inwestowanie nie jest być może specjalnie drogie (np. w kontekście całości zasobów dużego koncernu międzynarodowego), ale jest z pewnością czasochłonne, a w biznesie czas jest niekiedy cenniejszy od pieniędzy. W sensie czasowym bardzo „kosztowne” jest wycofanie się (przeniesienie obiektu). Daje to dodatkowo wskazówkę promocyjną – można pokazywać Mazowsze jako miejsce, w którym oszczędza się czas.

Produkt typu „białego” ma dość dobrze zdefiniowane rozwiązania strategiczne oparte na przejściu:



W typologii procesu kupowania produkt „biały” opisywany jest, w sensie „wymiarowym”, jako „rozszerzone rozwiązywanie problemów”. Oznacza to duże zaangażowanie w proces zakupu i duże znaczenie spostrzeganego zróżnicowania marki.

Rozszerzone rozwiązywanie problemów	
Etapy	Zachowanie klienta
1) Rozpoznanie problemu	Ocena sytuacji wewnętrznej, czy potrzebne są zasoby zewnętrzne
2) Poszukiwanie informacji	Proces celowy, dobór źródeł, kontrola wiarygodności, analiza ex ante
3) Ocena alternatyw	Na podstawie zebranych danych, według racjonalnych kryteriów
4) Zakup	Decyzja, nakład finansowy i czasowy
5) Ocena po zakupie	Czy podjęto właściwą decyzję – Informacje zwrotne; Czy zakup będzie powtórzony, a dostawca oceniony pozytywnie – jeśli nie, uruchamia się na nowo proces poszukiwania informacji

Przy takim typie produktu i takim modelu zakupu dość jasne są wytyczne kierunkowe dotyczące sposobu (stylu) promowania. Należy przestrzegać 4 zasad:

1. **Ekspert.** Promocja powinna być budowana na zasadzie pokazania (wykorzystania) autorytetu, fachowca. Jest to niezwykle istotne w działaniach PR oraz w czasie targów, prezentacji, seminariów. Mazowsze nie powinno być pokazywane (nie mogą być oni pierwszoplanowymi bohaterami) przez pracowników działu informacji czy promocji, ale przez pracowników merytorycznych – na przykład „Pan X prowadził największe projekty inwestycyjne w regionie i ma znakomite rekomendacje od firm, z którymi pracował”.
2. **Duża zawartość informacji.** Osobom poszukującym informacji (por. wyżej – etap 2) należy tych informacji dostarczyć. Potencjalny klient może i powinien być traktowany poważnie, a jego/jej decyzje muszą być czymś podbudowane. W tym kontekście ważna jest oczywiście struktura dostarczanych informacji – forma nie może przytłaczać i zniechęcać do ich przeczytania.
3. **„Po bożemu” w tekście.** Teksty z dużą zawartością informacji „źle znoszą” zabawy formalne – szaloną kolorystykę, „nowoczesne” czcionki, chaos wizualny. Informacja powinna być jasna, uporządkowana, logiczna, z wyraźną strukturą ułatwiającą wnioskowanie. Wzorem powinna być reklama handlowa kierowana do fachowców. Struktura trójstopniowa powinna wynikać z zamieszczonego wcześniej rysunku – o miejscu (Mazowszu), o branży, o konkretności.
4. **Maksimum jeden element ekstrawagancji.** Materiał powinien jednakże spełniać także funkcje reklamowe, to znaczy zawierać coś przyciągającego uwagę, kierującego odbiorcę do przekazu Mazowsza. Jest to o tyle istotne, że działania reklamowe zawsze odbywają się w otoczeniu innych przekazów promocyjnych. Dlatego niezbędny jest element przekierowujący uwagę potencjalnego użytkownika od innych reklam. Ten element powinien zachęcać, przekonywać i namawiać do zapoznania się z całością przekazu promocyjnego, jednakże z drugiej strony musi być z nim spójny.

Kolejnym przybliżeniem jest skonkretyzowanie opisanych wyżej elementów przez obudowanie przekazu promocyjnego odpowiednimi wartościami (tzw. core values – wartości podstawowe oraz wartości uzupełniające). Te wartości zostaną skonkretyzowane w stylu firmy, którego ucieleśnieniem jest istniejący system Corporate Identity (System Identyfikacji Wizualnej)³². Dopiero na tej podstawie można rozpocząć i prowadzić komunikację marketingową.

Taka procedura gwarantuje bowiem, że wszyscy uczestnicy procesu komunikacji (zleceniodawca, firma odpowiedzialna za strategię, oraz – co niezwykle istotne – podwykonawcy /np. drukarnie/) będą mieli jednolity i spójny obraz tego, co promują, jak i dlaczego właśnie w ten sposób. Oznacza to także brak nieporozumień wewnętrznych oraz możliwość budowy działań długofalowych stosunkowo odpornych na ewentualne zmiany w składzie zespołów promocyjnych, zmiany podwykonawców czy inne potencjalnie kryzysogenne czynniki.

Rozważania o SIW – wcześniej.

5.5. Osobowość marki Mazowsze w aspekcie inwestycyjnym.

Osobowość	Konkretyzacja
WIZJONER	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korzyścią jest wygoda (ułatwienie życia przez właściwą obsługę) 2. Wyzwaniem jest zmiana (nowe inwestycje, jest inaczej niż było) 3. Dowodem jest antycypacja (przewidywanie, pionierstwo, wyjście przed...)
ŚMIAŁY, ODWAŻNY	<ol style="list-style-type: none"> 1. Działania są dynamiczne, pełne energii, czasem (pozytywnie) zaskakujące 2. Dowodem jest wiara w sukces 3. Ryzyko jest skalkulowane (wiadomo po co i dlaczego) 4. Jest inny celowo (to wiedza, że Mazowsze to nie np. Śląsk, a nie ekstrawagancja, czysty wyskok bez przemyślenia)
PRZYJAZNY	<ol style="list-style-type: none"> 1. Otwarty na współpracę, ma świadomość pracy w grupie 2. Daje poczucie bezpieczeństwa, można mu zaufać, że wie co robi 3. Oferuje spokój ducha, za nas rozwiązuje problemy

Podsumowując – osobowość marki Mazowsze to fachowiec wysokiego szczebla

Personifikacja marki to szef dużego zespołu badawczego, kierownik dużego projektu, wybitny fachowiec umiejący znaleźć fachowych pomocników, ale jednocześnie wizjoner, wytyczający nowe ścieżki, umiejący zadziwić dokonaniem i umiejętnością rozwiązywania ewentualnych problemów. Niezwykle ważne jest by odróżnić „szefa” od (stereotypowego) „biurokraty”. W sensie wizualnym – nigdy za biurkiem.

Mając zdefiniowane powyższe elementy możemy przystąpić do planowania promocji sensu stricto. Chodzi bowiem o to, że „Ogólne wrażenia klientów są najważniejszym sprawdzianem procesu zarządzania marką [...], zasoby firmy zostaną zmarnotrawione, jeśli ekspresje nie wywołują pożądanych (tj. jednolitych) impresji klientów”.

³² Rozważania o SIW – wcześniej.

Warto przy tym pamiętać, że „*teraz dla inwestorów długoterminowych znaczenia nabrały czynniki jakościowe. Stabilność, przewidywalność, bezpieczeństwo, sprawność instytucji, trwałość systemu politycznego, przejrzystość procedur, prostota systemu podatkowego*”³³.

Są to elementy fachowości oferty, co tym bardziej podkreśla celowość opisanego wyżej sposobu zarządzania ekspresjami (image) Mazowsza.

6. Zalecenia wykonawcze

Strategia promocji inwestorskiej oparta jest na byciu ekspertem (lider-specjalista), ponieważ:

1. Mazowsze nie ma wyraźnej, jasnej, prostej przewagi nad konkurencją (innymi markami terytorialnymi), należy więc taką przewagę wykreować w umysłach klientów;
2. Mazowsze ma coś na kształt urzędowego monopolu (pewne oferty muszą „przebrać przez Urząd”), a ponieważ administracja publiczna ma w Polsce nie najlepszą opinię, trzeba wykreować pozytywne doświadczenie wiedzy i umiejętności pracowników Mazowsza (żeby klienci nie myśleli o województwie jak o przeszkodzie, a bardziej jak o pomocniku);
3. Mazowsze ma dostęp do specjalistycznych zasobów i to też trzeba zasygnalizować (ekspert buduje swoją pozycję na wiedzy/informacjach).

6.1. Kreacja – wytyczne tekstowe („stylebook”)

Zespół zdecydował się na szerokie omówienie zaleceń tekstowych w przypadku materiałów inwestorskich, ponieważ zauważył w nich stosunkowo dużą ilość błędów formalnych (barokowy język, poetyzowanie) oraz niespójności wizerunkowych.

6.1.1. Wymiary wrażeń – uzasadnienie składowych i kompozycji w świetle strategii komunikacyjnej.

1. Czas – wszystkie przedstawienia są nowoczesne i przyszłościowe (budowa, autostrada). używanych zdjęciach inwestorskich nie należy pokazywać odniesień przeszłych (zabytki)³⁴.
2. Przestrzeń – przedstawienia są polskie. Nie są przy tym „swojskie” (bociany, folklor etc.), a odnoszące się do terenu Polski. Zespół stanowczo rekomenduje używanie autentycznych zdjęć z obiektów i budowli prowadzonych na terenie województwa – nie wolno używać zdjęć z banków fotografii, zwłaszcza tzw. zdjęć uniwersalnych. Zdjęcia powinny być podpisane lokalizacją. Jeśli to możliwe, zdjęcia powinny pokazywać ruch (w razie możliwości – pracujących ludzi), nie powinny być czysto ilustracyjne.

³³ Jak teraz rosnąć? – wywiad z G. Sormanem, tygodnik „Polityka” 48 (2631), 01.12.07 r..

³⁴ Ewentualnie – rzeczy wyremontowane, doprowadzone do kwitnącego stanu przy udziale kapitału prywatnego (zagranicznego i polskiego). Jak się wydaje „mieszkanie w polskim dworku” może być także akceptowanym, miękkim bodźcem.

Zespół sugeruje także, by wykonać dla potrzeb kampanii specjalne sesje fotograficzne, dla uniknięcia kłopotów prawnoautorskich. Oczywiście ważne będą koszty takich sesji. Zaleca się także, by w umowach z inwestorami zastrzegać sobie prawo do wykorzystania informacji i ilustracji z inwestycji (oczywiście takich, które nie naruszają tajemnic handlowych i patentów inwestora) do celów promocji Mazowsza.

3. Skojarzenia z polską obecnością w Unii. Obowiązkowe tło we wszystkich przedstawieniach powinno być zbudowane na odniesieniach unijnych (niebieski, gwiazdy, flaga). W przypadku małych reklam (tzw. filigranów) oraz w małych formach internetowych nie należy stosować tła.
4. Technologia. Fotografie powinny odnosić się do wytworów technologicznych (nie – natura) w krajobrazie (nie – małe formy). Tekst również powinien być informacyjny, zdystansowany, z informacją techniczną i inwestorską, ale nie skomplikowany (wytyczne językowe – dalej).
5. Autentyczność – pokazujemy elementy prawdziwe (istniejące), niemniej – ponieważ Mazowsze jest konkurentem innych marek terytorialnych – należy subtelnie sugerować zgodność ze standardem branżowym poprzez pokazywanie elementów uniwersalnych z wyglądu (np. autostrady, biurowce, linie kolejowe, mosty, itp.).
6. Złożoność. Przedstawienia powinny sugerować powiązanie oferty Mazowsza z czymś skomplikowanym, wymagającym pracy i wysiłku (np. wielki budynek). Zabronione powinno być pokazywanie rzeczy prostych – małej architektury, przystanków autobusowych itp.
7. Wielkość. Skala powinna pokazywać monumentalizm jednak nie przerażać – obiekty mają być na polską, a nie np. chińską skalę.³⁵
8. Przydatność. Przy większych powierzchniach reklamowych winny być użyte co najmniej dwa zdjęcia ilustracyjne, przy czym jedno powinno sugerować przydatność oferty Mazowsza przez umieszczenie (pokazanie) pracujących ludzi. W przypadku małych form (np. reklam o wielkości ¼ strony A4) należy użyć jednego zdjęcia z pracującymi ludźmi. W najmniejszych formach i sytuacjach, w których użycie zdjęć jest technologicznie trudne lub niecelowe (np. banery), sugestia przydatności powinna być budowana przez tekst. Oczywiście pracujący ludzie powinni sugerować wykonywanie skomplikowanych (nowoczesnych) zadań, jeśli praca fizyczna – to nie łopata a skomplikowane narzędzia.

6.2. Teksty promocyjne inwestorskie – wytyczne

Teksty reklamowe Mazowsza muszą być pisane „po bożemu”, z jasnym początkiem, rozwinięciem i zakończeniem. Reklama G2G oraz G2B, zwłaszcza nowego inwestora, bardzo źle znosi postmodernizm, choćby z tego powodu, że potencjalny klient nie ma czasu ani ochoty na wgłębianie się w gry i zabawy językowe. Tekst musi być czytelny na podstawowym poziomie.

Uwaga – zabawa językowa została dopuszczona na poziomie „headline”/sloganu (co zostało zaproponowane).

³⁵ Dwa ostatnie punkty mogą zostać przemodelowane i zmienione przy rozpoczęciu kampanii skierowanej na rynek konsumencki, zwłaszcza turystyczny. Zespół sugeruje jednak, by możliwa zmiana dotyczyła jedynie używanych w materiałach promocyjnych zdjęć.

Zespół sformułował następujące wytyczne:

1. Czytelne otwarcie, rozwinięcie i zakończenie tekstu – to pozwala na szybką ocenę. Uwaga! Punkt ten dotyczy nie tylko struktury logicznej, ale także (co ważne dla grafika) formalnej tekstu. Należy pamiętać o sposobie łamania i czytelnym (wido-cznym) podziale. Reguła ta niestety często nie jest przestrzegana;
2. Akcentowanie ważnych fragmentów i różnicowanie rytmu – ciąg informacji złożony z elementów o jednakowej ważności i podobieństwie bardzo utrudnia odbiór i zapamiętywanie informacji. Dlatego informację należy różnicować pod względem treści oraz (jednocześnie) FORMY zapisu. Fizyczna struktura tekstu powinna operować zróżnicowanym układem graficznym i wyrazistą (zmienną) typografią. Można nawet wyróżniać pojedyncze słowa, można używać logo jako elementu tekstu; zespół stanowczo zaleca, by za wyjątkiem obszernych raportów i sprawozdań unikać tzw. blach tekstowych;
3. Reguła podstawowa układu informacji – najważniejsze na początek (do tzw. lidu – wytłuszczonego fragmentu na początku). Nawet jeśli ktoś nie jest specjalnie za-interesowany tym, co mamy do powiedzenia, może nawykowo („rzucając okiem”) zapoznać się z naszą ofertą. Także przy kolejnych kontaktach odbiorca będzie widział kluczowy argument. Po drugie, taka hierarchia informacji pozwala na zautomatyzowany odbiór (nie wymaga od odbiorcy pracy nad tekstem), zespół w tym punkcie po prostu proponuje naśladownictwo konstrukcji informacji prasowych – pozwala to także na jednolitą strukturę tekstów reklamowych i PR;
4. Reguła 7 argumentów, ograniczenie liczby najważniejszych argumentów do 7 (± 2); przy takiej ilości argumentów możliwa jest ich interpretacja na poziomie pamięci krótkotrwałej (bez angażowania informacji z pamięci odbiorcy). Jeśli konieczne będzie zastosowanie rozbudowanych argumentów (co może być niezbędne na początku działań), nie należy bać się długiego tekstu na TEMAT poszczególnych argumentów. Nie należy przekraczać 7 argumentów;
5. Szacunek dla punktu widzenia odbiorcy – warto o nim jak najwięcej wiedzieć. Reguła ta to nic innego jak apelowanie do świata wiedzy, wyobrażeń, poglądów i sposobu bycia grupy docelowej. Należy pisać „pod odbiorcę”;
6. Unikanie opisów. Dążenie od argumentacji opartej na przyczynie-skutku (wykorzystanie schematu „od znanego do nowego”), to jest „jeśli zainwestujesz to dostaniesz...”. Jeżeli wnioskiem (konkluzją) reklamy jest werdykt (wyrok) lub deklaracja (zobowiązanie), posługiwanie się zasadą przyczyny-skutku („jeżeli – to”) powoduje, że odbiorca może kontrolować wiarygodność komunikatu, więc łatwiej ulega przekazowi;
7. Preferowanie formy zwrotnej, to jest traktowanie odbiorcy jako osoby, ostrożne używanie bezokoliczników i strony biernej – po polsku to wygląda dużo gorzej niż np. po angielsku;
8. Przymiotniki i ich stosowanie – ponieważ mamy do wykreowania jasny i oczywisty przekaz (Unique Selling Proposition jest oparta na indukowanej przewadze produktu w stosunku do produktów konkurencyjnych), przymiotników NALEŻY UŻYWAĆ OSTROŻNIE, zespół zaleca więc ostrożność z takimi określeniami jak „nowe, wspaniałe, jedyne, nadzwyczajne”, zwłaszcza w stopniu najwyższym;
9. Zdania proste kontra zdania złożone. Proste i krótkie zdanie jest łatwe w odbiorze, ułatwia tworzenie czytelnych związków z kolejnymi zdaniami tworzącymi argumentację. Natomiast, jeśli temat jest naturalnie złożony i wymagający ob-

szerzej argumentacji, zaleca się zmienność form i rozbięcie (formalne) tekstu, na oddzielne fragmenty. **Uwaga! Stosowanie zdań złożonych umożliwia „przemycanie” jednego kluczowego argumentu nawet, jeśli odbiorca odrzuca całość argumentacji. W tym celu zaleca się stosowanie zdań wtrąconych³⁶;**

10. Pozostawianie pytań bez odpowiedzi jest zabronione. W reklamie odbiorca oczekuje sensu i jasnych informacji;
11. Nowatorskie rozwiązania formalne są zabronione – teren inwestycyjny to temat naprawdę trudny, dlatego należy posługiwać się raczej tradycyjnymi środkami formalnymi;
12. Zmiany w strukturze tekstu. Tekst powinien być bardzo spójny i wymuszać czytanie całości;
13. Powtarzanie argumentów – jeśli to możliwe w założonej strukturze formalnej, należy to robić, ale w zmieniającym się kontekście. Wtedy odbiorca łatwiej zapamięta. Jest to zasada przydatna raczej w długich tekstach (broszury, raporty), w reklamach nie będzie na to miejsca;
14. Główne motywy tekstu winny być jasno przedstawione i następnie uzasadnione;
15. Zasada „Reason why”, czyli „Podaj mi jeden dobry powód, dla którego powinienem (powiniennem) kupić Twój produkt”, powinna być konsekwentnie stosowana;
16. Jeśli możemy sobie pozwolić na dłuższy tekst pełne przedstawienie argumentacji powinno nastąpić w kulminacji, tuż przed zakończeniem – jak wyżej – raczej do broszur i raportów;

6.3. Cechy formalne tekstu

- W „body copy” (tekście głównym) stosować font między 10-12 pt (jeśli jest normalny tj. czarny na białym), w kontrze – co najmniej 1pt więcej; zasady te zostały sprawdzone dla właściwie wszystkich standardowych fontów tekstowych;
- Nagłówki, slogany i hasła – należy dopasować do formalnej struktury i wielkości powierzchni;
- Elementy zwrotne (formularze, zapytania ofertowe itp.), jeśli będą stosowane³⁷, muszą być „łatwe” dla klienta, dlatego należy je przetestować samemu (ważne – jasne tła pól do wypełnienia);
- Akapity – 3 do 5 zdań, wyraźnie je wyróżniać;
- Jeśli w tekście wyliczamy argumenty należy BEZWZGLĘDNIE stosować numerowanie („w punkcie 7 powołaliśmy się na.....”) – to pozwala na łatwiejszą komunikację zwrotną;

³⁶ Zdanie przykładowe – „Nowa oferta Mazowska, system informacji inwestorskiej on-line, który, jako jedyny, daje dostęp do całości informacji o gotowych do inwestycji gruntach w województwie, jest najbardziej zaawansowanym technologicznie takim systemem w Polsce”. Klient – nawet jeśli nie uwierzy w „zaawansowanie technologiczne” to podświadomie uzna za prawdziwe stwierdzenie o „jedyności”.

³⁷ Można je stosować jako elementy zamówień np. na raporty, sprawozdania, filmy promocyjne i tym podobne formy interakcji z klientami. Szerzej mogą być stosowane na seminariach i konferencjach. Zasada ta dotyczy także ankiet dla klientów.

Zespół stanowczo zaleca linearną strukturę argumentacji, to jest jeden rzecznik produktu – logiczna argumentacja i struktura. Pozostałe możliwości (równoległa – dialog – dwie linie argumentacji (co najmniej) łączące się w logicznej kulminacji, oraz całkowa – brak logicznej ciągłości – spójność powstaje na poziomie obrazowym, często stosowana w tekstach o niewielkiej objętości) należy odrzucić ze względu na nieadekwatność – sam temat (inwestycje) jest wystarczająco skomplikowany, aby utrudniać życie odbiorcom zabawami formalnymi.

6.4. Języki obce

Hasła (rdzeń marki) zostały omówione wyżej, pozostają kwestie praktycznej realizacji materiałów promocyjnych w wersjach obcojęzycznych. Zespół opowiada się za następującymi wytycznymi kierunkowymi:

1. Nie należy produkować drukowanych materiałów wielojęzycznych (np. folderu polskoangielskiego). Są dwie podstawowe przyczyny takiej rekomendacji – po pierwsze, niewielu cudzoziemców zna język polski, wobec tego umieszczając polski tekst w materiałach na użytek zagraniczny po prostu marnuje się powierzchnię reklamową; po drugie, nakłady materiałów promocyjnych na każdy rynek będą różne (prawdopodobnie wersje polska i angielska będą najbardziej masowe), niektóre wersje będą służyć najprawdopodobniej wyłącznie celom wizerunkowym;
2. Nawet w przypadku materiałów prosprzedażowych – zakup gruntu lub obiektu będzie dotyczył terenu Polski, a w takim przypadku materiały po polsku są oczywistością;
3. Urząd Marszałkowski, jako jednostka samorządowa, winien przestrzegać ustawy o języku polskim;
4. Reklamy w mediach drukowanych zagranicznych (np. w katalogach targowych) również powinny być emitowane wyłącznie we właściwych językach obcych;
5. Rozwiązania graficzne powinny zostać przygotowane w sposób umożliwiający swobodną podmianę tekstów bez naruszania integralności grafiki, co umożliwia zastosowanie tego samego wzoru (schematu, kompozycji) niezależnie od języka części informacyjnej. Dobrym wzorem są broszury Agencji Rozwoju Mazowsza. Dokładniejszych prac i ewentualnej korekty będą wymagały ewentualne wersje w językach używających innych alfabetów niż łaciński (w ramach UE – np. bułgarski);
6. Oznakowanie stoisk targowych powinno, jako produkt jednostkowy, być przygotowane według wytycznych graficznych, jednakże zawsze według obyczaju obowiązującego na danych targach i okolicznościach.

6.5. Film / prezentacja multimedialna

W kontekście Mazowsza jako nowoczesnej marki terytorialnej zespół rozważył także formy reklamy ruchomej (animowanej/filmowej). Rekomendacje są następujące:

1. Zespół opowiada się przeciwko tradycyjnemu filmowi przemysłowemu (prezentacyjnemu). Jest to obecnie forma przestarzała, mająca być może zastosowanie

- na rynkach wschodnich. Realizacja filmu miałaby sens w przypadku usługi (towaru) na eksport na mało rozwinięte rynki, gdzie nie jest zaawansowana komputeryzacja. Poza tym film, jeśli ma być zrealizowany właściwie, z zachowaniem wysokiej jakości prezentacji, jest formą niezwykle kosztowną. Doświadczenie członków zespołu mających do czynienia z realizacją filmów promocyjnych wskazuje, że koszty takiej realizacji mogą przekroczyć 100 tys. zł. Rekomendacja negatywna dotyczy wyłącznie ofert inwestorskich, a nie turystycznych;
2. W przypadku ofert inwestorskich można zrealizować krótki film wizerunkowy³⁸, mogący być wprowadzeniem do kompletnej informacji;
 3. W UE i innych krajach wysokiej technologii dominującą formą jest prezentacja multimedialna, i za takim działaniem opowiada się zespół. Prezentacja multimedialna może być:
 - a) Umieszczona na stronie Mazowsza jako plik „do pobrania”,
 - b) Umieszczona na płycie CD/DVD (zespół opowiada się za DVD³⁹, ze względu na dużo większą pojemność – 4,7GB);
 4. Prezentacja multimedialna na płycie może być (przykładowo) wzbogacona o następujące elementy:
 - a) Sekwencje PR (filmowe i dźwiękowe) – np. wypowiedź Marszałka,
 - b) Animacje 3D pokazujące możliwości Mazowsza,
 - c) Materiały prasowe w formie dokumentów do pobrania i wklejania,
 - d) Fotografie w rozdzielczościach drukarskich,
 - e) Interaktywne treningi i szkolenia (np. „Jak korzystać z oferty ARM”),
 - f) Elementy rozrywki (tapety, wygaszacze ekranowe, gry marketingowe),
 - g) Formularze interaktywne (do pobrania, do wydrukowania, do wysłania),
 - h) Możliwość „rzucenia” całej strony www off-line;
 5. Prezentacja multimedialna może być przygotowana (bez problemów technicznych) w kilku wersjach językowych, standardowo przejście między wersjami następuje po jednym kliknięciu;
 6. Kolejnym czynnikiem jest porównanie kosztów – dobrej klasy prezentacja, zawierająca wszystkie wyżej wspomniane elementy będzie porównywalna cenowo z kilkunastominutowym filmem promocyjnym;
 7. Ostatnią, ale nie najmniej ważną, cechą prezentacji jest możliwość szybszej i prostszej aktualizacji w porównaniu do filmu – pliki cyfrowe mogą być podmieniane niemal natychmiast;
 8. Zespół podkreśla także aspekt „gadżetowy” prezentacji – odpowiednio oprawioną płytę, wzbogaconą o ciekawą poligrafię, pudełko czy inne dodatki można wręczać jako ciekawy prezent, czego rzecz jasna nie można zrobić ze stroną www;

³⁸ Dobrym wzorem jest film landu partnerskiego, do pobrania z <http://www.img-sachsen-anhalt.de/index.php?lang=en>

³⁹ Można zastosować także, jako gadżet, pendrive o dużej pojemności

7. Sugerowany plan i harmonogram działań

Ogólna struktura czasowa działań promocyjnych wymagała, jako podstawy, dokładnej analizy procesu zakupu oferty terytorialnej ze strony inwestora.

Podstawowe wnioski zostały opisane wyżej, ważnym czynnikiem jest brak zmienności sezonowej (w przeciwieństwie do turystyki). Liczy się jakość informacji i jej rzetelność. Oczywiście proces budowy lub remontu obiektu podlega innym regułom, nie ma to jednak znaczenia dla działań promocyjnych.

Należy dodać, że wnioski medialne oparte są na dzisiejszym stanie wiedzy o rynku medialnym i są ekstrapolacją na lata następne. Oznacza to, że, ze względu na dużą zmienność sytuacji, niezbędne jest zachowanie elastyczności, dlatego planowanie jest mniej szczegółowe wraz z upływem czasu (od konkretnych kroków do wytycznych kierunkowych na lata po 2012).⁴⁰

7.1. Etap wstępny – wiosna 2008

W etapie tym zostaną wykonane następujące działania:

- Podjęte zostaną decyzje kreatywne – wykonany zostanie SIW Mazowsza. Opisane wyżej wytyczne kreatywne i rozwiązania kierunkowe zostaną przerobione i przekształcone w gotowe wytyczne do tworzenia produktów promocyjnych. Samo wykonanie banerów, ulotki informacyjnej, reklam prasowych, reklam internetowych podlegać będzie normalnym procedurom przetargowym, jednak wszystkie te i inne produkty powinny zostać wykonane według zaakceptowanej przez Urząd Marszałkowski kreacji skonkretyzowanej w SIW.
- Uporządkowanie i ujednoczenie ekspresji. Zespół tworzący strategię zwraca uwagę przede wszystkim na internet. Urząd Marszałkowski powinien bezwzględnie przejąć domeny mazowsze.pl i pochodne (mazowsze.com.pl, mazowsze.biz.pl) oraz zaprowadzić jednolitą politykę domenową w przypadku firm, spółek i innych podmiotów podległych. Nie ulega wątpliwości, że obecnie polityka domenowa jest niespójna, co wynika prawdopodobnie z organicznego rozwoju aktywności internetowej i prowadzi do takich niespójności jak www.mazovia.eu (strona funkcjonuje jednocześnie jako strona samorządu i strona funduszy unijnych) czy www.mazowieckie.pl jako strona Urzędu lub mazowieckie.com.pl jako strona Kolei Mazowieckich!

Decyzja o uporządkowaniu domen ma charakter strategiczny i powinna być podjęta jak najwcześniej.

Zespół sugeruje równoległe wykorzystywanie domen „mazovia”⁴¹ oraz „mazowsze” według następujących reguł:

⁴⁰ Skrócony harmonogram działań znajduje się w aneksie.

⁴¹ Domena „z błędem”, tj. „mazovia”, i inne podobne również powinny być własnością województwa.

Nazwa	Wykorzystanie	Uwagi
www.mazovia.pl, www.mazowsze.pl	Polska strona główna UM	Funkcjonowanie równoległe, na stronie głównej – konieczne przekierowanie na wersje obcojęzyczne
www.mazovia.eu, www.mazowsze.eu	Jak wyżej	Wersje obcojęzyczne ze slashem np. www.mazovia. pl/eng. www.mazovia.pl/de
www.turystyka.mazowsze.pl www.kultura.mazowsze.pl www.gospodarka.mazowsze.pl	Polskie strony główne kluczowych, bezpośrednio podległych UM działań	Także przejście na języki obce przez slash oraz firmy i spółki podległe bezpośrednio UM (np. www.koleje.mazowsze.pl)
www.tourism.mazovia.eu www.culture.mazovia.eu www.economy.mazovia.eu	Angielskie strony główne	Tu można użyć slashu do innych języków np. www.economy. mazovia.eu/ru, Nie jest niezbędne utrzymywanie wersji mieszanych językowo (www. mazowsze.tourism.eu wygląda dziwnie)
www.mazovia.pl/ris, www.mazovia.pl/strategia	Polskie strony główne poszczególnych programów i działań szczegółowych	W razie konieczności – ze stron głównych przekierowanie na wersje obcojęzyczne

Zespół nie uważa przy tym powyższej propozycji za jedyną – stosowne wydziały Urzędu mogą zaproponować własne rozwiązanie, musi być ono jednak strukturalne i otwarte na nowe subdomeny.

7.2. Działania promocyjne – pierwszy etap

W tym miejscu strategii zespół postanowił je tylko skrótowo omówić, ponieważ są to głównie zadania wewnętrzne i przygotowawcze. Jedynym wyjątkiem jest planowana już wcześniej akcja billboardowa w Warszawie. Przede wszystkim podjąć należy następujące kroki:

- W przypadku akcji billboardowej – zespół zaproponował (szczegóły w aneksie) rozwiązanie kreatywne; ze względu na zasady zintegrowanej komunikacji marketingowej należy wesprzeć tę akcję działaniami PR, w tym relacjami z mediami;
- Budowa bazy danych beneficjentów (odbiorców promocji). Ta baza danych dotyczyć musi przede wszystkim sektora administracji rządowej i samorządowej, sektora dużych firm organizacji biznesowych i mediów. Informacje zawarte

w bazie danych będą służyć w tym i następnym etapach do wsparcia działań BTL, rekrutacji na konferencje i seminaria oraz do działań telemarketingowych i/lub mailingowych, zespół podkreśla przy tym konieczność stałego monitorowania baz i ich uaktualniania;

- Są planowane działania targowe, w trakcie spotkań z klientem podniesiono także problem informowania o Mazowszu na targach zagranicznych. Zespół stwierdził, że nie będzie wskazywał konkretnych targów, w których Mazowsze powinno uczestniczyć. W aneksie znajduje się jednak tabela wskazująca system oceny przydatności targów. Taki system lub inny, porównywalny, powinien być wdrożony w jednostce zajmującej się kontraktowaniem uczestnictwa w targach;
- Mazowsze może być także prezentowane na różnych imprezach krajowych w formie prezentacji typu seminaryjnego (bez stoisk);
- Powinny zostać przeprowadzone działania Public Relations, skoncentrowane głównie na media relations – do dziennikarzy dotrą podstawowe materiały informacyjno-promocyjne, zostaną także przeprowadzone konferencje prasowe. Działania te powinny być podjęte przy okazji akcji billboardowej, natomiast są konieczne przy prezentacji nowego SIW;
- Wykonane zostaną, według zatwierdzonej kreacji, pierwsze nowe druki promocyjne;

Media kierunkowe proponowane w pierwszym etapie zostały potraktowane jako rozpoznanie i sygnalizacja. Bardzo krótki czas działań promocyjnych skłonił zespół do budowania obecności Mazowsza w przestrzeni medialnej na zasadzie PR-owskiej. Zespół zaznacza jednak stanowczo, że wszelkie działania publiczne powinny być ograniczone do momentu wdrożenia nowego SIW, jeśli natomiast będzie to niemożliwe z powodu wcześniej zawartych kontraktów, elementy kreatywne nie powinny „zamykać” wprowadzenia nowego SIW.

Także z tego powodu zespół rekomenduje poświęcenie kilku miesięcy na przygotowania do drugiego etapu a następnie – rozpoczęcie drugiego etapu działań promocyjnych. Przygotowania to nie tylko zamówienie SIW i przeprowadzenie procedury, ale także rozpoczęcie wdrożeń, w tym wprowadzenie systemu zarządzania marką.

Zespół – bardziej szczegółowo – rekomenduje by wiosną i lato 2008⁴² potraktować jako okres przygotowawczy i poświęcić na następujące działania:

1. Aktualizacja i poprawa funkcjonalności stron www oraz wdrożenie systemu zarządzania nimi. Zgodnie z obowiązującymi w internecie tendencjami strona www musi „żyć”, aby być postrzegana jako atrakcyjne miejsce w sieci. Poprawa grafiki, nowe funkcjonalności, poprawa narzędzi informatycznych, aktualizowanie treści może być prowadzone przy stosunkowo małym nakładzie kosztów, w ramach bieżącej obsługi strony. Dokładne kierunki wskazane zostaną przez badania, nie ulega jednakże wątpliwości, że kierunkowo powinny być to działania aktywizujące odbiorców (sondaże i ankiety, newsletter, kanał RSS, betatesting nowych funkcjonalności, moderowane forum, np. z marszałkiem, wewnętrzne wyszukiwarki).

⁴² Oczywiście w aspekcie inwestycyjnym nie ulega wątpliwości, że bezpośrednie działania promocyjne na rynku turystycznym muszą być agresywnie podejmowane już w pierwszym półroczu 2008r.

2. Kontynuacja działań promocyjnych w mediach. Oczywiście budżet reklamowy Mazowska może być ograniczony, można jednak:
 - a) Promować nowy wizerunek Mazowska w ramach standardowych działań UM;
 - b) Kontynuować działania Public Relations (informacje prasowe, backgroundy);
 - c) Pisać artykuły fachowe do mediów branżowych;
 - d) Występować na targach, konferencjach, seminariach z wykładami i prezentacjami – warto jednak zważyć, że w obiegu konferencyjnym należy być stale obecnym.
3. Wdrożenie systemu zarządzania marką w firmach, spółkach i strukturach podległych. Zgodnie z ideą „marki-parasola” należy stopniowo wdrażać nową wizualizację (branding). Oczywiście dla ograniczenia kosztów nowe rozwiązania powinny być w dużym stopniu wprowadzane stopniowo, zgodnie z naturalnym rytmem wymiany i zużycia elementów identyfikacyjnych⁴³.

Ogólna wizja czasowa akcji 2008 – 2009 (budowa wizerunku Mazowska)

Jesień 2008	Wiosna 2009	Jesień 2009	Stale
Uderzenie medialne (media regionalne, krajowe i zagraniczne)	Uderzenie medialne (media regionalne, krajowe i zagraniczne)	Uderzenie medialne (media regionalne, krajowe i zagraniczne)	Działania Public Relations, zwłaszcza media relations
Promocja działań proinwestorskich (np. konkurs „Najlepsza firma”)	Start konkursu – wiosna	Finał konkursu	Pisanie tekstów fachowych, wystąpienia konferencyjne
Nowe funkcjonalności www	Raporty podsumowujące (za poprzedni rok)	Nowe funkcjonalności www	Wysyłki elektroniczne (e-mailing, newsletter)
Eventy zgodnie z planem targów, seminariów, konferencji	Eventy zgodnie z planem targów, seminariów, konferencji	Eventy zgodnie z planem targów, seminariów, konferencji	Lobbying, budowa sieci kontaktów
Akcje BTL	Akcje BTL	Akcje BTL	Działania dokumentacyjne
Akcja na wyznaczonym rynku (np. „Inwestuj na Mazowszu” dla Rosjan)	Adresowa akcja mailingowa	Powtórka w razie potrzeby	Kontakty osobiste

Uwaga! Być może pierwsze uderzenie medialne nastąpi w drugim półroczu 2008r., lub na początku 2009r., dlatego niniejsze propozycje są na razie kierunkowe i indykatywne.

⁴³ Szybko należy wymienić grafikę stron internetowych, akcydensy i szyldy (oznakowanie zewnętrzne).

7.3. Uzasadnienie struktury czasowej / planu medialnego

Zespół stwierdził, używając jako benchmarku innych marek terytorialnych, że (z nielicznymi wyjątkami) biznes i administracja używa tych samych mediów co klienci końcowi. Media stricte administracyjne są jednak na tyle tanie i dostępne, że można do nich kierować działania adresowe. Najdroższą pozycją w działaniach medialnych będzie bez wątpienia promocja w mediach ATL, zwłaszcza zagranicznych, takie działania wymagać więc będą silnego wsparcia fachowego. Zespół strategiczny rekomenduje do zakupu mediów ATL współpracę z fachowym domem mediowym. Niemniej, poniżej zespół wskazuje na pewne rozwiązania kierunkowe (strategiczne), które powinny być wzięte pod uwagę przy planowaniu mediowym.

Specyficzną cechą konsumpcji mediów przez grupę klientów biznesowych jest silna pozycja tzw. mediów opinii, w Polsce są to na przykład tzw. tygodniki opinii: Polityka, Wprost, Newsweek. Niemal identycznie jest na wielu innych rynkach krajowych (vide Economist, Stern, L'Express etc.)

Ponieważ dla Mazowsza biznes to jedna z najważniejszych grup klientów, tam (to jest w mediach opinii) trzeba przede wszystkim umieścić reklamę. Co więcej, media te często, w pewnym sensie, kształtują cały rynek. Tym samym, jednym typem medium docieramy i do ekspertów, i do klientów końcowych. Ta reguła w zasadzie dotyczy całego rynku medialnego, przede wszystkim internetu. Tego typu wzorce zachowań dotyczą także innych rekomendowanych przez zespół mediów ATL⁴⁴. Jak pokazują dostępne dane i specjalnie prowadzone badania – kluczowe dla nas media masowe to internet i prasa.

Takie wzorce zachowań mają kilka pozytywnych konsekwencji:

1. Kampania prosprzedażowa (2010-2012) może być stosunkowo prostą kontynuacją i rozwinięciem wcześniejszych działań wizerunkowych. Po prostu w tych samych mediach zmieniony zostanie ton promocji;
2. Media, które zespół proponuje, same z siebie są oceniane jako wyższej klasy. Pozwala to na korzystanie z pozytywnego kontekstu medialnego;
3. Wiele z tych mediów prowadzi i wspiera własne zewnętrzne działania (seminaria, uczestnictwo w targach, konkursy), co ułatwi (w sensie planistycznym i wykonawczym) inne działania promocyjne (np. skorzystanie z baz danych mediów);
4. Media takie akceptują działania typu „co-op” (współfinansowane”);
5. Możliwe jest uzyskanie wsparcia unijnego lub rządowego dla pewnych typów działań promocyjnych (np. targi);

⁴⁴ Należy dodać, że wnioski powyższe oparte są na dzisiejszym stanie wiedzy o rynku medialnym i są ekstrapolacją na lata następne. Oznacza to, że należy zachować elastyczność, dlatego w strategii zamieszczone są tylko wytyczne dla bardziej szczegółowych planów operacyjnych.

**Wpływ środków komunikacji rynkowej w marketingu B2B na decyzje
(w tym nabywcze) odbiorców)**

WYSOKI	Sprzedaż bezpośrednia Kontakt indywidualny	WĄSKI
	TELEMARKETING	
↓ wpływ na decyzje	REKLAMA INTERNETOWA (targetowana)	↓ zakres odbiorców
	REKLAMA DRUKOWANA katalogi, media specjalistyczne	
↓	TARGI, WYSTAWY, SEMINARIA	↓
	REKLAMA POCZTOWA adresowa/kierunkowa	
NISKI	Działania PUBLIC RELATIONS	SZEROKI
	Media transmisyjne (radio, TV)	

Nie ulega natomiast wątpliwości, że do biznesu należy docierać także innymi, poza reklamą medialną metodami. Dla tych konkretnych grup, marketing B2B (Business-to-Business) musi być budowany raczej adresowo, aby był bardziej wiarygodny (por. powyższa tabela).

Jak wskazuje tabela, na rynku B2B (także G2G i G2B) bardziej wiarygodne są działania adresowe, osobiste. Jednak koszt dotarcia do pojedynczej osoby jest wysoki, a czasem bardzo wysoki, co oznacza, że budowanie zasięgu kampanii metodami adresowymi (np. mailingiem) także jest bardzo kosztowne.⁴⁵ Biorąc pod uwagę powyższe czynniki i obecny stan wiedzy zespół, w aspekcie inwestorskim, opowiada się wstępnie przeciwko mediom transmisyjnym (radio, telewizja), mediom nieselektywnym (outdoor) oraz medium skierowanym głównie do nieletniego odbiorcy (kino). Pozostałe media są, w różnym zakresie, proponowane do zastosowania.

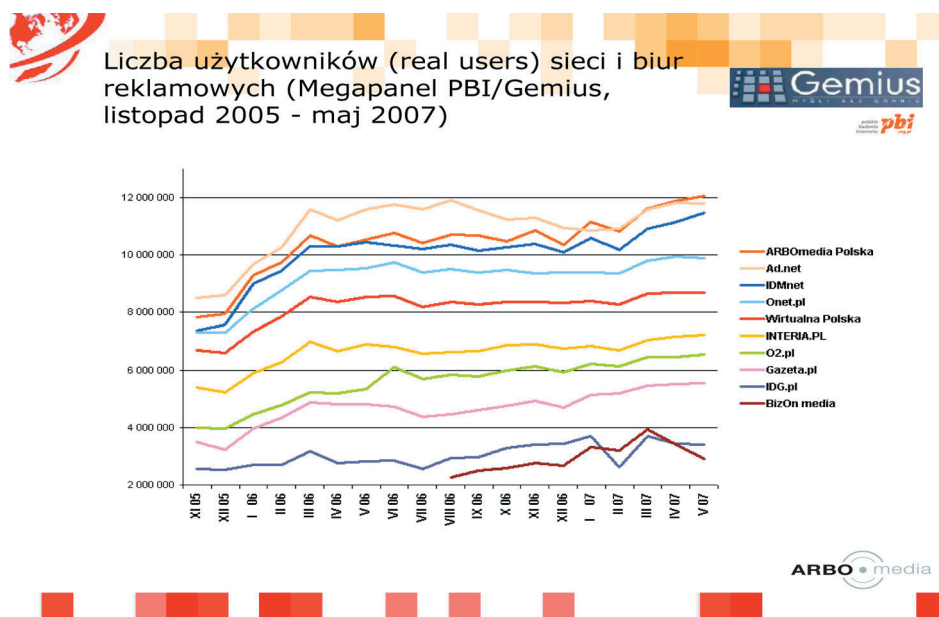
Niezależnie jednak od ogólnych wymagań metodologicznych i informacji z rynku medialnego zespół wziął także pod uwagę specyfikę Mazowsza jako produktu terytorialnego, opartego w dużej mierze o internetowy model biznesowy (bez internetu nie ma obecnie promocji terytorialnej). Ten element skłonił zespół do bliższego zanalizowania rynku reklamy internetowej – jest bowiem jasne, że własna strona www nie wystarczy, oferty Mazowsza powinny być reklamowane także w internecie. Internet, po okresie załamania spowodowanego klęską tzw. bańki internetowej z początku XXI wieku, znajduje się obecnie w fazie dynamicznego i mającego zdrowsze podstawy ekonomiczne rozwoju. Tendencja ta dotyczy także Polski i jest generalnie wspomagana i wspierana w Unii Europejskiej, czego wyrazem jest tzw. Strategia Lizbońska. Na duże znaczenie „przeniesienia” działań administracji do sieci, tzw. e-government, zwraca się także uwagę w NSRO na lata 2007-2013.

⁴⁵ Por. – załącznik – nota metodologiczna GRP.

Warto także zważyć, że internet staje się w Polsce codziennością, jest obecny właściwie w 100% firm, w sektorze edukacyjnym i w ponad 30% gospodarstw domowych. Trzeba jednak pamiętać, że jest to obecnie w Polsce i na świecie medium miejskie, dla osób o wykształceniu powyżej średniego, raczej zamożnych i raczej młodszych (poniżej 45 roku życia), dlatego nie można oprzeć promocji inwestorskiej Mazowsza wyłącznie na internecie. Poza tym utrzymywanie stron w bardzo egzotycznych dla nas językach (np. chiński) byłoby bardzo kosztowne, w tym przypadku lepsze będą media tradycyjne.

7.4. Przykład medium

Zespół wskazuje, że planowanie operacyjne jest czymś innym od strategii, jedynie dla przykładu zanalizowano sytuację w polskim internecie, nie ulega bowiem kwestii, że w horyzoncie kilkuletnim internet będzie istotnym nośnikiem promocji. Zespół zanalizował ostatnie dostępne (z maja 2007) dane dotyczące internetu w kontekście reklamowym



Powyższe dane wskazują, że w polskim internecie wykształciła się już czołówka reklamowa, dlatego zespół rekomendowałby wskazanie domowi mediowemu lub firmie wyspecjalizowanej w reklamie interaktywnej korzystanie z kluczowych sieci reklamowych. Zespół zanalizował także, popularną ostatnio, reklamę w wyszukiwarkach i doszedł do dwóch wniosków:

- W ramach budżetu należy zakupić usługi SEO (Search Engine Optimization) tj. takie kształtowanie kontentu /zawartości/ i funkcjonalności strony Mazovia.pl by wyszukiwarki indeksowały ją na pierwszej stronie wyników wyszukiwania. Lista słów kluczowych pozostaje do ustalenia, może to być np. „inwestycje w Polsce”, „informacja inwestycyjna”, „oferty greenfield” itp.

- Zespół ma duże wątpliwości w sprawie reklamy w google (adwords) – linki sponsorowane. Z jednej strony, w modelu biznesowym google (płatność za kliknięcie) nie ma możliwości kontroli prawidłowości kliknięć – według znanych nam źródeł ok 30-60% kliknięć pochodzi z tzw. farm klikania, co podważa sensowność takich działań promocyjnych. Co więcej, specyfika rynku i grup docelowych Mazowsza jest taka, że modele wyszukiwania w sieci będą prawdopodobnie „celowane”. Benchmark pokazuje, że odbiorcy zainteresowani informacją inwestorską, jeśli tylko otrzymają inteligentne podpowiedzi (na przykład na stronach głównych portali), szybko znajdują potrzebne im informacje. Z drugiej strony, w przypadku Mazowsza można zakładać, że „relaunch” marki wymagać będzie szybkiego budowania zasięgu, do czego reklama adwords i adsense może być przydatna. Jak pokazują ogólne dane rynkowe podział wydatków reklamowych to obecnie 50:50 (reklama graficzna/reklama wyszukiwarkowa). Wobec tego, decyzje powinny być podejmowane na bieżąco.

7.5. Zintegrowana komunikacja marketingowa (IMC)

Realizowanym celem jest właściwy (pozytywny) wizerunek Mazowsza, jednak budowany w takich mediach i w taki sposób, by łatwo było w przyszłości przejść do wspierania działań prosprzedażowych wykonywanych bezpośrednio przez oferentów gruntów i obiektów.

Jest to sposób planowania i realizacji komunikacji marketingowej uwzględniającej różnorodność dostępnych możliwości (narzędzi) komunikacyjnych. Pełna integracja przekazu komunikacyjnego i łączne zastosowanie różnych instrumentów (reklamy, promocji sprzedaży, marketingu bezpośredniego, sprzedaży osobistej, Public Relations, sponsoringu, merchandisingu, udziału w targach) zapewniają przejrzystość, spójność i maksymalną komunikatywność promocji. Należy przy tym dodać, że dla Mazowsza jeden instrument jest w ogóle, z oczywistych przyczyn, niemożliwy do zastosowania – merchandising, czyli kontrola ekspozycji towarów w punktach sprzedaży. Inny instrument, czyli promocja sprzedaży (różnego rodzaju rabaty i premie) będzie możliwy do zastosowania w bardzo ograniczonym zakresie, rabatem i premią jest bowiem w rozumieniu prawnym po prostu pomoc publiczna. Dlatego w niniejszej strategii takie działania nie są omawiane, oferty tego typu są tworzone indywidualnie, „pod inwestora”. Jednakże wszystkie **inne instrumenty** są proponowane do zastosowania. Rekomendacje narzędziowe są więc nakierowane na zmianę stosunku odbiorców komunikatów do regionu i jego oferty⁴⁶.

7.5.1. Media reklamowe

Przy doborze mediów zespół wziął pod uwagę następujące czynniki:

1. Dotarcie do grup docelowych;
2. Wiarygodność mediów;
3. Funkcjonowanie w medialnych grupach kapitałowych.

⁴⁶ Por. aneks – System połączeń w komunikacji marketingowej.

Ten ostatni czynnik wymaga szerszego wyjaśnienia. Polski i światowy rynek medialny znajduje się obecnie na etapie narastającej specjalizacji. W ramach wielkich grup medialnych wyodrębnia się centra zysku nastawione na poszczególne rynki, albo też poszczególne grupy, zwłaszcza mniejsze, zaczynają się specjalizować w poszczególnych rynkach starając się zaspokoić różnymi mediami wszelkie ich potrzeby informacyjne. Oznacza to, że właściwy dobór partnera medialnego pozwala na jednolite działania przy użyciu różnych narzędzi, a także na negocjacje cenowe.

Zespół kierunkowo proponuje by używać:

1. Prasy, w tym:

- Prasy fachowej (branżowej), także w aspekcie PR i budowania pozycji eksperckiej (teksty własne); prasa ta może być partnerem działań BTL skierowanych do menedżerów, księgowych, finansistów i prawników czy do firm obsługujących biznes;
- Magazynów menedżerskich powszechnie czytanych na najwyższych szczeblach kierowniczych; reklama umieszczona w tych wydawnictwach pozwala na budowanie zasięgu w najważniejszych miejscach biznesowych; z racji ich wyjątkowej pozycji można uzyskiwać zasięg i wiarygodność;
- Tygodników opinii – można, jak wyżej, uzyskać zasięg i wiarygodność, są to jednak wydawnictwa kosztowne;

Zespół uważa także, iż, w razie pojawienia się możliwości budżetowych, reklama w mediach branżowych powinna objąć tytuły skierowane do wielu różnych branż (są to pisma i portale internetowe o wysokiej specjalizacji i, bardzo często, kierowanej i zamkniętej dystrybucji). Zespół jest przekonany, że taka możliwość jest wysoce prawdopodobna – nigdy ceny cennikowe mediów nie są cenami ostatecznymi, zawsze uzyskuje się rabaty.

2. Internetu, w tym:

- Sieci reklamowych;
- Kluczowych portali i wortalu biznesowych;
- Specjalistycznych stron skierowanych do inwestorów;
- Serwisów społecznościowych (bardziej dla turystyki);
- Reklamy kontekstowej (google) – medium to w okresie co najmniej kilku lat zapowiada się na bardzo ważne.

Dobór mediów oparty powinien być na zasadzie budowy zasięgu, tj. dostarczenia informacji jak największej liczbie odbiorców w wybranych grupach docelowych. Dodatkowo, poprzez publikacje specjalistyczne, media budują zasięg w branżach wskazanych przez klienta jako kluczowe.

Zespół nie analizował szerzej mediów zagranicznych. W tej dziedzinie należy zdać się na wiedzę domu mediowego przy zachowaniu zasad identycznych, jak na rynku polskim i opisanych wyżej.

7.5.2. Wsparcie BTL (Below the Line)

We współczesnej terminologii marketingowej działania ATL (Above the Line) to reklama: prasowa, radiowa, telewizyjna, kinowa i zewnętrzna (outdoor). Wszystkie pozostałe działania określane są jako BTL. Jedynym medium co do którego panują spory, i dlatego omówionym w niniejszej strategii osobno, jest internet.

Jak pokazuje zamieszczona wyżej tabela środków komunikacyjnych, adresowe (pocztowe lub emailowe) dotarcie do potencjalnego klienta jest jednym z najsukuczniejszych narzędzi komunikacyjnych na rynku B2B. Per analogiam – stosując to rozwiązanie na rynku G2B można liczyć na bardzo dobry efekt komunikacyjny. Działania mailingowe mają jednak następujące słabości:

1. Jednostkowe koszty dotarcia do odbiorcy są, w porównaniu z mediami masowymi, bardzo wysokie. Koszt pozyskania właściwej bazy danych, wyprodukowania materiału mailingowego oraz koszty wysyłki sięgają od kilkunastu złotych do nawet kilku tysięcy złotych na osobę. Poniesienie takiego wydatku jest więc celowe jedynie w przypadku, kiedy firma wysyłająca zakupi lub wypożyczy bardzo dobrą bazę danych;
2. Kreacja materiału mailingowego. Materiał taki musi obecnie być zaskakujący, nietypowy i ciekawy sam w sobie, dawać odbiorcy wartość dodaną wykraczającą poza sam przekaz informacyjny. Chodzi o to, by sama broszura nie została zatrzymana w sekretariacie;
3. Wsparcie po akcji – sam mailing, choćby nie wiadomo jak ciekawy, jeśli nie będzie wsparty poprzez działania wzmacniające (np. telemarketing) zostanie potraktowany jako jednostkowa ciekawostka i szybko zapomniany.

W przypadku Mazowsza problemy opisane wyżej są stosunkowo duże i wynikające głównie z przepisów przetargowych: dobre pomysły mailingowe, ze względu na swoją jednorazowość (niepowtarzalność), są sprzedawane drogo, a agencje BTL pracują według standardów rynku komercyjnego, a nie administracyjnego. Częściowo można jednak te problemy ominąć.

Wobec tego w niniejszej strategii zespół postanowił szerzej zająć się problemem kreacji. Ustalono co następuje:

1. Mailing powinien zawierać sympatyczny i niezbyt drogi (uniknięcie podejrzenia o łapówkę) gadżet powiązany z informacją inwestorską, np. pendrive z „zaszytą” informacją ofertową
2. Mailing powinien być obfity, oparty na teczce Mazowsza z dołączoną broszurą informacyjną i (w razie możliwości budżetowych) płytą DVD z prezentacją off-line oferty Mazowsza. Taka prezentacja elektroniczna jest dodatkowym gadżetem (samego internetu nie da się wręczyć w prezencie), poza tym wielu odbiorców bardziej ufa trwałym nośnikom.
3. W mailingu powinny znaleźć się materiały namawiające do zwrotnej reakcji, np. zaproszenie na konferencję lub seminarium, a co najmniej zapisanie na się na newsletter Mazowsza (opcja „zapisz się na newsletter” powinna być jedną z pierwszych nowych funkcjonalności uruchomionych na stronie www.mazovia.pl).
4. Mailing powinien być wysłany także do dziennikarzy.

7.5.3. Wsparcie Public Relations

Wyróżnia się trzy cele działań PR:

1. Cel integracyjny (zasadniczy) to budowanie zrozumienia pomiędzy organizacją (Mazowszem) a otoczeniem;
2. Cel koordynacyjny, tj. ujednoczenie wizerunku i uspojnienie przekazu (organizacja ma mieć „jedną twarz” i mówić „jednym głosem”);
3. Cel komunikacyjny, tj. mówić i słuchać sygnałów z otoczenia.

Jak wskazuje wyliczenie funkcji, PR jest czymś znacznie szerszym od samych relacji (stosunków) z mediami, czyli media relations. PR-owskie budowanie pozycji nie oznacza wyłącznie konferencji prasowych i rozmów z dziennikarzami. Dlatego zespół proponuje szersze niż tradycyjne podejście do tego problemu. Zespół zaznacza także, iż w wielu sytuacjach próba dotarcia reklamowego może nie być skuteczna. Oczywiście standardowe media relations (materiały informacyjne, szersze materiały background, spotkania indywidualne, wywiady, konferencje prasowe) mogą i powinny być kontynuowane. Nie wymagają szerszego opisu, ponieważ są rutynową działalnością każdego urzędu administracji publicznej⁴⁷, w tym Urzędu Marszałkowskiego

Z działań pozastandardowych zespół proponuje budowanie propozycji eksperta poprzez:

1. Teksty fachowe w mediach (np. w Gazecie Prawnej);
2. Stałą obecność na targach branżowych – nie tylko z seminariami, ale także z pokazami możliwości Mazowsza;
3. Prezentacje Mazowsza powiązane ze współpracą z regionami partnerskimi z innych krajów unijnych (można zaproponować dziennikarzom z tytułów specjalistycznych podróże studyjne);
4. Promocję adresową skierowaną do konkretnych grup docelowych (np. notariatu⁴⁸);
5. Działania konkursowe (wykreowanie wydarzenia sponsorowanego). Zespół proponuje konkurs „Moje miejsce na Mazowszu” dla architektów i inwestorów;
6. Uruchomienie relacji zwrotnych (interaktywności) na stronie Mazowsza oraz znaczne rozszerzenie funkcjonalności podstrony „dla prasy”.

Punkt 1 jest dość oczywisty – pracownicy i współpracownicy Urzędu oraz struktur podległych powinni pisać teksty fachowe do mediów specjalistycznych. Wszystkie te media zatrudniają niewielu ludzi (pracowników i współpracowników) i chętnie przyjmują zewnętrzne teksty fachowe mieszczące się w ich tematyce. Oczywiście nie płacą honorariów, ale możliwość pokazania nazwy, kompetencji i funkcjonalności Mazowsza jest tego warta. Seminaria są już propozycją znaną, nie ma potrzeby szerszego rozwodzenia się nad tym tematem. Ważne, że takie działania służą stałej obecności Mazowsza w mediach i wśród “ekspertów” bez ponoszenia wielkich kosztów. Po wprowadzeniu SIW można napisać teksty do 2+3D, Visual Communication itp.

⁴⁷ Ewentualnej oceny wymaga jedynie ocena materiałów PR pod względem kreatywnym (ujednoczenie powprowadzeniu SIW, z reklamowym wizerunkiem Mazowsza) oraz sprawdzenie procedur komunikacji kryzysowej.

⁴⁸ Ze względu na przepisy dotyczące obrotu nieruchomościami notariat będzie ważnym kanałem komunikacji z inwestorami.

Punkt 4 wymaga wyjaśnienia. Wiele zamkniętych grup docelowych ma własne systemy szkoleniowe, pojawienie się tam z wykładem lub seminarium fachowym pozwala na nawiązanie bliższych i mniej formalnych kontaktów z grupą docelową, pozwala także na adresową kontynuację działań. Takie zamknięte szkolenia prowadzi na przykład Związek Banków Polskich (niezwykle ważna będzie np. bankowość inwestycyjna).

Punkt 5 – Konkurs „Moje miejsce na Mazowszu” (Uwaga! Nazwa jest oczywiście robocza) wymaga dopracowania (zespół zgłasza ideę kierunkową). Idea ta polega na rozpisaniu konkursu na obiekt (przemysłowy lub usługowy), którego architektura, orientacja przestrzenna, usytuowanie itp., byłaby w pełni dopasowana do miejsca. Konkurs powinien być zamknięty, może w kilku wersjach (młodzi, np. do 35 roku, życia oraz doświadczeni architekci, małe/duże obiekty), prowadzony we współpracy z klasowym pismem jako patronem medialnym. Można zaplanować od razu kilka edycji (np. na lata 2008-2012). W ten sposób pośrednio będziemy kreować Mazowsze jako region, gdzie promuje się dobrą architekturę przemysłową, a nie standardowe stalowe hale. Dodatkowo, można procedurę konkursową potraktować jako wydarzenie medialne. Konkurs spełnia także wymagania marketingowe dotyczące zarządzania wydarzeniami (event marketing).

Działaniem w pewnym sensie osobnym jest rozbudowa funkcjonalności strony www. Pewne propozycje zostały zgłoszone wyżej, należy jednak ocenić, że obecna strona Mazowsza zawiera niewiele sygnałów wskazujących na zainteresowanie jej autorów interakcją z odbiorcami. Należy wobec tego uruchamiać krok po kroku standardowe, często obecne w sieci funkcjonalności sprzyjające budowaniu więzi między Mazowszem a odbiorcami.

Te standardy to newsletter (zapisanie się poprzez stronę eliminuje oskarżenia o spamowanie), powiadom znajomego (marketing wirusowy), badania wśród odbiorców (sondaże i ankiety na stronie), testy zewnętrzne nowych funkcjonalności (udostępnianie wersji próbnych zarejestrowanym użytkownikom).

Dobrym ruchem PR byłoby nawiązanie współpracy z wyspecjalizowanym wydawnictwem komputerowym (np. IDG) i zmiana funkcjonalności strony www we współpracy z ekspertami i forum tego wydawnictwa. Taka współpraca może być wykorzystana PR-owsko.

Podstrona „dla mediów” jest obecnie również standardem i winna być szybko poprawiona – powinny być tam umieszczane press releases, materiały backgroundowe, fotografie wizerunkowe (do pobrania i wykorzystania), proste prezentacje pokazujące automatycznie zalety usługi. Należy również, przy współpracy z zespołem PR Mazowsza, zaproponować wybranym dziennikarzom otrzymywanie mailingów z informacjami o Mazowszu. W dziale „dla prasy” powinna funkcjonować podstrona „napisali o nas” zawierająca nie tylko artykuły, notatki, wypowiedzi dziennikarskie o Mazowszu, ale także pliki audio i wideo (pliki mp3 i wideo).

Na stronie powinny także funkcjonować „publikacje i prezentacje”, to jest teksty artykułów i wypowiedzi pracowników i współpracowników Urzędu i struktur podległych na konferencjach, seminariach, w mediach fachowych. W dziale „aktualności” winny znajdować się informacje bieżące oraz zaproszenia np. na seminaria na targach.

7.6. Uwagi budżetowe

Pierwszy aspekt kampanii został omówiony wcześniej, drugi jest omawiany w tym miejscu ze względu na jego zasadnicze znaczenie dla konstrukcji budżetu, bowiem charakterystyczną cechą wydatków reklamowych jest występowanie efektu progowego. Nie wdając się w matematyczne szczegóły – w każdej zintegrowanej kampanii promocyjnej występuje pewien minimalny poziom wydatków, poniżej którego efekty są zerowe. Inaczej mówiąc nie jest tak, że wydatek „Y” daje np. 10% znajomość marki a wydatek „5 x Y” daje 50% znajomość. W każdej pojedynczej kampanii dla osiągnięcia jakiegokolwiek efektu muszą być poniesione pewne wydatki minimum.

Dla kampanii wizerunkowej, przy planowanych poziomach znajomości marki Mazowsze⁴⁹, zespół postanowił oszacować poziom wydatków minimum, biorąc także pod uwagę płynne przejście do kampanii prospożycyjowej (wspierania ofert) oraz dotarcie do zagranicznych grup konsumentów. Kolejnym elementem, który w pewnym sensie wymusza dość wysokie wydatki, jest wiarygodność nadawcy. Mazowsze jako scentralizowana oferta administracji samorządowej musi zbudować postrzeganą pozycję jako poważny oferent.

Bliższe rozważania dotyczące rytmu kampanii promocyjnych i wskazówki budżetowe znajdują się w aneksach, niemniej zespół opracował plan działań na wyżej wspomniane lata przyjmując, że deklarowane przez UM działania dotyczące Strategii Rozwoju Mazowsza zostaną zrealizowane zgodnie z planem przewidującym na początek 2010 roku zdecydowane poprawienie infrastruktury Mazowsza oraz rozszerzenie ofert. Ponieważ jednak nie jest pewne, kiedy dokładnie nastąpi kluczowa zmiana funkcjonalności Mazowsza (tj. jakościowy skok infrastrukturalny), zespół tworzący strategię doszedł do wniosku, że działania promocyjne powinny być zbudowane na zasadzie „płynnego przejścia”. Dlatego rok 2010 należy potraktować jako kontynuację lat 2008/2009 w sensie medialnym i grup docelowych promocji (G2G oraz G2B) ze zmianą tonu promocji (wsparcie ofert). Jest to tym samym rok przejściowy. Z kolei lata 2011 – 2012 trzeba potraktować jako rozszerzenie i „wejście” z agresywną promocją na rynek G2C (government to consumer).

Z powyższych rozważań oraz analiz budżetowych wyłączony jest Rok Chopinowski – jak wspomniano wcześniej wymagać on będzie zarządzania projektowego i osobnego potraktowania w planowaniu i realizacji zadań promocyjnych. Zespół doszedł przy tym do wniosku, że wydarzenie to będzie ważniejsze pod względem turystycznym. Drugim kluczowym wydarzeniem turystycznym będzie Euro 2012. Przy nieco innych grupach docelowych, zespół także opowiada się za zarządzaniem projektowym. W sensie promocji inwestycyjnej, wydarzenia te można potraktować jako pokazanie zdecydowanej poprawy słabych uwarunkowań inwestowania („masz co robić po 17.00”).

Dlatego zespół uznał, że rok 2010 w sensie mediów i budżetu powinien być kontynuacją kierunków opracowanych wcześniej, dla lat 2008/2009. Zważyć jednak należy na zmianę tonu promocji i silniejsze wsparcie działaniami Public Relations.

Dokładniejsze propozycje budżetowe znajdują się w aneksie.

⁴⁹ Por. znajdujące się dalej mierniki.

7.7. Kierunki na lata 2010-2012

Zespół zaznacza przy tym, że ton promocji powinien oznaczać wsparcie ze strony Mazowsza dla poszczególnych projektów inwestycyjnych. Zespół zakłada, że w roku 2010 marka „Mazowsze” będzie już znana, jej ekspresje ujednoczone, a spółkom, firmom i organizacjom podległym zostaną narzucone wymagania identyfikacyjne. W sensie merytorycznym działania na lata 2010-2012 powinny wobec tego budować chęć korzystania z marki Mazowsze przez formalnie niezależne struktury i organizacje. Zaletą marki-parasola jest stosunkowa swoboda dostępna np. oferentom gruntów czy firmom turystycznym. Urząd Marszałkowski powinien dążyć do takiego prowadzenia polityki marki, przy wykorzystaniu dostępnych mu instrumentów, by jej stosowanie przez formalnie niezależne podmioty było powszechne, a postrzeganie marki – pozytywne.

7.7.1. Wskazania medialne.

Zespół proponuje utrzymanie tych samych typów mediów, co w okresie 2008/2009. Można bowiem założyć, że w tym czasie nie nastąpią drastyczne zmiany w sensie typów mediów (choć możliwe są oczywiście bankructwa i powstawanie nowych tytułów i kanałów) Zmiana tonu promocji oznacza bowiem, że w tych samych miejscach docieramy ze zmodyfikowaną informacją do tych samych co poprzednio grup docelowych. W sensie rekomendacji medialnych:

1. Podtrzymywana jest obecność w prasie fachowej;
2. Kontynuowane są również działania internetowe – według modelu z lat 2008/2009;
3. Odbywa się kolejna edycja konkursu architektonicznego (celem jest budowa długoterminowej tradycji, konkurs powinien być rozgrywany stale, niezależnie od innych okoliczności; jego znaczenie jest głównie wizerunkowe i medialne);
4. Odbywa się kolejna edycja akcji mailingowej – jednak tym razem ma ona nieść konkretną informację ofertową i cenową oraz, pod względem kreatywnym, zawierać „Call to Action” (namawianie do zakupu). Akcja mailingowa pod względem formalnym może być poprowadzona przez Agencję Rozwoju Mazowsza;
5. Mocno kontynuowane są działania BTL (targi, seminaria) z prezentacją ofert sprzedażowych;
6. Produkowana jest nowa edycja materiałów pomocniczych (broszur i ulotek) z informacją ofertową i cenową;
7. Uaktualniona jest prezentacja multimedialna;
8. Wzmocnione są działania PR – zespół za niezbędne uważa zorganizowanie własnego (własnych) wydarzenia medialnego dla mediów biznesowych i fachowych, a nakierowanego na pozyskanie (poinformowanie) inwestorów;
9. Zespół zarządzania strategią powinien dokonać oceny mediów transmisyjnych. Być może telewizje biznesowe (typu TVN CNBC) staną się atrakcyjnym nośnikiem promocji inwestorskiej. Rzecz jasna media transmisyjne będą atrakcyjnym nośnikiem promocji turystycznej.

Zespół sugeruje także nagradzanie pionierów. W każdej grupie docelowej jest ok. 3-5% osób, które kupują nowe usługi i produkty tylko dlatego, że są nowe. Pozyskanie tej grupy odbiorców jest bardzo istotne dla sukcesu sprzedażowego –

z tej grupy najczęściej pochodzą tzw. misjonarze to jest osoby, które same z siebie, jeśli zakup spełnił ich oczekiwania, reklamują i promują produkt, opowiadają o nim znajomym, namawiają inne osoby do zakupu. Dla pozyskania takich klientów często organizuje się promocje „first minute”, tj. nagradza się specjalnymi warunkami (korzystniejszymi niż normalnie) pierwszych kupujących. Na szczegółowe ustalenie jaki kształt może przybrać promocja „first minute” jest za wcześnie, wymaga to uprzedniego skonkretyzowania modelu biznesowego Mazowsza jako marki terytorialnej. Wstępna sugestia zespołu idzie w kierunku promowania nowych, dotąd nie inwestujących na Mazowszu, branż i gałęzi gospodarki.

7.7.2. Kreacja na lata 2010-2012

Jedynym elementem, który wymaga szerszego omówienia w kontekście zmiany tonu promocji jest kreacja. Zespół opowiada się za następującymi, kierunkowymi sposobami:

- **Grafika. Bezwzględne utrzymanie spójności graficznej SIW tak dalece, jak to jest możliwe;**
- Można przejść do jednego hasła typu „signature” (podpis / sygnatura reklamowa) Mazowsza. Mogą zacząć funkcjonować prosprzedażowe hasła samodzielne. Oznacza to ściśle powiązanie hasła z logiem oraz logotypem⁵⁰ – hasło sprzedażowe przyjmuje rolę RTB⁵¹ zachęcające „do zakupu” (korzystania) poszczególnych produktów Mazowsza. Hasła te powinny podkreślać zalety Mazowsza, które powinny sprzyjać sprzedaży:
- Zespół sugeruje rozważenie na okres po 2010 roku osobnych haseł inwestorskich i turystycznych, jeśli na początku przyjęte zostanie jedno hasło;
- Możliwe jest wręcz zastosowanie indywidualnych haseł ofertowych;
- Taka zmiana polityki haseł wymaga tym bardziej pilnowania jednolitości grafiki (stałych Mazowsza);
- Zespół zaleca wprowadzenie, do wsparcia miejsca i branży, reklam typu „testimonial” (świadcstwo), tj. wykorzystujących opinie (oczywiście pozytywne) prawdziwych inwestorów na Mazowszu. Taka opinia powinna być wzbogacona zdjęciami prawdziwego obiektu (budowy), który powstał z użyciem informacji pochodzących z UM, wsparcia UM i innych struktur itd.;
- Powinien zostać dokonany (na podstawie badań) kreatywny przegląd materiałów promocyjnych i ich dostosowanie do sygnałów z rynku.

7.7.3. Media – informacja kierunkowa na lata 2011-2012

Ponieważ wysoce prawdopodobne są zmiany w sferze realnej oraz w mediach, plan promocji na lata 2011-2012 może być jedynie kierunkowy i syntetyczny. Niemniej trzeba wyraźnie stwierdzić, że marketingowy cel działań to szersze pozyskiwanie zasobów (inwestycji), a przyszłe mierniki będą miały postać ilościową (np. całościowy przychód podatkowy z nowych inwestycji, ilość sprzedanych gruntów i obiektów, ilość nowych miejsc pracy itp.). Wobec tego w planie na lata 2011-2012 przyjęto następujące założenia:

⁵⁰ Takimi hasłami-podpisami są na przykład: „Xerox – a document company” lub „SAAB – move Your mind”.

⁵¹ RTB – Reason to Believe – krótkie jasne i dogmatyczne stwierdzenie w przekazie promocyjnym, które ma sprawić by odbiorca uwierzył w to co mu się mówi. Każdy przekaz reklamowy powinien zawierać jedno i tylko jedno RTB.

1. Względnie stały rynek medialny. Określenie „względnie stały” oznacza, że zespół nie zakładał bankructw ani też pojawienia się nowych, znaczących inicjatyw medialnych. Takie inicjatywy z wysokim prawdopodobieństwem zmiany jakościowej pojawią się po 2012 – tu również należy wskazać konieczność analizy wszelkich typów mediów biznesowych;
2. Narastająca rola internetu w komunikacji marketingowej. Wszystkie dostępne prognozy medialne wskazują, że znaczenie reklamy internetowej będzie rosło. Już teraz widać, że internet staje się jednym z najważniejszych kanałów komunikacji marketingowej. Zespół ostrzega jednak, że rozwiązania kreatywne być może będą musiały być zmienione – dostępne dane zdają się wskazywać na coraz większe znaczenie reklamy streamingowej (wideo), marketingu wirusowego i stron społecznościowych. Nie zmienia to jednak przekonania zespołu o konieczności przewidzenia sporych wydatków na internet, zwłaszcza w kontekście dotarcia do inwestorów zagranicznych;
3. Postępująca specjalizacja mediów ogólnego dostępu;
4. Rosnąca rola mediów fachowych – obecnie to ponad 70% rynku medialnego, zespół założył kontynuację trendu, tzn. będą one za 3 lata obecne na rynku, niezależnie od tego, czy będą to wydania papierowe, czy internetowe;
5. Podtrzymanie obecności w tygodnikach opinii;
6. Nieobecność w mediach transmisyjnych (telewizja). Ten punkt jest najbardziej wątpliwy i obciążony największą niepewnością. Jak się wyjdzie inicjatywy typu TV Biznes czy TVN 24 CNBC zdają się wskazywać na ewentualną przydatność tego typu mediów w kontekście sprzedaży usług Mazowsza, co wymaga stałej obserwacji tego rynku;
7. Utrzymanie zasady niekorzystania z kina, outdooru (reklamy zewnętrznej) oraz radia;
8. Nie wykonano oceny działań POS (np. digital signage). Ze względu na błyskawiczne zmiany technologiczne jest to po prostu niemożliwe. Zespół zaleca jedynie by w siedzibach stosownych spółek i firm prowadzić takie działania (przejście z oznakowania stałego na elektroniczne, druki na żądanie).

Zespół w związku z powyższym widzi następujące kierunki działań:

1. Wzmocnienie akcji medialnych (media fachowe – więcej i dłużej, internet – więcej i dłużej, szersze wejście w media biznesowe);
2. Kontynuacja działań BTL, w tym uruchomienie sprzedaży na targach (własne stoiska a nie tylko seminaria);
3. Kontynuacja konkursu architektonicznego;
4. Utrzymanie silnego PR i media relations;
5. Przeprowadzenie inwestorskiego wydarzenia specjalnego. Zespół uznał, że takim wydarzeniem może być konferencja „marek terytorialnych” nowych krajów Unii w Polsce. Tego typu wydarzenie z pewnością uzyska silną obecność („coverage”) w mediach i może stanowić silne zwińczenie całej kampanii promocyjnej. Zespół ma przy tym świadomość, że przygotowanie takiego kongresu pod względem programowym i organizacyjnym nie jest proste i szybkie. Dlatego zespół widzi konieczność podjęcia szybkich (w perspektywie kilku miesięcy) prac studialnych, natomiast prace organizacyjne powinny być prowadzone w sposób umożliwiający przeprowadzenie tak-

iego kongresu w perspektywie 4-5 lat. Odbywające się konferencje marketingu terytorialnego mogą być dobrym wzorem. Wydaje się, że w Polsce i w regionie będzie wystarczająco dużo materiału merytorycznego do przeprowadzenia takiej konferencji naukowej.

7.7.4. Harmonogramy – informacja kierunkowa na lata 2011-2012

Zespół opowiada się za podtrzymaniem modelu czasowego, to jest dwoma dużymi uderzeniami medialnymi na wiosnę i jesień. Zespół jest zdania, że taki harmonogram odpowiada naturalnemu rytmowi zapotrzebowania na informację inwestorską potrzebną do celów inwestycyjnych i budowlanych. Zespół opowiada się jednak za wydłużeniem i wzmocnieniem takich działań w porównaniu do okresów poprzednich – jest to niezbędne ze względu na konieczność dotarcia do rynku masowego.

Po podsumowaniu informacji z cenników medialnych, zespół zakłada budżet na poziomie ok. 7 mln. złotych rocznie, w tym na media co najmniej 5 mln rocznie (dwie akcje po 2,5 – 2,5 mln), jest to przy tym tzw. budżet czysty, bez kosztów administracyjnych i wydatków stałych (np. na akcydensy).

7.7.5. Indykatywne podsumowanie budżetu na lata 2010-2012 (trzy lata)

Ponieważ kampania obejmie okres trzech lat (2010-2012) podsumowanie budżetu za trzy lata wskazuje na:

1. Czysty budżet roczny minimum w granicach 7 mln. zł netto (bez VAT)
2. Jest to budżet na promocje inwestorskie;
3. Prawdopodobnie nie uda się w takim budżecie „zmieścić” wsparcie promocyjne wydarzeń specjalnych (Rok Chopinowski, Euro2012, konkursy i kongresy);
4. Jest niezwykle mało prawdopodobne by w takim budżecie umieścić promocje turystyczne;
5. 7 mln złotych to około (po obecnym kursie) 2 mln€. Biorąc pod uwagę konieczność silnej promocji za granicą i pozyskiwanie inwestorów z innych krajów, jest to budżet umiarkowany.

Zespół jest zdania, że wyżej określone koszty odpowiadają obecnej sytuacji rynkowej i pozwalają na uzyskanie zrównoważonego GRP, który będzie właściwie przekładał się na efekty promocyjne. Oczywiście zespół zakłada właściwy kształt pozostałych elementów marketing mix, tj. samego produktu (wzorów dostępności) i cen (kosztów dla inwestorów).⁵²

⁵² Niezbędne w tym miejscu jest wskazanie raz jeszcze, że budżet jest indykatywny, kierunkowy i szacunkowy. Pomijając kwestie takie jak koszty biurowe, akcydensów, gadżetów, zespół ostrzega, że w zasadzie zawsze pojawiają się wydatki nieprzewidziane (np. związane z komunikacją kryzysową), dlatego Urząd powinien dysponować pewną rezerwą finansową.

8. Podsumowanie i wnioski

Kreowanie marki Mazowsze wymaga agresywnych, intensywnych i kreatywnych działań z następujących przyczyn:

1. Relaunch – powstanie nowa wizualizacji (SIW) marki, co wymaga jej wykreowania;
2. Parasol – nowa polityka marki wymaga wytłumaczenia i wdrożenia;
3. Siły konkurencyjne – marka wymaga „przebijania” działań konkurencji;
4. Administracyjny charakter – marka, w polskim kontekście, wymaga budowy reputacji.

Analizując powyższe czynniki zespół doszedł do wniosku, że należy stosować metody IMC – zintegrowanej komunikacji marketingowej; zespół zaproponował działania reklamowe w mediach tradycyjnych (prasa fachowa i dzienniki), silne wsparcie internetowe, działania BTL, event marketing, stałe akcje Public Relations w tym media relations, sponsoring (konkurs architektoniczny, konferencja naukowa), kontakty osobiste.

Taki dobór mediów wynika z zawartej w niniejszej strategii analizy grup docelowych.

Kampania została podzielona na 3 etapy:

1. Prace przygotowawcze i wprowadzenie (wiosna 2008);
2. Budowa wizerunku (2008-2009);
3. Działania prosprzedażowe (2010-2012), przy czym rok 2010 potraktowano jako częściowy/przejściowy.

Każdy z tych etapów został syntetycznie omówiony w niniejszej strategii, przy czym:

- Etap wprowadzający został, pod względem narzędzi, mediów i budżetu, potraktowany osobno w dziale „marka parasolowa” – jest on tam omówiony dokładnie;
- Pozostałe etapy zostały dokładnie omówione pod wszystkimi względami;
- Kreacja została potraktowana osobno – jako zalecenia dla wszystkich etapów działań promocyjnych, przy czym zespół uważa, że przekaz powinien być głównie informacyjny.

8.1. Podsumowanie działań z zakresu promocji, reklamy i Public Relations 2008-2012

Celem wszystkich działań jest budowanie informacji i kreowanie wizerunku Mazowsza oraz sprzedaż usług (w drugim etapie).

1. Rozbudowa i poprawienie funkcjonalności strony www.mazovia.pl:
 - Możliwość samodzielnej aktualizacji i personalizacji;
 - Poprawienie podstrony „dla mediów”;

- Newsletter (zapisz się);
 - Sondáže i ankiety on-line;
 - Archiwa publikacji i prezentacji;
 - Oferty powiązane;
 - Moderowane forum;
 - Uporządkowanie polityki nazw.
2. Reklama prasowa – dwie duże akcje w roku. Reklama informacyjna, ze stonkowo obszernym „body copy”. Tytuły:
 - Administracyjne
 - Biznesowe
 - Tygodniki opinii
 - Pisma fachowe
 - Dzienniki ogólnoinformacyjne i biznesowe
 3. Internet. Reklama graficzna oraz kontekstowa.
 4. Działania BTL i PR. Obejmują szerokie spektrum działań zmierzających do stałego podtrzymania obecności marki „Mazowsze” w przestrzeni publicznej:
 - Konkurs dla architektów;
 - Seminaria i prezentacje targowe – kontynuacja działań z 2007 roku;
 - Mailing pocztowy 1 raz w roku do 5000 zidentyfikowanych liderów opinii;
 - Wykreowanie materiałów pomocniczych (teczek, prezentacji CD, folderu, plakatów, fotografii etc.) wykorzystywanych do celów ekspozycyjnych i promocyjnych;
 - Kongres Mazowsze jako marka terytorialna.
 5. Doprowadzenie do pełnego, jednolitego oznakowania siedziby Mazowsza oraz firm, spółek i struktur podległych wraz z pełnym oznakowaniem (kierunkowskazy, opisy, wywieszki, oznakowania, maszty, reklama świetlna, kasetony i pylony).
 6. Wprowadzenie kontroli kreatywnej nad zakupem gadżetów promocyjnych.
 7. Konsekwentne stosowanie szablonów firmowych: papiery firmowe, wizytówki, faktury, koperty, teczki, notesy, zaproszenia – kontrola kreatywna.
 8. Realizacja prezentacji multimedialnej dotyczącej Mazowsza (do wykorzystania podczas konferencji prasowych, spotkań z przedsiębiorcami, targów, seminarów).
 9. Spotkania, targi, seminaria – według oferty, działania te należy kontynuować, jednak z rozszerzeniem na najważniejsze targi nieruchomości oraz wprowadzeniem systemu sformalizowanej oceny obecności na targach.
 10. Silne i stałe media relations, w tym obecność w czołowych portalach medialnych.

9. Dodatkowe uwagi dotyczące pominiętych w strategii rozwiązań komunikacyjnych

Istnieją różne modele systemu komunikacji marketingowej, w niniejszej strategii jako wzorzec przyjęto rozwiązanie Agencji TBWA „System połączeń w komunikacji marketingowej”⁵³ (patrz aneks 7).

⁵³ Metodologia pochodzi z publikacji: J. M. Drun, Disruption Live, Wyd. Agencji TBWA, 2003, s. 271.

Według tego systemu istnieje 6 podstawowych pól komunikacyjnych, w każdym z nich występują 10 narzędzi komunikacji. Zespół, tworząc strategię odwołał się do tego modelu, dlatego wyjaśnienia wymaga, które narzędzia i dlaczego zostały pominięte:

1. W dziale reklama szeroko omówiono wcześniej wszystkie opcje poza reklamą SMS/MMS. Zespół uznał ją – w przypadku inwestorów – za zbyt inwazyjną.
2. W dziale kontakt bezpośredni za celowe uznano działania telemarketingowe, bezpośrednie dotarcie do biznesu drogą mailingu i e-mailingu, zaangażowanie w sprawy publiczne, wystąpienia publiczne (seminaria i publikacje), wydarzenia specjalne (konkursy i konferencje), wspomniano o sponsoringu. Pozostałe narzędzia są nieprzydatne dla marki terytorialnej.
3. W dziale design/3D – wyraźnie wskazano i szeroko omówiono znaczenie identyfikacji korporacyjnej jako wyznacznika sukcesu Mazowsza (por. dział poświęcony marce parasolowej). Zespół pragnie dodać w tym miejscu, że „miejsce zakupu” oznacza w przypadku Mazowsza po prostu siedziby. Poza oceną zespołu pozostały ewentualne programy szkoleniowe dla potencjalnych inwestorów, jak się wydaje mogą być one celowe w wykonaniu spółek podległych, na przykład ARM.
4. Zarządzanie treścią. W tym dziale za niecelowe zespół uznał programy lojalnościowe (nie dotyczą inwestorów) oraz, z oczywistych przyczyn, telewizje zakupowe. Zespół nie poświęcił też szerszej uwagi publikacjom spersonalizowanym i drukom bezpośrednim uznając je za oczywiste i stale (powszechnie) używane. Zespół postanowił też nie zajmować się infolinią uznając tę formę kontaktu z inwestorami za niecelową i przechodzącą do historii marketingu.
5. Marketing wydarzeń. Ta dziedzina wymaga nieco szerszego komentarza. W dzisiejszym marketingu przez „wydarzenia” rozumie się spektakularne, wielkie i godne nagłośnienia akcje, które są prowadzone przez posiadacza praw. Lekcja „Cameraimage” (przeniesione z Torunia do Łodzi) oraz festiwalu „Era Nowe Horyzonty” (z Cieszyna do Wrocławia) jest bardzo znacząca. Warto w tym miejscu zauważyć, że Wrocław jest w tej dziedzinie wzorem dla całego kraju – w tym mieście organizuje się w każdym roku około 40 wydarzeń promocyjnych, wszystkie one są własnością lub współwłasnością miasta w sensie prawnoprawskim. Zespół uważa, że w przypadku Mazowsza takie formy jak loterie, kupony i próbki są niecelowe w pozyskiwaniu inwestorów. Inne narzędzia (sport, festiwale rozrywka, kultura, konkursy i mecenat) są niezwykle istotne i wymagają stosownych decyzji. Zespół jednak uznał, że w sensie inwestycyjnym należą one do uwarunkowań miękkich („jest co robić po pracy”) i powinny znajdować się w polu decyzyjnym strategii turystycznej, a oferty inwestorskie powinny wykorzystywać informacje tam zawarte. Zespół sugeruje jedynie, by w ofertach inwestorskich nawiązywać do informacji z marketingu wydarzeń – jest jasne, że np. w drukowanych folderach należy wspominać o ofercie czasu wolnego. W „zarządzaniu wydarzeniami” mieści się też aktywność targowa województwa, tej działalności poświęcono stosowny fragment strategii i aneks.
6. Public Relations – te działania zespół również uznał za oczywiste, w stosownych miejscach strategii wspomniane są elementy wykraczające poza standard (np. wspieranie produkcji telenoweli, której akcja dzieje się na Mazowszu).

Inne działania, takie jak:

- Opracowanie gry komputerowej powiązanej z inwestowaniem, gdzie część lokacji będzie umieszczona na Mazowszu;
- Reklama on-line w grach typu Massive Multiplayer On-Line Game (MMOG);
- Napisanie sztuki teatralnej (np. w drodze konkursu) nawiązującej do ważnego wydarzenia na Mazowszu (pretekstem mógłby być rok Chopinowski);
- Stosowna piosenka (także konkurs) lub nawiązujący do klasyki Chopinowskiej utwór muzyczny.

Zespół na zakończenie tej części zwraca uwagę na konieczność oceny procedur komunikacji kryzysowej w Urzędzie Marszałkowskim (wyraźnie przy tym podkreślając, że chodzi o komunikację, a nie zarządzanie kryzysowe). Wprawdzie komunikacja kryzysowa wybiega poza zakres standardowej strategii komunikacyjnej, jest jednak w dzisiejszym czasie niezbędna i wymagana. Doświadczenie zespołu prasowego Śląskiego Urzędu Marszałkowskiego w sytuacji zawalenia hali MTK w Katowicach jest niezwykle pouczającą lekcją. Brak lub słabość takich procedur w sytuacji nadzwyczajnej może przynieść niemal nieodwracalne szkody wizerunkowi regionu.

Zespół nie zajął się natomiast ewentualną działalnością UM jako organizatora targów (np. inwestycyjnych) uznając to za domenę firm komercyjnych. Możliwe jest jednak, co mieści się w polu swobodnej decyzji UM, wspieranie w różnych formach organizatorów takich imprez.

VII. Strategia promocji turystycznej

Podejmując prace nad przygotowaniem strategii promocyjnej, za punkt wyjścia należy przyjąć analizę zasobów własnych umożliwiającą realizację zamierzonych działań w określonym przedziale czasu, a tym samym stanowiących podstawę strategii.

Stąd też w pracy nad poniższą częścią tego opracowania zespół wykorzystał przede wszystkim dokumenty strategiczne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego, w tym przede wszystkim zapisy „Strategii Rozwoju Województwa”⁵⁴ oraz „Samorządowy Program Rozwoju Mazowsza z komponentami: 2007–2013”⁵⁵, jak również dokumenty związane z realizacją projektu „Strategia rozwoju turystyki w województwie mazowieckim na lata 2007-2013”.

Ze względu na swoją aktualność oraz tematykę, kluczowe są tu dwa: „Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego” oraz druga część strategii rozwoju turystyki w województwie – „Koncepcja rozwoju turystyki oraz jej wdrożenie”. Oba zostały przygotowane przez Polską Agencję Rozwoju Turystyki na zlecenie Mazowieckiej Organizacji Turystycznej i opublikowane jesienią 2007 r.

Informacje zawarte w tych opracowaniach uzupełniły wyniki badań własnych. W części teoretycznej opracowania wykorzystano bogatą literaturę dotyczącą tematyki marketingu terytorialnego, jak również promocji turystycznej.

1. Analiza dokumentów i wyników badań

1.1. Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego

W opracowaniu pt. „Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego” zawarto między innymi, sformułowane na podstawie przeprowadzonego audytu, wnioski, które powinny stanowić wskazówki do budowy strategii promocyjnej.

Trzy podstawowe stwierdzają:

1. Ogromne dysproporcje między posiadaniem potencjałem a jego wykorzystaniem dla rozwoju turystyki. Stopień wykorzystania walorów turystycznych jest bardzo niski.
2. Małą liczbę zintegrowanych produktów turystycznych – zarówno produktów miejsca, jak i produktów liniowych i sieciowych opartych na unikalnych walorach naturalnych i antropogenicznych regionu.
3. Brak integracji pomiędzy Warszawą a pozostałą częścią Mazowsza w zakresie oferty produktowej, jej promocji oraz sprzedaży.

⁵⁴ Uchwała Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 29 maja 2006 r.

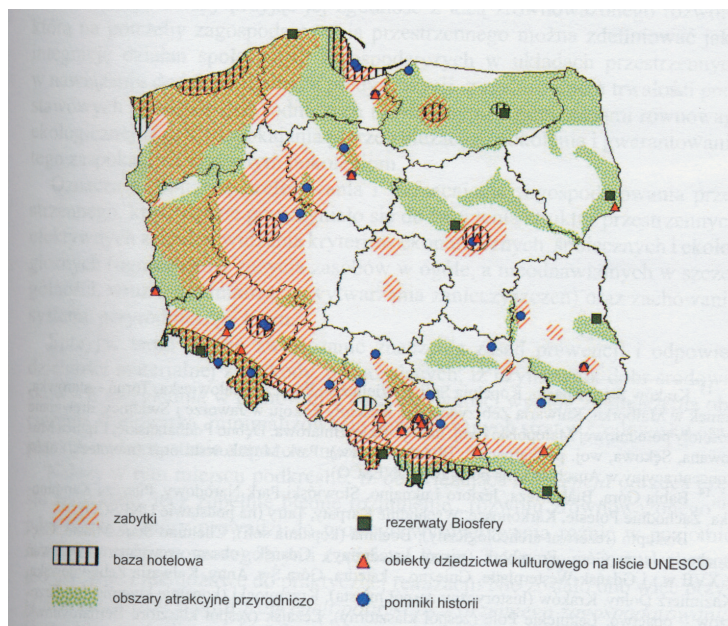
⁵⁵ Uchwała Sejmiku Województwa Mazowieckiego z dnia 19 grudnia 2005 r.

GRUDZIEŃ 2007

Wśród wniosków szczegółowych znalazły się m.in. następujące stwierdzenia:

- Województwo mazowieckie cieszy się niezwykle dogodnym położeniem geograficznym zarówno w Polsce, jak i w Europie. Jednocześnie region charakteryzuje bardzo dobra (w porównaniu do innych regionów) dostępność komunikacyjna, szczególnie w kontekście transportu lotniczego oraz sieci powiązań kolejowych i drogowych, choć do słabości należy zaliczyć m.in. brak obwodnic, zły stan nawierzchni dróg oraz ograniczoną dostępność atrakcji turystycznych.
- Województwo mazowieckie w swych administracyjnych granicach posiada niezwykle bogate walory naturalne, szczególnie przyrodnicze i krajobrazowe. Może się również poszczycić niezwyklej walorami antropogenicznymi. Bogata historia, perły dziedzictwa kulturowego rozsiane po całym regionie oraz placówki muzealne stanowią o znaczeniu województwa w skali kraju.
- Niewątpliwie najsłabszą stroną Mazowsza jest stan zagospodarowania turystycznego. Średnią poprawia znacznie Warszawa, gdzie zlokalizowana jest najliczniejsza baza noclegowa w Polsce oraz najbardziej zróżnicowana baza gastronomiczna (kuchnie całego świata), a także obiekty sportowe i rekreacyjne. Poza stolicą sytuacja jest zdecydowanie gorsza.
- Do najsłabszych stron należy brak oferty turystycznej „wyprowadzającej” ruch turystyczny z Warszawy na Mazowsze.
- Niedostatki marketingowe najpełniej oddaje brak wizerunku i marki Mazowsza, a promocyjnie brak zintegrowanego systemu informacji turystycznej, a także bardzo mała, w porównaniu do innych regionów, ilość materiałów informacyjnych.

Atrakcyjność turystyczną Mazowsza podsumowuje poniższa mapa.



Źródło: Studia Regionalne i Lokalne. Wydanie specjalne tom II – 2006. Zaktualizowana koncepcja przestrzennego zagospodarowania kraju. Str. 45.

1.2. Strategia rozwoju turystyki dla województwa mazowieckiego na lata 2007-2013. Koncepcja rozwoju turystyki oraz jej wdrożenia.

Kluczowe dla budowy strategii promocji województwa mazowieckiego są wnioski i konkluzje zawarte „Strategii rozwoju turystyki dla województwa mazowieckiego na lata 2007-2013. Koncepcja rozwoju turystyki oraz jej wdrożenia”. Dokument ten wyznacza podstawowe kierunki rozwoju turystyki, a tym samym i kierunki jej promocji jako narzędzia wspomagającego ten rozwój.

Autorzy „Koncepcji...” zidentyfikowali w niej kluczowe problemy związane z rozwojem turystyki w regionie, sformułowali też wiele wniosków i postulatów dotyczących tego zagadnienia (pokrywających się z konkluzjami wynikającymi z cytowanego w poprzednim punkcie „Raportu...”).

W ich ocenie, głównym problemem województwa mazowieckiego związanym z rozwojem turystyki jest brak oferty produktowej integrującej walory regionu („w chwili obecnej Mazowsze dysponuje ofertą stosunkowo ubogą oraz standardową”), która scaliłaby atrakcje turystyczne wszystkich subregionów Mazowsza, jak i jego stolicy – Warszawy. A właśnie istnienie i sprzedaż takiej oferty jest kluczowym czynnikiem sukcesu rozwoju tej gałęzi gospodarki w całym województwie, ponieważ umożliwia „wyprowadzenie” ruchu turystycznego z Warszawy do regionu, a tym samym wykorzystanie jego potencjału.

W sytuacji, w której „praktycznie produktów turystycznych w pełnym znaczeniu tego słowa na terenie województwa nie ma, choć należy podkreślić, iż bardzo wiele produktów jest obecnie w fazie kreacji”, stworzenie atrakcyjnej dla turystów oferty staje się problemem kluczowym. Stąd też wynika postulat dotyczący stymulowania powstawania zintegrowanych produktów turystycznych, które cieszą się obecnie największą popularnością wśród turystów, ponieważ umożliwiają realizację wielu potrzeb w tym samym czasie i w tym samym miejscu.

Sposobem na osiągnięcie celu, jakim jest stworzenie (a następnie sprzedaż) atrakcyjnych turystycznie „pakietów”, jest wykorzystanie zidentyfikowanego potencjału województwa, który obejmuje „bardzo wiele walorów i dużo atrakcji turystycznych”. Podstawowym problemem jest tutaj jego rozproszenie na terenie całego Mazowsza, co nie daje szans na samodzielne (na poziomie lokalnym) przekształcenie go w atrakcyjną dla turysty ofertę.

Niemniej potencjał turystyczny województwa „idealnie wpisuje się w politykę tworzenia pakietów tematycznych, integrowania walorów i atrakcji według wybranej starannie linii tematycznej, co ułatwia nie tylko pozyskanie klientów, ale również budowanie platformy współpracy”, a tym samym podnosi m.in. skuteczność działań promocyjnych.

W związku z tym, nie można nie zgodzić się z autorami tego dokumentu i nie uznać, że najważniejsze znaczenie dla rozwoju i promocji turystyki będzie miało dokonanie pełnej inwentaryzacji walorów, atrakcji, produktów oraz infrastruktury, jaką dysponuje region i jak najszersze udostępnienie tej wiedzy wszystkim interesariuszom.

Najbardziej racjonalnym pod względem organizacyjnym, ekonomicznym, jak i funkcjonalnym, powinno być poprawienie funkcjonalności i unowocześnienie

istniejących już stron www poświęconych turystyce (www.turystyka.mazovia.pl) i stworzenie na tej podstawie regionalnego portalu turystycznego⁵⁶, lub też stworzenie nowego.

Portal byłby platformą gromadzenia i udostępniania informacji na temat atrakcji turystycznych, bazy noclegowej i gastronomicznej, możliwości komunikacyjnych itd. Jego redakcja powinna służyć również rozwojowi współpracy w relacjach oferent – klient, jak i pomiędzy wszystkimi podmiotami zaangażowanymi w rozwój turystyki w regionie (podmiotami branżowymi, jednostkami administracji, organizacjami pozarządowymi, placówkami edukacyjnymi itp.). Analiza istniejących rozwiązań znajduje się dalej.

Tego typu platforma, poprzez możliwość analizy popytu (zainteresowania), sprzyjać powinna również stymulowaniu kreatywności i innowacyjności w sferze rozwijania turystyki we wszystkich kierunkach: uzupełniania i wzbogacania oferty, podnoszenia jej jakości, czy też jej dywersyfikacji w kierunku wykorzystania wszystkich atutów regionu, tworzenia produktów zintegrowanych tematycznie i obszarowo, dających szansę na równomierny rozwój branży na terenie całego województwa.

Na tej podstawie możliwe będzie wypracowanie marki województwa, rozumianej jako „rozpoznawalny produkt (obszar recepcji), dostosowany do potrzeb turystów, postrzegany przez nich jako najpełniej i najlepiej zaspokajający ich potrzeby i oczekiwania”. A produkt markowy to produkt postrzegany przez turystów jako ten, który w pełni zaspokaja potrzeby i oczekiwania, a także jest łatwo przez nich identyfikowany. Opiera się w dużym stopniu o wysokiej jakości markową infrastrukturę turystyczną i paraturystyczną, a także o skuteczny system jego promocji.

Niemniej, aby realizować skuteczne działania promocyjne potrzebne jest znalezienie odpowiedzi na podstawowe pytanie: co promować?

Jak napisali autorzy „Koncepcji...”: *Obecnie województwa mazowieckiego nie można uznać za markowy obszar recepcji turystycznej. Nie wypracowało ono również jednolitego wizerunku na mapie turystycznej Polski i Europy. W związku z powyższym nie jest prawidłowo postrzegane przez turystów, którzy, z uwagi na brak marki i wizerunku, nie są w stanie dokonać właściwego procesu pozycjonowania Regionu jako destynacji. Co więcej, działania promocyjne podejmowane w województwie mają charakter punktowy i związane są z pojedynczymi atrakcjami lub miastami / gminami / powiatami. Nie można mówić o istnieniu jakiegokolwiek polityki marketingowej o zasięgu regionalnym.*

Zgadzając się z tą konkluzją dotyczącą „marki” województwa, należy zgodzić się również z wnioskami autorów dotyczącymi celów promocji. W ich opinii „z uwagi na brak jego turystycznego wizerunku oraz mały poziom wiedzy o ofercie i atrakcyjności turystycznej Regionu, kluczowym celem promocji winien być cel informacyjny związany z dążeniem do poinformowania jak najszerszego grona potencjalnych nabywców oferty turystycznej o zaletach oferty mazowieckiej”.

⁵⁶ Portal – wg „Słownika języka polskiego” PWN – witryna internetowa o charakterze komercyjnym, udostępniająca indywidualnym użytkownikom różnorodne informacje i usługi.

W „wiązce celów” promocyjno-informacyjnych znalazły się m.in. postulaty dotyczące:

- Opracowania i wdrożenia systemu identyfikacji wizualnej województwa z jego podstawowymi elementami jakim są: znak graficzny – logo oraz specjalne hasło promocyjne regionu, które powinny uzupełniać uzgodnione i ujednolicone liternictwo, wzornictwo, czy kolorystyka. Szerzej na ten temat w części ogólnej niniejszej strategii.
- Opracowania „regionalnej biblioteczki” materiałów promocyjno-informacyjnych, zarówno w formie cyfrowej (umożliwiającej wykorzystanie ich za pośrednictwem internetu czy w formie płyt multimedialnych), jak i tradycyjnej formie „analogowej”, w postaci różnego typu materiałów drukowanych.
- Opracowania i wdrożenia cyfrowego systemu informacji turystycznej – rozumianej szeroko: od tworzenia punktów udzielania informacji turystom do stworzenia zintegrowanej bazy danych informacji o turystyce w regionie.
- Promowanie dostosowywania struktur organizacyjnych urzędów do potrzeb turystyki – poprzez wprowadzanie zmiany w strukturach i regulaminach pracy poszczególnych urzędów, zmierzających do wyodrębnienia samodzielnych komórek zajmujących się turystyką. Celem tych działań ma być zwiększenie: stopnia efektywności działania administracji w zakresie tworzenia i wdrażania planów rozwoju turystyki, skuteczności polityki promocyjnej i marketingu, współpracy z branżą i sektorem pozarządowym, jak również jakości i profesjonalizmu obsługi interesantów.
- Zwiększenie wydatków na promocję i turystykę nie tylko w kategoriach wysokości budżetów pojedynczych jednostek, ale również (a może nawet przede wszystkim) poprzez efektywniejsze wykorzystanie posiadanych środków w drodze daleko idącej integracji działań promocyjnych podejmowanych zarówno na różnych szczeblach administracji, jak i poprzez sektor prywatny.

Wprowadzie wymienione wyżej postulaty nie dotyczą wyłącznie działań związanych z wąsko pojmowaną promocją, ale pamiętać należy o korelacji działań zmierzających do pobudzania popytu pomiędzy celami promocyjnymi, a kreowaniem atrakcyjnej oferty „pakietów” produktów turystycznych, która musi się odbywać w drodze wymiany informacji pomiędzy interesariuszami.

Autorzy „Strategii rozwoju turystyki dla województwa mazowieckiego na lata 2007-2013. Koncepcja rozwoju turystyki oraz jej wdrożenie” zawarli w niej między innymi drzewo planowanych celów, jakie w ramach realizacji tej strategii powinny zostać osiągnięte w tej perspektywie czasu.

Jak ustalili, celem nadrzędnym strategii jest zwiększenie znaczenia gospodarczego turystyki w województwie mazowieckim. Z niego wynikają cele operacyjne oraz poszczególne działania z tym związane:

1. Obszar priorytetowy „Produkt turystyczny”

1 Cel strategiczny „Rozwój oferty produktowej integrującej walory turystyczne regionu mazowieckiego dostosowanej do potrzeb odbiorców”

1.1. Cel operacyjny „Tworzenie nowych produktów turystycznych opartych na walorach naturalnych i antropogenicznych województwa”

Działanie 1.1.1. Wsparcie kreacji produktów integrujących potencjał Warszawy oraz walory pozostałych subregionów województwa.

Działanie 1.1.2. Stymulowanie powstawania zintegrowanych produktów turystycznych, tj. strefowych, liniowych i sieciowych, równomiernie na terenie całego województwa.

Działanie 1.1.3. Wsparcie procesów przekształcania atrakcji w kompleksowe produkty turystyczne.

1.2. Cel operacyjny „Poprawa jakości funkcjonujących produktów turystycznych”

Działanie 1.2.1. Wspieranie powstawania produktów markowych.

Działanie 1.2.2. Tworzenie pakietów tematycznych.

Działanie 1.2.3. Wzbogacanie produktów o nowe elementy w celu uzyskania efektów komplementarności.

Działanie 1.2.4. Stymulowanie procesu łączenia produktów województwa mazowieckiego z produktami w regionach sąsiadujących.

1.3. Cel operacyjny „Rozwój programu badań w zakresie podnoszenia jakości produktów turystycznych województwa”

Działanie 1.3.1. Dokonanie inwentaryzacji walorów, atrakcji i produktów oraz infrastruktury turystycznej i paraturystycznej, opracowanie zasad dystrybucji zebranych danych.

3. Obszar priorytetowy „Wsparcie marketingowe”

3. Cel strategiczny „Osiągnięcie spójności działań marketingowych”

3.1. Cel operacyjny „Wykreowanie marki województwa mazowieckiego”

Działanie 3.1.1. Opracowanie i wdrożenie systemu identyfikacji wizualnej województwa mazowieckiego.

Działanie 3.1.2. Przygotowanie i realizacja profesjonalnej kampanii promocyjnej województwa mazowieckiego na terenie województwa, Polski i na rynkach zagranicznych.

Działanie 3.1.3. Przygotowanie i realizacja specjalnie zaprojektowanych kampanii promocyjnych województwa mazowieckiego związanych z ważnymi międzynarodowymi wydarzeniami.

Działanie 3.1.4. Opracowanie i realizacja spójnego pod względem wizerunkowym kalendarza imprez obejmującego całe województwo.

Działanie 3.1.5. Wsparcie koordynacji działań promocyjnych podejmowanych przez branżę turystyczną, władze samorządowe i organizacje pozarządowe.

3.2. Cel operacyjny „Wdrożenie zintegrowanego regionalnego systemu informacji turystycznej”

Działanie 3.2.1. Stworzenie zhierarchizowanej sieci współpracujących ze sobą punktów informacji turystycznej obejmujących zasięgiem swojego działania obszar całego województwa mazowieckiego.

Działanie 3.2.2. Opracowanie i wdrożenie cyfrowego systemu informacji turystycznej.

Działanie 3.2.3. Znakowanie dróg i atrakcji turystycznych.

Działanie 3.2.4. Wydawanie materiałów promocyjno-informacyjnych (drukowanych i multimedialnych).

5. Obszar priorytetowy „Wsparcie instytucjonalne”

5. Cel strategiczny „Zbudowanie efektywnego systemu instytucjonalnego działającego na rzecz rozwoju turystyki w województwie”

5.1. Cel operacyjny „Wzmocnienie instytucji, organizacji i podmiotów funkcjonujących na rynku turystycznym”

Działanie 5.1.1. Stymulowanie tworzenia Lokalnych Organizacji Turystycznych i organizacji branżowych.

Działanie 5.1.2. Stwarzanie warunków przyjaznych zakładaniu działalności gospodarczej w sektorze turystyki.

Działanie 5.1.3. Wzmocnienie znaczenia i stałe poszerzanie zakresu działalności Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej.

Działanie 5.1.4. Wzmocnienie zasobów organizacyjnych, technicznych i ludzkich wszystkich partnerów rynku turystycznego.

Działanie 5.1.5. Zwiększenie skuteczności w pozyskiwaniu środków na rozwój turystyki i wysoka efektywność ich wydatkowania.

5.2. Cel operacyjny „Stworzenie platformy wielopłaszczyznowej trójsektorowej współpracy”

Działanie 5.2.1. Wypracowanie i wdrożenie zasad współpracy.

Działanie 5.2.2. Realizowanie wspólnych przedsięwzięć turystycznych.

Działanie 5.2.3. Stymulowanie i rozwijanie współpracy międzynarodowej, międzyregionalnej i wewnątrzregionalnej.

Działanie 5.2.4. Koordynowanie planów oraz programów strategicznych i operacyjnych na wszystkich szczeblach zarządzania rozwojem turystyki.

„Strategia rozwoju turystyki województwa mazowieckiego ma za zadanie ukierunkować realizowane zadania, doprowadzić do ich koncentracji na najważniejszych problemach oraz ułatwić pozyskiwanie źródeł finansowania planowanych przedsięwzięć” – napisali w zakończeniu autorzy tego dokumentu. „Wszystkie wyspecyfikowane w ramach obszarów priorytetowych działania są bardzo istotne dla osiągnięcia w roku 2013/2015 pożądanego stanu i zakładanych celów. Jednakże w kontekście efektywności wdrażania Strategii najważniejsze znaczenie mają działania zawarte w obszarze priorytetowym piątym, dotyczącym wsparcia instytucjonalnego”.

Między innymi z tego powodu niezbędne jest określenie roli samorządu województwa w procesie tworzenia i wdrażania strategii zarówno rozwoju turystyki, jak i strategii jej promocji.

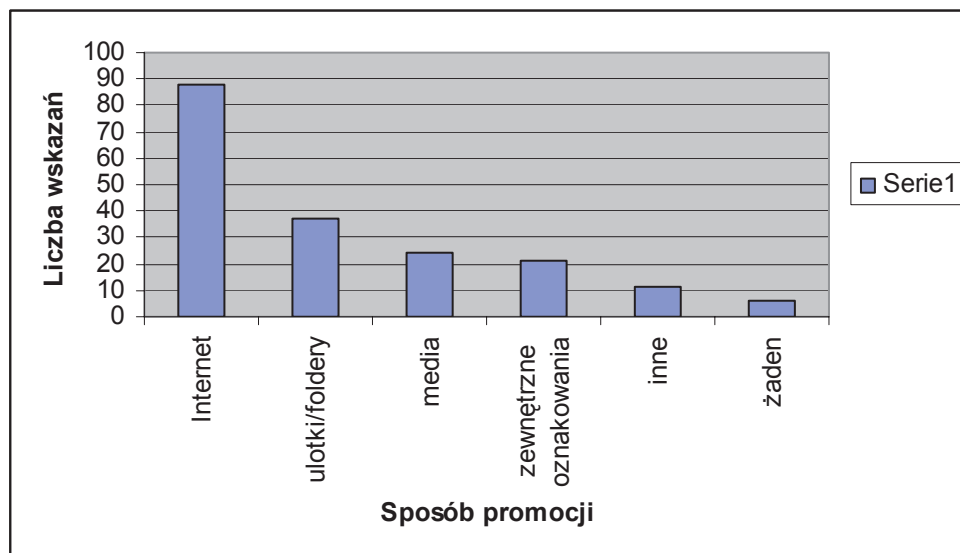
1.3. Badania własne

Jak już wspomniano, analiza dokumentów związanych z rozwojem turystyki w województwie mazowieckim wsparta została przeprowadzonymi na potrzeby tego projektu badaniami własnymi. Wykorzystano w nich, jako podstawową metodę, krótki wywiad telefoniczny, a ich celem było zbadanie postrzegania promocji atrakcji turystycznych (tzw. turystyki weekendowej) województwa mazowieckiego. Grupę docelową badania stanowiła kadra kierownicza podmiotów związanych z turystyką: hotele i pensjonaty (3-gwiazdkowe i wyżej), obiekty gastronomiczne, organizacje pozarządowe, muzea, gospodarstwa agroturystyczne w woj. mazowieckim (poza Warszawą)⁵⁷. Próba badawcza wyniosła 100 podmiotów.

Wnioski z badania

a) W jaki sposób promowane są atrakcje turystyczne w Pana(i) okolicy?

Stosunkowo najczęściej – bo aż przez 88% firm – wskazywaną formą promocji atrakcji turystycznych regionu jest internet, w tym w opinii 34% respondentów jest to jedyny sposób promocji. Dalsze w kolejności pod względem liczby wskazań ulotki/foldery wymieniło 37% respondentów, media 24%, oznakowania zewnętrzne 21%. We wskazanej przez 11% ankietowanych kategorii „inne” znalazły się pojedyncze odpowiedzi: wydawnictwa – książki, kalendarze, przewodniki, mapki, gazetki; gadzety – reklamówki, pocztówki; imprezy, targi; a nawet „poczta pantoflowa”.



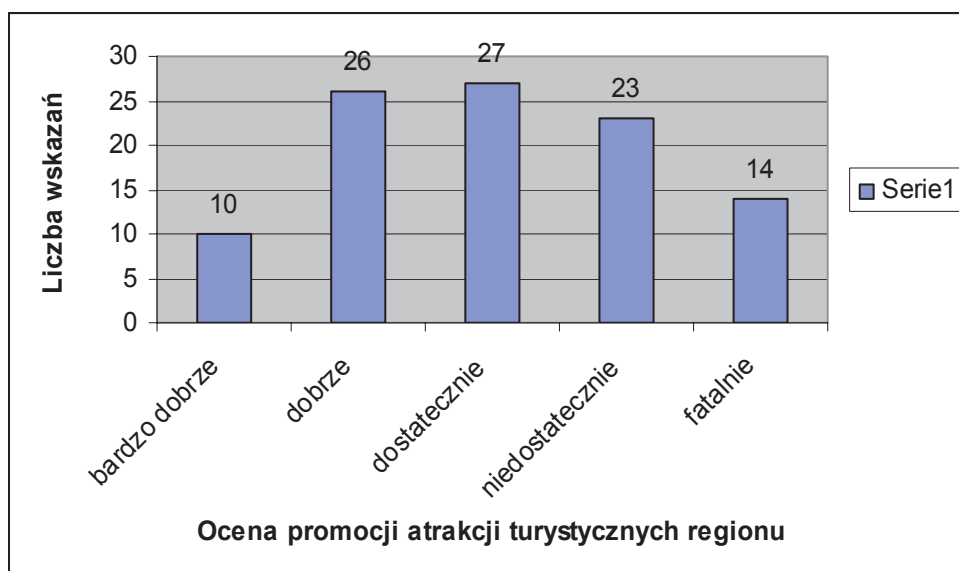
Liczba wskazań nie sumuje się do 100, ponieważ istniała możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Są też pojedyncze głosy o niepromowaniu atrakcji turystycznych regionu w żaden sposób. Nie zauważono żadnych wyraźnych korelacji pomiędzy rodzajem podmiotu turystycznego, a wybieranymi odpowiedziami. Niezależnie od profilu działalności internet pozostaje najbardziej powszechnym narzędziem promocji.

⁵⁷ Struktura respondentów: 41% – przedsiębiorstwa hotelarskie, 36% – gastronomia, 12% – agroturystyka, 9% NGO, 2% – muzea. Wielkość zatrudnienia: przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 zatrudnionych) – 4%, średnie (50-249) – 32%, małe (< 9 zatrudnionych) – 64%.

b) Jak ocenia Pan(i) promocję atrakcji turystycznych w skali od 5 do 1 (5-bardzo dobrze, 4-dobrze, 3-dostatecznie, 2-niedostatecznie, 1-fatalnie)?

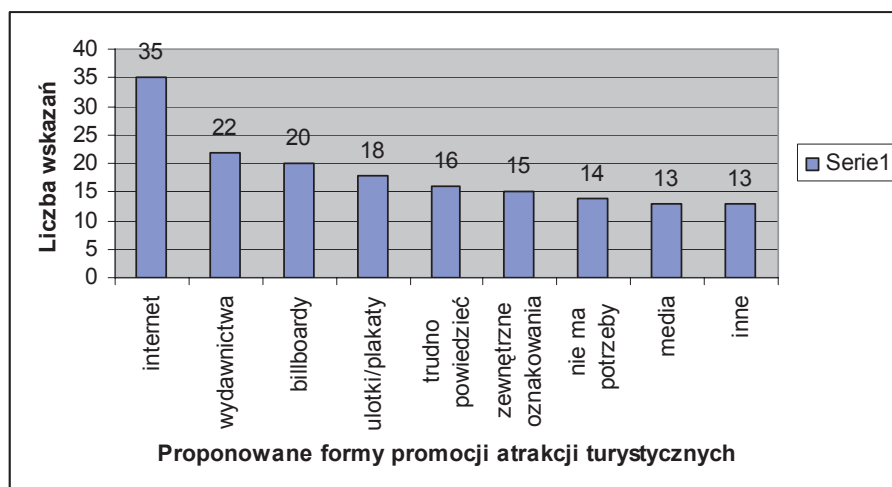
Odpowiedzi z kategorii „dobrze”, „dostatecznie” i „niedostatecznie” rozkładają się w miarę równomiernie – jest to odpowiednio: 26%, 27% i 23%. Jeżeli weźmiemy pod uwagę skrajne odpowiedzi, okazuje się, że głosy oceniające promocję regionu pozytywnie i negatywnie są podzielone mniej więcej po połowie. Gdyby odpowiedź „dostatecznie” uznać również za pozytywną, można zaryzykować stwierdzenie, że dotychczasowa promocja atrakcji turystycznych regionu w większości, przez 63% respondentów, oceniana jest dobrze. Nie jest to jednak większość bardzo znacząca, aż 37% respondentów zauważa braki w promocji regionu. Mówi się w tym kontekście, że teren jest słabo rozreklamowany, promocja regionu oceniana jest jako bardzo kiepska, niezauważalna, nie docierają żadne informacje, nie ma zorganizowanej i przemyślanej strategii. Pojawiają się również opinie, że niektóre z regionów nie są atrakcyjne i nie ma w zasadzie czego promować.



Stosunkowo najlepiej promocję regionu oceniają gospodarstwa agroturystyczne (zwłaszcza w internecie), znajdujące się na terenach z reguły atrakcyjnych i dobrze rozreklamowanych, najgorzej podmioty z branży gastronomicznej.

c) Jakie formy promocji atrakcji turystycznych Pana(i) okolicy byłyby wskazane?

Stosunkowo najwięcej wskazań po raz kolejny otrzymał internet, postrzegany jako najbardziej skuteczne i ogólnodostępne narzędzie promocji. Respondenci dostrzegają również potrzebę reklamujących region wydawnictw, wśród których wymieniają przewodniki, informatory, atlasy, plany, mapki, gazetki, kalendarze, katalogi i informatory. Potrzebę reklamy outdoorowej zauważa 20% badanych, według 18% dobrą formą promocji byłyby ulotki i plakaty, 15% wskazuje na oznakowania zewnętrzne. Aż 16% badanych nie ma w tej kwestii żadnego zdania, nie zastanawiało się nad tym odpowiedzi te zakwalifikowane zostały do kategorii „trudno powiedzieć”.



Liczba wskazań nie sumuje się do 100, ponieważ wskazywano kilka odpowiedzi

14% respondentów uważa, że nie ma potrzeby innych form promocji atrakcji turystycznych regionu niż te, które są prowadzone – w opinii tych osób ich okolice są bardzo dobrze rozreklamowane.

Stosunkowo małą rolę w promocji atrakcji turystycznych zdaniem badanych mogłyby odgrywać media, które otrzymały tylko 13% wskazań – tyle samo, ile kategoria „inne”, w której mieszczą się pojedyncze głosy, zwłaszcza organizacji pozarządowych i muzeów, wskazujące na imprezy, targi, konkursy, polecanie atrakcji przez organizacje turystyczne.

2. Założenia

2.1. Rola samorządu województwa

Produkt turystyczny, jakim jest województwo (obszar) definiowany jest m.in. jako: wewnętrznie złożony zbiór elementów wyróżnionych ze względu na swoją konkretną lokalizację w przestrzeni, charakteryzującą się walorami turystycznymi. Jego cechy charakterystyczne to:

- zdeterminowanie przestrzenne – jest wypadkową środowiska geograficznego, dziedzictwa historycznego i kulturowego danego obszaru, w efekcie może być produkowany i konsumowany tylko w tym jednym, określonym miejscu;
- złożoność – co wynika nie tylko z faktu, iż jest zbiorem pewnej, najczęściej dość znacznej liczby elementów (zbiór produktów prostych), lecz także z ich wzajemnych, wieloaspektowych relacji;
- multiwytwarzalność – ma wielu wytwórców, co ma niebagatelne znaczenie np. w kreowaniu jakości, która zależy od wszystkich jego „producentów”;
- komplementarność – elementy produktu wzajemnie się dopełniają (każdy z nich jest funkcjonalnie powiązany z pozostałymi) i kreują wspólną wiązkę korzyści dla turysty, aby jak najefektywniej zaspokoić jego potrzeby;
- synergiczność – zintegrowane działania wielu podmiotów kreujących produkt zmniejszają koszty jego przygotowania i promocji, a zwiększają szansę rynkowego sukcesu; sukces jest silnie uzależniony od trudnych do przewidzenia czynników psychospołecznych, takich jak: moda, cele i motywacje podróży, indywidualne przyzwyczajenia.

Dodatkowo trzeba wspomnieć, że:

- produkt turystyczny – województwo (region) nie ma jednej ceny i jednego standardu. Jego konsumpcja może być związana z różnymi kosztami, co wynika z możliwości swobodnej kompozycji pakietów turystycznych przez podróżujących (np. dobór obiektów noclegowych czy gastronomicznych o różnym standardzie i cenie);
- konsumpcja tego produktu może być rozłożona w czasie – dane miejsce turyści mogą odwiedzać wielokrotnie, przy różnych okazjach, w różnych okresach itp.⁵⁸

Złożoność produktu turystycznego jakim jest województwo powoduje, że ma on wielu różnych adresatów. Stąd nie można zbudować jednej uniwersalnej strategii działań marketingowych. Muszą być one prowadzone przez „wytwórców” danego produktu turystycznego (indywidualnie lub zbiorowo) według reguł wypracowanych przez teorię i praktykę gospodarki rynkowej.⁵⁹

⁵⁸ J. Kaczmarek, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Produkt turystyczny, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s. 76 i 110.

⁵⁹ W. Kotliński, Zastosowanie marketingu turystycznego w zarządzaniu regionem na przykładzie województwa podkarpackiego [w:] A. Szwichenberg, W. Delugi, Rola marketingu w rozwoju regionów turystycznych, Wyd. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, s. 97.

Jednak z drugiej strony, aby osiągnąć maksymalną efektywność działań poszczególnych „wytwórców”, potrzebne są działania unifikujące poszczególne strategie, zmierzające do wypracowania maksymalnie spójnej i komplementarnej koncepcji.

To z kolei wymaga określenia zadań wszystkich partnerów, wynikających z roli, jaką odgrywają w procesie tworzenia produktu globalnego, jak i miejsca w sieci powiązań związanych z jego promocją.

Warunkiem skuteczności działania takiego systemu jest maksymalna otwartość, elastyczność i autonomiczność jego elementów z jednej strony, oraz harmonijna współpraca różnych jego ogniw z drugiej. To jednak wiąże się z problemami: organizacyjnym i kompetencyjnym. Przede wszystkim z określeniem lidera i jego roli.

Dlatego też w tym miejscu pojawia się pytanie o rolę samorządu województwa w działaniach promocyjnych produktu turystycznego, jakim jest region mazowiecki. Aby na nie odpowiedzieć należy określić przyczyny decyzji turystów dotyczących wyboru określonego regionu.

Większość autorów⁶⁰ zajmujących się tą problematyką przyjmuje, że najpierw podejmowana jest decyzja dotycząca oczekiwanych korzyści z wyjazdu, a więc charakteru podróży (wypoczynkowy, poznawczy itp.), a dopiero później dokonywana jest selekcja potencjalnych regionów turystycznych. Oznacza to, że decyzja o charakterze podróży jest niejako filtrem, przez który przesiewane są wiadomości o ofercie regionów turystycznych. W konsekwencji pod uwagę brane są tylko te regiony, których oferta wydaje się potencjalnemu turyście optymalna z punktu widzenia jego oczekiwań.

Wykorzystując ustalenia dotyczące innych dóbr konsumpcyjnych przeprowadzono badania, których celem było ustalenie, jakie regiony mają największą szansę na wybór przy podejmowaniu decyzji o kierunku wyjazdu⁶¹. Badania te opierały się na porównaniu skłonności do wyboru określonego miejsca w zależności od tego, w jakiej kolejności zostało ono wymienione w wywiadzie. Respondenci byli proszeni najpierw o wymienienie z pamięci kilku regionów, a następnie dokonywali wyboru regionów w oparciu o propozycje przedstawione przez ankieterów. Okazało się, że respondenci deklarowali największą skłonność do wyboru tych miejsc, które znalazły się na czele ich listy potencjalnych kierunków wyjazdu w wywiadzie bez podpowiedzi.

Oznacza to, że celem działań promocyjnych regionów powinno być doprowadzenie do sytuacji, gdy ich region znajdzie się na tej krótkiej liście potencjalnych kierunków wyjazdu, które nabywca potrafi wymienić z pamięci. Na pierwszy rzut oka wskazówka ta wydaje się dość oczywista, ale zastosowanie się do niej wymaga dogłębnej znajomości czynników, pod wpływem których kształtuje się w umyśle potencjalnego nabywcy tak silny i pozytywny wizerunek danego regionu.

⁶⁰ Za: E. Dziedzic, Promocja regionu a decyzje nabywców, [w:] A. Szwichenberg, W. Delugi, Rola marketingu w rozwoju regionów turystycznych, Wyd. Politechnika Koszalińska, Koszalin 2000, s. 71-73.

⁶¹ Za: A. G. Woodside, J. A. Carr, Consumer Decision Making and Competitive Marketing Strategies, Applications For Tourism Planning, „Journal of Travel Research”, nr 4/92, s. 2-7.

Wspomniany obraz regionu powstaje pod wpływem trzech wzajemnie powiązanych komponentów: poznawczego, emocjonalnego i wolicjonalnego⁶².

Pierwszy z nich to efekt oceny atrybutów danego produktu. Oznacza to, że kształtuje się on pod wpływem poznawania faktów o danym regionie. Zatem im więcej tego typu informacji dotrze do danej osoby, tym silniej powinny one wpłynąć na powstanie i charakter obrazu danego regionu w umyśle potencjalnego turysty.

Komponent emocjonalny związany jest z motywacją, którą kieruje się dana osoba przy wyborze celu podróży. Innymi słowy chodzi o to, jakich korzyści spodziewa się po swojej podróży, tj. czy chodzi o przeżycia estetyczne, podniesienie swojego statusu społecznego itp. W tym przypadku oddziaływania promocyjne powinny prowadzić do powstania pozytywnego nastawienia do danego regionu.

I wreszcie komponent wolicjonalny, który równoznaczny jest z podjęciem działań w celu przeprowadzenia podróży do wybranego miejsca i jest niejako efektem wcześniej opisanych oddziaływań.

Omawiając czynniki wpływające na predyspozycję danej osoby do wybrania określonego regionu trzeba zaznaczyć, że wizerunek regionów ma charakter całościowy, tzn. kształtuje się pod wpływem ogółu informacji, jakie na ten temat posiada dana osoba, nie tylko pod wpływem informacji dotyczących turystyki. Z tego powodu, decydujący wpływ na decyzje o wyborze danego regionu mogą mieć informacje o sytuacji politycznej czy przeświadczenie o zagrożeniu klęskami żywiołowymi, powstające pod wpływem bieżących wiadomości. Podobnie silne i długotrwałe oddziaływanie mają różnego typu stereotypy.

Z przedstawionych rozważań wynika, że dla ukształtowania się pozytywnego wizerunku danego regionu podstawowe znaczenie ma dotarcie z informacjami o jego cechach i ofercie do zainteresowanych osób. Muszą być one przedstawione w taki sposób, aby przebiły się przez szum informacyjny i zostały trwale przyswojone przez ich odbiorcę.

Jak widać, promocja (podobnie jak inne elementy marketingu) wymaga odpowiedniej obsługi informacyjnej. Strumień informacji musi być oczywiście tym obfitszy, im większa jest liczba rozważanych wariantów działalności. Jednak należy mieć świadomość istnienia barier pozyskiwania i przetwarzania informacji. Bariery te mają nie tylko charakter techniczny, ale przede wszystkim ekonomiczny. Informacja nie jest bowiem dobrem o cenie zerowej, a pozyskiwanie danych, przetwarzanie ich w informacje i ich dalsza dystrybucja, a więc tworzenie i eksploatawanie systemu informacyjnego, oznacza konieczność ponoszenia określonych wydatków. System informacji jest więc w praktyce rezultatem kompromisu między tendencją do maksymalizacji gromadzonych informacji, które mogą okazać się przydatne, a zasadą oszczędnego gospodarowania.

Dlatego też, zdaniem zespołu, właśnie obszar pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania oraz dystrybucji informacji powinien być podstawowym obszarem działalności samorządu województwa w strategii promocji regionu. I on też powinien stanowić kluczowy element strategii.

⁶² W. Gartner, Image Formation Process, [w:] Communication and Channel Systems in Tourism Marketing, London 1993, s. 193-197.

Dopełnieniatakichzadańsamorządwojewództwajestpredysponowanyzarówno z racji funkcji najważniejszego urzędu regionu, jak i możliwości finansowych. Tym samym posiada niezbędne to tego celu zasoby ludzkie i możliwości organizacyjne.

Należy jednak podkreślić, że mimo kluczowej pozycji, samorząd nie powinien być liderem działań strategicznych.

Turystyka jest bardzo ważną gałęzią gospodarki tak regionalnej, jak i światowej. Aby jej rozwój odbywał się prawidłowo muszą w niej bez przeszkód działać mechanizmy rynkowe. Stąd ewentualna ingerencja ze strony administracji państwowej czy samorządowej powinna ograniczać się tylko do wspierania inicjatyw, wspomaganie działalności branży, stwarzania warunków do jej rozwoju.

2.2. Rola Warszawy – stolicy Polski i regionu – w promocji województwa

Szczególne i specyficzne cechy województwa mazowieckiego wiąże się z istnieniem na jego obszarze miasta Warszawy, co w znaczący sposób rzutuje tak na historię regionu, jak i na wszystkie aspekty jego współczesnego życia. Trzeba pamiętać, że Warszawa, oprócz tego że jest stolicą kraju, jest także stolicą regionu – siedzibą państwowych władz wojewódzkich i różnych szczebli administracji samorządowej, co oznacza, iż spełnia także w stosunku do subregionów określone funkcje, m.in. administracyjne, informacyjne, kulturotwórcze.

Pod względem gospodarczym Warszawa jest zarówno olbrzymim atutem Mazowsza, jak i wielkim dla niego obciążeniem. Z jednej strony, region znajduje się w uprzywilejowanej pozycji, ponieważ jako jedyny posiada w swoich granicach stolicę państwa. Z drugiej strony Warszawa, z uwagi na swoją pozycję i stołeczność, kumuluje większość inicjatyw oraz przedsięwzięć, stanowiąc tym samym potężną konkurencję dla reszty regionu. Powoduje to olbrzymie dysproporcje pomiędzy stolicą (także województwa) a resztą regionu. Ta sytuacja dotyczy także sfery turystyki.

Miasto, jako stolica państwa, jeden z najważniejszych w kraju ośrodków kulturalnych, biznesowych, politycznych etc., jest atrakcją samą w sobie i przyciąga rokrocznie miliony turystów z Polski i całego świata. Walory Warszawy przysłaniają jednak walory pozostałej części regionu, przez co miasto kumuluje wyłącznie w sobie regionalny ruch turystyczny. A w każdym z powiatów województwa mazowieckiego można znaleźć obiekty i zbiory, które zainteresują turystę i, wraz z bogatą przyrodą, sprzyjającym odpoczynkowi klimatem i kuchnią, tworzą znakomite warunki do dłuższego pobytu.

Niezależnie od potencjału regionu, należy zdawać sobie sprawę, że Warszawa była i jeszcze długo będzie jednostką administracyjną w dużym stopniu autonomiczną w stosunku do reszty regionu. W zasadzie realizującą własną wizję rozwoju, opartą na wykorzystaniu atutu stołeczności i olbrzymiego potencjału gospodarczego, społecznego czy kulturalnego. **Stąd też systematyczna i partnerska współpraca między stolicą a regionem wydaje się być mało realna. Brak jest bowiem racjonalnych (ekonomicznych) podstaw do tego, aby Warszawa zainteresowana była „eksportem” swoich gości do innych ośrodków turystycznych regionu.**

Działania tego typu mogą być (i z pewnością są) realizowane tylko w kontekście podnoszenia atrakcyjności i konkurencyjności własnej oferty.

Rozpatrując ten problem w kategoriach ekonomicznych – konkurencyjnej walki o klienta, trzeba pamiętać, że każdy z ośrodków turystycznych jest zainteresowany jak najdłuższym zatrzymaniem turysty u siebie, a tym samym absorpcją jak największej części przeznaczonych przez niego na wypoczynek środków.

Mimo tych zastrzeżeń, wykorzystując narzędzie, jakim jest analiza SWOT, do zbadania relacji region Mazowsze – jego stolica, należy stwierdzić, że umiejętne wykorzystanie Warszawy do swoich celów jest jedną z najważniejszych szans regionu. Pozycja Warszawy jako stolicy kraju, miasta położonego w centrum Europy, i specyfika notowanego w nim ruchu turystycznego powinny skutkować dystrybucją przynajmniej części turystów „warszawskich” na teren Mazowsza lub przynajmniej nieodległych okolic.

Stolica – z 3 mln ludności mieszkającej w obrębie aglomeracji oraz 6 milionami odwiedzających ją rocznie turystów – to przede wszystkim olbrzymi i geograficznie bardzo bliski rynek zbytu usług turystycznych, do tej pory wykorzystany tylko w niewielkim stopniu.

Skoncentrowanie na stosunkowo niewielkiej przestrzeni tak dużej i różnorodnej liczby potencjalnych klientów, zdecydowanie ułatwia prowadzenie działań marketingowych, a także ogranicza ich koszty. Warszawa jest bowiem centralnym punktem tworzenia i pozyskiwania informacji oraz jej dystrybucji do innych regionów w Polsce i za granicą. Nawet osoby, które przyjeżdżają do Stolicy w celach innych niż turystyczne, po powrocie do swoich miast, miejscowości i regionów, mogą i powinny stać się nośnikami informacji o regionie, jego atrakcyjności i możliwościach spędzenia w nim wolnego czasu.

Region ma także szansę na wykorzystanie bardzo silnej marki jaką jest „Warszawa” – identyfikowalnej nie tylko w kraju, ale i na świecie.

Struktura demograficzna i społeczna osób, które przyjeżdżają do Warszawy, powoduje, że możliwe jest tutaj uplasowanie różnorodnej oferty turystycznej, adresowanej do najróżniejszych segmentów klientów. Zwłaszcza, że Mazowsze może zaoferować diametralnie różną od Warszawy ofertę.

Stolica ma wprawdzie olbrzymi potencjał kulturowy i turystyczny, jest jednak przede wszystkim wielką aglomeracją miejską stanowiącą centrum polityczne, biznesowe komunikacyjne. Tym samym, jest przede wszystkim miejscem pracy, załatwiania spraw służbowych, działalności biznesowej. Z tym kontrastują cechy antropogeniczne regionu. Jest on bowiem krainą, w której dominują małe miasta i tereny wiejskie, położone wśród znaczących bogactw przyrody, których atrakcje dla turystyki wiążą się przede wszystkim z wartościami rustykalnymi, przeciwstawnymi tym, które oferuje miasto.

Jedyną preferencją w kształtowaniu oferty turystycznej powinna być kwestia poziomu jakości usług.

Zważywszy na zdecydowanie wyższy niż średnia krajowa poziom dochodów mieszkańców Warszawy, jak i fakt dużej liczby turystów zagranicznych, rynek klientów trzeba uznać za relatywnie bogatszy, a tym samym bardziej zainteresowany wyższym segmentem usług turystycznych. Stawia to przed oferentami usług wyższe

wymagania dotyczące ich poziomu, ale także pozwala na stosowanie wyższych cen, a w konsekwencji oznaczać może wyższy poziom dochodu z tej działalności.

Dlatego też w planowaniu działań związanych z rozwojem rynku turystycznego regionu należy położyć duży nacisk na symbiozę pomiędzy dwoma praktycznie odrębnymi organizmami, jakimi są Mazowsze i Warszawa – na współpracę dwóch odrębnych partnerów, których interesy są jednak w dużej części zbieżne. Zważywszy na unikalność oferty obu stron, a także na ich komplementarność (potencjał kulturowy Warszawy – potencjał naturalny Mazowsza), poprzez współpracę możliwe jest osiągnięcie efektu synergii działań (np. projektowanie produktu turystycznego, dla którego punktem wyjścia byłoby wykorzystanie walorów Warszawy, a który obejmowałby atrakcje województwa). Na obecnym etapie rozwoju rynku turystycznego, tak w Warszawie, jak i w województwie istnieje olbrzymia liczba możliwych obszarów współpracy, której efekty byłyby korzystne dla wszystkich zainteresowanych.

Trzeba jednak zaznaczyć, że współpraca taka nie jest warunkiem koniecznym dla rozwoju turystyki na Mazowszu.

Przy braku zainteresowania taką współpracą ze strony Warszawy, Mazowsze może traktować Stolicę jako normalny obszar swojego zainteresowania (tak jak traktują go inni touroperatorzy), rynek zbytu swoich produktów i usług, na którym może operować samodzielnie.

Warto w tym miejscu przytoczyć spostrzeżenia autorów „Raportu z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego” dotyczące poruszanej powyżej kwestii, a opisujące stan aktualny:

Niestety z posiadanych informacji pozyskanych od biur podróży, touroperatorów, hoteli oraz organizacji i stowarzyszeń branżowych wynika, że oferta integrująca obszar województwa mazowieckiego należy do rzadkości i ogranicza się do kilku stałych miejsc (np. Żelazowa Wola, Kampinos, Kawęczyn), a tym samym nie ma dynamicznej dystrybucji ruchu turystycznego na Mazowsze. Oczywiście Warszawa pełni w pewnym stopniu funkcję rozrządu ruchu turystycznego na inne obszary kraju, jest też głównym ośrodkiem turystyki przyjazdowej krajowej i zagranicznej na terenie województwa. Do Warszawy przyjeżdża ponad 92 proc. turystów zagranicznych odwiedzających Mazowsze⁶³. brakuje jednak zintegrowanych produktów turystycznych i spakietowanej oferty, zbudowanej w oparciu o walory naturalne i kulturowe całego Mazowsza. A region mazowiecki dysponuje wieloma unikalnymi walorami naturalnymi i kulturowymi, rozsianymi po całym terenie. Warszawa z racji swojego położenia oraz spełnianych funkcji w sposób naturalny jest predestynowana do kanalizowania ruchu turystycznego na teren całego województwa. W chwili obecnej, w opinii interesariuszy rynku turystycznego, rola ta nie jest wypełniana w sposób wystarczający. (...)

Sposób dystrybucji ruchu turystycznego na teren Mazowsza obejmuje jedynie pobyty organizowane przez biura podróży. To, co jest powszechne w innych stolicach (np. Amsterdam, Paryż, Bruksela), czyli dostępne w hotelach pakiety, umożliwiające zwiedzanie bliższych lub dalszych okolic, jest w Warszawie dostępne w bardzo nieznacznym stopniu. Jest to oferta mało zróżnicowana i mało atrakcyjna.

⁶³ Strzelecki Z., Miejsce turystyki i rekreacji w Strategii rozwoju i Planie zagospodarowania przestrzennego województwa mazowieckiego, [w:] D. Dudkiewicz, Fr. Midura, E. Wysocka (red.), Turystyka i rekreacja jako czynnik podnoszenia atrakcyjności i konkurencyjności regionu, Warszawa 2006.

Niewątpliwie nie promuje ona walorów województwa, nie integruje jego walorów naturalnych i antropogenicznych. W aspekcie form turystyki na próżno szukać pakietów aktywnych np. rowerowych, konnych, wodnych etc. Brakuje też pakietów związanych z obyczajowością, folklorem, kulturą i sztuką ludową, nie wspominając już o ofercie kombinowanej. Skrajne (choć dosyć powszechne) opinie touroperatorów i branży turystycznej wskazują na kompletny brak zarówno produktu turystycznego Warszawy, jak i całego Mazowsza.

2.3. Określenie strategii produkt – rynek

Autorem jednej z pierwszych w pełni wykształconych koncepcji zarządzania strategicznego jest H. I. Ansoff⁶⁴, który pod koniec lat 50. określił i usystematyzował kompletny zbiór strategii rozwoju firmy, przedstawiając go w postaci wektorów macierzy produkt – rynek oraz opracował ogólne zasady formułowania strategii.

W swojej koncepcji Ansoff wyszedł od oczywistego faktu, że każda organizacja wytwarza jakiś produkt (lub usługę) i każda operuje na jakimś rynku. Stąd też dwuwymiarowa przestrzeń produkt – rynek, na której może odbywać się tworzenie i realizowanie czterech podstawowych strategii:

1. Penetracja rynku – polega na wzmożeniu aktywności organizacji na rynku, na którym działa, w celu wzrostu sprzedaży dotychczas oferowanych produktów i usług. Cel ten może być osiągnięty np. przez poprawę jakości produktu, lepszą obsługę, obniżkę ceny, intensyfikację działań marketingowych w celu większego pozyskania dotychczasowych i nowych klientów. Penetracja rynku jest strategią defensywną, ale dzięki znajomości rynku i posiadaniu na nim gotowego produktu możliwe jest osiągnięcie poprawy wyników przy niewielkich dodatkowych nakładach. Nie powinna jednak stanowić strategii jedynej, lecz powinna być wdrażana równolegle z innymi działaniami strategicznymi.
2. Rozwój rynku – zmierza do wzrostu sprzedaży wytwarzanego produktu poprzez wejście na nowe rynki. Możliwe są tu dwa warianty związane z rynkiem, jako pojęciem geograficznym. W pierwszym nowy rynek oznacza inny segment (np. rynku krajowego), w drugim nowy rynek w sensie szeroko rozumianej zagranicy (rozwój eksportu). Wejście na nowe rynki, szczególnie zagraniczne, związane jest z dużymi nakładami oraz wysokim ryzykiem. Jednak może oznaczać ono bardzo wysokie zyski.
3. Rozwój produktu – czyli wprowadzanie na dotychczasowy rynek nowych produktów czy usług, zaspakajających nowe potrzeby klientów. Tworzenie i wprowadzanie nowych produktów na rynek jest związane z koniecznością ponoszenia wysokich nakładów (badanie rynku, opracowania produktu, inwestycje w materiały i maszyny, promocja). Aby organizacja mogła realizować tę strategię, musi również realizować strategię innowacyjną, związaną ze stałym doskonaleniem na wszystkich poziomach: produktu, produkcji, organizacji i zarządzania.

⁶⁴ H. I. Ansoff, Strategies for Diversification, Harvard Business Review 1957 r., t. 35; H. I. Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill Book Comp., New York 1965; H. I. Ansoff, Strategie Management; H. I. Ansoff, E. J. McDonnell, Implanting Strategie Management, Prentice Hall, New York 1990.

4. Dywersyfikacja – wprowadzenie nowych wyrobów połączone z wchodzeniem na nowe rynki – jest strategią zorientowaną na zysk i szybki wzrost organizacji, aż do uzyskania panowania na rynku. W wyniku zastosowania tej strategii uzyskuje się zmianę produkowanego asortymentu.

W opinii Ansoffa wybór strategii jest pochodną aktualnej i przyszłej pozycji organizacji na rynku i możliwości jego rozwoju. Niemniej – według tego autora – głównym kierunkiem rozwoju każdej firmy powinna być dywersyfikacja.

Choć autor nazywa je alternatywami, to jednak twierdzi, że w większości sytuacji firma powinna realizować jednocześnie kilka strategii, co dotyczy przede wszystkim trzech strategii ekspansji, tj. penetracji rynku, rozwoju rynku i rozwoju produktu. Proponuje także sekwencyjne zastosowanie tych trzech strategii w układzie: przede wszystkim penetracja rynku, następnie rozwój rynku, a dalej rozwój produktu. Dywersyfikacja następuje po wyczerpaniu możliwości wzrostu przy zastosowaniu strategii ekspansji.

Opierając się na analizie informacji zawartych w „Raporcie z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego”⁶⁵ **zespół proponuje przyjęcie zaproponowanej przez Ansoffa sekwencji strategii: penetracja rynku, następnie jego rozwój, a dalej rozwój produktu oparty na analizie popytu.**

Przyjęcie takiego założenia związane jest z przede wszystkim z faktem identyfikacji w „Raporcie” dużego potencjału rynku turystycznego Mazowsza, przy jednoczesnym niewielkim jego wykorzystaniu. Wybór takiego rozwiązania wydaje się więc naturalny.

Jako strategię pomocnicze, o mniejszym znaczeniu, należy traktować strategię rozwoju rynku i produktu. Wdrożenie strategii dywersyfikacji należy traktować na tym etapie jako postulat dotyczący odleglejszej perspektywy. Jednak wydaje się, że powinna zostać uwzględniona w budowie strategii na lata 2013-20.

⁶⁵ Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego, opracowany na zlecenie Mazowieckiej Organizacji Turystycznej przez Polską Agencję Rozwoju Turystyki SA, Warszawa wrzesień 2007r..

2.4. Wyjaśnienia terminologiczne

Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego, opracowany na zlecenie Mazowieckiej Organizacji Turystycznej przez Polską Agencję Rozwoju Turystyki SA, Warszawa wrzesień 2007r..

W literaturze przedmiotu nie tylko pojęcie strategii nie doczekało się jednoznacznej definicji. Również z zagadnieniami związanymi z marketingiem spokrewnionych jest wiele terminów, które mogą wprowadzać „chaos” pojęciowy. Dlatego też, dla czytelności poniższego opracowania i do jednoznacznej interpretacji zawartych w nim postulatów, niezbędne wydaje się uporządkowanie, ujednoczenie i wyjaśnienie terminologii.

a) Turystyka / atrakcje turystyczne

Turystyka, jako zjawisko społeczne, kreuje różnorodne potrzeby, których zaspakajanie jest możliwe poprzez sprzedaż usług turystycznych. Należy jednoznacznie podkreślić, że turystyka jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym, rozpatrywanym z punktu widzenia wielu nauk (interdyscyplinarnym). Jest więc turystyką zjawiskiem psychologicznym, socjologicznym, kulturowym, przestrzennym i ekonomicznym. Z tego też powodu jest przedmiotem zainteresowania ze strony różnych nauk – jest analizowana z punktu widzenia historii, socjologii, geografii, nauk o zarządzaniu itp.

Na turystykę składa się wiele elementów – składników systemu: informacja, kierowanie, transport, usługi turystyczne i atrakcje.

Atrakcje turystyczne wydają się najważniejsze zważywszy, że to one są podstawową przyczyną, dla której człowiek dobrowolnie decyduje się na zmianę miejsca pobytu, rytmu swojego życia oraz gotów jest zaangażować w tym celu określone środki. Bez atrakcji turystycznych nie byłoby turystyki (a bez turystyki nie byłoby atrakcji).

Pojęcie atrakcji turystycznych jest siłą rzeczy bardzo szerokie, bowiem przyczyn dla których człowiek podejmuje decyzję o „staniu się” turystą jest wiele. Obejmuje ono nie tylko elementy przyrody czy kultury, ale np. poziom cen, postawy miejscowej ludności, infrastrukturę, itp.

Atrakcje turystyczne obejmują więc wszystkie elementy, które skłaniają turystów do opuszczenia domu, a więc jest to wszystko to, co może zaciekać.

Można je podzielić na wiele sposobów. Jeden z nich zakłada dwa rodzaje atrakcji: podstawowe – główny powód, podróży turysty, i drugorzędne – tzw. „atrakcje po drodze”.

Zbiór odpowiednio skomponowanych atrakcji turystycznych stanowi produkt turystyczny (choć w niektórych przypadkach sama atrakcja turystyczna może być traktowana jako produkt).

b) Marketing

Marketing jest określeniem procesu, szczególnej aktywności mającej na celu rozwój działającej na wolnym rynku organizacji.

Wprawdzie samo słowo marketing pochodzi od angielskiego market, czyli rynek i można by je tłumaczyć jako sprzedaż, czy sprzedawanie, jednakże zakres marketingu jest o wiele szerszy.

W praktyce widzi się w nim przede wszystkim funkcje bezpośrednio związane z akwizycją sprzedaży oferowanych przez daną organizację produktów (wyrobów, usług).

Znacznie rzadziej docenia się znaczenie marketingu jako określonej, całościowej koncepcji (niektórzy mówią „filozofii”) zarządzania, obejmującej ogół instrumentów i działań związanych z aktywnym kształtowaniem i obsługą określonego rynku.

Marketing zaczyna się wtedy, gdy organizacja zauważa, że jej klientów nie interesuje ani wysiłek, ani koszty – obchodzi ich jedynie satysfakcja z danego wyrobu lub usługi. Klient (użytkownik) nie kupuje bowiem produktów ani usług, lecz płaci za jak najpełniejsze zaspokojenie swoich potrzeb. Im pełniejsze jest natomiast jego zadowolenie tym więcej jest w stanie za to zapłacić.

Skuteczność marketingu zależy w dużym stopniu od rynkowego wizerunku i reputacji organizacji. Wartości te powstają głównie w wyniku kumulowania doświadczeń klientów wyniesionych z ich dotychczasowych z nią kontaktów. Wiadomo jednak, że oprócz bezpośrednich doświadczeń klientów, w kształtowaniu wizerunku organizacji olbrzymią rolę odgrywają środowiska i instrumenty opiniotwórcze, przede wszystkim media.

Prestiz i reputacja decydują o zainteresowaniu klientów produktem w niewiele mniejszym stopniu niż sam produkt. W klasycznym ujęciu, organizacje o orientacji marketingowej, czyli kierujące się sytuacją na rynku w warunkach konkurencji, mają do dyspozycji 4 narzędzia marketingowe (określane w literaturze anglojęzycznej jako marketing-mix lub 4xP), za pomocą których mogą osiągnąć zamierzony cel rynkowy. Są to: wyrób/usługa (product), które w wyniku odpowiednich badań marketingowych powinny być dostosowane do zadanych potrzeb nabywców; cena (price) – najczęściej definiowana jest jako wartość, znajdująca odzwierciedlenie w pieniądzu, przy czym wartość tę tworzy praca ludzka niezbędna do wytworzenia określonego towaru; kanały dystrybucyjne (places), czyli sposoby doprowadzenia produktu do końcowego nabywcy tak, by dostępność towaru dla konsumenta lub użytkownika była optymalna; promocja (promotion), czyli działania informacyjno-nakłaniające, które mają się przyczynić do wzrostu popytu na towary (usługi) danego przedsiębiorstwa i zmniejszenia elastyczności tego popytu.

Tradycyjny marketing-mix (4xP), w zależności od specyfiki produktu lub usługi, jest często rozbudowywany o kolejne elementy. Kolejne „p” tworzą koncepcje: pięcio-, siedmio-, czy też więcej elementowe. I tak dla przykładu niektórzy autorzy do marketing-mix’u zaliczają także: ludzi (people) – zatrudnionych w organizacji, którzy są w stałym kontakcie z nabywcami i mogą kreować wyobrażenie o działalności firmy; opakowanie (pack) – które powinno nie tylko wspierać promocję, ale także nieść informację o produkcie poprzez identyfikację marki.

W praktyce mamy do czynienia z o wiele większą ilością zmiennych.

Niestety elementy marketing-mix jakkolwiek jasno zdefiniowane, mają tendencję do wielopłaszczyznowego przenikania się i nie poddają się jednoznacznej klasyfikacji ze względu na funkcje jakie pełnią. Nie przypadkiem więc chyba marketing bardzo często uważany jest za „prawdziwą sztukę”.⁶⁶

⁶⁶ Zob. np.: P. Nagłowski, M. Smolak, *Vademecum Wygranej, od marketingu do reklamy*, Wyd. Sorbog, Warszawa 1992.

c) Promocja

Nowoczesny marketing wymaga czegoś więcej niż wyprodukowania dobrego produktu, po atrakcyjnej cenie i dostępnego dla nabywców. Organizacje muszą także komunikować się ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami, ale także innymi interesariuszami. Nie do uniknięcia staje się ich rola jako komunikatora i promotora. Dlatego też niezbędne jest posiadanie przez nich rozbudowanego systemu komunikacji marketingowej, który kryje się pod pojęciem promocji.

Ten system – określany w literaturze jako promotion-mix – składa się z pięciu podstawowych instrumentów: Reklamy – każdej płatnej formy nieosobowej prezentacji i promocji idei, dobra lub usługi przez określonego sponsora; Marketingu bezpośredniego – w którym wykorzystuje się nieosobowe narzędzia kontaktu w celu komunikowania się z określonymi grupami klientów; Promocji sprzedaży – krótkookresowych działań w których stosowane są bodźce ekonomiczne w celu pobudzenia sprzedaży; Public Relations – wszelkich działań mających na celu promowanie i/lub ochronę image organizacji lub produktu; Sprzedaży osobistej – bezpośredniej prezentacji oferty przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy.

Podobnie jak w przypadku marketing-mix, tak i przy promotion-mix jego elementy nie poddają się jednoznacznej klasyfikacji i opisowi, mają tendencję do przenikania się. Stąd też wielość różnego rodzaju prób ich kategoryzowania ze względu na określone cechy czy funkcje, jakie pełnią. Dla przykładu: działania marketingowe mające na celu zjednywanie konsumentów do danej marki czy wyrobu, w zależności od tego, czy wykorzystują mass-media, czy też nie, można podzielić na: ATL – (ang. Above the Line,) – działania wykorzystujące wszelkiego rodzaju media: telewizję, radio, prasę, kina oraz outdoor; BTL – (ang. Below the Line) – działania marketingowe prowadzone poza mediami – promocje skierowane do konsumentów i detalistów, ekspozycja reklam wewnątrz sklepów z wykorzystaniem materiałów POS.

Promocja przynosi efekty tylko wtedy, gdy jest nierozwalną częścią całego procesu planowania strategii rynkowej dla produktu. Jest ona swego rodzaju zwieńczeniem tego procesu, ale coraz częściej praca nad nią zaczyna się już na etapie projektowania produktu. Taki system nie tylko ułatwia późniejsze działania promocyjne i zwiększa ich efektywność, ale przede wszystkim znacznie eliminuje ryzyko popełnienia błędu. Pomyłki kosztują, a szkody przez nie wyrządzone są najczęściej nie do naprawienia. Konkurencja wykorzystuje natomiast każdą słabość.

d) Marka / wizerunek organizacji

W rozważaniach dotyczących strategii marketingowych organizacji ważnym zagadnieniem jest kreowanie jej wizerunku – marki.

Pojęcie marka oznacza most łączący oczekiwania konsumentów z możliwościami producentów⁶⁷. Jest obietnicą stabilności i jednolitości, gwarancją jakości oraz sposobu zabezpieczenia interesów konsumenta.

⁶⁷ Marka: wg. „Słownika języka polskiego” – jakość, gatunek wyrobów danej firmy; wyrób dobrej, złej marki (opinia, uznanie, sława): mieć dobrą, złą markę; za prof. Jerzym Altkornem „Strategia marki” – to produkt, który zapewnia korzyści + wartości dodane, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu; według American Marketing Association – termin, symbol, wzór lub ich kombinacja stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji.

Silna marka nie tylko pomaga klientom zrozumieć organizację, lecz także daje jej pracownikom poczucie misji. Ponieważ ci ostatni są w oczach konsumentów uosobieniem marki, ważne jest, by rozumieli wiążące się z nią wartości i akceptowali je.

Z pojęciem marki wiąże się pojęcie wizerunku (image). Także tu istnieje wielość definicji i pojęć, niemniej można pokusić się o pewne uogólnienie. Wizerunek organizacji to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych. Image to mentalny obraz organizacji, jego odbicie w umysłach różnych jednostek i grup społecznych.

Wprawdzie wizerunek ten powstaje pod silnym wpływem otoczenia jednostki, ale wpływ na niego ma także sama organizacja za pośrednictwem tego, co w literaturze określane jest jako organization image (lub organization identity), które można tłumaczyć jako tożsamość organizacji.

Można przyjąć, że jest to strategicznie zaplanowany i operacyjnie określony system samoprezentacji organizacji, który w sposób jednoznaczny i efektywny umożliwi określenie jej pozycji wśród innych podmiotów rynku.

Jest to zatem jej realny obraz złożony nie tylko z symboli wizualnych, ale także, a może nawet przede wszystkim, z filozofii jej działania.

Organization identity jest kompozycją trzech elementów:

- design – jednorodny obraz organizacji;
- communications – klarowny system komunikowania z grupami docelowymi;
- behaviour – system zachowań organizacji w określonych sytuacjach.

Do najważniejszych elementów kształtowania oblicza organizacji (organization design) należy zaliczyć: symbole, slogany, wybrane barwy, które tworzą system standardów graficznych. Obejmuje on znormalizowane i obowiązujące dla wszystkich jednostek organizacji składniki: symbole graficzne – herb, logo, flaga, barwy, krój czcionki, układ graficzny itp.; inne symbole – charakterystyczne postacie, obiekty, elementy krajobrazu, hasła itp.; wszelkiego typu materiały drukowane; wystrój i wizerunek budynków oraz ubiór pracowników; oznakowanie i oznaczenie.

Specjalistom od promocji turystyki, którzy z racji swojego stanowiska lub zakresu obowiązków byłiby bardziej zainteresowani problemem marki, zespół zaleca lekturę części IV rozdział 4, 5 i 6 niniejszej strategii. W tym miejscu jedynie przypominamy o znaczeniu marki i wizerunku Mazowsza w całości działań promocyjnych, w tym promocji turystyki.

3. Strategia działań

Strategia promocji stanowi jedno z narzędzi strategii rozwoju, umożliwiające wykreowanie pozytywnego wizerunku regionu:

- na zewnątrz – ma na celu spowodowanie napływu turystów, a tym samym zwiększenie efektywności gałęzi gospodarki, jaką jest turystyka,
- do wewnątrz – w celu integracji społeczności lokalnej i włączenie jej do realizacji strategii rozwoju regionu.

Strategia promocji powinna by postrzegana jako kierunkowa propozycja działania i źródło inspiracji i pomysłów, które mogą być realną szansą wypromowania regionu. Skuteczność działań proponowanych i inspirowanych tym opracowaniem zależy przede wszystkim od aktywności

„Strategia promocji turystyki” to dokument, który ma oddziaływać na długofalowe zwiększanie liczby przybywających do regionu turystów, a tym samym zapewnić pełne wykorzystanie jego potencjału w tej dziedzinie oraz zapewnić rozwój branży i zwiększenie efektywności gałęzi gospodarki, jaką jest turystyka. Stanowi też jedno z narzędzi strategii rozwoju, umożliwiające wykreowanie pozytywnego wizerunku regionu.

Budując strategię promocji turystycznej zawsze trzeba pamiętać, że tworzą ją powiązane ze sobą elementy, których kombinacja ma służyć wyróżnieniu regionu jako dostawcy produktów i usług turystycznych, które w maksymalny sposób będą zaspokajać potrzeby klientów – turystów.

W tym kontekście i w sytuacji, w której, w przypadku województwa mazowieckiego, mamy do czynienia z „obszarem niedoboru” w zakresie wszystkich elementów („4xP”) tworzących marketing-mix (co potwierdza m.in. brak strategii marketingowej oraz wnioski zawarte w cytowanych już dokumentach dotyczących problematyki turystyki w regionie przygotowanych przez PART), strategia promocji musi uwzględniać szersze spojrzenie. Mówiąc bowiem o promocji, trzeba także uwzględnić pozostałe „P”.

Szczególne znaczenie nabiera tu kwestia produktu (product), który ma być przedmiotem promocji (promotion), a więc sygnalizowane już wcześniej odpowiedzenie na pytanie: co promować?, jak również kanałów dystrybucji informacji (places) o nich.

W mniejszym stopniu dotyczy to ceny (price), chociaż i tutaj można i trzeba doszukać się relacji z innymi elementami marketingu.

Warto również zwrócić uwagę na kolejne „P” – „opakowanie” (pack), które w tym przypadku bezpośrednio będzie się łączyło z kwestią promocji, jak i ludzi (people), szczególnie tych, którzy będą uczestniczyć w realizacji strategii promocji i odpowiadać za obsługę kanałów dystrybucji informacji.

Wprawdzie w przedstawionych poniżej propozycjach poszczególne zagadnienia zostaną przedstawione jako osobne punkty, trzeba jednak pamiętać, że są one z sobą powiązane i tworzą spójną całość.

3.1. Produkt

Punktem wyjścia zarządzania marketingowego jest kreacja produktu (wyrobu/ usługi), który w najpełniejszy sposób zaspokajałby potrzeby klienta. Dlatego też podstawowym celem strategii jest i powinno być jego zdefiniowanie na podstawie zidentyfikowanych potrzeb, jak i możliwości, jakimi dysponuje jego producent.

„Raport z diagnozy potencjału turystycznego województwa mazowieckiego” pokazuje, że dzięki posiadanym zasobom atrakcji turystycznych region jest w stanie zaproponować wiele różnorodnych produktów dostosowanych do potrzeb nawet wymagających turystów. Nawet w sytuacji, w której region nie posiada gór, dostępu do morza ani swojego pojezierza, możliwe jest stworzenie

produktów substytucyjnych, które będą w stanie zaspokoić oczekiwania narciarzy czy miłośników sportów wodnych.

Jednak, aby stworzyć ofertę produktów turystycznych, potrzebne jest dokonanie identyfikacji oraz skatalogowanie wszystkich posiadanych przez region atrakcji. Ten cel należy uznać za priorytetowy.

Aby osiągnąć ten cel niezbędne jest:

3.1.1. Stworzenie platformy służącej do gromadzenia i przetwarzania informacji

Jak już wspomniano, najlepszym rozwiązaniem jest stworzenie dedykowanego temu celowi portalu internetowego, którego adres związany byłby z przyjętą marką regionu, a więc np.: www.mazowsze.pl (aktualnie wolny) oraz www.mazovia.pl (wykorzystywany przez Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego), lub też wykorzystujące związek słów „Mazowsze/Mazovia” i „turystyka/tourism”.

Funkcjonująca obecnie strona o adresie www.turystyka.mazovia.pl jest krokiem w tę stronę, jednak ma kilka mankamentów.

Pierwszy z nich to kwestia samego adresu, w którym połączono słowa polskie i obce, czyniąc go tym samym nieczytelnym zarówno dla Polaków, jak i turystów zagranicznych. Aby był czytelny powinna zostać zachowana konsekwencja językowa: www.turystyka.mazowsze.pl lub/i www.tourism.mazovia.pl.

Strona pozostawia również wiele do życzenia pod względem zawartości ikonograficznej – brak jest np. mapy turystycznej województwa, map prezentowanych tras turystycznych itp. Brakuje prezentacji atrakcji turystycznych w układzie terytorialnym (np. zlokalizowanych w obrębie gminy czy powiatu). Brakuje również interaktywności pomiędzy administratorami a użytkownikami strony (forum dyskusyjnego, uwag dot. oferty itp.). Sporym mankamentem jest również brak innych wersji językowych strony niż polska.

Oczywiście są to mankamenty do usunięcia w miarę rozwoju projektu.

Portal powinien zawierać odrębne informacje o poszczególnych atrakcjach – co umożliwiłoby samodzielne „składanie” przez zainteresowanych interesujących ich produktów. Jednak przede wszystkim, powinien zawierać gotowe propozycje produktów tematycznych (np. „Kajakiem po Mazowszu”, „Szlakiem pól bitewnych Mazowsza”, „Mazowsze na każdą porę”, „Zabytki przyrody Mazowsza”, itp.) skonstruowane na wzór standardowych przewodników turystycznych.

Tego typu propozycję powinny zawierać również suplementy w postaci na bieżąco aktualizowanych(!) informacji związanych z bazą noclegową i gastronomiczną, obsługą ruchu, cenami i innymi przydatnymi informacjami związanymi z poszczególnymi miejscami.

Pożądanym rozwiązaniem technicznym byłoby zapewnienie możliwości komputerowego wydruku takich informacji w postaci gotowych przewodników jednorodnych od strony graficznej, przygotowanych w oparciu o system identyfikacji wizualnej, a więc wykorzystujący logo, liternictwo, kolorystykę oraz design zgodny z przyjętym wzorem dla innych drukowanych materiałów.

To rozwiązanie nie tylko byłoby praktycznym rozwiązaniem dla potencjalnych turystów. Ułatwiłoby także udostępnianie informacji przez poszczególne punkty informacji turystycznej w postaci „twardych” (tanich) kopii drukowanych na bieżąco

na potrzeby turystów, którzy w trakcie wycieczek na ogół nie mają dostępu do komputerów.

Portal turystyczny, oprócz swojej funkcji gromadzenia i udostępniania informacji (docelowo funkcjonującego jako całościowy, zintegrowany systemu elektronicznej informacji turystycznej i kulturalnej), dzięki możliwościom jakie daje współczesna informatyka, powinien służyć także do monitoringu zainteresowania poszczególnymi ofertami. Analiza liczby odwiedzin poszczególnych stron, czasu ich otwarcia, liczby pobrań poszczególnych informacji, pozwala na bieżącą analizę popytu i ocenę zainteresowania.

Możliwość komunikacji z administratorami portalu za pomocą poczty elektronicznej pozwala także na komunikację bilateralną, a tym samym na prowadzenie różnego typu badań: od badania oczekiwań turystów w stosunku do produktu po badania ich satysfakcji ze świadczonych usług.

Utworzenie portalu i administrowanie jego zasobami (a więc utworzenie zespołu redakcyjnego) powinno być podstawowym zadaniem promocyjnym Urzędu Marszałkowskiego jako instytucji centralnej, a więc posiadającej największe możliwości pozyskiwania informacji, jak też niezbędne możliwości organizacyjne i finansowe.

Jednak urząd mógłby również realizować te zadania za pośrednictwem innych instytucji, z których najbardziej kompetentna wydaje się, powiązana z urzędem, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna (MROT).

Niezależnie od tej kwestii, na barkach urzędu marszałkowskiego i marszałka, jako gospodarzy regionu, powinien spocząć obowiązek inicjowania współpracy i konsolidacji wszystkich interesariuszy wokół tego projektu (people).

Niezależnie też od przyjętej w strategii zasady maksymalnej partycypacji mieszkańców i innych partnerów w działaniach promocyjnych oraz jak największego ich zaangażowanie w tym procesie, „otwarcie” projektu na wszystkie środowiska ma też swój wymiar praktyczny. Tylko wspólnie z samorządami lokalnymi, instytucjami, podmiotami branżowymi, organizacjami społecznymi, osobami indywidualnymi możliwe będzie pozyskanie niezbędnych do funkcjonowania portalu informacji. I, co jest niezmiernie istotne i jest warunkiem powodzenia projektu, ich bieżącej aktualizacji i modyfikacji zgodnie z oczekiwaniami rynku. Wszyscy muszą też widzieć sens wspólnego działania i korzyści z niego płynące (a te są wymierne, zważywszy chociażby na olbrzymie koszty związane z prowadzeniem działań promocyjnych).

3.1.2. Budowa komplementarnych produktów turystycznych

Jak już wspomniano powyżej, potencjał turystyczny Mazowsza, pozwala na dużą swobodę w konstruowaniu produktów turystycznych zorientowanych tak tematycznie, jak i obszarowo. Niemniej, obok „treści” ważna jest także „forma” tego produktu, a więc ramy, czy też koncepcja, w którą powinien być on wpisany. Te ramy narzuca oczywiście specyfika klientów, którzy mają być odbiorcami usługi czy produktów.

Podstawowymi klientami branży turystycznej Mazowsza powinny być osoby odwiedzające Warszawę, i w tym samym stopniu – jej mieszkańcy. Oni też powinni być podstawowymi adresatami przekazu informacyjnego (promotion).

Określenie „osoby odwiedzające” zostało użyte tu celowo, bowiem trzeba pamiętać o charakterze przyjazdów do Stolicy. Jak wynika z „Raportu z diagnozy

potencjału turystycznego województwa mazowieckiego”: W 2005 roku⁶⁸, podobnie jak rok wcześniej, mazowieckie było województwem najczęściej odwiedzanym przez Polaków: liczbę przyjazdów oszacowano na 5,8 mln. Blisko jedną trzecią stanowiły pobyty trwające co najmniej 5 dni. Przyjazdy w celach służbowych miały jeden z najwyższych udziałów w kraju (długie i krótkie pobyty); udział krótkich pobytów typowo turystycznych należał do najniższych. Liczbę przyjazdów w celach turystyczno-wypoczynkowych oszacowano na 0,8 mln, w tym połowę stanowiły pobyty trwające co najmniej 5 dni. (...) W 2005 roku mazowieckie było województwem najczęściej odwiedzanym przez turystów zagranicznych: liczbę przyjazdów oszacowano na 3,4 mln. (...) Charakterystyczny był najwyższy w Polsce udział przyjazdów w interesach i jeden z najniższych – tranzytu. Przyjazdy typowo turystyczne przewyższały udziałem odwiedzin u krewnych lub znajomych. Liczbę przyjazdów w celach turystyczno-wypoczynkowych oszacowano na 1 mln. Udział przyjazdów zorganizowanych za pośrednictwem biur podróży (wykupiona część usług, tylko rezerwacja) należał do najwyższych w kraju.

Osoby odwiedzające Warszawę można podzielić na kilka podgrup:

- Młodzież szkolna realizująca program wycieczek szkolnych;
- Turyści dorośli (tak krajowi, jak i zagraniczni);
- Osoby przyjeżdżające do Warszawy w celach służbowo-biznesowych;
- Osoby uczestniczące w różnego rodzaju zjazdach, konferencjach, galach, targach i wystawach;
- Osoby przejeżdżające przez miasto, dla których jest ono miejscem krótkiego postoju.

Wspólną dla tych wszystkich grupą cechą jest to, że przebywają w Warszawie tylko kilka dni, które w różnym stopniu poświęcone są na zwiedzanie miasta i korzystanie z jego oferty kulturalnej.

Ideą proponowanej strategii promocji turystycznej jest włączenie oferty Mazowsza w program pobytu tych osób w Warszawie, a więc przedstawienie propozycji spędzenia 1-3 dni poza miastem w celu skorzystania z atrakcji regionu zestawionych w atrakcyjnym produkcie turystycznym.

Oferta ta powinna być również kierowana do mieszkańców miast subregionalnych (Radom, Płock, Ostrołęka, Ciechanów, Siedlce) ponieważ jest to grupa, pod względem liczebności, porównywalna do „osób odwiedzających” stolicę.

Należy przy tym pamiętać, że to Stolica jest celem zaplanowanej podróży, a więc oferta Mazowsza powinna ten plan uzupełniać, stanowić jego „suplement” mogący służyć zagospodarowaniu ewentualnego czasu wolnego lub być alternatywą dla realizowanego programu wizyty.⁶⁹

⁶⁸ Autorzy niniejszego raportu nie dysponowali danymi statystycznymi z 2006 roku ze względu na brak danych z Głównego Urzędu Statystycznego. W związku z tym, posłużyli się danymi z „Turystyka polska w 2005 roku. Układ regionalny” zebranymi przez Instytut Turystyki.

⁶⁹ Ważną rzeczą, o której należy pamiętać przy konstruowaniu tego typu ofert, jest duża dysproporcja dotycząca przede wszystkim bazy noclegowej (i w mniejszym stopniu gastronomicznej) pomiędzy Warszawą a Mazowszem, na korzyść tej pierwszej. Dlatego w tworzeniu oferty w dużym stopniu trzeba uwzględnić tworzenie produktów, dla których „bazą” noclegową byłaby Stolica.

Realizacją tej idei jest przygotowanie i sprzedaż produktów komplementarnych do „warszawskiej” oferty turystycznej, a więc np.:

Cel wizyty w Warszawie	Oferta Mazowska
Muzeum Powstania Warszawskiego	Zwiedzanie Puszczy Kampinoskiej
Muzeum Wojska Polskiego	„Szlakiem pól bitewnych Mazowsza”
Muzeum Techniki	„Zabytki przemysłu Mazowsza”
Kilkudniowe zwiedzanie	Odpozynek w gospodarstwie agroturystycznym
Atrakcje kulturalne	Atrakcje naturalne

Ostatnie z propozycji „ofert Mazowsza” są wspólne dla drugiej grupy docelowej odbiorców promocji, jaką są mieszkańcy Warszawy.

Tutaj również oferta powinna być czasowo krótka (weekend, kilka dni wolnego itp.) i mieć charakter głównie rekreacyjno-wypoczynkowy, uwzględniając zarówno aktywne formy wypoczynku, jak i pobyty stacjonarne.

Oczywiście założenie to nie wyklucza możliwości oferowania produktów dłuższych czasowo i bardziej rozbudowanych. Niemniej w pierwszej fazie działań promocyjnych chodzi przede wszystkim o jak najszersze pokazanie możliwości turystycznych regionu i badanie rynku. Jest to więc faza wstępna.

Z czasem, na podstawie obserwacji i zebranych danych możliwe będzie powiększenie liczby produktów (i ich modyfikacja) poprzez bardziej optymalne z punktu widzenia turysty łączenie poszczególnych atrakcji, jak również powiększanie ich liczby (np. poprzez stymulację rozwoju bazy turystycznej, tras wycieczkowych, poszerzanie oferty imprez kulturalnych). Celem tego etapu działań będzie wydłużenie czasu pobytu turystów na Mazowszu, a poprzez wyrobienie marki regionu – ominięcie Warszawy w ich podróżach.

Na razie jednak, wspólnym mianownikiem działań promocyjnych adresowanych do wymienionych wyżej dwóch grup docelowych byłoby hasło:

Z Warszawy blisko na... Mazowsze!

które uwzględnia idee wykorzystania Stolicy w promocji regionu.

Zdaniem zespołu, daje ono jednocześnie możliwość prowadzenia wspólnych działań promocyjnych z władzami Stolicy i samodzielnego podejmowania takich działań przez władze Regionu. Hasło to pozwala także na tworzenie haseł pomocniczych.

Można je również rozwijać na przykład do postaci: Z POLSKI BLISKO NA MAZOWSZE!, Z EUROPY BLISKO NA MAZOWSZE! – tu do ewentualnej promocji regionu w kraju i zagranicą mogłoby być wykorzystane jego centralne położenie.

Rozwinięcie tego hasła pozwala również na promocję poszczególnych produktów turystycznych: Z Warszawy blisko na... narty/spływ/nad wodę/pole bitwy/itd.

Zespół uznał, że hasło to może mieć postać wariantową np. MAZOWSZE. WSZĘDZIE BLIŻEJ, czy też MAZOWSZE. BLISKO, BLISKO NA MAZOWSZE adresowane jednak do klientów spoza Warszawy.

Proponuje się również wykorzystanie do specjalistycznych zastosowań turystycznych hasła w języku angielskim:

UNCOVER THE UNEXPECTED

Uzasadnienie wyboru

Zdaniem zespołu tworzącego strategię marki „Mazowsze”, mamy do czynienia z przypadkiem przewagi indukowanej. Wcześniejsze analizy wskazują na fakt, że dokładne oferty i zalety Mazowsza po prostu nie są postrzegane. Nasza propozycja ma przekuć tę wadę w zaletę – mówimy odbiorcy „nie podejmuj za szybko decyzji, dowiedz się czegoś więcej”, poznasz specyficzne zalety i korzyści regionu. Celem jest przekonanie turysty zagranicznego by „wystawił nos z Warszawy”.

Zespół wziął przy tym pod uwagę zastrzeżenia przedstawicieli UM do hasła dlatego podkreśla jego zalety wyłącznie w wersji angielskiej. Co więcej, uznał, że można by go używać w ofertach i materiałach skierowanych do touroperatorów zagranicznych (np. na targach za granicą, w obcojęzycznej reklamie internetowej). Cechy hasła sprzyjające wyborowi:

- Prostota – hasło jest proste i przejrzyste, zaletą hasła jest także jego skrótowość (lakoniczność – 2 słowa);
- Pozytywność – zgodnie z marketingowymi regułami hasło zawiera pozytywne przesłanie, trudno pomyśleć cokolwiek złego o „odkrywaniu”, nie użyto w nim negacji (zaprzeczeń) ani negatywnych sformułowań (zastrzeżeń);
- Autentyzm – hasło przystaje do strategii rozwojowej Mazowsza, która oparta jest o sprzedaż usług – od samego początku zespół stara się wykreować pozytywne wrażenie – tu jest coś wartościowego do odkrycia;
- Pojemność – hasło pozwala na swobodną (łatwą) konkretyzację w grafice i body copy; eksponowanie walorów regionu będzie stosunkowo łatwe. Z drugiej strony samo hasło nie jest zbyt specyficzne, nie zamyka zbyt wielu możliwych pól skojarzeniowych;
- Hasło pasuje do (proponowanego jako startowe) rozwiązania akcji billboardowej „Gdyby nie było Mazowsza”;
- Potencjał językowy – udowadniamy, że nie jesteśmy śmiertelnie poważni, nie naruszając logiki produktu (dzisiaj jest to niezbędne w komunikacji marketingowej). Poza tym hasło niesie pewne rozchwianie znaczeń, może być odczytane dosłownie i w przenośni – daje to poszukiwany element niezwykłości;
- Spoistość – hasło prowadzi w syntetycznym skrócie do opisów jednostkowych ofert, może służyć konkretnym prezentacjom produktowym i być używane na wszystkich rynkach;
- Silne „Call to action” (wezwanie do działania).

3.2. Kanały dystrybucyjne (Places)

Określenie odbiorców i adresowanych do nich produktów wiąże się z określeniem kanałów dystrybucji informacji o nich. W związku z tym, że przyjęto podział na dwie grupy docelowe, również i tutaj potrzebne będą dwie strategie.

3.2.1. Osoby odwiedzające Stolicę

Najbardziej efektywnym miejscem dotarcia z informacją do tej grupy klientów będzie przede wszystkim tzw. baza hotelowa w Warszawie. Tam bowiem turyści i inne osoby przebywający w mieście spędzają relatywnie najwięcej czasu, w związku z czym mogą też poświęcić go najwięcej na analizę oferty turystycznej regionu.

W wielu przypadkach mają też możliwość skorzystania z pomocy komputera do zweryfikowania zdobytych informacji. Tym kanałem można dystrybuować ofertę najszerzą – obejmującą kilka/kilkanaście produktów.

Drugim kanałem dystrybucji informacji o produktach Mazowsza to atrakcje Warszawy, które są celem wizyt turystów i odwiedzających.

Tutaj możliwa jest, i powinna być prowadzona, przede wszystkim promocja wspomnianych produktów komplementarnych (i innych produktów zbliżonych do nich swoim charakterem lub tematyką).

Trzeci kanał to „wloty” do Warszawy: dworce lotnicze, kolejowe i autobusowe, stacje benzynowe, rogatki Stolicy, jak i kończące w Warszawie swoją podróż samoloty, pociągi i autobusy.

Takie określenie podstawowych kanałów informacyjnych (dystrybucyjnych) określa charakter działań promocyjnych, które zaliczyć trzeba do grupy BTL, a więc zasadniczo nie wykorzystujących mass mediów jako nośnika informacji. Dlatego też głównym jej nośnikiem będą materiały drukowane wspierane zawartością informacyjną portalu turystycznego. Niezbędne wydaje się także wybudowanie pylonów (witaczy) na granicach województwa.

3.2.2. Mieszkańcy Stolicy i innych ośrodków subregionalnych.

W odróżnieniu od poprzedniej grupy docelowej, dotarcie do mieszkańców Warszawy powinno odbywać się przede wszystkim w oparciu o szerokie wykorzystanie mediów (głównie lokalnych – miejskich), a więc działania ATL. Również w odróżnieniu od poprzedniej grupy, przekazywana tą drogą informacja nie dotyczyłaby konkretnych produktów.

Najważniejsze ograniczenie związane z tym kanałem dystrybucyjnym, z wykorzystaniem mediów, to koszty jaki należy ponieść na reklamę. Są one związane przede wszystkim z wielkością komunikatu reklamowego (powierzchnią reklamy w gazetach lub czasopismach lub długością spotu reklamowego w radiu i telewizji).

Dlatego też zespół proponuje, aby w tym przypadku najważniejszym (a nawet jedynym) elementem komunikatu reklamowego był adres portalu turystycznego Mazowsza.

Trzeba tutaj podkreślić, że dostęp do Internetu, szczególnie w dużych miastach, jest już praktycznie powszechny, a komputer jest standardowym wyposażeniem mieszkań, szkół, biur itp. Tym samym odsyłanie w reklamie zainteresowanych do stron www jest już normalną praktyką promocyjną powszechną na świecie. Pozwala

bowiem na „sprzedaż” maksimum informacji (Internet) przy minimalnych kosztach (niewielkie ogłoszenia reklamowe).

3.2.3. Inne kanały dystrybucji

Położenie nacisku na rynek klientów, jakim są mieszkańcy Stolicy, jak i odwiedzający Warszawę goście, nie wyklucza podejmowania prób wykorzystywania innych kanałów dystrybucji informacji i produktów i dotarcia do innych segmentów odbiorców. Jednak trzeba pamiętać o stosownym rozłożeniu proporcji działań, a tym samym o podziale wydatków na cele podstawowe i poboczne.

Zważywszy na liczbę i bardzo różnorodny profil gości odwiedzających Stolicę, to oni przede wszystkim powinni być nośnikami informacji o ofercie regionu – ambasadorami marki docierającymi do praktycznie wszystkich środowisk i regionów. Dlatego też autorzy proponują skupienie uwagi na tych działaniach. Inne traktują jako poboczne.

A do tych należy zaliczyć udział województwa we wszelkiego urodzaju tragach, wystawach i innych przedsięwzięciach branżowych tego typu. Należy je traktować indywidualnie jako events, wydarzenia, które tylko w niewielkim stopniu podlegają planowaniu strategicznemu (chyba, że są w nich kreowane).

Uczestnictwo w takich przedsięwzięciach powinno być rozważane przede wszystkim pod kątem kosztów i potencjalnych korzyści z tego tytułu płynących, a nie w kontekście prestiżowym czy politycznym (w myśl zasady, że trzeba tam być).

3.3. Promocja (Promotion)

Promocja oznacza zespół środków za pomocą których organizacja komunikuje się z rynkiem (przekazuje informacje, kształtuje potrzeby, ukierunkowuje popyt). Najważniejszy w tym przekazie jest obraz, który najsilniej oddziałuje na odbiorcę (olbrzymia większość klientów reaguje na wrażenia wzrokowe), a którego zadaniem jest zwrócenie jego uwagi, utrwalenie w jego umyśle i zapamiętanie. Na ten promocyjny „obraz” składają się: symbole, slogany, wybrane barwy, które tworzą system standardów graficznych (lub też System Identyfikacji Wizualnej – SIW). W ten sposób „opakowuje” się produkt.

3.3.1. Opakowanie (Pack)

Najistotniejszym elementem tak rozumianego „opakowania” jest logo – graficzne uosobienie marki. Jest ono podstawowym elementem przekazu promocyjnego, „podpisem” jego nadawcy i znakiem identyfikującym ofertę dla jej odbiorcy.

Jak już zaznaczono wcześniej, w opinii zespołu, dotychczas używane przez Urząd Marszałkowski logo województwa nie spełnia swoich funkcji, przede wszystkim przez swoją nieczytelność. Dlatego też pierwszym i najważniejszym zadaniem związanym z realizacją strategii promocyjnej jest opracowanie nowego logo jako punktu wyjścia do budowy SIW, a tym samym tworzenia organization image (lub organization identity).

Logo

Ze względu na znaczenie logo w systemie identyfikacji, jak i jego znaczenie w działaniach promocyjnych, jego wybór musi być decyzją świadomą, opartą na

przekonaniu, że zaproponowany projekt spełnia w największym stopniu wszystkie kryteria dotyczące tego typu znaków graficznych. A powinno być ono przede wszystkim: proste, czyste w formie, łatwe do powielenia zarówno w kolorze, jak i w wersji czarno-białej oraz czytelne w różnych skalach. Znak powinien też charakteryzować region i wyraźnie odróżniać się od innych.

W tym opracowaniu zespół świadomie nie pokusi się o zaprezentowanie propozycji graficznych – z wielu powodów, z których najważniejszy jest powód społeczny.

Przyjęcie określonego znaku graficznego jako symbolu województwa powinno być świadomą decyzją lokalnej społeczności. To bowiem mieszkańcy muszą się przede wszystkim z nim identyfikować, przyjmując je jako swoje. Dlatego też proces jego rozpowszechnienia powinien być w jak najszerszym stopniu oparty na współdziałaniu i zaangażowaniu wszystkich interesariuszy.

Z tego też powodu zespół nie proponuje żadnych rozwiązań, a jedynie sugestię co do „tematyki” znaku, z zastrzeżeniem, że jest to tylko wniosek wyciągnięty na podstawie analizy literatury, opracowań i wyników badań.

W opinii autorów materiały dotyczące promocji turystycznej Mazowsza mogłyby opierać się na wykorzystaniu elementu „wierzby płaczącej” – jako najbardziej identyfikowalnego symbolu regionu, kojarzącego się z jego krajobrazem, a tym samym z „polskim krajobrazem” (choć jest to przekaz czytelny tylko dla Polaków).

Organization design

Problem ten został szeroko omówiony w części inwestorskiej, dlatego powtarzanie tutaj zamieszczonych wyżej rozważań jest zbędne. Niemniej, zespół zajmujący się promocją turystyki zwraca uwagę, że materiały z SIW muszą być uniwersalne i nadające się także do promocji turystycznej. W tym kontekście zespół turystyczny w pełni zgadza się z sugestią specjalistów od inwestycji, że SIW musi zostać wykreowany przez zawodowców.

Zespół zaznacza jedynie, że nowa identyfikacja Mazowsza niesie ze sobą silny potencjał PR i powinna być w tych celach wykorzystana. Konsultacje społeczne nad logo i SIW, edukacja, ogłoszenie, a następnie wdrożenie SIW nie powinno zostać zmarnowane.

3.3.2. Drukowane materiały promocyjne

Jak już wspomniano, najważniejszym narzędziem promocji będą, obok portalu turystycznego, drukowane materiały informujące prezentujące przede wszystkim produkty turystyczne regionu, ale także i informacje o nich. Docelowo mają one stworzyć postulowaną m.in. przez autorów „Strategii rozwoju turystyki dla województwa mazowieckiego na lata 2007-2013. Koncepcja rozwoju turystyki oraz jej wdrożenia” regionalną biblioteczkę materiałów promocyjno-informacyjnych.

Aby ten cel osiągnąć potrzebnych jest kilka kroków.

- Niezbędne jest opracowanie standardów edytorskich dotyczących wszystkich wydawnictw promocyjnych, tak własnych Urzędu Marszałkowskiego, jak i współfinansowanych przez niego lub też nad wydaniem których sprawuje patronat. Oczywiście muszą być one zgodne z regułami SIW w warstwie graficznej, jak i z innymi kryteriami, np. dotyczącymi formatów poszczególnych typów wydawnictw. W sumie muszą tworzyć zwartą, uzupełniającą się całość

w warstwie merytorycznej i wizualnej (postawione na półce powinny tworzyć „biblioteczkę”). Standaryzacją objęte powinny zostać także inne materiały drukowane, takie jak papier firmowy, druki, itp., a nawet wzory ogłoszeń prasowych, raz jeszcze odsyłamy do części ogólnej.

- Potrzebne jest przyjęcie polityki wydawniczej dotyczącej opiniowana propozycji publikacji poszczególnych wydawnictw, ich kalendarza, preferencji tematycznych, zlecenia określonych prac, zasad ich współfinansowania. Polityka ta dotyczyć powinna wszelkich wydawnictw broszurowych (przede wszystkim przewodników) i książkowych (pozycji dotyczących historii regionu, jego dnia dzisiejszego, wydawnictw albumowych). Ostateczne sformułowanie tej polityki powinno nastąpić po dokonaniu inwentaryzacji posiadanych zasobów i sformułowaniu wniosków dotyczących przygotowania konkretnych produktów turystycznych. Jednym z podstawowych założeń tej polityki powinno być położenie nacisku na wspieranie (finansowe i merytoryczne) przez Urząd Marszałkowski publikacji różnych opracowań, a nie prowadzenie samodzielnej działalności wydawniczej. W ten sposób posiadane środki będą wydawane efektywniej – bowiem będą wpływać na rozwój inicjatyw społecznych w tym zakresie, a także wspierać rozwój zdrowej konkurencji. Koncepcja „współfinansowania” pozwoli również na uruchomienie pieniędzy z innych źródeł.
- We współpracy z autorami i redakcją mazowieckiego portalu turystycznego niezbędne jest opracowanie standardów dotyczących jednolitej prezentacji poszczególnych atrakcji i produktów turystycznych, zarówno na stronach internetowych, jak i na stronach (kartach) drukowanych. Celem jest tu uzyskanie spójności tych materiałów w warstwie graficznej i stworzenie możliwości łączenia w jedną całość materiałów drukowanych „z komputera” z materiałami przygotowywanymi w drukarni. W ten sposób możliwe stałoby się łączenie tych materiałów w dowolną kombinację dająca zindywidualizowany produkt. W ten sposób możliwe stanie się też uzupełnianie „biblioteczek” o nowe, samodzielnie skonstruowane pozycje zebrane, np. w przygotowanych okładkach. Informacje dotyczące zainteresowania poszczególnymi atrakcjami czy produktami, a płynące od redakcji portalu, powinny stanowić podstawę do decyzji o nakładach, w jakich drukowane, już profesjonalnie, powinny być materiały cieszące się największym zainteresowaniem. W tym miejscu trzeba zaznaczyć (pamiętając o dużej grupie adresatów zagranicznych), że dotyczy to również liczby egzemplarzy różnych wersji językowych. Takie rozwiązanie pozwoli uniknąć ryzyka, a tym samym zbędnych kosztów związanych z drukiem materiałów bez oparcia o dane dotyczące popytu na nie.
- Autorzy proponują również uzupełnienie oferty promocyjnych materiałów drukowanych o periodyk, który prezentowałby ofertę turystyczną i kulturalną regionu (ale nie tylko) w oparciu o materiały przygotowywane przez dziennikarzy. Bazą dla tego przedsięwzięcia mógłby być mazowiecki portal turystyczny (na którego stronach również pojawiałyby się te informacje) i jego redakcja, która zatrudniałaby autorów. Tym samym, w sensie organizacyjnym nie musiałaby być to struktura wyodrębniona i bardzo sformalizowana (oprócz sądowej rejestracji tytułu prasowego). Tytuł tego wydawnictwa nawiązywałby do marki Regiony i służyłby promocji głównego kanału informacyjnego, czyli portalu np.: „Mazovia.

pl”, „Mazowsze.pl” itp. W zależności od nakładu i możliwości druku różnych wersji językowych periodyku, mógłby on, jako „trochę inny” folder, wspierać działania adresowane do „osób odwiedzających Warszawę”. Z drugiej strony periodyk (w wersji polskojęzycznej) mógłby wspierać także przekaz medialny adresowany do mieszkańców Warszawy (np. poprzez dodawanie go jako insertu do innych pism).

3.3.3. Public Relations

Propozycja stworzenia periodyku wiąże się także z koniecznością prowadzenia działań PRowskich jako najtańszej i w końcowym rozrachunku najefektywniejszej, chociaż i najtrudniejszej, formy promocji regionu.

Podstawą wszelkich działań z zakresu Public Relations jest posiadanie i umiejętne zarządzanie informacją. Ta z kolei musi być aktualna i ciekawa.

Dlatego też pozyskanie informacji powinno odbywać się na zasadzie dwustronnej, partnerskiej współpracy na linii redakcja periodyku (portalu) – przedstawiciele branży turystycznej, organizacji, instytucji itd.

Podmioty branżowe powinny być zainteresowane „sprzedażą” niezwykle cennego towaru, jakim są informacje, hurtowni, jaką powinna być redakcja periodyku-portalu. W zamian, po przetworzeniu, redakcja zajmowałaby się „dystrybucją” tych informacji do końcowego adresata. W formie informacji prasowych powinny trafiać do mass mediów jako materiał do dalszego wykorzystania przez redakcje. W formie gotowych materiałów redakcyjnych powinny trafiać na strony WWW portalu turystycznego lub/i w formie artykułów na łamy periodyku.

Należy przy tym pamiętać, że celem tych działań nie ma być „zaspokojenie” potrzeb redakcji periodyku czy portalu. Powinny być one traktowane jako wtórne w stosunku do działań z zakresu media relations, a więc współpracy z mediami zewnętrznymi. Ten typ działań promocyjnych powinien być wpisany w zakres obowiązków redakcji portalu.

3.4. Ludzie (people)

Jak już wspomniano we wstępie, przy budowaniu strategii promocyjnych regionu należy pamiętać o tym, że ich skuteczność zależeć będzie w olbrzymim stopniu od przekonania wszystkich interesariuszy co do słuszności ich założeń i celów, a tym samym od zaangażowania ludzi w ich realizację. Polityka kreowania pozytywnego wizerunku regionu powinna być powiązana z pobudzeniem dynamiki wewnętrznej, wzmacniającej poczucie więzi mieszkańców ze swoim regionem.

Analogiczne uwagi dotyczą strategii promocji turystycznej i interesariuszy tej branży. Jak już wspomniano, z racji centralnej pozycji i funkcji gospodarza regionu, na urządzie marszałkowskim i marszałku spoczywa nie tylko obowiązek przygotowania strategii, ale przede wszystkim obowiązek realizacji jej zapisów.

Dlatego też podstawowymi celami działań strategicznych związanych z obszarem people powinny być: inicjowanie współpracy i konsolidacja wszystkich interesariuszy branży.

Oczywiście proces ten już ma miejsce np. dzięki działalności MROT-u i innych organizacji branżowych. Niemniej, zważywszy na stan istniejący i zaplanowane

cele, które dzięki strategii mają być osiągnięte, działania te powinny zostać zintensyfikowane chociażby poprzez angażowanie środowiska do realizacji niektórych, wymienionych już punktów strategii.

- Najważniejszy z nich to projekt związany z budową portalu turystycznego, który wymagał będzie bardzo szerokiej współpracy w zakresie pozyskiwania, przetwarzania i aktualizacji informacji. Stąd też niezbędne będzie szerokie wypromowanie idei jego funkcjonowania, jak również prowadzenie systematycznych konsultacji dotyczących jego bieżącego funkcjonowania.
- Współpracy i zaangażowania wymagał będzie również projekt periodyku, traktowanego nie tylko jako narzędzia promocji turystyki, ale także jako gazety branżowej, na łamach której mogłyby być poruszane kwestie dotyczące środowiska.
- Wspólnie z przedstawicielami środowiska opracowane powinny zostać regulaminy cyklicznych konkursów mających na celu promocję najlepszych atrakcji i produktów regionu.
- Wspólnie ze środowiskiem naukowym powinien zostać opracowany program konferencji i spotkań naukowych poświęconych zagadnieniu turystyki, na których prezentowane byłyby wyniki badań w ujęciu światowym i regionalnym.
- Integracji środowiska, ale i przede wszystkim promocji, służyć powinny również Mazowieckie Targi Turystyczne, cyklicznie prezentujące w Warszawie ofertę turystyczną regionu.

4. Podsumowanie tabelaryczne

Cele strategiczne promocji turystycznej regionu	
1. Budowa wizerunku wyróżniającej marki województwa mazowieckiego	
<i>Podstawowe cele:</i>	1. Opracowanie logo i Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW) województwa; 2. Opracowanie haseł promocyjnych.
<i>Realizator:</i>	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego
<i>Zadania:</i>	1. Przygotowanie i przeprowadzenie otwartego konkursu na projekt logo województwa: - Opracowanie regulaminu konkursu; - Powołanie jury. 2. Powołanie zespołu konsultantów-ekspertów do opracowania systemu identyfikacji wizualnej regionu.
<i>Czas:</i>	Pierwsza połowa roku 2008.
2. Budowa mazowieckiego portalu turystycznego.	
<i>Podstawowe cele:</i>	1. Gromadzenie informacji turystycznej; 2. Prezentacja oferty turystycznej; 3. Integracja głównych interesariuszy.
<i>Realizator:</i>	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego lub/i Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna
<i>Zadania:</i>	1. Powołanie zespołu projektowego: - Opracowanie koncepcji zawartości merytorycznej; - Opracowanie koncepcji graficznej z uwzględnieniem założeń przyjętych w SIW. 2. Formalne określenie zadań zespołu redakcyjnego i jego powołanie.
<i>Czas:</i>	rok 2008
3. Budowa produktów turystycznych regionu	
<i>Podstawowe cele:</i>	1. Przygotowanie oferty turystycznej adresowanej do wybranych grup klientów.
<i>Realizator:</i>	1. Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego lub/i Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna – główny koordynator projektu; 2. MROT, Lokalne Organizacje Turystyczne (LOT-y), stowarzyszenia i inne organizacje turystyczne.
<i>Zadania:</i>	1. Identyfikacja potencjału atrakcji turystycznych; 2. Przeprowadzenie badań dotyczących aktualnego zainteresowania produktami oraz badań dotyczących popytu na produkty turystyczne; 3. Opracowanie polityki dotyczącej tworzenia produktów; 4. Przygotowanie pierwszego pakietu produktów; 5. Monitoring popytu i weryfikacja oferty produktowej.
<i>Czas:</i>	rok 2008 <i>Zadanie stale: monitoring popytu i weryfikacja oferty produktowej.</i>
4. Wypracowanie kanałów dystrybucji informacji	
<i>Podstawowe cele:</i>	1. Udrożnienie dostępnych kanałów dystrybucji dla potrzeb promocji regionu.
<i>Realizator:</i>	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, LOT-y i inne organizacje branży turystycznej.
<i>Zadania:</i>	1. Powołanie zespołu zajmującego się organizacją kanałów dystrybucji informacji; 2. Budowa bazy dostępnych możliwości dystrybucji informacji; 3. Ich udrożnienie; 4. Bieżąca obsługa; 5. Monitoring.
<i>Czas:</i>	Pierwsza połowa 2008 r. – budowa bazy i udrożnienie kanałów. <i>Zadanie stale: bieżąca obsługa i monitoring</i>

5. Przygotowanie materiałów promocyjnych	
<i>Podstawowe cele:</i>	Stworzenie „biblioteczki” drukowanych materiałów promocyjnych
<i>Realizator:</i>	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego – koordynator; Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, LOT-y, organizacje branży turystycznej, inne podmioty.
<i>Zadania:</i>	1. Utworzenie systemu standardów edytorskich wydawnictw (w oparciu o SIW); 2. Inwentaryzacja posiadanych zasobów wszystkich podmiotów; 3. Opracowanie polityki wydawniczej; 4. Utworzenie zespołu (kolegium) redakcyjnego.
<i>Czas:</i>	Pierwsza połowa 2008 r. <i>Zadanie stale: prowadzenie działalności wydawniczej</i>
6. Opracowanie programu działań PR-owskich	
<i>Podstawowe cele:</i>	1. Dystrybucja informacji dotyczących turystyki regionu; 2. Realizacja działań z zakresu media relations.
<i>Realizator:</i>	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego – koordynator. Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, LOT-y, organizacje branży turystycznej, inne podmioty.
<i>Zadania:</i>	1. Utworzenie komórki zajmującej się działalnością PR na potrzeby promocji turystycznej; 2. Stworzenie kanałów pozyskiwania i dystrybucji informacji; 3. Realizacja działań PR-owskich.
<i>Czas:</i>	Pierwsza połowa 2008 r. <i>Zadanie stale: realizacja bieżących działań PR-owskich</i>
7. Podjęcie działań zmierzających do utworzenia regionalnego periodyku poświęconego tematyce turystycznej	
<i>Podstawowe cele:</i>	1. Wsparcie i uzupełnienie działań promocyjnych; 2. Integracja branży turystycznej regionu.
<i>Realizator:</i>	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, LOT-y, organizacje branży turystycznej, inne podmioty.
<i>Zadania:</i>	1. Określenie zapotrzebowania na tego typu wydawnictwo zarówno ze strony komórek zajmujących się promocją, jak i przedstawicieli branży turystycznej regionu; 2. Określenie zadań redakcji czasopisma i powołanie zespołu redakcyjnego.
<i>Czas:</i>	Pierwsza połowa 2008 r. <i>Zadanie stale: realizacja działalności wydawniczej.</i>
8. Opracowanie polityki działań eventowych	
<i>Podstawowe cele:</i>	1. Wykorzystanie zewnętrznych wydarzeń do promocji regionu; 2. Kreowanie wydarzeń promocyjnych; 3. Integracja branży turystycznej regionu.
<i>Realizator:</i>	Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego – koordynator działań. Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, LOT-y, organizacje branży turystycznej, inne podmioty – kreatorzy eventów.
<i>Zadania:</i>	1. Identyfikacja najważniejszych wydarzeń mogących służyć promocji regionu i opracowanie zasad dotyczących współuczestnictwa w nich; 2. Stworzenie kanałów pozyskiwania pomysłów na działania eventowe i stworzenie ich ewentualnego kalendarza; 3. Powołanie zespołu do realizacji tego typu przedsięwzięć.
<i>Czas:</i>	Pierwsza połowa 2008 r. – identyfikacja wydarzeń i pozyskanie nowych projektów. <i>Zadanie stale: realizacja eventów</i>

VIII. Uwarunkowania skuteczności realizacji strategii

1. Uwarunkowanie realizacji przyjętych założeń strategicznych.

Sprawność działania struktur administracji samorządowej województwa w sposób istotny wpływać będzie na sposób realizacji zadań postawionych w strategii. Tym samym wpływać też będzie na jakość życia i poziom zadowolenia całej wspólnoty samorządowej.

Wprawdzie większość zachowań jednostek samorządu terytorialnego jest determinowana wymogami ustawowymi, jednak olbrzymim polem do skutecznej realizacji strategii jest tzw. „kultura organizacji” i możliwość kreowania porządných zachowań zarówno ze strony najwyższego kierownictwa, jak również poszczególnych pracowników.

Pomyślna realizacja ustaleń strategii wymaga więc nie tylko nakładów finansowych, ale i systematycznych, skoordynowanych działań władz województwa oraz pracowników urzędu na rzecz urzeczywistnienia jej ustaleń.

Do podstawowych warunków sprzyjających realizacji strategii rozwoju należy zaliczyć:

- Stały wzrost sprawności w zarządzaniu strategicznym, nakierowanym na realizację zadań długoterminowych i odległych w czasie;
- Określenie priorytetów dla poszczególnych polityk sektorowych (zadań);
- Opracowanie szczegółowych programów operacyjnych realizowanych przez dobrane zespoły projektowe w oparciu o budżety zadaniowe;
- Podjęcie działań sprzyjających wyzwaniu kreatywności i innowacyjności wśród pracowników urzędu poprzez uświadomienie im roli, jaką pełnią w działaniach dla wspólnego dobra;
- Przyjęcie polityki informacyjnej, która pozwoli na pozyskanie opinii publicznej dla zamierzeń i przedsięwzięć rozwojowych;
- Inicjowanie i koordynowanie współpracy władz ze wszystkimi interesariuszami związanymi z realizacją strategii;
- Konsulting gospodarczy i usługi wspierające dla potencjalnych inwestorów oraz istniejących podmiotów gospodarczych (w tym przypadku szczególnie turystycznych).

Do głównych wyzwań, stojących przed samorządem województwa mazowieckiego, a dotyczących doskonalenia działalności w sferze stymulowania rozwoju, zaliczyć należy m.in.:

- Dążenie do realizacji koncepcji organizacji uczącej się. Jest to uwarunkowane m.in. autonomią wewnętrznych struktur, jakością komunikacji poziomej w urzędzie, możliwością tworzenia struktur innowacyjnych określonych potencjałem ludzkim gwarantującym przekazywanie, utrwalanie i rozwijanie wiedzy i umiejętności praktycznych (odpowiednia struktura wiekowa

i możliwości wzajemnego zastępowania się w pracy, możliwość pracy w zespole);

- Doskonalenie umiejętności dotyczących całego procesu zarządzania projektami od ich koncepcji do rozliczenia;
- Poprawę zdolności do organizowania i kierowania pracą zespołów zadaniowych tworzonych z zasobów różnych organizacji: administracji, NGO, sfer gospodarczych itp.;
- Doskonalenie umiejętności współpracy w oparciu o rachunek ekonomiczny w układach pomiędzy administracjami, a także w wymiarze publiczno-prywatnym (m.in. poprzez tworzenie czytelnych mechanizmów udziału stron w przyszłych korzyściach z realizowanych projektów);
- Doskonalenie mechanizmów współpracy pionowej i poziomej w zakresie działań marketingowych, w tym przede wszystkim w promocji regionu oraz komunikacji ze wszystkimi interesariuszami;
- Doskonalenie struktury instytucjonalnej i organizacyjnej jednostek samorządu terytorialnego (w tym także z myślą o kompleksowej obsłudze przedsiębiorców i turystów);
- Podnoszenie wiedzy o mechanizmach rozwoju gospodarczego wśród instytucji i osób zaangażowanych w lokalne działania rozwojowe.

2. Metody i instrumenty

Doskonalenie procedur strategicznego zarządzania rozwojem regionu.

- Doskonalenie zarządzania zasobami finansowymi, rzeczowymi i ludzkimi.
- Informatyzacja procesów związanych ze świadczeniem usług.
- Budowa systemu monitorowania realizacji strategii oraz tworzenie procedur weryfikacji i aktualizacji planów średnio- i długookresowych.
- Określenie priorytetów dla poszczególnych obszarów polityki rozwoju.
- Doskonalenie procedur i narzędzi wspomagających wieloletnie planowanie inwestycji.

Wzrost zdolności finansowej (racjonalizacja wydatków, partnerstwo publiczno-prywatne etc).

- Doskonalenie metod planowania finansowego w okresie wieloletnim.
- Opracowanie procedur przygotowywania i powierzania zadań do realizacji w systemie partnerstwa publiczno-prywatnego.
- Doskonalenie umiejętności i metod kalkulacji korzyści i kosztów we współpracy między administracjami i publiczno-prywatnej.

Doskonalenie umiejętności w zakresie zarządzania projektami i umiejętności kierowania pracą zespołów zadaniowych.

- Tworzenie mechanizmów podejmowania decyzji o wyborze projektów do realizacji.
- Ustalenie i wdrożenie reguł wyłaniania i funkcjonowania, w oparciu o przyznane kompetencje, zespołów powoływanych do realizacji projektów.

- Wdrażanie procedur i mechanizmów określających procesy realizacji zadań w oparciu o pracę zespołową.
- Wdrażanie procedur i regulacji wewnętrznych doskonalących organizację pracy i zarządzanie projektami.
- Podnoszenie wiedzy o mechanizmach rozwoju gospodarczego wśród osób zaangażowanych w lokalne działania rozwojowe.

Doskonalenie struktury instytucjonalnej i organizacyjnej samorządu oraz procesów zapewniających sprawny przebieg sekwencji działań i przepływu informacji w powiązaniach poziomych.

- Doskonalenie jakości usług administracji samorządowej i wdrażanie najlepszych praktyk poprzez wykorzystanie najnowszego oprogramowania i technologii informatycznych.
- Okresowe analizy i ocena przydatności pracowników na zajmowanym stanowisku pod kątem indywidualnych umiejętności i uzdolnień w celu ich bardziej efektywnego wykorzystania, w tym również na innym stanowisku.
- Prowadzenie analiz potrzeb szkoleniowych pod kątem przyszłych zamierzeń rozwojowych.
- Doskonalenie mechanizmów przekazu i przepływów informacyjno-decyzyjnych o zamierzeniach i przedsięwzięciach rozwojowych, ułatwiających realizację procedur i koordynację.

Rozszerzanie zakresu stosowania aktywnych narzędzi marketingu terytorialnego regionu w kraju i za granicą.

- Opracowanie strategii marketingowej (taktycznego programu marketingowego) integralnie związanej z przyjętymi kierunkami rozwoju, skierowanej na zaspokajanie potrzeb klientów i interesu publicznego, określającej (kreującej) produkty rynkowe, za jakie należy uważać zarówno ofertę inwestycyjną, jak i turystyczną regionu..
- Podniesienie znaczenia marketingu wewnętrznego (skierowanego do pracowników urzędu oraz mieszkańców regionu).
- Kierowanie wybranych pracowników na odpowiednio dobrane szkolenia z zakresu marketingu terytorialnego.
- Oferty inwestycyjne kierowane do potencjalnych inwestorów z udokumentowaną gotowością inwestycyjną.
- Wykorzystywanie profesjonalnych agencji marketingowo-promocyjnych umożliwiających zwiększenie obecności i udziału samorządu województwa na rynkach krajowym i zagranicznych.

Wspieranie rozwoju partnerstwa lokalnego.

- Realizacja programu: „Urząd przyjazny mieszkańcom”.
- Integracja lokalnych samorządowych systemów informatycznych z systemami regionalnymi i rządowymi oraz sieciami europejskimi.
- Tworzenie systemów (w tym rozbudowa i rozszerzenie zakresu wykorzystania internetu) dystrybucji informacji i kanałów komunikacji dwustronnej ze

społecznością lokalną i klientami zewnętrznymi.

- Kształtowanie zinstytucjonalizowanej współpracy trójstronnej pomiędzy samorządem terytorialnym, organizacjami pozarządowymi oraz lokalnym biznesem.
- Tworzenie mechanizmów zwiększających zdolność organizacji pozarządowych do wykonywania zadań publicznych.

Na zakończenie zespół stanowczo zaznacza, że wdrożenie, realizacja i zarządzanie strategią promocji województwa mazowieckiego we wszystkich aspektach produktowych wymagać będzie powołania niewielkiej grupy zarządzającej, umocowanej bezpośrednio przy Zarządzie województwa. Jednostka ta (nazwa pozostaje do ustalenia, proponujemy „zespół marketingu terytorialnego”) powinna stanowić centrum pilotujące prace nad SIW, organizujące wdrożenie nowej identyfikacji oraz powstających na jej podstawie wszelkich materiałów promocyjnych. Jednostka ta służyć także powinna za centrum decyzyjne i odwoławcze w przypadku wszelkich spraw wątpliwych. Powinna stanowić wsparcie merytoryczne przy wszelkich akcjach reklamowych. Bez takiego centrum decyzyjnego szybko, zwłaszcza w przypadku jednostek podległych, początkowo jednolity wizerunek zacznie się „rozmywać”. Słabości podwykonawców, gust osób zamawiających, niechęć do zmian, nacisk ze strony mediów lub sponsorów – to najczęstsze przyczyny utraty ciężko wypracowanej jednolitości przekazu. Jak z tego wynika, także dla specjalistów od marketingu turystycznego jest jasne, że odrębny zespół zarządzania promocją turystyczną jest niezbędny.

IX. Aneksy

Aneks 1

Prace badawcze do strategii promocji turystyki i inwestycji województwa mazowieckiego

1. Zarys prac badawczych
2. Wizerunek województwa mazowieckiego w badaniach fokusowych
3. Działania promocyjne w badaniach CATI i IDI
 - 3.1 Metodologia badań
 - 3.2 Wnioski ogólne z badań
 - 3.3. Więcej o Delegaturach Urzędu Marszałkowskiego
 - 3.4 Badania dotyczące inwestycji
 - 3.5 Promocja turystyki w liczbach

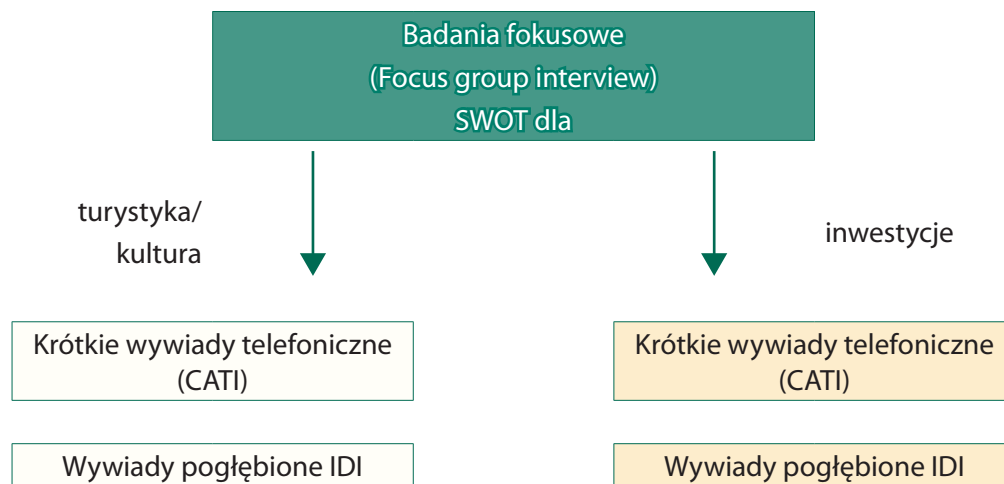
1. Zarys prac badawczych

Integralną część prac nad strategią promocji województwa mazowieckiego stanowiły prace badawcze. Założeniem badań było dostarczenie rzetelnych danych pomocnych w planowaniu działań strategicznych. Informacje z badań miały też służyć weryfikacji danych z innych źródeł, tj.: innych dokumentów strategicznych, badań, internetu.

Prace badawcze składały się z 3 etapów. Na pierwszym etapie, metodą delficką, czyli wykorzystując eksperckie doświadczenie członków zespołu w zakresie badań marketingowych, określone zostały cele badawcze, grupy docelowe oraz narzędzia, które dostarczą najbardziej precyzyjnych danych do projektu. Następnie w trybie stałych konsultacji z szefami zespołów ds. turystyki i inwestycji, powstały szczegółowe ankiety i wywiady. Drugi etap objął bezpośrednio badania. Badania zamknięto zebraniem wyników, analizą i podsumowaniem umieszczonym w aneksie dokumentu.

Badania rozpoczęto badaniami fokusowymi (FGI); wspólnymi dla obu części – inwestycyjnej i turystycznej. W kolejnym etapie, przeprowadzono szczegółowe ankiety i wywiady, zgodnie z postawionymi celami badawczymi oraz specyficznymi, co do treści dla obszarów turystyki bądź inwestycji w regionie.

wspólne



2. Wizerunek województwa mazowieckiego w badaniach fokusowych

Konsultacje odbyły się w listopadzie 2007 r., w Warszawie oraz Radomiu, Płocku, Siedlcach, Ostrołęce, Ciechanowie. Prowadzili je specjalnie przeszkoleni moderatorzy. Grupy fokusowe liczyły od 8 do 10 osób.

Celem spotkań było zapoznanie się z opiniami dotyczącymi spraw i zagadnień ważnych z punktu widzenia strategii promocyjnej. Spotkania miały charakter moderowanej dyskusji. Moderatorzy poruszali te same zagadnienia, co w prowadzonych niezależnie badaniach własnych.

Celem konsultacji było uzyskanie informacji niezbędnych do zbudowania macierzy SWOT dla województwa mazowieckiego. Uczestników proszono o wypowiadanie swobodnych opinii o silnych i słabych stronach regionu; wskazywanie szans rozwojowych, a także występujących zagrożeń. Proszono, by we wszystkich opiniach brano pod uwagę tło konkurencyjne, w tym inne regiony kraju. Wypowiedzi miały mieć swobodny charakter – postać spontanicznych skojarzeń.

Silne strony	Słabe strony
■ Co to jest Mazowsze?	■ Co nie działa na Mazowszu?
■ Jak jest województwo mazowieckie?	■ Czego się wstydzisz?
■ Co należy do atutów Mazowsza w porównaniu do innych regionów	■ Co mogłoby w mazowieckim funkcjonować lepiej?
■ Co jest wartością dodaną Mazowsza • Co ma mazowieckie, czego nie mają inne województwa, a warto byłoby się tym pochwalić.	■ Gdybyś coś chciał zmienić na Mazowszu, od czego byś zaczął?
■ Jak oceniasz infrastrukturę regionu?	■ Co Cię najbardziej denerwuje?
■ Szkolnictwo i kadra?	

- Czy Mazowsze jest atrakcyjne turystycznie?

Okazje (możliwości)

Zagrożenia

- Gdzie upatrujesz szanse dla województwa?

- Gdzie widzisz największe zagrożenia dla rozwoju województwa?

- Co może wyróżniać Mazowsze od innych województw? • O co powinno zadbać w pierwszej kolejności?

- Zrobienie lub niezrobienie czego może uchronić Mazowieckie od zastoju, kryzysu, pozostania w tyle za innymi prężnymi regionami?

Konsultacje potwierdziły wstępnie sformułowaną przez zespół hipotezę roboczą, o dużym zróżnicowaniu wewnętrznym województwa oraz, o silnej zależności wizerunku regionu od sposobu postrzegania samej Warszawy. W świadomości uczestników badań fokusowych istnieje: „bogata” stolica i mniej zasobne obszary wokół niej. Warszawa to centrum kulturalne, któremu nie dorównuje żadne miasto ani regionu ani Polski. Warszawa sama w sobie jest więc dużą atrakcją turystyczną regionu. Stolica to również miejsce ważnych urzędów i instytucji.

Ale Warszawa to też korki, wysokie ceny, szybkie tempo życia.

Warszawa i bliskie okolice skupiają siedziby wielu zagranicznych i krajowych przedsiębiorstw. W przypadku inwestycji region stanowi alternatywę dla inwestorów, dla których – z różnych względów – prowadzenie ich działalności w Warszawie jest niekorzystne.

Badania wyraźnie potwierdziły, że postrzeganie regionu przez samych ich mieszkańców, jest bardzo zróżnicowane. Uczestnicy pytani o zabytki i atrakcje turystyczne wymieniali zazwyczaj kilka najlepiej znanych wokół Warszawy (Żelazowa Wola, Park Kampinoski itp.) oraz miejsca wyjątkowe znane im ze swoich okolic. Zabytki spoza stolicy, z jednego subregionu, z nielicznymi wyjątkami (Niepokalanów) rozpoznawalne są przez mieszkańców innych powiatów.

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ■ Warszawa – ośrodek władzy politycznej i gospodarczej; ■ Warszawa – centrum kulturalne kraju (teatry, muzea, rozrywka), najlepsza w kraju; ■ największa w Polsce ilość inwestorów zagranicznych – krajowy lider; ■ dobra i rosnąca baza hotelowa w Warszawie ■ bardzo dobra infrastruktura telekomunikacyjna; ■ zadowolenie obecnych inwestorów, brak odejść; ■ duży budżet województwa; ■ największy w Polsce ośrodek akademicki i badawczy; ■ dużo wykwalifikowanych pracowników i kadry inżynierskiej w stolicy; ■ główne lotnisko w Polsce; ■ własne koleje regionalne; ■ niezłe otoczenie biznesu; ■ stałe budownictwo mieszkaniowe w OMW, rosnące zasoby. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ duża nierównowaga pomiędzy Warszawą, a wschodem województwa; ■ brak kluczowych (pierwszorzędnych) atrakcji turystycznych w regionie; ■ R&D skoncentrowane w Warszawie (względnie mało szkół wyższych poza stolicą); ■ pracownicy wysokiej jakości głównie w Warszawie, duże żądania płacowe; ■ słaba infrastruktura drogowa, złe powiązania wewnętrzne, brak autostrady do Warszawy; ■ wysokie bezrobocie (z wyłączeniem W-wy); ■ niewydolne Okęcie, opóźnienia w lotnisku, w Modlinie; ■ Warszawa jako „miasto nie do życia” (korki, przestępczość, drożyzna); ■ stereotypowe postrzeganie „warszawiaka”, co się przenosi na region; ■ wielkomiejski styl życia – tylko Warszawa – reszta regionu to percepcyjna „czarna dziura”.

3. Działania promocyjne w badaniach CATI i IDI

W celu zweryfikowania aktualnego stanu działań promocyjnych dla regionu Mazowska oraz, by zaproponować możliwie najlepsze rozwiązania strategiczne z zakresu promocji regionu, badania zostały przeprowadzone oddzielnie dla części dotyczącej turystyki oraz dla części poświęconej inwestycjom.

3.1 Metodologia badań

W badaniach zadbano o zebranie danych zarówno ilościowych, jak i jakościowych. Do zebrania danych o działaniach promocyjnych tak w zakresie turystyki, jak i inwestycji posłużyły dwie techniki tzw. CATI oraz IDI.

Po pierwsze wykorzystano technikę CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), która stanowi złożenie tradycyjnego wywiadu ankietarskiego, realizowanego przez telefon z komputerowym zarządzaniem doбором próby i przebiegiem wywiadu.

Drugą techniką był bezpośredni wywiad pogłębiony (IDI), rozmowa z respondentem na podstawie scenariusza rozmowy trwająca od 40 do 50 minut.

Dla uzyskania pełnej perspektywy na zagadnienia promocji turystyki i kultury oraz inwestycji w regionie mazowieckim, przeprowadzono szerokie konsultacje społeczne. Ogółem przebadano ponad 300 osób. W części dotyczącej turystyki przeprowadzono ankiety i wywiady ze 100 podmiotami. Decyzje inwestycyjne (przyczyny wyboru) zbadano metodą CATI na 200 podmiotach.

W części dotyczącej turystyki grupę dobrano tak, by został uwzględniony punkt widzenia zarówno decydentów (osób zajmujących się w jakiejś mierze turystyką, kulturą i ich promocją) jak i potencjalnych turystów – dobór respondentów miał zagwarantować dostarczenie informacji, jakie działania promocyjne podejmowane są w regionie i jak docierają one do założonego odbiorcy – turysty.

Zbierając dane o promocji turystycznych walorów Mazowsza przebadano 3 grupy respondentów:

- pracownicy urzędów miast, gmin, powiatów ds. kultury;
- pracownicy delegatur;
- pracownicy hoteli, pensjonatów i biur podróży.

Podobnie postąpiono z doбором respondentów do zbadania możliwości inwestycyjnych na Mazowszu i ich promocji. Z jednej strony odpowiedzi udzielali decydenci („specjaliści” ds. inwestycji w urzędach miast, powiatach, gminach), z drugiej o czynnikach decydujących o lokalizacji biznesu mówili sami inwestorzy.

Mimo zróżnicowania respondentów, wspólnym mianownikiem dla wszystkich osób badanych był fakt zamieszkania na terenie województwa mazowieckiego.

3.2 Wnioski ogólne z badań

Dla obu podprojektów prowadzono oddzielne prace badawcze i większość wniosków jest specyficzna dla swoich dziedzin. Kilka konkluzji ogólnej natury charakteryzuje jednak w równej mierze obszar promocji i kultury oraz inwestycji:

1. Brak jednolitej, wyrazistej i spójnej strategii działania
Wywiady zarówno z wykonawcami, jak i odbiorcami strategii promocji regionu, dostarczyły informacji, iż nie ma spójnego, silnego wizerunku Mazowsza wokół, którego skupione są działania promocyjne. Podejmowane są liczne inicjatywy, lecz mają one raczej wymiar lokalny.
2. Słaba tożsamość regionalna
W wyniku zmian administracyjnych województwa część powiatów przynależała do innych województw. Dla części respondentów do dziś trudny jest do zaakceptowania fakt, że ich miasta i powiaty leżą w granicach Mazowsza. Z pewnością niski poziom identyfikacji z regionem nie wpływa korzystnie na efektywność i jednolitość działań promocyjnych w ramach regionu.
3. Brak jednolitości struktur samorządowych
Należy przyznać, że przeprowadzenie wywiadów z osobami odpowiedzialnymi w urzędach miast, gmin, powiatów okazała się niełatwa. Kompetencje są zlokalizowane strukturalnie bardzo różnie. Trudno dotrzeć, gdzie przebiega granica pomiędzy turystyką, kulturą, edukacją, sportem i jeszcze promocją. Funkcje te można znaleźć w różnych działach: strategii, edukacji, kultury i sportu. Nomenklatura w zakresie inwestycji również nie jest jednoznaczna. Niekiedy działy inwestycji zajmują się inwestorami, niekiedy poprawą infrastruktury. Jak odkryła grupa badawcza, „inwestycje” w wielu urzędach gminnych kojarzą się

z inwestycjami własnymi (np. w wodociąg czy droga), a nie z przyciąganiem inwestorów zewnętrznych. Nakładając na chaos organizacyjny złożoność osobowości decydentów, uzyskanie spójnego wizerunku i jednolitych działań promocyjnych może okazać się nie lada wyzwaniem.

4. Duży optymizm na poprawę związany z wykorzystaniem środków unijnych
Większość respondentów wyraża wielkie nadzieje na poprawę infrastruktury w związku z Euro 2012 oraz napływem środków unijnych. Dotychczasowy stan zarówno zabytków, jak i dróg, bazy noclegowej określana jest jako umiarkowana, a im dalej od Warszawy – słabsza. Dostępność środków finansowych zwiększa się systematycznie, co zdaniem badanych, pozwoli na zwiększenia atrakcyjności regionu zarówno dla turystów, jak i inwestorów.
5. Słabe zrozumienie idei rynku klienta
Dużą część rozmówców charakteryzuje brak zrozumienia elementarnych zasad gospodarki rynkowej. Część osób zajmujących się promocją, w szczególności kultury i turystyki wydaje się nie zważać, że ich działania powinny przynosić w ostatecznym rozrachunku wzrost liczby turystów w regionie, bo to się regionowi opłaca. Respondenci zazwyczaj wykazują się dużym zaangażowaniem w prowadzone przez siebie projekty; jednak zrozumienie mechanizmu popytu pozwoliłoby prawdopodobnie skuteczniej zająć się również ich promocją.
6. Ograniczona współpraca z mediami
Na podstawie przeprowadzonych wywiadów wydaje się, że nie ma strategii działania z mediami, dzięki którym najszybciej i najskuteczniej dotrzeć można do swoich grup docelowych. Współpraca z prasą, radiem czy telewizją tak na poziomie lokalnym, jak i regionalnym wydaje się incydentalna i bardziej „przy okazji” niż celowa, przemyślana i systematyczna.

3.3 Więcej o Delegaturach Urzędu Marszałkowskiego

Więcej uwagi poświęcono też wywiadam z Delegaturami Urzędu Marszałkowskiego. Mówi się, że „manager jest tak dobry jak jego zespół, a dokładniej jego najsłabsze ogniwo” – odnosząc to powiedzenie do tworzonej strategii promocji, jej skuteczność w dużej mierze będzie zależeć od jej wykonania w terenie. Zespołowi wydało się więc istotne podzielenie się spostrzeżeniami nt. Delegatur UM.

Z dość dużą pewnością można stwierdzić, że delegatury postrzegają się jak ogniwa wykonawcze UM ale uważają też, że ich potencjał nie jest do końca wykorzystany. Zdaniem delegatur inicjatywa leży po stronie UM. W każdej organizacji istnieje problem niwelowania barier między jednostką centralną a oddziałami w terenie. Wydaje się słuszne, by już na etapie kreacji i tworzenia działań włączać pracowników delegatur w projekty, pytać o ich zdanie. Ich zaangażowanie na wcześniejszym etapie powinno zaowocować większą odpowiedzialnością za losy strategii w podregionach. Bieżące konsultacje spowodują może uniknięcie postawy „oni coś tam robią, to oni coś przygotowują”. Jak się wydaje, Urząd Marszałkowski stoi przed problemem poprawy komunikacji wewnętrznej z delegaturami – poprawa w tym zakresie powinna przełożyć się na lepsze wykonywanie działań promocyjnych.

Wydaje się również, że współpraca pomiędzy delegaturami może okazać się korzystna. Obecnie specjaliści w delegaturach działają w swoim obszarze w swoich miastach i powiatach. Ścisła współpraca, wspólne cele i projekty mogłyby przyczynić się do powstania czegoś na kształt poczucia tożsamości regionalnej,

patriotyzmu lokalnego; pozwoliłoby ujrzeć nową, szerszą perspektywę swoich działań. Realizacja wspólnych przedsięwzięć mogłaby też odbywać się nie tylko na poziomie Dyrektorów Delegatur, ale również na poziomie specjalistów.

Silna rola delegatur zdaje się być niebagatelna w skutecznej realizacji promocji regionu. Z uwagi na fakt rozproszenia funkcji promocyjnych w samorządach, wielość różnorodnych inicjatyw oraz możliwość wprowadzenia nowego systemu identyfikacji wizualnej i spójnych działań na rzecz promocji regionu, pozycja delegatur powinna się dodatkowo umocnić. Delegatury powinny wręcz stać się inicjatorem i liderem na lokalnym rynku, strażnikiem reguł określonych w strategii. Do tego niezbędne wydaje się precyzyjne określenie roli poszczególnych specjalistów w delegaturach – opis stanowiska (uwzględniający cele pozycji, rolę i główne zadania, kompetencje) pozwoliłby wystandaryzować i ujednoczyć wizję pracy delegatur, uniezależniając ją od lokalnych pomysłów, jak tę funkcję sprawować. Obecnie wydaje się, że pozostawiono dużo swobody delegaturom w zakresie: ile osób, czym i w jaki sposób zajmują się promocją kultury w podregionach. Badaczom nie udało się dotrzeć do specjalistów ds. inwestycji. Decyzją UM jest określenie, czy uzasadnione wydaje się, by specjaliści ds. promocji inwestycji znajdowali się w delegaturach czy też centralna jednostka jest w stanie realizować postanowienia strategii.

3.4 Badania dotyczące inwestycji

Promocja inwestycji może być skuteczna jedynie, jeśli zrozumiane zostaną potrzeby adresata działań promocyjnych – inwestorów. Stąd też w telefonicznych ankietach i pogłębionych wywiadach wiele uwagi poświęcono zrozumieniu, co jest dla inwestorów najważniejsze. Blisko 200 inwestorów zapytano o czynniki mające największy wpływ na podjęcie przez nich decyzji, o ulokowaniu swojego biznesu:

- Lokalizacja
- Koszty eksploatacji bieżącej
- Lokalne podatki
- Pomoc ze strony władz lokalnych
- Promowanie mojej działalności przez władze lokalne
- Ulgi finansowe
- Ulokowanie firm o podobnym profilu działalności
- Szansę na uzyskania kooperanta/ podwykonawcy
- Bliskość tras międzynarodowych
- Bliskość granicy
- Przygotowaną infrastrukturę
- Zasoby ludzkie – kadra zarządzająca
- Zasoby ludzkie – wykwalifikowani pracownicy
- Możliwość przygotowania pracownika
- Możliwość wykreowania i wypromowania marki regionalnej

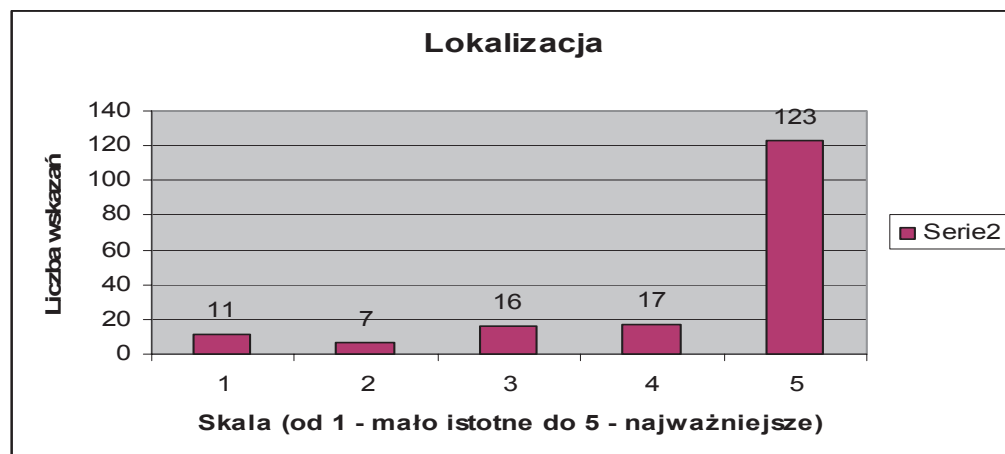
Z badań wynika, że niezależnie od branży, wielkości przedsiębiorstwa czy płci, wieku osób zarządzających firmami najważniejsze jawią się 3 grupy czynników: dogodna lokalizacja, korzystne czynniki finansowe (poziom kosztów, podatki, ulgi) oraz dobra infrastruktura. Fakt, iż firmy o podobnym profilu działalności już tam działają, nie są argumentem przekonującym do inwestowania – może w wyniku obaw o zbyt ostrą konkurencję. Reprezentanci biznesu nie oceniają możliwości wykreowania

regionalnego produktu, jako czynnika decydującego o ulokowaniu swojego biznesu.

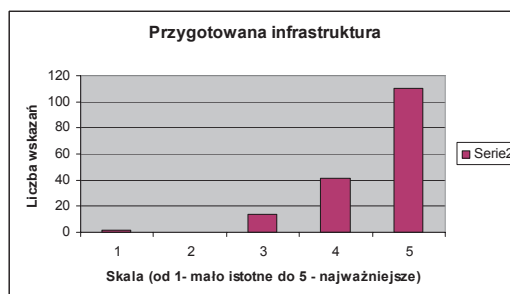
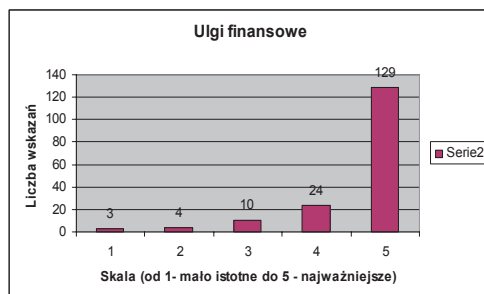
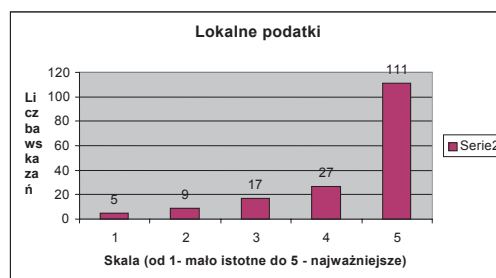
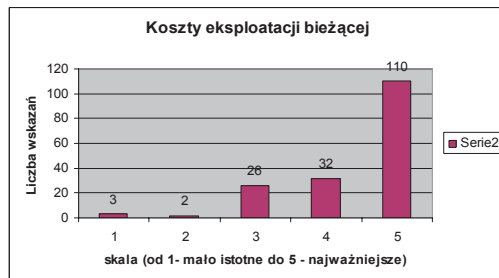
W działaniach promocyjnych wydaje się więc zasadne odwoływanie się do czynników z grupy A – dla wszystkich biznesmenów są one jednakowo istotne i gwarantujące minimum poczucia bezpieczeństwa przy prowadzeniu interesów. Dla zindywidualizowania oferty sięgnąć można po poszczególne potrzeby inwestorów z grupy B.

A – najważniejsze dla wszystkich:	B – ważne ale dla różnych inwestorów różnie	C – mało istotne dla wszystkich
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lokalizacja; ■ Koszty eksploatacji bieżącej; ■ Lokalne podatki; ■ Ulgi finansowe; ■ Przygotowana infrastruktura. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Szansa na uzyskanie kooperanta/ podwykonawcy; ■ Bliskość tras międzynarodowych; ■ Bliskość granicy; ■ Możliwość przygotowania pracownika; ■ Pomoc ze strony władz lokalnych; ■ Promowanie mojej działalności przez władze lokalne; ■ Zasoby ludzkie – kadra zarządzająca; ■ Zasoby ludzkie – wykwalifikowani pracownicy. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ulokowanie firm o podobnym profilu działalności; ■ Możliwość wykreowania i wypromowania marki regionalnej.

Dla 80% badanych lokalizacja biznesu ma kluczowe znaczenie. Położenie firmy ma bezpośrednie przełożenie na koszty prowadzenia firmy, na dostęp do kadry itd.



80% badanych kieruje się kosztami prowadzenia działalności gospodarczej. Dla 70% respondentów jeden z najistotniejszych czynników stanowią lokalne podatki. Aż 90% bierze pod uwagę ulgi finansowe, które są nieważne jedynie dla 2% badanych.



Pod tym względem oferta województwa mazowieckiego nie wypada najlepiej – brak specjalnych stref ekonomicznych, niewielka ilość programów pomocowych dla inwestorów, stosunkowo wysoki koszt pracy; nie najlepiej oceniany stan dróg, ich sieć i duże obciążenie – wszystkie te czynniki utrudniają promocję Mazowsza jako regionu idealnego dla inwestycji.

Na podstawie rozmów z badanymi wyraźnie można wydzielić 3 strefy inwestycji: Warszawa, bliskie okolice stolicy i dalsze rejony. Podczas wywiadów stwierdzono, iż lokalizacja jest tym bardziej interesująca, im bliżej Warszawy. Wydaje się sprawdzać teoria o twardych i słabych uwarunkowaniach inwestycji, co oznacza, że codzienne życie po godzinach pracy najbardziej ciekawie rysuje się w stolicy. Mieszkanie i praca tuż pod Warszawą stają się jednak coraz bardziej atrakcyjne – mała odległość do rozrywek dużego miasta i mniejsza „gorączka” miasta daje większy komfort życia.

Najbardziej cierpią obrzeża regionu, gdzie „nawet żacy nie mają, gdzie pójść do pubu”, jak relacjonuje jeden z respondentów. Uboga sfera usług, brak infrastruktury i odpowiednich zasobów ludzkich powoduje, że miasta takie jak Siedlce, Ciechanów, Radom przegrywają z konkurencją miast spoza regionu. Okazuje się, że z punktu widzenia inwestorów ciekawsze okazują się duże miasta innych regionów, jak Łódź (ostatnio „zagłębnie” producentów AGD) czy Kielce (call center Medicover). W tych miastach jako „fair” określana jest również relacja poziomu kwalifikacji i dostępności pracowników różnego szczebla, względem kosztów pracy. Na Mazowszu większość ośrodków akademickich i szkół zlokalizowana jest w Warszawie. Te w terenie, zdaniem respondentów, reprezentują raczej niższy poziom. Mało jest przykładów

współpracy ośrodków edukacyjnych z zakładami pracy, jak np. w Ciechanowie kooperacja pomiędzy Wyższą Szkołą Zawodową a firmą LG..

Respondenci zgodnie wyrażali duże nadzieje związane z poprawą infrastruktury w związku z napływem środków unijnych oraz projektem Euro 2012. Walory regionu znacznie podniesie fakt otwarcia nowego lotniska w Modlinie, rozwoju dróg i autostrad oraz modernizacji połączeń PKP.

3.5 Turystyka w liczbach

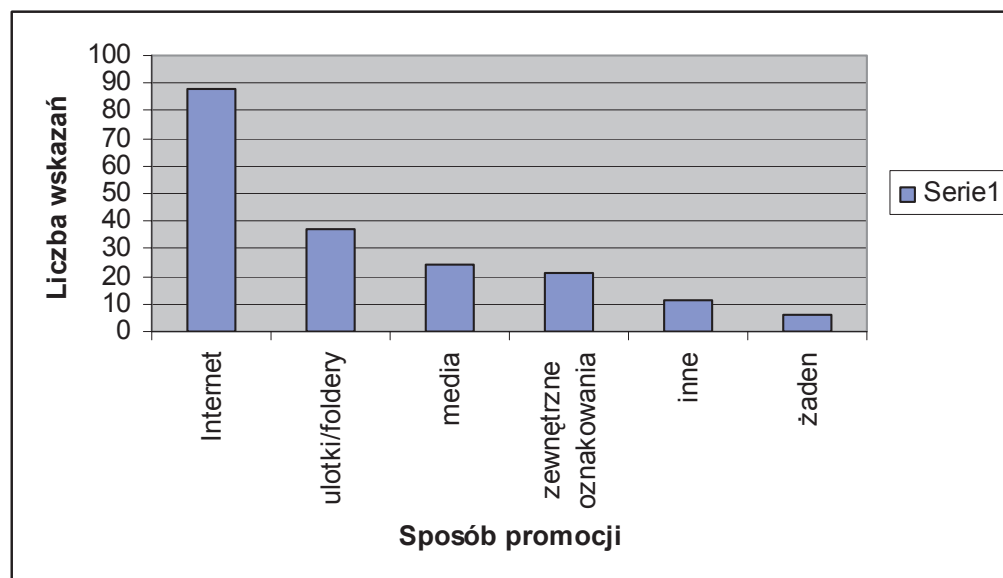
Prace badawcze z zakresu turystyki, poświęcone zostały postrzeganiu promocji atrakcji turystycznych (tzw. turystyki weekendowej) województwa mazowieckiego.

Przeprowadzono 100 krótkich ankiet telefonicznych z osobami reprezentującymi kadrę kierowniczą podmiotów związanych z turystyką, tj.: szefowie hoteli i pensjonatów (3-gwiazdkowe i wyżej), kierownicy obiektów gastronomicznych, specjaliści z organizacji pozarządowych, zarządzający muzeami, właściciele gospodarstw agroturystycznych w woj. mazowieckim, poza Warszawą.

Dla zespołu projektowego zajmującego się przygotowaniem strategii promocji turystyki ważne było pytanie, w jaki sposób promowane są atrakcje turystyczne w województwie mazowieckim.

Założono, że specjaliści z branży turystycznej najpełniej odpowiedzą, jakie formy promocji są wykorzystywane obecnie i jak ich zdaniem promocja regionu wyglądać powinna.

Stosunkowo najczęściej (88% firm) wskazywaną formą promocji atrakcji turystycznych regionu jest Internet. W tym – w opinii 34% respondentów – jest to jedyny sposób promocji.



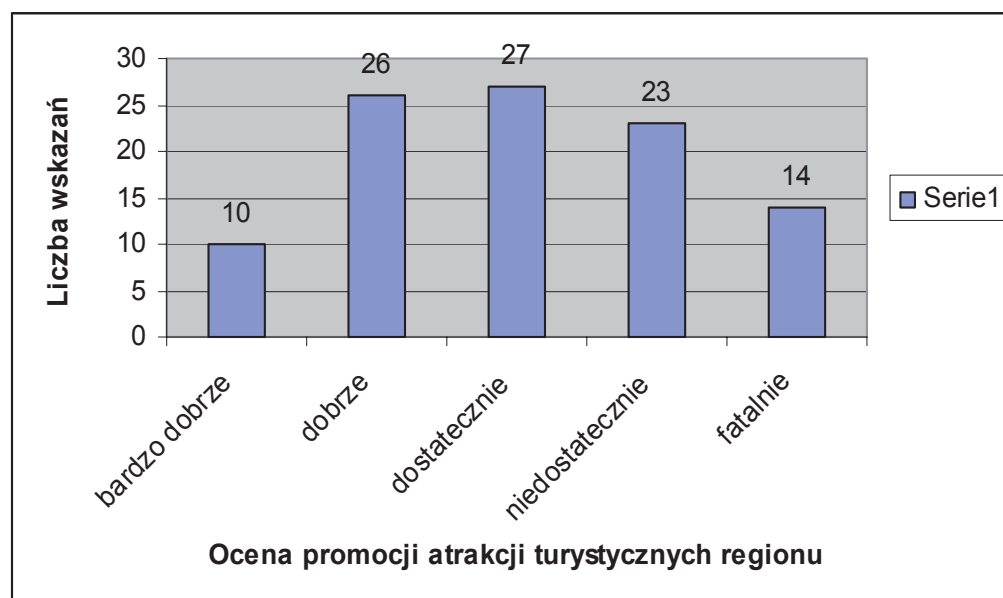
Liczba wskazań nie sumuje się do 100, ponieważ istniała możliwość wyboru kilku odpowiedzi

Dalsze w kolejności pod względem liczby wskazań ulotki/foldery wymieniło 37% respondentów, media 24%, oznakowania zewnętrzne 21%. We wskazanej przez 11% ankietowanych kategorii „inne” znalazły się pojedyncze odpowiedzi: wydawnictwa

– książki, kalendarze, przewodniki, mapki, gazetki; gadżety – reklamówki, pocztówki; imprezy, targi; a nawet „pocztą pantoflowa”. Są też pojedyncze głosy o niepromowaniu atrakcji turystycznych regionu w żaden sposób.

Nie zauważono żadnych wyraźnych korelacji pomiędzy rodzajem podmiotu turystycznego, a wybieranymi odpowiedziami. Niezależnie od profilu działalności, internet pozostaje najbardziej powszechnym narzędziem promocji.

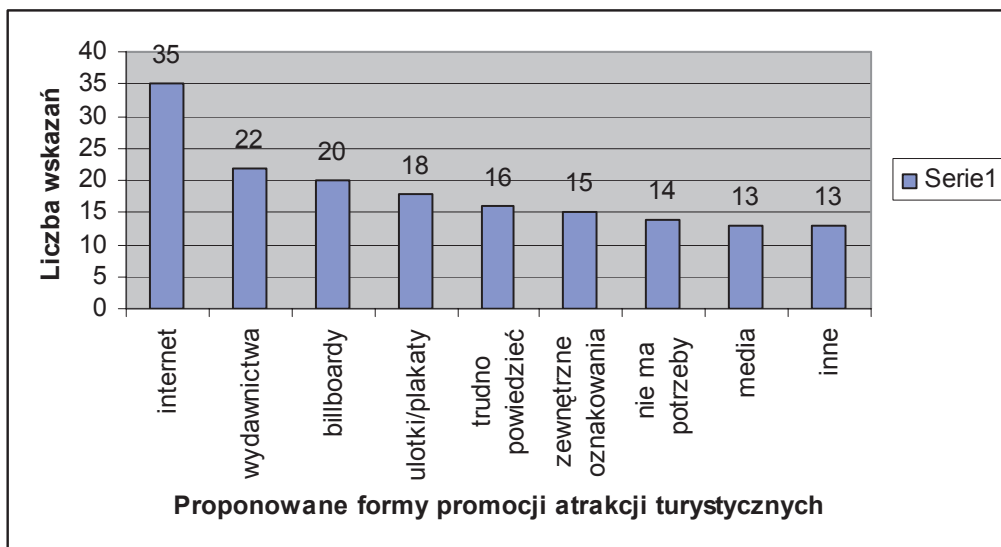
Specjaliści z branży zostali również poproszeni o ocenę promocji atrakcji turystycznych w skali od 5-1 (5-bardzo dobrze, 4-dobrze, 3-dostatecznie, 2-niedostatecznie, 1-fatalnie).



Jak pokazuje powyższy wykres, odpowiedzi z kategorii „dobrze”, „dostatecznie” i „niedostatecznie” rozkładają się w miarę równomiernie – jest to odpowiednio: 26%, 27% i 23%. Jeżeli weźmiemy pod uwagę skrajne odpowiedzi, okazuje się, że głosy oceniające promocję regionu pozytywnie i negatywnie są podzielone mniej więcej po połowie. Gdyby odpowiedź „dostatecznie” uznać również za pozytywną, można zaryzykować stwierdzenie, że dotychczasowa promocja atrakcji turystycznych regionu w większości – przez 63% respondentów oceniana jest dobrze. Nie jest to jednak większość bardzo znacząca, aż 37% respondentów zauważa braki w promocji regionu. Mówi się w tym kontekście, że teren jest słabo rozreklamowany, promocja regionu oceniana jest jako bardzo kiepska, niezauważalna, nie docierają żadne informacje, nie ma zorganizowanej i przemyślanej strategii. Pojawiają się również opinie, że niektóre z podregionów nie są atrakcyjne i nie ma w zasadzie, czego promować.

Stosunkowo najlepiej promocję regionu oceniają gospodarstwa agroturystyczne, znajdujące się na terenach z reguły atrakcyjnych i dobrze rozreklamowanych, zwłaszcza w internecie, najgorzej podmioty z branży gastronomicznej.

Respondenci wskazali również, jakie formy promocji atrakcji turystycznych byłyby najlepsze.



Liczba wskazań nie sumuje się do 100, ponieważ wskazywano kilka odpowiedzi. Stosunkowo najwięcej wskazań po raz kolejny otrzymał internet, postrzegany jako najbardziej skuteczne i ogólnodostępne narzędzie promocji. Respondenci dostrzegają również potrzebę reklamujących region wydawnictw, wśród których wymieniają przewodniki, informatory, atlasy, plany, mapki, gazetki, kalendarze, katalogi i informatory. Potrzebę reklamy outdoorowej zauważa 20% badanych; według 18% dobrą formą promocji byłyby ulotki i plakaty; 15% wskazuje na oznakowania zewnętrzne. Aż 16% badanych nie ma w tej kwestii żadnego zdania, nie zastanawiało się nad tym, odpowiedzi te zakwalifikowane zostały do kategorii „trudno powiedzieć”.

14% respondentów uważa, że nie ma potrzeby innych form promocji atrakcji turystycznych regionu niż te, które są prowadzone, w opinii tych osób ich okolice są bardzo dobrze rozreklamowane.

Stosunkowo małą rolę w promocji atrakcji turystycznych zdaniem badanych mogłyby odgrywać media, które otrzymały tylko 13% wskazań; tyle samo, ile kategoria „inne”, w której mieszczą się pojedyncze głosy, zwłaszcza organizacji pozarządowych i muzeów, wskazujące na imprezy, targi, konkursy, polecenie atrakcji przez organizacje turystyczne.

Zzakresu turystyki przeprowadzono również wywiady pogłębione z jednostkami samorządowymi i delegaturami. Wynika z nich, iż:

- w regionie jest duża ilość ciekawych miejsc, muzeów, imprez i eventów; trudno jednak spontanicznie wymienić kilka, które w zdecydowany sposób kojarzyły się z Mazowszem (może z wyjątkiem Żelazowej Woli),
- część z ww. wydaje się atrakcyjna dla niszowego turysty z tzw. „wyższej półki”, w wąskim zakresie dba się o dotarcie do szerokiego kręgu odbiorców, często celowo; należy jednak mieć świadomość, że to nie wpłynie na zwiększenie pozostawionych środków przez masowego turystę,

- nie ma spójnej polityki promowania regionu; każde miasto, każdy podregion stara się promować swoje walory, -wiele dzieje się w zakresie rewitalizacji zabytków w związku z unijnymi środkami, mało dba się o komunikację zewnętrzną na ten temat,
- baza noclegowo-hotelowa jest w regionie raczej na średnim poziomie, oczywiście z wyjątkiem Warszawy,
- brak kompleksowej oferty, gotowych pakietów (SPA, rower, konie).

Aneks 2

Rekomendacja dotycząca rozwiązania kreatywnego akcji „startowej” promującej Mazowsze „Gdyby nie było Mazowsza”

Celem zaproponowanego poniżej rozwiązania jest uświadomienie mieszkańcom (oraz – co równie ważne – urzędnikom samorządowym stolicy), że wokół Warszawy nie znajduje się nicość czy czarna dziura, wskazanie im, że bez Mazowsza Warszawa po prostu nie mogłaby istnieć i sprawnie działać.

1. Zgodnie z deklaracjami Urzędu Marszałkowskiego jest już zaplanowana oraz jest przewidziany budżet na dużą akcję reklamową w Warszawie.
2. Akcja ta ma odbyć się na początku 2008 roku a jej nośnikiem ma być outdoor (bilboardy).
3. Zespół tworzący strategię uważa, że akcja ta powinna być już powiązana z zawartymi w strategii rekomendacjami natury strategicznej.
4. Nie jest możliwe dokładne określenie wytycznych kreatywnych, brak spójnego systemu identyfikacji wizualnej niestety poważnie ogranicza „mandatories” (wymagania obligatoryjne) w tej akcji.
5. W związku z powyższym zespół sugeruje jedynie:
 1. Używanie na billboardach określenia „Mazowsze”, napisanego zestandaryzowaną i czytelną czcionką;
 2. Konieczne będzie podawanie adresu strony www.mazovia.pl;
 3. Nie należy już używać obecnego logo, zespół – o czym wspomniano wcześniej – sugeruje jego usunięcie z ekspresji regionu;
 4. Jako chwilowe rozwiązanie zastępcze można użyć w tej akcji herbu województwa.
6. Rozwiązanie kreatywne
 1. Zespół sugeruje wykonanie dwóch typów billboardów – z apelem „turystycznym” oraz apelem „pracowniczym”;
 2. Ogólne przesłanie (idea) akcji winno być oparte na hasle „Gdyby nie było.....” prowadzić to będzie do budowania skojarzenia pojedynczej informacji / atrakcji z jej lokalizacją lub powiązaniem z Mazowszem; oczywiście informacje te powinny być prawdziwe
 3. Możliwe przykładowe (niesprawdzone) tematy:
 1. „Gdyby nie było Zalewu zegrzyńskiego... to najbliższe żagle na Mazurach”
 2. „Gdyby nie było Kampinosu to najbliższy Puszcza w Białowieży”
 3. „Gdyby nie kierowcy z Mazowsza, nie wyjechałaby połowa autobusów w Warszawie”
7. Oczywiście tematy musiałyby być dobrane i sprawdzone przez firmę prowadzącą kampanię, a zatwierdzone przez stosowną komórkę Urzędu Marszałkowskiego.
8. Sama akcja reklamowa powinna być wsparta działaniami PR i budowaniem publicity poprzez relacje z mediami czy konkurs dla mieszkańców na znajdowanie nowych faktów, które mogłyby się znaleźć na billboardach.
9. Akcja oczywiście powinna być kontynuowana i wspierana w internecie.

Aneks 3

Rekomendacja dotycząca wykorzystania postaci Fryderyka Chopina jako stałego identyfikatora (symbolu) marki „Mazowsze/Mazovia”

1. Zespół pracujący nad strategią promocyjną woj. mazowieckiego nie rekomenduje przyjęcia postaci Fryderyka Chopina jako stałego (wieloletniego) identyfikatora marki. Postać – aczkolwiek w pewnych grupach docelowych rozpoznawalna i generalnie oceniana pozytywnie – w kontekście marki terytorialnej kreuje więcej problemów niż pozytywów.
 1. Za kluczowy problem zespół uznał jednak zarządzanie marką. Zespół uważa, że wizerunek Mazowsza MUSI BYĆ własnością Mazowsza – tylko wtedy bowiem będzie możliwe zachowanie swobody decyzyjnej. Jak jednak wiadomo, na mocy ustawy z 3 II 2001r., (Dz.U. 2001 Nr 16 poz. 168) „O ochronie dziedzictwa Fryderyka Chopina”, powstał Narodowy Instytut Fryderyka Chopina (NIFC). Instytut w swoich statutowych zadaniach ma ochronę dobrego imienia oraz – co ważniejsze – licencjonowanie komercyjnego użycia tej postaci. Oznacza to, że Mazowsze nie mogłoby samodzielnie zarządzać swoim wizerunkiem. Każde użycie, udzielenie sublicencji (np. dla firm i spółek podległych), pola eksploatacji, itd., wymagałoby uzgodnień z NIFC. Co więcej – NIFC w każdej chwili mógłby wykorzystać sytuację, zarządzać dodatkowych koncesji i opłat. W sensie operacyjnym – ochroną dobrego imienia Chopina w NIFC zajmuje się wieloosobowy konwent, a sam instytut zależy od Ministra Kultury. Ewentualne kłopoty w przypadku innego układu politycznego w rządzie oraz w samorządzie wojewódzkim są łatwe do wyobrażenia.
 2. Fryderyk Chopin to klasyka, elegancja, przeszłość, elitaryzm. Muzyki klasycznej słucha obecnie ok 1-2% populacji. Niezbędne więc byłoby wykreowanie F.Chopina jako postaci znaczącej wśród ludzi nie słuchających i nie zainteresowanych muzyką klasyczną
 3. Ogólnie rzecz biorąc zespół uważa, że Mazowsze powinno w czasie być pozycjonowane w przyszłości a nie w przeszłości. Tymczasem – w najlepszym wypadku – postać F. Chopina może być uważana za ponadczasową, ale generalnie jest historyczna
 4. F. Chopin jest ikoną ogólnopolską. Przypisanie mu silnej identyfikacji regionalnej może spotkać się z negatywnymi reakcjami innych podmiotów
2. Wykorzystanie postaci F.Chopina – Rok Chopinowski (2010)
 1. Zespół uważa za celowe i sensowne wykorzystanie roku Chopinowskiego jako nośnika promocji Mazowsza.
 2. Możliwe kierunki działania powinny koncentrować się na wsparciu sponsorskim ze strony województwa dla NIFC i podejmowanych przy okazji Roku działań – jednakże – przy dobrze wynegocjowanej umowie dotyczącej świadczeń wzajemnych ze strony NIFC. Warto wskazać, że tak czy inaczej Rok Chopinowski będzie musiał być, chociażby lokalizacjami, powiązany z Mazowszem co daje silną dźwignię negocjacyjną

3. Przedyskutowania wymaga ewentualne wsparcie organizacyjne ze strony samorządu na rzecz Roku Chopinowskiego, wstępnie wydaje się jednak, że jest to decyzja natury operacyjnej a nie strategicznej.
4. Rok Chopinowski będzie budowany, na co wskazują deklaracje Ministerstwa Kultury, jako wydarzenie ogólnopolskie. Oznacza to, że próba identyfikacji regionalnej będzie zachwiana i trudna do osiągnięcia przy tej okazji.
5. Generalnie – zespół nie rekomenduje zbyt silnego angażowania się w imprezy co do których samorząd nie ma wpływu prawno-autorskiego. Nasze rekomendacje dotyczące zarządzania eventami znajdują się w głównej części strategii.

Aneks 4a

Przykłady krojów pism – nowoczesne

Obecne logo „Mazowsze” - krótka ocena



Rozumiemy logikę stojącą za przyjęciem logo (słońce za lasem), jednak – po konsultacjach z najlepszymi polskimi specjalistami od designu współczesnego zmuszeni jesteśmy stwierdzić co następuje:

1. Logo jest nieczytelne – liternictwo czyta się „maromba, marola”
2. Liternictwo jest amatorskie, nie zostało skonsultowane z profesjonalnym typografem
3. Kolory są niekontrastowe, logo jest „plamiaste” w wersjach monochromatycznych i achromatycznych (czarno-białych)

Największym jednak problemem jest zdefiniowanie sytuacji w których logo to powinno być używane. Zgodnie ze współczesnymi tendencjami uważa się, że identyfikacja wizualna jest ważniejsza od reklamy i działań promocyjnych. O ile można jeszcze przyjąć argumenty „turystyczne” dotyczące zastosowania powyższego logo to jest ono całkowicie nieprzydatne dla promowania ofert inwestycyjnych.

Oznacza to, że pojawiają się następujące opcje:

1. Pozostawienie istniejącego logo do zastosowań turystycznych i wykreowanie drugiego logo do zastosowań inwestycyjnych
2. Wykreowanie nowego – uniwersalnego logo

Zespół pracujący nad projektem opowiada się stanowczo za drugim rozwiązaniem, zwłaszcza w sytuacji, gdy nazwa operacyjna województwa funkcjonuje w wersji „Mazowsze” i „Mazovia”, jest przy tym stosowana niekonsekwentnie (np. portal turystyczny ma adres turystyka.mazovia.pl - jednocześnie widnieje na stronie głównej baner internetowy z nazwą Mazowsze).

Dlatego rekomendujemy następujące kierunki działań:

1. Określenie „województwo mazowieckie” oraz stosowanie herbu organicznie do prezentacji oficjalnych, dokumentów prawnych, korespondencji urzędowej
2. Określenie „Mazowsze” powinno być stosowane w materiałach promocyjnych – polskich
3. Określenie „mazovia” w materiałach promocyjnych obcojęzycznych
4. Logo (znak województwa) powinno być odrębne od nazwy (logotypu) tak by można – z tym samym znakiem graficznym – stosować, w zależności od potrzeb – nazwę „mazowsze” / „mazovia”

Aneks 4b

Przykłady krojów pism – tradycyjne

Obecne logo „Mazowsze” - krótka ocena



Rozumiemy logikę stojącą za przyjęciem logo (słońce za lasem), jednak – po konsultacjach z najlepszymi polskimi specjalistami od designu współczesnego zmuszeni jesteśmy stwierdzić co następuje:

1. Logo jest nieczytelne – liternictwo czyta się „maromba, marola”
2. Liternictwo jest amatorskie, nie zostało skonsultowane z profesjonalnym typografem
3. Kolory są niekontrastowe, logo jest „plamiaste” w wersjach monochromatycznych i achromatycznych (czarno-białych)

Największym jednak problemem jest zdefiniowanie sytuacji w których logo to powinno być używane. Zgodnie ze współczesnymi tendencjami uważa się, że identyfikacja wizualna jest ważniejsza od reklamy i działań promocyjnych. O ile można jeszcze przyjąć argumenty „turystyczne” dotyczące zastosowania powyższego logo to jest ono całkowicie nieprzydatne dla promowania ofert inwestycyjnych.

Oznacza to, że pojawiają się następujące opcje:

1. Pozostawienie istniejącego logo do zastosowań turystycznych **i wykreowanie drugiego logo do zastosowań inwestycyjnych**
2. **Wykreowanie nowego – uniwersalnego logo**

Zespół pracujący nad projektem opowiada się stanowczo za drugim rozwiązaniem, zwłaszcza w sytuacji, gdy nazwa operacyjna województwa funkcjonuje w wersji „Mazowsze” i „Mazovia”, jest przy tym stosowana niekonsekwentnie (np. portal turystyczny ma adres turystyka.mazovia.pl - jednocześnie widnieje na stronie głównej baner internetowy z nazwą Mazowsze).

Dlatego rekomendujemy następujące kierunki działań:

1. Określenie „województwo mazowieckie” oraz stosowanie herbu organicznie do prezentacji oficjalnych, dokumentów prawnych, korespondencji urzędowej
2. Określenie „Mazowsze” powinno być stosowane w materiałach promocyjnych – polskich
3. Określenie „mazovia” w materiałach promocyjnych obcojęzycznych
4. Logo (znak województwa) powinno być odrębne od nazwy (logotypu) tak by można – z tym samym znakiem graficznym – stosować, w zależności od potrzeb – nazwę „mazowsze” / „mazovia”

Aneks 5

Zakres prac nad CI – przykładowa specyfikacja projektów

Ustalenia podstawowe

Punktem wyjścia powinno być ustalenie czy: klient jest zainteresowany:

- a) nową nazwą, modyfikacją nazwy, utrzymaniem nazwy
 - b) niezależnie od punktu a:
 - standaryzacją logo (wtedy prace jak niżej)
 - modyfikacją logo (wtedy – po zatwierdzeniu zmodyfikowanego logo, prace jak niżej)
 - nowym logo (wtedy – po zatwierdzeniu zmodyfikowanego logo, prace jak niżej)
1. Folder logotypu firmowego zawierający następujące elementy logo i nazwy.
 - a) kolorystykę firmową w standardach CMYK, PANTONE, RGB, dobór folii wraz z numeracją PANTONE, katalogu folii np. ORACAL/3M, farby np. RAL
 - b) logotyp – wersja czarno – biała
 - c) logotyp – wersja achromatyczna (także jako tłocznik)
 - d) logotyp – negatyw
 - e) powiązanie logo ze znakiem ®
 - f) wymiarowanie logo (proporcje)
 - g) wymiarowanie połączenia logo z nazwą
 - h) wymiarowanie – połączenie logo z nazwą i hasłem (tagline)
 - i) logo narzucone na siatkę modułową (wymiarowanie)
 - j) wielkości minimalne dla druku offsetowego, sitodruku, tłoczenia folią
 - k) zakazy
 - l) wzór typografii firmowej – jeden font (czcionka) wzorcowa użytkowa¹
 - ł) formy użytkowe (reliefowa, przestrzenna, podświetlana)
 - m) wzór pola podstawowego
 - n) wzór pola ochronnego
 - o) pozycjonowanie – pozycjonowanie dla logo (powierzchnie: pionowa, pozioma prawa, pozioma lewa, otwarta)
 - p) kolorystyka firmowa (kolory podstawowe i uzupełniające)
 2. Wszelkie pozostałe projekty w Systemie Identyfikacji Wizualnej Zamawiającego są oparte na folderze logotypu firmowego. Zatwierdzenie folderu logotypu przez Zamawiającego oznacza, że w stosunku do jego składowych nie będą wprowadzane zmiany w toku dalszych prac.
 3. Elementy jak wyżej mogą zostać opracowane także dla oddziałów, spółek podległych i firm partnerskich

¹ W razie szczegółowych uzgodnień może zostać zaproponowana także czcionka nagłówkowa

4. Akcydensy (druki firmowe):
 - a) papier firmowy A4 ogólny
 - b) papier A4 firmowy dla zarządu
 - c) papier faksowy A4 ogólny. Projekt ma być przygotowany jako wzór do druku oraz szablon faksowy pod program Word for Windows.
 - d) Wzory kopert firmowych: C4, C5, C6, DLL, DLL z okienkiem
 - e) Wizytówki
 - imienne zarządu i RN Zamawiającego
 - imienne pracownicze – jw.
 - ogólnofirmowe – jw.
 - identyfikatory pracownicze
5. Druki użytkowe (schemat + przykładowe realizacje), np.:
 10. 1 projekt faktury VAT
 11. 1 projekt (wzór) zamówienia na zewnątrz
6. Podstawy wzorów wyrobów poligraficznych:
 - a) teczka kartonowa – 1 projekt
 - b) teczka ofertowa – 1 projekt
 - c) bloczki notatnikowe – 3 projekty (A5 kolor, A5 czarno-biały, kwadrat 75x75mm)
 - d) oprawa druku zwartej (np. podręcznika szkoleniowego)
7. Oznakowanie wewnętrzne i zewnętrzne:
 - a) tablice informacyjne
 - b) tabliczki na drzwi
 - c) tablice dojazdowe i kierunkowe
 - d) flagi
 - e) kasetony podświetlane
8. Oznakowanie samochodów firmowych
9. Gadżety (wg wykazu)
10. Stroje firmowej (znaczkę, krawaty, logo na kołnierzykach, kombinezony)
11. Projekt ogólny wejściowej strony serwisu www.
12. Wzory reklam:
 - a) wzór (wg modułów) reklamy prasowej firmowej, produktowej, i innej (np. ogłoszenia o pracę)
 - b) „ślepek” plakatu
 - c) „ślepek” ulotki
 - d) inne – wg potrzeb (prosimy o wycieszenie)
 - e) wzory wydawnictw firmowych
 - f) siatka (grid) wydawnictw
13. Wzory standardowych stoisk targowych
14. Standaryzacja stylu graficznego firmy:
 - a) kolorystyka ilustracyjna
 - b) styl ilustracji
 - c) styl fotografii wizerunkowych
15. Standaryzacja sposobu ujmowania tekstowego (stylebook)
16. Sposoby ujmowania identyfikacji w wydawnictwach obcych (np. w przypadku sponsoringu)

Aneks 6

Nota metodologiczna GRP¹

W budowaniu i porównywaniu kampanii promocyjnych liczą się dwa mierzalne (obiektywne) czynniki i dwa czynniki subiektywne. Mierniki obiektywne kampanii to:

- Zasięg (Reach)
- Częstotliwość (Frequency)

Miara kampanii, uniwersalna, pozwalająca porównywać wydatki w różnych mediach to tzw. punkty ratingowe brutto czyli Gross Rating Points (GRP). Jeden GRP definiowany jest jako „jednorazowe dotarcie do 1% grupy docelowej”. Przykładowo, jeśli nasza grupa docelowa ma 1 milion osób, to:

1 GRP oznacza, że 10 tys. osób z grupy docelowej, jeden raz zetknęło się z przekazem promocyjnym.

Aby kampania reklamowa odniosła sukces trzeba zrealizować od kilkuset do kilku tysięcy GRP.

Taka konstrukcja miernika ma następujące konsekwencje:

- można budować ilość GRP zwiększając częstotliwość (tj. emitując wiele razy reklamy w tych samych mediach) lub
- można budować ilość GRP zwiększając zasięg (tj. emitując reklamy w wielu różnych mediach).

Praktyka pokazuje, że należy dążyć do równowagi starając się osiągnąć dwa cele jednocześnie:

- zasięg na poziomie około 70% grupy docelowej (szerokiego agregatu). Zwiększanie zasięgu powyżej 70% jest bardzo kosztowne;
- Częstotliwość na dwóch poziomach:
 - Dla podstawowego efektu komunikacyjnego mierzonego najczęściej wspomaganą znajomością marki wystarcza częstotliwość 1+ (tj. co najmniej jednorazowe dotarcie);
 - Dla efektu pamięciowego mierzonego najczęściej spontaniczną znajomością marki niezbędna jest częstotliwość 3+ (tj. co najmniej trzykrotne dotarcie), powtarzalność przekazu w tych samych mediach służy także przełamaniu efektu zapominania – obecnie uważa się, że bez co najmniej dwukrotnej, trwającej 6-8 tygodni za każdym razem, intensywnej akcji promocyjnej, grupa docelowa po prostu nie zapamięta danego przekazu.

Dlatego wszystkie kampanie promocyjne, ze względu na silne „poszatkowanie” mediów są obecnie budowane metodami multimedialnymi by osiągnąć równowagę między zasięgiem (R) a częstotliwością (F). To podejście jest nazywane IMC – Integrated Marketing Communication tj. zintegrowana komunikacja marketingowa i takie właśnie podejście zastosowano w niniejszej strategii.

¹ Wyjaśnienie oparte na pracy „Advertising Media Planning”, Jack Z. Sissors, Lincoln Bumba, NTC Business Books, 1995

Dwa pozostałe, wymagające pomiarów wśród grup docelowych, czynniki to:

- Kreacja oraz
- Wiarygodność mediów.

Okazuje się, że dobrze wykreowana promocja jest łatwiej, szybciej i lepiej zapamiętywana, dlatego aspektem kreatywnym w strategii poświęcono tyle uwagi – dobra kreacja po prostu ogranicza wydatki. Drugi czynnik jest także dość oczywisty – jakość i wiarygodność medium „przenosi się” na reklamę, dlatego w promocji Mazowska zespół proponuje nośniki mające wysoką jakościową ocenę wśród odbiorców.

Aneks 7 System połączeń w komunikacji marketingowej

Centrum i podstawa całości – WIELKI POMYSŁ

POMYSŁ musi budować RÓWNOCZEŚNIE:

- Tożsamość firmy (marki)
- Reputację
- Relacje z interesariuszami (stakeholders) tj. wszystkimi, którzy mogą być zainteresowani marką (firmą). Są to głównie: klienci, pracownicy, akcjonariusze, otoczenie społeczne, dostawcy, pośrednicy marketingowi (hurt/detal), władze regulacyjne.

Powyższe buduje się 6 grupami działań, do każdego działania (spójnego) „przypisana” są firmy komunikacyjne (od jednej do trzech)

Reklama

Lp	Forma	Firma
1)	Otoczenie (ambient media)	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
2)	Kino	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
3)	Przewodniki/ Programy	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
4)	Internet	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
5)	Magazyny	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
6)	Gazety	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
7)	Reklama zewnętrzna	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
8)	Radio	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
9)	Telewizja	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy
10)	Łączność bezprzewodowa (SMS i MMS)	Agencje: Reklamowa, Marketingu Bezpośredniego, Dom Mediowy

Kontakt bezpośredni (reakcja bezpośrednia)

Lp	Forma	Firma
1)	Łączność bezprzewodowa	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna
2)	Telemarketing	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna
3)	Próbki	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna
4)	Poczta (direct marketing)	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna
5)	Programy lojalnościowe	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna
6)	Internet	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna, PR
7)	Telewizja bezpośrednia (kanały zakupowe)	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna, PR
8)	Druki bezpośrednie	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna, PR
9)	Publikacje spersonalizowane	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna, PR
10)	Infolinia	Agencje: Marketingu Bezpośredniego, Interaktywna, PR

Marketing wydarzeń

Lp	Forma	Firma
1)	Loterie	Agencja PR, Agencja Promocji Sprzedaży
2)	Sport (własne imprezy i sponsorowane)	Agencja PR, Agencja Promocji Sprzedaży
3)	Próbki	Agencja PR, Agencja Promocji Sprzedaży
4)	Festiwale	Agencja PR, Agencja Promocji Sprzedaży
5)	Rozrywka	Agencja PR, Agencja Promocji Sprzedaży
6)	Kultura	Agencja Promocji Sprzedaży
7)	Kupony	Agencja Promocji Sprzedaży
8)	Konkursy	Agencja Promocji Sprzedaży
9)	Szlachetny cel (mecenat)	Agencja Promocji Sprzedaży
10)	B-T-B	Agencja Promocji Sprzedaży

Public Relations

Lp	Forma	Firma
1)	Biznes	Agencja PR
2)	Konsument	Agencja PR
3)	Komunikacja korporacyjna	Agencja PR
4)	Nagłaśnianie programów rozrywkowych	Agencja PR
5)	Relacje inwestorskie	Agencja PR
6)	Zaangażowanie w sprawy publiczne	Agencja PR
7)	Wystąpienia publiczne	Agencja PR
8)	Wydarzenia specjalne	Agencja PR
9)	Sponsoring	Agencja PR
10)	Handel	Agencja PR

Design/3D

Lp	Forma	Firma
1)	Rozszerzanie marki	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
2)	Inżynieria doświadczeń	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
3)	Identyfikacja produktu poprzez projekt	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
4)	Internet	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
5)	Nazwa	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
6)	Opakowanie	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
7)	Miejsce zakupu	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
8)	Projekt produktu	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
9)	Sklep	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna
10)	Programy szkoleniowe	Agencje: Promocji Sprzedaży, Projektowa, Interaktywna

Treść

Lp	Forma	Firma
1)	Książki	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
2)	Kino	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
3)	Gry komputerowe	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
4)	Internet	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
5)	Magazyny	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
6)	Muzyka	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
7)	Gazety codzienne	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
8)	Radio	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
9)	Telewizja	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa
10)	Teatr	Agencja Reklamowa, Agencja Projektowa

Aneks 8

Podstawowe mierniki pozycji rynkowej targów

Zespół tworzący strategię generalnie opowiada się za prezentacjami targowymi ofert inwestycyjnych i turystycznych Mazowsza, nie jest jednak zadaniem strategii wyliczenie listy targów na których region powinien się promować, zwłaszcza, że pozycja wielu imprez i centrów targowych może się bardzo szybko zmieniać.

Wobec powyższego zespół proponuje by zespół zajmujący się zarządzaniem marką w Urzędzie Marszałkowskim przyjął standaryzowane mierniki pozycji rynkowej i zdecydował o tym czy i w jakiej formie się promować na podstawie takich właśnie mierników. Zespół opowiada się także by skala oceny była ograniczona do 3 stopni (niezadowolająca, przeciętna, dobra) w rzadkich sytuacjach – „nadzwyczajna”. Poniższa lista mierników jest przykładowa, aczkolwiek jej obszerność i uniwersalność pozwala na użycie jej do skonstruowania własnej listy w Urzędzie Marszałkowskim. Lista jest zbudowana w kontekście zagranicznym, wydaje się, że promocja krajowa w postaci targowej powoli przestaje w Polsce tracić sens, oczywiście jeśli nie liczyć obowiązków pozamerytorycznych (czasem po prostu „wypada tam być”)

A. Mierniki frekwencji targów

- Liczba krajów wystawców
- Liczba wystawców ogółem
- Liczba wystawców z zagranicy
- Liczba wystawców z regionu (np. Europy Środkowej)
- Liczba wystawców z krajów planowanej ekspansji
- Liczba krajów z których przybywają interesanci
- Łączna liczba odwiedzających
- Ilość zaproszonych gości
- Ilość gości biznesowych
- Ilość zwiedzających (to różnica od „odwiedzających” – ci pierwsi mogą np. uczestniczyć tylko w imprezach towarzyszących)
- Ilość gości rangi centralnej oraz liderów opinii publicznej
- Udział liczby nowych wystawców, trend (liczba wystawców stała, rosnąca, malejąca)
- Udział wystawców spośród najbardziej renomowanych (znanych, sławnych)

B. Mierniki skuteczności marketingowej targów

- Łączna wartość podpisanych umów
- Liczba zawartych umów
- Liczba przeprowadzonych rozmów
- Liczba skierowanych zapytań ofertowych
- Liczba osób zainteresowanych ekspozycją
- Liczba przeprowadzonych pokazów, prezentacji, degustacji
- Liczba uzyskanych „oficjalnych” opinii i potwierdzeń
- Średnia wartość podpisanego kontraktu
- Udział ilości sfinalizowanych kontraktów (na targach i po nich) w ogólnej liczbie

- przeprowadzonych rozmów
 - Udział kontaktów kontynuowanych po targach wśród kontaktów targowych
- C. Mierniki zasięgu terytorialnego targów
- Odległość do najbliższego ośrodka targów krajowych, międzynarodowych
 - Odległość do najbliższego ośrodka organizującego podobną imprezę targową
 - Średnia odległość do danego ośrodka targowego dla uczestników
- D. Mierniki ekspozycji targowej
- Ilość stoisk
 - Ilość zaprezentowanych nowych wzorów, modeli, produktów
 - Ilość zaprezentowanych produktów ogółem
 - Łączna wielkość powierzchni wystawowej ogółem
 - Wielkość powierzchni wystawowej zamkniętej
 - Średnia wielkość powierzchni stoiska
 - Liczba personelu obsługującego stoiska targowe wystawców
- E. Mierniki obsługi targów
- Liczba pracowników obsługi technicznej
 - Liczba akredytowanych dziennikarzy
 - Liczba imprez towarzyszących targów
 - Liczba udzielonych wywiadów podczas targów
 - Liczba stoisk usługowo-gastronomicznych
 - Liczba dostępnych miejsc hotelowych w okolicy (np. 30 km)
 - Średnia długość czasu dojazdu z hotelu na targi
 - Parkingi
 - Ilość referatów na konferencjach towarzyszących
- F. Mierniki tradycji i profesjonalizmu centrum targowego
- Ilość lat tradycji targowej (ciągłej!)
 - Ilość lat działalności firmy-organizatora targów
 - Liczba imprez targowych organizowanych w przeszłości w danym ośrodku
 - Liczba imprez zorganizowanych dotychczas przez firmę organizatora
 - Liczba firm współpracujących z organizatorem przy organizacji imprez
 - Inne doświadczenia organizatora (eventy, imprezy wyjazdowe, targi w innych miejscach)
 - Opinia o organizatorze (raporty, rankingi, artykuły prasowe)
 - Notowane błędy organizatora

Aneks 9

Metody ustalania budżetu marketingowego

W literaturze marketingowej wyróżnia się różne metody ustalania budżetu marketingowego.¹ Za najlepszą z teoretycznego punktu widzenia uważa się metodę celową (najpierw ustala się cele do osiągnięcia, w stosunku do tych celów ustala się metody promocji i budżet). Jest to metoda nieceleowa w przypadku marki terytorialnej, gdzie bardzo liczą się działania wizerunkowe, trudne w pomiarze.

Inne metody to między innymi „Share of Voice” (budżet porównywalny z konkurencją), według poprzednich wydatków, jako % całości budżetu. Pracując nad budżetem promocyjnym Mazowska zespół zważył co następuje:

- Budżety promocyjne innych marek terytorialnych w Polsce są co najmniej kilkumilionowe w skali rocznej;
- Koszty mediów, dla jakiegokolwiek kampanii promocyjnej (mierzone w skali roku) to również wydatki rzędu kilku milionów złotych;
- Budżet UM wynosi ok 1 mld złotych;
- Rozsądny budżet marketingowy jakiegokolwiek marki szacuje się na mocy doświadczenia, historii rynkowej i innych danych na poziomie 1-3% całości budżetu;
- W przypadku woj. mazowieckiego byłaby to kwota 10 do 30 mln złotych rocznie;
- Ta kwota to budżet całościowy, czyli obejmujący 3 grupy wydatków:
 - Administracja (koszy stałe): płace, czynsze, delegacje, wydatki telekomunikacyjne, reprezentacja, akcydensy, utrzymanie stron, obsługa informatyczna, itp.,
 - Koszty produkcyjne (druki, prezentacje, oznakowanie zewnętrzne i wewnętrzne, spoty radiowe i telewizyjne, banery, billboardy, gadżety, itp.)
 - Koszty emisyjne (reklama prasowa, radiowa, tv – opłaty dla mediów, udział w targach, wynajem powierzchni pod reklamę billboardową, itp.)

Jak wynika z powyższych rozważań – budżety zawarte w głównej części strategii są oparte na zasadzie minimum wydatków i nie powinny być zmniejszane.

¹ Szerokie omówienie metod, wraz z zaletami i wadami znajdują się np. w „Marketing” Ph. Kotler

Aneks 10

Ograniczenia działań komunikacyjnych

Należy wskazać na następujące obiektywne (zewnętrzne) uwarunkowania prowadzenia promocji:

Pierwszą grupą takich uwarunkowań jest zewnętrzny wizerunek nadrzędnych i innych jednostek terytorialnych. W przypadku Mazowsza trzeba brać pod uwagę:

- Wizerunek Unii Europejskiej jako miejsca do inwestowania tle konkurencji globalnej. W tym kontekście należy wskazać, że, wbrew pozorom, jest to wizerunek generalnie pozytywny. Unia jest postrzegana jako miejsce w którym warto inwestować, zajmując miejsce w świecie pod względem napływu inwestycji zagranicznych. Do Unii nie napływają inwestycje podstawowe, surowcowe, nakierowane na prostą produkcję. Unia – aczkolwiek przeregulowana, jest uważana za bezpieczne do inwestowania miejsce. Przynależność Polski do Unii jest wobec tego czynnikiem generalnie pozytywnym;
- Wizerunek Polski jako miejsca do inwestowania. Jest generalnie pozytywny, według UNCTAD Polska należy do grupy krajów o ponadprzeciętnym potencjale przyciągania inwestycji zagranicznych a także o ponadprzeciętnym wykorzystaniu tego potencjału. W liczbach bezwzględnych Polska od 1990 roku przyciągnęła ponad \$50 mld. inwestycji zagranicznych. Aby jednak obraz nie był tak jednoznacznie pozytywny należy dodać, że tzw. nowe kraje Unii przyciągnęły w 2004 roku zaledwie 1,7% całości inwestycji bezpośrednich w Unii, Polska w skali światowej zajmuje miejsce w 4 dziesiątce pod względem przyciągania inwestycji zagranicznych;
- Badania pokazują, że dla inwestorów zagranicznych kluczowe są cztery elementy decyzyjne (i te właśnie należy podkreślać na poziomie regionalnym):
 1. Bezpieczeństwo w tym obrotu prawnego (akty prawa miejscowego);
 2. Przewidywana zyskowność;
 3. Przychylność władz (regionalnych, procedury i otoczenie biznesu);
 4. Stabilność (władz regionalnych – samorządy są stabilniejsze);
- We wszystkich powyższych elementach Polska jako całość zyskuje tylko ponadprzeciętnie dobre oceny w punkcie 2. Gospodarczy obrót prawny w Polsce jest obezwładniony przez niesłychanie długą procedurę rozwiązywania sporów cywilnych (ponad 1000 dni), władze są uważane za przychylnie na poziomie lokalnym i regionalnym (choć czasem zawiodą procedury obsługi), stabilność, zwłaszcza prawa gospodarczego jest żartem. Można tylko wnosić, że ostatnia zmiana władzy na szczeblu centralnym poprawi te wskaźniki;
- Największym atutem i jednocześnie problemem regionu jest Warszawa. Wpływ władz regionalnych na postępowanie, decyzje i politykę promocyjną władz stolicy jest niewielki. Warszawa w ofercie inwestycyjnej powinna być traktowana jako dana. Podkreślać należy wielkość rynku zbytu, potencjał naukowo-techniczny i kulturalno-rozrywkowy stolicy;
- Ostatnim elementem jest prosta geografia – sama lokalizacja regionu na mapie

Europy. Można wskazywać na kluczowe położenie regionu na szlaku na rynki wschodnie;

Drugą grupą są ograniczenia w sferze realnej. W tym przypadku są one „zewnętrzne” w sensie krótkookresowym, w długim okresie czasu podlegają one kształtowaniu przez władze. Analiza sytuacyjna wskazuje na następujące uwarunkowania:

- W perspektywie długookresowej ważną stanie się oferta edukacyjna poziomie średnim – jak się wydaje współpraca gmin, powiatów i województw samorządowych będzie absolutnie niezbędna. Brak „techników” może stać poważną zewnętrzną barierą rozwojową;
- Barięra staje się sytuacja w dziedzinie infrastruktury, w komunikacji można podkreślać tylko duże, już trwające inwestycje w tej dziedzinie i szybką poprawę sytuacji;

Widocznym mankamentem, często podkreślanym w niniejszym dokumencie, jest niska i niespójna aktywność medialna regionu. Potencjał inwestycyjny powinien być komunikowany szerzej, w większej ilości miejsc i zdecydowanie ciekawiej niż do tej pory.

Aneks 11

Wyjaśnienia terminologiczne

W literaturze przedmiotu, nie tylko pojęcie strategii nie doczekało się jednoznacznej definicji. Również z zagadnieniami związanymi z marketingiem związanych jest wiele terminów, które mogą wprowadzać „chaos” pojęciowy. Dlatego też, dla czytelności poniższego opracowania i do jednoznacznej interpretacji zawartych w nim postulatów, niezbędne wydaje się uporządkowanie, ujednoczenie i wyjaśnienie terminologii.

a) Inwestycje (zwłaszcza bezpośrednie)¹

Istnieją różne formy wejścia na rynek: prosta sprzedaż, udzielenie licencji lub franszyza już działającego podmiotu, zawiązanie spółki z już działającym podmiotem, wreszcie bezpośrednia inwestycja. Polega ona na objęciu przez podmiot inwestujący urządzeń montażowych lub produkcyjnych na rynku docelowym.

To objęcie może przybrać postać inwestycji „brownfield” to jest nawiązanie do już istniejącego i działającego potencjału lub inwestycji typu „greenfield” to jest wybudowanie od początku swojego własnego zakładu (zakładów) produkcyjnego. Korzyści z inwestycji są następujące: możliwość redukcji kosztów, zdobycie uznania społeczności lokalnej poprzez oferowanie miejsc pracy i inne działania na jej rzecz, rozwinięcie bliższych relacji z rynkiem i rządem, możliwość adaptacji produktu do lokalnego rynku, zachowanie całkowitej kontroli nad inwestycją, lepszy dostęp do rynku w przypadku wymagań „wkładu lokalnego”.

Główne ryzyko ma postać polityczną.

b) Turystyka / atrakcje turystyczne

Turystyka, jako zjawisko społeczne, kreuje różnorodne potrzeby, których zaspakajanie jest możliwe poprzez sprzedaż usług turystycznych. Należy jednoznacznie podkreślić, że turystyka jest zjawiskiem złożonym, wielowymiarowym, rozpatrywanym z punktu widzenia wielu nauk (interdyscyplinarnym). Jest więc turystyka zarówno zjawiskiem psychologicznym, socjologicznym, kulturowym, przestrzennym i ekonomicznym. Z tego też powodu jest przedmiotem zainteresowania ze strony różnych nauk – dlatego może i jest analizowana z punktu widzenia historii, socjologii, geografii, nauk o zarządzaniu, itp.

Na turystykę składa się wiele elementów – składników systemu: informacja, kierowanie, transport, usługi turystyczne i atrakcje.

Te ostatnie – atrakcje turystyczne – wydają się najważniejsze zważywszy, że to one są podstawową przyczyną, dla której człowiek dobrowolnie decyduje się na zmianę miejsca pobytu, rytmu swojego życia oraz gotów jest zaangażować w tym celu określone środki. Bez atrakcji turystycznych nie byłoby turystyki (a bez turystyki nie byłoby atrakcji).

Pojęcie atrakcji turystycznych jest siłą rzeczy bardzo szerokie, bowiem przyczyn dla których człowiek podejmuje decyzję o „staniu się” turystą jest wiele. Obejmuje ono nie tylko elementy przyrody czy kultury, ale np. poziom cen, postawy miejscowej ludności, infrastrukturę, itp.

¹ Omówienie na podstawie: Ph. Kotler, Marketing, Gebethner i S-ka, 1994, s. 386

Atrakcje turystyczne obejmują więc wszystkie elementy, które skłaniają turystów do opuszczenia domu, a więc jest to wszystko to, co może zaciekać.

Można je podzielić na wiele sposobów. Jeden z zakłada dwa ich rodzaje: atrakcje podstawowe – główny powód, podróży turysty i atrakcje drugorzędne – tzw. „atrakcje po drodze”.

c) Marketing

Marketing jest określeniem procesu, szczególnej aktywności mającej na celu rozwój, działającej na wolnym rynku organizacji.

Wprawdzie samo słowo marketing pochodzi od angielskiego market, czyli rynek i można by je tłumaczyć jako sprzedaż, czy sprzedawanie, jednakże zakres marketingu jest o wiele szerszy.

W praktyce widzi się w nim przede wszystkim funkcje bezpośrednio związane z akwizycją sprzedaży oferowanych przez daną organizację produktów (wyrobów, usług).

Znacznie rzadziej docenia się znaczenie marketingu jako określonej, całościowej koncepcji (niektórzy mówią „filozofii”) zarządzania, obejmującej ogół instrumentów i działań związanych z aktywnym kształtowaniem i obsługą określonego rynku.

Marketing zaczyna się wtedy, gdy organizacja zauważy, że jej klientów nie interesuje ani wysiłek, ani koszty – obchodzi ich jedynie satysfakcja z danego wyrobu lub usługi. Klient (użytkownik) nie kupuje bowiem produktów ani usług, lecz płaci za jak najpełniejsze zaspokojenie swoich potrzeb. Im pełniejsze jest natomiast jego zadowolenie tym więcej jest w stanie za to zapłacić.

Skuteczność marketingu w dużym stopniu zależy od rynkowego wizerunku i reputacji organizacji. Wartości te powstają głównie w wyniku kumulowania doświadczeń klientów wyniesionych z ich dotychczasowych z nią kontaktów. Wiadomo jednak, że oprócz bezpośrednich doświadczeń klientów, w kształtowaniu wizerunku organizacji olbrzymią rolę odgrywają środowiska i instrumenty opinotwórcze, przede wszystkim media.

Prestiż i reputacja decydują o zainteresowaniu klientów produktem w niewiele mniejszym stopniu niż sam produkt.

W klasycznym ujęciu, organizacje o orientacji marketingowej, czyli kierujące się sytuacją na rynku w warunkach konkurencji, mają do dyspozycji 4 narzędzia marketingowe (określane w literaturze anglojęzycznej jako marketing-mix lub 4xP), za pomocą których mogą osiągnąć zamierzony cel rynkowy. Są to: wyrób/usługa (produkt), które w wyniku odpowiednich badań marketingowych powinny być dostosowane do zadanych potrzeb nabywców; cena (price) – najczęściej definiowana jest jako wartość, znajdująca odzwierciedlenie w pieniądzu, przy czym wartość tę tworzy praca ludzka niezbędna do wytworzenia określonego towaru; kanały dystrybucyjne (places), czyli sposoby doprowadzenia produktu do końcowego nabywcy tak, by dostępność towaru dla konsumenta lub użytkownika była optymalna; promocję (promotion), czyli działania informacyjno-nakłaniające, które mają się przyczynić do wzrostu popytu na towary (usługi) danego przedsiębiorstwa i zmniejszenia elastyczności tego popytu.

Tradycyjny marketing-mix (4xP) w zależności od specyfiki produktu lub usługi jest często rozbudowywany o kolejne elementy. Kolejne „p” tworzą koncepcje:

pięcio-, siedmio-, czy też więcej elementowe. I tak dla przykładu niektórzy autorzy do marketing-mix'u zaliczają także: ludzi (peoples) – zatrudnionych w organizacji, którzy są w stałym kontakcie z nabywcami i mogą kreować wyobrażenie do działalności firmy; opakowanie (pack) – które powinno nie tylko wspierać promocję, ale także nieść informację o produkcie poprzez identyfikację marki.

W praktyce mamy do czynienia z o wiele większą ilością zmiennych.

Niestety elementy marketing-mix jakkolwiek jasno zdefiniowane, mają tendencję do wielopłaszczyznowego przenikania się i nie poddają się jednoznacznej klasyfikacji ze względu na funkcje jakie pełnią. Nie przypadkiem więc chyba marketing bardzo często uważany jest za prawdziwą sztukę².

d) Promocja

Nowoczesny marketing wymaga czegoś więcej niż wyprodukowania dobrego produktu, po atrakcyjnej cenie i dostępnego dla nabywców. Organizacje muszą także się komunikować ze swoimi obecnymi i potencjalnymi klientami, ale także innymi interesariuszami. Nie do uniknięcia staje się ich rola jako komunikatora i promotora. Dlatego też niezbędne jest posiadanie przez nich rozbudowanego systemu komunikacji marketingowej, który kryje się pod pojęciem promocji.

Ten system – określany w literaturze jako promotion-mix – składa się z pięciu podstawowych instrumentów: Reklamy – każdej płatnej formy nieosobowej prezentacji i promocji idei, dobra lub usługi przez określonego sponsora; Marketingu bezpośredniego – w którym wykorzystuje się nieosobowe narzędzia kontaktu w celu komunikowania się z określonymi grupami klientów; Promocji sprzedaży – krótkookresowych działań w których stosowane są bodźce ekonomiczne w celu pobudzenia sprzedaży; Public Relations – wszelkich działań mających na celu promowanie i/lub ochronę image organizacji lub produktu; Sprzedaży osobistej – bezpośredniej prezentacji oferty przez sprzedawcę potencjalnemu nabywcy.

Podobnie jak w przypadku marketing-mix, tak i przy promotion-mix jego elementy nie poddają się jednoznacznej klasyfikacji i opisowi, mają tendencję do przenikania się. Stąd też wielość różnego rodzaju prób ich kategoryzowania ze względu na określone cechy, czy funkcje jakie pełnią. Dla przykładu: działania marketingowe mające na celu zjednywanie konsumentów do danej marki czy wyrobu, w zależności od tego czy wykorzystują mass-media, czy też nie można podzielić na: ATL – (ang. above the line,) – działania wykorzystujące wszelkiego rodzaju media: telewizję, radio, prasę, kina oraz outdoor; BTL – (ang. below the Line) – działania marketingowe prowadzone poza mediami – promocje skierowane do konsumentów i detalistów, ekspozycja reklam wewnątrz sklepów z wykorzystaniem materiałów POS.

Promocja przynosi efekty tylko wtedy, gdy jest nierozdzielalną częścią całego procesu planowania strategii rynkowej dla produktu. Jest ona swego rodzaju zwieńczeniem tego procesu, ale coraz częściej praca nad nią zaczyna się już na etapie projektowania produktu. Taki system nie tylko ułatwia późniejsze działania promocyjne i zwiększa ich efektywność, ale przede wszystkim znacznie eliminuje ryzyko popełnienia błędu.

² Zob. np.: P. Nagłowski, M. Smolak, *Vademecum Wygranej, od marketingu do reklamy*, Wyd. Sorbog, Warszawa 1992.

Pomyłki – jak wiadomo – kosztują, a szkody przez nie wyrządzone są najczęściej nie do naprawienia. Konkurencja wykorzystuje natomiast każdą słabość.

e) Marka / wizerunek organizacji

W rozważaniach dotyczących strategii marketingowych organizacji ważnym zagadnieniem jest kreowanie jej wizerunku – marki.

Pojęcie marka oznacza most łączący oczekiwania konsumentów z możliwościami producentów.³ Jest obietnicą stabilności i jednolitości, gwarancją jakości oraz sposobu zabezpieczenia interesów konsumenta.

Silna marka nie tylko pomaga klientom zrozumieć organizację, lecz także daje jej pracownikom poczucie misji. Ponieważ ci ostatni są w oczach konsumentów uosobieniem marki, ważne jest, by rozumieli wiążące się z nią wartości i akceptowali je.

Z pojęciem marki wiąże się pojęcie wizerunku (image). Także tu istnieje wielość definicji i pojęć, niemniej można pokusić się o pewne uogólnienie. Wizerunek organizacji to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych. Image – to mentalny obraz organizacji, jego odbicie w umysłach różnych jednostek i grup społecznych.

Wprawdzie wizerunek ten powstaje pod silnym wpływem otoczenia jednostki, ale wpływ na niego ma także sama organizacja za pośrednictwem tego, co literaturze określane jest jako organization image (lub organization identity), które można tłumaczyć jako tożsamość organizacji.

Można przyjąć, że jest to strategicznie zaplanowany i operacyjnie określony system samoprezentacji organizacji, który w sposób jednoznaczny i efektywny umożliwia określenie jej pozycji na wśród innych podmiotów rynku.

Jest to zatem jej realny obraz złożony z nie tylko z symboli wizualnych, ale także, a może nawet przede wszystkim, z filozofii jej działania.

Organization identity jest kompozycją trzech elementów: o. design – jednorodny obraz organizacji; o. communications – klarowny system komunikowania z grupami docelowymi oraz o. behaviour – system zachowań organizacji w określonych sytuacjach.

Do najważniejszych elementów kształtowania oblicza organizacji (organization design) należy zaliczyć: symbole, slogany, wybrane barwy, które tworzą – system standardów graficznych. Obejmuje on znormalizowane i obowiązujące dla wszystkich jednostek organizacji składniki: symbole graficzne – herb, logo, flaga, barwy, krój czcionki, układ graficzny itp.; inne symbole – charakterystyczne postacie, obiekty, elementy krajobrazu, hasła itp.; wszelkiego typu materiały drukowane; wystrój i wizerunek budynków oraz ubiór pracowników; oznakowanie i oznaczenie.

³ Marka: wg. „Słownika języka polskiego” – jakość, gatunek wyrobów danej firmy; wyrób dobrej, złej marki (opinia, uznanie słowa): mieć dobrą, złą markę; za prof. Jerzym Altkornem „Strategia marki” - to produkt, który zapewnia korzyści + wartości dodane, które pewni konsumenci cenią w wystarczającym stopniu, aby dokonać zakupu; według American Marketing Association - termin, symbol, wzór lub ich kombinacja stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji.

Aneks 12

Słownik terminów

1. **AIDA** – model oddziaływania komunikacji marketingowej, tzw. piramida reklamowa. A – attention czyli uwaga (przekaz musi zostać zauważony); stopień podstawowy, I – interest czyli zainteresowanie (przekaz musi wzbudzać zainteresowanie produktem), D – desire czyli pożądanie oraz A – action działanie czyli zakup. W niektórych modelach dodaje się element odwrócony R – repurchase czyli dokonanie powtórnego zakupu.
2. **ATL/BTL** – skróty z angielskiego, odpowiednio „Above the Line” i „Below the Line”. We współczesnym marketingu pierwszy oznacza obecność reklama mówą (płatną) w mediach tradycyjnych (prasa, radio, telewizja, kino, outdoor), drugi – wszelkie inne płatne działania promocyjne (wydarzenia, przesyłki, reklama w punktach sprzedaży, inne działania).
3. **Ambient / guerilla marketing**. Terminy nie do końca zdefiniowane. Obecnie przez „ambient” rozumie się raczej nietypowe nośniki znanym przykładem jest żywoplot wystrzyżony w kształt logo) a przez guerillę – akcje marketingowe w przestrzeni publicznej, które mają samym scenariuszem i przebiegiem zainteresować grupy docelowe (w Polsce – np. znana akcja firmy VATTENFALL z podgrzewanymi fotelami na przystankach autobusowych).
4. **Benchmarking / Benchmark**. Praktyka marketingowa polegająca na znalezieniu wśród innych podmiotów rynkowych takiego, którego praktyki i sposób działania są godne naśladowania, co więcej, którego praktyki mogą być zastosowane przez podmiot naśladowujący. W przypadku niniejszej strategii benchmarkiem do którego odwoływali się autorzy był land Sachsen-Anhalt.
5. **Benefit** – po polsku korzyść.
6. **Brand** – „marka odnosząca sukces to możliwe do zidentyfikowania: produkt, usługa, osoba lub miejsce, uzupełnione o trwałe wartości uznawane przez nabywcę lub użytkownika za odpowiednie, takie, które w najwyższym stopniu zaspokajają jego potrzeby [Chernatony, op. cit. s. 24]. Z marką powiązane są takie pojęcia jak: brand essence (esencja marki), brand core (rdzeń marki), brand claim (obietnica marki). Pojęcia te są często stosowane zamiennie i oznaczają w zasadzie to co marka chce zakomunikować klientowi. Należy dodać, że obecnie w zasadzie nie używa się określenia „produkt” zastępując go określeniem „marka”.
7. **CATI** – użyta w strategii technika badań ilościowych, skrót oznacza wywiad prowadzony przez telefon ze wsparciem specjalnego oprogramowania (Computer Aided/Assisted Telephone Interview).
8. **Estetyczne 4P**. Koncepcja wskazująca, że wszystkie ekspresje (emanacje) marki powinny być spójne. Na 4P estetyczne składają się: Posiadłości (budynki), Produkty (ich kształt i opakowania), Prezentacje (np. instrukcje) oraz Publikacje (np. reklamy). Szerzej o koncepcji [Schmitt, Simonsen, op. cit]
9. **Grupa docelowa** (target group). Zbiór do którego nadawca chce dotrzeć z przekazem promocyjnym. Definiują go dwa wskaźniki: liczebność (w sensie potencjału ekonomicznego) uzasadniająca nakłady oraz mierzalność (trzeba wiedzieć kto jest a kto nie członkiem grupy). Termin „target” został już w praktyce

spolszczony.

10. **IDI** – Indywidualny wywiad pogłębiony (Individual In-Depth Interview); technika jakościowych badań marketingowych zastosowana w niniejszej strategii, polega na indywidualnej, strukturyzowanej rozmowie badacza z respondentem.
11. **IMC** – Integrated Marketing Communication – zintegrowana komunikacja marketingowa, koncepcja wskazująca, że wszelkie formy komunikacji muszą być spójne i przesiąknięte jedną ideą. Bardziej szczegółowo – aneks 7
12. **Interesariusze** (stakeholders) – koncepcja marketingowa wskazująca na wszelkie grupy, które mogą być zainteresowane działaniami danego podmiotu. Działania promocyjne powinny być kierowane do wszelkich grup interesariuszy. W przypadku firm komercyjnych interesariuszami są: pracownicy, akcjonariusze, zarząd, klienci, dostawcy, mieszkańcy w pobliżu siedziby, administracja, itd.
13. **FGI** – badania fokusowe (Focus Group Interview), jakościowe badania marketingowe polegające na moderowanej rozmowie w grupie 8-12 osób. Technika bardzo popularna, często kwestionowana w literaturze przedmiotu
14. **Marketing mix** – koncepcja całościowego podejścia do marki, tradycyjnie oparta o 4 czynniki (tzw. 4P) – Product, Price, Place, Promotion (odpowiednio: Produkt, Cena, Dystrybucja, Promocja). Obecnie kwestionowana ciągle jednak przydatna. W strategii zastosowano rozszerzone podejście od strony klienta zawierające 6 czynników tj. Concept, Cost, Convenience, Communication, Customer relationship, Consistency. Odpowiednio, terminy te oznaczają:
 1. Concept – Koncepcję marki (produkt obecnie jest, zwłaszcza w marketingu terytorialnym, bardzo złożony)
 2. Cost – Koszty ponoszone przez klienta
 3. Convenience – Wygodę (łatwość) procesu zakupu
 4. Communication – wszelkie działania komunikacyjne marki
 5. Customer relationship – podtrzymywanie relacji z klientami
 6. Consistency – spójność wszystkich powyższych działań
15. **Pozycjonowanie** (positioning). Koncepcja marketingowa polegająca głównie na tym, że w sprzedaży liczy się wizerunek marki (produktu) w umyśle klienta. Twórcy koncepcji [por. Ries, Trout] zalecają, dla spozycjonowania produktu, by niósł on jeden jasny, krótki, prosty i dogmatyczny przekaz, łatwo budujący skojarzenie w umyśle klienta.
16. **RTB** – Reason to believe. Element strategii uzasadniający brand claim. Inaczej – „dlaczego mam uwierzyć w to co mówisz?”
17. **USP/ESP** (Unique Selling Proposition / Emotional Selling Proposition). Unikatowa propozycja sprzedaży to pochodząca z lat 50-tych koncepcja, która wskazuje, że marka powinna mieć coś unikatowego, wyjątkowego na co można zwrócić uwagę klienta. Ta cecha ma być realna. Obecnie uważa się, że dla sukcesu sprzedaży niezbędny jest składnik emocjonalny (ludzie kupują to co lubią)

Aneks 13

Literatura przedmiotu

1. Albin Krzysztof, „Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja”, Wydawnictwo Naukowe PWN 2000;
2. Arens William F, Bovee Courtland L.; „Contemporary Advertising” 5th ed., Irwin 1994;
3. Bickerton P, Bickerton M, Upkar Pardesi, „Marketing w internecie”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006;
4. Bogart Leo; „Strategy in Advertising” 3rd ed., NTC Business Books 1996;
5. Bond Jonathan, Kirshenbaum Richard, „Oszukać radar”, WIG Press 2001;
6. Briggs Susan, „Marketing w turystyce”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2003;
7. Bringhurst Robert; „Elementarz stylu w typografii”, Design Plus 2007;
8. Chernatony Leslie de, „Marka. Wizja i tworzenie marki”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2002;
9. Chua Perry, Illicic Dan, „Logo Savvy”, Rockport 2007
10. Cummins J., Mullin R., „Promocja sprzedaży”, One Press 2002;
11. D'Alessandro David, „Kreowanie marki”, Wydawnictwo RM 2001;
12. Dru Jean Marie, „Disruption Live. Zmiana reguł gry na rynku”, TBWA 2003;
13. Fallon Paul, Senn Fred; „Marka soczysta jak pomarańcza”, One Press 2007;
14. Frąckiewicz Ewa; „Marketing internetowy”, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2006
15. Heath Robert; „Ukryta moc reklamy”, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2006;
16. Junghardt Rajmund; „ABC promocji gmin, miast i regionów”, Fundacja im. Friedricha Eberta – biuro na Śląsku, b.r.w.;
17. Kotler Ph., Rein J., Haider D., „Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to the Cities, States and Nations”, The Free Press 1993;
18. Marconi Joe, „Marketing marki”, Liber 2002;
19. Mølllerup Per, „Marks of Excellence”, Phaidon 1996
20. Olczak Artur, Urbaniak Maciej; „Marketing B2B w praktyce gospodarczej”, Difin 2006;
21. Peter J. Paul, Olson Jerry C.; „Consumer Behavior and Marketing Strategy” 4th ed., Irwin 1996;
22. „Promocja miast”, raport miesięcznika Press, dodatek do nr 11/2007;
23. „Raport marketingu miejsc”, miesięcznik Brief; dostępny w internecie http://brief4poland.pl/raport_marketingu_miejsc/
24. Ries Al, Ries Laura; „22 niezmiennie prawa zarządzania marką”, Prószyński i Spółka 1998;
25. ---, „Upadek reklamy i wzlot Public relations”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2004;
26. Ries Al, Trout Jack; „Positioning: The Battle for Your Mind” 1st rev. ed, McGraw-Hill, 1986 {praca ta jest również dostępna po polsku};
27. Schmitt Bernd, Simmonson Alex; „Estetyka w Marketingu”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1999;
28. Szromnik Andrzej, „Marketing terytorialny”, Oficyna Wolters Kluwer, 2007
29. Zaltman Gerald, „Jak myślą klienci”, Wydawnictwo FORUM 2003;

Aneks 14

Wzór planu reklamowego

Jak wspomniano w strategii nie jest ona planem operacyjnym, natomiast zawarte w niej propozycje powinny być konkretyzowane w planach operacyjnych, najczęściej rocznych. Niniejszy dodatek zawiera standardowy wzór takiego planu dla działań reklamowych. Wzór pochodzi z USA, jest akceptowany przez Amerykańskie Stowarzyszenie Agencji Reklamowych (AAAA) i powszechnie jest uznawany za najlepszy. Według poniższego wzorca można przygotować plany operacyjne dla innych form działań promocyjnych. Planu poniższego oczywiście nie należy traktować jako czegoś nienaruszalnego – jest to raczej wzorzec do którego należy dążyć i który można modyfikować według potrzeb marki terytorialnej i oferowanych produktów (inwestycyjnych, turystycznych, innych).

Wzór planu reklamowego (operacyjnego)

Data:

Nazwa

- I. Podsumowanie dla zarządu (nie więcej niż 2-3 strony)
 - A. Uwarunkowania (przesłanki) – podsumowanie materiału z STRATEGII MARKETINGOWEJ I INNYCH DOKUMENTÓW PLANISTYCZNYCH
 - B. Podsumowanie celów reklamowych
 - C. Podsumowanie strategii reklamowej
 - D. Podsumowanie budżetu
- II. Analiza sytuacyjna (skrócone omówienie kluczowych elementów ze strategii marketingowej)
 - A. Aktualna sytuacja marketingowa
 1. Informacje o branży
 2. Opis firmy, produktu bądź usługi
 - a. Etap życia produktu
 - b. Klasyfikacja towarowa (w naszym przypadku – marka terytorialna)
 - c. Pozycjonowanie konkurencyjne lub marketingowe
 3. Ogólny opis obsługiwanego rynku
 4. Historia sprzedaży i udział w rynku
 5. Opis procesu zakupu przez klienta
 6. Metody dystrybucji
 7. Używane strategie cenowe
 8. Wyniki badań rynkowych (jeśli są)
 9. Historia działań promocyjnych

- B. Opis rynku docelowego
 - 21. Zidentyfikowane segmenty rynkowe
 - 22. Rynek podstawowy
 - 23. Rynki drugorzędne
 - 24. Charakterystyki rynków
 - a. geograficzne
 - b. demograficzne
 - c. psychograficzne
 - d. behawioralne
 - C. Cele marketingowe
 - p) Ogólne cele marketingowe
 - q) Długo- i krótkoterminowe cele w sprzedaży
 - D. Marketing mix dla każdego z rynków – podsumowanie z planu marketingowego
 - 1. Produkt
 - 2. Cena
 - 3. Dystrybucja
 - 4. Promocja
 - E. Założona rola reklamy w mixie promocyjnym
 - F. Różne (ważne) dodatkowe informacje nie uwzględnione wyżej.
- III. Cele reklamowe (analiza i określenie jakie cele mają być osiągnięte za pomocą reklamy)
- A. Popyt podstawowy albo selektywny
 - B. Działania bezpośrednie albo pośrednie
 - C. Cele określone według piramidy ogłoszeniowej:
 - 1. Świadomość istnienia
 - 2. Zrozumienie
 - 3. Przekonanie
 - 4. Pożądanie
 - 5. Działanie
 - 6. Wzmocnienie powtórnego zakupu
 - D. Cele wyrażone w postaci ilościowej
 - 1. Dokładne ilości (w jednostkach lub procentach)
 - 2. Czas (założony) potrzebny na osiągnięcie ww. celów
 - 3. Inne możliwe miary
 - a) zapytania ofertowe
 - b) wzrost ilości zamówień
 - c) budowa morale
 - d) inne

IV. Strategia reklamowa – kreatywna (założony mix kreatywny dla całej firmy, dla każdego produktu, albo dla każdego rynku)

A. Koncepcja produktu – jak reklama będzie pokazywała / prezentowała produkt, w następujących aspektach:

1. Pozycjonowania produktu lub pozycjonowania na rynku
2. Dyferencjacji (rozdzielenia) produktu
3. Fazy cyklu życia produktu
4. Klasyfikacja, pakowanie, marka
5. Pozycjonowania według typu zakupu
 - a) zaangażowanie wysokie / niskie
 - b) decyzja racjonalna / emocjonalna

B. Audytorium docelowe – opis osób do których adresowana jest reklama – Szczegółowy opis audytorium docelowego

1. Relacje pomiędzy audytorium docelowym a rynkiem docelowym
2. Jakie wpływy mogą decydować o zakupie (pod wpływem czego nasi klienci kupują)
3. Poszukiwane korzyści / apele reklamowe
4. Demografia
5. Psychografia
6. Zachowanie
7. Ustawienie priorytetów w audytorium
 - a) audytorium główne
 - b) audytorium drugorzędne
 - c) audytorium dodatkowe

C. Media (kanały) komunikacyjne

1. Zdefiniowanie celów medialnych
 - a) Zasięg
 - b) Częstotliwość
 - c) GRP
 - d) Ciągłość / Falowanie / Pulsowanie
2. Decyzja, przez które media najlepiej osiągnąć audytorium docelowe (target group)
 - a) Tradycyjne mass media
 - (1) Radio
 - (2) Telewizja
 - (3) Gazety
 - (4) Czasopisma
 - (5) Outdoor
 - b) Inne media
 - (1) Marketing bezpośredni
 - (2) Publicity (Public Relations)
 - c) Media uzupełniające
 - (1) Targi i wystawy

- (2) Środki promocji sprzedaży
 - (3) Inne media (np. www)
 - (4) Media „off-the-wall (nietypowe, „zakręcone”)
3. Dostępność mediów według ich modeli sprzedaży – zakupu
 4. Potencjał / efektywność komunikacji
 5. Koszty
 - a) wielkość / „mechanika” (jednostek reklamowych)
 - b) efektywność kosztowa media planu w odniesieniu do grupy (audytorium) docelowej
 - c) koszty produkcji
 6. Ważność w stosunku do elementów mixu kreatywnego
 7. Media plan (jakie media, kiedy, z jaką częstotliwością)
 8. Dotarcie / przyciągnięcie uwagi / motywowanie – które z tych wartości prezentują wybrane media

D. Przekaz

1. Elementy tekstu (copy)
 - a) Apel reklamowy (hasło, nagłówek)
 - b) Platforma
 - c) Kluczowe korzyści dla klienta
 - d) Korzyści dodatkowe i wzmocnienia
 - e) Osobowość i wizerunek produktu
2. Elementy ilustracyjne
 - a) apel wizualny
 - (1) W reklamach
 - (2) Na opakowaniach
 - (3) Na materiałach POS
 - (4) Na materiałach dla kanału marketingowego
 - b) Platforma
 - (1) Layout (wzór)
 - (2) Design
 - (3) Styl ilustracji
3. Elementy produkcyjne
 - a) mechaniczne uwagi dotyczące produkcji reklam
 - (1) kolor
 - (2) wielkość
 - (3) styl
 - b) Poszukiwane wartości w produkcji
 - (1) Typografia
 - (2) Druk
 - (3) Odtworzenie kolorów
 - (4) Fotografia / ilustracja

- (5) Papier
- (6) Efekty elektroniczne
- (7) Animacja
- (8) Film czy wideo (cyfra)
- (9) Efekty dźwiękowe
- (10) Muzyka

V. Budżet reklamowy

A. Wpływ sytuacji marketingowej na metodę alokacji środków

- 1. Nowy czy stary produkt
- 2. Krzywa popytu na klasę produktów
- 3. Sytuacja konkurencyjna
- 4. Cele i strategia marketingowa
- 5. Uwagi dotyczące zysku i wzrostu
- 6. Relacje reklamy do sprzedaży i zysku
- 7. Doświadczenia empiryczne

B. Metoda alokacji

- 1. Procent od sprzedaży / zysku
- 2. Udział w rynku
- 3. Metoda celowa
- 4. Jednostka sprzedaży
- 5. Parytet konkurencyjny

VI. Testy i ocena

A. Przeprowadzone badania

- 1. Określenie strategii
- 2. Rozwój koncepcji

B. Pretesting / posttesting

- 1. Testowane elementy
 - a) Rynki
 - b) Motywacje
 - c) Przekazy
 - d) Media
 - e) Budżet
 - f) Rozkład czasowy
- 2. Metodologia
 - a) Testy terenowe
 - b) Eksperymenty w sprzedaży
 - c) Testy fizjologiczne
 - d) Wspomagane testy przypominające
 - e) Testy przypominające niewspomagane
 - f) Testy podejścia
 - g) Testy zapytań

- h) Testy sprzedaży
 - i) Inne
3. Koszty testowania

Aneks 15

Aktualna sytuacja medialna

Wydatki.

W Polsce można z grubsza oszacować poziom wydatków na tzw. media ATL (prasa, radio, telewizja, outdoor, internet, kino), nie ma żadnej możliwości oceny wydatków na reklamę BTL (broszury, katalogi, akcje promocyjne, sponsoring). Różne źródła podają, że wydatki na BTL są porównywalne z ATL, czyli łączny rynek promocyjny w Polsce to ok. 14 mld złotych rocznie. W ATL:

1. Wydatki na telewizję to ok. 3,8 mld. zł netto, bez VAT;
2. Prasa (gazety i czasopisma) to ok. 2,4 mld.;
3. Radio ok. 0,6 mld.;
4. Outdoor ok. 0,8 mld.;
5. Internet ok. 0,6 mld.;
6. Public Relations – ok. 0,35 mld.;

Obserwowane tendencje

1. Stabilna pozycja telewizji – ok. 55% wydatków medialnych, telewizja utrzymuje swoją pozycję poprzez uruchamianie nowych kanałów tematycznych. Telewizja publiczna utrzymuje udział na poziomie ok. 45% w całości tortu tv. Na polskim rynku liczy się trzech graczy: TVP, Polsat, TVN, inne telewizje są niszowe.
2. Rośnie powoli znaczenie kanałów tematycznych (duży sukces TVN24, Kuchnia TV, TVN Style), Polska jest absolutnym wyjątkiem w Europie z 3 platformami cyfrowymi (Cyfra+, Polsat Cyfrowy, „N”). Można powiedzieć, że TVN jest liderem kanałów tematycznych, POLSAT na rynku platform cyfrowych.
3. Trudniejsze staje się dotarcie do rynku młodych i zamożnych. Ci ograniczają korzystanie z telewizji na rzecz internetu i tzw. modelu abonenckiego (HBO nie emituje reklam);
4. W Warszawie trwają prace nad uruchomieniem TVN Warszawa – po praktycznym zlikwidowaniu TVP3 na rzecz TVP Info, TVN zaczyna walczyć o rynki lokalne. Prognozuje się, że następny będzie Śląsk.
5. Prasa – gazety
 1. Rynek jest stagnacyjny. Liczą się w Polsce (w kolejności czytelnictwa): Gazeta Wyborcza, Fakt, SuperExpress, Metro (dziennik bezpłatny – grupa Agory), Dziennik, Rzeczpospolita, Przegląd Sportowy, Gazeta Prawna;
 2. Na Mazowszu: Gazeta Wyborcza, Fakt, Metro, SuperExpress, Dziennik, Rzeczpospolita, Echo Miasta. Życie Warszawy jest w kryzysie, ma czytelnictwo na poziomie 3%;
 3. „Polska” (nowy projekt PolskaPresse, łączący 8 dzienników lokalnych), jest trudna do oceny, poziom sprzedaży wskazuje na porównywalność z Gazetą Wyborczą ale zaledwie na ½ powierzchni kraju.
 4. Widać wyraźnie następujące tendencje:
 1. Zanik codziennej prasy lokalnej (regionalnej), Warszawa i Śląsk może być wyjątkami ze względu na wielkość rynku,
 2. Prasa musi obudowywać się gadżetami – jest to pole rynkowe do współpracy

3. Koncerny medialne dokonują koncentracji działania, np. Axel Springer oddał prasę kobiecą do koncernu Bauer w zamian za Przegląd Sportowy, być może katowicki Sport zostanie przejęty przez Agorę.
6. Prasa – czasopisma
 1. Rynek ogólnopolski jest wzrostowy, pojawiają się nowe projekty
 2. Utrzymuje się „gadżetomania”, czasopismo bez dodatków właściwie nie istnieje
 3. Rynek tygodników opinii (Polityka, Wprost, Newsweek) jest stabilny, nowe projekty w obliczu zapaści Przeglądu i stagnacji Przekroju są wątpliwe
 4. Rynek czasopism jest coraz bardziej specjalistyczny i poszatkowany, ok. 70% tego rynku to media ściśle specjalistyczne
7. Internet
 1. Rynek jest silnie rosnący, liczy się google i czołowe portale (Onet, WP, Interia)
 2. Każdy gracz „obudowuje” swój portal usługami dodatkowymi (wirtualna telefonia, serwisy społecznościowe, plotkarskie, e-sklepy, itp.)
 3. Wydatki reklamowe w internecie bardzo szybko rosną, żeby dotrzeć do młodych ludzi „trzeba tam być”,
 4. To rynek o silnej zmienności technicznej
8. Radio
 1. Rynek jest stagnacyjny, wydatki na reklamę radiową utrzymują się na poziomie 600 mln złotych;
 2. Rynek jest właściwie skonsolidowany, liczy się kilku dużych graczy (Radio publiczne, ZET, RMF, Grupa Agory, grupa ZPR), ostatnie małe niezależne radia powoli znikają;
 3. Ostatnie badania pokazują coraz mniejszą skuteczność reklamy radiowej;
9. Outdoor
 1. Rynek jest bardzo rosnący, outdoor jest ostatnim medium masowym
 2. Występuje silna tendencja do zmian technicznych (reklamy podświetlane, winylowe, ruchome)
 3. Występuje silna tendencja do powiększania tablic (ze standardu 12m.kw., do 18 m.kw. – najczęściej 6x3m)
 4. Rynek jest opanowany przez 3 dużych graczy: Stroer, AMS (należący do Agory) oraz Clear City Channel.
10. Kino – dwaj duzi brokerzy reklamy kinowej, rynek na poziomie 200 mln, rocznie, raczej dotarcie do młodych ludzi
11. Rynek Public Relations jest rozproszony, działa wiele dobrych firm

Podsumowanie i wnioski

1. Polski rynek medialny we wszystkich aspektach jest oligopolem, na każdym wyspecjalizowanym rynku działa 2-4 dużych graczy z którymi współpraca jest niezbędna;
2. Planowanie i zakup mediów ogólnopolskich wymaga współpracy z wyspecjalizowanym domem mediowym. Cała procedura wymaga dostępu do niezwykle drogich badań i narzędzi planistycznych (przykładowo, sam dostęp do badań telewizyjnych [telemetrii] to wydatek roczny rzędu kilkudziesięciu

- tysiący dolarów, nie licząc niezbędnych narzędzi informatycznych);
3. Nie da się przeprowadzić żadnej kampanii reklamowej typu wizerunkowego opartej na jednym medium.
 4. Standardowa kombinacja medialna w Polsce to
 1. Polsat lub TVP jako podstawa oraz dodatkowo TVN, 3-5% budżetu telewizyjnego do kanałów niszowych
 2. Radio – RMF lub ZET, w niektórych przypadkach radio publiczne
 3. Gazeta Wyborcza + inne tytuły (w przypadku niektórych produktów ważne są tabloidy tj. Fakt lub SuperExpress)
 4. Internet 50/50 – reklama wyszukiwarkowa w google oraz główne portale z reklamą graficzną, absolutnie niezbędny w reklamie turystycznej oraz informacji inwestorskiej. Ważne, jeśli nie kluczowe narzędzie Public Relations
 5. Outdoor – jeden z 3 partnerów
 6. Kino – możliwe jako nośnik treści turystycznych
 7. Prasa specjalistyczna (magazyny) – reklama dopasowana do tematyki pisma, np. turystyczna w Podróżach, Voyager, National Geographic Traveller, inwestycje w pismach biznesowych (ogólnie liczą się dwa – Forbes oraz Manager Magazin)

Budżety

1. Istnieją 3 grupy wydatków promocyjnych:
 1. Administracja (płace, koszty biurowe, itp) – są to koszty wewnętrzne urzędu
 2. Produkcja (druk, tworzenie reklam telewizyjnych i radiowych, oprawa eventów, itp)
 3. Media (koszty emisji)
2. Koszty promocji terytorialnej w Polsce – są to wyłącznie szacunki i należy je traktować jako wskaźnik rzędu wielkości wydatków:
 - 1 Dostępne dane wskazują, że w 2007 roku 280 polskich miast wydało na promocję ok 118 milionów złotych;
 - 2 Podaje się, że budżety promocyjne dużych miast w Polsce wynoszą co najmniej kilka milionów złotych rocznie (najczęściej 4-7 mln); pewne dane wskazują, że są to liczby zaniżone (np. część wydatków jest księgowana jako „biurowe” – wizytówki, papiery firmowe, itp)
 - 3 Pojedyncze kampanie reklamowe miejskie to wydatki od 1 miliona złotych
 - 4 Kampania wewnętrzna woj. śląskiego skierowana do mieszkańców ma kosztować ok. 1 mln złotych;

Wnioski dla Mazowsza

- 1 Media regionalne w Warszawie są najdroższe w Polsce
- 2 Zasada Share of Voice (udział w głosie) – czyli porównanie do innych marek terytorialnych w Polsce – wskazuje, że wydatki na poziomie co najmniej kilku milionów złotych rocznie są niezbędne
- 3 Zarezerwowany w budżecie województwa 1 milion złotych to w obecnych realiach może wystarczyć na przeprowadzenie konkursu i wstępne wdrożenie nowego SIW oraz na ograniczone działania Public Relations

- 4 Każda pojedyncza kampania reklamowa to wydatek rzędu kilku mln złotych, zespół sugeruje przyjąć zasadę, że promocja to % od budżetu województwa. Ten procent to minimum 1 – czyli przy budżecie 1,2 mld złotych, na promocję powinno być zarezerwowane 12 mln.

Aneks 16 Harmonogram działań promocyjnych 2007-2012

Czas	Cel	Zasięg, rodzaj działań	Grupy docelowe*	Typ komunikacji	Ogólny opis rekomendowanych działań	Budżet**
Wiosna 2008	Relaunch marki Mazowsze	Kampania „warszawska”	Mieszkańcy Warszawy i regionu, liderzy opinii (media)	ATL, BTL, PR, zarządzanie marką	Przywracanie i polepszanie wizerunku Mazowsza jako atrakcyjnej oferty rynkowej zaczynamy od akcji wewnętrznej (rekomendacja kreatywna „Gdyby nie było Mazowsza” została złożona). Planowana aktywność komunikacyjna (bilboardy) musi być wsparta działaniami kierowanymi do liderów opinii – celem jest na pokazanie czym Mazowsze jest i ma silny aspekt informacyjny. Środki komunikacji za wyjątkiem bilboardów są stosunkowo tanie, wyspecjalizowane i oparte na obecności tam gdzie grupy docelowe (targetowane) Sugerujemy medialną prasę specjalistyczną, konferencje prasowe lub road-show, reklamę w internecie.	Ok. 200 tys. zł (ten budżet obejmuje dotarcie do liderów opinii – działania PR, bez bilboardów, wynajem bilboardów (300 sztuk na 1 miesiąc – ok. 400 tys. zł
Wiosna 2008	Stworzenie SIW marki Mazowsze Uporządkowanie funkcjonalności i struktury stron www	Działanie wewnętrzne (zamknięty konkurs)	Po wykonaniu – liderzy opinii	Zapytanie ze strony UM, oferta wykonawcza, event marketing	Po wykonaniu i zaakceptowaniu systemu powinny być przeprowadzone działania PR związane z jego przyjęciem i wdrożeniem. Z wdrożeniem systemu powinno wiązać się uporządkowanie aktywności internetowej Urzędu i struktur podległych (grafika, funkcjonalności)	Sam system – według stawek czołowych agencji brandingowych – co najmniej 200 tys. zł
Jesień 2008 – koniec 2009	Budowa wizerunku marki jako atrakcyjnej oraz penetracja rynku w sensie informacyjnym. Kształtowanie wizerunku regionu jako atrakcyjnego miejsca pod inwestycje	Kampania skierowana na liderów opinii, działania ogólnopolskie, rynki G2G i G2B, także start akcji nakierowanej na rynki zagraniczne	Biznes, media, liderzy opinii, otoczenie biznesu	ATL, BTL, PR, event marketing, działania brandingowe	Próba zmiany zachowań inwestorskich z „przelewania” z Warszawy na samodzielne pozyskiwanie zasobów przez region. Podkreślanie zalet inwestowania w regionie, odwoływanie się do przekazów typu „testimonial” (świadcstwo zadowolonego inwestora). Silne działania brandingowe zmierzające do możliwie szerokiego wdrożenia nowej identyfikacji wizualnej Obowiązkowo pylony na drogach wjazdowych do województwa. Media: Prasa biznesowa, biznesowe portale i wortalne internetowe, tygodniki opinii, targetowana reklama zewnętrzna (dobre hotele, lotniska w tym Okęcie), tygodniki opinii, telewizje informacyjne lub biznesowe). Rynki zagraniczne – BTL tj. targi, konferencje, internet . Wszędzie działania PR	Szacowany budżet w granicach około 10 mln. złotych za okres półtora roku (jesień 2008 i cały rok 2009) w podziale: 10% wdrażanie marki, 70% rynek krajowy, 20% rynki zagraniczne
Rok 2010	Działania przejściowe	Kampania regionalna, ogólnopolska oraz kampania zagraniczna G2B	Biznes krajowy i zagraniczny, liderzy opinii	ATL, BTL, PR, event marketing, sponsoring	Kontynuacja działań z lat 2008/2009 ze zmianą tonu promocji na prospdadażową. Układ i typ mediów – jak wyżej, ze wzmocnionymi działaniami PR (mediarelations) oraz częściowym przesunięciem środków na działania typu „co-op” tj. współfinansowanie promocji ofert bezpośrednich. Zespół zakłada, że marka będzie na tyle wypromowana, że częściowe wsparcie finansowe będzie atrakcyjnym bodźcem. W sensie medialnym – szersza akcja w mediach lokalnych (akcja obronna przed ewentualną ucieczką)	Budżet w granicach 8 mln. złotych, w podziale: 15% branding, 15% akcja obronna (wewnętrzna) 35% promocja krajowa, 35% promocja zagraniczna

GRUDZIEŃ 2007

Rok 2010	Rok Chopinowski	Na razie nieznan, zależny od podmiotów zewnętrznych	Cały świat – promocja Polski jako takiej	Prawdopodobnie – głównie zarządzanie wydarzeniami	Rok Chopinowski posłużyć może promowaniu regionu jako takiego, budowie wizerunku wśród konsumentów końcowych – mieszkańców regionu, Polski i turystów zagranicznych jako atrakcyjnego i ciekawego miejsca do życia oraz interesującej destynacji turystycznej. Uwaga! Wydatki na promocję związaną z Rokiem Chopinowskim pojawią się na pewno już w roku 2009.	Jeszcze nie sprecyzowany, zespół sugeruje jedynie jego wydzielenie oraz osobne zarządzanie, jednak co najmniej kilka mln zł
Rok 2010	Zamknięcie wdrożenia SIW	Pełne wdrożenie nowego SIW	Wszyscy odbiorcy	Outdoor, POS, druki	Zakładamy, że najpóźniej w momencie rozpoczęcia działań związanych z Rokiem Chopinowskim wszystkie elementy nowego SIW będą wdrożone	ok. 1 mln zł (malowanie, zmiana oznakowania)
Lata 2011 – 2012	Silne działania prosprzedażowe, zachęcanie do lokowania inwestycji na Mazowszu	Kampania regionalna, ogólnopolska oraz kampania zagraniczna G2B	Biznes krajowy i zagraniczny, liderzy opinii, także klienci końcowi (mieszkańcy)	ATL, BTL, PR, event marketing, sponsoring	Uruchomienie działań podmiotowych skierowanych do mniej aktywnych biznesowo grup (młodzież, kobiety, osoby po 50-tym roku życia). Oprócz działań standardowych – konieczny ambasador (ambasadorzy) marki, stałe formy współpracy z organizacjami biznesowymi. Po roku 2010 Zarząd i Sejmik województwa powinien podjąć prace nad wykreowaniem stałego, dużego wydarzenia biznesowego (wzorem mogą być przykładowo przedwojenne „Targi Wschodnie” we Lwowie). Powinny być widoczne pierwsze efekty infrastrukturalnego finansowania unijnego.	Roczny budżet w granicach 9 mln zł, podział budżetu 15% region, 40% Polska, 40% zagranica, 5% branding
Rok 2012	Rok EURO	Na razie nieznan, zależny częściowo od podmiotów zewnętrznych	Cały świat na miejscu	Prawdopodobnie – ATL i sponsoring	Mecze EURO w całej Polsce i na Ukrainie posłużyć mogą promowaniu regionu jako takiego, budowie wizerunku wśród konsumentów końcowych – mieszkańców regionu, Polski i turystów zagranicznych jako atrakcyjnego i ciekawego miejsca do życia oraz interesującej destynacji turystycznej. Można też liczyć na ograniczone efekty inwestycyjne – część kibiców działa w biznesie	Jeszcze nie sprecyzowany, zespół sugeruje jedynie jego wydzielenie i osobne zarządzanie, co najmniej kilka mln zł
Po roku 2012, do roku 2020	Cele kierunkowe: 1. Umacnianie wizerunku jako miejsca atrakcyjnego do życia 2. Umacnianie wizerunku regionu jako regionu atrakcyjnego gospodarczo i miejsca w którym warto inwestować	Działania: wewnętrzne (regionalne), ogólnopolskie i zagraniczne	Mieszkańcy, inwestorzy krajowi i zagraniczni, media, liderzy opinii	ATL, BTL, sponsoring, event management	Kontynuacja i modyfikacja działań z lat poprzednich. Około 2014/2015 pierwsza edycja wielkiej imprezy międzynarodowej (konferencji lub targów). Działania PR powiązane z nowym finansowaniem unijnym na lata 2014-2020. Prawdopodobnie pojawi się kolejna grupa docelowa – dzieci imigrantów i w ogóle przebywający na stałe w Polsce imigranci. Rok 2013 będzie rokiem przejściowym pod względem medialnym (cyfryzacja). Zespół zakłada około 2013 pierwszą ewaluację brandingu Mazowsza i ewentualne wprowadzenia zmian i modyfikacji (lifting)	Jeszcze nie sprecyzowany, jakiegokolwiek estymacje ze względu na ciągłe zmiany rynkowe i technologiczne są – zdaniem zespołu – obciążone zbyt dużym ryzykiem

* Grupy docelowe – w niniejszej tabeli są ujęte ogólnie, szersza analiza w innych miejscach strategii

** Budżet jest oparty na cennikach i kalkulacjach sporządzanych jesienią 2007, nie obejmuje ewentualnych rabatów w mediach z jednej oraz ewentualnych podwyżek z drugiej strony. Założyć należy średni wzrost cen w mediach i wykonawstwie reklamowym na poziomie 10% rocznie. Ceny, zgodnie z obyczajem reklamowym, podane netto, bez VAT.

Termin Administracja (Government – G), zgodnie z konwencją całej strategii oznacza administrację rządową i samorządową

W przypadku Roku Chopinowskiego i Euro2012 niezbędne jest jak najszybsze powołanie w Urzędzie Marszałkowskim specjalnego zespołu zadaniowego od obsługi promocyjnej i PR tych wydarzeń. Może

to być jeden zespół, który płynnie, po roku Chopinowskim, przejdzie do obsługi Euro a następnie do kolejnego eventu (wydarzenia). Zespół tworzący strategię zaznacza, że zakup atrakcyjnych miejsc pod reklamę przy okazji Euro (np. bandy, bilety, outdoor w okolicach stadionów, powierzchnia reklamowa w wydawnictwach okolicznościowych, reklama na lotniskach, parkingach, w pociągach) będzie się odbywała w warunkach silnej konkurencji z markami komercyjnymi i innymi markami terytorialnymi. Decyzje więc będą musiały być podejmowane szybko i na zasadzie zarządzania projektem a nie według normalnych procedur. Standardowe procedury (uzgodnienia międzywydziałowe, zarząd, Sejmik,) prawdopodobnie oznaczają – ze względu na swoje tempo – klęskę marketingową.

Stałe roczne wydatki brandingowe na poziomie 5%-7% są niezbędne dla prawidłowego zarządzania marką Mazowsze (wymiany i remonty elementów identyfikacji, druki, akcydensy, poprawa funkcjonalności stron www, itp.).

Biorąc pod uwagę benchmarking (wydatki innych miast i regionów) budżet na promocję co najmniej 7 mln złotych rocznie wydaje się na poziomie minimum.

