



PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego
w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013
oraz z budżetu Samorządu Województwa Podlaskiego

Założenia wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego

Katowice, luty 2009

WYG International
Departament PR & Marketing Consulting
.....
part of the **WYG** group



Dokument niniejszy pt. „**Założenia wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego**” został przygotowany przez wyspecjalizowane zespoły tematyczne oraz współpracujące firmy zewnętrzne (Białostocka Fundacja Kształcenia Kadr, Pentor Research International) i połączony w całość przez zespół redakcyjny wyłoniony spośród pracowników i współpracowników WYG International. Wszystkie prace przebiegały z najwyższą możliwą dokładnością i starannością. W pracy nad dokumentem wykorzystane zostały różne metody analityczne i twórcze: analizy jakościowe i ilościowe, badania dokumentów, analizy medialne, konsultacje społeczne, konsultacje z ekspertami, burza mózgów, wnioskowanie indukcyjne, badania nad praktykami promocyjnymi innych podmiotów terytorialnych.

Zespół pracujący nad dokumentem

Dokument pt. „**Założenia wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego**” (dla uproszczenia i celów redakcyjnych dalej używane będzie określenie „Plan Promocji”), bezpośrednio przygotował zespół w składzie:

1. Piotr Dzik – lider zespołu, dyrektor ds. strategii i kreacji w WYG International, odpowiedzialny za całość prac;
2. Dr Anna Augustyn – członek zespołu, specjalistka ds. marketingu terytorialnego;
3. Dr Katarzyna Gawrych-Olender – członek zespołu, specjalistka ds. systemów identyfikacji wizualnej;
4. Dr Dawid Korzekwa, członek zespołu, prezes zarządu Stowarzyszenia Twórców Grafiki Użytkowej, specjalista ds. projektowania graficznego;
5. Marta Juchnicka – członek zespołu, ekspert w BFKK, analityk potencjału Województwa Podlaskiego;
6. Michał Muzyczuk – członek zespołu, analityk i planista medialny.

Prace nadzorował Jacek Siatkowski – dyrektor Departamentu PR & Marketing Consulting w WYG International Sp. z o.o.

Harmonogram prac nad Planem Promocji

Prace przebiegały zgodnie z ustalonym przez strony harmonogramem:

1. Analiza dokumentów i przeszłych działań promocyjnych oraz konsultacje społeczne: XI-XII 2008 r.;
2. Badania terenowe I-II 2009 r. (ostateczne wersje wszystkich raportów zostały przekazane 19 lutego 2009 r.);
3. Prace redakcyjne nad całością dokumentu – do 26 luty 2009 r.;
4. Poprawki i zmiany wersji roboczej, wersja ostateczna (uzgodnione z Zamawiającym) do **11 marca 2009 r.** – do prezentacji Zarządowi Województwa;
5. Prezentacje zewnętrzne ostatecznego dokumentu – marzec 2009 r.

WYG International, zgodnie z dobrymi praktykami marketingowymi, nie uznaje swej pracy za zakończoną i deklaruje współpracę w procesie upublicznienia Planu Promocji.

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE DOKUMENTU

CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE – str. 8

- 1.1 Cel Planu Promocji – str. 8
- 1.2 Zasady pracy nad Planem Promocji – str. 8
- 1.3 Struktura Planu Promocji – str. 9
- 1.4 Ujęcie teoretyczne istoty marketingu terytorialnego – str. 9

CZĘŚĆ II. ANALIZA MARKETINGOWA – str. 27

- 2.1 Analiza dokumentów, opracowań, publikacji i programów związanych z województwem i krajem – str. 27
- 2.2 Analiza wyników badań – str. 29
- 2.3 Analiza SWOT – str. 30
- 2.4 Kierunki i zadania promocyjne – str. 33

CZĘŚĆ III. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE MARKI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO – str. 35

- 3.1 Istota marki – str. 35
- 3.2 Wizerunek marki Województwa Podlaskiego – str. 36
- 3.3 Tożsamość marki Województwa Podlaskiego – str. 45

CZĘŚĆ IV. OKREŚLENIE DZIAŁAŃ WDROŻENIOWYCH I KONTROLNYCH PLANU PROMOCJI – str. 54

- 4.1 Analiza dotychczasowych działań promocyjnych prowadzonych przez UMWP – str. 54
- 4.2 Grupy docelowe działań promocyjnych – str. 55
- 4.3 Strategiczne priorytety promocji Województwa Podlaskiego – str. 55
- 4.4 Budżet promocji – str. 85
- 4.5 Monitoring, kontrola i wskaźniki efektywności – str. 87
- 4.6 Mierniki liczbowe sukcesu – str. 91

CZĘŚĆ V. HARMONOGRAMY REALIZACYJNE – str. 93

Kampania wewnętrzna

- Załącznik nr 1 – Spis imprez
- Załącznik nr 2 – Rekomendowane imprezy
- Załącznik nr 3 – Kosztorys
- Załącznik nr 4 – Promocja imprez własnych

Kampania turystyczna na terenie Polski

- Załącznik nr 1 – Spis targów wraz z rekomendacją
- Załącznik nr 2 – Kosztorys
- Załącznik nr 3 – Harmonogram kampanii

Kampania turystyczna w Warszawie

Załącznik nr 1 – Harmonogram

Załącznik nr 2 – Roczny koszt kampanii

Kampania gospodarcza

Załącznik nr 1 – Targi przemysłowe i rolne

Załącznik nr 2 – Harmonogram na lata 2011-2012

Załącznik nr 3 – Koszt roczny

Kampania zagraniczna

Załącznik nr 1 – Spis targów turystycznych

Załącznik nr 2 – Orientacyjny harmonogram kampanii

CZĘŚĆ VI. POZOSTAŁE ZAŁĄCZNIKI

Załącznik 1 – Mapa rejonów turystycznych Województwa Podlaskiego

Załącznik 2 – Muzeum Kresów – artykuł Ryszarda Legutko 13-14 grudnia 2008 r.

Załącznik 3 – Wzorcową zawartość Systemu Identyfikacji Wizualnej

Załącznik 4 – Opinie eksperckie nt. obecnego logo Województwa Podlaskiego

Załącznik 5 – Wzorcowe ankiety SERVQUAL (stan realny/stan pożądaný)

Załącznik 6 – Mierniki pozycji rynkowej targów

Załącznik 7 – Rekomendacje dotyczące modyfikacji struktury organizacyjnej UMWP

STRESZCZENIE DOKUMENTU

„Założenia wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego”

I. Ocena aktualnej sytuacji

1. Przeprowadzone – obszerne badania oraz analiza dokumentów wskazują, że Województwo Podlaskie w sensie wizerunkowym **nie istnieje jako zwarta, jednolita i jednolicie postrzegana całość (widzi się: Podlasie, Suwalszczyznę, Ziemię Łomżyńską)**;
2. Powyższe jest problemem wewnętrznym, z zewnątrz całe województwo widzi się jako „Podlasie”;
3. W sensie świadomości istnienia można powiedzieć, że Województwo Podlaskie **nie jest marką**, marka bowiem niesie jakiś jeden, stosunkowo zrozumiały przekaz – obecnie skojarzenia z regionem są wąskie, poza nim często mylone i stereotypowe;
4. Największym wyzwaniem i problemem Województwa Podlaskiego jest jego jednostronny obraz – który można zsyntetyzować jako **„Zielona, uboga ściana wschodnia”**;
5. Województwo Podlaskie nie prowadziło do tej pory spójnej polityki wizerunkowej;
6. Obecna identyfikacja wizualna Województwa Podlaskiego (logotyp) sprawia tyle kłopotów, że należy ją odrzucić. Jest:
 - nieznaną poza Województwem Podlaskim;
 - często myloną z logiem Białegostoku;
 - brzydka;
 - niespójna (wiele różnych identyfikacji graficznych);
 - uznana za nie operacyjną (trudności w reprodukcji).

II. Kluczowe wyzwania strategiczne

1. Nadanie regionowi własnej twarzy, jasnego, wyraźnego wizerunku **wizualnego – skojarzenia powinny być budowane na jasnej podstawie**;
2. W sensie realnym należy dokonać przesunięcia pozycjonowania Województwa Podlaskiego z „przyrody” na „Więcej niż przyroda”;
3. Region musi wizerunkowo, przynajmniej częściowo „odkleić się” od „Wschodu”. Zamiast jego, częścią powinien stać się „bramą na Wschód”, także „strażnikiem Kresów / strażnikiem pamięci o Kresach”;
4. Należy **pośrednio** wykreować region jako markę – produkty mają prowadzić do wizerunku a nie odwrotnie.

III. Proponowane rozwiązania strategiczne

1. Kluczowym pomysłem jest kreowanie „dziania się”, pokazywanie poprzez imprezy i produkty, że Województwo Podlaskie to „więcej niż myślisz”;
2. Województwo Podlaskie powinno stać się „marką-parasolem” w sensie wizualnym. Wiele ofert, ale w jednolitej stylistyce. Oznacza, to, że działaniem absolutnie niezbędnym jest wykreowanie od początku Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW). SIW powinien zawierać wszystkie stałe identyfikacyjne, w tym hasło/hasła promocyjne;

3. **Proponowane hasło przewodnie będące esencją marki to – „Bogata różnorodność” (*Rich diversity*);**
4. Wykreowanie w sensie merytorycznym i graficznym nowego wizerunku zespół tworzący strategię uznał za warunek *sine qua non* sukcesu – obecnie wizerunek jest ważniejszy od reklamy;
5. Nowy wizerunek marki powinien następnie zostać przełożony na działania komunikacyjne;

IV. Strategia komunikacyjna – turystyczna

1. Meritum – Województwo Podlaskie powinno być promowane jako najlepsze w Polsce miejsce do turystyki aktywnej, na przedłużone wypady i weekendy, Suwalszczyzna jako miejsce wczasowe;
2. Forma – ważne, aby informacje o ofercie turystycznej były początkowo mocno celowane (*targetowane*), żeby nie przeciążyć stosunkowo ubogiej bazy noclegowej;
3. Należy przejść także do promowania naturalnych produktów regionu (rolnictwo) w celu pobudzenia turystyki zakupowej;
4. Kierunkowe – harmonogramy, narzędzia i budżet znajdują się w zasadniczej części strategii, zespół podkreśla jedynie konieczność długofalowego planowania i ewaluacji działań;
5. Budżety – Wykonawca sugeruje budżety rzędu, co najmniej 1% wydatków z budżetu UMWP tj. w granicach co najmniej 3 mln zł rocznie. Umieszczone w części budżetowej kwoty są nieco wyższe, niemniej są one oparte na kosztach cennikowych, więc zawyżonych (zawsze można wynegocjować rabaty);
6. Zespół zaznacza, że działania promocyjne – raz rozpoczęte – powinny być regularnie prowadzone.

V. Zarządzanie strategią

1. Zespół opowiada się za powołaniem w Urzędzie Marszałkowskim specjalnej struktury, której zadaniem będzie zarządzanie wdrożeniem a następnie operacyjne zarządzanie marką;
2. W strukturze tej powinny też znaleźć się komórki odpowiedzialne projektowo za prowadzenie zadań specjalnych – uważamy, że takim regularnym zadaniem specjalnym są 3 wielkie imprezy własne (Urodziny Województwa, Dożynki, Podlaska Marka Roku) i jedna impreza wspierana (Dni Białegostoku);
3. W razie akceptacji propozycji Wykonawcy – 1-2 osobowy zespół analityczny zajmujący się przygotowywaniem Muzeum Kresów;
4. Plan zawiera konkretne propozycje na lata 2010-2011 zawierające dokładne wytyczne wykonawcze, budżety i mierniki oceny;
5. Realizacja planów rocznych – w razie konieczności – powinna być powierzana wyspecjalizowanym strukturom wykonawczym (domom mediowym, firmom marketingu internetowego, drukarniom, etc.).

VI. Rekomendacje dodatkowe

1. Zespół opowiedział się, za utrzymaniem żubra jako symbolu Województwa Podlaskiego, jednakże, między innymi z przyczyn formalno-prawnych, **narysowaniem (wykonaniem)** go całkowicie od nowa, a nie modyfikacją;

2. Zespół opowiedział się za rezygnacją z logotypów specjalistycznych (bocian, łódź). Są one słabo kojarzone i prowokują dodatkowe wątpliwości, nie służąc jasnej identyfikacji regionu;
3. Zespół, ze względu na wielkość regionu i bogactwo oferty, chciałby poddać pod dyskusję propozycję, by:
 - Stałą (stałymi) identyfikacyjnymi było: logo, kolorystyka, fonty, nazwa „Województwo Podlaskie”;
 - Hasła promocyjne (różne) dostosowywane do poszczególnych produktów terytorialnych i ofert. Propozycje w części zasadniczej dokumentu.

CZĘŚĆ I. WPROWADZENIE

1.1 Cel Planu Promocji

Celem dokumentu jest przedstawienie założeń wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego na lata 2010-2014.

Autorzy dokumentu, mają nadzieję, że stanowiąc on będzie wsparcie dla realizacji priorytetów zapisanych w strategii rozwoju Województwa Podlaskiego, przyczyniając się tym samym do intensyfikacji jego rozwoju.

Realizacja niniejszego Planu promocji wyznaczy kierunek strategicznego i długofalowego procesu budowania silnej marki Województwa Podlaskiego, posłuży jako instrument kreowania jego pozytywnego wizerunku, opartego o rzeczywiste atuty regionu i wyróżniające go cechy oraz silnej tożsamości regionalnej.

Niniejszy Plan promocji jest nadrzędnym dokumentem dla wszystkich programów, mających wpływ na promocję i wizerunek Województwa Podlaskiego.

1.2 Zasady pracy nad Planem promocji

Zespół WYG International pracę nad niniejszym dokumentem oparł o następujące zasady:

Zasada poufności

Ponieważ Plan promocji jest dokumentem, który ma zapewnić Województwu Podlaskiemu przewagę konkurencyjną, prace na etapie analitycznym i twórczym prowadzono z zachowaniem dyskrecji, a dokument w całości najpierw przekazano Zamawiającemu. Zgodnie z postanowieniami umowy Wykonawca podda pod otwartą dyskusję gotowy dokument.

Zespół zaleca, by **nie upubliczniać** następujących załączników do Planu promocji:

1. szczegółowego harmonogramu, ponieważ zawiera on szczegółowe wytyczne dotyczące sposobu wdrażania i realizacji Planu promocji,
2. szczegółowych media planów, ponieważ zawierają one cenną informację operacyjną dotyczącą cen i warunków emisji w mediach. Wiedza taka nie jest dostępna za darmo,
3. szczegółowych raportów z badań jakościowych i ilościowych – użyte w nich narzędzia mogą być naśladowane przez inne podmioty,
4. wewnętrznych zaleceń strukturalnych dotyczących samego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego.¹

¹ W dalszej części dokumentu używany będzie skrót UMWP.

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 były zapoznawane z założeniami i pomysłami do Planu Promocji, a ich opinie i rezultaty badań wpłynęły w poważnym stopniu na kształt dokumentu i zawarte w nim wnioski.

Zasada stałego kontaktu z Zamawiającym

Zespół *in corpore* i poszczególni eksperci oraz specjaliści przez cały czas pracowali w kontakcie z Urzędem Marszałkowskim. W tym miejscu zespół chciałby wyrazić podziękowanie panu Marszałkowi Jarosławowi Zygmuntowi Dworzańskiemu za czynne uczestnictwo w pracach nad dokumentem, a także całemu zespołowi partnerskiemu ze strony Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego (pp. M. Podbielski, A. Kulhawik, J. Gąsowski) za znakomite wsparcie organizacyjne i merytoryczne.

Przedstawiciele Zamawiającego 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.

1.3 Struktura Planu Promocji

Struktura niniejszego Planu Promocji składa się z sześciu zasadniczych części:

- 1. Wprowadzenie**
- 2. Analiza marketingowa**
- 3. Rekomendacje dotyczące marki Województwa Podlaskiego**
- 4. Określenie działań wdrożeniowych i kontrolnych Planu promocji**
- 5. Szczegółowe harmonogramy realizacyjne**
- 6. Pozostałe załączniki**

Zawartość niniejszego Planu promocji w pełni odpowiada dyspozycjom zapisanym przez Zamawiającego w SIWZ. Natomiast jego struktura zbudowana jest według marketingowych standardów, tj. wprowadzenie teoretyczne, diagnoza, analiza, rekomendacje praktyczne, informacje dodatkowe.

1.4 Ujęcie teoretyczne istoty marketingu terytorialnego

Transformacja ustrojowa, jaka dokonała się w Polsce na początku lat 90-tych oraz dynamiczny rozwój samorządności lokalnej, stworzyły nowe warunki funkcjonowania jednostek terytorialnych. Przekazanie w drodze demokratycznych wyborów władzy samorządom terytorialnym oraz pobudzenie do działań mechanizmów rynkowych wymusza konieczność stosowania nowoczesnych metod zarządzania na poziomie lokalnym

i regionalnym. Do tego rodzaju metod należą podejścia marketingowe, których skuteczność została zweryfikowana w praktyce funkcjonowania jednostek terytorialnych państw rozwiniętych.

Rozpoznanie potrzeb i umiejętne ich zaspokajanie to jedno z najważniejszych zadań marketingu. Klasyczna definicja marketingu sformułowana przez Ph. Kotlera brzmi: „Marketing jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu jednostki i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę z innymi jednostkami i grupami produktów posiadających wartość.”²

Można stwierdzić, że marketing jest najlepszą platformą planowania w instytucji publicznej, która może zaspokajać potrzeby obywateli i dostarczać im rzeczywistą wartość.³

Podejścia marketingowe w zastosowaniu do jednostek samorządu terytorialnego nazywane są marketingiem terytorialnym. Stosując ujęcie marketingowe w gospodarce jednostki terytorialnej zakłada się, że funkcjonuje ona w sposób zbliżony do prywatnej korporacji. O ile dla sektora prywatnego zysk finansowy jest pożądanym rezultatem działań marketingowych, o tyle dla sektora publicznego podstawową kwestią powinno być jak najlepsze zaspokojenie potrzeb bytowych, w tym wartości kulturowych społeczności lokalnych.

Należy podkreślić, iż współcześnie istniejąca konkurencja na rynku jednostek terytorialnych wprost wymusza na nich orientację marketingową. Nowocześnie funkcjonujące jednostki terytorialne żyją z rynków i dla rynków, o które toczy się permanentna konkurencja pomiędzy różnymi grupami interesów. Powstaje zatem zjawisko konkurencji w układach przestrzennych, gdzie podmiotami konkurującymi stają się gminy, miasta czy regiony. Konkuruje między sobą o pieniądze (dotacje, subwencje, środki pomocowe UE), inwestorów, turystów, kapitał ludzki itp., głównie dlatego, aby osiągnąć korzystną – konkurencyjną pozycję na rynku, co determinuje lepsze uwarunkowania dla rozwoju. Odebranie części siły nabywczej jest obecnie jednym z ważniejszych elementów strategii terytorialnych. Aby dany obszar był konkurencyjny, musi on sprostać rywalizacji o względy swoich „klientów” tj. mieszkańców, turystów, wczasowiczów, kuracjuszy, studentów, inwestorów zewnętrznych itp. Co więcej, musi wytwarzać i dostarczać im nadrzędnych, satysfakcjonujących wartości i to w sposób bardziej efektywny, niż konkurencja. Dlatego też marketingowe podejście do zarządzania jednostką administracji samorządowej powinno polegać na zrozumieniu zasady, że warunkiem egzystencji i rozwoju jest nie tylko koncentracja na własnych celach i ograniczeniach, kosztach, dochodach, ile na potrzebach odbiorców ofert jednostki terytorialnej, na identyfikowaniu i zaspokajaniu ich potrzeb w sposób bardziej efektywny, niż czyni to konkurencja terytorialna, czyli przewagą wartości.

Analizując definicje marketingu terytorialnego można zauważyć, że w większości przypadków nawiązują one do zacytowanej definicji klasycznego marketingu.

² Ph. Kotler, *Marketing, Analiza, Wdrażanie i Kontrola, Gebethner i Ska*, Warszawa 1994, s. 11.

³ Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2008, s. 10.

A. Szromnik definiuje marketing terytorialny jako „całościowy kształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień nabywców,”⁴ T. Markowski definiuje tę sferę marketingu jako „rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania miastem, (gminą) lub regionem przez władze samorządowe i jej partnerów w celu zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb użytkowników (klientów) wewnętrznych i zewnętrznych. Sens ekonomiczny marketingu miasta przejawia się we wzmocnieniu jego bazy ekonomicznej oraz większych dochodach ekonomicznych.”⁵

U podstaw tak rozumianego marketingu terytorialnego leży przekonanie, że oczekiwane zaspokojenie potrzeb oraz pragnień wewnętrznych i zewnętrznych grup odbiorców, przez oferowanie im właściwego, z punktu widzenia rachunku ekonomicznego, zestawu środków materialnych i niematerialnych, jest możliwe po uprzednim ich rozpoznananiu w perspektywie bieżącej oraz perspektywicznej, ale także ich pobudzaniu i kreowaniu.⁶ W marketingowym zarządzaniu jednostką osadniczą należy przyjąć następujące założenia:

1. każda jednostka osadnicza jest miejscem zamieszkania określonej społeczności, której potrzeby i pragnienia są główną wytyczną dla organów zarządzających jej zasobami,
2. zaspokojenie potrzeb i pragnień mieszkańców jednostki osadniczej jest w dużej mierze uzależnione od jej powiązań z innymi obszarami w formie przepływów dóbr i środków pieniężnych, technologii, siły roboczej oraz informacji,
3. potrzeby i pragnienia mieszkańców nieustannie ewoluują – zwłaszcza w dłuższej perspektywie czasu, dlatego też należy je nieustannie monitorować,
4. należy pamiętać o racjonalnym wykorzystaniu zasobów jednostki osadniczej w procesie zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb mieszkańców,
5. zaspokajanie potrzeb i pragnień jednostki osadniczej jako całości, nie może być sprzeczne z zaspokajaniem potrzeb indywidualnych mieszkańców lub ich mniejszych grup i odwrotnie,
6. jednostka samorządowa jak sama nazwa wskazuje, jest „samozarządzająca”, co oznacza, że organ kierowniczy działa z upoważnienia lokalnej społeczności, z niej się wywodzi i działa w jej imieniu, nie może więc występować konflikt interesów między władzą a mieszkańcami,
7. realizacja potrzeb i pragnień mieszkańców prowadzi do poprawy ich materialnych warunków życia, a także rozwoju duchowego.⁷

Chcąc być konkurencyjną, jednostka terytorialna musi umieć się czymś wyróżnić oraz poprzez strategicznie podejmowane działania marketingowe, a ściślej mówiąc promocyjne, dobrze „sprzedać” swoje atuty. Trzeba bowiem mieć na uwadze, że posiadanie atutów, na

⁴ A. Szromnik, *Marketing komunalny. Rynkowa koncepcja zarządzania gminą*, „Samorząd Terytorialny” 1996, nr 3.

⁵ T. Markowski, *Marketing Miasta*, w: T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2002, s. 108.

⁶ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, Komitet przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, T. CXVI, Warszawa 2006, s. 36.

⁷ Ibidem, s. 36.

przykład inwestycyjnych, to jeszcze nie wszystko. Należy je przede wszystkim wypromować, tzn. umiejętnie zakomunikować otoczeniu. O tych walorach inwestycyjnych lub innych musi wiedzieć jak najwięcej ludzi, w tym potencjalnych inwestorów, turystów i osób, które chciałyby zamieszkać na promowanym terenie.

Kreowanie pozytywnego wizerunku regionu za pomocą instrumentów i środków promocji wydaje się być tu kluczowe, bowiem prowadzi do budowania jego marki. Silna marka jest tym niematerialnym zasobem, który właśnie może być jednym z istotnych narzędzi tworzenia przewagi konkurencyjnej.

Marka nie jest produktem, ale zestawem skojarzeń, dzięki którym markowy produkt kupowany jest częściej i za większe pieniądze, niż produkty konkurencyjne. Ponadto kupujący wiedzą, dlaczego produkt danej marki spełni ich oczekiwania. Wartość marki w ich oczach informuje ich o tym. Cechy fizyczne i użytkowe produktu są tylko potwierdzeniem prawdziwości marki. Na przykład marka regionu powinna, poprzez zestaw skojarzeń z samym regionem, obiecywać korzyści swoim odbiorcom. Może to być na przykład życie w czystym i ekologicznym otoczeniu, co jest ważne dla mieszkańców. Korzyści płynące dla regionu z silnej, wyrazistej marki można opisać w sposób następujący:

- informuje, charakteryzuje i wyróżnia JST, wpływa na decyzje związane z lokowaniem inwestycji, miejscem zamieszkania, wypoczynku, nauki itp.,
- syntetyzuje obraz danego obszaru, rodzi w świadomości ogólny pozytywny lub negatywny obraz, który identyfikuje miejscowość, nawet gdy nie znamy szczegółów,
- utrwalony wizerunek pozwala na weryfikację pozytywną lub negatywną informacji, które otrzymujemy później,
- nastawia subiektywnie do regionu – mamy tu do czynienia ze zjawiskiem utrwalaania się w podświadomości lojalności konsumenckiej bardzo pożądanego stanu, w tym przypadku świadomości obywateli,
- wspiera procesy wyboru – np. inwestorów, studentów, uczniów, mieszkańców,
- jest źródłem patriotyzmów lokalnych, regionalnych i wyzwala inicjatywy społeczne,
- tworzy lokalny autorytet (w regionie lub nawet w kraju) oraz daje podstawy skutecznej działalności w zakresie *public relations*,
- może być wykorzystana w negocjacjach z władzami nadrzędnymi,
- pozytywny wizerunek jest istotnym elementem promocji regionu.⁸

W procesie kreowania wizerunku, marki niezwykle ważne jest wypracowywanie instrumentów komunikowania się z otoczeniem, zarówno z bliższym, jak i dalszym tak, aby poprzez swój wizerunek jednostka terytorialna mogła akcentować wyróżniające ją atuty i kompetencje. Są to specyficzne cechy jednostki terytorialnej tzw. USP (*ang. Unique Selling Proposition*), wyróżniające ją spośród innych, tworzące jej indywidualność i specyficzny charakter.

Marketing terytorialny należy traktować jako ogniwo procesu zarządzania sprzyjającego poznawaniu potrzeb mieszkańców regionu, ich zaspokajaniu ułatwiającemu sterowanie rozwojem regionalnym, z punktu widzenia procesów rynkowych.

⁸ Por. Z. Knecht, *Public relations w administracji publicznej*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 9-10.

A. Szromnik odnośnie marketingowego zarządzania jednostką osadniczą przyjmuje następujące założenia:⁹

- jednostka osadnicza o określonym kształcie przestrzenno-administracyjnym jest miejscem bytowania określonej społeczności, której potrzeby i pragnienia są główną wytyczną dla organów zarządzających jej zasobami,
- zaspokajanie potrzeb i pragnień mieszkańców jednostki osadniczej jest w dużej mierze uzależnione od jej powiązań z innymi obszarami w formie przepływów dóbr i środków pieniężnych, technologii, siły roboczej oraz informacji,
- potrzeby i pragnienia mieszkańców zmieniają się – zwłaszcza w długim horyzoncie czasu – dlatego też powinny być systematycznie monitorowane przez specjalistyczne badania marketingowe,
- proces zaspokajania bieżących i przyszłych potrzeb oraz pragnień mieszkańców wymaga racjonalnego gospodarowania posiadanymi przed daną jednostką osadniczą zasobami materialnymi i niematerialnymi, rzeczowymi i finansowymi, ruchomymi i nieruchomymi, trwałymi i obrotowymi, własnymi i obcymi,
- zaspokajanie potrzeb i pragnień jednostki osadniczej jako całości nie może być sprzeczne z zaspokajaniem potrzeb indywidualnych mieszkańców lub ich mniejszych grup, ale i przeciwnie – zaspokajanie potrzeb „mniejszości” nie może być sprzeczne z dążeniem do ich zaspokajania przez całą społeczność,
- jednostka osadnicza jest „samorządową” czyli „samozarządzającą”, oznacza to, że organ kierowniczy działa z upoważnienia mieszkańców, wywodzi się spośród mieszkańców i działa w ich imieniu i w ich interesie, nie może więc występować konflikt interesów między władzą a mieszkańcami,
- zaspokajanie potrzeb oraz pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia, a także rozwoju duchowego, jednocześnie zadowolenia i rozwoju osób fizycznych, odpowiada to popularnemu stwierdzeniu „bogaci mieszkańcy to bogata gmina czy region” oraz „bogate gminy czy region to także bogaci mieszkańcy”.

Analizując marketing terytorialny w kontekście „czynnika rozwoju regionalnego” najlepiej zrobić to za pomocą określenia celów, jakie mogą być dzięki niemu osiągnięte. Zanim jednak określone zostaną cele, należy sprecyzować grupy odbiorców, do których działania te są kierowane, bowiem grupy te owe cele determinują. Działania marketingu terytorialnego podejmowane przez administrację samorządową kierowane powinny być do dwóch głównych grup odbiorców, tj:

1. publiczności wewnętrznej, czyli mieszkańców, przedsiębiorstw działających na obszarze jednostki terytorialnej, instytucji lokalnych, pracowników, organizacji pozarządowych, działaczy samorządu terytorialnego,
2. publiczności zewnętrznej, czyli inwestorów, turystów, podmiotów rynku finansowego, przedsiębiorców globalnych, studentów i absolwentów uczelni spoza danej jednostki terytorialnej.

⁹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, op.cit., 36.

Terminem marketingu wewnętrznego, czyli działań marketingowych skierowanych do publiczności wewnętrznej, można określić te czynności, operacje i przedsięwzięcia, które stymulują pożądane zachowania mieszkańców i innych grup zlokalizowanych w danej jednostce przestrzennej. Cele, jakie mogą zostać osiągnięte poprzez te działania to:¹⁰

- poznanie aktualnych potrzeb i pragnień mieszkańców w zakresie usług komunalnych dostarczanych przez instytucje lokalne,
- zapewnienie sprzyjających warunków korzystania z usług publicznych przez mieszkańców oraz lokalne organizacje i ich grupy,
- przewidywanie zmian preferencji oraz zachowań podmiotów lokalnych dotyczących korzystania z dóbr i usług publicznych,
- podnoszenie wartości oferty komunalnej kierowanej do społeczności lokalnej,
- poprawa jakości usług administracji lokalnej,
- rozpoznanie stopnia przywiązania mieszkańców i przedsiębiorców lokalnych do danej jednostki osadniczej,
- uruchomienie efektywnych i skutecznych kanałów komunikowania się władz ze środowiskiem lokalnym,
- określenie stopnia społecznej akceptacji kierunków polityki społeczno – gospodarczej – organów samorządowych,
- poznanie determinant rozwoju indywidualnej przedsiębiorczości na terenie danej jednostki osadniczej,
- podnoszenie poziomu zadowolenia jednostek i grup społecznych z warunków bytu, pracy, wypoczynku i rozwoju istniejących na terenie danej jednostki terytorialnej.

Rozpatrując natomiast działania marketingowe skierowane do publiczności zewnętrznej, czyli marketing zewnętrzny, to ich istotą jest rozpoznanie motywów rządzących decyzjami migracyjnymi osób fizycznych i ich grup, właścicieli i menadżerów firm, turystów i inwestorów oraz stworzenie przekonującej oferty pod ich adresem opartej na kompozycji walorów atrakcyjności danej jednostki osadniczej i bezpośrednio lub pośrednio zaprezentowanie jej, wraz z argumentami, dlaczego warto z niej skorzystać. Cele, jakie mogą zostać osiągnięte poprzez takie działania to:

- kompleksowe kształtowanie oferty inwestycyjnej, a tym samym pobudzenie lokalizacji inwestycji i spowodowanie zwiększenia napływu kapitału,
- kompleksowe kształtowanie oferty inwestycyjnej turystycznej, kulturalnej, handlowej itp., co przyczyni się do ożywienia turystycznego i handlowego, tworzenia nowych miejsc pracy, wzrostu dochodu ludności zamieszkującej dany obszar,
- skuteczne komunikowanie się z zainteresowanymi podmiotami,
- kształtowanie osobowości, tożsamości oraz atrakcyjności danej jednostki terytorialnej,
- kreowanie pozytywnego, precyzyjnie określonego wizerunku, a tym samym silnej marki danego miejsca.

Jak widać z powyższych celów szczegółowych wynika, że podejmowanie działań marketingowych prowadzi w konsekwencji przede wszystkim do jednego celu, mianowicie

¹⁰ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, op. cit., s. 41-42.

poprawy jakości życia mieszkańców danej danego obszaru, co z kolei jest nadrzędnym celem rozwoju regionalnego. Można zatem stwierdzić, że marketing terytorialny jest czynnikiem rozwoju regionalnego.

Źródłem marketingu terytorialnego w wymiarze praktycznym należy poszukiwać w pierwotnych działaniach promocyjnych. To właśnie etap orientacji promocyjnej jednostek osadniczych miał przełomowe znaczenie dla rozwoju marketingu terytorialnego. Zachodzące zmiany w otoczeniu konkurencyjnym spowodowały, iż samorządy terytorialne zaczęły skupiać swe działania na promocji poszczególnych obiektów i terenów, skierowanej do inwestorów oraz promocji atrakcji turystycznych zlokalizowanych na ich terenie. Potrzeba zintegrowania tych działań na rzecz wielu segmentów (np. inwestorów, mieszkańców, turystów) spowodowała rozwinięcie się kompleksowego podejścia do marketingu w jednostkach terytorialnych oraz wykorzystania wszystkich jego instrumentów tj. marketingu-mix, który jest podstawą planowania marketingowego.

Marketing-mix jest zbiorem użytecznych technik, środków oraz przedsięwzięć związanych z przygotowaniem właściwego produktu, ukształtowaniem słusznej ceny, stworzeniem sprawnej sieci przepływu dóbr oraz skutecznego zespołu środków komunikowania z klientami. Jest on również znany pod nazwą 4×P od pierwszych liter angielskich nazw instrumentów marketingowych: *product* (produkt), *price* (cena), *promotion* (promocja), *place* (dystrybucja).

Koncepcja marketingu-mix nie jest tylko prostym zbiorem instrumentów, wyraża ona wewnętrznie zintegrowaną strukturę marketingu, w przypadku której dopiero optymalna kompozycja decyduje o możliwości osiągnięcia wyznaczonych celów przy założonych kosztach. Struktura ta powinna być nie tylko wewnętrznie zintegrowana, ale także powinna się charakteryzować wysokim stopniem skuteczności i efektywności.¹¹

Biorąc pod uwagę, że klasyczne narzędzia marketingowe stanowią: produkt, cena, dystrybucja i promocja, należy przyjąć, że terytorialny marketing-mix powinien uwzględniać:¹²

- ofertę terytorialną, charakteryzowaną przez stałe i zmienne cechy terytorialne, wyrażające jego parametry organiczne (historia, kultura, organizacja wewnętrzna), ekonomiczne, geograficzne i symboliczne – *produkt*,
- warunki udostępniania ofert zainteresowanym grupom osób i instytucji, będące dla nich specyficznymi kosztami korzystania, uczestnictwa, pobytu czy konsumpcji produktu terytorialnego – *cena*,
- sposoby oraz okoliczności przekazywania produktu terytorialnego, precyzujące miejsca, czas, procedury i warunki techniczne obsługi interesantów, czy też udostępniania zasobów materialnych – *dystrybucja*,
- formy, środki i techniki komunikowania się jednostki terytorialnej z otoczeniem, związane z kształtowaniem jej wizerunku marketingowego – *promocja*.

¹¹ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006, s.165.

¹² A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, op. cit., s.83.

O sukcesie zastosowania różnych środków marketingowych decyduje także i tutaj głównie ich spójność i wewnętrzne zintegrowanie. W praktyce zjawisko to polega na tym, aby nie preferować w działaniu tylko jednego instrumentu marketingowego, lecz oddziaływać na adresatów oferty całą gamą środków.

Najistotniejszym bez wątpienia elementem marketingu mix jest **produkt**, a w tym przypadku produkt terytorialny. Z punktu widzenia marketingu regionu, jest on najbardziej złożoną i wielowymiarową kategorią oraz dużo bardziej skomplikowaną, niż w przypadku produktów firm. Na rynku dóbr komercyjnych produkt jest odpowiedzią na ujawnione wcześniej potrzeby i preferencje konsumentów, a więc jest od podstaw zaprojektowany w zgodzie z oczekiwaniami nabywców i ciągle udoskonalany. W przypadku marketingu terytorialnego produkt jest w dużej mierze tworem już ukształtowanym, jest niejako dziedzictwem otrzymanym od poprzednich pokoleń. Produkt terytorialny wyznacza potencjalne rynki nabywców w kontekście zaspokajanych potrzeb, czyli definiuje, czy w ogóle i w jakim segmencie jest potrzebny. Dopiero w dalszym etapie następuje dostosowanie jego struktury do potrzeb i preferencji nabywców. Nie oznacza to jednak, że produktu terytorialnego nie można od początku zaprojektować zgodnie z celami nabywców, dotyczy to jednak w zdecydowanej większości określonych składowych jednostki terytorialnej, a nie terytorium jako całości (np. produktu dla turystów).¹³

Najbardziej syntetyczną definicję produktu terytorialnego proponuje A. Szromnik, który w swoim artykule pisze, że „...produktem terytorialnym jest skumulowana użyteczność społeczno-ekonomiczna miejsca (obszaru), zaoferowana klientom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym, w tym także potrzeb materialnych i duchowych.”¹⁴

Jak wynika z powyższej definicji, pojęcie produktu terytorialnego jest bardzo szerokie i może obejmować te wartości, które stanowią pewien trudno mierzalny zespół, np. klimat, położenie, przyroda, a także te elementy, które można określić, ocenić, dopasować do wymagań nabywców (np. inwestorów), jak: zasoby ludzkie, możliwości transportowe i organizacyjne.¹⁵ Dlatego w przypadku terytoriów rozpatrywać należy tzw. megaprodukt, który obejmuje swym zakresem wielość i różnorodność produktów, determinujących jego końcowy charakter.¹⁶ Pojęcie miasta i regionu jako megaproduktu po raz pierwszy wprowadził T. Markowski¹⁷, który uważa, że na te jednostki terytorialne należy spojrzeć z dwóch poziomów agregacji, tj. na miasto lub region jako „całość”, tj. specyficzny złożony megaprodukt oraz na podzbiór produktów miejskich czy regionalnych (subproduktów) także

¹³ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s. 26.

¹⁴ A. Szromnik, *Korzyści dla klientów – użytkowników jako podstawa koncepcji produktu w marketingu terytorialnym*, „Samorząd Terytorialny”, 2005, nr 12, s. 49.

¹⁵ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 219.

¹⁶ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s. 27.

¹⁷ T. Markowski, *Miasto jako produkt – wybrane aspekty marketingu miasta*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, T. Domański (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 51.

złożonych, których konsumpcja jest związana z relatywnie prostszą konfiguracją usług towarzyszących.¹⁸

Wspomniany autor przez megaprodukt rozumie wzajemnie powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych (usług), jakie są dostępne w mieście czy regionie dla różnych użytkowników, które przy okazji konsumpcji poszczególnych produktów pozwalają na uzyskanie dodatkowej korzyści.¹⁹ Dalej T. Markowski uważa, że wiele elementów tak rozumianego produktu ma charakter trudno postrzegalny i trudny do jednoznacznego zdefiniowania, elementami megaproduktu są bowiem: wizerunek jednostki terytorialnej, lokalny klimat kulturowy, klimat przedsiębiorczości, zdolność do samoorganizacji i tworzenie sieciowych powiązań między różnymi podmiotami, a także system komunikacyjny i jakość zagospodarowania. Te wymienione elementy megaproduktu są trudne do imitacji przez konkurentów i często stanowią o przewadze konkurencyjnej jednostki terytorialnej.²⁰

Koncepcja regionu jako megaproduktu jest bardzo istotna z punktu jego rozwoju, bowiem związana jest z potrzebą budowania pozytywnego wizerunku regionu jako całości. Wizerunek, to niematerialna, zapisana w zbiorowej kulturze stereotypowa wiedza i percepcja o danym miejscu. Bardzo trudno jest zmienić już raz zakodowany obraz danego obszaru w świadomości danego człowieka. Ważne jest zatem, aby strategia marketingowa oparta na koncepcji rozwoju i promocji megaproduktu była strategią długookresową i wspartą innymi wyspecjalizowanymi strategiami promującymi „produkty regionalne”.²¹

Produkt terytorialny to określone zbiory użyteczności oferowane w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym lub nieodpłatnym zainteresowanym grupom klientów. Wielość rynków rzeczywistych i potencjalnych, różnorodność postaci samych produktów, zróżnicowana ich atrakcyjność i częstotliwość „konsumowania”, często jednostkowy (a nie seryjny) charakter powodują, że właściwie trudno jest mówić o jednym uniwersalnym „produkcje terytorialnym”, lecz o kilku jego podstawowych typach (subproduktach) oferowanych i wymienianych z odpowiednią, względnie jednorodną grupą jednostek (osób i instytucji).²² W tabeli nr 1 zaprezentowano wyodrębnione w ten sposób subprodukty terytorialne.

Tabela nr 1

Typy subproduktów terytorialnych i odpowiadające im rynki docelowe

Subprodukty terytorialne	Rynki docelowe
Produkt turystyczny (placówki turystyczne, hotele, gastronomia, walory środowiskowe, zabytki, tradycja, atmosfera)	turyści, wczasowicze, kuracjusze, młodzież

¹⁸ Ibidem, s. 51.

¹⁹ T. Markowski, *Miasto jako produkt – wybrane aspekty marketingu miasta*, op. cit., s. 51.

²⁰ Por. T. Markowski, *Miasto jako produkt – wybrane aspekty marketingu miasta*, op. cit., s. 51-52.

²¹ Por. Ibidem, s. 52.

²² A. Szromnik, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania*, [w:] *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, T. Domański (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 41.

Produkt inwestycyjny (maszyny, urządzenia, lokale, linie technologiczne, całe obiekty, działki, grunty rolnicze, siła robocza, technologie)	przedsiębiorcy, inwestorzy, banki, fundusze inwestycyjne, związki biznesowe, izby gospodarcze
Produkt mieszkaniowy (mieszkania, domy, domki, działki prywatne, spółdzielcze, społeczne, komunalne)	mieszkańcy danej jednostki oraz innych miast, wsi, regionów, przedsiębiorcy, spółdzielnie, biura nieruchomości
Produkt socjalny (stałe i sezonowe miejsca pracy)	poszukujący pracy, związki zawodowe, biura pracy, kadra kierownicza, specjaliści
Produkt handlowo-usługowy (usługi komercyjne)	mieszkańcy danej jednostki oraz bliższej i dalszej okolicy
Produkt oświatowo-kulturalny (edukacyjny, kinowy, teatralny)	rodzice, młodzież, organizacje młodzieżowe, studenci, szkoły, uczelnie, organizacje społeczne
Produkt targowo-wystawienniczy (a także kongresowy)	przedsiębiorcy, izby gospodarcze, związki i kluby biznesu, firmy marketingowe, agencje reklamowe
Produkt rekreacyjno-sportowy (imprezy sportowe, turnieje, rajdy, usługi)	młodzież, organizacje i kluby sportowe, fan kluby, agencje turystyczne, szkoły
Produkt publiczny (usługi publiczne, administracja, komunikacja, usługi zdrowotne)	mieszkańcy, instytucje, związki i organizacje gospodarczo-społeczne

Źródło: A. Szromnik, Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i podmioty oddziaływania, [w:] Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów, T. Domański (red.), Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 41.

Należy zwrócić uwagę, że subproduktami terytorialnymi są również dobra komercyjne, rozumiane jako wytwory lokalnych producentów i usługodawców.²³

Subprodukty regionalne są ze sobą ściśle powiązane, a w wielu przypadkach są w stosunku do siebie komplementarne, wyznacza to pewne ramy współpracy podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie subproduktami. Prowadzi ona do integracji tych podmiotów, która gwarantuje, oprócz wewnętrznego wymiaru, jakim jest większa efektywność działania, także lepszą jakość produktu dla odbiorców (np. współpraca hoteli i przewoźników). Niedostrzeganie relacji komplementarnych w ofercie regionalnej oraz niedostosowanie wzajemne subproduktów, prowadzi po pierwsze do pogorszenia jakości całego megaprodktu, a po drugie do niepożądanego w tym przypadku, nadmiernej rywalizacji pomiędzy podmiotami je oferującymi. Konieczna jest zatem harmonizacja działań wszystkich podmiotów tak, aby uniknąć dublowania przedsięwzięć. Rozbudowana i wspierana instytucjonalnie na poziomie lokalnym i regionalnym sieć współpracy między podmiotami umożliwia omijanie tych niedogodności poprzez efektywniejszą wymianę informacji, kojarzenie partnerów i jednoczenie wysiłków na rzecz rozwoju regionalnego, pozyskiwania i utrzymania popytu zewnętrznego oraz kooperacji. Powinna ona jednocześnie prowadzić do wewnętrznej synergii w regionie.

Efekt synergiczny to ujawniająca się w procesie interakcji „dodana” wartość w stosunku do elementów składowych. Lokalna synergia powstająca w jednostkach terytorialnych obniża

²³ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s. 29.

koszt funkcjonowania podmiotów na skutek koncentracji ludzi, kapitału, zasobów i interakcji, jakie między tymi składnikami zachodzą i tworzą nową jakość.

Marketing terytorialny powinien zatem opierać się na określonej sieci powiązań i właściwych relacji między władzami samorządowymi, przedsiębiorstwami, instytucjami finansowymi, mogącymi wspierać proces rozwoju regionalnego, organizacjami samorządu gospodarczego, mieszkańcami oraz podmiotami zewnętrznymi (np. sąsiednimi gminami).²⁴

Nawiązując do wspomnianej wcześniej definicji produktu terytorialnego, można stwierdzić, że rdzeniem produktu terytorialnego zorientowanego na różne grupy jednostek – rynki docelowe, czyli jego główną korzyścią związaną z pobytem stałym lub okresowym na wybranym obszarze, jest możliwość zaspokojenia potrzeb własnych osób, instytucji oraz ich grup dzięki czerpaniu z zasobów miejscowych o charakterze naturalnym, infrastrukturalnym, społecznym, kulturowym i intelektualnym. Tak określona korzyść główna z lokalizacji jednostki w danym regionie, korzyść z obecności, pobytu, odwiedzin czy umieszczenia, dotyczy wszelkich możliwych sytuacji typowych dla mieszkańców, turystów, inwestorów, migrantów itp. Każdy z wymienionych podmiotów dążąc do zaspokojenia swoich potrzeb, czerpie z zasobów lokalnych, osiągając określony poziom zadowolenia. Posiadane zasoby „miejsca” są z nim nierozzerwalnie związane i typowe jedynie dla niego, to określona kompozycja podstawowych walorów materialnych i duchowych, będących do dyspozycji ludzi, firm przebywających na danym obszarze w różnych celach.²⁵

Oprócz tak scharakteryzowanego rdzenia – części centralnej, złożonej z uniwersalnego zestawu korzyści głównych – można wyróżnić kolejną grupę cech i kształtowanych przez nie korzyści, które wyraźnie odnoszą się do interesów oraz oczekiwań poszczególnych grup nabywców: inwestorów, mieszkańców, turystów, menedżerów, migrantów, pacjentów, kuracjuszy itp. Będą to cechy bezpośrednio związane ze specyfiką subproduktów terytorialnych, wzajemnie odmienne, gdyż są zorientowane na grupy docelowe. Przykładowo cechy główne subproduktów terytorialnych to: produkt inwestycyjny, produkt turystyczny, produkt mieszkaniowy. Wymienione cechy są nośnikami korzyści dla nabywców, które można by nazwać korzyściami sektorowymi, kierunkowymi (branżowymi), gdyż wynikają one z charakteru udostępnianych odpowiednim nabywcom zasobów sektorowych – zasobów związanych z poszczególnymi funkcjami jednostek terytorialnych.²⁶

Trzecią i ostatnią grupą korzyści dostarczanych przez subprodukty terytorialne są korzyści specjalistyczne, generowane przez szczególne, specjalne cechy regionalnej oferty, kierowanej do różnych grup potencjalnych klientów. To cechy wyjątkowe odpowiedniego subproduktu, cechy wyraźnie wyróżniające go spośród innych pokrewnych produktów tej samej jednostki terytorialnej. Do cech takich zaliczyć można np.: szlaki narciarskie, usługi instruktorskie,

²⁴ A.S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 187-188.

²⁵ A. Szromnik, *Korzyści dla klientów – użytkowników jako podstawa koncepcji produktu w marketingu terytorialnym*, op. cit. 49.

²⁶ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s. 32.

wyciągi i kolejki górskie, kwalifikowane trasy turystyczne, atrakcje dodatkowe, przystanie żeglarskie, parkingi, przechowalnie, zakłady naprawcze sprzętu turystycznego.²⁷

Kolejnymi instrumentami oddziaływania na rynek w marketingu terytorialnym są cena i dystrybucja. W przypadku marketingu jednostek terytorialnych instrumenty te cechuje pewna odrębność i ograniczoność w kontekście możliwości ich wykorzystania, niemniej można wskazać obszary ich wpływu na skuteczność podejścia marketingowego na terytorium.

Przez **dystrybucję** w marketingu terytorialnym rozumie się wszelkie czynności związane z pokonywaniem czasowych i przestrzennych różnic związanych z tworzeniem produktu terytorialnego, jego sprzedażą i konsumpcją.²⁸ Dystrybucja w marketingu terytorialnym ma szczególnie charakter, znakomita bowiem większość subproduktów terytorialnych jest udostępniana w miejscu ich występowania i wytwarzania, a zatem to potencjalni nabywcy zmuszeni są przemieszczać się, aby je zakupić czy konsumować. Ta cecha sprawia, iż dystrybucja odgrywa specyficzną rolę w zakresie aplikacji narzędzi marketingu do potrzeb terytorialnych.²⁹ Instrumentami dystrybucji, wspomagającymi dostępność zewnętrzną i wewnętrzną, są przede wszystkim: transport, telekomunikacja oraz planowanie przestrzenne. Jednocześnie, zanim produkt zostanie udostępniony docelowym segmentom, dystrybucja wspomaga proces jego kształtowania i modyfikacji. Sieć powiązań z różnymi dostawcami poszczególnych subproduktów (zlokalizowanych głównie w regionie, np. właściciele hoteli, punktów gastronomicznych, ale także poza nim, np. organizacje międzynarodowe przydzielające fundusze na rozwój jednostki terytorialnej, specjaliści z różnych dziedzin) oraz warunki ich współpracy wysoce determinują jakość megaprojektu.³⁰

Wielowątkowy charakter dystrybucji w przypadku marketingu terytorialnego jest szczególnie widoczny w procesie zakupu produktu terytorialnego. Procesowi temu na poszczególnych jego etapach towarzyszą różnorodne elementy. W przypadku turystów są to m.in.: uzyskanie szerokiego zasobu informacji na temat danego miejsca (walorów, warunków udostępniania itp.), dopełnienie wszelkich formalności związanych z wyjazdem (akt częściowego zakupu), dotarcie do regionu turystycznego, skorzystanie z usług noclegowych i innych towarzyszących oraz poznanie interesujących turystę walorów danego miejsca (sfinalizowanie zakupu). Aspekt informacyjny wydaje się tu szczególnie ważny, ponieważ rozpoczyna ów proces i determinuje dalsze jego etapy.³¹

Istotnym ujęciem dystrybucji w marketingu terytorialnym jest zatem jej rozumienie, jako systemu przepływu informacji i jej dostępności (wewnątrz i poza granicami danej jednostki). Bez odpowiedniego dostępu do informacji potencjalny nabywca nie ma bowiem często możliwości zapoznania się z ofertą terytorialną oraz nie potrafi podjąć satysfakcjonujących go decyzji. Sama informacja może być ponadto pierwotna w stosunku do potrzeby, niekiedy

²⁷ Ibidem, s. 32.

²⁸ A.S. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, op. cit., s. 152.

²⁹ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s. 129.

³⁰ Ibidem, s. 130.

³¹ Ibidem, s. 130.

może bowiem powodować jej uświadomienie czy pobudzenie. Dostęp do informacji jest również niezwykle istotny w procesie kształtowania wizerunku terytorium, którego determinantą jest stopień i jakość komunikacji z rynkiem docelowym. Dystrybucja w takim podejściu nabiera szczególnego znaczenia także dlatego, iż często zakup oferty terytorialnej odbywa się w znacznej odległości od jej konsumpcji. Dotyczy to w szczególności sposobu segmentu turystów. Im większe oddalenie nabywcy od regionu, czyli im większe różnice przestrzenne między miejscem zakupu a konsumpcji, tym najczęściej węższy zasób informacji docierających do potencjalnego nabywcy. Niezbędne jest zatem zwrócenie uwagi na pokonywanie różnic przestrzennych za pomocą bardziej efektywnych kanałów informacyjnych oraz sieci sprzedaży.³²

Wybór, zakup i konsumpcja, czy użytkowanie subproduktów terytorialnych determinowane są również ich ceną, która stanowi dla potencjalnego nabywcy koszt posiadania, czy częściej korzystania z oferty terytorialnej. Interpretacja ceny w marketingu terytorialnym jest szczególnie złożona. Nawet jeśli potraktować region czy inną jednostkę terytorialną jako zbiór fizycznych obiektów, *de facto* nie można go sprzedać. Chociaż, możliwa jest oczywiście sprzedaż pewnych obiektów, gruntów, praw ich użytkowania, usług itp.

Przykładowo, dobra regionalne mają swoją specyficzną i złożoną cenę i pod tym względem należy je traktować inaczej, niż zwykle dobra handlowe. Ceny dóbr regionalnych opierają się na bardzo złożonych przesłankach, takich jak np. cele polityczne, społeczne, preferencje samorządów dotyczące przyciągania odpowiednich inwestycji itp. Te przesłanki tworzą podstawy wartościowania dóbr regionalnych i dopiero w drugiej kolejności zróżnicowane preferencje inwestorów wpływają na różne ceny poszczególnych dóbr, tj. ceny najmu lub kupna lokali sklepowych, biur, magazynów, ceny gruntów pod budownictwo, przemysł itp. Poziom cen, jako instrumentu marketingu regionu, może być określany przez władze wojewódzkie w celu zróżnicowania kosztów przedsięwzięć podejmowanych na terenie regionu dla różnego typu mniej lub bardziej preferowanych inwestorów z zewnątrz. W skład tych cen mogą wchodzić ulgi podatkowe i różne formy subwencji bezpośrednich (np. zapłata inwestorom w zamian za określone zobowiązania w zakresie zatrudnienia) lub pośrednich (np. zaoferowanie odpowiedniej działki pod inwestycje lub subwencjonowanie potrzebnej inwestorowi infrastruktury).³³

Celami polityki cenowej w jednostkach terytorialnych mogą być:³⁴

- maksymalizacja dochodów – w sensie ogólnym oznacza realizację w jak największym stopniu zamierzeń władz lokalnych, w węższym bywa utożsamiana z uzyskiwaniem jak największej ilości środków finansowych, zasilających jednorazowo lub przez pewien okres lokalny budżet,
- zdobycie i utrzymanie pożądanego udziału rynkowego – dotyczy rangi jednostki terytorialnej na „rynkach terytorialnych”,

³² M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s.130-131.

³³ T. Markowski, *Marketing miasta*, [w:] *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.), op.cit, s. 117.

³⁴ M. Czornik, *Promocja miasta*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 2005, s.32.

- budowa wizerunku – ceny subproduktów terytorium powinny wynikać z celów wizerunku i powinny wspierać podtrzymanie tożsamości regionu,
- konkurencyjność – oferta terytorium, mimo indywidualnych cech wynikających z jego odrębności, może być mało oryginalna wśród ofert konkurencyjnych; cena jest wówczas szczególnie ważnym elementem, różnicującym oferty i przyciągającym nabywców.

Trzeba też podkreślić, że ceny poszczególnych subproduktów wynikają z polityki cenowej przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie jednostki terytorialnej i oferujących swoje dobra i usługi nabywcom. Trudno zatem w przypadku jednostek terytorialnych, jako spójnej całości, mówić o polityce cenowej, strategii cenowej, czy jednolitej metodzie ustalania ceny.³⁵ Są one jednak możliwe w odniesieniu do poszczególnych elementów subproduktu, np. turystycznego, inwestycyjnego, sportowego czy mieszkalnego.

Podobnie, jak w przypadku dystrybucji, analizując cenę, jako potencjalny wyróżnik wśród konkurencyjnych jednostek terytorialnych, należy posługiwać się nią, jako możliwym źródłem przewagi konkurencyjnej w ramach poszczególnych subproduktów. W przypadku rynku terytoriów trudne jest bowiem określenie statystycznej średniej jego ceny, która mogłaby stanowić punkt wyjścia do budowy tej przewagi. Z drugiej jednak strony, powszechne jest przenoszenie percepcji z zakresu ceny jednych subproduktów na pozostałe.³⁶ Stąd region może być postrzegany przez potencjalnych nabywców jako niedrogi, mimo iż może to dotyczyć np. jedynie bazy gastronomicznej. Percepcja ta przenoszona jest jednak na pozostałe subprodukty i staje się podstawą do jednoznacznej oceny całego regionu. W ten sposób cena może stymulować wizerunek regionu i stać się jego charakterystyką. Zależność ta jest jednak dwustronna, korzystny bowiem, atrakcyjny wizerunek pozwala na określenie cen subproduktów w regionie na odpowiednio wyższym poziomie. W tym kontekście cena, jeśli oferta jednostki terytorialnej jest mało oryginalna i zbliżona do ofert innych (np. jednostki o bardzo podobnych walorach przyrodniczych), może stać się elementem wyróżniającym i przyciągającym poszczególne segmenty nabywców (zarówno jej niski, jak i wysoki poziom – efekt snoba). Cena może stać się także skutecznym narzędziem marketingu-mix, jeśli powiązana zostanie z decyzjami z zakresu promocji. W dotychczasowej praktyce marketingowej w jednostkach terytorialnych można zauważyć, iż działania z zakresu cen w dużej mierze ograniczają się do ich promocyjnego charakteru. Cena staje się wówczas aktywnym narzędziem oddziaływania na rynek i w stosunkowo krótkim czasie można ją zaaplikować. Tym samym decyzje i działania z zakresu cen mogą być traktowane jako integralna część strategii promocji jednostek terytorialnych.³⁷

³⁵ M. Czornik, *Promocja miasta*, op.cit., s. 33.

³⁶ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s.141.

³⁷ Ibidem, s.141.

Kolejnym instrumentem marketingu-mix jest **promocja**, która w koncepcji marketingu terytorialnego zajmuje poczesne miejsce, a wręcz jest z nim utożsamiana. Promocja jest najbardziej widocznym „dowodem” podejmowanych działań marketingowych w jednostce terytorialnej. Dysponuje również najszerzym wachlarzem, w porównaniu z innymi instrumentami, możliwości.

Promocja w marketingu terytorialnym to całokształt działań związanych z komunikowaniem się jednostki terytorialnej z otoczeniem, obejmujący informowanie o mieście, przekonywanie o jego atrakcyjności i skłanianie do nabycia lub konsumpcji subproduktów terytorialnych.³⁸

Celem podejmowanych przez jednostki terytorialne działań promocyjnych jest zwiększenie zainteresowania daną jednostką administracji terytorialnej, zaprezentowanie produktu marketingowego danej jednostki terytorialnej w celu zachęcenia potencjalnych inwestorów, turystów oraz innych grup docelowych do skorzystania z oferty, co w konsekwencji przyniesie wymierne korzyści ekonomiczne. Szeroko rozumiana promocja to jednak coś więcej niż wynik finansowy, czy wielkość wpływów do budżetu samorządu. To świadome i kontrolowane nadawanie „charakteru”, określanie jego „klimatu”, konstruowanie, na ile pozwalają na to warunki naturalne, cech jego krajobrazu, wreszcie zbieranie wszystkich cech lokalnych i regionalnych zasobów i kreowanie z nich wizerunku takiego, który jest możliwy oraz pożądany.³⁹

Źródłem powstania działalności promocyjnej są potrzeby informacji, występujące po obu stronach wymiany rynkowej: podaży i popytu. Klient potrzebuje informacji, aby zdyktować sobie sprawę z istnienia różnych produktów, alternatywnych wobec siebie. Informacja taka pozwala mu na dokonanie wyboru, uzasadnionego i świadczącego jego potrzebach, zaspokojonych w akcie kupna – sprzedaży przez nabycie konkretnego produktu, tym samym generowana jest informacja dla wytwórcy towaru. Producentowi czy usługodawcy działania promocyjne dostarczają wiadomości o potrzebach i preferencjach klientów, stopniu ich zaspokojenia przez własne produkty i usługi, a wreszcie, co za tym idzie, o zajmowanym (aktualnym) i możliwym do pozyskania (potencjalnym) udziale rynkowym.⁴⁰

Prowadzona przez władze jednostki administracji terytorialnej kampania promocyjna powinna być ściśle powiązana ze strategią rozwoju oraz prowadzić do rozwoju gospodarczego danej jednostki. Dlatego też promocja powinna stanowić przedmiot stałej troski władz samorządu województwa, mieć swoje miejsce w dążeniu do realizacji pożądanej przyszłości.

Jednak, aby marketing terytorialny mógł pełnić rolę czynnika rozwoju regionalnego, musi być realizowany w sposób strategiczny, to znaczy w oparciu o strategię marketingową. Strategia marketingowa musi natomiast bazować na strategii rozwoju danego obszaru, być z nią ściśle powiązana i wspierać realizację jej priorytetowych celów. Tylko takie podejście do implementacji celów marketingowych gwarantuje sukces i spójność wizerunku jednostki

³⁸ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s. 143.

³⁹ M. Czornik, *Promocja miasta*, op. cit., s. 105.

⁴⁰ M. Czornik, *Promocja miasta*, op. cit., s. 53.

terytorialnej z jej specjalizacją oraz kierunkiem rozwoju, w jakim podąża. Chaotyczne, nieplanowane, jednorazowe inicjatywy marketingowe, nie wspierające realizacji strategii rozwoju nie przyniosą efektów, a jedynie narażą budżet samorządowy na kosztowne i bezefektywne wydatki.

Formułowanie strategii marketingowej jednostki terytorialnej opiera się na kilku podstawowych założeniach wstępnych:

- każda jednostka terytorialna ma swoją specyfikę, którą determinuje rodzaj, zakres i formy realizacji celów marketingowych,
- każda jednostka terytorialna ma indywidualne cechy określające jej mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia,
- sformułowane cele marketingowe muszą wynikać oraz być kompatybilne z celami zapisanymi w ogólnej strategii rozwoju jednostki terytorialnej,
- rodzaj, zakres i formy realizowanych celów marketingowych jednostki terytorialnej zależą w dużej mierze od wpływu niezależnych czynników otoczenia zewnętrznego,
- strategia marketingowa posiada swoją logikę wynikającą ze zgodności przyjętych celów z możliwościami ich realizacji,
- strategia marketingowa jednostki terytorialnej z punktu widzenia swej „filozofii” i struktury wykorzystuje doświadczenia przedsiębiorstw, zwłaszcza firm usługowych.⁴¹

Przy opracowywaniu strategii marketingowej należy trzymać się odpowiednich zasad postępowania, które pozwolą im na dogłębną analizę i diagnozę bieżącej sytuacji, identyfikację celów i wartości działań oraz właściwy dobór instrumentów związanych z ich realizacją. Zasadniczo strategia marketingowa wymaga oparcia jej na następujących zasadach:

1. skupieniu uwagi na kliencie (w tym przypadku na obywatelu),
2. segmentacji docelowego rynku,
3. rozpoznaniu konkurencji,
4. wykorzystaniu wszystkich czterech „P” z zestawu narzędzi marketingu (marketingu mix),
5. monitorowaniu prowadzonych działań i korygowania ich.⁴²

Spójna i kompleksowa strategia marketingowa przynosi jednostce terytorialnej następujące korzyści:

- scala i koordynuje działania elementarnych jednostek przestrzennych,
- scala i koordynuje działania w ramach poszczególnych dziedzin funkcjonowania jednostki terytorialnej,
- zmniejsza koszty osiągnięcia marketingowych celów ogólnych terytorium i pozostałych jednostek zrealizowanych na jego terenie,
- skraca czas osiągnięcia celów marketingowych i ogólnych jednostki,

⁴¹ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, op. cit., s. 60.

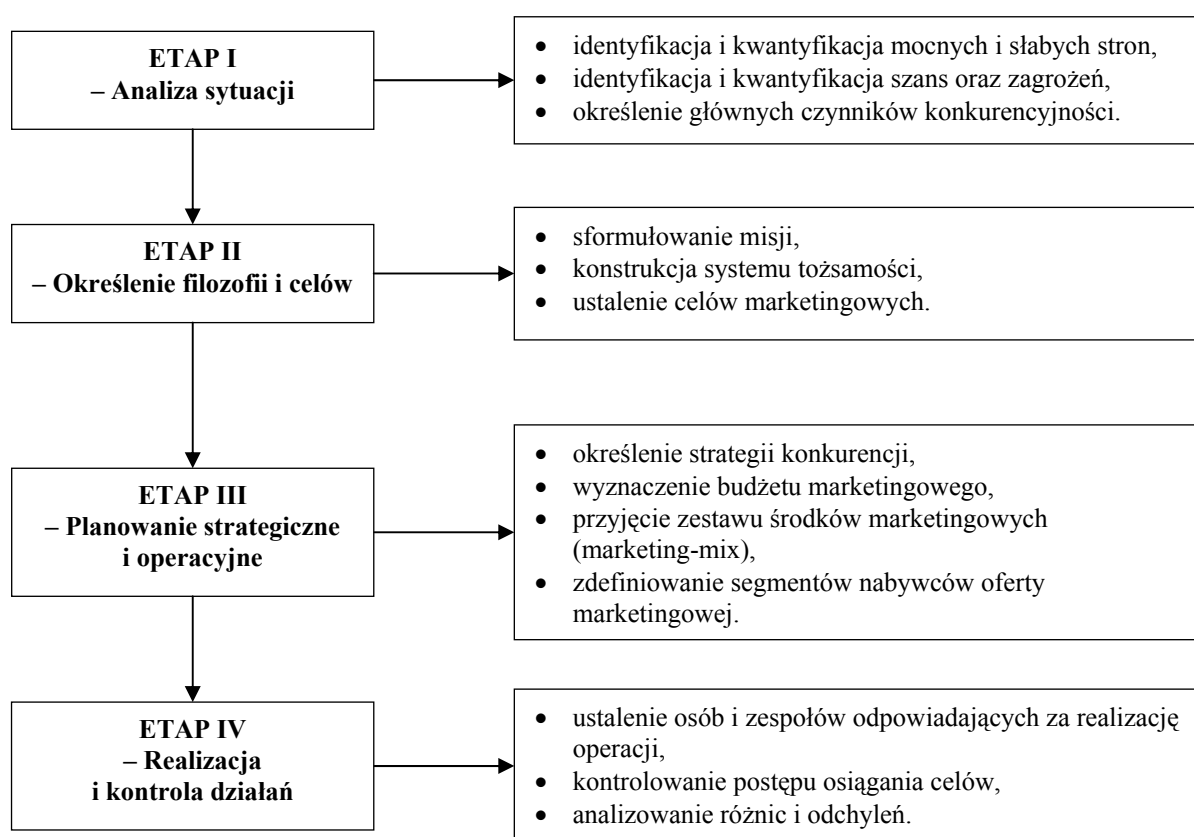
⁴² Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, op. cit., s. 14.

- harmonizuje działania sektora publicznego i prywatnego,
- zwiększa szansę uzyskania funduszy z różnych źródeł w celu sfinansowania realizacji strategii.⁴³

Proponowaną przez A. Szromnika strukturę operacyjno-funkcjonalną strategii marketingowej jednostki terytorialnej, podzieloną na cztery etapy prezentuje rysunek nr 1.

Rysunek nr 1

**Struktura operacyjno-funkcjonalna strategii marketingowej
jednostki przestrzenno-administracyjnej**



Źródło: A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: *Marketing terytorialny*, T. Markowski (red.) KPZK PAN, Warszawa 2006, s. 61.

Realizacja strategii marketingowej na szczeblu samorządowym wymaga wiele profesjonalizmu ze strony podmiotów koordynujących ten długofalowy proces. Osoby odpowiedzialne za jej realizację powinny wykazywać się bardzo dużą umiejętnością integrowania różnych podmiotów oraz inicjatyw w ramach regionalnej sieci powiązań, służących realizacji podstawowych celów strategicznych. Brak spójnego, zintegrowanego

⁴³ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, op. cit., s. 63.



podjęcia i atrakcyjnej wizji strategicznego rozwoju danej społeczności wyklucza bowiem realizację obranych celów. Proces marketingu terytorialnego wymaga przede wszystkim ciągłości działania i przewycięzania regionalnych podziałów na rzecz osiągania wspólnych celów długofalowych, związanych z budowaniem spójnego wizerunku danej społeczności w stosunku do adresatów wewnętrznych oraz zewnętrznych.

CZĘŚĆ II. ANALIZA MARKETINGOWA

2.1 Analiza dokumentów, opracowań, publikacji i programów związanych z Województwem Podlaskim i krajem.

W pierwszym etapie, w celu dogłębnego zapoznania się z sytuacją społeczno-gospodarczą oraz priorytetami rozwoju Województwa Podlaskiego zostały przeanalizowane podstawowe dokumenty strategiczne i statystyczne dotyczące Województwa Podlaskiego, przede wszystkim: **Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego (SRWP)**, **Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego (RPO WP)** oraz **Program Rozwoju Turystyki i Zagospodarowania Turystycznego Województwa Podlaskiego do 2010 roku**, jak również dostępne badania społeczne i strategiczne analizy rozwojowe. Za element kontrolny służyła „Ekspertyza do Strategii Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Polski Wschodniej do roku 2020” przygotowane na zlecenie Ministerstwa Rozwoju Regionalnego w czasie prac przygotowawczych do powstania Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW).

Do analizy wykorzystano także inne dokumenty i opracowania (m.in. raporty BFKK, publikacje centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych „Euroreg”, literaturę fachową z dziedziny marketingu terytorialnego), które mogą mieć znaczenie pod względem promocyjnym, a jednocześnie przekazują informacje o przeszłych działaniach promocyjnych. W tym celu zespół zanalizował:

- broszury, foldery i ulotki promocyjne (w wersjach drukowanych i dostępnych w sieci dokumentów pdf),
- prezentacje multimedialne i filmy,
- opracowania i artykuły prasowe, a także raporty nt. Województwa Podlaskiego i innych regionów Polski, zwłaszcza w aspekcie promocyjnym (np. Raport o stanie marketingu miejsc w regionach i miastach Polski, raporty Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową), w szczególności uwzględniono bazę danych Instytutu Monitorowania Mediów zawierającą publikacje na temat województwa (osobny raport został dostarczony Zamawiającemu),
- strony internetowe Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego i strony niezależne,
- dokumenty statystyczne UE, GUS, MRR, itp.,
- dokumenty związane z realizacją zamówień publicznych dotyczących marketingu terytorialnego innych miast i regionów.

Wnioski Wykonawcy z analiz ujęte w dwóch aspektach:

Aspekt inwestycyjny	Aspekt turystyczny
<p>1. Województwo Podlaskie (na tle innych województw Polski Wschodniej) jest w stosunkowo dobrej sytuacji gospodarczej, trudno ocenić jednak, jak obecny kryzys ekonomiczny wpłynie na jego potencjał.</p> <p>2. Województwo Podlaskie leży po „gorszej” stronie Polski – barierą rozwojową jest linia Wisły, jest zdecydowanie gorzej po jej wschodniej stronie.</p> <p>3. Województwo Podlaskie znajduje się na ostatnim miejscu w Polsce pod względem potencjału przyciągania inwestycji (IBnGR klasyfikuje je do klasy D – najgorszej, razem z całą Polską Wschodnią).</p> <p>4. PO RPW może spowodować powolne zmniejszanie luki rozwojowej pomiędzy podlaskim a resztą kraju.</p> <p>5. Stolica Województwa Podlaskiego – Białystok odstaje <i>in plus</i> od regionu – jest zamożniejsza, ma silniejsze powiązania zagraniczne, niezły potencjał naukowy,</p> <p>6. Słabością Województwa Podlaskiego jest duża odległość – <u>w sensie czasowym</u> - od ośrodków metropolitalnych, zwłaszcza Warszawy, bowiem metropolie gromadzą potencjał rozwojowy i rynkowy.</p> <p>7. Rynek Województwa Podlaskiego jest stosunkowo niewielki, poziom PKB odstaje o ok. 25% w dół od średniej krajowej.</p>	<p>1. Jeśli brać pod uwagę typy atrakcji turystycznych, tj.: naturalne, antropogeniczne, nieprzeznaczone pierwotnie do ruchu turystycznego (np. zabytki) i antropogeniczne zbudowane do ruchu turystycznego (np. ośrodki wypoczynkowe), to wypada wyraźnie stwierdzić, że regionowi częściowo sprzyja natura, zabytki w Województwie Podlaskim są, samodzielnie, niekonkurencyjne w stosunku do innych destynacji w Polsce, stan zagospodarowania turystycznego jest nieadekwatny do potencjału naturalnego⁴⁴.</p> <p>2. Najpopularniejszy wskaźnik funkcji turystycznej [WFT = (100*N)/L]⁴⁵ miejscowości opracowany przez Baretje’a i Deferta to, gdzie N to liczba miejsc noclegowych, a L to liczba ludności, wskazuje, że Województwo Podlaskie, ma ocenę na poziomie nieco poniżej 1 (0,98).⁴⁶ Ośrodki turystyczne mają wskaźniki powyżej 100, główne miasta regionalne powyżej 10. Pokazuje to wyraźnie skalę potrzeb i swego rodzaju zakłętą krąg – bez bazy noclegowej nie będzie turystów, bez popytu ze strony turystów nie będzie inwestycji noclegowych. Ww. źródło podaje także, że wykorzystanie tego – niewielkiego – potencjału jest na poziomie 35%⁴⁷.</p> <p>3. Zwraca uwagę również fakt, że potencjał turystyczny o atrakcyjności międzynarodowej i krajowej skoncentrowany jest we wschodniej części Województwa Podlaskiego. Ziemia Łomżyńska nie może liczyć na zbyt wielu turystów spoza regionu.</p>

⁴⁴ Z ekspertyzy G.Gorzela („Ekspertyzy Polska Wschodnia”, ekspertyza „Strategiczne kierunki rozwoju Polski Wschodniej”, s. 12) wynika, że potencjał turystyczny Polski Wschodniej, może poza województwem warmińsko-mazurskim jest przeceniany! Zwraca się uwagę, że w województwie podlaskim potencjał do turystyki masowej ma wyłącznie część północna (Suwalszczyzna), cały potencjał turystyczny jest w zasadzie skoncentrowany we wschodniej części województwa – potwierdza to „Program rozwoju turystyki i zagospodarowania turystycznego województwa podlaskiego do 2010 roku”, Samorząd województwa podlaskiego, Białystok 2001, zwłaszcza umieszczona na s. 27 mapa (zamieszczona w pozostałych załącznikach – **Zal. 1**).

⁴⁵ Wskaźnik i metoda oceny za: Adam Pawlicz, „Promocja produktu turystycznego”, Difin 2008, s.25 i nast.

⁴⁶ B. Pławgo (red.) *Potencjał rozwoju regionalnego – województwo podlaskie*, BFKK 2007 s. 63, tab 3.10.-11,7 tys

⁴⁷ op. cit. 4,4 tys. miejsc w gospodarstwach agroturystycznych, w tym 3,3 tys. całorocznych nie zmienia specjalnie obrazu sytuacji.

2.2 Analiza wyników badań

W drugim etapie analityczno-badawczym przeprowadzone zostały niezwykle obszerne badania obejmujące:

1. cykl 6 konsultacji społecznych w kluczowych miejscowościach Województwa Podlaskiego (Białystok, Hajnówka, Łomża, Zambrów, Augustów, Suwałki) – raport dostarczony,
2. badania jakościowe metodą indywidualnych wywiadów pogłębionych wśród środowisk biznesowych – raport dostarczony,
3. badania jakościowe metodą zogniskowanych wywiadów grupowych – raport dostarczony,
4. masowe badania ilościowe wśród mieszkańców Polski, wraz z próbą kontrolną wśród mieszkańców Województwa Podlaskiego – raport dostarczony.

Podsumowanie wniosków z badań i konsultacji społecznych:

	Otoczenie wewnętrzne	Otoczenie zewnętrzne
Postrzeżenie Województwa Podlaskiego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrakcyjne przyrodniczo – ogólnie zieleń 2. Rolnicze 3. Życzliwi i gościnni mieszkańcy 4. Niedoinwestowane pod względem infrastruktury transportowej 5. Statyczne/Niedynamiczne 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atrakcyjne przyrodniczo 2. Ładne/Czyste 3. Naturalne 4. Słabo rozwinięte 5. Turystyczne
Atrakcyjność inwestycyjna Województwa Podlaskiego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bardzo wiele barier do pokonania dla inwestorów. 2. Atrakcyjne dla inwestorów wyłącznie z branży usług turystycznych. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inwestycje turystyczne 2. Blisko wschodniej granicy – położenie 3. Tania siła robocza
Wizytówka Województwa Podlaskiego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyroda 2. Żubr 3. Przemysł mleczarski 4. Wielokulturowość 	Ser Podlaski!
Położenie Województwa Podlaskiego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Postrzegane jako atut w kontekście transgraniczności, bramy na Wschód 2. Postrzegane jako wada: położenie „dalekie” i peryferyjne, kojarzone ze 	Postrzeżenie ambiwalentne: położenia na uboczu jako wada, położenie przygraniczne jako zaleta.

	Ścianą Wschodnią, Polską B czyli zacofaną	
Określenie Województwa Podlaskiego – Podlaskie, Podlasie, Województwo Podlaskie.	Zdecydowanie „Podlaskie” lub „Województwo Podlaskie”	Zdecydowanie „Podlasie”
Logo Województwa Podlaskiego	1. Nieznane i niewypromowane 2. Fragmentarycznie reprezentujące Województwo Podlaskie	1. Nieznane – zaledwie 4% kraju deklaruje, że je zna 2. Mylone z logotypem Białegostoku

2.3 Analiza SWOT

Analiza SWOT pozwala określić strategiczne elementy, na bazie których powinno się oprzeć przekazy komunikacyjne w podejmowanych działaniach promocyjnych. Jest to analiza silnych (strengths) i słabych (weaknesses) stron danego przedsięwzięcia, możliwości (opportunities) i zagrożeń (threats), jakie ono stwarza. Analiza SWOT może dotyczyć zarówno przedsiębiorstwa, jak i jednostki terytorialnej, jaką jest Województwo Podlaskie.

Przedstawione w tabeli czynniki należy traktować nie jako całościowy opis Województwa Podlaskiego, ale jako opis bieżącej sytuacji komunikacyjnej regionu.

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Przyroda (czysta, bogata). • Przygraniczne położenie. • Potencjał turystyczny. • Przemysł rolno-spożywczy. • Bogate kulturowo, bogata historia. • Różnorodne. • Dobrze oceniani i sami siebie oceniający mieszkańcy („prawdziwa Polska”). • Region bezpieczny i przyjazny. • Rozwinięte szkolnictwo wyższe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Przyroda (Europejska Sieć Ekologiczna Natura 2000 – ograniczenia inwestycyjne). • Przygraniczne położenie (mało atrakcyjne inwestycyjnie). • Słaba infrastruktura transportowa. • Kapitał ludzki (bieda, niski poziom wykształcenia, bezrobocie). • Mało znane, niewypromowane. • Zapóźnienia gospodarcze.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Plany rozwojowe finansowane zewnętrznie (PO RPW, RPO WP). • Produkty regionalne, zwłaszcza rolno-spożywcze (mleko, mięso). 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak promocji = brak wiedzy o województwie poza nim. • Opóźnienia inwestycyjne (drogi). • Brak lotniska.

<ul style="list-style-type: none">• Ekorolnictwo i przemysły ekologiczne (energetyka odnawialna).• Baza logistyczna na Wschód.• Rozwój turystyki.• Aktywizacja potencjału naukowego.• Synergia z woj. mazowieckim.	<ul style="list-style-type: none">• Niedoinwestowana infrastruktura usług turystycznych.• Słabe wykorzystanie terenów zielonych w celach turystycznych.• Brak kontaktów osobistych z Województwem Podlaskim wśród mieszkańców innych regionów.• Niejasny wizerunek na podstawowym poziomie (nazwa, logo).• Nieprzewyciężone podziały wewnętrzne, co więcej – nieistotne dla pozostałych mieszkańców Polski (Województwo Podlaskie = Podlasie).
--	--

Powyższa analiza wymaga kilku komentarzy:

- Przyroda jest dla części respondentów atutem, dla części słabością. Jest uważana z jednej strony za kluczową atrakcję Województwa Podlaskiego (czysta, bogata, parki narodowe), która może i powinna pełnić rolę przyciągającą turystów i stanowić bazę do inwestycji w przemysł turystyczny. Z drugiej strony jednak rygory związane z ochroną środowiska (zwracano uwagę przede wszystkim na obszary „Natura 2000”) są wskazywane, jako poważna przeszkoda dla rozwoju gospodarczego – dodatkowe rygory, konieczność rekompensat środowiskowych itp. Wydaje się jednak, że przeszkody owe są wyolbrzymiane, a problemy leżą raczej w sferze administracyjnej, niż merytorycznej;
- Przyroda jest także atutem, który można by określić mianem „częściowego”. Dokładne analizy przeprowadzone w „Strategii rozwoju turystyki Województwa Podlaskiego” wyraźnie wskazują, że potencjał naturalny o międzynarodowym i krajowym poziomie atrakcyjności jest skoncentrowany we wschodniej części Województwa Podlaskiego. Wskazuje na to wyraźnie układ parków narodowych (Wigierski, Biebrzański, Narwiański i Białowiecki) oraz Park Krajobrazowy Puszczy Knyszyńskiej. Oznacza to, że – z promocyjnego punktu widzenia – „przyroda” nie może stać się atutem całości regionu;
- Drugim elementem ambiwalentnym jest położenie Województwa Podlaskiego. Jeśli oceniana jest „przygraniczność” to raczej wskazywano na położenie jako atut (logistyka, rynki zagraniczne, turystyka transgraniczna). Jeśli natomiast oceniano położenie w aspekcie „miejsca” (wschód, ściana wschodnia, Polska B), to uznawano położenie za słabość (oddalenie od ważnych miejsc w Polsce);
- Zespół ekspertów WYG zwrócił przy tym uwagę na interesującą zmianę tonu publicystyki, która nastąpiła w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Jeszcze na początku lat 90-tych Polska dzieliła się na „Polskę” i „Ziemie Zachodnie” (odzyskane), czasem wymieniano podziały według granic zaborczych do 1914 roku. Obecnie dominuje

widzenie naszego kraju jako „Polski” i „Polski Wschodniej”. Z promocyjnego punktu widzenia jest to sytuacja dla Województwa Podlaskiego bardzo szkodliwa;

- Zewnętrzne widzenie Województwa Podlaskiego jest stereotypowe. Najważniejszym czynnikiem, który wskazuje na stosunkowo niski poziom wiedzy o regionie, jest fakt, że poza Województwem Podlaskim występuje bardzo niska wiedza o jego potencjale rolniczym;
- Podziały wewnętrzne (Podlasie, Suwalszczyzna, Ziemia Łomżyńska) są celowo umieszczone w części „Zagrożenia”. Budzi to pewne problemy w komunikacji marketingowej. Pojawia się bowiem trudność wykreowania marketingowej nazwy województwa (Podlasie, Podlaskie, Województwo Podlaskie). Poza regionem określeniem powszechnie używanym jest „Podlasie”, co budzi sprzeciw części mieszkańców Województwa Podlaskiego szczególnie na Suwalszczyźnie i Ziemi Łomżyńskiej. Z racji tego faktu używanie określenia „Podlasie” w oficjalnej komunikacji marketingowej jest na razie niemożliwe. Ponieważ kluczowym problemem w zarządzaniu marką jest odpowiednia nazwa – niezbędne staje się zaproponowanie rozwiązań zastępczych, które znajdują się w dalszej części dokumentu, niemniej należy zwrócić uwagę, że będą to rozwiązania trudniejsze, droższe i bardziej skomplikowane niż proste określenie „Podlasie”. Zespół zaznacza przy tym, że – z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością – określenie „Podlasie” będzie powszechnie używane poza nim, dla opisywania całego Województwa Podlaskiego;
- Aspekt „duchowy” czy też „emocjonalny” można rozpatrywać jedynie w stosunku do mieszkańców. Tylko oni, za to bardzo silnie, identyfikują się z miejscem, w którym żyją. Jednakże porównanie badań ilościowych i jakościowych każe sformułować tezę, że przywiązanie to dotyczy raczej mniejszych (węższych) elementów (miasto, gmina, może powiat, czy „stare” województwo) niż całe Województwo Podlaskie;
- Słabości infrastrukturalne są niespecyficzne, niemniej – zwłaszcza w aspekcie inwestycyjnym – bardzo ważne (wszędzie w Polsce narzeka się na drogi, stan dróg jest powszechnie postrzeganą barierą rozwojową, jest to także mocno podkreślane w Województwie Podlaskim);
- Siłą Województwa Podlaskiego jest duży potencjał naukowy i edukacyjny, jest on jednak całkowicie nieznaną poza regionem, co na pewno trzeba wykorzystać w komunikacji marketingowej.

2.4 Kierunki i zadania promocyjne

Wszystkie elementy badań i analiz nie dają odpowiedzi wprost na pytanie „Jak promować Województwo Podlaskie?”. Mogą natomiast służyć jako jasna wskazówka, czego w promocji regionu **nie robić**. Dla zespołu WYG wyniki badań i analiz wskazują, że prowadzenie promocji regionu zgodnie z podręcznikowym standardem byłoby błędem.

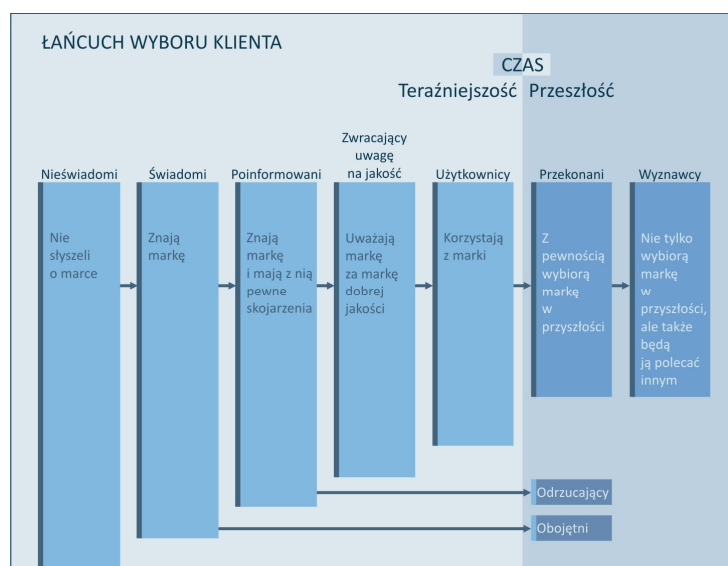
Ów standard podręcznikowy przewiduje następującą sekwencję działań:

- Wewnętrzna (skierowana do mieszkańców) kampania wizerunkowa, której celem powinno być budowanie dumy z regionu i poczucia tożsamości z nim;
- Zewnętrzna kampania wizerunkowa, mówiąca potencjalnym inwestorom, turystom czy innym zainteresowanym, jak region widzi sam siebie w kontekście zewnętrznym;
- Kampanie produktowe.

W przypadku Województwa Podlaskiego, przeciw takiej sekwencji przemawiają następujące czynniki:

- Mieszkańcy regionu są dumni z tego kim są, ale nie utożsamiają i nie chcą się obecnie utożsamiać z regionem. Samodefinicja „małych ojczyzn” jest bardzo mocna, zakorzeniona w kulturze, tradycji i historii. Należy więc uznać, że kampania reklamowa budowy tożsamości regionalnej byłaby postrzegana jako sztuczna, marnotrawiąca pieniądze podatnika przez to nieskuteczna;
- Tym samym - zewnętrzna kampania wizerunkowa również jawi się jako mało sensowna, choćby dlatego, że byłaby kontestowana wewnętrznie.

Łańcuch wyboru decyzji klienta (można go także zastosować do marki terytorialnej) przedstawiony na poniższym schemacie wskazuje wyraźnie, że budowa wizerunku następuje na 3 szczeblu („znają markę i mają z nią pewne skojarzenia”).



Źródło: Helen Edwards, Derek Day, Kreowanie marek z pasją, Oficyna Ekonomiczna 2006, s. 162.

Tymczasem poziom znajomości marki „Województwo Podlaskie”, poza Województwem Podlaskim jest dość niski. Co więcej – jeśli występuje – to raczej jako stereotypowe postrzeżenie, nie odnoszące się do rzeczywistości.

Powyższe wskazuje zatem wyraźnie, że najpierw niezbędne jest przeprowadzenie działań informacyjnych – opinia publiczna musi „coś wiedzieć”, żeby markę kojarzyć z czymś konkretnym, a dopiero na tym rozpocząć proces budowy wizerunku w sposób planowy i długofalowy.

W przypadku promocji inwestorskiej mamy do czynienia z sytuacją obiektywnie złą – nie można stwierdzić, że „Województwo Podlaskie jest dobrym miejscem do inwestowania, a mianowicie...”, ponieważ inwestorzy muszą pokonać zbyt wiele barier chcąc zainwestować w Województwie Podlaskim.

Ta kombinacja wyników badań i obiektywnej sytuacji regionu oraz formalnej analizy identyfikatorów Województwa Podlaskiego wymusza działania niestandardowe, nietypowe i wykraczające poza stereotypy marketingu terytorialnego.

CZĘŚĆ III. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE MARKI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

3.1 Istota marki „Województwo Podlaskie”

Kluczem do marki jest znalezienie fundamentalnego i unikalnego pomysłu promocyjnego. Województwo Podlaskie nie ma swojego podstawowego wizerunku – wyrazistego i rozpoznawanego. Wyobrażenia ludzi, którzy nie odwiedzili regionu oparte są głównie o stereotypy.

Istotą marki jest to, że jest inna niż wszyscy – wyróżnia się czymś, jest dzięki temu potrzebna, wzbudza tym szacunek i daje się lubić. Marce się wierzy i ufa. Siła marki polega na tym, że potrafi zdobyć oraz utrzymać zaufanie odbiorców. Marki budują zaufanie do siebie, dotrzymując obietnic.

Marka – firmy, miejsca, regionu, kraju, człowieka – to odbicie tego zaufania: powstała w umyśle odbiorcy abstrakcyjna całość, która obejmuje i łączy funkcjonalność danego podmiotu (jakość, użyteczność) z wartościami, jakie ten podmiot w ocenie odbiorcy reprezentuje. Zaufanie to utożsamia się w umyśle odbiorcy z nazwą marki – firmy, regionu, kraju.

Drogą do zbudowania marki Województwa Podlaskiego wymaga podjęcia działań mających na celu wykreowanie wyrazistego (wyróżniającego) wizerunku Województwa Podlaskiego oraz zbudowanie silnej tożsamości marki Województwa Podlaskiego.

Pojęcia wizerunek i tożsamość często są ze sobą mylone i używane w potocznym języku zamiennie. W rzeczywistości pojęcia te oznaczają coś zupełnie innego oraz dotyczą różnych aktywności marketingowych.

Wizerunek miejsca można określić jako sumę poglądów, postaw i wrażeń, jakie ludzie mają wobec niego. Odzwierciedla on uproszczenie dużej liczby skojarzeń i informacji związanych z danym miejscem np. regionem. Inaczej można powiedzieć, że wizerunek jednostki terytorialnej i związane z nim pojęcie marki jest jej niematerialnym zasobem, który może być jednym z istotnych narzędzi tworzenia przewagi konkurencyjnej Województwa Podlaskiego.

Tożsamość miejsca to zespół charakterystycznych cech, które znacząco wyróżniają je spośród innych, zwłaszcza jednostek konkurujących między sobą o turystów czy inwestorów. Tożsamość jest tym jak jednostka osadnicza sama siebie rozumie i jak komunikuje to otoczeniu bliższemu i dalszemu. Jest to manifestacja jej misji poprzez formy działania, prezentacji wizualnej i komunikacji z otoczeniem.

Wizerunek + tożsamość = Reputacja (MARKA)

3.2 Wizerunek Województwa Podlaskiego

Odnosząc się do podanej definicji wizerunku jednostki terytorialnej jako sumy skojarzeń i wyobrażeń ludzi na temat danego miejsca można stwierdzić, iż aktualny wizerunek Województwa Podlaskiego jawi się jako **nijaki**. Z badań bowiem wynika, że skojarzenia na temat Województwa Podlaskiego nie są ani silnie negatywne, ani też wyraźnie pozytywne. Z przeprowadzonych badań wynika, że ludzie spoza Województwa Podlaskiego postrzegają je poprzez stereotypy. Stereotyp natomiast sugeruje daleko idące wyobrazenie, które jest w znacznej mierze zniekształcone i uproszczone oraz pociąga za sobą przychylnie bądź nieprzychylnie, w naszym przypadku raczej nieprzychylnie⁴⁸, nastawienie do miejsca.

Natomiast kreowany wizerunek marki jednostki terytorialnej powinien być przede wszystkim:

1. unikalny – oparty na oryginalnym „motywie przewodnim” podkreślającym wyjątkowość i niepowtarzalność danej jednostki terytorialnej w porównaniu z innymi jednostkami. Pozwoli to na jej lepszą rozpoznawalność;
2. atrakcyjny – wzbudzający pozytywne odczucia;
3. prosty – powinien opierać się na głównej charakterystyce jednostki terytorialnej, na najważniejszym aspekcie jej egzystencji i funkcjonowania, tak aby wokół tej jednej cechy zbudować cały arsenał środków propagowania jej, prowadząc tym samym do wykorzystania jej „motywu przewodniego”;
4. aktualny i wiarygodny – musi mieć swoje potwierdzenie w faktycznych cechach jednostki terytorialnej, z jej obecnej tożsamości, gdyż wizerunek to nie tylko i niekoniecznie sama rzeczywistość, to także elementy wynikające z realistycznej wizji przyszłości danej jednostki;
5. nowoczesny – wskazujący na dynamikę rozwoju danego obszaru, jego potencjał, atrakcyjność gospodarczą ale równocześnie nie podważający zakorzenienia w tradycji i historii.

Należy podkreślić, iż wizerunek zawsze powinien być osadzony w realiach regionalnych i odzwierciedlać charakter regionu. Nie powinien być zbyt abstrakcyjny, ale też obiecujący więcej niż region może zaoferować.

W związku z powyższym, nawiązując do wyników badań oraz przeprowadzonych analiz marketingowych zespół uważa, iż kluczowym przesłaniem (myślą przewodnią) marki Województwa Podlaskiego, tzw. esencją marki (ang. brand essence) powinna być:

„BOGATA RÓŻNORODNOŚĆ”/„RICH DIVERSITY”

„Bogaty” oznacza wiele rzeczy – słownikowo to określenie zawiera w sobie (w jednym ze znaczeń) także „różnorodność”, dlatego zaproponowana esencja byłaby rodzajem gry słownej. „Różnorodność” z kolei jest znaczącym terminem pozytywnym. Zawiera w sobie zmienność, wieloelementowość, ciekawą układankę.

⁴⁸ Można wnosić, że tak jest z badań ilościowych, gdzie deklaracje o chęci odwiedzin województwa są mało konkretne.

„**Bogata różnorodność**”, ponieważ:

- Województwo Podlaskie jest różnorodne przyrodniczo,
- Województwo Podlaskie jest różnorodne krajobrazowo (puszcze, bagna, jeziora, niziny),
- Województwo Podlaskie jest różnorodne kulturowo,
- Województwo Podlaskie jest różnorodne w tradycji,
- Województwo Podlaskie jest różnorodne wyznaniowo,
- Województwo Podlaskie jest różnorodne językowo,
- Województwo Podlaskie jest różnorodne narodowościowo,
- Województwo Podlaskie jest różnorodne w ofercie turystycznej,
- Województwo Podlaskie jest różnorodne wewnętrznie, nie jest monolitem (ziemia białostocka, ziemia łomżyńska, ziemia suwalska),
- Województwo Podlaskie jest różnorodne w ofercie produktów regionalnych.

Ponadto „**Bogata różnorodność**” w sensie turystycznym obiecuje, że:

- na terenie jednego regionu podlaskiego można odnaleźć miejsca, jakich trzeba szukać na całym świecie (Tykocin – to nie Izrael, żubr – to nie preria, itp.),
- Województwo Podlaskie oferuje mnóstwo atrakcji turystycznych **blisko siebie**,
- gwarantuje różnorodne krajobrazy, obiekty, produkty regionalne.

Ponadto „**Bogata Różnorodność**” może być swobodnie zastosowana do promocji potencjału naukowego Województwa Podlaskiego, potencjału rolnictwa, potencjału wyspecjalizowanych przemysłów. Uniwersalizm jest mocną stroną tego kierunku myślenia.

W tym miejscu należy się odnieść do kwestii pozycjonowania tak sformułowanej esencji marki. Pozycjonowanie marki mówi, jaka wynika z niej główna korzyść dla konsumenta, w jaki sposób marka różni się od konkurencji i jakie jest uzasadnienie tego twierdzenia. Pozycjonowanie opisane w formule jednego zdania wypowiedzianego językiem konsumenta pozwala na jasny, spójny i krótki komunikat, który jest łatwy do implementowania w działaniach związanych z komunikacją marketingową.⁴⁹ Poniżej – przykłady pozycjonowania Województwa Podlaskiego wobec kluczowych grup docelowych.

„**Bogata różnorodność**”/ „**Rich diversity**”

I. Pozycjonowanie wobec ogółu społeczeństwa:

Nazwa marki	Województwo Podlaskie
Charakter marki	to różnorodny
Produkt	region
Obietnica marki	oferujący wiele ciekawych niespodzianek
Racjonalne argumenty potwierdzające	dzięki unikatowej na skalę europejską

⁴⁹ Al. Ries, Jack Trout, *Positioning, The battle for your mind*, 1st rev. ed., Mc Graw-Hill, 1986, s. 5-9.

prawdziwość marki	przyrodzie, swojej wielobarwności i wielokulturowości.
--------------------------	--

II. Pozycjonowanie wobec turystów:

Nazwa marki	Województwo Podlaskie
Charakter marki	to piękny, czysty, zielony, gościnny i przyrodniczo bogaty
Produkt	region
Obietnica marki	który oferuje to, czego nie zobaczy się nigdzie indziej w kraju
Racjonalne argumenty potwierdzające prawdziwość marki	odkrywając parki narodowe i puszcze, eksplorując szlaki turystyczne, doświadczając zetknięcia z jednej strony z wielonarodowością i wielokulturowością, a z drugiej strony z prawdziwą polskością i słowiańską gościnnością.

III. Pozycjonowanie wobec mieszkańców:

Nazwa marki	Województwo Podlaskie
Charakter marki	to atrakcyjny do życia, pracy i wypoczynku,
Produkt	region
Obietnica marki	którego lokalizacja i zagospodarowanie pozwala na pełne wykorzystanie atutów położenia, potencjału gospodarczego i otoczenia przyrodniczego
Racjonalne argumenty potwierdzające prawdziwość marki	i którego specjalizacja (bądź specjalizacje) gospodarcza gwarantuje mu długotrwały rozwój.

IV. Pozycjonowanie wobec inwestorów:

Nazwa marki	Województwo Podlaskie
Charakter marki	to transgraniczny i posiadający potencjał do rozwoju infrastruktury usług turystycznych
Produkt	region
Obietnica marki	posiadający niezwykle walory przyrodnicze, wiele nieużytków nadających się do wykorzystania turystycznego, oferujący tanie grunty, tanią i dobrze wykwalifikowaną siłę roboczą, będący bramą na Wschód,
Racjonalne argumenty potwierdzające prawdziwość marki	jedyne „okno” Schengen na wschodniej granicy polskiej.

Powyższa propozycja esencji marki Województwa Podlaskiego jest **platformą komunikacyjną**, którą można i należy traktować jako przewodnik, wskazówkę lub drogowskaz. Platforma komunikacyjna pozwala na koordynację i prezentowanie jednolitego przekazu odbiorcom. **Jest podstawą, fundamentem dla całej komunikacji marki.** Jej celem jest wywołanie jednoznacznych skojarzeń z Województwem Podlaskim.

Zaproponowana esencja marki celowo sformułowana jest dość ogólnikowo, aby zachęcić do szukania nowych dróg i interpretacji. Jednakże służy także jako ogranicznik – tworząc lub akceptując konkretny przekaz marketingowy należy zawsze zadać sobie pytanie czy pasuje on do esencji.

Esencja marki „Bogata różnorodność” powinna być również traktowana jako hasło przewodnie (slogan reklamowy) całego Województwa Podlaskiego, który pojawiałby się zawsze jako podpis logotypu lub był integralną częścią logotypu regionu.

Stosowanie, jako hasła przewodniego nie wyklucza jednak możliwości stosowania innych „tematycznych” haseł, które mogą się pojawiać wraz z organizacją różnych akcji promocyjnych.

Proponowane komunikaty alternatywne to:

„POJEDŹ POD PRĄD”

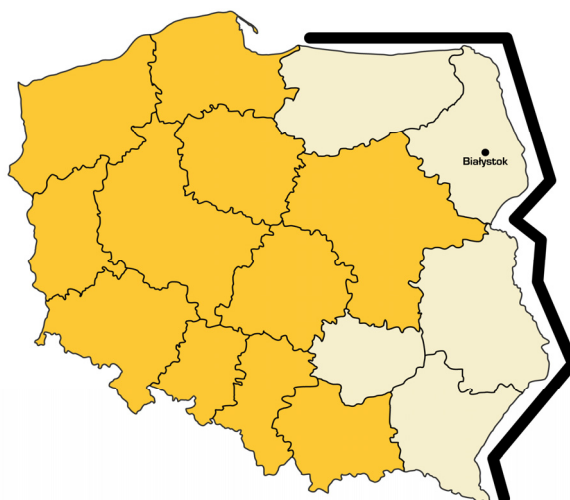
„BRAMA NA WSCHÓD”

Komunikat **„Pojedź pod prąd”** ma bezpośrednie znaczenie turystyczne, częściowo bezpośrednie dla mieszkańców (też są i będą klientami biznesu turystycznego) oraz pośrednie dla mieszkańców i inwestorów (na turystach się zarabia).

Kluczową barierą mentalną jest myślenie o Województwie Podlaskim w kategoriach „nie znam, nie interesuję się, nie kojarzę”. Bariery realną jest stosunkowo niski stopień zagospodarowania turystycznego, dlatego też Województwo Podlaskie nie jest jeszcze gotowe na przyjęcie masowej turystyki. Trzeba pobudzać popyt niszowy (turystyka kwalifikowana), tak aby stopniowo wypełniać obecną bazę (należy przypomnieć, że jej wykorzystanie jest dość słabe, poziom wykorzystania pokoi wynosi ok. 30%⁵⁰). Grupą docelową powinni być ludzie młodszy, raczej mieszkańcy miast.

Pojechać pod prąd, to tak jakby dokonać czegoś wspak lub czegoś niestandardowego i nietypowego. Skoro kierunek ruchu turystycznego w Polsce w dużej mierze nie jest skierowany w stronę Województwa Podlaskiego, to hasło „pojedź pod prąd” może sprowokować do zastanowienia, „dlaczego nie miałbym pojechać właśnie tam”. Jeżeli za tak sformułowanym hasłem podążać będzie interesująco przedstawiona oferta turystyczna, ukazująca **różnorodność i unikatowość turystyczną** pod wieloma względami Województwa Podlaskiego, może to wpłynąć na decyzję turysty o skorzystaniu właśnie z niej.

Drugi komunikat **„Brama na Wschód”** ma mniejsze znaczenie turystyczne (zespół ma świadomość konkurencji uzdrowisk litewskich), niemniej może budować obraz regionu jako czegoś w rodzaju „bliskiej egzotyki”. Jak zaznaczaliśmy w analizie marketingowej – obraz Województwa Podlaskiego jest negatywny, gdy widziana jest „ściana”.



⁵⁰ B.Pławgo (red.), Potencjał rozwoju regionalnego – woj. podlaskiego, BFKK, Białystok.65Białystok 2007, s. 65.

Naszym dążeniem jest natomiast przekształcenie Województwa Podlaskiego w „bramę”. Skłania nas do tego fakt, że jedyne na wschodniej granicy „okno Schengen” znajduje się właśnie w Województwie Podlaskim. Ważne jest także, by zmienić obraz tej krainy ze „wchodu” na „pogranicze wschodu”. Kresy zostały poza Polską. Należy więc pokazywać region jako łącznik ze wschodem i przeszłością, a nie wschód.



Uważamy przy tym, że obraz wyżej zamieszczony (właśnie w takiej lub podobnej postaci, pokazującej „bramę” na wschodzie) powinien stać się często używanym elementem wizualnym w materiałach promocyjnych regionu.

Jak wynika z całości powyższych rozważań strategiczne cele komunikacyjne są następujące:

- rozszerzenie percepcji Województwa Podlaskiego **poza i ponad** lasy i zieleń, rzecz jasna przy zachowaniu przyrodniczego rdzenia,
- „przeniesienie” mentalne Województwa Podlaskiego z **Polski Wschodniej do Polski**,
- ukształtowanie myślenia o Województwie Podlaskim w kategoriach „**bramy**” a nie „**ściany**”.

Wszystkie powyższe cele są, zdaniem zespołu redakcyjnego, realne. Oparte są na prawdziwym wizerunku regionu, nawiązują do faktów i wyobrażeń grup docelowych, nie są abstrakcyjne i zawieszane w próżni, nie są też propozycją, całkowicie nierealnej, rewolucji wizerunkowej.

Wizerunku regionu nie da się wykreować z niczego, trzeba znaleźć to „coś”, jakiś produkt, wyróżnik, na bazie którego będzie on kreowany, który pozwoli go odróżnić od innych. Wizerunek megaprojektu regionalnego, a więc Województwa Podlaskiego jako całości, uzależniony jest bez wątpienia od wizerunku poszczególnych jego subproduktów. Wiele

subproduktów regionalnych jest kompozycją elementów materialnych i niematerialnych związanych z funkcjonowaniem i rozwojem Województwa Podlaskiego, np.: usługi komunalne, atrakcyjność turystyczna, wartości środowiska przyrodniczego, nieruchomości, oferty lokalizacyjne, idee integrujące społeczność regionalną i dotyczące np. rozwoju regionalnego. Najczęściej spotykaną w rzeczywistości sytuacją jest dominująca rola jednego z nich (lub co najwyżej kilku), który nadaje całemu regionowi określony charakter oraz determinuje jego wizerunek.

Wszystkie analizy i badania pokazują, że takimi wyróżnikami tj. **unikalnymi cechami sprzedaży** Województwa Podlaskiego, tzw. **USP** (ang. *Unique Selling Proposition*) powinny być:

1. **PRZYRODA**
2. **NOWOCZESNE ROLNICTWO**
3. **STRAŻNIK KRESÓW**

Z promocyjnego punktu widzenia „rolnictwo” powinno być pokazywane przez produkty, w powiązaniu z przyrodą („Z czystego terenu Województwa Podlaskiego”). „Przyroda” z kolei powinna być pokazywana jako „Dostępna z szacunkiem” (nie hałasuj, nie niszc, nie płosz zwierzyny, a region Ci się odwdzięczy fantastycznymi wrażeniami”).

Zespół uznał, że należy także wspomnieć o **WIELOKULTUROWOŚCI**. Jak się wydaje na poziomie wizerunku/tożsamości/ nie jest to komunikat znaczący. Badania prowadzone przez Wykonawcę zdają się wskazywać, że w polskich realiach nie jest to czynnik znaczący dla inwestorów. Z kolei dla turystów „region wielokulturowy” jest – biorąc pod uwagę ilość wskazań z badań ilościowych – dość abstrakcyjny. Nie oznacza to całkowitego odrzucenia tego skojarzenia. Wydaje się jednak, że powinno ono występować na poziomie promowania poszczególnych produktów, (jeśli – w ich kontekście – okaże się zasadne), a nie regionu, jako całości.

To jednak jawi się zespołowi WYG jako zbyt wąskie. Dostrzegamy zatem możliwość i celowość wykreowania produktu kulturalnego, który może stać się wizytówką regionu i nawiązywałby do trzeciego ujęcia USP tj. Województwa Podlaskiego jako „strażnika kresów”. Województwo Podlaskie było z kresami powiązane, było ich zachodnią krawędzią, dlatego spoczywać na nim winien obowiązek ochrony, przechowania i podtrzymania tradycji kresowej. Jak pisze wielki historyk N. Davies „trudno dziś sobie wyobrazić, jak drogie sercom poprzednich pokoleń były Kresy Wschodnie [...] Kiedy w 1918 roku Polacy odzyskali niepodległość, ich ulubioną lekturą był Mickiewicz i Słowacki, a jedyną Polską, jaką znali, była dawna Rzeczpospolita, **której serce biło na Kresach**”.⁵¹ [podkr. autorzy opracowania].

Zespół WYG International poszukiwał rozwiązania produktowego dla nadania konkretnego kształtu idei pozycjonującej „Strażnika Kresów”. Jak się wydaje taką konkretyzacją może być Muzeum Kresów. Propozycję – na łamach dziennika „Rzeczpospolita” zgłosił prof. Ryszard

⁵¹ Norman Davies, *Orzeł Biały, Czerwona Gwiazda*, Znak 1997 s. 24-25.

Legutko (artykuł w załącznikach). Zespół w pełni zgadza się z propozycją prof. Legutki i w całości uznaje i podziela proponowane we wspomnianym artykule założenia ideowe projektu.

Zespół zwraca poza tym uwagę, że trudno wyobrazić sobie w Polsce lepszą lokalizację na taki obiekt, niż Województwo Podlaskie. Tylko bowiem ten region, z całej tzw. Polski Wschodniej zachował żywy związek z tradycją kresową (Olsztyn to były Prusy Wschodnie, Lublin ciąży ku Mazowszu, Rzeszów jest położony nieco za daleko na zachód, poza tym raczej powiązany jest z historią Galicji, Kielce w ogóle nie powinny być rozpatrywane w tym kontekście). Rzecz jasna, projekt powinien być zrealizowany w ścisłej współpracy z Białymstokiem. Nadanie Muzeum Kresów należytej rangi wymaga, aby było ono, z całym szacunkiem dla mniejszych miejscowości, usytuowane w stolicy województwa. Sugerujemy zatem, by Sejmik Województwa możliwie jak najszybciej podjął uchwałę o rozpoczęciu prac przygotowawczych do utworzenia Muzeum.

Ważne jest jednak, w jaki sposób idea taka będzie wdrażana, co oznacza konieczność omówienia warunków formalno-strukturalnych projektu oraz wskazania, rekomendowanych przez WYG, kierunków działań.

Przede wszystkim nowoczesne muzeum musi żyć i zawierać w swej formule o wiele więcej, niż tylko ekspozycję. Jak pokazuje przykład Muzeum Powstania Warszawskiego, żywe i multimedialne realizacje, obudowane szerokim programem merytorycznym i równie szerokim wyborem produktów dodatkowych, są w stanie przyciągnąć bardzo wielu gości i zapewnić sukces finansowy i frekwencyjny. Nie jest możliwe by w „Założeniach wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego” przedstawić pełny plan pracy takiej instytucji, jej strukturę, wymagania wobec personelu, budżet czy rozwiązania techniczne. Te prace powinny być poprowadzone przez UMWP. W sensie wykonawczym powinny być prowadzone przez specjalnego pełnomocnika, podległego bezpośrednio Zarządowi i dysponującego niewielkim, 2-3 osobowym zespołem technicznym. Zadaniem pełnomocnika powinno być sformowanie panelu ekspertów (historyków, socjologów, muzealników, archeologów, itd.). Panel ten w stosunkowo krótkim czasie, to jest 6-9 miesięcy, powinien przygotować pełny program ideowy muzeum. Jednocześnie pełnomocnik powinien koordynować prace techniczne zmierzające do powołania placówki (lokalizacja, ewentualny projekt architektoniczny, założenia budżetowe).

Zespół WYG International natomiast poddaje pod dyskusję następujące, wybiegające poza standard, propozycje kierunkowe aktywności muzeum:

1. Historia mówiona – zbieranie relacji ludzi mieszkających przed 1939 rokiem na kresach (do wykonania od zaraz, możliwe prezentacje internetowe i na płytach). Zaznaczamy, że z oczywistych powodów, jest to działanie dość pilne. Można je przy tym uruchomić bez dużych nakładów;
2. Uruchomienie „wyspy Kresów” w Second Life (wzorem Second Kraków – najpopularniejszego miejsca w polskim Second Life);
3. Wirtualne wycieczki po nieistniejących miejscach (wschodni sztettl, pałac magnacki, dworek szlachecki, kościoły drewniane, cerkwie, synagogi, chaty wiejskie – wizualizacje trójwymiarowe) – obiektów takich są tysiące; zaznaczamy, że w przyszłym muzeum można by odtworzyć Kresową uliczkę; ogólnie rzecz biorąc

- Muzeum mogłoby najpierw zaistnieć w postaci wirtualnej. W tym miejscu wypada wskazać, że istnieje i nadaje się do wykorzystania baza źródłowa⁵²
4. Szeroki program wydawniczy obejmujący reprinty map, czasopism, książek podróźniczych;
 5. Wydawnictwa współczesne – reportaże i literatura piękna nawiązująca do historii kresowej;
 6. Gry komputerowe dziejące się w realiach kresowych;
 7. Kuchnia kresowa – nie tylko książki kucharskie, ale także np. pokazy na żywo czy filmy telewizyjne pokazujące „staropolskie gotowanie”;
 8. Szeroki program gadżetowy;
 9. Odtworzenie strojów ludowych;
 10. Moda polska – zwracamy uwagę, że tzw. suknia narodowa (żupan i kontusz) jest w swoim pochodzeniu kresowa;
 11. Barwa i broń – historia kresowych jednostek wojskowych;
 12. P naukowy i konferencyjny – 700 lat historii może być badane i pokazywane na wiele różnych sposobów;
 13. Program wycieczek szkolnych.

Zespół zwraca jednakże uwagę na pewne niebezpieczeństwo natury politycznej – ze strony niektórych, politycznie poprawnych, środowisk w kraju mogą paść zarzuty o „rewanżyzm”. Trzeba wyraźnie podkreślać, że chodzi o pamięć i tradycję, że Województwo Podlaskie chce być „strażnikiem pamięci”, a nie „maszerować na Kowno”.⁵³ Jasno należy wskazać, że każdy – także Polska – ma prawo do pamięci o kilkuset latach swojej historii. Jest też naszym obowiązkiem wobec przyszłych pokoleń zachowanie świadectw ostatnich żyjących mieszkańców Kresów. Jak się wydaje ten ostatni argument powinien przeważać ewentualne zastrzeżenia nieprzyjaciół narodowej pamięci.

⁵² Pomnikowa publikacja Materiały do dziejów rezydencji, Roman Aftanazy, PAN 1986-1994, może służyć za przykład

⁵³ Idea Muzeum Kresów przedstawiona została w artykule Ryszarda Legutko, Rzeczpospolita 13-14.12.2008r. – pozostałe załączniki – **Załącznik 2**.

3.3 Tożsamość marki Województwa Podlaskiego

Jak już zostało wcześniej wyjaśnione, tożsamość jednostki osadniczej to zespół charakterystycznych cech, które znacząco wyróżniają je spośród innych. Tożsamość jest zatem tym jak jednostka osadnicza sama siebie rozumie i jak komunikuje to otoczeniu bliższemu i dalszemu. Jest to manifestacja jej misji poprzez formy działania, prezentacji wizualnej i komunikacji z otoczeniem.

W procesie budowania tożsamości regionalnej kluczowe znaczenie mają trzy czynniki, które wymagają usystematyzowania, strategii i równoległego ich wdrażania. Są to:

1. **System Identyfikacji Wizualnej (SIW).**
2. **System Komunikacji z Otoczeniem (SKO).**
3. **Kultura Organizacyjna (KO).**



System Identyfikacji Wizualnej tworzy jednorodny stylistycznie alfabet, który stanowi podstawę do zaprezentowania siebie w unikatowy, całościowy sposób. To inaczej system komunikacji wizualnej, opracowanej w taki graficzny sposób, dzięki któremu odbiorca/publiczność z łatwością identyfikuje dany podmiot. To swoisty kod optyczny i estetyczny umożliwiający regionowi przekazywanie otoczeniu takich sygnałów, które budują i utrwalają jego pozytywny wizerunek w tym otoczeniu. Literatura przedmiotu wymienia 5 formalnych identyfikatorów marki tj.:

1. nazwa,
2. logo,
3. kolorystyka,
4. czcionka,
5. hasło przewodnie⁵⁴.

Jednak SIW może składać się z kilku lub kilku tysięcy różnych elementów. Przykładowy kształt SIW zamieszczamy w rozdziale pozostałe załączniki – **Zał. 3**

⁵⁴ Per Møllerup, *Marks of Excellence*, Phaidon 1999, s. 90-91. Z książki tej, niezwykle wysoko cenione w branży projektowania graficznego, pochodzi zestaw formalnych kryteriów oceny logo, którym posiłkowali się eksperci.

Województwo Podlaskie nie posiada opracowanego Systemu Identyfikacji Wizualnej, co stanowi ogromną lukę w procesie budowania jego tożsamości. Spójność wizualna nie może być osiągnięta wyłącznie samym logo. **UMWP powinien zatem dysponować spójną, kompletną wizją wizualną, skonkretyzowaną w SIW i stosowaną z dużą konsekwencją.** Spójność (*consistency*) przekazów promocyjnych jest obecnie uznawana za klucz do sukcesu w każdej komunikacji marketingowej.⁵⁵

W tym miejscu należy odnieść się do kluczowych, pięciu dotychczas stosowanych identyfikatorów Województwa Podlaskiego.

NAZWA

W przypadku Województwa Podlaskiego nazwa **nie jest oczywistością**, funkcjonują bowiem trzy określenia: „Województwo Podlaskie”, „Podlaskie” oraz „Podlasie” zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz Województwa Podlaskiego. Z badań jakościowych oraz konsultacji społecznych jednoznacznie wynika, iż używaną nazwą powinno być „Podlaskie” lub „Województwo Podlaskie”, natomiast z badań ilościowych, że „Podlasie”.

W związku z powyższym zespół uznał, że względu na patową sytuację, że w całości oficjalnej komunikacji marketingowej Województwa Podlaskiego należy obecnie posługiwać się określeniem „Województwo Podlaskie”, czyli postępować wzorem, przykładowo, województwa małopolskiego.



Nasza rekomendacja wynika z faktu, że wymiar kulturowy **nie jest plastyczny**. Wewnętrzne „ułożenie się” regionu zajmie, co najmniej kilkanaście lat, można więc stwierdzić, że i z tego punktu widzenia, próba narzucenia określenia „Podlasie” będzie nieskuteczna. Oznacza to jednak także, że sytuacja powinna być monitorowana i – być może – za kilkanaście lat „dojrzeje” do zmiany.

⁵⁵ Por. np. Julian Cummins, Roddy Mullin, *Promocja sprzedaży*, Helion 2005, s. 21, Bernd Schmitt, Alex Simonson, *Estetyka w marketingu*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1999, s. 253.

Zaletą rozwiązania „Województwo Podlaskie” jest także jego możliwość stosowania w językach obcych. Wykonawca zwraca przy tym uwagę, by nie podejmować działań zmierzających do negocjowania czy polemizowania z powszechnym poza Województwem Podlaskim utożsamieniem go z „Podlasiem”. Próby polemik z dziennikarzami, właścicielami firm czy posiadaczami stron internetowych będą – czego dowodzi doświadczenie marketingowe – mało skuteczne. Jak pisze Joe Marconi „wstępnie sygnalizujemy, że całkowita kontrola w tym konkretnym przypadku jest praktycznie niemożliwa”.⁵⁶

Wykonawca rekomenduje poza tym by zrezygnować w oficjalnej komunikacji, zwłaszcza pisemnej, z formy „Podlaskie”. Jest ona sztuczna, źle brzmi po polsku, jest trudna do zastosowań operacyjnych.

LOGO



Logo jest, co wynika z badań, mało znane poza województwem, w samym Województwie Podlaskim często mylone z logiem Białegostoku. Postrzegane jest jako „fragmentaryczne” (pasuje do Puszczy Białowieskiej, dobrze oceniane w Hajnówce). W innych częściach Województwa Podlaskiego nie jest lubiane, mieszkańcy się z nim nie identyfikują. Również analiza formalna wskazuje na wady logotypu głównego⁵⁷. Opinie eksperckie (przedstawione w pozostałych załącznikach – **Zał. 4**) wskazują na wady związane głównie z wzajemnym powiązaniem elementów, pewną staroświeckością figury żubra.

Zespół redakcyjny WYG International skłania się do poparcia opinii ekspertów, że obecne logo Województwa Podlaskiego jest właściwe w warstwie symbolicznej (żubr), ale źle zrealizowane w warstwie formalnej. Naszą rekomendacją jest wobec tego **narysowanie żubra od nowa**. W nowej wersji powinien nieść skojarzenia symboliczne, co Wykonawca uważa za kluczowe, z **polskością**. **Żubr to polskie zwierzę, a Województwo Podlaskie to „prawdziwa Polska”**.

Zamawiający powinien ponadto oczekiwać loga nowoczesnego, silnego i dynamicznego, dodatkową rekomendacją jest utrzymanie go w kolorach herbowych Województwa Podlaskiego, by unikać bezpośrednich skojarzeń z Puszcą Białowieską. Ostatnim zaleceniem jest rezygnacja z brązu. Zespół Wykonawcy ma przy tym świadomość, że brąz w obecnym logo wynika bardziej z niedoskonałości reprodukcji, jednakże – właśnie dlatego –

⁵⁶ Joe Marconi, Marketing marki, LIBER, 2002, s. 19.

⁵⁷ Używane w niniejszym dokumencie określenie „logotyp” odnosi się do wersji ze słowem „PODLASKIE”. Jest ona rodzajem logotypu ze względu na standaryzowany font (BASSONN) oraz stały układ elementów (słowo „przywieszono” u dołu). Analizy formalne (oceny eksperckie) znajdują się w załącznikach.

analizowane były te właśnie niedoskonałe reprodukcje. Jest bowiem oczywiste, że właśnie z nimi mają kontakt odbiorcy a nie z wzorcowym zapisem.

Kolejnym zaleceniem jest – oczywiście po wykonaniu i zakupieniu nowego SIW – rezygnacja z używania znaków alternatywnych (bocian, łódka). Niezależnie od ich oceny, można stwierdzić, że są one nieznanne, słabo kojarzone i niespójne z logiem głównym. Zdaniem zespołu WYG „rozmywanie” tożsamości wizualnej Województwa Podlaskiego jest błędne. Wszystkie ekspresje marki muszą być spójne.

Ostatnią kwestią jest fakt, że dotychczas używane logo uzyskało rodzaj trwałości instytucjonalnej, stając się symbolem „Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013”. Wykonawca rekomenduje zatem, by jego używanie ograniczyć **wyłącznie** do komunikacji RPO WP. Takie zawężenie pozwoli na płynne uruchomienie nowej identyfikacji marketingowej, bez wywoływania kontrowersji.

Należy zwrócić w tym miejscu uwagę, że prezentacja wizualna regionu ma dwa aspekty: oficjalny i marketingowy. Aspektem oficjalnym jest herb, dlatego w tym miejscu formułujemy kilka zaleceń, co do jego stosowania.⁵⁸

Zespół stoi na stanowisku, że **herb jest dobrem trwałym**. Oznacza to, że jego używanie powinno być maksymalnie ograniczone, a udostępnianie podmiotom zewnętrznym właściwie wykluczone. Tym samym postulujemy by:

- Herb był używany tam, gdzie wymaga tego prawo lub wieloletni, utrwalony obyczaj (oficjalne dokumenty, dokumenty osobiste Marszałka [Zarządu], oznakowanie Urzędu i innych obiektów regionalnych, pieczęć, pomniki i tablice pamiątkowe, medale, tablice projektów unijnych⁵⁹, itp.),
- Udostępnianie zewnętrzne, które czasem może być konieczne (np. wydawnictwa albumowe) powinno odbywać na zasadzie jednorazowych licencji z dokładnym określeniem jej zakresu,
- Firmy i instytucje zewnętrzne – w razie gdyby UMWP uznał to za potrzebne i celowe – powinny zostać upoważniane do posługiwania się logiem promocyjnym, a nie herbem. Co do zasady – **herb nie powinien być udostępniany**, jedynym wyjątkiem mogą być instytucje należące do regionu w całości (na przykład – w obecnym stanie prawnym – komunikacja kolejowa) lub takie, w których Województwo Podlaskie jest udziałowcem dominującym.

⁵⁸ Szersze rozważania na temat relacji herb-logo znajdują się w: Anna Augustyn, Kreowanie wizerunku jednostek terytorialnych w procesie rozwoju lokalnego na przykładzie miast województwa podlaskiego, BFKK 2008, s. 169-176.

⁵⁹ W tym kontekście decyzję by materiały RPO WP oznaczać logiem promocyjnym uznajemy za nie do końca właściwą – obiekty powstające przy współudziale funduszy unijnych są znakowane flagą UE a nie (nieistniejącym) logiem promocyjnym. Herb – w przeciwieństwie do logo jest **trwały**.

KOLORYSTYKA

Wykonawca rekomenduje, by w przyszłym SIW oprzeć się głównie na kolorach z herbu oraz flagi Województwa Podlaskiego, przy czym, dla rozszerzenia palety kolorystycznej, wykorzystać także – silnie kojarzoną z regionem – zieleni. Szczegółową paletę kolorystyczną powinien zaproponować przyszły wykonawca SIW, biorąc pod uwagę opinie eksperckie.



FONT (CZCIONKA)⁶⁰

Zespół zaznacza, że jest to kwestia mało doceniana w komunikacji społecznej regionów i miejsc. Tymczasem używany font jest jednym z najsilniejszych, najdłużej działających, najłatwiej kojarzonych i najłatwiej wdrażanych mechanizmów identyfikacyjnych. W toku codziennej pracy UMWP powstaje bardzo wiele, różnego rodzaju, dokumentów, których indywidualny kształt może być łatwo zapamiętany i kojarzony z regionem.

Zespół rekomenduje zatem, by w przyszłym SIW Województwa Podlaskiego pojawiły się indywidualne, zarezerwowane dla regionu fonty. Zasadniczo każda duża organizacja posługuje się następującymi typami fontów:

1. font nagłwkowy, używany w tytułach, leadach tekstowych, krótkich hasłach;
2. font tekstowy używany w zwartych, dłuższych tekstach (raportach, analizach, podręcznikach, itp.).

⁶⁰ W literaturze przedmiotu określenia „czcionka” używa się do liter wykonanych tradycyjnie (np. odlew ołowiany), określenia „font” używa się do rodzin liter wykreowanych w postaci cyfrowej (zdigitalizowanych). W takiej postaci istnieją np. fonty systemowe Windows.

Zaleca się przy tym, by fonty te były ze sobą powiązane i razem (w jednym wydawnictwie) dobrze się prezentowały, jest to jednak zagadnienie projektowe oczywiste dla firm graficznych.

Zespół jednakże zwrócić musi uwagę Zamawiającego na fakt następujący – fonty, w rozumieniu prawa autorskiego, są utworami i ich używanie jest w różny sposób licencjonowane.⁶¹ Doświadczenie praktyczne skłania także do stosowania fontów systemowych WINDOWS w codziennej korespondencji e-mail, w załącznikach do poczty elektronicznej, w prezentacjach Power Point czy na stronach internetowych. Daje to bowiem – w tych zastosowaniach – gwarancję, że odbiorca otrzyma dokument w postaci takiej, jak go przygotował nadawca. We wszystkich innych ekspresjach określonych w SIW należy posługiwać się fontami własnymi.

HASŁO PRZEWODNIE

Nie jest zdefiniowane, ani standaryzowane. Pojawiające się w niektórych publikacjach hasło „Czas na Podlaskie” jest hasłem przypadkowym nie niosącym za sobą żadnego przesłania, nie jest również esencją określonej marki. Pojawiło się znikąd i jest dowolnie stosowane. Tak być nie powinno. Region nie przyjął jak dotąd żadnego rozwiązania będącego esencją marki, a tym samym hasłem przewodnim Województwa Podlaskiego, ani również hasel branżowych. Zespół powyżej zaproponował rozwiązania w tej materii.

Podsumowując sytuację obecną – formalne elementy tożsamości marki w zasadzie nie istnieją lub funkcjonują w sposób dalece ułomny.

Wprowadzenie SIW pozwoli na zastosowanie innych, niż wyżej wymienione elementy wizualizacji, takie jak na przykład pylony (witacze) wjazdowe na granicy Województwa Podlaskiego, co zdaniem zespołu jest absolutnie priorytetowe. Pylon jest niezbędnym elementem kierunkowym, dostarczającym informacji „już jesteś, skręć, kup, zatankuj, zjedz, odpocznij tam gdzie chciałeś”.

System Komunikacji z Otoczeniem (SKO) to drugi czynnik budujący tożsamość regionalną. Na SKO składa się całokształt form, środków i technik wymiany informacji UMWP z docelowymi grupami interesantów w otoczeniu bliższym (w granicach administracyjnych Województwa Podlaskiego) i dalszym (poza granicami administracyjnymi Województwa Podlaskiego) za pośrednictwem mass mediów lub w sposób bezpośredni.

⁶¹ Fonty są dostępne:

- wraz z legalnym oprogramowaniem (Windows, Adobe, Corel) i wtedy podlegają zapisom licencji programowych licencjodawcy. Oznacza to, że każdy nabywca licencji może ich używać;
- w wielu miejscach w internecie, na zasadach “open source”, wtedy są dostępne na zasadach określonych przez twórcę (za darmo, za darmo do użytku niekomercyjnego, shareware). Zastrzeżenie jak wyżej, poza tym są to najczęściej fonty brzydkie, niedopracowane i nie mające pełnej palety (np. polskich liter);
- w specjalnych sklepach zajmujących się sprzedażą fontów (największym polskim sprzedawcą jest firma KENTYPE (www.kentype.pl)). Zakup od takiego dostawcy oznacza wysoką jakość i wersje polskie, jest jednak dość kosztowny. Dostawcy gotowych fontów udzielają jedynie licencji niewyłącznych, to znaczy, że każdy nabywca licencji może ich używać. Jest to jednak mniejsze niebezpieczeństwo niż w przypadku 1 lub 2 – każdy nabywca raczej **chce się odróżnić niż upodobnić**;
- Ostatnim rozwiązaniem jest zamówienie fontów własnych (*vide* font Silesiana), u zawodowego twórcy alfabetów. W takim przypadku warunki sprzedaży reguluje umowa między Zamawiającym a Wykonawcą.

Konstruując przekazy informacyjne oraz promocyjne należy bezwzględnie brać pod uwagę wizerunek marki i podkreślać jej esencję. Przekazy komunikacyjne powinny dotyczyć tego, co się w regionie dzieje, czyli głównie działań prorozwojowych i nowych inicjatyw. Komunikaty powinny być:

1. Konkretne, czyli wypełnione treścią opartą na faktach;
2. Powtarzalne – jeśli dotyczą inwestycji (także turystycznych), należy pokazywać etapy;
3. Dopasowane do grup docelowych, lecz spójne formalnie;
4. Dopasowane do medium pod względem długości i specyfiki językowej;
5. Starannie przygotowane;
6. W razie konieczności – tłumaczące używane terminy specjalistyczne (dotyczy to zwłaszcza komunikatów powiązanych z funduszami unijnymi);
7. Tam gdzie to możliwe – spersonalizowane. Twarzą regionu jest Marszałek Województwa Podlaskiego i dobrze jest, jeśli dobre wiadomości mogą być prezentowane bezpośrednio przez niego. Zalecamy na przykład silniejsze wyeksponowanie obecności Marszałka Województwa na stronie www.wrotapodlasia.pl

W wizerunkowych przekazach informacyjnych kierowanych do mediów, należy kłaść nacisk na następujące określenia tego, co się dzieje w Województwie Podlaskim i jak chce być ono postrzegane:

- Dynamizm. To przekaz kluczowy – słowa typu „zmiana, nowość, na lepsze, poprawa, nowy obiekt, więcej, usprawnienie, nowa propozycja” powinny być używane tak często, jak to możliwe;
- Kreatywność, twórczość, rozwój;
- Motywacja do działania;
- Bogata różnorodność zasobów i zdolności oraz wykorzystanie potencjału („mamy ... i możemy to wykorzystać”);
- Konkurencyjność („nikt nie ma..., w tym... jesteśmy najlepsi);
- Budowanie jako proces i pokazywanie celu budowania;
- Ludzie.

Przykładowe treści komunikatów:

- Województwo Podlaskie podjęło działania z zakresu komunikacji społecznej, ponieważ jest postrzegane, co pokazują badania, jako statyczne. Jest to wizerunek nieprawdziwy. Ostatnio zrobiliśmy..., trwają prace nad..., ich zaawansowanie to...,
- Jednym z naszych celów jest stymulowanie nowoczesnej struktury gospodarczej. Czas prostej produkcji i naśladownictwa opartego na niskich płacach się kończy i Ci, którzy nie zareagują odpowiednio wcześniej, stracą szansę,
- Region wspiera i będzie wspierać poprawę jakości życia mieszkańców. Jednym z najważniejszych problemów jest, na co wpływu nie mamy. To, na co mamy wpływ to⁶² Oto nasze inicjatywy...⁶²,
- Jednym z naszych atutów jest nowoczesne szkolnictwo wyższe oferujące wysoki poziom kształcenia, zajęcia dodatkowe, dostęp do Internetu, zajęcia sportowe przy

⁶² Ten komunikat powinien być wsparty gadżetem.

utrzymywaniu wysokiego poziomu bezpieczeństwa. Ten silny punkt będzie szerzej używany dla promowania Województwa Podlaskiego jako dobrego miejsca życia i pracy,

- Naszym celem jest poprawienie regionalnych funkcji Województwa Podlaskiego – sprawienie, by życie w naszym województwie miało możliwie dużo oraz ograniczenie występujących uciążliwości. Drogi, transport zbiorowy, obiekty rekreacyjne (tu wyliczać) to nasze priorytety, ze wsparcie funduszy UE już rozpoczęliśmy.....,
- Region przygotowuje się do zmian prawnych i zwiększenia kompetencji władz⁶³, w tym celu podjęliśmy następujące działania.....,
- Zwiększenie roli turystyki w gospodarczym rozwoju Województwa Podlaskiego na podstawie potencjału otoczenia to jeden z naszych priorytetów. Podjęliśmy.....,
- Gospodarka musi się rozwijać, kryzys nie powinien dotknąć naszych firm ponad miarę. Region robi co następuje...

Jak jest to widoczne w przykładowych komunikatach, nie zalecane jest wspomniania o inwestycjach. Wykonawca przyjął do wiadomości, że prezentowany dokument powinien się koncentrować na turystyce.

Kultura Organizacyjna (KO) to ostatni aspekt tożsamości marki, która w wymiarze praktycznym wyraża się w relacjach. Nie wdając się w rozważania teoretyczne można przyjąć, że relacje wewnętrzne region-mieszkańcy, które zostały zbadane, wskazują na jedną istotną słabość – stosunkowo niską ocenę UMWP. I ten wymiar tożsamości pokazuje spójność z innym, zastosowanymi w dokumencie podejściami.

Z przeprowadzonych badań zespół autorów WYG International wnosi, że UMWP nie jest postrzegany przez respondentów tak dobrze jak powinien. Zalecamy wdrożenie systemu pomiaru jakości usług świadczonych przez Urząd. Jedną z najpopularniejszych i najbardziej uniwersalnych metod pomiaru jakości usług uważany jest model SERVQUAL⁶⁴ opracowany w 1988 roku. Model ten był i jest stosowany do pomiaru jakości usług administracyjnych, turystycznych, finansowych, nawet artystycznych, jest także używany w organizacjach non-profit. Jak się wydaje można go swobodnie zaadaptować do potrzeb UMWP i przeprowadzić, we współpracy z wyspecjalizowaną firmą, procedurę pomiaru jakości usług Urzędu.

Model (przykładowy kwestionariusz w pozostałych załącznikach – **Zał. 5**) jest oparty na zasadzie *pomiaru luk* pomiędzy oczekiwaną jakością usług (kwestionariusz „E”) a postrzeganą jakością usług świadczony (kwestionariusz „P”). Kwestionariusz oparty jest na regule:

⁶³ Zakładamy dobrą wiarę obecnego parlamentu. Ten komunikat powinien się pojawić w momencie uruchomienia procedury ustawodawczej zmierzającej do powiększenia kompetencji samorządów, np. przejęcia części kompetencji Urzędu Wojewódzkiego przez UMWP.

⁶⁴ Sam model został przedstawiony po raz pierwszy w: Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality*, Journal of Retailing, 1988, vol. 64, nr 1, ss. 12-40.

Q (jakość usługi) = P (jakość świadczona) – E (jakość oczekiwana).

Wysoka ocena dodatnia świadczy o braku luki, ocena ujemna – o postrzeganej luce.

Ponieważ wykonano już wiele badań z użyciem tego modelu, stwierdzono, że najlepiej można jakość usługi przedstawić posługując się 5 parametrami (stąd czasem używana nazwa RATER):

1. Reliability (solidność)
2. Assurance (pewność)
3. Tangibility (sfera materialna)
4. Empathy (empatia)
5. Respectiveness (gotowość do współpracy).

Przykładowe kwestionariusze, nadające się do adaptacji na potrzeby UMWP pochodzą z: Adrian Sargeant *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna 2004, ss.62-63.

CZĘŚĆ IV. OKREŚLENIE DZIAŁAŃ WDROŻENIOWYCH i KONTROLNYCH PLANU PROMOCJI.

4.1 Analiza dotychczasowych działań promocyjnych prowadzonych przez UMWP

Wprowadzenie

Analiza taka, zgodnie z SIWZ, powinna być skoncentrowana na imprezach oraz targach krajowych i zagranicznych. Jest to zastrzeżenie słuszne, dostępne Wykonawcy dane pokazują, że dotychczasowa aktywność medialna (w sensie aktywności płatnej, reklamowej), Województwa Podlaskiego była na tyle niewielka, że nie poddaje się analizie. Z raportu zakupionego na potrzeby innego projektu wynika, że aktywność medialna Województwa Podlaskiego w 2008 roku, mierzona wydatkami, w mediach ogólnego dostępu, nie przekroczyła kilkudziesięciu tysięcy złotych. Jest to kwota niewielka w porównaniu do pozostałych województw Polski i może służyć jedynie jako wskaźnik opóźnienia aktywności promocyjnej Województwa Podlaskiego.

Analizy dotyczące strony formalnej i treściowej przekazów promocyjnych zostały dokonane wcześniej – zostały również zaproponowane stosowne kierunki działań usprawniających te dziedziny komunikacji, w dziale poświęconym Systemowi Identyfikacji Wizualnej oraz formie i treści komunikatów.

Kolejnym problemem, na który natknął się zespół Wykonawcy, była forma udostępnionych zespołowi oraz dostępnych publicznie sprawozdań dotyczących imprez i targów. Zmuszeni jesteśmy stwierdzić, że raporty analityczne UMWP, aczkolwiek bogate i dość szczegółowe po stronie nakładów i analiz, które można by nazwać wykonawczymi (obsługa, kształt stoiska, pozyskane nagrody, dystrybuowane materiały i gadzety), po stronie pomiaru rezultatów są niewystarczająco konkretne dla dokonania skutecznej i bezbłędnej analizy. Nie oznacza to bynajmniej bezradności. Zespół redakcyjny zastosował, prócz analizy raportów, następujące metody ewaluacyjne:

1. oceny samych imprez i targów pochodzące z analiz eksperckich, mediów, materiałów organizatorów, opinii innych uczestników (w przypadku targów);
2. ocenę trwałości – za warte dalszych inwestycji uznał w szczególności te imprezy, które mają za sobą co najmniej kilka lat tradycji.

W przypadku analiz imprez targowych zespół stwierdził także istotną słabość w komunikacji wewnętrznej UMWP. Za imprezy targowe odpowiadają głównie departamenty merytoryczne (kierunkowe), np. rolnictwa, sportu i turystyki, co również utrudnia ich koordynację promocyjną.

Niemniej udało się uzyskać dość jasny obraz sytuacji i sformułować rekomendacje w tej dziedzinie. Zespół zaznacza jednak, że za niezbędne uważa jak najszybsze wdrożenie liczbowych mierników sukcesu aktywności targowej i zamieszcza stosowną propozycję w pozostałych załącznikach – **Zał. 6.**

4.2 Grupy docelowe działań promocyjnych

Wszystkie analizy oraz sformułowane przez Zamawiającego założenia, wskazują, że kluczowe grupy docelowe odbiorców promocji są następujące:

1. Mieszkańcy Polski (w aspekcie turystycznym) – cały czas;
2. Mieszkańcy Województwa Podlaskiego – do końca 2011 roku (z nasileniem do końca 2011 roku, następnie kampania podtrzymująca);
3. Mieszkańcy Warszawy – do końca 2011 roku (ze względu na potencjał turystyczny rynku);
4. Potencjalni inwestorzy – od roku 2011 (przy założeniu, że będą już widoczne efekty PO RPW i innych programów rozwojowych);
5. Mieszkańcy innych krajów – od 2012 roku (aspekt turystyczny i częściowo inwestycyjny).

Powyższe grupy docelowe są wprost wskazywane w dokumentach rozwojowych Województwa Podlaskiego. Tym samym Wykonawca wymienia je tylko dla porządku, dla podkreślenia spójności niniejszego planu z innymi dokumentami rozwojowymi.

4.3 Strategiczne priorytety promocji Województwa Podlaskiego

Literatura przedmiotu podkreśla, od co najmniej kilkunastu lat, konieczność prowadzenia spójnych oraz zintegrowanych działań komunikacyjnych. Zespół WYG również stanął na stanowisku, że skuteczna komunikacja Województwa Podlaskiego wymaga całego zespołu, jednocześnie prowadzonych działań. Te działania objąć powinny:

1. **Klasycznie rozumianą reklamę medialną (prasa, radio, TV),**
2. **Komunikację bezpośrednią z grupami docelowymi (głównie Internet),**
3. **Zarządzanie wydarzeniami promocyjnymi (imprezy),**
4. **Public Relations w tym głównie media relations,**
5. **Działania związane z projektowaniem i designem (SIW).**

W całym dokumencie przyjęto, że promocja Województwa Podlaskiego będzie budowana na zasadzie „od produktu do wizerunku”. Jednak, co również zostało wskazane wcześniej – takie podejście wymaga działań uspojnających przekaz. Zespół WYG, biorąc pod uwagę wskazane wyżej narzędzia widzi dwa, które służyć powinny spójności przekazu to jest **design** oraz **Public Relations**. Pozostałe narzędzia powinny być bezpośrednio powiązane z promocją produktową (wydarzeniową). Promocja ta, pod względem narzędziowym, powinna być prowadzona **w sposób zintegrowany**, dlatego propozycje poszczególnych kampanii promocyjnych zawierają propozycję użycia wielu narzędzi jednocześnie (reklama, PR, internet, imprezy/targi).

Działania związane z designem zostały omówione wcześniej we fragmencie dotyczącym tożsamości marki. W tym więc miejscu zespół omówi – jako kluczowe – działania Public Relations, następnie przejdzie – zgodnie z zapisami SIWZ – do szczegółowych harmonogramów. Na końcu znajduje się podsumowanie zawierające ogólne kierunki narzędziowe.

Public relations, w tym głównie działania media relations

Jednostka samorządowa, która potrafi skupić uwagę mediów na swoich osiągnięciach, planach, zyskuje wizerunek aktywnej. Budowanie relacji z mediami (*ang. media relations*) stanowi obszar działań, którego celem jest stała współpraca ze środkami masowego przekazu.

Konsekwencją właściwie prowadzonej polityki medialnej przez UMWP będą doniesienia na stronach redakcyjnych oraz blokach informacyjnych mediów elektronicznych. Działalność ta jednak nie polega jedynie na wysyłaniu komunikatów prasowych. Media relations to intensywne pielęgnowanie kontaktów z dziennikarzami oparte na dwustronnym komunikowaniu się (nadawca informacji ↔ odbiorca informacji).

UMWP poprzez odpowiednio zaplanowane, cykliczne, długofalowe i profesjonalnie realizowane, z wykorzystaniem różnych instrumentów, działania media relations może osiągnąć wiele korzyści nie tylko w kwestii promocji własnego wizerunku, ale również w kwestii inicjowania wydarzeń stymulujących rozwój gospodarczy regionu. Jest to możliwe dzięki pozyskaniu publikacji prasowych opisujących walory Województwa Podlaskiego i jego oferty, które docierają do potencjalnych inwestorów czy turystów. Należy podkreślić, że publikacje prasowe charakteryzują się dużym poziomem wiarygodności wśród odbiorców poszczególnych mediów, wyższym, niż przekazy reklamowe, stąd dużo większa jest ich siła oddziaływania. Mogą wpłynąć zatem na zwiększenie zainteresowania ofertą produktów Województwa Podlaskiego.

Planowanie działań media relations powinno zostać rozpoczęte od ustalenia, do których obowiązków powinny być one przypisane. Jest oczywiste, że do obowiązków Rzecznika Prasowego. Jednak sytuacja idealna ma miejsce wtedy, gdy zadania w tej materii są rozłożone pomiędzy rzecznika prasowego i odpowiedni departament, najlepiej ds. public relations czy komunikacji społecznej. Niestety zespół zmuszony jest stwierdzić, że obecna struktura organizacyjna UMWP nie pozwala na sprawną realizację działań media relations. Wynika to z faktu, iż stanowisko Rzecznika Prasowego jest jednoosobowe, obowiązki z tego zakresu nie są zapisane w Regulaminie Organizacyjnym Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego w Białymstoku w odniesieniu do Departamentu Promocji oraz nie istnieje oddzielny Referat ds. kontaktów z mediami.⁶⁵

We współpracy z dziennikarzami można wykorzystać szereg różnych instrumentów, które pozwolą na komunikowanie się oraz rzetelną dystrybucję informacji. WYG rekomenduje UMWP wykorzystanie następujących narzędzi:

- **Background.** Istotnym elementem działań media relations jest opracowanie tzw. materiału podstawowego zawierającego wszystkie informacje na temat organizacji, w tym przypadku UMWP. Materiał w wersji drukowanej powinien zawierać podstawowe dane, czyli: historia, status, misja, wizja, strategia, biogramy (życiorys) wraz z profesjonalnymi zdjęciami Zarządu (zdjęcia w wysokiej rozdzielczości, najlepiej wykonane przez zawodowego fotografa – należy

⁶⁵ Rekomendacje dotyczące modyfikacji struktury organizacyjnej UMWP, pozwalającej na sprawne realizowanie działań media relations znajdują się w pozostałych załącznikach – **Zał. 7.**

pamiętać o wykupieniu praw autorskich) oraz dokładne dane teleadresowe do Rzecznika Prasowego. Materiał powinien występować w formie drukowanej oraz na płycie CD, w języku polskim, angielskim, litewskim i białoruskim (oraz we wszystkich innych językach, które wg UMWP są niezbędne). Materiał powinien zawierać również zdjęcia najważniejszych inwestycji w województwie, zabytków, uczelni, miejsc sztuki (zdjęcia powinny mieć bardzo dobrą rozdzielczość i wykupione prawa autorskie, tak, aby istniała możliwość wykorzystywania ich przez dziennikarzy). Materiał powinien zawierać również prezentację multimedialną (opis w poniższych punktach). Materiał background powinien być aktualizowany nie rzadziej niż raz na 6 miesięcy, nie częściej niż raz na 2 miesiące;

- **Baza danych dziennikarzy.** Opracowana baza danych powinna być przygotowana w programie Excel i powinna zawierać wszystkie dokładne informacje na temat dziennikarzy polskich i zagranicznych, również korespondentów przedstawicieli zagranicznych mediów. Zgromadzone informacje powinny zawierać, oprócz imienia i nazwiska, adres mailowy, adres do korespondencji, tematykę, jaką zajmuje się dziennikarz oraz z jakimi redakcjami współpracuje lub na stałe pracuje. Baza umożliwia kontakt z dziennikarzami, poprzez wysyłkę informacji prasowych, zaproszenia na konferencje lub śniadania prasowe. Baza danych powinna być przynajmniej raz na pół roku aktualizowana, ze względu na duże roszady i zmiany w redakcjach. Zakładamy istnienie takiej bazy, punkt niniejszy ma na celu jej udoskonalenie;
- **Strona internetowa – podstrona skierowana tylko do mediów.** Strona internetowa wrotapodlasia.pl powinna zawierać podstronę adresowaną tylko i wyłącznie dla mediów. Znajdować powinny się na niej co najmniej następujące kategorie: dane teleadresowe do Rzecznika Prasowego, najnowsze oraz archiwalne informacje prasowe, artykuły na temat województwa, jakie ukazały się w prasie, *success story* zakończonych inwestycji, zdjęcia zakończonych i trwających inwestycji, najnowsze informacje na temat tego, co istotnego z punktu widzenia mediów dzieje się/organizowane jest w Województwie Podlaskim. Dziennikarze powinni mieć również możliwość zarejestrowania się (logowania) do wysyłkowej bazy danych. Umożliwi im to dostęp do najnowszych informacji prasowych opracowywanych przez UMWP i cyklicznie przesyłanych drogą mailową do dziennikarzy zawartych w bazie danych (opis powyżej). Natomiast przedstawicielom UMWP umożliwi stały kontakt z dziennikarzami zainteresowanymi materiałami na temat regionu. Zespół uważa ten punkt za bardzo istotny, w literaturze przedmiotu czy na konferencjach poświęconych marketingowi terytorialnemu, brak podstron „dla mediów” uważa się za największą słabość samorządowych stron internetowych;
- **Informacje prasowe (Press Release).** Przynajmniej 2-3 razy w miesiącu media za pomocą narzędzi PR, w tym przypadku informacji prasowych (informacje powinny zawierać tytuł, datę, nazwę instytucji, opis wydarzenia, wypowiedz UMWP oraz drugiej strony, której dotyczy informacja, kontakt i dane teleadresowe do Rzecznika Prasowego, krótki opis instytucji, których informacja dotyczy), powinny być informowane o inicjatywach podjętych przez UMWP, udziału Województwa Podlaskiego w Targach i spotkaniach, działaniach na rzecz regionu. Materiały powinny być wysyłane drogą mailową oraz pocztą tradycyjną (w momencie, kiedy wiadomym jest, że dany dziennikarz nie korzysta z poczty mailowej). Każdy materiał powinien zawierać oprócz informacji prasowej, płytę CD z dopasowanymi do tematu wysokiej rozdzielczości zdjęciami oraz link do strony, na której się one znajdują (strona internetowa wrotapodlasia.pl, podstrona skierowana do mediów);

- **Śniadania prasowe z dziennikarzami.** Kolejnym skutecznym narzędziem kontaktu z mediami są bezpośrednie spotkania z grupą dziennikarzy – w tym przypadku – tzw. śniadania prasowe. W celu nieustannego kontaktu z mediami UMWP powinna organizować w godzinach przedpołudniowych, najlepiej w centrum (np. znany i ceniony hotel lub regionalna restauracja), spotkania prasowe. Spotkania powinny odbywać się raz na kwartał (w przypadku ważnych wydarzeń i „nośnych” wiadomości, wskazane jest, aby zorganizować dodatkowe spotkanie – konferencję), a liczba uczestniczących dziennikarzy nie powinna przekraczać 6-8 osób. Według dokładnie wyselekcjonowanej bazy dziennikarzy (dla których prezentowany temat może być interesujący), należy zaprosić media na ok. 2 tygodnie przed planowanym spotkaniem. Zaproszenia (zawierające datę, godzinę oraz temat spotkania) powinny być wysłane drogą mailową i tradycyjną pocztą. Następnie przedstawiciel UMWP powinien zadzwonić do zaproszonych dziennikarzy tak, aby uzyskać potwierdzenie obecności. Podczas bezpośrednich spotkań mających formę śniadań – wszyscy uczestnicy zasiadają wraz z przedstawicielami UMWP przy jednym stole, dziennikarze dowiadywaliby się o np. bieżących i najważniejszych działaniach, rozwoju regionu oraz możliwościach dokonywania inwestycji. Po przybyciu wszystkich dziennikarzy Rzecznik Prasowy powinien przywitać gości, natomiast główne informacje powinny być przekazywane przez przedstawicieli Zarządu. Niejednokrotnie praktykuje się, że na spotkania z prasą zapraszani są np. przedstawiciele największych inwestorów, którzy bezpośrednio opowiadają o walorach inwestowania w regionie. Należy zwrócić uwagę, że ze względu na mnogość spotkań/konferencji/śniadań prasowych mających miejsce w stolicy, prezentowany temat powinien być „nośny”, czyli ciekawy, wyjątkowy, niespotykany do tej pory (np. wizyta na Podlasiu dużego międzynarodowego inwestora, podpisany kontrakt na dużą inwestycję). Na potrzeby spotkania powinna być przygotowana prezentacja w formacie Power Point. Spotkanie nie powinno trwać dłużej niż max 45 minut (prezentacja prowadzona przez przedstawiciela UMWP oraz poczęstunek). W przypadku, gdy w spotkaniu uczestniczą przedstawiciele zagranicznej prasy, konieczne jest zorganizowanie tłumacza symultanicznego. Każdy z dziennikarzy powinien otrzymać materiały dot. Konferencji, czyli informację prasową, zdjęcia na płycie CD oraz upominek. Spotkania takie mają na celu budowanie pozytywnych relacji z dziennikarzami oraz przedstawianie najważniejszych z punktu widzenia mediów informacji. We fragmencie tym celowo użyto określenia „stolica”. UMWP powinien organizować takie spotkania nie tylko z mediami regionalnymi, ale także z centralnymi, w Warszawie;
- **Spotkania one-to-one (wywiady bezpośrednie).** UMWP chcąc budować pozytywne relacje z przedstawicieli mediów oraz za pomocą narzędzi PR docierać do otoczenia i określonej grupy docelowej, powinien inicjować zainteresowanie mediów swoimi działaniami poprzez spotkania – bezpośrednie wywiady z przedstawicielami Zarządu. W zależności od potrzeb, ale nie rzadziej, jak raz na miesiąc, przedstawiciele mediów powinni być zapraszani do siedziby UMWP na krótkie spotkania, podczas których przedstawiciel Zarządu opowie o najważniejszych wydarzeniach w regionie, inicjatywach, itp. Niezbędnym jest, aby dziennikarz przed spotkaniem przesłał do Rzecznika Prasowego pytania lub tematy, o jakich chce rozmawiać. W każdym tego typu spotkaniu oprócz dziennikarza, przedstawiciela Zarządu, powinien uczestniczyć również Rzecznik Prasowy. Spotkania są bardzo dobrą formą nawiązania współpracy z najistotniejszymi z punktu widzenia i interesów UMWP dziennikarzami pracującymi dla polskich i zagranicznych redakcji, zwracamy uwagę, że dziennikarze regionalni często przygotowują materiały dla mediów centralnych;

- **Materiały sponsorowane.** Kolejnym istotnym narzędziem w działaniach media relations są artykuły w prasie oraz programy w telewizji, sponsorowane przez UMWP, a informujące o możliwościach rozwoju, dokonaniach oraz success story (historie udanych inwestycji dokonanych w regionie). Materiały takie powinny ukazywać się zarówno w mediach polskich, jak i zagranicznych (również w wydawnictwach przygotowywanych przez Linie Lotnicze LOT i Polskie Koleje Państwowe). Tego typu forma promocji ma duży walor, ponieważ pozwala wpłynąć na końcowy efekt informacji, jaka ukaże się w mediach. Stąd rekomendacja, aby materiały sponsorowane stały się jednym z ważniejszych kanałów promocji Województwa Podlaskiego;
- **Sponsoring.** Zalecamy, aby UMWP zaangażował się w inicjatywy podejmowane przez inne organizacje i uczestniczył w nich, jako jeden ze sponsorów. Przykładem takiej inicjatywy, znanej i cenionej wśród pracodawców oraz studentów przy jednoczesnym dużym zainteresowaniu mediów jest program „Grasz o staż”. Konkurs skierowany jest do studentów, a organizowany jest przez firmę konsultingową PriceWaterhouseCoopers i Gazetę Wyborczą. Nagrodami w konkursie są praktyki w znanych o cenionych firmach/przedsiębiorstwach i instytucjach, w tym przypadku w jednym z departamentów UMWP lub też w jakiejś instytucji podległej. Poprzez udział w tego typu inicjatywie – „Grasz o staż” – UMWP buduje swój wizerunek, jako instytucji nowoczesnej, otwartej na młode talenty, dbającej o kolejne pokolenia studentów;
- **Wyjazdy zagraniczne z przedstawicielami podlaskich mediów.** Niezbędnym narzędziem w komunikacji z otoczeniem, a przez to w budowaniu pozytywnego wizerunku instytucji za pomocą mediów, są elitarne wyjazdy zagraniczne dla dziennikarzy. UMWP, aby budować stałe i przyjazne relacje z mediami, powinien organizować dla grupy podlaskich dziennikarzy (max 5 osób) wyjazdy na targi/spotkania organizowane za granicą Polski, a wskazane w dalszej części dokumentu. Agenda spotkania powinna opierać się na: zwiedzaniu Targów, miasta lub regionu, degustacji regionalnych potraw, zapoznaniu się ze sztuką regionalną, spotkaniu z przedstawicielami firm inwestujących swój kapitał w Województwie Podlaskim. Wyjazdy takie powinny odbywać się nie częściej niż 2-3 razy do roku i nie mogą jednorazowo trwać dłużej niż 3 dni. Wszelkie koszty powinny być pokrywane przez UMWP. Niezbędnym jest, aby dziennikarze otrzymali materiały dotyczące wyjazdu (wyjaśnienie jaki jest jego cel), informacje prasowe, ciekawe i oryginalne upominki nawiązujące do spotkania. W tego typu wyjeździe konieczne jest, aby uczestniczył Rzecznik Prasowy. Dzięki takim wyjazdom podlascy dziennikarze mogą naocznie zapoznać się z kulturą innych regionów, formami promocji, przedstawicielami firm/instytucji zainteresowanych inwestycjami w województwie;
- **Wizyty przedstawicieli zagranicznych mediów w regionie.** Wskazane jest, aby UMWP zapraszał przedstawicieli zagranicznych mediów do województwa. W elitarnym spotkaniu powinno uczestniczyć do 15 dziennikarzy. Spotkania powinny trwać do 2 dni. Odbywać powinny się nie rzadziej, niż 4 razy w roku i być regularnie prowadzone. Agenda spotkania zawierać powinna, w pierwszym dniu wizyty spotkania z przedstawicielami UMWP (Zarząd, Rzecznik Prasowy) oraz inwestorami. Spotkania powinny odbywać się w prestiżowych i znanych miejscach tak, aby dziennikarze mieli możliwość zapoznania się z dziedzictwem kulturowym regionu. W tym samym dniu dziennikarze powinni uczestniczyć w zorganizowanej specjalnie dla nich wycieczce (bus+przewodnik) po Białymstoku i okolicach (Białowieża, Biebrza?), a wieczorem w uroczystej kolacji w regionalnej restauracji. W drugim dniu wizyty nie powinny odbywać się żadne spotkania, dziennikarze wyjeżdżają –

załącznik dotyczący kosztów kampanii turystycznej zawiera wskazanie kosztów takiego wyjazdu;

- **Opinion leader.** Kolejnym ważnym elementem w działaniach *media relations* jest budowanie wizerunku przedstawicieli UMWP jako ekspertów i liderów opinii w dziedzinie rozwoju w regionie. Działania takie powinny być inicjowane przez Rzecznika Prasowego, a polegają one na załączaniu do informacji prasowych wypowiedzi przedstawiciela Zarządu, a także ustalaniu na bieżąco, nad czym dziennikarze pracują, tak, aby Zarząd mógł wypowiadać się w istotnych kwestiach. Zwyczajowo media tworząc informację, potrzebują w swoim materiale wypowiedzi eksperta, tak, aby przekaz był bardziej wiarygodny i przekonujący. Tego typu działania pozwolą na systematyczne i bieżące kontakty z mediami, przy jednoczesnym budowaniu pozytywnych relacji z inwestorami. Działania takie budują również wizerunek osób wypowiadających się (w tym przypadku przedstawiciele Zarządu województwa);
- **Prezentacja multimedialna.** Niezbędnym narzędziem w kontaktach z mediami jest nośnik komunikacji nazywany Prezentacją multimedialną. Opracowana przez profesjonalną agencję multimedialną może być wykorzystywana, jako prezentacja instytucji, w tym przypadku regionu, podczas spotkań z inwestorami, przedstawicielami mediów na śniadaniach prasowych, targach, wizytach delegacji zagranicznych. Niezbędne jest, aby prezentacja wykonana była w języku polskim, angielskim oraz innych przygranicznych. Informacje zawarte w prezentacji to: opis działalności UMWP (może ze wskazaniem na COI). Istotnym jest również opis zakończonych z sukcesem inwestycji (*success story*). Należy zwrócić uwagę, by prezentacja opracowana była tak, aby można ją było ją wielokrotnie wykorzystywać w różnych miejscach (np. śniadania prasowe, targi krajowe i międzynarodowe, spotkania z inwestorami) oraz do innych grup docelowych, uwzględniając różne zainteresowanie odbiorców. Prezentacja powinna zawierać uniwersalne informacje, które nie powinny zdezaktualizować się w ciągu pół roku.

Prawidłowo prowadzone działania *media relations* powinny być cały czas monitorowane, po to, aby móc ocenić efektywność współpracy z dziennikarzami. Monitoring jest to proces polegający na śledzeniu i studiowaniu tego, co zostało napisane lub wyemitowane w mediach na temat pracy UMWP, zbieraniu tych materiałów i ich archiwizowaniu. Wnikliwa analiza treści zawartych w przekazach mediów pozwoli ocenić przede wszystkim:

- czy informacje przekazywane mediom nie są błędnie przez dziennikarzy interpretowane;
- jakie tematy dziennikarzy dotychczas głównie zainteresowały;
- które media są najbardziej aktywne we współpracy;
- jaki wydźwięk mają informacje, które się ukazały i w jakim świetle stawiają UMWP, Sejmik, Zarząd i Marszałka;
- czy treści te nie wprowadzają w błąd opinii publicznej;
- czy treści nie są tendencyjne;
- na ile materiały kierowane z Biura Prasowego lub referatu odpowiedzialnego za *media relations* UMWP są wykorzystywane;
- z którymi mediami należy zintensyfikować współpracę, żeby odnieść zamierzone efekty *media relations*.

Działania **lobbyingowe** (*public affairs*) są elementem działań public relations, w tym media relations. Akcje społeczne, relacje z innymi rodzajami władzy publicznej, kooperacja z NGO, nie odbywają się na zasadzie płatnej a poprzez budowanie sieci wspólnych interesów i kreowanie pozytywnego wizerunku w kręgach decyzyjnych. Temat ten WYG uważa za istotny w kontekście, także wskazywanych w badaniach, problemów komunikacyjnych Województwa Podlaskiego. Publiczna aktywność komunikacyjna UMWP wydaje się niezbędna. Kluczowym problemem komunikacyjnym Województwa Podlaskiego jest droga S8, dlatego jej głównie są poświęcone poniższe zalecenia.

W przypadku decydentów formalnych i realnych (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Ministerstwo Infrastruktury, doradcy premiera), możliwe są następujące działania bezpośrednie:

- Wypowiedzi ustne – te działania są prowadzone na bieżąco, wypowiedzi powinny przybierać postać wywiadów, konferencji prasowych, otwartych spotkań z mieszkańcami;
- Wykorzystanie spotkań – plan spotkań Marszałka z decydentami powinien ustalać jego zespół prasowy. Bez wątplenia: parlamentarzyści, radni sejmiku, stowarzyszenia gospodarcze, NGO, stowarzyszenia turystyczne, Centrum Obsługi Inwestora w województwie, PAiIZ, prezydenci miast ościennych (z innych województw „po drodze”) to osoby niezbędne; w przypadku polityków warto im wskazać, jak ich stanowisko w sprawie dróg może wpłynąć na ich reelekcję;
- Listy do osobistości – metoda wykorzystywana, obecnie mało skuteczna, niemniej nie należy z niej rezygnować – list osobisty Marszałka będący wprowadzeniem do *dossier*⁶⁶ może odnieść skutek;
- Petycja – kluczowym wydaje się dostarczenia (publiczne) decydentom listów (masowych) od mieszkańców; **nie jest zadaniem UMWP organizowanie petycji**, niemniej – ponieważ takie działania są prowadzone przez NGO czy samorządy gminne, akcje takie powinny być monitorowane a informacja o nich dostarczana władzom centralnym;
- Wizyta studyjna w Województwie Podlaskim dla pracowników (urzędników) urzędów decydujących o środkach unijnych, sfinansowana przez UMWP. Jest to – naszym zdaniem – działanie absolutnie niezbędne. Urzędnikom należy dostarczyć pełną informację o stanie dróg wraz z dokumentacją i wizualizacjami, należy im także zorganizować wycieczkę po najbardziej niebezpiecznych fragmentach trasy;
- Po wizycie urzędniczej należy dążyć do wizyty szczebla **politycznego**, najlepiej samej p. Minister Rozwoju Regionalnego, wraz z kimś ze szczebla politycznego (co najmniej Wiceminister) z Ministerstwa Infrastruktury. Ta wizyta powinna być szeroko promowana w mediach, jako „pokazanie na miejscu” sytuacji. Jak donoszą media, nowy przebieg obwodnicy Augustowa (przez Raczki) ma być przedstawiony osobiście przez Ministra Infrastruktury i Minister Rozwoju Regionalnego. Takie właśnie okazje ma na myśli zespół WYG. Uczestniczący w tych spotkaniach przedstawiciele UMWP powinni być przygotowani merytorycznie i mieć stosowne materiały informacyjno-promocyjne, w tym wizualizacje i prezentacje oraz *dossier*;

⁶⁶ Przez *dossier* rozumiemy kompletny materiał informacyjny dotyczący dróg w województwie. Pod względem formalnym niezłym wzorem jest opracowanie ScottWilson na temat drogi nr 8. Materiał taki jednak powinien być wzbogacony tekstami prasowymi, relacjami tv, analizą wypowiedzi internetowych, skanami petycji mieszkańców, wizualizacjami 3D.

- Partnerzy/komitet wsparcia. Należy dążyć do sformalizowania partnerstwa na rzecz budowy nowych dróg. Partnerami mogą być NGO (zwłaszcza turystyczne i gospodarcze), inwestorzy w strefie ekonomicznej, sąsiednie gminy i miasta. Takie partnerstwo publiczno-prywatne daje możliwość upominania się o drogi szerszemu gronu niż tylko UMWP.
- Alternatywnie - powołanie stowarzyszenia lub zaistnienie w takowym. Hipotetyczne stowarzyszenie „Drogi S8” może posłużyć za silne wsparcie działań. Sukces autostrady A1 wskazuje, że możliwe jest wybudowanie szerszej grupy lobbingowej zwracającej uwagę na tę drogę, jako na kluczowy, nie miejski czy regionalny, a krajowy, a nawet europejski problem, jednakże – co również wskazuje przykład tej drogi – bardzo liczył się lobbying medialny (w przypadku A1 zorganizowany przez Dziennik Bałtycki). **Pod względem merytorycznym**

Partnerstwa i stowarzyszenia powinny pracować na rzecz trasy produkując i rozpowszechniając raporty, dokumenty i ekspertyzy, dotyczące znaczenia tego obiektu dla komunikacji w kraju, rozwoju Polski i innych ważnych celów. Raporty powinny być dostępne na specjalnych stronach www stowarzyszeń (partnerstw) oraz w postaci drukowanej. Stowarzyszenie (partnerstwo) powinno spełniać rolę *think tanku*, dostarczającego decydom informacji i ekspertyz o swoim przedmiocie działania.

Inne rekomendowane działania:

- Konferencja pod hasłem „Komunikacja w Polsce Wschodniej – szansa na równomierny rozwój Polski”, trwająca 1-2 dni, z referatami naukowymi, podsumowującym wydawnictwem i pokryciem medialnym, może być ważnym czynnikiem sukcesu. Warto przy tym zważyć, że łatwiej będzie zaprosić decydentów na taką konferencję, niż na wizytę studyjną. Konferencja powinna być także źródłem materiałów dla mediów fachowych (pracownicy UMWP powinni zdobyć pozycję ekspertów medialnych);
- Reportaż/książka. Sugerujemy by podjąć prace nad zainspirowaniem dziennikarzy dużych mediów nad reportażem „drogi w Polsce wschodniej” w kontekście ich braku, jako bariery rozwojowej. Lato sprzyja takim akcjom – w mediach szuka się nie do końca politycznych tematów. Liczyć się będzie wsparcie UMWP w tej akcji. Jak się wydaje, można próbować zorganizować akcję szerszą – pomocna byłaby studyjna podróż dla dziennikarzy **mediów specjalistycznych (gospodarczych i turystycznych)** wzdłuż wschodniej granicy. Uważamy takie rozwiązanie za lepsze, niż bezpośrednie „atakowanie” mediów regionalnych ogłoszeniami, bowiem jej konsekwencją powinno być zaproponowanie dziennikarzowi (dziennikarzom) napisanie książki szerzej dokumentującej temat i wykorzystującej materiały, które nie zmieściły się na łamach. Książka taka może służyć jako dodatkowy argument na rzecz S8;
- Internet – uważamy za konieczne powołanie strony „drogowej” na której to warto:
 - informować o petycjach (jużtys. mieszkańców poparło budowę, głosowanie dalej online na stronie...),
 - obserwować fora i czaty;
 - zastosować płatne mechanizmy Search Engine Optimalization (SEO) oraz pozycjonowania słowami kluczowymi tak, by internauci zainteresowani S8 wchodzili na strony UMWP.

- Dla mieszkańców (zwłaszcza młodzieży) można uruchomić mechanizm typu *advergaming*; sugerujemy prostą grę na stronie pt. *Przejeżdź przez Województwo Podlaskie* opartą na mechanizmie wyścigu,
- Gadżet. Sugerujemy dołączenie do *dossier* prostej zabawki logicznej typu „splątane druty” i zatytułowanie jej „rozwiąż węzeł drogowy w Województwie Podlaskim”.

Zarządzanie wydarzeniami promocyjnymi – imprezy

Założenia

Plan medialny obejmuje okres 2010-2014. Zgodnie z wymaganiami SIWZ W przypadku lat 2010-11 załączone są dokładne plany aktywności w mediach, natomiast dla lat 2012-14 wytyczamy ogólne kierunki działań. Wszystkie ceny zawarte w mediaplanach mają charakter orientacyjny – mają za zadanie oszacowanie budżetów medialnych, lecz nie mogą być traktowane w sposób sztywny. Wszystkie ceny wynikają wprost z obecnych ofert i cenników, bez doliczania rabatów. W obecnej sytuacji ciężko przewidzieć, jak będą się kształtować ceny emisji w roku przyszłym, nie mówiąc już o latach następnych. Biorąc pod uwagę inflację, kryzys gospodarczy i brak pewnej informacji o kierunku rozwoju branży, uważamy, że rabaty będą dostępne, ale prawdopodobnie będą naliczane od wyższych cen wyjściowych emisji w przyszłych latach.

Zespół wyraźnie zaznacza, że dla lat 2012-2014 sporządzanie **obecnie** (to jest najpóźniej w marcu 2009r), jakichkolwiek rekomendacji medialnych obarczone jest ryzykiem, które takie rekomendacje czyni bezwartościowymi. Pomijając oczywisty fakt, że nie można przewidzieć zawartości mediów z wyprzedzeniem dwuipółletnim (nawet specjalistyczne miesięczniki ustalają zawartość na maksimum rok), nie można w obecnym stanie rzeczy przewidzieć samego kształtu rynku mediów. Wskazać wypada następujące czynniki:

- Wyłączenie w całej UE, łącznie z Polską, analogowej telewizji naziemnej. Cyfryzacja telewizji będzie miała zasadniczy wpływ na rynek;
- Coraz silniejsza penetracja Internetu (także – ze względu na PO RPW – w Polsce Wschodniej);
- Narastający kryzys prasy drukowanej, zwłaszcza dzienników. Likwidacja prasy drukowanej prawdopodobnie zmieni model biznesowy stron WWW z informacjami – z dużym prawdopodobieństwem dostęp będzie płatny;
- Digitalizacja outdooru – eksperci zwrócili uwagę, że także w Białymstoku pojawiają się ekrany wizyjne zamiast plakatów wielkoformatowych;
- Ekspansja marketingu mobilnego – w marcu 2009 udzielono w Polsce pierwszej koncesji na telewizję w komórkach;
- Oferty reklamowe typu WOMM (Word of Mouth Marketing) czy *advergaming* (reklamy w grach);

Podsumowując – bardziej szczegółowe planowanie medialne jest możliwe z wyprzedzeniem 6-9 miesięcy przed planowaną kampanią i takie też rozwiązanie zalecamy UMWP na lata 2012-2014. Punktem wyjścia powinien być budżet Województwa Podlaskiego na dany rok, z

niego mogą wynikać ewentualne zlecenia dla firm reklamowych, w tym zlecenia planistyczne dla domów mediowych.

Punktem wyjścia działań medialnych jest założenie: „Budowanie wizerunku poprzez promocję produktu”. Oznacza to, że aktywność w mediach będzie w pełni sprzężona z produktami, którymi Województwo Podlaskie może się szczycić. Tym samym nie będziemy mówić o abstrakcyjnym wizerunku regionu, lecz o konkretnych kwestiach, które zachęcają do przyjazdu/inwestycji, a w następnej kolejności budują kompleksowy wizerunek Województwa Podlaskiego, jako miejsca atrakcyjnego turystycznie i gospodarczo. Jeśli chodzi o kanały medialne, proponujemy by skupić się na prasie i Internecie. Są to kanały tańsze, niż radio czy telewizja (z wyjątkiem lokalnej telewizji warszawskiej), a przy tym pozwalające na szersze rozwinięcie komunikatu i przedłużenie jego trwałości. Niezbędna jest również obecność Województwa Podlaskiego na targach organizowanych w kraju i za granicą.

Kierunki

2010 – w przyszłym roku należy skupić się na kwestiach turystycznych, zachęcać do odwiedzenia Województwa Podlaskiego ze względu na bogatą kulturę ludową, znakomitą kuchnię regionalną, czy szeroką gamę możliwości rekreacyjnych. Komunikat skierowany będzie do całej Polski (ze szczególnym uwzględnieniem Warszawy – mobilność i majątność mieszkańców tego miasta), głównie młodych ludzi, jak również do mieszkańców Województwa Podlaskiego, którzy o wielu imprezach i atrakcjach swojego regionu nie wiedzą.

2011 – w tym roku Wykonawca sugeruje kontynuację działań z roku 2010, rozszerzając je na komunikaty skierowane do potencjalnych inwestorów reprezentujących branże silne w Województwie Podlaskim.

2012-14 – kolejne lata to kontynuacja działań wcześniejszych (przy rezygnacji lub ograniczeniu z kampanii wewnętrznej i kampanii Warszawskiej) z dodatkowym uderzeniem w najbliższą zagranicę z komunikatami o atrakcyjności turystycznej Województwa Podlaskiego. Chodzi tu głównie o media turystyczne wyspecjalizowane w dziedzinie, która jest atutem Województwa Podlaskiego.

Poniżej prezentujemy 5 rekomendowanych przez WYG kampanii promocyjnych:

1. Kampania wewnętrzna.
2. Kampania turystyczna na terenie Polski.
3. Kampania turystyczna w Warszawie.
4. Kampania gospodarcza.
5. Kampania zagraniczna.

Zespół zaznacza przy tym, że są to kampanie zbudowane na zasadzie powtarzalności – proponowane rozwiązania **nie są jednorazowe w sensie medialnym**. Z drugiej strony WYG ma świadomość faktu, że sukces kampanii promocyjnej zależy w co najmniej 50% od kreacji. Dlatego, poza zawartymi wcześniej ogólnymi wytycznymi, Plan promocji **nie zawiera Konkretnych rozwiązań projektowych**. Te powinny być dopasowane do produktów, miejsca ekspozycji i czasu prowadzenia kampanii, powinny być też zaproponowane przez agencję kreatywną lub inną firmę wybraną do prowadzenia poszczególnych działań promocyjnych.

AD. 1 KAMPANIA WEWNĘTRZNA (SKIEROWANA DO MIESZKAŃCÓW WOJEWÓDZTWA)

Zarządzanie wydarzeniami dotyczy dwóch sytuacji: imprez własnych, gdzie UMWP ma pełną kontrolę nad kształtem, miejscem, finansowaniem i przebiegiem imprezy oraz imprez sponsorowanych (wspieranych) przez UMWP, gdzie taki wpływ jest tylko częściowy.

W obu jednak przypadkach niezbędna jest kampania reklamowa skłaniająca do zainteresowania się imprezą i powodująca zwiększenie frekwencji. Ponieważ cały dokument

oparty jest na zasadzie „od produktu do wizerunku”, także i w tym przypadku promocja wewnętrzna czyli skierowana do mieszkańców Województwa Podlaskiego ma na celu wypromowanie uczestnictwa w imprezach organizowanych na terenie Województwa Podlaskiego. Propagowanie i uczestnictwo w imprezach odbywających się na terenie województwa powinno trwać nieprzerwanie. Aby wytworzyć poczucie ciągłego zaangażowania województwa w imprezy, należy wspierać je przez cały rok z lekkim zwiększeniem natężenia w okresie przedwakacyjnym i wakacyjnym. Z powodu wielkiej mnogości imprez, których spis znajduje się w **Zał. 1**, proponujemy zaangażowanie w jedną lub dwie imprezy miesięcznie w okresie październik-kwiecień oraz w dwie lub trzy imprezy miesięcznie w okresie maj-wrzesień. Niezależnie od tego, najmocniejsze zaangażowanie powinno towarzyszyć trzem wydarzeniom: Dniom Białegostoku, Dożynkom Podlaskim oraz Podlaskiej Marce Roku.

Zaangażowanie w imprezy powinno objawiać się zarówno zaangażowaniem organizacyjnym (np. stoisko z materiałami promocyjnymi Województwa Podlaskiego), jak i nagłaśnianiem owych wydarzeń w prasie regionalnej. Ogółem, koszt zaangażowania w każdą z imprez powinien zamknąć się w kwocie 6 000,00 zł netto. Spis imprez szczególnie atrakcyjnych (z zachowaniem ilości wspieranych imprez w każdym miesiącu oraz zasady różnorodności wspieranych wydarzeń) znajduje się w **Zał. 2**. Należy pamiętać, iż jest to wybór, który należy modyfikować – nie możemy w tej chwili przewidzieć, czy któraś z imprez nie przestanie funkcjonować, lub nie pojawi się nowa, atrakcyjniejsza.

Koszt zaangażowania w każdą z imprez musi być taki sam (ewentualnie z pewnymi odchyleniami) – **Zał. 3**. Nie ma sensu przedstawiać harmonogramu – wiedząc, że w każdym miesiącu mamy przynajmniej dwie obsługiwane imprezy, należy założyć ciągłą obecność w mediach oraz na imprezach. Ogłoszenie i zaproszenie na każde z wydarzeń muszą pojawić się w każdym z trzech największych tytułów prasowych regionalnych. Aby dotrzeć z tą informacją do mieszkańców prasa jest wystarczająca, komunikaty radiowe i telewizyjne są zbyt nietrwałe. Obok tego należy umieszczać informacje o wszystkich imprezach na stronie Województwa Podlaskiego.

Szacując liczbę imprez, w które Województwo Podlaskie się zaangażuje w ciągu roku, na 29 imprez, łączny koszt zaangażowania kształtuje się na poziomie **174 000,00 zł netto**.

Imprezy, w które województwo powinno zaangażować się w większym stopniu, to:

- **Urodziny Województwa**
- **Dni Białegostoku**
- **Dożynki Podlaskie**
- **Podlaska Marka Roku**

Kampania medialna wewnątrzwojewódzka powinna być w tych przypadkach o wiele intensywniejsza. Należy tu wykorzystać, obok prasy regionalnej i strony internetowej Urzędu Marszałkowskiego, również radio regionalne i telewizję regionalną. Outdoor wydaje się tu bezcelowy – musiałby być rozłożony chaotycznie w całym województwie, aby utrzymać dyscyplinę finansową. Z tego samego powodu należy postawić na prasę i radio regionalne, a nie lokalne.

Dobór imprez wymaga, – w świetle wyników badań oraz całościowej rekomendacji zawartej w Planie promocji, skrótowego uzasadnienia. Zespół WYG chciałby wskazać na kilka czynników skłaniających nas do tego typu rekomendacji:

1. Imprezy własne UMWP, to jest Urodziny, Dożynki oraz Podlaska Marka Roku wprost i dokładnie spełniają założenia promocji „od produktu do wizerunku”. W tym wypadku „produktem” są poszczególne imprezy.
2. Są to imprezy dobrze osadzone w świadomości mieszkańców regionu (mające już co najmniej kilkuletnią tradycję) i raczej nie budzące kontrowersji⁶⁷, przy czym ich formuła spełnia warunki integracyjne (są dostępne powszechnie, dla wszystkich zainteresowanych).
3. Można manewrować miejscem ich prowadzenia. W tym kontekście zespół rekomenduje by informacja o miejscu dożynek i urodzin województwa była ujawniana z dużym wyprzedzeniem, miejsce – zgodnie z obecną praktyką – należy zmieniać, co roku. Oczywiście zapis ten nie dotyczy Dni Białegostoku.
4. Wszystkie wymienione wyżej czynniki skłaniają WYG do poglądu, że imprezy te mogą spełniać rolę integrującą i powoli budującą świadomość i wspólnotę regionalną **bez budowania sztucznego – wspólnego – wizerunku Województwa Podlaskiego.**
5. Szersze opisywanie idei imprez i obecnego zaangażowania UMWP jest w niniejszym dokumencie zdaniem zespołu WYG mało celowe. Wszystkie informacje są publicznie dostępne
(vide <http://www.wrotapodlasia.pl/pl/wiadomosci/podlaska marka roku 2008/>) i dobrze znane Zamawiającemu.
6. Zespół WYG stoi na stanowisku, że sugerowane w niniejszym dokumencie „większe zaangażowanie” UMWP powinno polegać na przeznaczeniu większych środków na promocję tych imprez. Ta rekomendacja wynika z czysto pragmatycznego powodu – pomiar sukcesu przy **jednoczesnej** zmianie formuły imprezy i uruchomieniu wsparcia medialnego – jest w zasadzie niemożliwy.
7. W przypadku Dni Białegostoku ich formuła zależy od organizatora (Urzędu Miasta).
8. Eksperti WYG zwrócili jedynie uwagę na formułę Podlaskiej Marki Roku. Jej skład (Smaki, Miejsca, Przedsięwzięcia, Produkty) raczej wskazuje, że nie jest ona **samodzielnym produktem promocyjnym a rodzajem mega produktu (marką-parasolem) obejmującym różne, często dość odległe oferty i działania.**

Zespół dokonał analizy formuły konkursu Podlaska Marka Roku (PMR). Niniejsze rekomendacje należy potraktować jako wstępne – szersza analiza formuły PMR i ewentualne dokładne zalecenia dotyczące zmian należałoby wykonać w osobnej procedurze, z udziałem ekspertów marketingu, zarządzania, promocji, kultury, kulinariów, itp. Można natomiast stwierdzić, że obecny kształt PMR z pewnością utrudnia jej medialne wykreowanie. Jest jasne, że „ukrycie” pod parasolem PMR produktów tak odległych jak kumpiak izba regionalna w Janowszczyźnie, Podlaska Oktawa Kultur, i system powiadamiania o doręczonej przesyłce (1 miejsce na listach poszczególnych kategorii w roku 2008), musi budzić poważne kłopoty natury promocyjnej. Dodatkowo – umiejscowienie poszczególnych produktów

⁶⁷ Jedynie – w czasie konsultacji społecznych – zdarzały się głosy negujące miejsce 10-tych urodzin Województwa Podlaskiego

w kategoriach, przynajmniej w niektórych przypadkach, może budzić wątpliwości, co do przejrzystości taksonomii⁶⁸. Wstępne zalecenia zespołu WYG idą w następującym kierunku:

1. **Podzielenia konkursu na 4 osobne, metodą etapową.** Sugerujemy by początkowo do określenia PMR dodawać wskaźnik branżowy, na przykład „PMR – Smak”
2. Następnie należy rozdzielić procedury przyznawania nagród – przyznawać je w poszczególnych kategoriach a PMR wybierać **spośród zwycięzców poszczególnych kategorii.**
3. Następnie rozdzielić miejsce i czas przyznawania nagród. Finał „Produktu” czy „Przedsięwzięcie” nie musi być rozgrywany w Białymstoku.
4. „Produkt” należy bezwzględnie podzielić na dobro konsumpcyjne oraz dobro przemysłowe. Porównanie mebli kuchennych i uchwyty mechaniczne jest, dla nieprzygotowanego odbiorcy, nieczytelne.

Uważamy, że wyżej opisane zalecenia mogą doprowadzić do lepszego wypromowania PMR, łatwiejszego jej zaistnienia w mediach a także do szerszego wykorzystania tych produktów w promocji zewnętrznej.

Pozostałe rekomendacje

Dni Białegostoku – odbędą się w 3 i 4 tygodniu czerwca. Kampania przed imprezą powinna rozpocząć się 2 tygodnie wcześniej i trwać przez pierwszą połowę czerwca.

Urodziny Województwa – odbędą się w 1 tygodniu września. Kampania powinna być prowadzona od początku sierpnia.

Dożynki Podlaskie – odbędą się w 3 tygodniu września. Kampania powinna być prowadzona od początku września.

Konkurs Podlaska Marka Roku – od początku października do końca grudnia przyjmowane są zgłoszenia do konkursu – w październiku i w grudniu należy emitować przekazy skierowane do potencjalnych uczestników; od końca stycznia do początku marca odbędzie się głosowanie, dlatego w lutym przez 4 tygodnie należy zachęcać mieszkańców Województwa Podlaskiego do oddania głosu; w 1 tygodniu kwietnia, należy przekazać informację o wynikach i gratulacje dla zwycięzców.

Harmonogram i kosztorys akcji znajduje się w **Zał. 4**. Łączny, szacowany koszt uczestnictwa i promocji czterech wymienionych imprez to **297 000,00 zł netto**.

Łączny roczny koszt zaangażowania w imprezy na terenie województwa i związanej z tym kampanii wewnętrznej wynosi 497 000,00 zł netto. Harmonogram i kosztorys są identyczne w latach 2010 i 2011, a w latach kolejnych można zrezygnować z tych działań – imprezy będą wtedy już dość dobrze rozpowszechnione wśród mieszkańców Województwa Podlaskiego.

⁶⁸ Każda taksonomia powinna być kompletna (obejmować wszystkie elementy) i rozłączna (tj. żaden element nie może być „wpasowany” do więcej niż jednej kategorii). Jak się wydaje taksonomia PMR nie spełnia tego co najmniej drugiego warunku.

Osobnym problemem natomiast jest koszt samych imprez własnych (Urodziny, Podlaska Marka Roku, Dożynki) oraz wielkość wkładu w Dni Białegostoku. Klasyczne kosztorysowanie imprez odbywać się będzie na podstawie planowanego scenariusza, oceny kosztów technicznych, honorariów, kosztów katering, ochrony i obsługi. Oznacza to, że bez scenariusza można dokonywać jedynie oszacowania takich kosztów. Niemniej – szacunki takie mogą być dość dokładne – koszty techniczne i kateringowe są standardowe, jedyną zmienną są honoraria gwiazd. Ponieważ zespół WYG organizował wielokrotnie różnej wielkości imprezy promocyjne, stwierdzić może, że koszty dobrej klasy imprezy ogólnodostępnej wynoszą obecnie ok. 120-140 tys. zł netto. Honoraria polskich gwiazd telewizji i estrady wynoszą od ok. 20 do ok. 80 tys. zł za występ.

Szczegółowe harmonogramy i kosztorysy znajdują się w załącznikach.

POZOSTAŁE IMPREZY – KRÓTKIE UZASADNIENIE WYBORU (WG CHRONOLOGII MIESIĘCZNEJ)

1. Ogólnopolski Rajd Narciarski „Wędrówki Północy” – podstawowym celem rajdu jest poznanie walorów krajoznawczych, przyrodniczych i kulturowych Suwalszczyzny i Mazur Wschodnich. Dzięki temu przyczynia się on do promocji turystycznej całego Województwa Podlaskiego.
2. Dziecięco-Młodzieżowy Festiwal „Kantyczka” – w czasie trwania imprezy odbywają się warsztaty artystyczne, koncerty, wieczory integracyjne, wycieczki. Festiwal ma na celu promowanie i propagowanie kołęd, wymianę pomysłów i doświadczeń w zakresie pracy z młodzieżą, ukazanie osiągnięć artystycznych młodych wykonawców i ich opiekunów. Dzięki temu impreza wpisuje się w „ciepły” wizerunek Województwa Podlaskiego.
3. Ogólnopolski Festiwal „Piosenka Białoruska” – Największy i najważniejszy przegląd folkloru i piosenki estradowej w wykonaniu przedstawicieli mniejszości białoruskiej w Polsce. Jest to znakomita okazja do budowy wizerunku Województwa Podlaskiego, które jest terenem styku wielu kultur.
4. Festiwal Litewskich Teatrów Dziecięcych – Największy z organizowanych w Polsce przeglądów litewskiej twórczości. Festiwal służy głównie poznawaniu tradycji, a przede wszystkim pomaga dzieciom w doskonaleniu języka litewskiego. Potencjał promocyjny jest taki sam, jak w przypadku Festiwalu „Piosenka Białoruska”.
5. Międzynarodowy Festiwal Filmów Przyrodniczych im. Braci Wagów – Prezentacja filmów przyrodniczych z różnych stron świata. Wielkim atutem są tu wydarzenia towarzyszące (np. wycieczki zagranicznych filmowców do różnych ciekawych miejsc w Województwie Podlaskim). Jest to świetna okazja, aby wykorzystać obecność gości z zagranicy dla pokazania atrakcji turystycznych Województwa Podlaskiego.
6. Podlaskie Targi Turystyczne – kolejna znakomita okazja do prezentacji walorów turystycznych Województwa Podlaskiego, jego różnorodności i unikatowości przyrodniczej oraz do promocji agroturystyki.
7. Festiwal Piosenki Żeglarskiej „Kopyść” – jeden z najstarszych, istniejących w Polsce festiwali szantowych, charakteryzuje się żywiołową żeglarską atmosferą. Jest to

- okazja do ukazania Województwa Podlaskiego jako krainy nie tylko nizinnej, ale i krainy jezior oraz prezentacji żeglarskich walorów turystycznych regionu,
8. Dzień Śledzia – jest to nie tyle święto ryby, co raczej „śledzikowania”, czyli używania języka polskiego z tradycyjnymi podlaskimi naleciałościami. Na terenie imprezy znajduje się również pomnik śledzia. Dzień śledzia to świetna promocja tradycji regionalnych, zarówno kulinarnych jak i kulturowych.
 9. Międzynarodowy Uliczny Bieg Wilka – jest to znakomicie zorganizowana impreza sportowa, która przyciąga zarówno dzieci, jak i dorosłych. Miejsce dla promocji regionu, jako miejsca czystego, zielonego (w sensie lasów) gdzie można prowadzić zdrowy tryb życia, uprawiać ciekawe sporty.
 10. Międzynarodowy Festiwal Muzyki Cerkiewnej – prezentacja wysokich wartości artystycznych i duchowych muzyki cerkiewnej. Impreza mocno wypromowana nie tylko w regionie, ale i w kraju. Świetne miejsce na promowanie różnorodności kulturowej Województwa Podlaskiego i zachęty do poznawania tradycji podlaskich.
 11. Międzynarodowy Festiwal Folkloru – impreza ma na celu promocję tańca i muzyki, poznawanie nowych form tanecznych, wymianę doświadczeń oraz nawiązywanie nowych kontaktów. Uczestniczą w niej również zespoły zza wschodniej granicy. Podobnie jak Festiwal Muzyki Cerkiewnej świetnie wpisuje się w promocję wielokulturowości Województwa Podlaskiego.
 12. Ogólnopolskie Dni Truskawki – święto truskawek połączone z wieloma różnorodnymi konkursami. Świetne miejsce na promocje agrarnych walorów regionu.
 13. Europarada Orkiestr Dętych w Centrum Europy – udział w imprezie biorą czołowe orkiestry dęte z Województwa Podlaskiego, z kraju i z zagranicy. Program imprezy obejmuje koncerty estradowe, przemarsze ulicami miasteczka, a także pokazy musztry artystycznej, wybory Miss Europarady, wesołe miasteczko oraz pokaz ogni sztucznych i koncert gwiazd. To wspaniała okazja do promowania walorów Województwa Podlaskiego wśród gości z kraju i zagranicy oraz podkreślenia, że na jego obszarze, właśnie w Suchowoli znajduje się geograficzny środek Europy.
 14. Festyn Historyczny „Grodzisko” – niezwykle ciekawa, historyczna impreza, która zyskała rangę międzynarodowej. Pozwala przenieść się w czasie dzięki wiernej rekonstrukcji historycznej, strojom z epoki oraz inscenizacjom dawnych bitew. Impreza ma walor edukacyjny i duży potencjał rozrywkowy, jest okazją do promocji ciekawej historii Województwa Podlaskiego.
 15. Suwałki Blues Festiwal – dwie duże sceny plenerowe i dwie mniejsze w centrum miasta, koncerty klubowe, koncerty akustyczne i nocturnal session. Oprócz tego warsztaty i spotkania związane ze środowiskiem bluesowym w Europie oraz prezentacje wydawnictw muzycznych i sprzętu muzycznego. Na imprezie pojawiają się wykonawcy z całego świata. Jest to świetny pomysł, aby uczestnicząc w imprezie ukazać Województwo Podlaskie jako miejsce ważnych i ciekawych wydarzeń kulturowych, jako region będący stolicą bluesa. (Białystok – aleja bluesa)
 16. Basowiszczka – największy festiwal rocka białoruskiego, przyciąga prawie dziesięcioletnią widownię. Pojawiają się na nim niezależne zespoły z Białorusi, Ukrainy i Polski.. Najwspanialszą rzeczą jest idea Basowiszczki – młodym ludziom przyświeca cel walki o swoje prawa, wolność kraju i jego niezależność. Jest to świetna okazja, aby promować Województwo Podlaskie wśród młodych ludzi, jako miejsce otwarte, przyjazne i tolerancyjne, w kontekście „że tu warto żyć”.

17. Mistrzostwa Polski w Pływaniu na Byle Czym – impreza silnie wypromowana w regionie jak i w kraju. Startują tu konstruktorzy dziwnych pojazdów pływających. Jest to impreza o charakterze typowo rozrywkowym. Z racji faktu, iż jest to impreza przyciągająca wielu gości, warto podczas jej organizacji zaprezentować szerokiej publiczności walory turystyczne Województwa Podlaskiego, gdzie warto pojechać na wakacje oraz gdzie można miło spędzić weekend.
18. Ogólnopolski Spływ Kajakowy Rospudą – jeden z licznych zorganizowanych spływów kajakowych. Udział w imprezie to świetna okazja na rozpowszechniania różnych formy rekreacji sportowych oferowanych przez Województwo Podlaskie, a co za tym idzie metoda rozreklamowania piękna podlaskiej przyrody. Rospuda to silnie kojarzone miejsce z Województwem Podlaskim, postrzegane prawie jako jego „perła”, przyciąga więc sporo gości. Warto zatem, podczas imprezy ukazać inne cenne miejsca regionu.
19. Podlaskie Święto Chleba – szereg uroczystości związanych z promocją tradycji piekarniczych oraz kultury ludowej. Wspaniała okazja do popularyzowania tradycji podlaskich, szczególnie regionalnych produktów kulinarnych. Imprezy tego typu przyciągają z reguły gości z sąsiednich województw, którzy chętnie zaopatrzą się w smakowitości. Jest to zatem niezwykła okazja do promocji wszystkich kulinarnych produktów regionalnych.
20. Podlaska Biesiada Miodowa – impreza propagująca dumę Województwa Podlaskiego – pasieki i miody. Przyciąga tysiące smakoszy miodów. Zaangażowanie województwa pozwoli tak jak w imprezie Podlaskie Święto Chleba promować inne podlaskie przysmaki, ukazać różnorodność smakową Województwa Podlaskiego, co wpisuje się esencję jego marki.
21. Mistrzostwa Europy w Koszeniu Bagiennych Łąk dla Przyrody "Biebrzańskie Sianokosy" – impreza, która cieszy się zainteresowaniem nie tylko odwiedzających gości, ale również mediów ogólnopolskich. Celem mistrzostw jest ocalenie tradycji koszenia bagiennych łąk oraz popularyzowanie cennej idei czynnej ochrony przyrody. Sianokosy to rywalizacja sportowa kosiarzy. Potencjał promocyjny polega na wykorzystaniu idei ochrony przyrody, ukazaniu „ekologiczności” Województwa Podlaskiego oraz promocji walorów turystycznych i sportowych, nie tylko Biebrzańskiego Parku Narodowego jak i wszystkich pozostałych, które województwo obejmuje swoim obszarem.
22. Ogólnopolski Dzień Ogórka – kolejna impreza promująca regionalne produkty, połączona z dyskusjami na temat ekologii. Imprezie zwykle towarzyszą stoiska z wyrobami ludowymi i produktami regionalnymi. Impreza jest urozmaicona o konkursy, np. na największy, najdłuższy czy też najdziwniejszy ogórek, i inne. Idealne miejsce do promocji kulinarnych produktów regionalnych oraz wszelkich atrakcji Województwa Podlaskiego.
23. Międzynarodowe Prezentacje Kultur Pogranicza - spotkanie przedstawicieli jednostek samorządowych z Białorusi, Litwy i Polski, podczas którego dokonują oni prezentacji atutów swych gmin. Daje to możliwość promocji regionu wśród zagranicznych samorządowców, ukazanie różnorodności kulturowej Województwa Podlaskiego.

24. Konkurs „Nasze Kulinarne Dziedzictwo” – Ogólnopolski konkurs na najlepsze produkty regionalne, daje możliwość ich wypromowania jako największych atutów Województwa Podlaskiego.
25. Wojewódzki Złot Turystów – zjazd miłośników podróżowania z okazji Światowego Dnia Turystyki. Daje możliwość zaprezentowania różnorodnych atrakcji turystycznych Województwa Podlaskiego i zachętę do ich poznawania.
26. Ogólnopolski Festiwal „Jesień z Bluesem” – impreza o długoletniej tradycji, gości bluesmanów z całej Polski i świata. Impreza podobnie jak Suwałki Blues Festiwal jest okazją do pokazania Województwa Podlaskiego jako miejsca ważnych i różnorodnych wydarzeń kulturowych.
27. Międzynarodowy Festiwal Tańca Młodzieżowego – Województwo Podlaskie coraz mocniej jest kojarzone ze stolicą tańca nowoczesnego. Jest to okazja do jego promocji jako regionu dającego możliwości rozwoju pasji młodych ludzi, pokazania różnorodności województwa pod kątem jego oferty skierowanej właśnie do ludzi młodych.

AD. 2 KAMPANIA TURYSTYCZNA NA TERENIE POLSKI

Harmonogram przewiduje, że obecność w mediach będzie miała charakter ciągły z okresami wzmożonej aktywności przed czasem wakacyjnym i w jego trakcie. Celem jest wypromowanie w Polsce wizerunku Województwa Podlaskiego jako miejsca atrakcyjnego turystycznie, poprzez pokazanie atrakcji regionu. Kolejnym elementem jest zachęcenie osób z branży turystycznej do propagowania atrakcji regionu, zachęcanie do wyjazdów i budowanie w województwie szerokiej bazy turystycznej.

Punktem wyjścia do zaplanowania mediów jest rozpoznanie kluczowych atrakcji i wydarzeń o walorach turystycznych w Województwie Podlaskim. Niezbędna jest wobec tego iteracyjna procedura planowania mediów. Najpierw należy zidentyfikować atrakcje, następnie pogrupować je w – odpowiadające zainteresowaniom mediów – dziedziny, następnie planować media.

Wobec powyższego zespół WYG proponuje następujące grupowanie atrakcji:

- **Wydarzenia** – należy zaznaczyć, że nie można mieć pewności, czy wszystkie imprezy, rekomendowane w kampanii wewnętrznej, przetrwają i zyskają walor cykliczności. Jest ich bardzo dużo, a niektóre wydają się nieść ze sobą wielki potencjał. Turystyczną atrakcyjność prezentują sobą przede wszystkim wydarzenia kulturalne, folklorystyczne i sportowe. Po analizie wykazu wydarzeń widzimy zróżnicowanie ich częstotliwości w skali roku – najwięcej imprez odbywa się w okresie maj-sierpień, miesiącami o ich mniejszym natężeniu są marzec-kwiecień oraz wrzesień-październik, a sezon zimowy listopad-luty jest pod tym względem najuboższy.
- **Miejsca i obiekty** – mnogość atrakcji w tym zakresie nie pozwala w tym miejscu na ich wyliczenie. Wniosek, jaki płynie z ich ilości i stopnia atrakcyjności jest jasny – Województwo Podlaskie ma cały szereg miejsc i obiektów, którymi może się pochwalić:
 - Miasta mające do zaoferowania pewne atrakcje – Białystok, Augustów, Suwałki, Łomża, Tykocin, Rajgród, Supraśl, Drohiczyn, Siemiatycze, Mielnik, Sejny i inne;

- Przyroda – Wigierski Park Narodowy, Biebrzański Park Narodowy, Białowiecki Park Narodowy, Narwiański Park Narodowy, Łomżyński Park Krajobrazowy Doliny Narwi, Park Krajobrazowy Puszczy Knyszyńskiej, Suwalski Park Krajobrazowy;
- Kultura – zabytki architektury drewnianej, skanseny, teatry, filharmonie, Książnica Podlaska, galerie, biblioteki;
- Turystyka – wszelakie punkty informacji turystycznej, schroniska, stowarzyszenia agroturystyczne, towarzystwa turystyczno-krajoznawcze;
- Rekreacja – ośrodki sportu i rekreacji, pływalnie, ośrodki jeździeckie, szlaki kajakowe, szlaki rowerowe, szlaki piesze, Połowińska, wyciągi narciarskie, spływy puchówkami i tratwami, kolejki wąskotorowe.

Propozycją dodatkową jest organizacja autorskiej imprezy UMWP pod nazwą „**Festiwal Parków Narodowych**”, która może służyć jako nośnik merytoryczny przekazów promocyjnych w kampaniach turystycznych krajowych i turystycznych. Województwo Podlaskie jest jedynym regionem w Polsce, gdzie znajdują się 4 parki narodowe, a postulowane jest powołanie piątego (Puszcza Knyszyńska). Ten fakt powinien być podstawą do wypracowania, wspólnie z dyrekcjami parków, sposobu prezentacji zasobów przyrodniczych, tak by przyciągnąć turystów, a jednocześnie nie zagrażać przyrodzie. „Festiwal” może przy tym – w razie sukcesu – mieć formułę rosnącą. Zacząć należy od działań regionalnych (wojewódzkich), potem doprowadzić do festiwalu krajowego, następnie ogólnoeuropejskiego. Program festiwalu mógłby obejmować:

- Promocję produktów powiązanych z gospodarką naturalną na terenach parkowych,
- Konfrontacje kulinarne takich produktów,
- Zawody tradycyjne – konkursy (np. koszenie ręczne),
- Kursy i szkolenia – np. zakładania barci leśnych,
- Działania dla młodzieży szkolnej (wystawy, konkursy, prezentacje),
- Konkurs filmów przyrodniczych i stron internetowych poświęconych parkom,
- Cykl seminariów i konferencji naukowych,
- Konkurs fotograficzny dla dzieci i młodzieży.

Program należy dopracować – niemniej ważne jest, aby sam festiwal odbył się nie na terenach chronionych, ale w ich bliskości i z poszanowaniem zasad ochrony środowiska. Zespół widzi tylko jedno niebezpieczeństwo – analizy medialne wskazują, że fakt obejmowania ochroną parkową niewielkiego fragmentu Puszczy Białowieckiej (zaledwie 16% po polskiej stronie, w przeciwieństwie do 100% po stronie białoruskiej) – będzie się spotykał z coraz silniejszym naciskiem środowisk ekologicznych na zmianę tego stanu rzeczy. Zespół stawia tezę, że jakieś rozszerzenie granic Parku Białowieckiego jest – z wysokim prawdopodobieństwem – nie do uniknięcia. Być może kryzysowe załamanie w przemyśle drzewnym może dać pretekst do takiego działania (ograniczenie wycięcia). Jest to jednak decyzja natury politycznej.

Biorąc pod uwagę powyższe, zbudowano listę dziedzin, które pozwalają na odpowiedni dobór tytułów prasowych i portali internetowych w celu turystycznego wypromowania Województwa Podlaskiego. Są to:

- szeroko pojęta turystyka – walory naturalne i antropologiczne, agroturystyka,
- szeroko pojęta kultura – muzyka, taniec, malarstwo,

- mniejszości narodowe i ich przejawy aktywności kulturalnej,
- kultura ludowa,
- tradycyjne rzemiosło,
- rekreacja – kajakarstwo, rowery, narciarstwo,
- ochrona środowiska.

Biorąc powyższe pod uwagę, uwzględniono listę tytułów prasowych i innych mediów, w obrębie których należy planować emisje:

- turystyka i kulinaria – Turystyka Gazeta Wyborcza, Biznes i Turystyka, Globtroter, Kompas, Obieżyświat, Panorama Polskich Miast, National Geographic Polska, Podróże, Voyage, Traveler, Poradnik Domowy, Kuchnia;
- rekreacja – Bikeboard, Cykloturysta, Magazyn Rowerowy, Wiosło, Żagle, Jogging, Konie i Rumaki, Koń Polski, Magazyn Narciarski, Wędkarski Świat, Tygodnik Wędkarski;
- natura – Przyroda Polska, Aura, Biokurier, Biznes i Ekologia, Echa Leśne, Ekoświat,
- mniejszości narodowe – Ausra, Nasze Słowo, Niwa;
- kultura – Co Jest Grane Gazeta Wyborcza, Art. & Design, Kultura Enter, Spotkania z Zabytkami, Wprost i Kultura, Art. & Business;
- regionalne – Gazeta Wyborcza Warszawa, Gazeta Współczesna, Kurier Poranny, Gazeta Wyborcza Białystok;
- portale – podroze.onet.pl, eholiday.pl, turystyka.interia.pl, turystyka.wp.pl, turystyka.gazeta.pl, rzemioslo-artystyczne.info, kajaki.onet.pl, kulturaludowa.pl.

Powyższy spis tworzy szerokie spektrum potencjalnie przydatnych mediów. Oczywiście wszystkich nie sposób wykorzystać w działaniach promocyjnych, natomiast jest to baza wyjściowa dla planowania konkretnych działań informacyjnych.

Jednocześnie trzeba wziąć pod uwagę uczestnictwo Województwa Podlaskiego w odpowiednich turystycznych targach branżowych, tak by zintegrować działania medialne z promocją wydarzeniową. Spis targów znajduje się w **Zał. 1**, wraz z rekomendacją szczególnie atrakcyjnych wydarzeń.

Kolejny element to zorganizowanie *study tour* dla dziennikarzy mediów z Polski – 1 wyjazd rocznie, 15 dziennikarzy z interesujących UMWP mediów, czas trwania 3 dni (trasa po najpiękniejszych miastach i wsiach Województwa Podlaskiego, wizyta w parkach narodowych i krajobrazowych, uczestnictwo w jednej z imprez lokalnych, noclegi w gospodarstwie agroturystycznym).

Na podstawie tych danych i rekomendacji, możemy zaproponować modelowy mediaplan na rok 2010 i 2011. W sensie kreatywnym – informacje muszą być podane w formie jednocześnie zwięzłej i wyczerpującej. Odbiorca nie może się znudzić reklamą, ale przy tym muszą mu zapaść w pamięć konkretne informacje. To wymaga zastosowania formy ogłoszenia lub zamiennie artykułu ilustrowanego, modyfikowanego każdorazowo w zależności od terminu emisji oraz specyficznej grupy docelowej, a w Internecie artykułu sponsorowanego odsyłającego do odpowiedniego adresu w sieci. Ogłoszenia muszą być

bogate graficznie, za każdym razem wykorzystane zostanie logo Województwa Podlaskiego, a zdjęcia muszą być wykonane w pogodnej ciepłej scenerii. Redakcja merytoryczna i graficzna dużej ilości materiałów zleczanych do emisji może pociągnąć za sobą konieczność zatrudnienia osoby lub firmy delegowanej do tego właśnie zlecenia.

Kosztorys kampanii znajduje się w **Załączniku 2** i harmonogram w **Załączniku 3**. Działania w roku 2010 i 2011 będą miały identyczną formę, natomiast w latach 2012-14 intensywność kampanii ulegnie zmniejszeniu na korzyść kampanii zagranicznej – należy zrezygnować z pism prezentujących turystykę kwalifikowaną (rowery, kajaki, wędkarstwo) na rzecz najpopularniejszych pism ogólnoturystycznych, kulturalnych i lifestyle'owych. Ograniczeniu ulegnie także ilość targów, w których województwo weźmie udział.

Łączny roczny koszt kampanii turystycznej ogólnokrajowej w roku 2010 szacujemy na 1 957 000,00 zł netto, w roku 2011 wyniesie 1 937 000,00 zł netto (odpada koszt produkcji stoiska targowego, koszt jego aktualizacji zawiera się w koszcie uczestnictwa w kolejnych targach), a w **latach 2012-14 roczny koszt szacujemy na 1 073 000,00 zł netto**.

KRÓTKIE UZASADNIENIE WYBORU TARGÓW KRAJOWYCH (WG CHRONOLOGII MIESIĘCZNEJ):

1. MTT Wrocław – międzynarodowe targi turystyczne, około 200 wystawców i 10 000 odwiedzających.
2. MT – Regiony Turystyczne NA STYKU KULTUR – międzynarodowe targi turystyczne, około 160 wystawców i 7 000 odwiedzających.
3. WIATR I WODA Targi Sportów Wodnych i Rekreacji – międzynarodowe targi turystyki wodnej, około 340 wystawców i 28 000 odwiedzających.
4. KST – międzynarodowe targi turystyczne, około 100 wystawców i 5 000 odwiedzających
5. GTT – międzynarodowe targi turystyczne, około 500 wystawców i 10 000 odwiedzających.
6. Targi Turystyki i Wypoczynku LATO – międzynarodowe targi turystyczne, około 600 wystawców i 28 000 odwiedzających.
7. Międzynarodowe Targi Agroturystyczne i Turystyczne – mniejsze targi, nastawione na promocję regionalną i lokalną.
8. Euroregionalne Targi Agroturystyki i Kultury – mniejsze targi, nastawione na promocję regionalną i lokalną.
9. Targi Turystyki, Sportu i Rekreacji „MOJE PASJE” – mniejsze targi, nastawione na promocję regionalną i lokalną.
10. Krajowe Targi Agroturystyczne AGROTUR – mniejsze targi, nastawione na promocję regionalną i lokalną.
11. WARSAW TOUR & TRAVEL – międzynarodowe targi turystyczne, około 500 wystawców i 20 000 odwiedzających.
12. Targi Regionów i Produktów Turystycznych TOUR SALON – międzynarodowe targi turystyczne, około 700 wystawców i 20 000 odwiedzających.



13. Festiwal Sztuki i Przedmiotów Artystycznych – targi rękodzieła i sztuki (w tym ludowej), około 400 wystawców i 10 000 odwiedzających.

Szczegółowe kosztorysy i harmonogramy znajdują się w załącznikach.

AD. 3 KAMPANIA TURYSTYCZNA W WARSZAWIE

Jest ona rekomendowana, ponieważ Warszawa stanowi największy i najzamożniejszy pojedynczy rynek w Polsce. Oznacza to, że tylko w tym przypadku, działania regionalne mogą być efektywne kosztowo. Zespół zaleca przy tym rozpoczęcie działań od kampanii medialnej, dla budowy wiarygodności przekazu. Można będzie wesprzeć taką kampanię działaniami pozamedialnymi – sugerujemy uczestnictwo w kluczowych targach turystycznych. Możliwe jest także współuczestnictwo w imprezie organizowanej w stolicy lub organizacja imprezy własnej. Te dwie ostatnie opcje wymagają jednak ostrożności.

Kampania w Warszawie ma na celu dotarcie do grupy młodych, otwartych na świat, aktywnych i zamożnych ludzi. Mają oni środki, czas i chęć na poznawanie nowych miejsc, a Województwo Podlaskie może stać się dla nich dobrą alternatywą dla wyjazdów zagranicznych lub „czymś nowym” w Polsce. W sensie informacyjnym należy zwracać uwagę na możliwość spędzenia czasu „blisko natury”, w gospodarstwach agroturystycznych, korzystanie z wielu opcji rekreacji (kajaki, rowery, wycieczki piesze), poznawanie kultury ludowej, kuchni regionalnej, uczestnictwo w imprezach lokalnych i regionalnych. Zalecamy by kampania była prowadzona w prasie, telewizji i poprzez outdoor. Dokładny harmonogram znajduje się w **Zał. 1** i koszt roczny kampanii w **Zał. 2**. Kampania w prasie będzie zauważalna przez cały rok (informacje o imprezach na terenie Województwa Podlaskiego), natomiast telewizja i outdoor znajdują się w użyciu w maju i czerwcu, czyli w okresie przedurlopowym, oraz we wrześniu. Zakładamy, że aktywność medialna w Warszawie skończy się wraz z rokiem 2011 – analogicznie, jak w przypadku Województwa Podlaskiego, liczymy na to, iż dwuletnia kampania przyniesie pożądane efekty, czyli zwiększenie liczby turystów z Warszawy. Jednakże ostateczną decyzję podjąć należy po analizie wyników – być może celowo będą działania podtrzymujące.

Łączny roczny koszt kampanii medialnej w Warszawie wyniesie ok. 357 000,00 zł netto. Jest to kampania o średniej intensywności, nakierowana czasowo na okres przedurlopowy, zwiększająca wśród mieszkańców Warszawy poziom wiedzy o Województwie Podlaskim. W latach 2012-14 można zrezygnować z jej przeprowadzania lub obniżyć jej intensywność.

Działania w Warszawie, oprócz medialnych i targowych, powinny być wsparte prezentacjami bezpośrednimi. Zespół rozpatrywał dwie możliwości: własną imprezę Województwa Podlaskiego w Warszawie lub organizację imprezy na terenie Województwa Podlaskiego, przeznaczonej dla przedstawicieli kluczowych grup docelowych w stolicy.

Opcję pierwszą zespół uznał, na obecnym etapie planowania działań promocyjnych, za niecelową. Stoimy na stanowisku, że działania bezpośrednie powinny być poprowadzone dopiero po pierwszej kampanii reklamowej, tak, aby łatwiej było uzyskać większą frekwencję i zainteresowanie ofertą. Zespół rozpatrywał jeszcze możliwość działań typu „road-show” to jest objazdowej prezentacji walorów Województwa Podlaskiego. Działania takie prowadziło w 2008 roku województwo zachodniopomorskie w innych miastach wojewódzkich np. (Dni województwa zachodniopomorskiego” w Poznaniu 22-23.06.2008). Trzeba jednak wskazać, że były one poprzedzone intensywnymi działaniami reklamowymi, co także zdaje się uzasadniać naszą rekomendację – najpierw reklama – później impreza.

Dlatego sugerujemy, by planować taką imprezę na rok 2011, co oznacza, że jej przygotowanie i scenariusz powinny powstać w roku 2010.

Uważamy natomiast, w kontekście RPO WP, że warto próbować dotrzeć bezpośrednio do przedstawicieli biznesu turystycznego w stolicy. Sugerujemy zatem przeprowadzenie w Województwie Podlaskim imprezy terenowej typu „team-building” dla firm organizujących tego typu imprezy dla korporacji, instytucji i kontrahentów zagranicznych. Firmy turystyczne działające w obszarze turystyki aktywnej są często organizatorami lub współorganizatorami działań typu „team-building”, stąd możliwość połączenia dotarcia z ofertą turystyki aktywnej, pokazem możliwości inwestycyjnych oraz wskazaniem możliwości współpracy z firmami lokalnymi w czasie jednego działania promocyjnego.

AD. 4 KAMPANIA GOSPODARCZA

Kampania gospodarcza, której rozpoczęcie sugerujemy na rok 2011, objąć powinna działania skierowane do grupy potencjalnych inwestorów reprezentujących branże gospodarki silne w Województwie Podlaskim. Są to:

- przemysł lekki – m.in. tkactwo,
- przemysł spożywczy – m.in. mleczarstwo, drobiarstwo,
- przemysł drzewny – m.in. meblarstwo,
- przemysł budowlany – m.in. ceramika,
- przemysł maszynowy,
- rolnictwo,
- w powiązaniu z promocją turystyczną należy również działania komunikacyjne do inwestorów z branży hotelarsko-gastronomicznej, którzy po kampanii w roku 2010 dostrzegą potencjał województwa. Nie można także zapomnieć o promocji rezultatów konkursów gospodarczych, organizowanych w województwie, takich jak:
 - Podlaska Marka Roku,
 - Ambasador Biznesu,
 - Nasze Dobre Podlaskie.

W związku z powyższym, można wyróżnić odpowiednie portale internetowe i tytuły prasowe:

- portale: drewno.pl, drewno.net, drzewnictwo.pl, stolarstwo.pl, meblarstwo.pl, mleczarstwo.com, portalspozywczy.pl, rolnicy.com, ppr.pl, agroinfo.pl, rolnictwo.com.pl, farmer.pl, budnet.pl, budownictwo.org, e-budownictwo.pl, budowlany.pl, agroportal.net.pl, hotelarze.pl, gastrona.pl, papaja.pl;
- prasa: Meblarstwo, Gazeta Przemysłu Drzewnego, Drewno Technika, Przegląd Mleczarski, Rynek Spożywczy, Kalejdoskop Mleczarski, Bydło, Polskie Drobiarstwo, Agromechanika, Rolniczy Przegląd Techniczny, Facility Manager, Murator, Forum Budowlane, Builder, Nasza Rola, Tygodnik Rolniczy, Agrotrendy, Przegląd Piekarski i Cukierniczy, Rynki Alkoholowe, Rzeźnik Polski, Przegląd Gastronomiczny, Trendy Food, Energetyka, Energetyka Ciepła i Zawodowa, Czysta Energia.

Warto również zamieścić ogłoszenie w jednym z szeroko pojętych tytułów prasowych, Pulsie Biznesu i na stronach gospodarczych Gazety Wyborczej.

Nieodzowna jest także obecność województwa na ogólnokrajowych specjalistycznych targach branżowych, których spis znajduje się w **Zał. 1**.

Harmonogram na lata 2011-2012 znajduje się w **Zał. 2** i koszt roczny w **Zał. 3**. W każdym roku zestaw działań – naszym zdaniem – powinien być taki sam, dla możliwych pomiarów skuteczności. W okresie urlopowym i świątecznym aktywność medialna powinna być najmniejsza, natomiast największa w miesiącach kwiecień-maj oraz wrzesień-październik.

Łączny roczny koszt kampanii gospodarczej skierowanej do inwestorów i przedsiębiorców wyniesie 974 000,00 zł netto w roku 2011, a w latach 2012-14 rocznie 954 000,00 zł netto (odpada koszt produkcji stoiska targowego, koszt jego aktualizacji zawiera się w koszcie uczestnictwa w kolejnych targach).

Kampania jest oparta na zasadzie maksimum, i skierowana głównie do odbiorców mediów branżowych. Oznacza to, że w razie ograniczeń budżetowych, UMWP może kierować środki na wsparcie mniejszej ilości branż. Nie zalecamy przy tym ograniczeń w ramach poszczególnych branż, uznając za niezbędny poziom inwestycji powyżej poziomu widoczności.

AD. 5 KAMPANIA ZAGRANICZNA

Kampania zagraniczna turystyczna

W latach 2012-14 mniej uwagi należy poświęcić kampanii krajowej, za to wysiłek promocyjny zostanie częściowo przeniesiony za granicę. Działania u sąsiadów Polski mają na celu zachęcenie do odwiedzenia Województwa Podlaskiego. Aktywność należy prowadzić w państwach leżących najbliżej Polski, a więc na Litwie, Łotwie, Białorusi, Ukrainie, Słowacji, w Estonii, Szwecji, Finlandii, Rosji, Niemczech, Czechach, Danii. Intensywnie trzeba działać szczególnie w państwach leżących najbliżej Województwa Podlaskiego (Rosja, Litwa, Białoruś, Ukraina). Działania powinny iść 2 torami:

- komunikaty ogólne – w prasie i na portalach poruszających szeroko pojętą tematykę turystyczną oraz na największych targach turystycznych;
- komunikaty szczegółowe – w mediach kajakarskich czy rowerowych;

Poniżej znajdują się propozycje kanałów komunikacji, które można wykorzystać w przypadku każdego z Państw:

- mutacje językowe National Geographic – pismo to kojarzy się jednoznacznie z podróżami i pięknymi miejscami, a zależy nam na tym, aby Województwo Podlaskie w ów poczet zaliczyć;
- specyficzne dla danego państwa magazyny, które niekoniecznie muszą być profilowane turystycznie, ale prezentują sobą „otwarty” styl życia (np. Focus w Niemczech czy Turizm i Otdykh na Białorusi);
- prasa ukierunkowana na specyficzne przejawy aktywności powiązanej z turystyką, np. kajakarstwo, rowery czy wędkarstwo (np. Kanumagazin w Niemczech);

- główne turystyczne portale internetowe państw;
- udział w największych europejskich targach turystycznych (nie tylko w wymienionych państwach) – spis znajduje się w **Zał. 1**, w kolejnych latach należy brać udział w różnych targach – łącznie w każdym roku województwo pojawi się na 7 targach.

Trzeba mieć świadomość, że działania za granicą będą niosły ze sobą dość poważne koszty, a zatem warte rozważenia jest rozłożenie działań na 3 lata, biorąc pod uwagę kryterium geograficzne (orientacyjny harmonogram znajduje się w **Zał. 2**):

- 2012 – państwa bałtyckie i skandynawskie,
- 2013 – państwa wschodnie,
- 2014 – Niemcy, Czechy i Słowacja.

W każdym z tych przypadków, aby zapewnić skuteczność działań promocyjnych, należy liczyć się z wydatkiem **rocznie około 1 500 000,00 zł netto** na cele zagraniczne oraz przeprowadzaniem kampanii w okresie kwiecień-wrzesień. W związku z tym można ograniczyć kampanię w Polsce, bowiem lata 2010-11 powinny wtedy przynieść już efekty w postaci napływu turystów krajowych. Pamiętać należy o konieczności tłumaczenia wszelkich ogłoszeń i materiałów na targi, co również niesie ze sobą koszty.

Kampania zagraniczna proinwestycyjna

Zaznaczamy, że obecnie nie przewidujemy medialnej kampanii inwestycyjnej na rynkach zagranicznych. Byłaby ona niesłychanie kosztowna, a jej efekt wątpliwy. W zamian sugerujemy minimalną obecność na 3 lub 4 targach zagranicznych dla utrzymania kontaktu z rynkiem inwestorskim.

Jak zaznaczono wcześniej – poniższe propozycje nie odnoszą się bezpośrednio do dotychczasowych praktyk targowych UMWP, ze względu na brak liczbowych mierników oceny. Dlatego zespół, rekomendując uczestnictwo w targach kierował się następującymi kryteriami:

- Ważność i potencjał rozwojowy rynku;
- Konieczność utrzymywania długofalowych relacji z potencjalnymi klientami;
- W przypadku inwestycji – jasno określony w dokumentach rozwojowych Województwa Podlaskiego, zwłaszcza RPO WP – kierunek poszukiwania inwestorów w branży turystycznej;
- Potencjał targów jako miejsca obserwacji tendencji rynkowych i nawiązywania kontaktów nieformalnych.

Niemniej, ponieważ uczestnictwo w targach, zwłaszcza zagranicznych, jest bardzo kosztowne Wykonawca sugeruje ograniczenie uczestnictwa, w charakterze wystawcy do zaledwie kilku imprez o kluczowym znaczeniu.

Spośród europejskich imprez targowych niewątpliwie już uwzględnione, wzorem lat poprzednich, w planach UMWP targi MIPIM w Cannes. Są one szczególnie godne polecenia z uwagi zarówno na liczbę odwiedzających (niemal 30 tys. osób), jak i kraje pochodzenia. Cannes jest ulubionym miejscem spotkań majątnych Rosjan⁶⁹, jak i też coraz częściej przedsiębiorców chińskich.

Drugą proponowaną na rok 2010 imprezą targową jest CityScape Asia⁷⁰. Jest to największa międzynarodowa impreza targowa poświęcona inwestycjom organizowana w Azji. W 2007 roku odwiedziło ją ponad 2000 inwestorów z 39 krajów – głównie z Azji i krajów arabskich.

Warto w planach targowych uwzględnić również EXPO REAL w Monachium, co zresztą uczynił już w roku UMWP. Jest to bowiem druga co do liczby odwiedzających impreza tego typu w Europie, na dodatek organizowana w kraju o bardzo dużym potencjale inwestycyjnym.

Wszystkie wskazane 3 imprezy wymienione wyżej, wydają się spełniać oczekiwania pod względem liczby odwiedzających z interesujących segmentów.

Oprócz targów MIPIM Cannes, CityScape Szanghaj oraz EXPO REAL sugerujemy obecność w charakterze zwiedzającego na następujących imprezach targowych jako potencjalnie interesujących:

1. Property Worldwide Moskwa⁷¹
2. CEPIF – Warszawa

⁶⁹ Zespół ma świadomość obecnej, trudnej, sytuacji gospodarczej Rosji, niemniej nie potrwa ona wiecznie.

⁷⁰ Zalecamy wstępne „przyjrzenie się” całemu cyklowi Cityscape (<http://www.cityscapeasia.com/GlobalCityscapeEvents.html>),

⁷¹ Więcej informacji <http://www.vindexpo.com/avisoprensa.php>

Każdy wyjazd na targi powinien być zakończony raportem zawierającym informacje, wskazane w innym miejscu i na podstawie których będą podejmowane decyzje odnośnie uczestnictwa w targach w kolejnych latach.

Należy podkreślić, iż uczestnictwo w targach powinno być traktowane jako pewne uzupełnienie kompozycji promocyjnej województwa, stanowiący jej dopełnienie, a nie jako samodzielne działanie. Targi to doskonała okazja do nawiązania osobistego kontaktu z wieloma przedstawicielami różnych przedsiębiorstw, która jednak bez odpowiedniej liczby kontaktów oraz dalszej kontynuacji działań nie okaże się efektywna.

W zakresie promocji eksportu, poza rolno-spożywczym autorzy nie widzą celowości wykorzystywania targów jako kanału promocyjnego. Uczestnictwo w tych targach powinno być koordynowane z kierunkowym wydziałem UMWP (rolnictwo). Jednakże – ze względu na znaczenie rolnictwa w gospodarce województwa i duży potencjał promocyjny produktów tradycyjnych (choćby w postaci turystyki zakupowej) zaleca się ścisłą współpracę wydziałów rolnictwa i promocji. W przypadku rynków zagranicznych samodzielne uczestnictwo jest zalecane wyłącznie w przypadku Grüne Woche. W innych przypadkach zaleca się wsparcie innych instytucji i firm komercyjnych.

Grüne Woche Berlin – Niemcy

Międzynarodowe Targi „Grüne Woche” – nazywane także „Zielony Tydzień” – to największe i najważniejsze targi branży spożywczej, rolnej i ogrodniczej w Niemczech. Targi te skierowane są zarówno do konsumentów jak i do profesjonalistów niemieckich – firmy mają możliwość sprzedaży na miejscu swoich produktów. To szczególna forma targów, która umożliwia producentom żywności z całego świata przeprowadzenie degustacji swoich wyrobów, a tym samym również zbadanie zainteresowania nimi.

Podsumowując – w zakresie promocji gospodarczej zaleca się uczestnictwo w maksymalnie 4 imprezach w charakterze wystawcy.

Podsumowanie zalecanych środków komunikacji masowej i indywidualnej⁷².

Narzędzie	Ocena przydatności	Uwagi
Reklama telewizyjna	Bardzo przydatna	Raczej regionalna i produktowa, nastawiona na imprezy wśród mieszkańców, ogólnopolska kosztowna, jednak do wykorzystania w latach 2012-2014 turystyczne kanały tematyczne.
Reklama radiowa	Bardzo przydatna	Lokalna i regionalna – promowanie imprez i wydarzeń, jedynie w przypadku możliwości budżetowych.
Banery WWW	Bardzo przydatna	Możliwa do przeprowadzenia nawet na skalę ogólnopolską, na specjalistycznych stronach turystycznych i ewentualnie biznesowych.
Reklama prasowa	Bardzo przydatna	Regionalnie, w razie możliwości budżetowych i celowości – specjalistyczne pisma i dodatki turystyczne.
Outdoor (tablice oraz oznakowanie)	Bezwzględnie konieczne ale ograniczone	Zalecamy użycie w kampanii turystycznej w Warszawie oraz zamontowanie trwałych pylonów (witaczy) na granicy województwa. Inne działania outdoor – nie są wykluczone w razie możliwości budżetowych.
Public Relations	Bezwzględnie konieczne	Szeroko omówione.
Marketing bezpośredni	Bezwzględnie konieczne, te działania najlepiej kreują wrażenie otwartości i dynamiki władz publicznych	Te działania mają trojaki postać: 1. Relacje z mieszkańcami (otwarte sesje, relacje na żywo z Sejmiku w Internecie, regularne spotkania z mieszkańcami. Spotkania z organizacjami /wykonywane/). Otwarcia obiektów. Obecność na ważnych wydarzeniach kulturalnych. Spotkania specjalistyczne (np. z dyrektorami szkół). Wszystkie bezpośrednie interakcje powinny być relacjonowane na stronie WWW Urzędu. 2. Relacje zewnętrzne (polityka regionalna). Zakres i forma takich relacji należy do sfery politycznej, niemniej powinny być one prowadzone, propozycja działań związanych z drogą nr 8 znajduje się w dokumencie

⁷² Jest to zmodyfikowana przez zespół tabela z pracy Ph. Kotler, Nancy Lee „Marketing w sektorze publicznym”, WAiP 2008, ss. 154-155, do narzędzi dołączono zalecenia dotyczący przydatności narzędzia w kontekście grup docelowych.

		<p>3. Relacje adresowe (np. adresowe przesyłki pocztowe, e-mailing, newslettery). Powinny być one prowadzone „za przyzwoleniem” (np. „zapisz się na newsletter” na stronie WWW, jeśli chcesz otrzymać budżet – napisz, itp.). Strona WWW powinna zachęcać do składania skarg i wniosków za jej pośrednictwem.</p>
Druki	Bezwzględnie konieczne	<p>Należy rozróżnić dwa typy druków:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. urzędowe 6. promocyjne. <p>Druki urzędowe, tam gdzie pozwala na to prawo, powinny być indywidualizowane i wykonane według nowego SIW Województwa Podlaskiego (można tak zrobić np. z fakturami). Inne typy to: nadruki na kopertach, wywieszki, formularze.</p> <p>Druki promocyjne (w tym publikacje multimedialne), takie jak foldery, broszury, ulotki, biuletyny, wydawnictwa CD, powinny być wydawane i znakowane według SIW. Zalecamy przy tym ich umieszczanie w postaci PDF (do pobrania) na stronie WWW.</p> <p>W przypadku ofert inwestycyjnych i gospodarczych zalecamy personalizowanie (oferta – w przypadku poważnych rozmów o dużych pieniądzech powinna być ręcznie podpisana przez Marszałka).</p>
Zarządzanie wydarzeniami i sponsoring	Bezwzględnie konieczne	<p>Omówione. Zalecamy jednak stanowczo – w przypadku sukcesu imprezy, „wejście” UMWP, jako współposiadacza praw autorskich, dotyczy to zwłaszcza wspieranych imprez w województwie.</p>
Gadżety	Bezwzględnie konieczne, ich wybór i zamówienie powinien leżeć w gestii departamentu u promocji	<p>Należy przygotować 3 typy gadżetów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Giveaways (tanie), o wartości kilku złotych. Są to między innymi: długopisy, breloczki, koszulki, czapeczki, zakładki, oznaki, nalepki, baloniki, podkładki, futerały na komórki, magnesy, kubki. Region powinien zawsze dysponować takimi gadżetami, ich dystrybucja powinna być dość swobodna i w zasadzie nierejestrowana. 2. Średnia klasa. Tu wyróżnia się dwa progi – rejestru korzyści (ok. 100 zł), w Parlamencie Europejskim jest €50, oraz próg zgłoszenia do urzędu skarbowego (ok. 700 zł). Są to np.: pendrive, kalkulatory, torby, portfele. Dystrybucja adresowa (np. dziennikarze), kontrolowana wewnętrznie, gadżety do dyspozycji od Dyrektora Wydziału w górę.

		3. Extraklasa. Gadżety kupowane pojedynczo, drogie, do wyłącznej decyzji Zarządu (Marszałka), bardziej jako prezent dla jakiegoś dostojnego gościa lub nagroda. Kupowane w razie potrzeby.
Komunikacja wewnętrzna	Bezwzględnie konieczne	Wszelkie ważne wydarzenia o charakterze promocyjnym powinny być z wyprzedzeniem komunikowane pracownikom. Pracownicy Urzędu to najlepsi ambasadorowie marki. Należy przy tym postawić na komunikację dwustronną – feedback od pracowników może być ważnym kanałem komunikowania o ewentualnych zagrożeniach (potencjalnych kryzysach).

4.4 Budżet promocji

Łącznie koszty roczne (przy zachowaniu wiedzy o możliwości wahań cen reklam i konieczności dostosowywania planów do przyszłej sytuacji) kształtowałyby się na następujących poziomach:

2010 – 2 811 000,00 zł netto

kampania wewnętrzna – 497 000,00 zł netto
 kampania warszawska – 357 000,00 zł netto
 kampania krajowa turystyczna – 1 957 000,00 zł netto

2011 – 3 785 000,00 zł netto

kampania wewnętrzna – 497 000,00 zł netto
 kampania warszawska – 357 000,00 zł netto
 kampania krajowa turystyczna – 1 937 000,00 zł netto
 kampania krajowa gospodarcza – 974 000,00 zł netto

2012 – 3 527 000,00 zł netto

kampania krajowa turystyczna – 1 073 000,00 zł netto
 kampania krajowa gospodarcza – 954 000,00 zł netto
 kampania zagraniczna turystyczna – 1 500 000,00 zł netto

2013 – 3 527 000,00 zł netto

kampania krajowa turystyczna – 1 073 000,00 zł netto
 kampania krajowa gospodarcza – 954 000,00 zł netto
 kampania zagraniczna turystyczna – 1 500 000,00 zł netto

2014 – 3 527 000,00 zł netto

kampania krajowa turystyczna – 1 073 000,00 zł netto
 kampania krajowa gospodarcza – 954 000,00 zł netto
 kampania zagraniczna turystyczna – 1 500 000,00 zł netto

Powyższe podsumowanie kosztów nie obejmuje:

1. Wewnętrznych kosztów administrowania działaniami PR i promocją (płace, biura, materiały, zarządzanie www);
2. Kosztów organizacji imprez własnych – mogą wynieść maksymalnie ok. 500 tys. zł rocznie;
3. Kosztów wydawnictw promocyjnych (foldery, broszury). Zaznaczamy, że takie oszacowanie kosztów bez znajomości kreacji i nakładów jest w zasadzie niemożliwe;
4. Kosztów ewentualnych badań społecznych;
5. Kosztów ewentualnego zakupu Systemu Identyfikacji Wizualnej. W tym przypadku ceny rynkowe są bardzo różne – od ok. 30 do ponad 100 tys. zł, z zależności od zakresu prac i firmy – oferenta.

Zespół zwraca jednakże uwagę na poważne zagrożenia, które w praktyce uniemożliwiają dokładne przewidzenie kształtu rynku i dostępnych narzędzi promocyjnych, w kilkuletniej perspektywie. Te, powszechnie omawiane w literaturze przedmiotu, czynniki to:

- Wyłączenie telewizji analogowej – naziemnej. UE wymusiła na Polsce, aby nastąpiło to najpóźniej w 2013 roku. Konsekwencji cyfryzacji przekazu TV na razie nie sposób przewidzieć, zwłaszcza w odniesieniu do uboższych mieszkańców Polski. Cyfryzacja wymusza bowiem zakup specjalnego dekodera lub nowego odbiornika. Problem nie dotyczy odbiorców TV kablowej i cyfrowych platform satelitarnych,
- Coraz silniejsza penetracja Internetu, także (ze względu na priorytety PO RPW) w Polsce Wschodniej,
- Narastający kryzys prasy drukowanej, zwłaszcza dzienników. Jest dość prawdopodobne, że za kilka lat już ich nie będzie – będą tylko wydania internetowe,
- Narastająca digitalizacja outdooru. Prawdopodobnie dość szybko standardowe billboardy zostaną zastąpione ekranami,
- Ekspansja marketingu mobilnego – telefon komórkowy z pewnością stanie się popularnym medium reklamowym,
- Rozrastające się możliwości reklamowania się w grach komputerowych,
- You Tube, My Space, Nasza Klasa – itp., co oznacza wzrost ożyłości reklamowych w serwisach społecznościowych.

Zespół podaje te czynniki, żeby wskazać, iż planowanie mediów obecnie obarczone jest niesłychanym ryzykiem. Wszystkie obliczenia i dane medialne zostały przygotowane z najwyższą możliwą starannością, ale dane pochodzą najpóźniej z lutego 2009 roku. Można założyć, że sporym prawdopodobieństwem, że będą one miały realne odniesienie do sytuacji rynkowej w roku 2010, niestety stopień ryzyka wzrasta znacząco w roku 2011.

4.5. Monitoring, kontrola i wskaźniki efektywności

Monitoring efektywności promocji to nieodzowny etap realizacji strategii. W celu zapewnienia prawidłowego przebiegu procesu komunikacji, zgodnie z założeniami wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego, monitoring powinien być prowadzony w trakcie całego okresu wdrażania planu. Monitoring służyć będzie stwierdzeniu ewentualnych nieprawidłowości lub potrzeby dostosowania, przyjętych założeń do zmieniających się okoliczności. Umożliwi to wprowadzanie korekt i działań naprawczych tzn. działań: zapobiegawczych, korygujących lub niwelujących.

Dział dotyczący monitoringu zawiera mierniki i techniki, zalecenia dotyczące struktur zarządzania promocją w UMWP oraz rozbudowane mierniki pozycji rynkowej targów i imprez znajdują się w załącznikach do dokumentu.

MIERNIKI I WSKAŹNIKI

Zespół proponuje systematyczny monitoring w postaci oceny procesu wdrażania poprzez obserwację, prezentację i prowadzenie analiz uzyskiwanych wyników, mierników realizacji poszczególnych projektów.

Monitoring prowadzony powinien być przez wyznaczoną osobę w dziale odpowiedzialnym za wdrażanie planu promocji na podstawie informacji przygotowywanych i przedkładanych przez koordynatorów poszczególnych celów we współpracy z zespołem ds. wdrażania strategii. Wyniki koordynator przedstawia Marszałkowi. W tym zakresie monitoring dotyczy warunków i oceny stanu realizacji strategii oraz wprowadzania uszczegółowień, w tym:

- identyfikacji nowych uwarunkowań (*np. na podstawie wyników badań*) otoczenia regionu jako marki,
- analizy zasadności zadań strategicznych realizowanych wraz z propozycjami ewentualnych zmian / modyfikacji,
- identyfikacji korzystniejszych koncepcji realizacji zadań strategii.

Do zadań koordynatora w tym obszarze należy także monitorowanie terminowości i zgodności realizacji zadań promocyjnych z planem i budżetem promocji Województwa Podlaskiego w zgodzie z celami strategicznymi oraz wnioskowanie w sytuacji zagrożenia w tym obszarze.

W strategii promocji zasadniczym miernikiem realizacji celów promocji będzie ustalenie, czy zaplanowane działania promocyjne w układzie rocznym, określone w planie i budżecie promocji, przyniosły oczekiwane efekty. Temu służą badania skuteczności strategii promocyjnej. Przedmiotem badania powinien być przede wszystkim stopień realizacji poszczególnych celów strategicznych, głównie w zakresie znajomości marki Województwa Podlaskiego wśród grup docelowych.

W badaniach porównawczych o charakterze ilościowym mierzy się różnice w wartości wybranych cech i preferencji, na których kształtowaniu zależy nam najbardziej, w tym między innymi:

- znajomość marki Województwa Podlaskiego,
- źródła pozyskiwania informacji o Województwie Podlaskim,
- czynniki skłaniające do odwiedzenia Województwa Podlaskiego, czynniki skłaniające do inwestowania w regionie podlaskim,
- postrzeganie atrakcyjności Województwa Podlaskiego dla mieszkańców, turystów i biznesu z punktu widzenia walorów.

Zaistniałe różnice będą mówić o wpływie, jaki wywarła realizacja strategii na kształtowanie tych cech. Analiza stopnia wpływu pozwoli określić również skuteczność działań promocyjnych.

Jak wynika z powyższego, zespół zaleca systematyczne powtarzanie badań ilościowych dotyczących województwa, według wzorca badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszego Planu Promocji. Zalecamy jedynie, by próbę ogólnopolską utrzymać na poziomie 500-600 osób i jednocześnie zwiększyć próbę regionalną do poziomu 300-400 osób. Tak skonstruowane badania, na 1000-osobowej próbie, powinny w zupełności wystarczyć do oceny wyników komunikacyjnych podejmowanych działań. Rozwiązanie wzorcowe to badania coroczne, w przypadku ograniczeń budżetowych zalecamy, jako minimum, badania co 3 lata.

Monitoring powinien być prowadzony w oparciu o cyklicznie przekazywane informacje przez koordynatora dla Marszałka w postaci:

- sprawozdań okresowych (kwartalnych) z postępów realizacji procesu wdrażania planu promocji,
- oraz sprawozdań rocznych, podsumowujących rok kalendarzowy.

Systematycznej i obiektywnej ocenie realizacji Planu Promocji służyć będzie proces ewaluacji. W jego ramach oceniane będą założenia Planu Promocji, proces realizacji i rezultaty pod względem takich czynników, jak: efektywność, skuteczność, adekwatność oraz trwałość podjętych działań.

Zespół ds. wdrażania Planu Promocji powinien prowadzić ewaluację jego realizacji za pomocą badań ewaluacyjnych, obejmujących zarówno cały proces komunikacji marketingowej, jak również jego wybrane aspekty. W zależności od celu ewaluacji, okresu, w którym będzie przeprowadzana, a także badanego obszaru, wykorzystywane powinny być najbardziej adekwatne metody i techniki badawcze, takie jak:

- wywiady indywidualne i grupowe przy użyciu kwestionariusza wywiadu lub ankiety,
- sondaże,
- obserwacje,
- analiza grup porównawczych,
- analiza kosztów i korzyści,
- techniki jakościowe (IDI, FGI),

- desk research, czyli analiza źródeł wtórnych,
- badania ad hoc, na przykład na imprezach,
- ankiety mobilne (z wykorzystaniem SMS),
- pretest⁷³.

Zaproponowane badania pozwolą otrzymać odpowiedź na wiele pytań – począwszy od tego, na jakie przekazy promocyjne najlepiej się zdecydować, skończywszy na kompleksowej ocenie skutków przeprowadzonej kampanii promocyjnej.

W celu umożliwienia jak najdokładniejszego pomiaru wpływu realizowanych działań, zawartych w Planie promocji, na realizację jego celów w stosunku do poszczególnych grup docelowych, na samym początku procesu komunikacji należałoby przeprowadzić badanie stanu wyjściowego.

Miernikami efektów realizacji Planu Promocji Województwa Podlaskiego są:

1. **Efektywność** działań promocyjnych, którą można zdefiniować jako relację między nakładami, jakie zostaną wykorzystane do realizacji tych działań, a osiągniętymi efektami.

$$\text{EDP} = \frac{\text{efekty działań promocyjnych}}{\text{nakłady na działania promocyjne}}$$

2. **Skuteczność** – określana przez percepcję kampanii promocyjno-informacyjnej i jej wpływ na świadomość odbiorców.

Ponadto w celu ewaluacji działań informacyjno-promocyjnych w ramach Planu Promocji Województwa Podlaskiego zespół sugeruje zbieranie, analizowanie oraz wykorzystywanie wszystkich informacji zwrotnych od wszystkich odbiorców, do których kierowane były przekazy komunikacyjne. Można to zrobić np. za pomocą ankiet. Zebrane w ten sposób informacje posłużą w przyszłości do wprowadzenia usprawnień w procesie komunikacji marketingowej UMWP. Uważamy przy tym, że ankietyzacja powinna być standardowym elementem portalu wrotapodlasia.pl, a także portalu turystycznego. Ankiety internetowe, aczkolwiek obecnie obciążone dużymi wadami metodologicznymi, mogą służyć jako wskaźnik, baza i podstawa do profesjonalnych badań socjologicznych.

⁷³ Pretest jest to badanie jakościowe oceniające przekazy promocyjne i reakcje na nie grup docelowych. Pretest pozwala na udoskonalenie treści i formy przekazu, a nawet zweryfikowanie przyjętej strategii oddziaływania. Badaniami objęte byłyby sfery oddziaływania: poznawcza (zauważanie, rozumienie i zapamiętanie przekazu), emocjonalna (aprobata lub dezaprobata przekazu), wolicjonalna (deklaracja zachowań ze strony grupy docelowej). W wyniku badań pretestowych mogą zostać wyeliminowane ewentualne niedoskonałości przekazów (co do treści – np. słownictwo, argumentacja; co do formy – np. wielkość, kształt, długość spotu, rodzaj muzyki itp.).

Przy prowadzeniu ewaluacji działań informacyjno-promocyjnych badany powinien być przede wszystkim stopień realizacji celów w odniesieniu do podstawowych grup docelowych:

1. dla ogółu społeczeństwa celem polityki promocyjno-informacyjnej jest podniesienie świadomości na temat atutów i mocnych stron Województwa Podlaskiego, ukazanie jego atrakcyjności, przełamanie stereotypów dotyczących Województwa Podlaskiego oraz wpłynięcie na zmianę ich postrzegania Województwa Podlaskiego,
2. w odniesieniu do inwestorów politykę promocyjno-informacyjną można uznać za sukces w przypadku zwiększenia się zainteresowania ofertą inwestycyjną Województwa Podlaskiego, szczególnie inwestorów z branży turystycznej,
3. w odniesieniu do turystów za sukces działań promocyjno-informacyjnych można uznać zwiększenie się ruchu turystycznego w regionie, szczególnie turystyki kwalifikowanej,
4. w przypadku mediów należy ocenić ich zaangażowanie w proces informowania o ofercie produktowej Województwa Podlaskiego, poza tym, czy nastąpiło zwiększenie zainteresowania mediów współpracą w zakresie informacyjnym z UMWP.

Zalecamy dokonywanie ewaluacji działań promocyjnych, co najmniej raz do roku według metody DZIAŁANIA / WSKAŹNIKI / EWALUACJA

Tabela przykładowa

Działanie	Wskaźnik	Ewaluacja
Serwis WWW	Liczba odwiedzin serwisu Liczba pobrań Liczba zarejestrowanych odbiorców newslettera	Statystyki
Publikacje drukowane (brozury, ulotki, plakaty, raporty, foldery) <i>Uwaga! Identycznie w przypadku gadżetów</i>	Nakłady Ilość odbiorców	Statystyki dotyczące ilości przygotowanych materiałów Rejestry odbiorców Przy cyrkulacji płatnej (jeśli występuje) – sprzedaż
Akcje medialne	Liczba emisji Miejsce i pora emisji	Raporty z mediów w tym pokazujące zasięg w grupach docelowych
Oznakowanie zewnętrzne	Ustawione znaki	Raporty, dokumentacja foto

Dokładniejsza relacja nakładów do wyników (celów szczegółowych) powinna zostać określona w planach rocznych. Zespół zaleca jedynie, by przez cały okres planistyczny nie zmieniać tych wskaźników, by utrzymać bazę porównawczą. Wskaźniki mogą dotyczyć:

- Ekonomii (stopa zatrudnienia/bezrobocia, struktura zatrudnienia, ilości otwieranych/zamykanych biznesów, inwestycje zagraniczne),
- Mediów (ilości, wielkości i tonu publikacji – jak w dostarczonej analizie medialnej),
- Turystyki (ilość noclegów, uczestników imprez spoza miasta, powstawania nowych obiektów turystycznych, nowych typów ofert),
- Wewnętrznych (stopień rotacji pracowników w urzędzie),
- Subiektywnych odczuć mieszkańców (według wskaźników badawczych).

4.6. Mierniki liczbowe sukcesu

Jak wielokrotnie wskazywaliśmy w niniejszym opracowaniu, opracowanie mierników liczbowych sukcesu Województwa Podlaskiego jest warunkiem *sine qua non* prowadzenia działań promocyjnych. Zestaw takich mierników, dotyczących aktywności targowej, znajduje się w załącznikach. W tym miejscu natomiast zespół chciałby zaproponować mierniki sukcesu dotyczące samego Planu Promocji.

Zespół zaznacza jednakże, że sam, fachowo sporządzony, i odpowiednio zrealizowany, media plan nie gwarantuje sukcesu. Cała literatura przedmiotu wskazuje wyraźnie, że co najmniej 50% sukcesu kampanii zależy **od kreacji**. Niezależnie jednak od tego zastrzeżenia, sukces można i należy mierzyć.

Zdaniem ekspertów WYG International istnieją dwie grupy mierników, które UMWP powinien brać pod uwagę oceniając sukces bądź porażkę prowadzonych działań promocyjnych. Są to mierniki:

- a) Świadomościowe
- b) „Sprzedażowe”

Mierniki świadomościowe są stosunkowo łatwe do określenia – jest to głównie spontaniczna i wspomagana świadomość marki „Województwo Podlaskie”. UMWP dysponuje w tym zakresie stosownym narzędziem – mianowicie kwestionariuszem badań ilościowych firmy PENTOR, zastosowanym w etapie badawczym niniejszego Planu. Zalecamy zatem, by kwestionariusz ten był wykorzystywany (oczywiście z modyfikacjami sugerowanymi przez agencje badawcze) do określania efektów świadomościowych prowadzonych działań promocyjnych. Jako minimum zalecamy prowadzenie badań porównawczych raz w roku. Jeśli działania reklamowe będą prowadzone zgodnie z załączonym media planem, nie później niż 6 tygodni po zakończeniu działań. Kwestionariusz ten może być także wykorzystany lokalnie, do oceny efektów świadomościowych kampanii warszawskiej.

Tym samym wyniki badań PENTORA mogą i powinny służyć jako *benchmark* i podstawa do oceny świadomościowej działań promocyjnych proponowanych w niniejszym Planie.

Mierniki „sprzedażowe” wynikające z niniejszego Planu są również dość jasne i nie budzące specjalnych kontrowersji. Skoro celem działań jest pobudzenie ruchu turystycznego, mamy następujące, niekontrowersyjne, mierniki:

- Ogólna ilość udzielonych noclegów;
- Ogólna ilość turystów w województwie;
- Ilość turystów krajowych i zagranicznych (ten ostatni wskaźnik w podziale na kraje pochodzenia)
- Obłożenie bazy noclegowej;
- Czas pobytu (dłuższe pobyty niż obecnie);
- Wydatki turystów;
- Frekwencja w poszczególnych destylacjach, wykorzystanie atrakcji

Sukces można badać także metodami ankietowymi (zadowolenie i opinie turystów i gości).

Mierniki „sprzedażowe” można zastosować także do inwestycji – podstawowym jest kwota inwestycji zagranicznych i krajowych.

Zespół WYG zwraca jednakże uwagę, że ważniejsze będą mierniki świadomościowe – te bowiem mierzą wprost sukces działań promocyjnych, wiadomo przy tym, że tzw. spontaniczna świadomość marki (tj. jej wzrost) dość dobrze „przekłada się” na pierwszy impuls zakupowy. Z kolei mierniki bezpośrednie (sprzedażowe) w sporej mierze zależą od czynników od promocji niezależnych (choćby jakość bazy, uprzejmość obsługi, obfitość posiłku, warunki komunikacyjne), dlatego należy to brać pod uwagę przy ocenie całości akcji promocyjnych.

CZĘŚĆ V. HARMONOGRAMY REALIZACYJNE

Kampania wewnętrzna

- Załącznik nr 1 – Spis imprez
- Załącznik nr 2 – Rekomendowane imprezy
- Załącznik nr 3 – Kosztorys
- Załącznik nr 4 – Promocja imprez własnych

Kampania turystyczna na terenie Polski

- Załącznik nr 1 – Spis targów wraz z rekomendacją
- Załącznik nr 2 – Kosztorys
- Załącznik nr 3 – Harmonogram kampanii

Kampania turystyczna w Warszawie

- Załącznik nr 1 – Harmonogram
- Załącznik nr 2 – Roczny koszt kampanii

Kampania gospodarcza

- Załącznik nr 1 – Targi przemysłowe i rolne
- Załącznik nr 2 – Harmonogram na lata 2011-2012
- Załącznik nr 3 – Koszt roczny

Kampania zagraniczna

- Załącznik nr 1 – Spis targów turystycznych
- Załącznik nr 2 – Orientacyjny harmonogram kampanii

CZĘŚĆ VI. POZOSTAŁE ZAŁĄCZNIKI

- Załącznik 1** – Mapa rejonów turystycznych Województwa Podlaskiego
- Załącznik 2** – Muzeum Kresów – artykuł Ryszarda Legutko 13-14 grudnia 2008 r.
- Załącznik 3** – Wzorcowa zawartość Systemu Identyfikacji Wizualnej
- Załącznik 4** – Opinie eksperckie nt. obecnego logo Województwa Podlaskiego
- Załącznik 5** – Wzorcowe ankiety SERVQUAL (stan realny/stan pożądaný)
- Załącznik 6** – Mierniki pozycji rynkowej targów
- Załącznik 7** – Rekomendacje dotyczące modyfikacji struktury organizacyjnej UMWP



WOJEWÓDZTWO PODLASKIE

Ul. Kardynała Stefana Wyszyńskiego 1

15-888 Białystok

Tel. 085 74 97 549

www.wrotapodlasia.pl

INSTYTUCJA ZARZĄDZAJĄCA

Regionalnym Programem Operacyjnym

Województwa Podlaskiego na lata 2007-2013

www.rpowp.wrotapodlasia.pl