

STRATEGIA MARKI WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO NA LATA 2014+



Poznań - Olsztyn - Warszawa
czerwiec 2012 - wrzesień 2013

OPRACOWANIE

Opracowanie na zlecenie i we współpracy z Departamentem Koordynacji Promocji, jako komórki odpowiedzialnej za proces przygotowania ze strony Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

Zespół Instytutu Konkurencyjnej Ekonomii Regionów:

kierownik zespołu i opiekun naukowy: Dr Marek Bańczyk

członkowie zespołu:

Tomasz Achrem
Rafał Adamczyk

Współpraca:

Fundacja Best Place - Europejski Instytut Marketingu Miejsc:

Dr Jarosław Górski
Adam Mikołajczyk

Konsultacje wewnętrzne:

Jednostki organizacyjne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie:

Gabinet Marszałka
Departament Kultury i Edukacji
Departament Polityki Jakości
Departament Polityki Regionalnej
Departament Sportu
Departament Turystyki
Departament Współpracy Międzynarodowej
Kancelaria Sejmiku Województwa

Konsultacje z ekspertami zewnętrznymi:

Dr hab. Andrzej Buszko, prof. UWM
Dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. UW
Dr Jacek Poniedziałek

Przedstawiciele:

Regionalnej Organizacji Turystycznej
Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju
Regionalnego
Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych
Polskiej Izby Turystyki

Spis treści

i.	Wprowadzenie: rola "Strategii Marki"	5
ii.	Tryb pracy nad dokumentem.....	7
iii.	Uwagi metodyczne	10
iv.	Relacja "Strategii Marki" do "Strategii Rozwoju"	14
Rozdział I. Cele strategiczne ogólne promocji marki Warmia i Mazury do roku 2020		18
1.	Wprowadzenie	18
2.	Cel I: Wzrost Napływu Wartości Społeczno-Ekonomicznych Na Warmię i Mazury	19
2.1	Analiza Wymiarów Marki Dla Celu Strategicznego I	19
2.1.1	Analiza wymiar marki "turystyka" dla celu I.....	19
2.1.2	Analiza wymiaru marki "inwestycje" dla celu I.....	21
2.1.3	Analiza wymiaru marki "eksport" dla celu I	23
2.1.4	Analiza wymiaru marki "migracje" dla celu I.....	26
2.1.5	Analiza wymiaru marki "diplomacja publiczna" dla celu I	28
2.1.6	Analiza wymiaru marki "integracja" dla celu I.....	30
2.2	Hierarchia i sekwencja rozwoju wymiarów marki dla celu I.....	32
2.2.1	Hierarchia ważności wymiarów.....	32
2.2.2	Sekwencja rozwoju wymiarów	33
3.	Cel II: Korzystna Pozycja Rozwojowa Warmii i Mazur w Kontekście Gospodarki XXI Wieku	33
3.1	Aspekty korzystnej pozycji rozwojowej	33
3.2	Analiza aspektu "trend pro-ekologiczny" dla celu II.	34
3.3	Analiza aspektu "potencjał kreatywny" dla celu II	35
3.4	Analiza aspektu "zasoby ludzkie/edukacja" dla celu II.....	36
3.5	Analiza aspektu "technologie informatyczne" dla celu II	37
3.6	Analiza aspektu "zróżnicowanie kulturowe" dla celu II.....	37
3.7	Analiza aspektu "CSR/Social Business Network" dla celu II.....	38
4.	Grupy docelowe.....	40
5.	Podsumowanie: cele ogólne (strategiczne) i szczegółowe (cele komunikacji marki).....	42
Rozdział 2. Komunikat marki		44
1.	Esencja (Big Idea)	44
2.	Hasło pozycjonujące.....	44
3.	Rozwinięcie hasła pozycjonującego	45
4.	Wizja docelowego wizerunku regionu.....	46
5.	Uwiarygodnienie pozycjonowania - RTB (<i>reasons to believe</i>).....	47
6.	Odniesienia do dotychczasowej komunikacji.....	48
7.	Zdolność do generowania szumu medialnego i marketingu szeptanego (WOM - <i>word of mouth</i>) .	49
8.	Ramowe wytyczne do komunikacji marki	50

8.1 Kanały komunikacji	50
PR branżowy i tematyczny	50
PR naukowy	50
Internet	50
8.2 Sposoby budowania narracji o marce „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”	51
Oddziaływanie twarde.....	51
Oddziaływanie miękkie	52
9. Kluczowe zagrożenia.....	53
Rozdział 3. Precyzowanie marki	54
3.1 Wybór opcji i uzasadnienie	54
3.2 Idea marki a "Strategia Rozwoju"	54
3.3 Perspektywa konkurencyjna dla wybranej idei marki.....	54
3.4 Propozycja wersji zagranicznej.....	55
3.5 Kluczowe zasoby marki	56
Streszczenie.....	61
1. Cele strategiczne ogólne	61
2. Grupy docelowe.....	62
3. Cele szczegółowe (cele komunikacji marki)	63
4. Idea przewodnia marki (esencja marki)	65
5. Hasło pozycjonujące.....	65
6. Wizja docelowego wizerunku regionu.....	66
7. Uwiarygodnienie marki	67
8. Oferta korzyści.....	68
9. Kluczowe zasoby marki	70
Aneks 1. Mechanizm Budowy Marki Regionu	73
Aneks 2. Słowniczek wybranych pojęć.....	77

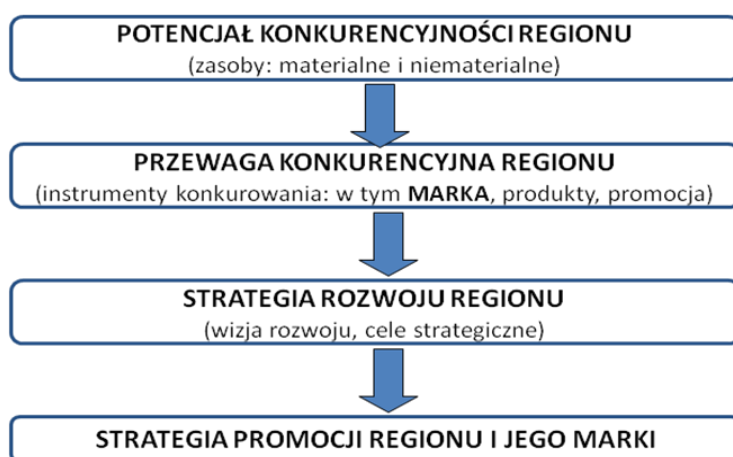
i. Wprowadzenie: rola "Strategii Marki"

Nadrzędnym celem niniejszego dokumentu ma być stworzenie mechanizmów wsparcia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego z wykorzystaniem metod oddziaływania promocyjnego.

Proponowane w "Strategii marki Warmii i Mazur na lata 2014+" (dalej: "Strategia Marki") cele, kierunki działania oraz przedsięwzięcia promocyjne uwzględniają - w sposób bezpośredni lub pośredni - dążenia do poprawy materialnej sytuacji i jakości życia mieszkańców regionu. Perspektywa czasowo obowiązywania strategii nie jest z góry określona, planuje się jednak jej ewaluację w 2020 roku. Wyniki ewaluacji będą podstawą dla oceny zasadność kontynuacji wdrażania prac nad marką regionu według zasad określonych w niniejszym dokumencie - pokażą m.in. na ile przyjęte założenia pozostają aktualne.

Rdzennym założeniem obecnym od początku prac nad "Strategią Marki" było to, iż "Strategia Marki" musi być jednoznacznie powiązana ze "Strategią Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025" (dalej: "Strategia Rozwoju"), a wręcz bezpośrednio służyć realizacji priorytetów określonych w "Strategii Rozwoju". Wynika to z przyjęcia założenia metodycznego, że promocja województwa jest częścią systemu działań nazywanych marketingiem regionalnym, w którym znajduje się także kształtowanie marketingowej atrakcyjności regionu dla wybranych grup jego odbiorców: mieszkańców, turystów, inwestorów i in. Natomiast marketing regionalny ma za zadanie wykorzystywać - a także kształtować i wzmacniać - przewagi konkurencyjne regionu w celu dynamizacji jego rozwoju społeczno-gospodarczego. Dokument określać miał więc cele, które powinny być realizowane w powiązaniu ze "Strategią Rozwoju" i proponować dobór narzędzi ich realizacji. Oznacza to, że "Strategia Marki" ma charakter wykonawczy względem "Strategii Rozwoju" i pokazuje cele, kierunki i metody działań promocyjnych, które służą realizacji celów rozwoju społeczno-gospodarczego Warmii i Mazur do 2020 wytyczonych w "Strategii Rozwoju". Powyższe zależności obrazuje schemat nr 1.

Schemat 1. Rola promocji marki regionu w wykorzystywaniu potencjału jego konkurencyjności



Źródło: Dr Jarosław Górski, opracowanie własne

Ustalono, że "Strategia Marki" będzie miała charakter strategiczno-taktyczny, tj. z jednej strony będzie posiadała cechy strategii (pokazywała kierunki i zamierzone długofalowe rezultaty działań, osadzone w szerokim kontekście otoczenia marketingowego i pozamarketingowego Warmii i Mazur), a z drugiej strony będzie się dawała łatwo

operacjonalizować (będzie mogła być konkretyzowana i rozwijana w strategicznych programach promocji regionu, opracowywanych na okresy kilkuletnie i stanowiących podstawę dla tworzenia rocznych lub dwuletnich planów działań promocyjnych). Z tych założeń wyniknęły dalsze charakterystyki niniejszego dokumentu: cele powinny być określone w sposób priorytetowy - być nieliczne, realne do osiągnięcia, spójne i uwzględniać możliwości finansowe samorządu województwa. Dokument musiał mieć charakter horyzontalny, tzn. przewidywać winien wytyczne promocyjne dla wielu departamentów Urzędu Marszałkowskiego. Opracowanie miało również wskazywać możliwości oraz obszary współpracy z partnerami spoza sfery administracji publicznej, w szczególności z partnerami biznesowymi. Takie rozwiązanie ma w założeniu łączyć markę województwa z innymi silnymi markami w celu uzyskiwania efektu synergii. Dokument powinien wskazywać na szczególnie istotne branże biznesowe do pozyskania lub rozwijania na terenie województwa warmińsko-mazurskiego.

Podsumowując należy stwierdzić, że przyjęto szereg założeń dotyczących umiejscowienia "Strategii Marki" w systemie zarządzania strategicznego polityką rozwoju społeczno-gospodarczego Warmii i Mazur. Założono mianowicie, iż "Strategia Marki" powinna być dokumentem spełniającym poniżej scharakteryzowane warunki:

- 1) powinna stanowić - tak w warstwie planistycznej, jak i realizacyjnej - narzędzie implementacji "Strategii Rozwoju" w obszarze, w jakim budowa marki regionu i jej promocja są narzędziami wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego województwa.
- 2) powinna zapewniać kontynuację i kreatywny rozwój prac prowadzonych w minionych latach nad umocnieniem marki województwa warmińsko-mazurskiego, tzn. odpowiadać na wyzwania i wnioski wynikające z realizacji "Strategii promocji województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2009-2013" w taki sposób, aby po pierwsze, rozwijać dorobek marki Warmia i Mazury (w tym efekty kampanii o strategicznym znaczeniu "Mazury - Cud Natury"), a po drugie, oferować metody i narzędzia wspierania celów określonych w "Strategii Rozwoju". W szczególności roli "Strategii Marki" upatruje się w priorytetowych obszarach budowania pozytywnego wizerunku regionu oraz wspierania jego rozwoju gospodarczego zgodnie z ideą *smart specialization* - w tych obszarach potencjał komplementarności "Strategii Marki" ze "Strategią Rozwoju" jest największy.
- 3) "Strategia Marki", przy zachowaniu jej merytorycznej subsydiarności względem strategii rozwoju, powinna zachować swoją daleko idącą odrębność metodyczną wynikającą z typu strategii: jest to bowiem strategia marketingowa. Oczekuje się zatem od "Strategii Marki", że realizując wybrane cele "Strategii Rozwoju", zagospodaruje ona te obszary oddziaływania strategii rozwoju województwa, w których zarządzanie marketingowe może odegrać największą rolę, wspomagając realizację tych celów zgodnie z zasadami marketingowymi, tj. dedykowania działań do wybranych grup docelowych, w celu budowania korzystnego pozycjonowania regionu i utrwalania jego przewag konkurencyjnych.
- 4) "Strategia Marki" powinna być dokumentem nie tylko "kierunkowym", tj. wyznaczającym kierunki i cele oddziaływania), ale również "zarządczym", czyli dawać możliwości (metody i narzędzia) sterowania marką regionu i koordynowania promocji województwa z poziomu urzędu marszałkowskiego, ale także z uwzględnieniem mechanizmów współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Dokument

powinien definiować założenia strategiczne marki Warmia i Mazury (w odniesieniu do wniosków z kreacji marki w okresie 2009-2013) w ścisłym powiązaniu z ideą, celami i priorytetami rozwoju województwa, a zarazem wskazywać szczegółowe metody realizacji celów promocyjnych z silnym uwzględnieniem potrzeby partycypacyjnego tworzenia wizerunku regionu z poziomu wielu departamentów urzędu marszałkowskiego. Przyjęto zatem, iż niniejsza "Strategia Marki" może podlegać dalszemu uszczegółowieniu (w odniesieniu do aktualnych uwarunkowań wpływających na planowanie operacyjne działań promocyjnych) w ramach strategicznych programów promocji województwa warmińsko-mazurskiego stworzonych przez Departament Koordynacji Promocji Urzędu Marszałkowskiego (dalej: DKP).

- 5) "Strategia Marki" powinna być dokumentem horyzontalnym, tzn. przewidzianym do realizacji nie w ramach jednego departamentu, ale w procesie koordynowanym przez jeden departament, lecz angażującym inne jednostki. Rozwój i promocja marki regionu są bowiem funkcją horyzontalną zarządzania rozwojem województwa, wykonywaną przez szerokie spektrum departamentów Urzędu Marszałkowskiego (promocja jest często funkcją towarzyszącą innym działaniom urzędu, np. w zakresie turystyki, sportu, kultury, edukacji itd.). W związku z tym "Strategia Marki" powinna wyznaczać kierunki i metody pracy Departamentu Koordynacji Promocji, a zarazem stanowić wsparcie dla koordynacji promocji województwa. Działania opracowywane w oparciu o "Strategię Marki" mają zmierzać do zwiększenia spójności przedsięwzięć promocyjnych realizowanych przez inne departamenty oraz partnerów zewnętrznych - w ramach wspólnych inicjatyw i mechanizmów partnerskich.

W niniejszej "Strategii Marki" zdecydowanie rekomenduje się budowę marki regionu Warmia i Mazury w znaczeniu funkcjonalnym (o czym szerzej jest mowa w sekcji "uwagi metodyczne"), a nie tylko „promocję regionu”.

ii. Tryb pracy nad dokumentem

Zgodnie z decyzją Zarządu Województwa Warmińsko-Mazurskiego Departament Koordynacji Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie rozpoczął w 2012 roku opracowanie aktualizacji dokumentu „Strategia promocji Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2009-2013”. Celem aktualizacji było stworzenie nowych wytycznych strategicznych dla zadań promocyjnych, jakie samorząd województwa warmińsko-mazurskiego będzie realizował po roku 2013. Ustalono, iż wytyczne te będą miały postać "Strategii Marki".

Bezpośrednim realizatorem projektu został pan Marek Bańczyk, doktor ekonomii na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Doświadczenie w tworzeniu marek i zarządzaniu marketingiem zdobywał w centralach koncernów międzynarodowych, m.in. w Singapurze i Indonezji, skąd zarządzał regionem Azji Południowo-Wschodniej (wraz z Australią i Nową Zelandią). Jest autorem wielu publikacji, a także wystąpień na konferencjach międzynarodowych. Był konsultantem koncepcji programowej uczestnictwa Polski w EXPO 2010 w Szanghaju. Pracował przy budowie marki Poznania. Przy tworzeniu "Strategii Marki"

pan dr Bańczyk współpracował z dwoma osobami z Instytutu Konkurencyjnej Ekonomii Regionów (dalej: IKER), byli to panowie Tomasz Achrem i Rafał Adamczyk.

Prace nad "Strategią Marki" trwały równolegle do prac nad aktualizacją "Strategii Rozwoju". Równoległość obu opracowań była i zaletą, i wyzwaniem zarazem. Prace te nie toczyły się w pełni symultanicznie i nie miały wspólnego zarządzania procesem, jednak udało się podczas przygotowania "Strategii Marki" korzystać z wniosków wygenerowanych przy tworzeniu aktualizacji "Strategii Rozwoju", a także dokonywać konsultacji z częściowo tą samą grupą ekspertów. Rozłożony w czasie proces aktualizacji "Strategii Rozwoju" wymusił również wydłużenie prac nad "Strategią Marki". Projekt "Strategii Marki" był gotowy w IV kw. 2012 roku, czyli w czasie, gdy powstał również projekt zaktualizowanej "Strategii Rozwoju" i był on poddawany konsultacjom społecznym.

Powyższe uwarunkowania spowodowały, że pracę nad niniejszym dokumentem podzielono na 5 etapów. Pierwszy polegał na opracowaniu planu głównych założeń dokumentu, wyznaczenie celów (II kw. 2012 r.). Drugi to przygotowanie studium opcji – wyznaczenie ścieżek dojścia do realizacji celów (III kw. 2012 r.). Trzeci to precyzowanie i programowanie dokumentu (III - IV kw. 2012 r.). Czwarty etap (w I- III kw. 2013 r.) to ostateczne uzgodnienia treści "Strategii Marki" ze "Strategią Rozwoju" oraz powiązane z tym prace nad taktyką i sferą operacyjną realizacji "Strategii Marki", tj. planowanie przez DKP zdań promocyjnych na kolejne lata. Ostatni etap to przekazanie dokumentu do ostatecznej akceptacji.

W celu bieżącej oceny i merytorycznego nadzoru nad materiałami przygotowanymi przez pana dra Bańczyka ze współpracownikami z IKER powołany został Zespół Konsultacyjny. W skład zespołu weszli przedstawiciele Departamentu Turystyki, Departamentu Kultury i Edukacji, Departamentu Polityki Jakości, Gabinetu Marszałka, Departamentu Polityki Regionalnej, Departamentu Sportu, Departamentu Współpracy Międzynarodowej oraz sejmiku województwa. Dokument obejmować miał w założeniu obszary i zadania, które realizowane są przez te departamenty. Działania tych komórek związane są bezpośrednio i pośrednio z promocją regionu dlatego tak ważny jest ich udział w pracach Zespołu. Ponadto dokument w założeniu wprowadzić miał zasadę opiniowania działań innych komórek przez Departament Koordynacji Promocji co do ich spójności z dokumentem. Natomiast udział Departamentu Polityki Regionalnej był niezbędny w kontekście zgodności dokumentu ze strategicznymi kierunkami rozwoju województwa. Zespół Konsultacyjny został rozszerzony o ekspertów zewnętrznych. Zebrano opinię od prof. dr hab. Andrzeja Buszko, dra Jacka Poniedziałka, dra Jarosława Górskiego, przedstawicieli Polskiej Izby Turystyki, Regionalnej Organizacji Turystycznej, Warmińsko-Mazurskiej Agencji Rozwoju Regionalnego czy Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych. Niezależnie od prac Zespołu powołano zewnętrznego eksperta, który odpowiadał za przygotowywanie analiz, ocen i raportów z przekazywanych przez dra Marka Bańczyka materiałów częściowych z bieżącej pracy nad dokumentem.

Podczas przeprowadzonych konsultacji zorganizowano trzy posiedzenia Zespołu oraz kilkakrotnie spotykano się indywidualnie z przedstawicielami poszczególnych departamentów urzędu marszałkowskiego oraz z ekspertami zewnętrznymi. Po zakończeniu prac przy poszczególnych etapach i uwzględnieniu uwag, dokument prezentowany był na posiedzeniu Kierownictwa Urzędu.

Opracowanie bazowej treści dokumentu ukończono w październiku 2012 roku. W następnych miesiącach trwała druga część konsultacji wewnętrznych i zewnętrznych, które miały na celu wypracowanie ostatecznego kształtu dokumentu. W ramach tych prac

odbyły się warsztaty poświęcone ewaluacji zgodności "Strategii Marki" ze "Strategią Rozwoju", powstał raport nt. wytycznych dotyczących dalszych prac nad dokumentami strategicznymi związanymi z promocją województwa warmińsko-mazurskiego oraz odbyły się kolejne warsztaty w celu zaplanowania działań promocyjnych samorządu województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014 - 2020 (ze szczególnym uwzględnieniem lat 2014-2015) w oparciu o wytyczne "Strategii Marki" oraz w relacji do "Strategii Rozwoju".

Efektom tych prac jest niniejszy dokument stanowiący strategię wykonawczą do "Strategii Rozwoju", który powstał z uwzględnieniem najnowszej wiedzy z zakresu marketingu terytorialnego oraz z myślą o wzmocnieniu i dalszym rozwoju marki Warmii i Mazur.

iii. Uwagi metodyczne

Dla lepszego zrozumienia niniejszej strategii promocji oraz jej specyfiki konieczne jest zaprezentowanie kilku faktów dotyczących metodyki jej powstania, a także przybliżenie modelu teoretycznego, na którym oparł się zespół autorski przy projektowaniu poszczególnych zaleceń strategicznych.

Na początek kilka ogólnych uwag metodycznych:

- 1) Poniżej rozważone zostaną możliwości budowania pozycji wizerunkowej regionu Warmii i Mazur w formule, która zakłada specyficzne podejście do wąskiego definiowania grup docelowych i formułowania celów. Stosując to podejście uzyskuje się bardziej precyzyjne rezultaty, niemniej ograniczona jest możliwość korzystania z dostępnych badań.
- 2) Nie ma możliwości przeprowadzenia dedykowanego i metodologicznie poprawnego badania potencjału marki regionu we wszystkich grupach docelowych, w pewnej mierze tworzenie marki jest zawsze obarczone ryzykiem.
- 3) W ewaluacji poszczególnych opcji strategicznych posłużono się wnioskowaniem eksperckim (zespołu pod kierunkiem dra Marka Bańczyka) opartym na:
 - a) doświadczeniu bezpośrednim z wdrażanych i testowanych kampanii reklamowych w latach 2008-2012 w Polsce,
 - b) doświadczeniu bezpośrednim z badań *insightu*, pozycjonowania i nazw na rynku marek komercyjnych w latach 2008-2012 w Polsce, łączna wartość inwestycji: powyżej 20 mln PLN,
 - c) doświadczeniu bezpośrednim z badań wizerunku marek terytorialnych w latach 2006-2008,
 - d) badaniach własnych dotyczących kontekstów lingwistycznych treści internetowych oraz badań frekwencyjnych na korpusie językowym (prowadzonych wraz z Tomaszem Kuczmariskim, językoznawcą i fonetykiem związanym z Instytutem Językoznawstwa Uniwersytetu imienia Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Laboratorium Zintegrowanych Systemów Przetwarzania Języka i Mowy Polskiej Akademii Nauk w Poznaniu).

Prace nad "Strategią Marki" były prowadzone w sposób metodyczny zgodnie z zaprezentowanym poniżej **Modelem Marki Regionalnej** oraz przedstawionym w aneksie 1 **Mechanizmem Budowy Marki Regionalnej**.

1) Strategia marki regionu powinna służyć rozwojowi regionu

Markę terytorialną definiujemy w sposób funkcjonalny, czyli interesuje nas głównie jaki z niej płynie pożytek. W takim ujęciu marka regionu jest mechanizmem wymiany korzyści pomiędzy regionem a innymi regionami. Odbywa się to poprzez pozytywne i istotne dla odbiorców wyróżnienie regionu spośród innych.

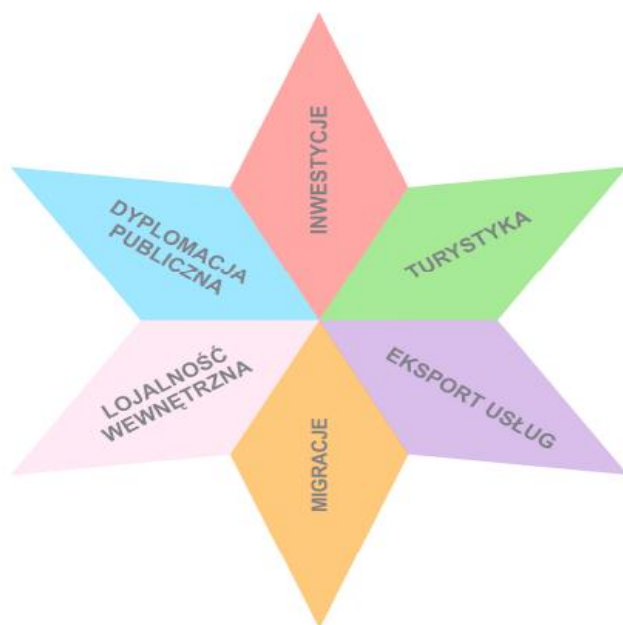
Oznacza to, że marka regionu istnieje tylko wówczas, jeśli przynosi mieszkańcom określone korzyści. Korzyści te uzyskiwane są poprzez wygrywanie konkurencji z innymi regionami, ale jednocześnie – poprzez wymianę z innymi regionami. Ta i wiele innych różnic powodują, że marketing terytorialny rządzi się istotnie innymi prawami niż komercyjny marketing produktów.

Marka terytorialna ma sens tylko wówczas jeśli zarabia. Oznacza to, że poprzez przyciąganie korzyści, marka buduje w regionie nową wartość. Ta wartość nie jest wyłącznie sumą inwestycji i przychodów z turystyki, lecz sumą wszystkich strumieni korzyści, pieniężnych i niepieniężnych, które pojawiły się w regionie pod wpływem wizerunku marki, lub które ze względu na ten wizerunek z regionu nie wypłynęły.

2) Wartość marki powstaje w różnych dziedzinach niezależnie, dlatego każdy z nich rozpatrujemy osobno

Dla opracowania "Strategii Marki" przyjęto model autorski dra Marka Bańczyka, który ma podstawy naukowe. W modelu tym wyróżnia się 6 obszarów, na których marka generuje korzyści dla regionu. Nazywa się je wymiarami wartości marki.

Schemat 2. Model 6 wymiarów korzyści marki terytorialnej



Źródło: Model marki terytorialnej, w: M. Bańczyk, *Uwarunkowania kulturowe i dizajn w tworzeniu wartości marki narodowej*. Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań, 2010

W wymiarze „inwestycje” marka pomaga pozyskać inwestora, oddziałuje zatem na atrakcyjność inwestycyjną i klimat inwestycyjny. Istotne jest przy tym, że inwestycje rozumie się szeroko, jako napływ różnych strumieni korzyści od inwestorów: region korzysta nie tylko z inwestycji początkowych typu *greenfield* czy *brownfield* (stawianie zakładów produkcyjnych/ usługowych, ich modernizacja, rozbudowa itd.), ale również, a nawet –

przede wszystkim – ze stałego zasilania nowej firmy kapitałem, technologią i przepływem wiedzy od inwestora.

W wymiarze „turystyka” marka pomaga ściągnąć i jak najdłużej zatrzymać turystów, a także zachęcić ich do wysokiej, powtarzalnej (lojalnej) konsumpcji.

W wymiarze „eksport” marka pomaga przekonać nabywców poza regionem do kupowania produktów i usług produkowanych w regionie.

W wymiarze „migracje” marka pomaga przekonać ludzi do przeprowadzki do regionu, dzięki czemu w regionie jest więcej aktywności, pieniędzy, pomysłów i popytu na produkty.

W wymiarze „diplomacja publiczna” marka pomaga przekonać rozmaite instytucje (organizacje branżowe, organizacje pozarządowe i in.) oraz różnego typu decydentów do lokalizowania w regionie imprez i wydarzeń, co podnosi dobrostan mieszkańców.

W wymiarze „lojalność wewnętrzna” zwanym też „integracja” marka utwierdza mieszkańców w poczuciu tożsamości i dumy regionalnej oraz doprowadza do gęstszych i aktywniejszych powiązań pomiędzy różnymi firmami, organizacjami i innymi podmiotami w samym regionie.

Zgodnie z powyższym modelem, korzyść dla regionu może przejawiać się na wielu płaszczyznach niezależnie od siebie: marka może ściągać inwestycje, ale odstraszać ludzi od przeprowadzenia się do regionu, lub odwrotnie, może też korzystnie działać na różnych płaszczyznach jednocześnie. Takie płaszczyzny nazywamy wymiarami marki, ponieważ w każdym z nich widać, czy marka przynosi korzyść, czy nie. Żeby budowa marki regionu miała sens, marka powinna przynosić korzyści przynajmniej w jednym z nich. Najlepiej jeżeli marka przynosi korzyści we wszystkich wymiarach.

3) Skuteczna strategia marki wymaga formułowania celów strategicznych z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych grup docelowych odbiorców

Budowa strategii zorientowanej na wzmocnienie marki regionu i zwiększenie jej zdolności do generowania rozwoju społeczno-gospodarczego wymaga, aby cele strategiczne odnosiły się do grup docelowych (grup podmiotów: osób, instytucji, obszarów geograficznych itd.), względem których mają być prowadzone działania zmierzające do osiągnięcia celów strategicznych. Grupy docelowe to grupy odbiorców działań marketingowych, do których region chce dotrzeć z celowo opracowanym komunikatem. Grupy docelowe są traktowane według tego podejścia jako ŹRÓDŁA KORZYŚCI dla regionu. Grupy docelowe, to odbiorcy komunikatu marki, a zarazem – odbiorcy realnej oferty regionu. Są to różne podmioty: turyści, inwestorzy, decydenci, nabywcy produktów regionalnych i inni, którzy przyjmują komunikat marki i pod jego wpływem w mniejszym lub większym stopniu podejmują decyzje, które są korzystne dla regionu. Planując działania promocyjne należy zatem określać, jakiego typu korzyści dostanie grupa docelowa, a w rezultacie, jakie działania grupy docelowej wygenerują jakie korzyści dla regionu, skutkujące wzrostem jego dobrobytu (przykładowo promocja turystyczna może polegać na komunikowaniu czystego środowiska naturalnego, co jest korzyścią dla pewnych grup turystów, w związku z czym zdecydują się spędzić urlop na Warmii i Mazurach, pozostawiając w regionie pieniądze).

Delegacja celów głównych "Strategii Marki" na poziom grupy docelowej oznacza sformułowanie możliwych celów szczegółowych strategii na poziomie każdego wymiaru marki osobno.

4) Sprawna promocja regionu to promocja jego marki

Umiejętnie stworzona siatka celów powinna być podstawą do tworzenia i oceny serca strategii, a więc komunikacji w sensie treści i formy oraz – w ramach możliwości budżetowych – strategicznych projektów flagowych. Jest to związane z późniejszym projektowaniem elementów narracji marki. Przyjmuje się bowiem założenie, że wszystkie projekty promocyjne regionu mają wspierać jego markę, a ta z kolei ma być narzędziem wzmacniania przewag konkurencyjnych regionu, których eksploatacja daje efekty w postaci rozwoju gospodarczego.

W niniejszej "Strategii Marki" zdefiniowano następujące elementy narracji marki, stanowiące potem wytyczne strategiczne dla formułowania przedsięwzięć o charakterze promocyjnym:

- esencję marki (*Big Idea*) - czyli główny przekaz marketingowy, zwięzły komunikat, pełniący nadrzędną rolę w stosunku do całej komunikacji marketingowej,
- hasło pozycjonujące (*claim*) - czyli hasło mówiące o tym, z czego chce być znany i zapamiętany region, jakie główne korzyści oferuje,
- aspiracyjną wizję marki,
- rozwinięcia komunikatu marki do różnych grup docelowych.

Dane wykorzystywane w niniejszym opracowaniu pochodzą z Banku Danych Lokalnych GUS.

W opracowaniu nawiązywano często do istniejących dokumentów strategicznych, przede wszystkim *Strategii Rozwoju Turystyki Województwa Warmińsko-Mazurskiego* (nazywaną dalej „Strategią Rozwoju Turystyki”) oraz „Strategii Rozwoju”.

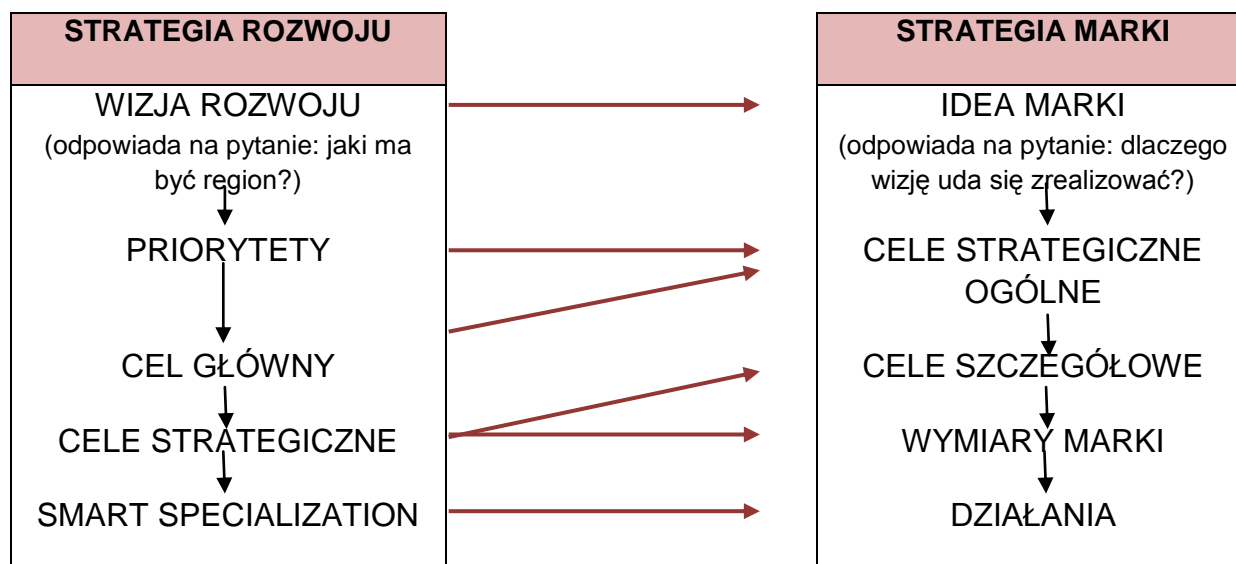
Pełniejsze objaśnienie Mechanizmu Budowy Marki Regionu oraz ważnych pojęć z nim związanych znajduje się w aneksach nr 1 i nr 2 do niniejszego dokumentu.

iv. Relacja "Strategii Marki" do "Strategii Rozwoju"

W celu określenia stopnia zgodności "Strategii marki województwa warmińsko-mazurskiego na lata 2014+" ze "Strategią rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025" zorganizowano w marcu 2013 r. warsztaty Zespołu Konsultacyjnego z udziałem eksperta zewnętrznego. W trakcie prac warsztatowych dokonano analizy zgodności rozstrzygnięć w strategii promocji z rozstrzygnięciami dokonanymi w aktualizowanej "Strategii Rozwoju". Przeprowadzone badania wykazały, że na etapie projektowania "Strategii Marki" zrealizowano założenie o jej komplementarności względem "Strategii Rozwoju" oraz wykonawczym charakterze. Zgodnie z wnioskiem eksperta zewnętrznego "Strategia Marki" oferuje dobrze dopasowany zespół celów i metod oddziaływania promocyjnego, które mogą być bardzo pomocne w realizowaniu założeń "Strategii Rozwoju"¹. Raport ten wskazywał jednak na dalsze możliwości modyfikacji "Strategii Marki" w taki sposób, aby stanowiła dobre wypełnienie postulatów zaktualizowanej "Strategii Rozwoju", a wręcz narzędzie wdrażania wybranych postulatów tejże strategii. W efekcie tego raportu, w II i III kw. 2013 r. dokonano dalszej redakcji treści "Strategii Marki".

Wnioski z analizy zbieżności dokumentów na poszczególnych poziomach dokumentów są przedstawione w poniższych schematach.

Schemat 3. Współzależności między poziomami strategicznymi programowania rozwoju województwa i programowania jego promocji (relacja wynikania określona kierunkiem strzałek).



źródło: J. Górski, *Raport z realizacji dzieła polegającego na przygotowaniu wytycznych dotyczących dalszych prac nad dokumentami strategicznymi które dotyczą promocji Województwa Warmińsko-Mazurskiego*, Warszawa, kwiecień 2013, str. 8

¹ J. Górski, *Raport z realizacji dzieła polegającego na przygotowaniu wytycznych dotyczących dalszych prac nad dokumentami strategicznymi, które dotyczą promocji Województwa Warmińsko-Mazurskiego*, Warszawa, kwiecień 2013

Ewaluacja *ex ante* "Strategii Marki" wykazała, że idea przewodnia marki "Warmia i Mazury. Zdrowe życie - czysty zysk" bezpośrednio nawiązuje do wizji województwa w roku 2025 określonej w "Strategii Rozwoju" jako "Warmia i Mazury regionem, w którym warto żyć". "Strategia Marki" bierze za punkt wyjścia najważniejszy zasób Warmii i Mazur, czyli środowisko naturalne, które jest bezpośrednio eksponowane w komunikacie marki. Wizja wynikająca ze "Strategii Rozwoju", a więc Warmia i Mazury jako miejsce „w którym warto jest żyć” poprzez komunikat marki dostaje konkretne uzasadnienie: "Dlaczego warto tu żyć? Ponieważ tutaj czeka mieszkańców zdrowe życie i czysty zysk lub czysty zysk poprzez zdrowe życie."

W ten sposób KOMUNIKAT MARKI staje się NARZĘDZIEM REALIZACJI "Strategii Rozwoju".

Dwa, syntetycznie określone dla potrzeb komunikacji marketingowej regionu, cele strategiczne promocji, odzwierciedlają natomiast priorytety i cele główne "Strategii Rozwoju". Cele szczegółowe promocji regionu i wymiary marki, w których cele te będą realizowane w horyzoncie do 2020 roku wyrastają natomiast celów strategicznych "Strategii Rozwoju". Pełniej relację wynikania celów promocji z celów rozwoju ukazują schematy 4 i 5.

Schemat 4. Powiązanie celów "Strategii Marki" z priorytetami "Strategii Rozwoju" (zaciemnione pola pokazują, które cele "Strategii Marki" realizują priorytety "Strategii Rozwoju").

		PRIORYTETY STRATEGII ROZWOJU		
		1. KONKURENCYJNA GOSPODARKA	2. OTWARTE SPOŁECZEŃSTWO	3. NOWOCZESNE SIECI
CELE STRATEGICZNE OGÓLNE STRATEGII MARKI	1. WZROST NAPŁYWU WARTOŚCI SPOŁECZNO- EKONOMICZNYCH NA WARMIĘ I MAZURY			
	2. KORZYSTNA POZYCJA ROZWOJOWA WARMII I MAZUR W GOSPODARCE XXI WIEKU			

źródło: J. Górski, *Raport z realizacji dzieła polegającego na przygotowaniu wytycznych...*, op. cit., str. 9

Ponadto, chociaż projekty przedsięwzięć promocyjnych nie są bezpośrednio adresowane do trzech zdefiniowanych w "Strategii Rozwoju" tzw. inteligentnych specjalizacji (ekonomia wody, żywność wysokiej jakości, drewno i meblarstwo), to grupy docelowe działań wynikających ze "Strategii Marki" dają możliwość priorytetowego traktowania w ich ramach tych podgrup, które są związane z inteligentnymi specjalizacjami. Grupy docelowe promocji nie są bowiem określone ściśle branżowo, pozostawiają zatem swobodę kierowania przedsięwzięć promocyjnych w ramach tych grup docelowych do jednostek, instytucji i ich grup, które są szczególnie istotne dla rozwoju regionu w oparciu o sektory dominujące i perspektywiczne.

Należy przy tym zauważyć, że przy projektowaniu wąsko zdefiniowanych, lecz elastycznych względem sektorów gospodarki, grup docelowych w "Strategii Marki" stały te same przesłanki, które są uważane za konieczne do spełnienia dla zaistnienia inteligentnych specjalizacji regionu: "skupianie wsparcia strategicznego na kluczowych regionalnych

priorytetach, wyzwaniach i zapotrzebowaniu na rozwój oparty na wiedzy w regionie", "bazowanie na mocnych stronach regionu, jego konkurencyjności i potencjale rozwojowym", "angażowanie interesariuszy oraz zachęcanie do innowacyjności i eksperymentów"².

Schemat 5. Powiązanie celów szczegółowych "Strategii Marki" z celami strategicznymi "Strategii Rozwoju" (KOLOR oznacza powiązanie bezpośrednie, KOLOR oznacza powiązanie pośrednie).

		CELE STRATEGICZNE STRATEGII ROZWOJU			
		1. WZROST KONKURENCYJNOŚCI GOSPODARSTWA	2. WZROST AKTYWNOŚĆ I SPOŁECZNEJ	3. WZROST LICZBY I JAKOŚCI POWIĄZAŃ SIECIOWYCH	4. NOWOCZESNA INFRASTRUKTURA ROZWOJU
CELE SZCZEGÓŁOWE STRATEGII MARKI	1. ZMIANA POSTRZEGANIA PRZEZ TURYSTÓW I FIRMY ORGANIZUJĄCE WYJAZDY BIZNESOWE POPRZEZ SKUTECZNĄ EKSPOZYCJĘ WIZERUNKU ISTOTNIE PRZEKONUJĄCEGO DO PRZEDŁUŻANIA POBYTU ORAZ PRZYJAZDÓW ŁĄCZĄCYCH REKREACJĘ Z REGULARNĄ AKTYWNOŚCIĄ ZAWODOWĄ				
	2. ZMIANA POSTRZEGANIA PRZEZ INWESTORÓW POPRZEZ SKUTECZNĄ EKSPOZYCJĘ WIZERUNKU ISTOTNIE PRZEKONUJĄCEGO DO LOKALIZACJI CENTRAL, DZIAŁÓW CORE BUSINESS ORAZ CAŁYCH FIRM Z ZAKRESU EKO-INNOWACJI, PRZEMYSŁU LEKKIEGO NIESZKODZĄCEGO ŚRODOWISKU, (OPCJONALNIE: R&D, SEKTORÓW KREATYWNYCH) I WSZELKICH BIZNESOWYCH USŁUG ZDALNYCH				
	3. ZMIANA POSTRZEGANIA ZARÓWNO PRZEZ ODBIORCÓW PRODUKTÓW SPOŻYWCZYCH ORAZ POKREWNYCH POPRZEZ SKUTECZNĄ EKSPOZYCJĘ WIZERUNKU ISTOTNIE PRZEKONUJĄCEGO DO WYBORU PRODUKTÓW OZNACZONYCH OKREŚLONYM WIZERUNKIEM BĘDĄCYM KWINTESENCJĄ ATRYBUTÓW MARKI WARMIA I MAZURY (ŻYWNOŚĆ NATURALNA I TRADYCYJNA)				
	4. ZMIANA POSTRZEGANIA ZARÓWNO PRZEZ DEBIUTUJĄCYCH JAK I WYPALONYCH, LECZ WCIAŻ AKTYWNYCH PROFESJONALISTÓW BIZNESOWYCH POPRZEZ SKUTECZNĄ EKSPOZYCJĘ WIZERUNKU ISTOTNIE PRZEKONUJĄCEGO DO OKRESOWEGO, A POTEM – TRWAŁEGO PRZEPROWADZENIA SIĘ NA TEREN WARMII I MAZUR W CELU KONTYNUOWANIA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ, PRZY JEDNOCZESNYM CIEKAWYM ŻYCIU				
	5. ZMIANA POSTRZEGANIA PRZEZ ORGANIZATORÓW WYDARZEŃ POPRZEZ SKUTECZNĄ EKSPOZYCJĘ WIZERUNKU ISTOTNIE PRZEKONUJĄCEGO DO LOKALIZACJI IMPREZ NAUKOWYCH, KULTURALNYCH, SZKOLENIOWYCH, BIZNESOWYCH I TARGOWYCH				
	6. STWORZENIE STEREOTYPU WARMII I MAZUR JAKO MIEJSCA UMOŻLIWIAJĄCEGO WYKORZYSTANIE NATURY DLA LEPSZEJ REGENERACJI, SKUPIENIA, KREATYWNEJ PRACY, CZYSTYCH TECHNOLOGII, A WIEC - MIEJSCA MAJĄCEGO EWIDENTNE ATUTY W GOSPODARCZYM ŚWIECIE XXI WIEKU				
	7. STWORZENIE NOWEGO STEREOTYPU MIESZKAŃCA WARMII I MAZUR, JAKO MIESZKAŃCA DUMNEGO Z PRZYNALEŻNOŚCI REGIONALNEJ, A JEDNOCZEŚNIE – OTWARTEGO NA INNYCH REPREZENTANTA POST-IMIGRANCKIEJ RÓŻNORODNOŚCI KULTUROWEJ				

² Strategia rozwoju Województwa Warmińsko-Mazurskiego do roku 2025, samorząd województwa warmińsko-mazurskiego, Olsztyn 2013, str. 69

	8. UWYPUKLENIE W KAŻDYM WĄTKU NARRACYJNYM, W KTÓRYM JEST TO MOŻLIWE, POŁĄCZENIA TRENDU EKOLOGICZNEGO, ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ I GODZIWOŚCI BIZNESOWEJ (BUSINESS FAIRNESS) ORAZ POTENCJAŁU INTELEKTUALNO-KREATYWNEGO				
--	--	--	--	--	--

źródło: J. Górski, *Raport z realizacji dzieła polegającego na przygotowaniu wytycznych...*, op. cit., str. 10

Należy przy tym zauważyć, że cele "Strategii Marki" są realizowane w poszczególnych sześciu wymiarach marki, jakimi są: turystyka, inwestycje, eksport, migracje, dyplomacja publiczna i integracja. Zgodnie z założeniami "Strategii Marki" wymiary te mają różną wagę w realizacji poszczególnych celów szczegółowych. Ponadto z analiz Zespołu Konsultacyjnego, który brał udział w warsztatach ewaluacyjnych wynika, że wszystkie te wymiary są istotne dla realizacji wszystkich czterech celów strategicznych strategii rozwoju, choć i tam mają one różną wagę.

Rozdział I. Cele strategiczne ogólne promocji marki Warmia i Mazury do roku 2020

1. Wprowadzenie

Cele pokazują pożądaną stan i kierunek rozwoju, ale jednocześnie służą jako kryteria kwalifikacyjne i różnicujące przy projektowaniu komunikacji. Konieczne jest więc precyzyjne rozpisanie celów zarówno głównych jak i szczegółowych. Dzięki temu zyskuje się dobry zestaw kryteriów oceny projektów i komunikatów promocyjnych - nie mogą one być "ogólnie atrakcyjne", lecz spełniać określoną funkcję, czyli realizować któryś ze wskazanych celów. Ważne jest, aby cele szczegółowe wynikały z ogólnych oraz żeby ich uszczegółowienie wynikało ze specyfiki regionu. Cele ogólne muszą z kolei wynikać ze "Strategii Rozwoju" i powinny być zgodne z aktualnymi trendami rozwojowymi obserwowanymi na świecie w dobie gospodarki kreatywnej.

Ostatecznie cele szczegółowe będą tworzyły siatkę sprzężonych ze sobą wymagań wobec treści i formy komunikacji. W ten sposób można będzie stwierdzić, czy jakaś OPCJA treści marki, czyli jakiś sposób opowiadania o regionie Warmii i Mazur, jest lepsza lub gorsza, ponieważ w większym lub mniejszym stopniu przybliży do realizacji celów marki.

Wyróżniono dwa cele strategiczne promocji marki Warmia i Mazury:

I. Wzrost napływu wartości społeczno-ekonomicznych dla regionu

Zasadniczym celem marki regionu jest generowanie dla regionu korzyści społeczno-ekonomicznych, w tym także (niewyłącznie) korzyści finansowych. Dla realizacji tego celu konieczne jest jego rozpisanie na poziom poszczególnych wymiarów marki, a więc: turystyki, inwestycji, eksportu, migracji, dyplomacji publicznej i integracji (lojalności wewnętrznej).

II. Poprawa pozycji rozwojowej w kontekście gospodarki XXI wieku

Niezależnie od tego czy marka regionu przyciąga korzyści bieżące czy nie (Cel I), w długim okresie musi działać tak, aby wizerunek komunikowany przez markę ustawiał region w perspektywicznej pozycji rozwojowej. Cel II jest ściśle związany ze "Strategią Rozwoju".

2. Cel I: Wzrost napływu wartości społeczno-ekonomicznych na Warmię i Mazury

2.1 Analiza Wymiarów Marki Dla Celu Strategicznego I

W tym miejscu następuje odwołanie do Modelu Marki Terytorialnej opisanego w części "iii. Uwagi metodyczne". Z uwagi na praktykę zarządzania marką regionu w urzędach administracji (przede wszystkim turystyka i inwestycje) dokonana została korekta kolejności analizy wymiarów marki.

2.1.1 Analiza wymiar marki "turystyka" dla celu I

Opis

Turystyczny wymiar marki Warmia i Mazury obejmuje wszystkie przyjazdy osób spoza regionu, zarówno indywidualnych jak i w grupach zorganizowanych, w celu pobytu w regionie z powodów, które w jakikolwiek sposób mogą być modulowane przez komunikację marki.

Mechanizm budowy wartości

Specyficzne korzyści komunikowane przez markę Warmia i Mazury powodują, iż ludzie lub instytucje podejmują decyzje na korzyść regionu. W praktyce przekłada się to na trzy rodzaje decyzji:

- a) pierwotną decyzję o wyborze miejsca,
- b) decyzję o przedłużeniu pobytu,
- c) decyzję o zmianie struktury interakcji z regionem podczas pobytu.

W tym wymiarze występują dwa sposoby podejmowania decyzji: instytucjonalny (dotyczy przede wszystkim turystyki biznesowej) i indywidualny (dotyczy przede wszystkim turystyki rekreacyjnej, zdrowotnej).

W instytucjonalnym sposobie podejmowania decyzji bardziej istotne jest racjonalne uzasadnienie, dlatego akurat ta konkretna lokalizacja ma być celem np. konferencji czy szkolenia. W indywidualnym sposobie podejmowania decyzji jest dużo większe pole dla emocjonalnego pozycjonowania, czyli do używania argumentów miękkich, odnoszących się do wrażeń, wyobrażeń, uczuć.

W związku z powyższym, nakierowanie marki w istotny sposób na grupy instytucjonalne (biznesowe) powoduje, że każda opcja komunikacji marki oparta głównie na emocjach będzie uznana za gorszą, niż opcja komunikacji możliwa do obrony przez twarde racjonalne argumenty.

Typy strumieni

Turystyka to wymiar, w którym w strumieniach korzyści płynących z zewnątrz do regionu dominują przepływy finansowe. W niewielkim stopniu korzyścią społeczno-ekonomiczną jest również efekt różnorodności. Strumienie korzyści w turystyce w przypadku Warmii i Mazur można podzielić na korzyści pierwotne i wtórne. Pierwotne korzyści wynikają z zakupu usług hotelarskich i gastronomicznych. Dochodzi do tego wynajem przestrzeni i regionalne usługi transportowe. Wtórne korzyści obejmują wzrost sprzedaży dwóch rodzajów usług: usług wolnego czasu i usług profesjonalnych dla biznesu (szkoleniowych, targowych, konferencyjnych). Należy zauważyć, że w tym wymiarze marki Warmia i Mazury ujmowane są tylko takie transakcje, podczas których grupa docelowa fizycznie przebywa w regionie (nie należy zatem mylić turystyki z eksportem usług i produktów).

Istotność strumieni

Strumienie pierwotne – czyli wzrost usług hotelarskich i gastronomii – mają relatywnie niewielką istotność, ponieważ nie budują żadnych trwałych przewag konkurencyjnych i nie eksploatują aktywów marki Warmia i Mazury pozasezonowo. Strumienie korzyści wtórnych natomiast, które mogą, ale nie muszą zaistnieć, należy uznać za bardzo istotne. Przemawiają za tym dwa względy. Po pierwsze – klaster usługowy oparty o rozbudowane usługi wolnego czasu z jednej strony i rozbudowane usługi dla biznesu z drugiej, jest trudniejszy do skopiowania niż usługi hotelarskie. Po drugie – wartość dodana usług dla biznesu a także sporej części usług wolnego czasu jest wyższa niż w przypadku usług hotelarskich, transportu i gastronomii.

Proponowane cele

a) rozwojowe (mają charakter wyłącznie INDYKATYWNY, pomagają umiejscowić działanie marki Warmia i Mazury w perspektywie rozwoju regionu).

Efektywna komunikacja marki regionu Warmia i Mazury powinna przyczynić się do realnych zmian na rynku turystycznym zgodnych z duchem "Strategii Rozwoju Turystyki". Kierownik zespołu projektowego niniejszej strategii uważa, że szczególnie istotne byłoby zwrócenie uwagi na rozwój turystyki biznesowej związanej z rynkiem szkoleń, który jest obecnie bardzo duży (ok. 4.000.000.000 PLN w roku 2010). Jest on częściowo związany z zasilaniem projektów z Europejskiego Funduszu Społecznego, jednak długofalowo ten rynek w Polsce – podobnie jak w innych gospodarkach wschodzących (*emerging economies*) ma prognozę wzrostową, a Warmia i Mazury dysponują niewątpliwymi atutami, aby w walce o ten rynek pokonać inne regiony. Dlatego przyjmując perspektywę 5 lat zdobycie przez region WiM udziału w rynku szkoleń przynajmniej dwukrotnie większego niż w gospodarce w ogóle należy ocenić jako realne. Nie jest to jednak cel *sensu stricto* dla marki, ponieważ wpływać na jego wykonanie będzie wiele innych czynników, nie objętych zakresem oddziaływania "Strategii Marki".

- co najmniej 35% średniego wykorzystania bazy hotelowej w regionie³. Marka powinna pomóc w realizacji właśnie optymistycznego scenariusza.

³ zgodnie ze "Strategią Rozwoju Turystyki", cel dla roku 2015, ścieżka optymistyczna, str. 50.

b) komunikacyjne

"Strategia Marki" powinna wspomóc realizację "Strategii Rozwoju Turystyki". Obrana linia komunikacji powinna być na tyle pojemna, aby objąć możliwie dużo produktów turystycznych oraz na tyle specyficzna, aby objęte nią produkty wpisywały się w pole semantyczne komunikatu marki.

Oznacza to, że linia komunikacji marki umożliwi uwzględnienie pod wspólnym komunikatem marki regionu Warmia i Mazury następujących produktów turystycznych⁴:

- 1) Wizerunkowe Produkty Turystyczne (takie jak: Kraina Wielkich Jezior, Kanał Elbląski),
- 2) Podstawowe Produkty Turystyczne (turystyka wodna, rowerowa, kulturowa, wypoczynkowa, biznesowa),
- 3) Niszowe Produkty Turystyczne (sporty lotnicze, nurkowanie, turystyka łowiecka),
- 4) Produkty uzupełniające (turystyka religijna, turystyka przyrodnicza, wędkarstwo, turystyka zdrowotna).

2.1.2 Analiza wymiaru marki "inwestycje" dla celu I

Opis

Inwestycyjny wymiar marki Warmia i Mazury obejmuje wszystkie wydatki związane z uruchomieniem lub rozszerzeniem stałej działalności zorganizowanych podmiotów. Niekoniecznie musi być to zakup nieruchomości, czy budowa nowych obiektów, niekoniecznie też musi dotyczyć działalności podmiotów prywatnych i komercyjnych.

Mechanizm budowy wartości

Specyficzne korzyści komunikowane przez markę Warmia i Mazury powodują, iż organizacje podejmują decyzje na korzyść regionu. W praktyce przekłada się to na 5 rodzajów decyzji:

- a) lokalizację obsługi sprzedaży,
- b) lokalizację produkcji,
- c) lokalizację określonych funkcji wsparcia (*back office*),
- d) lokalizację określonych funkcji głównych (*core business*),
- e) lokalizację centrali.

Typy strumieni

Mamy tu do czynienia przede wszystkim z dość złożoną wiązką różnych korzyści - zarówno takich, które wiążą się z transakcjami rynkowymi, jak i takich o wymiarze społeczno-ekonomicznym bez bezpośredniego przełożenia na transakcje rynkowe.

⁴ Strategia Rozwoju Turystyki, tabele 48-51., s.66

W pierwszej grupie można wskazać przede wszystkim transfery pieniężne spoza regionu, wygenerowane przez zatrudnienie pracowników w regionie (pensje i część kosztów pracy), a także udział regionalny w innych kosztach związanych z prowadzeniem działalności (zakup nieruchomości, wyposażenie, zaopatrzenie). Należy zauważyć, że udział Warmii i Mazur w strumieniu korzyści płynącym np. z budowy i wyposażenia fabryki papieru nie jest równy wartości inwestycji, lecz zależy od tego, jaka część inwestycji pochodzi od dostawców z regionu, jaka jest wartość regionalnych firm handlowych w pozostałej części itp. W tej grupie strumieni transakcyjnych są również wszelkie regularne nakłady podmiotu inwestującego na prowadzenie działalności, a więc obsługa nieruchomości. Dochodzi do tego wtórny strumień związany z możliwością obsługi firmy w zakresie usług B2B przez dostawców regionalnych. Obsługa firm w zakresie B2B nie jest zawsze regionalna, ale firmy regionalne mają ewidentne przewagi konkurencyjne, więc ten strumień ma przynajmniej duży potencjalny wpływ na wartość marki.

Druga grupa strumieni to korzyści społeczno-ekonomiczne bez jednoznacznej wartości transakcyjnej. Należą do nich wszelkie transfery *know-how*, technologii, kultury biznesowej i wszelkie nowe umiejętności, które nabywają mieszkańcy regionu poprzez zatrudnienie w nowych rodzajach działalności wynikających z inwestycji. W zakres tych korzyści wchodzi również efekty funkcjonowania organizacji pozarządowych i think-tanków. W tej grupie również sytuują się wtórne efekty promocyjne oparte na zjawisku sprzężenia zwrotnego dodatniego ("im więcej podmiotów już wybrało ten region, tym większa zachęta dla kolejnych").

Istotność strumieni

Najważniejsze i najbardziej korzystne dla regionu Warmii i Mazur strumienie inwestycyjne, to transfery związane z zatrudnieniem, obsługą nieruchomości i firm oraz wszystkie strumienie społeczno-ekonomiczne.

Taka hierarchia wynika z relatywnie wysokiej stopy bezrobocia zarejestrowanego w województwie warmińsko-mazurskim, co powoduje, że nie można rezygnować z żadnego miejsca pracy, jeśli tylko dana inwestycja w dłuższym okresie nie będzie oznaczała hamulca rozwojowego. Jednocześnie, trzeba zauważyć, że najlepszą kombinację korzyści dla regionu dają lokalizacje central lub określonych działów *core business*, ponieważ zapewniając część korzyści transakcyjnych, stanowią stały generator nowych umiejętności w dziedzinach o dużej wartości dodanej, które są lub przynajmniej mogą być regionalnie naturalnie uprzywilejowane. Dodatkowo, analiza udziału regionu Warmii i Mazur w liczbie podmiotów gospodarczych - zwłaszcza tych z udziałem kapitału zagranicznego - pokazuje niedoreprezentację (w 2011 roku: 962 firmy, wobec np. 2738 firm w lubuskim) i słaby przyrost (2010/2011: +18 firm, wobec np. +69 firm w podkarpackim, startujących z bardzo podobnego poziomu). Oznacza to, że sprzężenie zwrotne w lokalizacji firm jeszcze na Warmii i Mazurach nie działa. Jednocześnie te obserwacje prowadzą do dość oczywistego, pozytywnego wniosku, że w wymiarze inwestycyjnym można mówić o wciąż dużej rezerwie rozwojowej, która sama w sobie może być przyczyną istotnego wzrostu społeczno-ekonomicznego.

Proponowane cele

a) **rozwojowe** – definiowane w "Strategii Rozwoju" (i jej aktualizacjach)

brak

b) **komunikacyjne**

- indywidualna oferta inwestycyjna dla wybranych 100 firm zagranicznych, których charakter podkreślałby kierunek rozwojowy regionu i **NAJLEPIEJ UWYPUKLAŁYBY STRATEGICZNE ZAŁOŻENIA ROZWOJOWE**: trend ECO – nieszkodzące środowisku rozwiązania, „czystą” przewagę technologiczną, wykorzystanie atutów geograficznych i przyrodniczych, wykorzystanie zróżnicowania kulturowego, CSR/Social Business Network,
- generalna oferta relokacyjna dla 20% spółek handlowych z udziałem kapitału zagranicznego z ościennych województw, co oznacza ok. 6600 firm,
- oferta generalna relokacyjna dla central u 10% spółek handlowych z województw ościennych. czyli łącznie 13430 firm,
- oferta relokacyjna dla 10% firm z sektorów B2B, czyli usług dla firm z województw ościennych, czyli u ok. 12343 firm,
- oferta relokacyjna dla 20% firm z sektora usług szkoleniowych w Polsce, czyli u ok. 2400 firm ,
- oferta inicjacyjna lokalizacji start-upów u wszystkich firm dofinansowanych z KFK,
- oferta lokalizacji dla wszelkich firm usługowych oferujących usługi zdalne, zarówno B2B, jak i B2C.

2.1.3 Analiza wymiaru marki "eksport" dla celu I

Opis

Eksportowy wymiar marki Warmia i Mazury obejmuje wydatki odbiorców spoza regionu na produkty (dobra i usługi) wyprodukowane w regionie.

Mechanizm budowy wartości

Specyficzne korzyści komunikowane przez markę Warmia i Mazury powodują, iż ludzie lub organizacje podejmują decyzje na rzecz produktów z regionu. W praktyce przekłada się to na 3 rodzaje decyzji:

- a) zakup produktów o charakterze ściśle regionalnym,
- b) zakup produktów pozycjonowanych komercyjnie, ale związanych z regionem,
- c) zakup usług dostarczanych zdalnie.

Typy strumieni

W tym wymiarze budowy marki występuje tylko jeden typ strumienia korzyści transakcyjnych. Jest to przepływ finansowy spoza regionu wynikający z zakupu produktów wytworzonych w regionie do nabycia, których w jakimkolwiek stopniu przyczynił się region jako miejsce pochodzenia. W sferze pozatransakcyjnej, główny strumień korzyści marki w wymiarze eksportowym przejawia się, podobnie jak wymiar inwestycyjny, w stymulacji rozwoju i koncentracji specjalizacji branżowych w regionie i generowaniu efektu dodatniego sprzężenia zwrotnego między sferą wizerunkową a realną co sprzyja lawinowym ścieżkom rozwojowym klasterów.

Istotność strumieni

Najważniejsze dla marki regionu są takie strumienie korzyści, które są jednocześnie możliwie produktywne w sensie wartości społeczno-ekonomicznych i trudne do skopiowania w innych regionach. Dla Warmii i Mazur mogą to być przede wszystkim produkty wynikające ze specyficznych warunków geograficznych, definiowanych jako czystość, brak skażenia wielkim przemysłem, co oznacza przede wszystkim produkty spożywcze. W przypadku usług podobną paralelę można poprowadzić przy wszystkich specjalizacjach, w których wykorzystywana jest kreatywność i oryginalność rozwiązań. Można zarysować argumentację: zdrowsze życie i lepsza regeneracja = większa kreatywność i wydolność umysłu. Argumentacja taka może być przede wszystkim skuteczna w odniesieniu do usług dla biznesu (w tym szkoleń), usług zdalnych, usług sektorów kreatywnych i usług badawczo-rozwojowe.

Proponowane cele

a) rozwojowe

- Stopniowy rozwój usług dla firm, wykorzystujący atuty Warmii i Mazur na rynku usług szkoleniowych oraz współgrający z celami "Strategii Rozwoju Turystyki" dotyczącymi wzrostu turystyki biznesowej. Turystyka biznesowa jest uznawana za priorytetowy kierunek rozwinięcia oferty i specjalizacji regionu, nie tylko przez Departament Turystyki UMWWM, ale również przez środowiska biznesowe działające w obszarze turystyki oraz organizacje wspierające (Polska Izba Turystyki). Rozwój turystyki biznesowej będzie stymulatorem wzrostu lokalnych usług (usługi szkoleniowe, usługi wolnego czasu dla odbiorców instytucjonalnych), a z czasem może stanowić również

czynnik wspierający rozwój podaży innych usług dla firm, nie związanych bezpośrednio ze szkoleniami (zdalne usługi dla biznesu)

- Rozwój sektora usług zdrowotnych, dla których powstaje coraz silniejsze zaplecze (SPA i sanatoria); warunki wyjściowe są bardzo dobre i który ma perspektywę wzrostową (starzenie się społeczeństwa oraz postępująca świadomość i skłonność do wydatków na usługi zdrowotne)
- Stworzenie najsilniejszego w skali Polski centrum produkcji żywności tradycyjnej i naturalnej i eksportowanie wybranych produktów. Bazą dla tego celu jest istniejąca już Sieć Dziedzictwa Kulinarne. Region Warmii i Mazur może osiągnąć zdecydowane pierwszeństwo w eksporcie żywności naturalnej i tradycyjnej, ponieważ:
 - już istniejące skojarzenia w powszechnej świadomości predestynują ten właśnie region do roli pierwszorzędного potencjalnego źródła takiej żywności,
 - funkcjonowanie Departamentu Polityki Jakości oraz osobiste zaangażowanie dyrekcji i personelu w odkłamywanie polityki żywnościowej w Polsce i promocję prawdziwie naturalnej i tradycyjnej produkcji żywności jest ewenementem w skali kraju,
 - dyskusja publiczna nad tzw. „zdrową żywnością” w Polsce osiągnęła punkt, w którym zapotrzebowanie na radykalną demitologizację tego typu zagadnień stało się ogromne. Na takim podłożu żerują tymczasowo krzykliwe produkcje głównych telewizji w rodzaju „Dr Zdrówko”, podejmujące całą sprawę bardzo powierzchownie, ale ewidentnie odzwierciedlające społeczną potrzebę „powiedzenia wreszcie pełnej i brutalnej prawdy” o rynku żywności w Polsce.

b) komunikacyjne

Komunikacja oferty eksportowej WiM w wymiarze ogólnie markowym (a więc takim, który jest koordynowany przez DKP UMWWM) wiąże się z kilkoma wyzwaniami, ponieważ różne typy produktów i usług są obecnie na różnych poziomach rozwoju:

- 1) Podaż żywności naturalnej i tradycyjnej istnieje, jest zorganizowana i certyfikowana, jej pozycję można już teraz udowodnić.
- 2) Podaż usług zdrowotnych istnieje, ale wymaga wzmocnienia, pozycję Warmii i Mazur w tej dziedzinie można wizerunkowo wytłumaczyć, ale infrastruktura będzie się rozwijać w trakcie komunikowania marki.
- 3) Podaż usług dla firm nie istnieje jeszcze w postaci umożliwiającej „twardą” komunikację o specjalizacji regionu, budowa oferty usług dla firm jest możliwa i region ma istotne atuty rozwojowe w tym zakresie. Jednak ewentualna specjalizacja w usługach dla firm na Warmii i Mazurach jest kwestią przyszłości. Jediną specjalizacją możliwą do komunikowania obecnie byłyby usługi szkoleniowe i związane ze szkoleniami.

Z powyższych powodów, linia komunikacyjna marki powinna w pierwszym okresie (zanim powstanie realna oferta usług zdalnych dla firm) uwzględniać przede wszystkim:

- wsparcie eksportu żywności naturalnej i tradycyjnej,
- wsparcie eksportu usług zdrowotnych,

- wsparcie eksportu usług szkoleniowych i zbliżonych.

2.1.4 Analiza wymiaru marki "migracje" dla celu I

Opis

Migracyjny wymiar marki Warmia i Mazury obejmuje przeprowadzki osób spoza regionu do regionu. Za przeprowadzkę uznaje się realny, co najmniej 3-miesięczny pobyt w ciągu roku.

Mechanizm budowy wartości

Specyficzne korzyści komunikowane przez markę Warmia i Mazury powodują, iż ludzie wybierają region jako regularne miejsce życia i pracy. W praktyce oznacza to 4 rodzaje decyzji o pobycie:

- a) przeprowadzki na okres ciągły lecz ograniczony,
- b) przeprowadzki okresowe regularne,
- c) przeprowadzki stałe,
- d) pozostanie w regionie przez osoby przebywające okresowo.

Typy strumieni

Zasadniczym i pierwotnym dla tego wymiaru strumieniem korzyści dla regionu jest transfer zdolności, motywacji, wiedzy i innych cech, które są reprezentowane przez migrującą osobę. Jest to więc przede wszystkim zysk dla regionu polegający na tym, że razem z danym człowiekiem do regionu przenoszą się wszystkie jego obecne i przyszłe inicjatywy, osiągnięcia, kompetencje, pomysły i wszelka aktywność. W przypadku niektórych grup dochodzi do tego wtórny strumień korzyści związanych z legitymizacją regionu jako docelowego miejsca dla kolejnych migrantów (konceptcja "ambasadorów marki"), co ma – ponownie i podobnie jak w przypadku inwestycji – charakter dodatniego sprzężenia zwrotnego. Jednocześnie migracje mają również wymiar stricte transakcyjny, ponieważ oznaczają transfer w postaci nabywania bądź wynajmu nieruchomości nieujmowany w wymiarze inwestycyjnym, ani eksportowym marki, a także – niekiedy – oznaczają stały transfer przychodów indywidualnych migranta spoza regionu wydawanych w regionie.

Istotność strumieni

Migracje z innych regionów do Warmii i Mazur są na dłuższą metę najważniejszym zarówno wskaźnikiem powodzenia marki, jak i jedną z kluczowych korzyści (przy czym nadrzędnym celem marki jest wzrost dobrobytu mieszkańców). Jest ona większa niż pieniądze, które mogą przynieść przeprowadzki i wszystkie bezpośrednio materialne efekty migracji.

W tym przypadku sfera strumieni transakcyjnych czyli odnotowywanych i wycenianych na rynku, jest – odwrotnie niż w wymiarach turystycznym, eksportowym i inwestycyjnym – drugorzędna. Zasadnicza wartość tego wymiaru bierze się ze strumienia korzyści wynikających z transferu kapitału ludzkiego i kapitału społecznego do regionu. Ponieważ na

trzy rodzaje zasobów globalnych, w postaci ludzi, kapitału i idei tylko ten pierwszy może być jednocześnie stałym generatorem pozostałych, wymiar migracji jest w dłuższym okresie najważniejszym wymiarem wartości marki terytorialnej oraz – najważniejszym czynnikiem rozwojowym regionu.

Należy zauważyć, że w tym wymiarze obecna jest pewna gradacja trwałości przeprowadzek i często pozostaje ona w związku z pierwotnymi przyjazdami turystycznymi. Istnieje, więc możliwość sekwencji:

wizyta turystyczna – pobyt regularny sezonowy – pobyt z aktywnością zawodową.

Ten wymiar jest również szczególnie ważny, ponieważ Warmia i Mazury ma bardzo wysoki, najwyższy obok województw lubelskiego i świętokrzyskiego, wskaźnik ujemnej migracji wewnętrznej na 1000 mieszkańców (-1.90) i jedno z najwyższych ujemnych sald migracji w ogóle (-2706 w 2010 roku).

Proponowane cele

a) **rozwojowe** – poniższe cele mają charakter indykatorywny i stanowią długookresowe postulaty rozwojowe, w których realizacji powinna pomóc marka regionu. Nie są więc celami *sensu stricto*, z których realizacji należałoby rozliczać instytucje wdrażające strategię marki. Marka może tylko pomóc w osiągnięciu takich rezultatów, jak:

- poprawa salda migracji wewnętrznej; jest to cel bardzo ambitny, ale zważywszy na atuty regionu pod względem jakości życia – możliwy do osiągnięcia pod warunkiem pierwotnego zwiększenia działalności gospodarczej,
- zwiększenie grawitacji studentów; z danych Ernst&Young (2009) wynika, że warmińsko-mazurskie było w latach 1999-2008 województwem o zwiększającym się dystansie do średniej ogólnopolskiej pod względem przyrostu liczby studentów; ten cel, podobnie jak powyższy, powinien być sprzężony z rozwojem gospodarczym, tak aby zwiększenie liczby studentów (i w konsekwencji absolwentów) nie skutkowało automatycznie zwiększonym poziomem bezrobocia,
- poprawa salda migracji absolwentów; z informacji UMWWM wynika, że saldo migracji absolwentów jest ujemne. Jest to negatywne dla wartości marki regionu, ponieważ w połączeniu z poprzednim punktem oznacza, że inne regiony szybciej powiększają liczbę studentów, a więc Warmia i Mazury przegrywają konkurencję na etapie bazowego naboru na studia, a z tej bazy spora część migruje poza region.

Wszystkie powyższe cele rozwojowe mają sens wówczas, gdy równolegle wzrośnie aktywność gospodarcza w regionie. Jednakże badania czynników lokalizacji inwestycji, zarówno produkcyjnej, jak i usługowej (autorstwa: dr hab. W. Dziemianowicz, prof. UW, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową) pokazują, że jakość i dostępność czynników pracy jest w obu przypadkach istotnym czynnikiem zwiększającym szanse na inwestycje, a więc – zwiększającym szanse na wzrost aktywności gospodarczej.

Marka regionu powinna zatem wspomagać "realną" ofertę rozwoju zawodowego dla młodych ludzi po studiach, tak, aby dostępność i jakość siły roboczej była wyższa niż wynikałoby tylko z poziomu inwestycji, który w regionie jest niski.

b) komunikacyjne

- dotarcie z generalną ofertą retencyjną do wszystkich studentów dwóch ostatnich lat ostatniego roku w regionie,
- dotarcie z ofertą studiów do wszystkich maturzystów z województw ościennych,
- dotarcie z generalną ofertą relokacyjną do grup 04 C, 04 E oraz 04 H, 04 I, 04 J,
- dotarcie ze specjalną ofertą do 20 osób z każdej z grup 04 K, 04 L, 04 N,
- pozyskanie co najmniej 1 głośnego transferu w każdej z grup K, L i N.

2.1.5 Analiza wymiaru marki "dyplomacja publiczna" dla celu I

Opis

Wymiar marki Warmia i Mazury związany z dyplomacją publiczną obejmuje napływ wydarzeń i aktywności do regionu. Wiąże się to niejednokrotnie również z inwestycjami i ruchem turystycznym, lecz w tym wymiarze nie są one brane pod uwagę. Istotą dyplomacji publicznej jest generowanie specyficznych aktywności.

Mechanizm budowy wartości

Specyficzne korzyści komunikowane przez markę Warmia i Mazury powodują, iż organizacje wybierają region, jako lokalizację określonych wydarzeń i działań. W praktyce oznacza to

3 rodzaje decyzji:

- a) wyznaczenie miejsca odbycia się ważnych imprez o zasięgu ponadregionalnym,
- b) wyznaczenie podmiotu z regionu, jako organizatora jakiejś aktywności o zasięgu ponadregionalnym,
- c) uwierzytelnienie przez instytucje o znaczeniu ogólnokrajowym organizacji przedsięwzięcia w regionie lub poprzez podmioty związane z regionem.

Typy strumieni

W tym wymiarze występują trzy istotne przepływy korzyści mające charakter społeczno-ekonomiczny. Nie są one bezpośrednio związane z transakcjami rynkowymi.

Pierwszy oznacza transfer zdolności i umiejętności do organizacji określonego typu wydarzenia, który trudno wycenić rynkowo, ponieważ nie jest przedmiotem usług szkoleniowych na wolnym rynku, a jest brany pod uwagę przy wyborze lokalizacji przez instytucje decydenckie. Wpływ tego strumienia korzyści nie jest ograniczony do jednego typu aktywności. Przykładowo analiza lokalizacji wielkich wydarzeń sportowych i polityczno-ekonomicznych pokazuje, że wielkie organizacje międzynarodowe używają siebie wzajemnie jako źródła uwiarygodnienia potencjalnej lokalizacji.

Drugi transfer oznacza napływ do regionu bezpośrednich korzyści polegających na możliwości uczestnictwa w danym wydarzeniu przez mieszkańców. Obecnie zakłada się (co ma częściowe potwierdzenie w danych empirycznych), że wszelkie wydarzenia działają korzystnie na dobrostan mieszkańców, nawet jeżeli nie mają efektu turystycznego.

Trzeci strumień korzyści wiąże się pośrednio z innymi wymiarami wartości marki, a w szczególności z migracją oraz z inwestycjami. Lokalizacja w regionie wydarzeń o znaczeniu ponadregionalnym zwiększa prawdopodobieństwo wyboru regionu w tych wymiarach przez grupy docelowe.

Istotność strumieni

Najważniejszy jest drugi z wymienionych strumieni korzyści, czyli wzrost możliwości interakcji mieszkańców z wydarzeniami. Ma to skutkować podniesieniem dobrostanu mieszkańców i/lub poprawą umiejętności, czy poszerzeniem wiedzy i zdobyciem nowych doświadczeń. Pozostałe dwa główne strumienie korzyści płynących do regionu z dyplomacji publicznej są w przypadku Warmii i Mazur tylko niewiele mniej istotne (z uwagi na to, że region nie jest jeszcze wyeksploatowany pod względem wielkich wydarzeń).

Proponowane cele

a) rozwojowe

- rozwój i rozszerzenie skali Senior Games,
- przejęcie lub stworzenie 1 nowego wydarzenia sportowego o skali ogólnopolskiej o docelowej pozycji na poziomie przynajmniej Senior Games,
- przejęcie lub stworzenie i pozyskanie uwiarygodnienia centralnego dla 3 nowych wydarzeń naukowych w skali ogólnopolskiej,
- przejęcie lub stworzenie i pozyskanie uwiarygodnienia centralnego dla 3 nowych wydarzeń o charakterze konferencji biznesowych,
- przejęcie lub stworzenie i pozyskanie uwiarygodnienia centralnego dla 3 nowych wydarzeń o charakterze ogólnopolskich warsztatów lub cykli szkoleń,
- dalszy rozwój targów MTM w Ostródzie,

- przejęcie lub stworzenie i pozyskanie uwiarygodnienia centralnego dla 1 nowego cyklicznego wydarzenia targowego o charakterze ogólnopolskim, docelowo o skali i pozycji analogicznej do MTM w Ostródzie.

b) komunikacyjne

- dotarcie z nową komunikacją korzyści lokalizacyjnych regionu do co najmniej 30 priorytetowych decydentów międzynarodowych,
- dotarcie do 80% polskich decydentów w zakresie imprez naukowych, biznesowych, szkoleniowych,
- dotarcie do 50% polskich decydentów w zakresie imprez sportowych z zakresu szczególnie predestynowanego do realizacji akurat w regionie WiM.

2.1.6 Analiza wymiaru marki "integracja" dla celu I

Opis

Integracyjny wymiar marki Warmia i Mazury jako jedyny ma charakter wewnętrzny, tzn. wartość marki w tym wymiarze w większości nie zależy od interakcji regionu z innymi regionami, lecz od samoświadomości podmiotów regionu i interakcji między nimi. Nieznaczną część korzyści generowana jest z zewnątrz.

Mechanizm budowy wartości

Specyficzne korzyści komunikowane przez region zarówno do mieszkańców, jak i do innych regionów powodują w mieszkańcach (i podmiotach z regionu) zadowolenie z przynależności regionalnej (wzrost identyfikacji z regionem), co z kolei powoduje, iż mieszkańcy działają na korzyść regionu. W praktyce oznacza to przede wszystkim 4 typy decyzji:

- a) retencja strumieni wewnętrznych w pozostałych 5 wymiarach marki, czyli prewencja odpływu zasobów poza region poprzez:
 - inwestycje w inne regiony,
 - zakup usług i produktów z innych regionów,
 - turystykę na teren innych regionów (w ograniczonym zakresie),
 - emigrację poza region,
 - decyzje lokalizacyjne wydarzeń podejmowane w regionie, a wyznaczające lokalizacje w innych regionach,
- b) afirmatywne eksponowanie przywiązania do regionu i atrybutów marki automatycznie zwiększające siłę komunikacyjną przekazu,
- c) podejmowanie zachowań wpisujących się w pozytywny stereotyp generowany przez komunikację marki (model samospełniającej się promocji poprzez adhezję do wzorca), co w konsekwencji wspomaga budowę wiarygodności przekazu marki na zasadzie sprzężenia zwrotnego dodatniego,

- d) podejmowanie korzystnych dla regionu decyzji we wszystkich 5 pozostałych wymiarach marki przez ludzi związanych z regionem lecz funkcjonujących poza nim ("emigrantów").

Typy strumieni

Strumienie korzyści społeczno-ekonomicznych, poza transakcjami rynkowymi, obejmują przede wszystkim zwiększenie ekspozycji atrybutów marki. Każdy utożsamiony z marką regionu mieszkaniec i instytucja staje się generatorem oddziaływania miękkiego, czyli uczestniczy w kreowaniu wątków narracyjnych.

Budowa korzyści w regionie, w wymiarze integracji, dokonuje się poprzez zwiększoną aktywność i intensywność interakcji pomiędzy podmiotami, co rozwija relacje między nimi, a w konsekwencji skraca koszty i czas transakcji na zasadach zbliżonych do tych obserwowanych przy budowie kapitału społecznego. Wzrasta też usieciowienie procesowe wewnątrz regionu, co w dobie gospodarki opartej na szybkich przepływach wartości niematerialnych ma kolosalne znaczenie.

Emigranci generują strumienie transakcyjne w ramach głównych transakcyjnych wymiarów marki: inwestycje, eksport, turystyka. Również w warstwie korzyści społeczno-ekonomicznych mogą inicjować i stymulować obecność w przestrzeni publicznej narracji o regionie (oddziaływanie miękkie). W generowaniu tego typu strumieni korzyści mogą uczestniczyć również regionalne NGO.

Istotność strumieni

Dla Warmii i Mazur jako regionu o nie w pełni wykształconej marce oraz o kształtującej się dopiero identyfikacji regionalnej, najważniejsze będą korzyści związane z zewnętrzną wymianą, zwłaszcza wymianą produktów i usług. Jednocześnie należałoby wykorzystać niekorzystną dotychczasową sytuację migracyjną. Oznacza to takie oddziaływanie promocyjne na obecnych i wahających się emigrantów, z użyciem pozytywnych i atrakcyjnych atrybutów marki regionu, aby zapewnić poprzez nich aktywną promocję i działanie na korzyść regionu z zewnątrz. Dlatego tak bardzo ważne może być maksymalne wykorzystanie korzyści oferowanych przez licznych i nadal rosnących w liczbę emigrantów.

Proponowane cele

a) rozwojowe

- wzrost wymiany gospodarczej wewnętrznej pomiędzy podmiotami i mieszkańcami - wzrost ten ma odpowiadać ilościowo inwestycjom, które nie wypłyną na zewnątrz regionu; wyznaczenie liczbowe tego celu wymaga rachunku przepływów międzyregionalnych,
- wzrost wymiany gospodarczej wewnętrznej pomiędzy podmiotami i mieszkańcami o wartości równoważnej importowi produktów i usług, które nie zostaną zakupione w innych regionach; wyznaczenie liczbowe tego celu wymaga rachunku przepływów międzyregionalnych,
- wzrost przepływów turystycznych między gminami Warmii i Mazur.

b) komunikacyjne

- stworzenie nowego stereotypu mieszkańca Warmii i Mazur, jako mieszkańca dumnego z przynależności regionalnej, a jednocześnie – otwartego na innych reprezentanta post-imigranckiej różnorodności kulturowej (tylko czysty, zregenerowany umysł może tworzyć nowe rzeczy, swoboda otoczenia – swoboda umysłu, itp.),
- aktywizacja emigrantów, szczególnie tych obecnych w mediach,
- promocja ikonicznych postaci z regionu w celu scalenia tożsamości - utwalenie godła jako znaku jakości produktów spożywczych i związanych z przetwórstwem spożywczym (i być może – rekreacją).

2.2 Hierarchia i sekwencja rozwoju wymiarów marki dla celu I

2.2.1 Hierarchia ważności wymiarów

Hierarchia ważności wymiarów marki powinna w odniesieniu do realizacji tego celu wyglądać następująco:

1. **INWESTYCJE** (przede wszystkim eko-innowacyjny przemysł oraz usługi dla biznesu) oraz **MIGRACJA**
2. **TURYSTYKA** (przede wszystkim szkoleniowa, biznesowa i konferencyjna)
3. **EKSPORT** (przede wszystkim eksport produktów spożywczych oraz usług)
4. **INTEGRACJA** (przede wszystkim – wymiana wewnętrzna oraz aktywizacja emigrantów)
5. **DYPLOMACJA PUBLICZNA** (z nastawieniem na rozwój obecnych wydarzeń sportowych i pozyskanie nowych ogólnopolskich oraz rozwój projektu Warmia: Rebelia Kultury)

2.2.2 Sekwencja rozwoju wymiarów

Sekwencja rozwoju wymiarów marki powinna wyglądać następująco:

1. **TURYSTYKA** oraz **DYPLOMACJA PUBLICZNA**
2. **INWESTYCJE**
3. **EKSPORT**
4. **MIGRACJE**
5. **INTEGRACJA** (oprócz części emigracyjnej, która powinna być uruchamiana od początku trwania sekwencji).

Taka sekwencja umożliwi:

- a) wykorzystanie obecnego strumienia i masy komunikacyjnej w wymiarze turystycznym i stopniowe przekształcanie go w profil pokrewny z INWESTYCJAMI w sensie specjalizacji szkoleniowej i konferencyjnej,
- b) wykorzystanie takich inwestycji, które wpiszą się w całościową wizję rozwoju regionu, zwłaszcza dadzą podstawę do rozwoju eksportu, szczególnie usług,
- c) budowę bazy pod migrację, żeby uzasadnić nie tylko WIZERUNKOWY nowy typ prowadzenia aktywnego, acz biznesowo udanego życia z dala od metropolii, ale jednocześnie dać wiarygodny komunikat o istniejącej masie biznesu w regionie.

3. Cel II: Korzystna Pozycja Rozwojowa Warmii i Mazur w Kontekście Gospodarki XXI Wieku

3.1 Aspekty korzystnej pozycji rozwojowej

Niezależnie od celów dotyczących bezpośredniego zarządzania bieżącą wartością marki poprzez strumienie korzyści uwzględnione w Celu II, strategia marki musi przyjmować perspektywę wynikającą z aktualnych trendów i prawidłowości gospodarczych, społecznych i kulturowych. Dla potrzeb tego dokumentu owe trendy i prawidłowości gospodarcze, niezbędne do uwzględnienia w działaniach promocyjnych, nazywa się ASPEKTAMI korzystnej pozycji rozwojowej w kontekście gospodarki XXI wieku.

Aspekty te nie stanowią o unikalności wizerunku marki, ani nie są szczególnie związane z regionem, reprezentują raczej takie elementy narracji, których w pewnej mierze nie będzie można uniknąć w żadnym pozycjonowaniu marki regionu, które mogą budować lub choćby nie hamować budowy – pozycji rozwojowej regionu w XXI wieku.

Zlekceważenie tych aspektów, przy zachowaniu Celu I, może nie mieć efektu negatywnego na krótkookresowy, a nawet średniookresowy wzrost wartości marki Warmia i Mazury. Pominięcie tych aspektów wprowadzi jednak ryzyko kolizji zarówno z koncepcją rozwoju terytorialnego wyznaczanego przez "Strategię Rozwoju", jak również z obserwowanymi w świecie trendami gospodarczymi.

Wychodząc z 3 priorytetów strategicznych "Strategii Rozwoju"⁵, tj.: konkurencyjna gospodarka, otwarte społeczeństwo i nowoczesne sieci oraz uwzględniając najnowsze opracowania dotyczące trendów rozwojowych w skali międzynarodowej⁶, na potrzeby promocji marki Warmia i Mazury zdefiniowano 6 takich aspektów:

- 1) trend EKO – nieszkodzące planecie rozwiązania,
- 2) potencjał kreatywny,
- 3) edukacja i rozwój zasobów ludzkich,
- 4) wykorzystanie technologii informatycznych,
- 5) wykorzystanie zróżnicowania kulturowego,
- 6) wykorzystanie CSR / Social Business Network.

Ich rola w rozwijaniu marki regionu poprzez działania promocyjne jest podobna do tej, którą pełnią polityki horyzontalne Unii Europejskiej w projektach finansowanych z funduszy europejskich: wyznaczają pewne standardy generalne, których nie powinno się łamać i które w miarę możliwości powinny się realizować. W niniejszym opracowaniu pełnią one rolę dodatkowych warunków nałożonych na komunikację marki, wynikających ze "Strategii Rozwoju" i globalnych trendów rozwojowych.

3.2 Analiza aspektu "trend pro-ekologiczny" dla celu II.

Korzyści

Niezależnie od warstwy realnej i kontrowersji panujących wokół niektórych postulatów ekologicznych, ten aspekt jest absolutnym *sine qua non* komunikacją marki. Wszelkie rozwiązania umożliwiające korzystny wpływ na ekosystem, oszczędność w eksploatacji surowców, bio-przyjazność i czyste technologie są pewnym uderzeniem wizerunkowym. Udowadnia to sukces marek skandynawskich i całej Skandynawii jako takiej, za którym stoją połączenie czystości, ekologii, prostoty i sprytu technologicznego. Zwłaszcza, że pozycja wizerunkowa "Polskiej Skandynawii" nie jest jeszcze zajęta choćby częściowo.

Możliwości

Dla Warmii i Mazur możliwości w tym aspekcie są olbrzymie. Największe spośród regionów w Polsce.

Adekwatność terytorialna

Pełna. Żaden inny poziom marki terytorialnej nie może do tego stopnia przywłaszczyć sobie elementów wizerunkowych typu *Green & Natural*.

⁵ Strategia rozwoju..., op. cit., str. 9 - 26

⁶ por. np. UN Creativity Report 2010

Istotność w grupach (wg wymiarów marki)

TURYSTYKA	WYSOKA
INWESTYCJE	ŚREDNIA
EKSPORT	WYSOKA
MIGRACJE	WYSOKA
DYPLOMACJA PUBLICZNA	WYSOKA
INTEGRACJA	ŚREDNIA

3.3 Analiza aspektu "potencjał kreatywny" dla celu II

Korzyści

W tym aspekcie nie chodzi o dywersyfikację kulturową i branżową, lecz o wizerunek twórcy treści, rozwiązań, produktów i usług kreatywnych nawet, gdyby był on kulturowo jednorodny. Korzyści z tego tytułu są bardzo wysokie. W sektorach kreatywnych działa sprzężenie zwrotne pomiędzy wizerunkiem a lokalizacją oraz pomiędzy lokalizacją a kolejnymi lokalizacjami. Sektory kreatywne generują bardzo wysoką produktywność wartości dodanej nie psując przy tym środowiska.

Możliwości

Średnie. Z jednej strony – żywiłowy rozwój i osiągnięcia UWM bardzo dobrze rokują dla rozwoju kapitału intelektualnego regionu. Z drugiej - Warmia i Mazury kojarzone są przede wszystkim z naturą i akcje odwracające ten wizerunek można uznać co najwyżej jako początek wizerunkowego zwrotu ku kulturze i kreatywności. Projekt W:RK (Warmia: Rebelia Kultury) jako pierwsza inicjatywa całościowo celująca w ten aspekt ma duże szanse stać się przyczynkiem do powstania takiego wizerunku na Warmii i na Mazurach, natomiast UWM przy utrzymaniu obecnego tempa rozwoju, może wkrótce pełnić funkcję realnego centrum naukowo-badawczego Polski północno-wschodniej.

Adekwatność terytorialna

Średnia. Pod tym względem flagowym tworem terytorialnym jest miasto. Niemniej istnieją udane próby pozycjonowania regionów głównie i niemal wyłącznie zgodnie z tym aspektem (Bawaria, Victoria).

Istotność w grupach (wg wymiarów marki)

TURYSTYKA	WYSOKA
INWESTYCJE	WYSOKA
EKSPORT	ŚREDNIA

MIGRACJE	WYSOKA
DYPLOMACJA PUBLICZNA	ŚREDNIA
INTEGRACJA	ŚREDNIA

3.4 Analiza aspektu "zasoby ludzkie/edukacja" dla celu II

Korzyści

Podkreślenie walorów zasobów ludzkich staje się na początku XXI wieku niemal obowiązkowym elementem wizerunku wszelkich podmiotów publicznych i prywatnych. Na dłuższą metę, nie ma możliwości ominięcia tego tematu.

Możliwości

Dla Warmii i Mazur obecnie niewielkie. Nadzieją napawa relatywnie młoda populacja. Wskaźniki wykształcenia, zwłaszcza na poziomie doktorskim, są jednak w dużej niedoreprezentacji, a absolwenci migrują poza region.

Adekwatność terytorialna

Średnia. O ile niekiedy cechy regionalne są stereotypizowane jako korzystne lub niekorzystne w kontekście kultury pracy czy wręcz wyposażenia w zdolności i intelekt, o tyle dotychczasowe rankingi i mapy nie dają podstaw do stwierdzenia, że kapitał społeczny i poziom edukacji jest domeną wysokich kompetencji regionu Warmii i Mazur. Lepiej funkcjonuje on raczej na poziomie miast i krajów. Z drugiej strony wojewódzki podział w systemie oświaty i tradycyjny układ pojedynczych centrów uniwersyteckich na województwo zwiększa szanse takiego dopasowania.

Istotność w grupach (wg wymiarów marki)

TURYSTYKA	NISKA
INWESTYCJE	WYSOKA
EKSPORT	WYSOKA
MIGRACJE	ŚREDNIA
DYPLOMACJA PUBLICZNA	NISKA
INTEGRACJA	ŚREDNIA

3.5 Analiza aspektu "technologie informatyczne" dla celu II

Korzyści

Potencjalnie bardzo wysokie, ponieważ zarówno wizerunek IT jak i realne procesy rozwoju kadr są silnie klastrowe i stosunkowo łatwo powodują efekt sprzężenia zwrotnego.

Możliwości

Dla Warmii i Mazur na obecnym etapie niewielkie. Musiałby nastąpić jakiś łatwo komunikowalny przełom, typu: bezpłatne *wi-fi* w każdej gminie.

Adekwatność terytorialna

Duża. Wiarygodność czynnika regionalnego w wyróżnieniu związanym z tym aspektem wzmacniana jest przez fakt, iż powszechna jest wiedza o środkach przydzielanych w ramach województw w toku konkursu o środki unijne i panuje powszechne domniemanie, że w pewnych województwach zostały lepiej wykorzystane, a w innych – gorzej.

Istotność w grupach (wg wymiarów marki)

TURYSTYKA	ŚREDNIA
INWESTYCJE	WYSOKA
EKSPORT	WYSOKA
MIGRACJE	ŚREDNIA
DYPLOMACJA PUBLICZNA	NISKA
INTEGRACJA	ŚREDNIA

3.6 Analiza aspektu "zróżnicowanie kulturowe" dla celu II

Korzyści

Wydaje się, że multikulturalizm ma już wizerunkowy boom za sobą. Niemniej w Polsce, która z pewnym opóźnieniem przyjęła falę zainteresowania rozwojem klasy kreatywnej, dywersyfikacja kulturowa będzie jeszcze przez kilka lat modna.

Możliwości

Dla Warmii i Mazur na początkowym etapie duże w porównaniu z innymi regionami. Warmia i Mazury to region graniczny i sporny, o bogatej tradycji koegzystencji kultur i nacji. Nawet nomenklatura sprzyja takiemu niehomogenicznemu pozycjonowaniu.

Adekwatność terytorialna

Pełna. Nie ma żadnych wątpliwości, że zróżnicowanie kulturowe można demonstrować na poziomie regionu i właśnie na tym poziomie jego adekwatność i zasadność jest prawdopodobnie największa.

Istotność w grupach (wg wymiarów marki)

TURYSTYKA	WYSOKA
INWESTYCJE	ŚREDNIA
EKSPORT	ŚREDNIA
MIGRACJE	WYSOKA
DYPLOMACJA PUBLICZNA	WYSOKA
INTEGRACJA	NISKA

3.7 Analiza aspektu "CSR/Social Business Network" dla celu II

Korzyści

Społecznościowe sieci biznesowe (działające w sferze Internetu) są bardzo popularnym wątkiem promocji w biznesie, choć realne korzyści z niego są nadal trudne do ustalenia. Bez wątplenia spora część świata biznesu z sympatią przyjmuje wszystkie elementy narracyjne, które wiążą się ze zbiorem znaczeń wytyczanych przez rozwiązania takie jak Facebook, web 2.0 czy viral marketing. Osobną karierę robi postulat rozwojowy zwany "społeczną odpowiedzialnością biznesu". Realizacja tego aspektu jako atrybutu marki Warmia i Mazury może niewątpliwie przynieść korzyści, zwłaszcza w tych grupach docelowych z wymiaru Migracja, które obecnie decydują o ujemnym saldzie, a więc przede wszystkim wśród młodych pozakorporacyjnych profesjonalistów.

Możliwości

Duże. Realizacja tego aspektu wymaga w zasadzie głównie determinacji w komunikowaniu i współdziałania z nawigatorami programów rozwojowych w województwie. To właśnie luźna struktura i brak konieczności olbrzymich inwestycji kapitałowych jest immanentną zaletą tego aspektu.

Adekwatność terytorialna

Średnia. Samo zjawisko jest na tyle młode, że trudno recenzować do jakiego stopnia jest do wykorzystania jego afiliacja na poziomie regionu, na poziomie kraju czy na poziomie miasta. Aspekt wydaje się możliwy do zawłaszczenia regionalnie.

Istotność w grupach (wg wymiarów marki)

TURYSTYKA	NISKA
INWESTYCJE	ŚREDNIA
EKSPORT	WYSOKA
MIGRACJE	WYSOKA
DYPLOMACJA PUBLICZNA	NISKA
INTEGRACJA	WYSOKA

4. Grupy docelowe

Grupy docelowe to odbiorcy komunikatu marki, którzy na skutek tego komunikatu mają podjąć decyzje korzystne dla regionu, a więc: zainwestować, przyjechać, kupić, przeprowadzić się itp.

Jest 6 podstawowych (zdefiniowanych na wysokim poziomie ogólności) grup docelowych, czyli tyle, ile jest wymiarów marki - te grupy tworzą poszczególne wymiary marki. Są to: inwestorzy, turyści, nabywcy produktów i usług, potencjalni migranci, decydenci w organizacjach i mieszkańcy. Każda z tych wielkich grup jest jednak bardzo zróżnicowana wewnątrz i aby uzyskać efekt promocyjny przekładający się na rozwój regionu, trzeba zdefiniować wąskie grupy - najbardziej adekwatne do celów strategicznych promocji, powiązanych z celami rozwoju regionu.

Określenie najistotniejszych grup dla skutecznej i efektywnej promocji Warmii i Mazur odbywa się na podstawie: 1) aktualnych potrzeb rozwojowych Warmii i Mazur i aktualnej pozycji zdiagnozowanej w "Strategii Rozwoju", 2) efektywności i możliwości zastosowania marki regionu w różnych dziedzinach oraz 3) obecnych i potencjalnych zasobów regionu możliwych do wykorzystania.

Określenie wąskich grup docelowych oznacza projektowanie działań w duchu specjalizacji i wyboru takiego zakresu działań, który daje największe możliwości wykorzystania potencjału regionu w sposób skuteczny i efektywny. Jest to w pełni zgodne z przyjętą w "Strategii Rozwoju" zasadą "inteligentnej specjalizacji". W sensie praktycznym w odniesieniu do projektowania przedsięwzięć promocyjnych oznacza to przyjęcie założenia, że nawet w tak niedoinwestowanym regionie jak Warmia i Mazury (a w zasadzie szczególnie w takim regionie) nie każda inwestycja, nie każdy ruch turystyczny i nie każdy ruch migracyjny są pożądane z perspektywy celów długookresowych, podobnie jak eksport pewnych produktów jest dużo bardziej perspektywiczny niż innych. Projektowanie działań promocyjnych wymaga więc - zgodnie z zasadą inteligentnej specjalizacji - myślenia w takich kategoriach, aby działaniami promocyjnymi wspierać najbardziej perspektywiczne obszary specjalizacji gospodarczej regionu i umacniać jej markę (jej wyróżnialność i istotność dla grup docelowych).

W toku prac strategicznych i konsultacji wyznaczono następujące grupy odbiorców marki, które dla rozwoju Warmii i Mazur mogą mieć kluczowe znaczenie:

Turystyka

- Pracownicy z ośrodków metropolitalnych – szkolenia i integracje
- Naukowcy i profesjonaliści z ośrodków metropolitalnych – konferencje
- Turyści indywidualni z województw ościennych rekreacyjni
- Turyści z ośrodków metropolitalnych rekreacyjni
- Turyści rodzinni ogólnopolscy rekreacyjni

Inwestycje

- Firmy produkcyjne eko-innowacyjne lub eko-przyjazne
- Firmy usługowe B2B
- Firmy usługowe – usługi czasu wolnego
- Firmy sektorów kreatywnych
- Firmy R&D
- Start-upy

Eksport

- Odbiorcy produktów spożywczych
- Firmy - odbiorcy usług B2B
- Firmy – odbiorcy usług sektorów kreatywnych
- Firmy – odbiorcy usług R&D
- Firmy – odbiorcy produktów do produkcji żywności (linii technologicznych)

Migracje

- Absolwenci
- Profesjonaliści młodzi pozakorporacyjni
- Profesjonaliści młodzi samozatrudnieni
- Wypaleni profesjonaliści 40-50
- Start-up makerzy
- Artyści i pracownicy sektorów kreatywnych
- Ikony kultury/sportu
- Ikony biznesu
- Naukowcy

Dyplomacja publiczna

- Organizatorzy imprez sportowych i rekreacyjnych
- Organizatorzy imprez kulturalnych
- Organizacje naukowe i uczelnie
- Organizatorzy konferencji biznesowych
- Organizatorzy warsztatów i szkoleń

Integracja (Lojalność wewnętrzna)

- Firmy w regionie
- Ikony regionalne w dowolnej dziedzinie
- NGO we regionie
- Mieszkańcy regionu

5. Podsumowanie: cele ogólne (strategiczne) i szczegółowe (cele komunikacji marki)

CELE OGÓLNE (STRATEGICZNE):

- I. Wzrost napływu wartości społeczno-ekonomicznych dla regionu.**
- II. Poprawa pozycji rozwojowej w kontekście gospodarki XXI wieku.**

CELE SZCZEGÓŁOWE (CELE KOMUNIKACJI MARKI):

- 1) Zmiana postrzegania przez turystów i firmy organizujące wyjazdy biznesowe poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do przedłużania pobytu oraz przyjazdów łączących rekreację z regularną aktywnością zawodową.**
- 2) Zmiana postrzegania przez inwestorów poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do lokalizacji central, działów *core business* oraz całych firm z zakresu eko-innowacji, przemysłu lekkiego nieszkodzącego środowisku (opcjonalnie: R&D, sektorów kreatywnych) i wszelkich biznesowych usług zdalnych.**
- 3) Zmiana postrzegania zarówno przez odbiorców produktów spożywczych oraz pokrewnych poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do wyboru produktów oznaczonych określonym wizerunkiem będącym kwintesencją atrybutów marki Warmia i Mazury (żywność naturalna i tradycyjna).**
- 4) Zmiana postrzegania zarówno przez debiutujących jak i wypalonych, lecz wciąż aktywnych profesjonalistów biznesowych poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do okresowego, a potem – trwałego przeprowadzenia się na teren Warmii i Mazur w celu kontynuowania aktywności zawodowej, przy jednoczesnym ciekawym życiu.**

- 5) Zmiana postrzegania przez organizatorów wydarzeń poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do lokalizacji imprez naukowych, kulturalnych, szkoleniowych, biznesowych i targowych.
- 6) Stworzenie stereotypu Warmii i Mazur jako miejsca umożliwiającego wykorzystanie natury dla lepszej regeneracji, skupienia, kreatywnej pracy, czystych technologii, a więc - miejsca mającego ewidentne atuty w gospodarczym świecie XXI wieku.
- 7) Stworzenie nowego stereotypu mieszkańca Warmii i Mazur, jako mieszkańca dumnego z przynależności regionalnej, a jednocześnie – otwartego na innych reprezentanta post-imigranckiej różnorodności kulturowej.
- 8) Uwypuklenie w każdym wątku narracyjnym, w którym jest to możliwe, połączenia trendu ekologicznego, odpowiedzialności społecznej i godziwości biznesowej (*business fairness*) oraz potencjału intelektualno-kreatywnego.

Rozdział 2. Komunikat marki

1. Esencja (Big Idea)

Idea przewodnia marki, czyli "wielka idea", której przyświecać będą przedsięwzięcia promocyjne w horyzoncie strategicznym do 2020 roku zyskuje następujące brzmienie:

Naturalne nieskażone środowisko daje możliwość zdrowego i bezpiecznego życia, a jednocześnie rozwoju w oparciu o czyste technologie, zasoby naturalne i społeczną odpowiedzialność. Regeneracja ciała oznacza też, że umysł może pracować lepiej i region może coraz lepiej budować i wykorzystywać kapitał intelektualny. Daje to również możliwość alternatywnego, zrównoważonego podejścia do postępu gospodarczego w którym na pierwsze miejsce wysuwa się dbałość o środowisko, a także społeczna wartość biznesu. W ten sposób tworzy się dobrostan lokalnej społeczności, a jednocześnie na zewnątrz płynie otwarta propozycja korzyści dla wszystkich, którzy cenią jakość życia oraz zdrowe i uczciwe mechanizmy rozwojowe.

2. Hasło pozycjonujące

Zawężeniem idei przewodniej marki jest hasło pozycjonujące, które ma być swoistym szyldem wszystkich działań promocyjnych Warmii i Mazur. To hasło będzie komunikować najważniejsze korzyści marki i będzie głównym motywem utrwalającym pozytywne, strategicznie wartościowe skojarzenia z regionem, adekwatne do wizji województwa w roku 2025, określonej w "Strategii Rozwoju" jako "Warmia i Mazury regionem, w którym warto żyć..."⁷

Hasło pozycjonujące zyskuje brzmienie:

Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk.

⁷ Strategia rozwoju..., op. cit., str. 6

3. Rozwinięcie hasła pozycjonującego

"Zdrowe życie" to obietnica następujących korzyści:

- 1) "Zdrowe" jako zaprzeczenie choroby (po prostu) - mniejsze ryzyko problemów zdrowotnych *sensu stricto* lub większe szanse poprawy istniejących problemów,
- 2) "Zdrowe" jako bezpieczne,
- 3) "Zdrowe" jako powodujące lepsze samopoczucie wynikające zarówno z biologicznego wpływu nieskażonej natury, jak i z przeświadczenia o takim wpływie,
- 4) "Zdrowe" jako aktywne, większa aktywność fizyczna wynika z dogodnych warunków,
- 5) "Zdrowe" jako intelektualnie twórcze, bogate, większa aktywność psychiczna wynika z pełniejszej regeneracji,
- 6) "Zdrowe" jako przyjemne, "smaczne", większe zadowolenie z życia wynika z możliwości poznania bezpośrednich "smaków życia" w najzdrowszej, nieprzetworzonej postaci, co dotyczy przede wszystkim bogactwa żywności naturalnej i tradycyjnej,
- 7) "Zdrowe" jako bardziej „wyluzowane”, mniejsze ryzyko stresu i chorób cywilizacyjnych wynika z przyjęcia alternatywnej ścieżki rozwojowej, której flagowym przykładem jest ruch Cittaslow,
- 8) "Zdrowe" jako autentyczne - mniejszy nacisk na przyjmowanie postaw obcych, narzuconych, wielkomiejskich, wynikający stąd, że do charakteru Warmii i Mazur pasuje (tj. jest autentyczna, daje się dobrze uzasadniać) ścieżka zrównoważonego rozwoju, w bliskości i z poszanowaniem natury,
- 9) "Zdrowe" jako pełne, kompletne, obejmujące również zaproszenie do uczestnictwa w endogenicznie tworzonych kulturze,
- 10) "Zdrowe" jako obejmujące wszelkie zdrowe odruchy, a więc również odruch kontestacji, co daje korzyść utożsamiania się z regionem przez środowiska będące kontestatorami głównego nurtu kapitalizmu: subkultur i ludzi aktywnym zawodowo, lecz wypalonym,
- 11) "Zdrowe" jako "różnorodne", zróżnicowane, złożone z przenikających się różnych wartości,
- 12) "Zdrowe" jako młode, afirmatywne, relatywnie wolne od stereotypów kulturowych.

"Czysty zysk" to obietnica następujących korzyści:

- 1) "Czysty" jako nieskażony w sensie środowiskowym, rodzi to zachętę dla aktywności rekreacyjnych, bliskich środowisku,
- 2) "Czysty" jako niepowiązany z "brudnym" ciężkim przemysłem, sugeruje, że pewien etap rozwoju przemysłowego jest omijany i region promuje przede wszystkim nowoczesne, bardziej wysublimowane technologie; firmy, które się za takie uważają będą dążyły do zaistnienia w lokalizacjach, które promują się przy pomocy podobnych wartości,

- 3) "Czysty" jako skoncentrowany na samej wartości dodanej, w podobnym sensie co "czysta przyjemność"; stanowi to zachętę dla podmiotów uważających się za efektywne i optymalnie zarządzające zasobami,
- 4) "Czysty" jako nieobarczony typowymi błędami ekstensywnego rozwoju; rodzi to zaproszenie dla biznesów, instytucji i ludzi, którzy przywiązani są do idei zrównoważonego rozwoju w sensie tempa i sposobu eksploatacji zasobów,
- 5) "Czysty" jako społecznie odpowiedzialny, nastawiony na rozwój kapitału społecznego
- 6) "Czysty" jako uczciwy, umożliwiający uczciwy rozwój bez sięgania po koneksje i wpływy we władzy,
- 7) "Czysty" jako niepokorny, niewykłany, nie poddający się narzuconym wzorom,
- 8) "Zysk" jako wielkość gospodarcza, obietnica korzyści wynika z tego, że region startuje z niskiej bazy i aby doprowadzić do nasycenia rynku i nawet średniej gęstości gospodarczej trzeba jeszcze wiele wyprodukować i sprzedać,
- 9) "Zysk" jako wartość społeczno-gospodarcza oznaczająca podniesienie dobrostanu mieszkańców, ale również – inwestorów, turystów czy migrantów poprzez obcowanie zarówno z naturą regionu jak i ze stylem i smakiem życia Cittaslow,
- 10) "Zysk" jako rodzaj nagrody za czystość, uczciwość, działania pro-środowiskowe, odpowiedzialność społeczną, nowoczesne technologie; utrwała to postulat etyczny, zgodnie z którym prawdziwy "zysk" powinien i może być tylko "czysty", a jeżeli tak, to powinien lokować się coraz bardziej w regionie "czystym",
- 11) "Zysk" jako nagroda za przepracowane lata, odpoczynek, emerytura dla kończących karierę, nowy, lepszy start dla wypalonych zawodowo,
- 12) "Zysk" jako elementarny wymiar korzyści osobistej wewnętrznej niezależnie od źródła: rodzi to ofertę dla wszystkich ludzi poszukujących bogactwa wewnętrznego.

4. Wizja docelowego wizerunku regionu

"Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk" to hasło, które ma się stać w przyszłości głównym skojarzeniem z województwem warmińsko-mazurskim, oddającym esencję tego, co jest w regionie najbardziej wartościowe i co stanowi jego motor rozwoju. Działania promocyjne regionu powinny zmierzać do utrwalanie takiego wizerunku regionu oraz zbudowania spójnej i korzystnej narracji na jego temat, powiązanej z największymi atutami Warmii i Mazur oraz aspiracjami rozwojowymi regionu.

Hasło pozycjonujące "Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk" można rozwinąć do postaci zestawu stwierdzeń na temat zamierzonego, przyszłego wizerunku regionu, które mają stać się rzeczywistością wskutek konsekwentnej realizacji "Strategii Marki".

Proponuje się następującą wizję marki Warmia i Mazury:

1. Warmia i Mazury to region z **nieskażonym środowiskiem**, które daje wszystkim możliwości **zdrowego życia** i czerpania korzyści z mechanizmów **zrównoważonego rozwoju**.
2. Warmia i Mazury to **krajowy lider światowego trendu zrównoważonego rozwoju**, to region posiadający prężną gospodarkę działającą w harmonii ze środowiskiem naturalnym i społeczeństwem.
3. Warmia i Mazury to region zapewniający wyjątkowo korzystne warunki do prowadzenia działalności w sektorach: **ekonomia wody, przemysł drzewny i meblarstwo oraz żywność wysokiej jakości**.
4. Warmia i Mazury to region **wysokiej jakości życia** dając realne poczucie harmonii, zdrowia i bezpieczeństwa, realizując także, jako krajowy lider, ideę CittaSlow.
5. Warmia i Mazury to region **eko-innowacji i inwestycji w zielone technologie**.
6. Warmia i Mazury to region słynący z **najsmaczniejszej i najzdrowszej żywności**, gwarantowanej certyfikowanym dziedzictwem kulinarnym oraz ekologicznym rolnictwem.
7. Warmia i Mazury to region gwarantujący **najwyższą jakość produktów i usług** w obszarze ochrony środowiska, bioinżynierii, zootechniki.
8. Warmia i Mazury to region wprowadzający **mechanizmy odpowiedzialności społecznej** przez uczciwe podejście do projektów, gwarantujących większą wydajność, najwyższe standardy cywilizacyjne i biznesowe.
9. Warmia i Mazury to **region otwarty na najlepsze wzorce gospodarki** zarówno Europy Zachodniej (jak: Niemcy, Austria, Francja, Wielka Brytania), kraje skandynawskie (Dania, Szwecja, Norwegia i Finlandia), a także współpracujący we wszelkich możliwych polach z obwodem kaliningradzkim (Rosja), zwłaszcza w obszarze eksportu.

5. Uwiarygodnienie pozycjonowania - RTB (*reasons to believe*)

Każda obietnica korzyści wynikająca z komunikatów marketingowych wymaga uwiarygodnienia, w przeciwnym razie komunikat może nie być skuteczny. W ramach prac nad "Strategią Marki" stworzono katalog argumentów, osadzonych w realiach województwa warmińsko-mazurskiego, weryfikowalnych, które mogą być podparciem dla hasła pozycjonującego "Zdrowe życie - czysty zysk".

"Zdrowe życie" to:

- 1) uznana jakość zasobów naturalnych (badania post MCN),
- 2) statystyki terenów zielonych,
- 3) statystyki bezpieczeństwa,
- 4) badania wizerunku i atutów (Jałowiecki),
- 5) statystyki medyczne (jeśli uda się wykazać),
- 6) pojawiająca się turystyka zdrowotna,
- 7) istniejące sanatoria i SPA (m.in. bardzo medialny ośrodek Ireny Eris),
- 8) Sieć Dziedzictwa Kulinarnego,
- 9) największe zaawansowanie Cittaslow,
- 10) istniejące imprezy sportowe, szczególnie: Warmia Mazury Senior Games i Mistrzostwa Świata, Puchar Świata w Siatkówce Piłkowej.

"Czysty zysk" to:

- 1) największa inwestycja w energię odnawialną i zarazem – największy projekt badawczo-rozwojowy w Polsce (sic!) (badania biopaliw UWM + Koncern ENERGA),
- 2) perspektywa uzyskania najwyższego udziału energii ze źródeł odnawialnych (do 25%) i swego rodzaju „autonomii energetycznej”,
- 3) osiągnięcia UWM i dynamika rozwoju na polu nauk o ochronie środowiska, bioinżynierii, zootechniki, technicznych rozwiązań eko-innowacyjnych (biodiesel i inne),
- 4) największe zaawansowanie w ENCORE,
- 5) największe zaawansowanie władz regionu w polityce jakości (osobny departament, organizacja, godła),
- 6) rozwój zrównoważony i nacisk na CSR,
- 7) istniejący inwestorzy: ekologiczni, odpowiedzialni, ale prosperujący (IKEA),
- 8) przykłady lokalnego bogactwa: miliony bez przemysłu.

6. Odniesienia do dotychczasowej komunikacji

1) Mazury Cud Natury

MCN wspomaga komunikat główny marki "Zdrowe życie, czysty zysk" poprzez czytelne powiązania znaczeniowe:

- a) Natura – zdrowe
- b) Natura – czyste
- c) Natura – życie

Nieco dalsze powiązanie istnieje na linii Cud – zysk, lecz wciąż – w dowolnej konfiguracji - są to komunikaty bliskie i niesprzeczne.

2) CUDownie (międzynarodowa kampania turystyczna)

Jest to nadal komunikat niesprzeczny z komunikatem marki, ale daje się zauważyć już nieco większą różnicę niż powyżej.

Przede wszystkim, komunikat marki odwołuje się do czytelnego konketu, czy to w formie dwóch alternatywnych korzyści (zarówno ZDROWE ŻYCIE, jak i CZYSTY ZYSK), czy to w formie sugestii związku przyczynowo-skutkowego (skoro ZDROWE ŻYCIE to CZYSTY ZYSK). Wydzwięk kampanii CUDownie jest dużo bardziej ogólny i ulotny.

Komunikat marki wydostaje też z toposu naturalnego bardziej namacalne "codzienne" korzyści, podczas gdy komunikat CUDownie grawituje w stronę pewnej magii, niecodzienności, odrealnienia. Nadal nie jest to istotna sprzeczność, lecz raczej przesunięcie akcentów.

3) Warmia: Rebelia Kultury

Komunikat marki nie ma bezpośredniego związku z W:RK, raczej W:RK może być dopełnieniem komunikatu marki.

Istnieje natomiast pośrednie powiązanie poprzez topos ZDROWIA w sensie zdrowego odruchu kontestacji. Motyw "zdrowej kontestacji" jest szczególnie bliski samej dziedzinie kultury, u której istoty (u podłoża indywidualnej kreatywności czyli zdolności do tworzenia treści oryginalnych o znaczeniu symbolicznym) jest kontestacja *status quo*. Mówiąc wprost jeżeli w jakiejś dziedzinie rebelia jest oznaką zdrowia, to na pewno taką dziedziną jest kultura.

7. Zdolność do generowania szumu medialnego i marketingu szeptanego (WOM - *word of mouth*)

Siła

Średnia. Ani żadne ze słów ani ich związek frazeologiczny nie generuje żadnej istotnej kontrowersji, szoku, ekstremalnej reakcji emocjonalnej. Jednocześnie jest to szyk słów skoncentrowany i spójny od początku do końca.

Zasięg

Szeroki. Wykorzystuje cztery oddzielne i tak szerokie pojęcia, ponadprzeciętnie często używane w języku polskim (korpus i tabele frekwencyjne IPIP i PWN).

8. Ramowe wytyczne do komunikacji marki

8.1 Kanały komunikacji

Nie wchodząc w kompetencje domu mediowego ani projektantów przyszłych kampanii, zespół strategiczny uznał za stosowne wskazanie jakie kanały komunikacji są najbardziej predystynowane do tego szczególnego zbioru treści, który zawarty jest w idei „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”.

PR branżowy i tematyczny

W celu przemiany wizerunku regionu Warmia i Mazury z wizerunku destynacji turystycznej do wizerunku regionu, w którym (zgodnie ze "Strategią Rozwoju") „warto jest żyć”, zasadnicze znaczenie ma zaznaczenie specjalistycznego zaawansowania regionu w wybranych dziedzinach. Branże priorytetowe wskazuje "Strategia Rozwoju", niniejsze opracowanie również precyzuje, które sektory gospodarki są priorytetowe z punktu widzenia tworzenia spójnego i celowego wizerunku marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”. Zaistnienie w tych specjalistycznych dziedzinach od bioinżynierii przez ochronę środowiska po przemysł eko-innowacyjne i zdalne usługi dla biznesu dokonuje się nie poprzez kampanie reklamowe, lecz poprzez uczestnictwo w specjalistycznych imprezach - przede wszystkim konferencjach branżowych – których promocja idzie własnym torem i które żyją własnym życiem. Wiarygodność przekazu podczas konferencji jest też większa niż wiarygodność klasycznych przekazów reklamowych. Cykl życia przekazu konferencyjnego jest też zupełnie inny niż cykl życia kampanii reklamowej. Dla regionu są ważne przede wszystkim konferencje, które można przejąć do regionu lub zbudować od podstaw, ale również wystąpienia na konferencjach odbywających się w innych lokalizacjach i skupiających na raz wiele podmiotów z grup docelowych (szczególnie – w wymiarze inwestycji).

PR naukowy

Warmia i Mazury bardzo mocno potrzebują elementu kompetencji naukowej do zmiany niesprawiedliwego, lecz obecnego w Polsce wizerunku regionu zacofanego. Jednocześnie analiza zasobów i osiągnięć młodego Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego pokazuje jak bardzo dynamicznym i niewykorzystanym atutem jest ta uczelnia. Dlatego też „reflektor zainteresowania społecznego” (cytat z dra J. Poniedziałka) powinien być skierowany na aktywności naukowe inicjowane na UWM (lub determinowane przez współpracę z UWM) oraz na treści naukowe mające istotny związek z regionem. Wchodzi w to również promocja wybitnych naukowców pochodzących z regionu.

Internet

Internet jest najważniejszym medium zasięgowym możliwym do wykorzystania w budowie i promocji marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”. Jest to zarówno medium dotarcia do kluczowych grup docelowych jak i naturalne środowisko marki, której istotą jest wykorzystanie technologii przy poszanowaniu środowiska i zachowaniu wysokiej jakości życia. Internet jest też dla regionu niebywałą szansą na zniwelowanie wykluczenia

komunikacyjnego. Technologie informatyczne i dostępność cyfrowa są zarówno elementem wizerunkowym, jak i fundamentem wizji rozwojowej regionu. Dlatego nawet w sytuacji porównywalnych skuteczności różnych kanałów, Internet powinien być medium z wyboru.

8.2 Sposoby budowania narracji o marce „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”

Oddziaływanie twarde

Oddziaływanie twarde marki przebiega poprzez wykorzystanie (w sferze promocji: komunikowanie) realnych korzyści dostępnych jedynie w regionie Warmii i Mazur. We wstępnym etapie budowy marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” są to przede między innymi następujące korzyści:

- 1) oferta wodnych atrakcji turystycznych (np. Szlak Wielkich Jezior, Kanał Elbląski),
- 2) oferta usług specjalistycznych w zakresie bioinżynierii i ochrony środowiska,
- 3) oferta usług najbardziej zaawansowanego w Polsce Instytutu Mleczarstwa,
- 4) oferta akredytacji naukowej UE (Weterynaria na UWM),
- 5) oferta studiów na uniwersytecie o największej liczbie kierunków w Polsce (58),
- 6) oferta usług Wydziału Nauki O Środowisku, partnera największego i najważniejszego w Polsce projektu badawczo-rozwojowego w Polsce (Energa, Projekt badań biopaliw),
- 7) oferta najdalej idącej w Polsce autonomii energetycznej wynikającej z rekordowego udziału energii ze źródeł odnawialnych (do 25%) oraz planowanej infrastruktury (warta 200 mln złotych inwestycja koncernu ENERGA),
- 8) oferta uczestnictwa w najważniejszym w Polsce wydarzeniu sportowym dla seniorów (Senior Games),
- 9) oferta korzystania z najbardziej zaawansowanej w Polsce sieci miast Cittaslow,
- 10) oferta korzystania z najbardziej zaawansowanej w Polsce Siedzi Dziedzictwa Kulinarnego,
- 11) oferta uczestnictwa w największym w Polsce wydarzeniu rekonstrukcyjnym (Grunwald),
- 12) oferta lokalizacji inwestycji w regionie, któremu powierzyły inwestycje duże firmy o profilu innowacyjnym i przyjaznym środowisku (np. IKEA),
- 13) oferta jedyne regionu w Polsce graniczącego z Rosją, który ma możliwość absorpcji klientów rosyjskich w ruchu bezwizowym, co może istotnie zwiększyć sprzedaż niektórych produktów i usług.

Rekomenduje się tworzenie projektów flagowych oraz działań dedykowanych działających na zasadzie zw. magnesów, czyli będących nowymi źródłami oddziaływania twardego marki. Oznacza to, że z czasem powinny dołączyć do powyższych nowe unikalne korzyści, oparte na koncentracji kompetencji regionu w zakresie eko-innowacji, naturalnej i tradycyjnej żywności i metod jej produkcji, biznesów społecznościach, usług zdalnych i usług szkoleniowych. Istotne znaczenie będzie miało w tym względzie również zakończenie projektu szerokopasmowego Internetu.

Oddziaływanie miękkie

Analogicznie do oddziaływania twardego, zarówno tworzone (w ramach strategicznych programów promocji regionu) promocyjne projekty flagowe, jak i inne działania dedykowane (do celów marki i grup docelowych) powinny generować również nowe oddziaływanie miękkie.

Jest to narracja marki rozpisana na wątki narracyjny dwóch rodzajów: wątki samoistne oraz wątki ekstensywne.

Wątki samoistne będą tworzone przez wszystkie elementy oddziaływania twardego. Oznacza to, że szukając każdej z wymienionych powyżej korzyści realnych, strony najrozmaitszych konwersacji mają wielką szansę żeby wychodząc z zupełnie innej tematyki niż regiony Polski ostatecznie skończyć na rozmowie o Warmii i Mazurach. Jest to bardzo pożądany mechanizm budowy świadomości marki, ponieważ znacznie rozszerza możliwość wystąpienia komunikatów o regionie (ludzie częściej rozmawiają o różnych zagadnieniach niż o regionach). Wątki samoistne, które można wyprowadzić z przyjętej idei marki „zdrowe życie, czysty zysk”, a który ma uwiarygodnienie w istniejących lub tworzonych właśnie zasobach marki to między innymi:

- a. „A słyszałeś gdzie jest największy projekt badawczo-rozwojowy w Polsce? Na Warmii i Mazurach. Energia odnawialna. Niedługo będą prawie samowystarczalni.”
- b. „Ciekawy sport ta siatkówka plażowa, a Puchar Świata można zobaczyć na własne oczy gdzieś na Warmii i Mazurach”.
- c. „Tyle tego świństwa jest ostatnio w żywności. Na szczęście niektórzy walczą z tym całym szaleństwem przemysłowym, z tym polepszaczami. Warmia i Mazury przodują w tej walce.”
- d. „Ciekawe czy te wszystkie rewelacje ekologiczne się opłacają. Ponoć Warmia i Mazury robią na tym biznes”.
- e. „Jak tylko będę mógł, to rzucę tę robotę w korpo. Wyjechałbym gdzieś, gdzie można uciec z laptopem i zasuwać według własnych reguł. Może na Warmię i Mazury, tam takich przyjmują z otwartymi rękoma”.
- f. „Szukałem po sieci ostatnio możliwości zrobienia biznesu przez sieci społecznościowe. Coś tam znalazłem, ale na forach ludzie piszą, że Warmia i Mazury mocno w to idzie”.
- g. „Pojechałbym na szkolenie chętnie, ale w jakieś ładne miejsce. Szukałem trochę i połowa szkoleń to Warmia i Mazury. Coś musi być na rzeczy.”
- h. „Godziwość w biznesie. Ciekawe pojęcie. Na Warmii i Mazurach zaczynają o tym mówić”.

Wątki ekstensywne – to fragmenty narracji, w których wypowiedź zaczyna się od nawiązania do regionu, a następnie rozmówcy omawiają jego zapamiętane cechy. Jest to również pożądany mechanizm budowy marki, ponieważ utrwała w świadomości ludzi relacje region – wartości. Wątki ekstensywne, które można wyprowadzić z przyjętej idei marki „zdrowe życie, czysty zysk”, to między innymi:

- a. „Warmia i Mazury idą ostro do przodu. Słyszałeś? Czyste technologie, zysk, te sprawy”
- b. „Czytałem, że Warmia i Mazury to region, który zaczyna wykorzystywać dobre wzorce skandynawskie we własny, oryginalny sposób”
- c. „Ambitne plany, Warmia i Mazury nie chcą być już widziane wyłącznie jako wakacyjna przystań”

- d. „Warmia i Mazury teraz idą ostro w zdrowie i wellness. SPA, sanatoria i natura. To już nie czasy komarów pod namiotem”
- e. „Z wszystkich naszych regionów Warmia i Mazury mają chyba najwięcej smaku życia”
- f. „Na Warmię i Mazury może jest trudno dojechać, ale nie tak chodzi, że można stamtąd ogarnąć wiele spraw zawodowych”.

9. Kluczowe zagrożenia

W toku analiz zidentyfikowane następujące kluczowe zagrożenia odnoszące się do wytycznych strategicznych komunikowania marki regionu (esencja, idea przewodnia, uwiarygodnienie):

- 1) Złożenie obietnicy na wyrost (*overpromise*) w części hasła pozycjonującego "czysty zysk" jeżeli idea zysku zostanie komunikacyjnie zniesiona na obszar wydajności gospodarczej w punkcie wyjścia.
- 2) Załamanie uwiarygodnienia (RTB) dla części "zdrowe życie" (mało prawdopodobne).
- 3) Załamanie lub niedostateczne kontynuowanie budowy RTB dla części "czysty zysk" (np. wpuszczenie wielkiego przemysłowego inwestora niezgodnego z profilem).
- 4) Nagłe wejście marki komercyjnej z podobnym komunikatem.

Rozdział 3. Precyzowanie marki

3.1 Wybór opcji i uzasadnienie

Precyzowanie oznacza rozwinięcie komunikacji marki na poziomie poszczególnych wąskich grup docelowych uznanych za priorytetowe.

W wyniku konsultacji opiekuna naukowego "Strategii Marki" z zarządem województwa oraz liderami opinii, wybrano opcję rekomendowaną, oznaczającą ideę marki „Zdrowe życie, czysty zysk”.

Można to zwięźle uzasadnić tak: opcja w największym stopniu spełnia jednocześnie 3 wymagania, w ten sposób, że:

- 1) ma największy potencjał realizacji celów operacyjnych poprzez ofertę korzyści,
- 2) ma największe osadzenie (uwiarygodnienie) w zasobach regionu,
- 3) nawiązuje do obecnego postrzegania Warmii i Mazur, ale nie ogranicza się do niego, tylko umożliwia aspiracyjne przesunięcie obecnego wizerunku w bardziej pożądane pola skojarzeniowe.

3.2 Idea marki a "Strategia Rozwoju"

Idea marki „Zdrowe życie, czysty zysk” realizuje wizję rozwojową zawartą w "Strategii Rozwoju", ponieważ w zwięzły, ale treściwy sposób daje uzasadnienie dlaczego „Warmia i Mazury to region, w którym warto żyć.”

W idei marki wyrażonej w ten sposób, relacje pomiędzy człowiekiem a gospodarką wpisane są jednoznacznie w kontekst środowiska przyrodniczego a jednocześnie, pozostając w relacji - zachowują swoją wyraźną odrębność (życie – zysk). Jest to bezpośrednio zgodne z podejściem przyjętym w "Strategii Rozwoju"⁸.

Rozwinięcie komunikacji marki „Zdrowe życie, czysty zysk” pokazuje również pola interpretacji tego komunikatu, obejmujące rozwój biznesu opartego o sieci społecznościowe, koncentrację na najbardziej innowacyjnych przemysłach i wysoko - profesjonalnych usługach dla biznesu a także, na zdrowej, młodej i otwartej na zmiany tkance społecznej. Jest to zbieżne z priorytetami strategicznymi 1, 2 i 3 wyznaczonymi w "Strategii Rozwoju"⁹.

3.3 Perspektywa konkurencyjna dla wybranej idei marki

Marka istnieje po to, aby poprzez pozytywne wyróżnienie spośród konkurencji wygenerować korzyści dla regionu. Wymaga to zdefiniowania zakresu konkurencji.

Wbrew powszechnemu przekonaniu, region Warmii i Mazur nie powinien koncentrować się na konkurowaniu wyłącznie z innymi województwami porównywalnymi pod względem

⁸ por. Strategia rozwoju..., op. cit., str. 37

⁹ ibidem, str. 9 - 31

kondycji rozwojowej, a więc – województwami Polski Wschodniej. Region ma wystarczające zasoby, aby zaoferować taką kombinację korzyści, która będzie unikalna w skali kraju, a jednocześnie – dość powszechnie rozumiana i pożądana.

W zaproponowanej formie Warmia i Mazury to region, który ma osiągnąć w ścieżce rozwojowej definiowanej poprzez takie pojęcia, jak: zrównoważony rozwój, eko-innowacje, najwyższa jakość zasobów naturalnych, ochrona środowiska, bioinżynieria, żywność naturalna i tradycyjna, zdrowie. Zawiera ona wyraźną analogię modelu skandynawskiego, łączącego dbałość o środowisko z konsekwentną polityką jakościową i rysem społecznej odpowiedzialności biznesu. Pod tym względem, pozycja regionu numer jeden w Polsce nie jest obsadzona i województwo warmińsko-mazurskie ma wszelkie predyspozycje, aby tę pozycję z czasem osiągnąć.

Oznacza to zdefiniowanie generalnej przestrzeni konkurencyjnej nie na poziomie Polski Wschodniej, a na poziomie Polski w ogóle, przynajmniej jeżeli chodzi o konkurowanie o przepływy korzyści wewnątrz Polski (od polskich podmiotów).

Zagraniczna perspektywa konkurencyjna marki Warmia i Mazury w okresie budowy pierwotnego wizerunku marki ma znaczenie drugorzędne i będzie się ograniczać do określonych priorytetów geograficznych.

Województwo warmińsko-mazurskie może skorzystać na wymianie gospodarczej z obwodem kaliningradzkim ułatwionej przez otwarcie małego ruchu granicznego. Należy jednak przy tym wyraźnie zauważyć, iż zdaniem kierownika zespołu opracowującego niniejszą strategię, ani dla mieszkańców obwodu kaliningradzkiego komunikacja marki Warmia i Mazury nie jest bezpośrednim czynnikiem decyzyjnym, ani też perspektywa powodzenia budowy i promocji marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” nie zależy w krytycznie istotnym zakresie od związków z obwodem kaliningradzkim i pozycjonowania marki na tym obszarze.

3.4 Propozycja wersji zagranicznej

Zagraniczne wersje haseł pozycjonujących ideę marki zarysowaną w niniejszym dokumencie mogą być przedmiotem osobnego postępowania, ponieważ zakres opracowania nie obejmował wersji zagranicznych.

W niniejszym dokumencie rekomenduje się jednak co następuje:

- 1) Zaniechać tłumaczenia hasła pozycjonującego na języki obce poza jednym.
- 2) Dla wszystkich zastosowań zagranicznych przyjąć wersję angielską.
- 3) Sformułować wersję angielską nie na podstawie tłumaczenia, ani nawet przekładu wersji polskiej, ponieważ wersja polska odwołuje się po części do istniejących skojarzeń z regionem (istniejących w Polsce).
- 4) Przedstawić bardzo lakoniczny i jednoznaczny zestaw korzyści oferowanych w hasle pozycjonującym.
- 5) Akcent położyć raczej na oferowane korzyści związanych z ekoprzyjaznością gospodarki. Nie koncentrować się na komunikacie turystycznym, ponieważ

w obecnym momencie rozwojowym bardziej istotne jest doinwestowanie regionu przez kapitał zagraniczny.

- 6) Robocza propozycja: „**Warmia Mazury. Cool, clean, clever**”.

3.5 Kluczowe zasoby marki

Kluczowe zasoby marki są uwiarygodnieniem i podstawą komunikacji. Przyszłe działania promocyjne wdrażające strategię marki - w tym wszelkie kampanie reklamowe, akcje promocyjne, projekty PR - powinny opierać się na kluczowych zasobach. Te zasoby musiały zostać uporządkowane zgodnie ze strukturą idei marki.

Jednocześnie kluczowe zasoby marki stanowią źródła korzyści oferowanych przez region, a profilowanych wizerunkowo przez markę. Są więc dowodem na to, że obietnica złożona w komunikacie marki ma pokrycie, a przy tym są elementem oferty użyteczności dla odbiorców.

Kluczowe zasoby marki Warmia i Mazury można podzielić na dwie grupy:

1) **Zasoby budujące pozycję regionu jako miejsca oferującego „Zdrowe życie”.**

Komunikacja korzyści płynących z tych zasobów jest skierowana przede wszystkim do osób indywidualnych, ewentualnie – do organizacji, których działalność skierowana jest do osób indywidualnych.

2) **Zasoby budujące pozycję regionu jako miejsca oferującego „czysty zysk”.**

Komunikacja korzyści płynących z tych zasobów jest skierowana przede wszystkim do podmiotów gospodarczych oraz organizacji, których działalność skierowana jest do podmiotów gospodarczych.

Region Warmia i Mazury ma wiele zasobów, w zależności od tego przez pryzmat jakich korzyści się je analizuje. Innymi słowy, zasoby można uznać za kluczowe w zależności od tego jaką linię pozycjonowania marki się przyjmie.

Dla przyjętej w niniejszej strategii opcji:

Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk.

jako kluczowe można uznać następujące zasoby regionu:

- A) **Natura i oferta turystyczna (zdrowe życie)**
- B) **Oferta wysokiej jakości życia (zdrowe życie)**
- C) **UWM (zdrowe życie + czysty zysk)**
- D) **Polityka jakości (zdrowe życie + czysty zysk)**
- E) **Eko-przyjazność gospodarki (czysty zysk)**
- F) **Różnorodność kulturowa (zdrowe życie + czysty zysk)**
- G) **Dostępność cyfrowa (czysty zysk)**

Ranga tych zasobów w promocji Warmii i Mazur w skali Polski jest zróżnicowana. W przypadku niektórych (A), już stan faktyczny w momencie sporządzania niniejszej strategii wystarcza do komunikowania przywództwa w Polsce, podczas gdy inne (E, G) są w fazie rozwoju.

A) Natura i oferta turystyczna

Opiera się na atrakcjach sprecyzowanych dokładnie w "Strategii Rozwoju Turystyki". Ich pierwszorzędna pozycja w kraju w dziedzinie turystyki wodnej jest niepodważalna.

Kluczowe znaczenie mają grupy produktów turystycznych¹⁰:

- 1) Wizerunkowe Produkty Turystyczne (takie, jak: Kraina Wielkich Jezior, Kanał Elbląski),
- 2) Podstawowe Produkty Turystyczne (turystyka wodna, rowerowa, kulturowa, wypoczynkowa, biznesowa),
- 3) Niszowe Produkty Turystyczne (sporty lotnicze, nurkowanie, turystyka łowiecka),
- 4) Produkty uzupełniające (Turystyka religijna, turystyka przyrodnicza, wędkarstwo, turystyka zdrowotna).

Pierwszorzędna pozycja w kraju w dziedzinie turystyki wodnej jest niepodważalna. Rozwija się turystyka zdrowotna i *wellnessowa*. Tym samym ten zasób regionu powinien zostać wykorzystany w promocji marki Warmia i Mazury, co pozostaje w zgodzie z pierwszym obszarem inteligentnej specjalizacji regionu, określonej w "Strategii Rozwoju" jako "ekonomia wody"¹¹. Z czasem akcent będzie przesuwiał się bardziej na turystykę biznesową i ofertę szkoleniową.

B) Oferta wysokiej jakości życia

Oferta wysokiej jakości życia wynika z warunków naturalnych, a także z zaawansowania trzech inicjatyw: sieci dziedzictwa kulinarnego reprezentującej produkcję żywności naturalnej i tradycyjnej, zaawansowania ochrony środowiska (program ENCORE) oraz z sieci miast Cittaslow. Dochodzi do tego szeroka oferta sportów zarówno w sensie możliwości uprawiania, jak i oglądania widowisk również rangi światowej, a także rozwijająca się oferta kulturalna. Statystyki bezpieczeństwa również wypadają dużo lepiej niż przeciętna krajowa.

C) UWM, inne uczelnie i środowisko naukowe

Szczególnym zasobem regionu jest Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (UWM), ponieważ dynamika, a także poziom wybranych dokonań młodego uniwersytetu są zaskakujące i pozostają na dzień sporządzania niniejszego opracowania niezauważone w Polsce. Ten zasób zasługuje zatem na uwzględnienie w działaniach promocyjnych.

Kapitał intelektualny Warmii i Mazur budują również inne instytucje tworzące infrastrukturę akademicko-naukową regionu, takie jak Instytut Polskiej Akademii Nauk w Olsztynie, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie czy Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu.

¹⁰ Strategia Rozwoju Turystyki, Tabele 48-51., s.66

¹¹ *Strategia rozwoju...*, op. cit., str. 71

Dzięki UWM można powiedzieć, że w regionie Warmii i Mazury jest:

- najlepszy kierunek ZOOTECNIKA (potwierdzenie Państwowej Komisji Akredytacyjnej: ocena szczególnie wyróżniająca),
- Wydział Weterynarii: pierwszy i jedyny w Polsce portal weterynaryjny,
- Wydział Weterynarii: wirtualny przekrój anatomiczny zwierzęcia dla studentów,
- Weterynaria jako jedyny w Polsce kierunek ma akredytację UE – pracownicy UWM weryfikują wydziały weterynarii na innych uczelniach w zakresie warunków unijnych,
- Wydział Nauk o Ochronie Środowiska, na którym naukowcy opracowali Kortowską Metodę Oczyszczania Jezior, opatentowaną i stosowaną już na innych obszarach,
- Wydział Nauk o Ochronie Środowiska, na którym testuje się eksperymentalne oczyszczanie ścieków przez dodanie do nich wolnych rodników,
- Wydział Nauk o Ochronie Środowiska, na którym bada się jak pozyskiwać glony z przeroślinionych jezior, żeby pozyskiwać je na biopaliwa,
- Wydział Nauk Medycznych, na którym kierunek medycyna rozwija się, tworzy się laboratorium komórek macierzystych,
- Wydział Nauk o Żywności. 90% twarogów w Polsce wymyślono na UWM. Znaczna część kadry zarządzającej przedsiębiorstwami mleczarskimi jest absolwentami UWM (ART),
- Centrum Badawczo-Rozwojowe Mleczarstwa, zajmujące się m.in. mikrobiologią prognostyczną, czyli przewidywaniem zachowania różnych bakterii w mleku. Jest to najważniejsze pod tym względem centrum badawcze w Polsce,
- Geodezja. Obserwatorium Satelitarne w Lankówku podlegające pod geodezję na UWM, które jako jedno z kilku na świecie prowadzi badania jonosfery przesyłane do NASA.
- projekt badawczy, w którym testuje się alternatywny sposób geopozycjonowania dla GPS,
- Wydział Geodezji i Gospodarki Przestrzennej: bada się tutaj pierwszy w Polsce system pozycjonowania w obiektach zamkniętych (tam gdzie system GPS nie dociera). Praktyczne rozwiązania dla wielkich hal,
- największy w Polsce projekt badań nad biopaliwami i energią odnawialną. Jest to również projekt o największym zanotowanym w Polsce wkładzie przemysłu w badania i rozwój (koncern ENERGA, 40 mln do tej pory, 200 mln planowane na infrastrukturę),
- 59 kierunków - NAJWIĘCEJ w Polsce, 2000 nauczycieli akademickich, UMW/Wizytówka Uczelni,
- najlepsze JUWENALIA w Polsce (KORTOWIADA),
- jeden z najlepiej i najpiękniej usytuowanych kampusów akademickich w Polsce. Do Kampusu przylega Jezioro Kortowskie, pow. 100h, niedaleko Jezioro Starodworskie, plaża z wypożyczalnią sprzętu, przystań na sprzęt wodny,

- Wydział Nauk Technicznych, który bada zastosowanie gazu CNG w silniku Diesla. Bazą jest w nim metan, przez co silnik nie zatruwa środowiska, bo produktem spalania jest woda. Badany jest silnik ANDORIA tDi w Laboratorium. Jednocylindrowy się sprawdził, teraz badany jest czterocylindrowy,
- Wydział Politologii, który uzyskał szczególnie wyróżniającą ocenę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- Wydział Nauk Ekonomicznych, na którym prowadzi się jedyny w Polsce projekt odbiurokratyzowania polskiej administracji publicznej poprzez wprowadzenie E-administracji,
- Wydział Nauk Ekonomicznych, na którym dr Wiesława Lizińska prowadzi badania Specjalnych Stref Ekonomicznych – jedyne w Polsce,
- Regionalne Centrum Informatyczne, które połączyło w sieć światłowodową WSZYSTKIE SZPITALA W OLSZTYNIE. Dzięki temu rozwija się telemedycyna. Lekarz dociera do WYNIKÓW BADAŃ OPISANYCH przez specjalistę, siedząc w swojej rejonowej przychodni. Sieć światłowodowa zaopatrza większość miasta.

Wykorzystanie potencjału akademickiego regionu w budowie marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” powinien być reprezentowany również przez dwie inne uczelnie:

- Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie. Jest to jedyna tej klasy i tej specjalizacji uczelnia w kraju, jej profil wpływa również pozytywnie na pozycjonowanie marki w kontekście bezpieczeństwa. Jest to jeden z elementów wizerunku zdrowego życia,
- Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu. Uczelnia ta ma pełną akredytację dla 5-letnich studiów na kierunkach, które są bardzo mocno sprzężone z ideą marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”. Należą do nich: ekonomika turystyki oraz inżynieria ekologiczna. Jest to również bardzo wartościowy zasób w kontekście opisywanego powszechnie kryzysu szkolnictwa zawodowego w Polsce.

E) Polityka jakości

Niezależnie od oferty wysokiej jakości życia, konsekwencja w promowaniu jakości w różnych dziedzinach gospodarki jest na Warmii i Mazurach wyjątkowa. Symbolizuje ją osobny Departament Polityki Jakości, co jest organizacyjnym ewenementem na tle innych Urzędów Marszałkowskich w Polsce i niewątpliwym dowodem na zaawansowanie również w metodologii zarządzania jakością w regionie.

F) Eko-innowacyjność i eko-przyjazność gospodarki

Gospodarka Warmii i Mazur, mimo, że niedoinwestowana, cechuje się dobrym dopasowaniem do warunków w tym sensie, że poprzez przyjazność środowisku nie psuje głównych atutów naturalnych regionu. Bierze się to zarówno z istnienia dużych firm odpowiedzialnych środowiskowo, jak i z braku wielkiego przemysłu i stosunkowo wysokiego udziału usług i rolnictwa w PKB. Patrząc z szerszej perspektywy, region pozostaje jednak nadal relatywnie nieskażony przemysłową fazą rozwoju i taki pro-ekologiczny wizerunek, niezależnie od przyczyn, jest sam w sobie atutem.

Drugim, obok istnienia firm o globalnej renomie, filarem komunikowania Warmii i Mazur jako regionu aspirującego do roli lidera Polski w eko-innowacyjności jest, wzmiankowany już od strony UWM projekt *Opracowanie zintegrowanych technologii wytwarzania paliw i energii z biomasy, odpadów rolniczych i innych*. Jest to największy projekt badawczy w Polsce. Stanowi on bardzo dobry temat do komunikacji marki ponieważ symbolizuje jednocześnie szereg treści zgodnych z komunikacją marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”: jest to projekt badawczo-rozwojowy, jest kwintesencją eko-innowacyjności, wykorzystuje potencjał uniwersytetu a jednocześnie stanowi przykład współdziałania odpowiedzialnego społecznie biznesu (koncern ENERGA) z nauką i sferą publiczną (Narodowe Centrum Badań i Rozwoju). Łączny budżet stanowi 110 mln zł, wkład prywatny to 40 mln zł (rekordowy wkład wszechczasów ze strony przedsiębiorstwa prywatnego w badania i rozwój w Polsce). W przyszłości koncern ENERGA planuje zainwestowanie ok. 200 mln w infrastrukturę. W ten sposób Warmia i Mazury mogą uzyskać do 25% udziału energii ze źródeł odnawialnych, co jest porównywane do „autonomii energetycznej” regionu. Z tym projektem związana jest też rafineria w Kociborzu wraz z produkcją biodiesla do stacji doświadczalnej w Łężanach i Bałcynach, w których testuje się prototyp silnika diesla na biogaz.

H) Różnorodność kulturowa

Obecna struktura społeczna Warmii i Mazur jest wynikiem procesów napływowych i przypomina „post-imigrancką mozaikę kulturową”¹². Owocuje to największym w Polsce udziałem mniejszości etnicznych w populacji, co ma przełożenie na przejawy wielokulturowości. Jest to zasób szczególnie ważny w dobie wzrostu klasy kreatywnej, choć nie stanowi automatycznie o rozwoju kreatywnej gospodarki. Niewątpliwie jednak daje to możliwość większego fermentu kulturowego, co zgodnie z obecnym stanem wiedzy powinno sprzyjać tworzeniu innowacji. Może to być synergiczny zasób w stosunku do kapitału intelektualnego rozwijanego dynamicznie przy UWM.

I) Dostępność cyfrowa

W momencie sporządzania niniejszego opracowania dostępność cyfrowa Warmii i Mazur nie jest zasobem wyróżniającym się na tle innych regionów Polski, ale parafrazując analizy czynników lokalizacji inwestycji (dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. UW), można powiedzieć, że liczy się nie tylko obecna, ale również antycypowana dostępność komunikacyjna regionu. Prowadzony projekt szerokopasmowego Internetu, jeżeli skończy się zgodnie z założeniami (województwo warmińsko-mazurskie jest jego najbardziej zaawansowanym partnerem), może uczynić ten zasób jednym z najważniejszych, zarówno wizerunkowo, jak i realnie.

¹² Cytat z dra Jacka Poniedziałka

Streszczenie

W tej sekcji dokumentu znajduje się podsumowanie wniosków "Strategii Marki". W kolejnych punktach zaprezentowano efekty prac strategicznych nad opracowaniem "Strategii Marki Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014+":

- cele strategiczne ogólne,
- grupy docelowe,
- cele komunikacji marki,
- ideę marki,
- hasło pozycjonujące,
- rozwinięcie idei marki,
- uwiarygodnienie marki,
- ofertę korzyści,
- zasoby kluczowe.

1. Cele strategiczne ogólne

Wyróżniono dwa cele strategiczne kreacji i promocji marki Warmia i Mazury:

I. Wzrost napływu wartości społeczno-ekonomicznych dla regionu.

Zasadniczym celem marki regionu jest generowanie dla regionu korzyści społeczno-ekonomicznych, w tym także (niewyłącznie) korzyści finansowych. Dla realizacji tego celu konieczne jest jego rozpisanie na poziom poszczególnych wymiarów marki, a więc: turystyki, inwestycji, eksportu, migracji, dyplomacji publicznej i integracji (lojalności wewnętrznej).

II. Poprawa pozycji rozwojowej w kontekście gospodarki XXI wieku.

Niezależnie od tego czy marka regionu przyciąga korzyści bieżące czy nie (Cel I), w długim okresie musi działać tak, aby wizerunek komunikowany przez markę ustawił region w perspektywicznej pozycji rozwojowej. Cel II jest ściśle związany ze "Strategią Rozwoju".

2. Grupy docelowe

Grupy docelowe to odbiorcy komunikatu marki, którzy na skutek tego komunikatu mają podjąć decyzje korzystne dla regionu, a więc: zainwestować, przyjechać, kupić, przeprowadzić się itp.

Jest 6 podstawowych (zdefiniowanych na wysokim poziomie ogólności) grup docelowych, czyli tyle, ile jest wymiarów marki - te grupy tworzą poszczególne wymiary marki. Są to: inwestorzy, turyści, nabywcy produktów i usług, potencjalni migranci, decydenci w organizacjach i mieszkańcy. Każda z tych wielkich grup jest jednak bardzo zróżnicowana wewnątrz i aby uzyskać efekt promocyjny przekładający się na rozwój regionu, trzeba zdefiniować wąskie grupy - najbardziej adekwatne do celów strategicznych promocji, powiązanych z celami rozwoju regionu.

W toku prac strategicznych i konsultacji wyznaczono następujące grupy odbiorców marki, które dla rozwoju Warmii i Mazur mogą mieć kluczowe znaczenie:

Turystyka

- Pracownicy z ośrodków metropolitalnych – szkolenia i integracje
- Naukowcy i profesjonalści z ośrodków metropolitalnych – konferencje
- Turyści indywidualni z województw ościennych rekreacyjni
- Turyści z ośrodków metropolitalnych rekreacyjni
- Turyści rodzinni ogólnopolscy rekreacyjni

Inwestycje

- Firmy produkcyjne eko-innowacyjne lub eko-przyjazne
- Firmy usługowe B2B
- Firmy usługowe – usługi czasu wolnego
- Firmy sektorów kreatywnych
- Firmy R&D
- Start-upy

Eksport

- Odbiorcy produktów spożywczych
- Firmy - odbiorcy usług B2B
- Firmy – odbiorcy usług sektorów kreatywnych
- Firmy – odbiorcy usług R&D
- Firmy – odbiorcy produktów do produkcji żywności (linii technologicznych)

Migracje

- Absolwenci
- Profesjonaliści młodzi pozakorporacyjni
- Profesjonaliści młodzi samozatrudnieni
- Wypaleni profesjonaliści 40-50
- Start-up makerzy
- Artyści i pracownicy sektorów kreatywnych
- Ikony kultury/sportu
- Ikony biznesu
- Naukowcy

Dyplomacja publiczna

- Organizatorzy imprez sportowych i rekreacyjnych
- Organizatorzy imprez kulturalnych
- Organizacje naukowe i uczelnie
- Organizatorzy konferencji biznesowych
- Organizatorzy warsztatów i szkoleń

Integracja (Lojalność wewnętrzna)

- Firmy w regionie
- Ikony regionalne w dowolnej dziedzinie
- NGO we regionie
- Mieszkańcy regionu

3. Cele szczegółowe (cele komunikacji marki)

Przed przystąpieniem do projektowania jakiegokolwiek treści, hasła czy narracji o marce Warmii i Mazur, ustalono szczegółowe cele operacyjne. Są to cele, które komunikacja marki ma realizować w odniesieniu do każdej grupy docelowej. Brak przełożenia celów na grupy docelowe promocji uniemożliwiłoby ocenę różnych pomysłów na promocję i sprowadziłoby proces tworzenia marki do działań czysto intuicyjnych, zagrażając skuteczności działań i niwecząc ich powiązania z priorytetami "Strategii Rozwoju".

Cele komunikacji marki mówią o zamierzonych zmianach wizerunku marki w dużych grupach odbiorców działań marketingowych regionu. Ponadto, nad tymi celami stoi nadrzędny zamiar wynikający ze "Strategii Rozwoju", aby wykorzystując atuty

regionu, stwarzać mechanizmy przyciągania na Warmię i Mazury jak największej ilości pożądaných korzyści pochodzących od grup docelowych. Rola celów szczegółowych jest zatem taka, że zapewniają one realizację idei marki - marka spełniająca cele szczegółowe działa zgodnie z przewidzianą dla nią główną ideą (*big idea*).

Brak płaszczyzny celów szczegółowych dedykowanych do grup docelowych mógłby sprawić, że powstałaby marka znana i komentowana, ale nie działająca na rzecz rozwoju regionu - to jest nie przynosząca regionowi żadnych istotnych korzyści.

Szczegółowe cele marki Warmia i Mazury określono następująco:

- 1) **Zmiana postrzegania przez turystów i firmy organizujące wyjazdy biznesowe poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do przedłużania pobytu oraz przyjazdów łączących rekreację z regularną aktywnością zawodową.**
- 2) **Zmiana postrzegania przez inwestorów poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do lokalizacji central, działów *core business* oraz całych firm z zakresu eko-innowacji, przemysłu lekkiego nieszkodzącego środowisku (opcjonalnie: R&D, sektorów kreatywnych) i wszelkich usług B2B.**
- 3) **Zmiana postrzegania zarówno przez odbiorców produktów spożywczych oraz pokrewnych poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do wyboru produktów oznaczonych określonym wizerunkiem będącym kwintesencją atrybutów marki Warmia i Mazury (żywność naturalna i tradycyjna).**
- 4) **Zmiana postrzegania zarówno przez debiutujących jak i wypalonych, lecz wciąż aktywnych profesjonalistów biznesowych poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do okresowego, a potem – trwałego przeprowadzenia się na teren Warmii i Mazur w celu kontynuowania aktywności zawodowej, przy jednoczesnym ciekawym życiu.**
- 5) **Zmiana postrzegania przez organizatorów wydarzeń poprzez skuteczną ekspozycję wizerunku istotnie przekonującego do lokalizacji imprez naukowych, kulturalnych, szkoleniowych, biznesowych i targowych.**
- 6) **Stworzenie stereotypu Warmii i Mazur jako miejsca umożliwiającego wykorzystanie natury dla lepszej regeneracji, skupienia, kreatywnej pracy, czystych technologii, a więc - miejsca mającego ewidentne atuty w gospodarczym świecie XXI wieku.**

- 7) Stworzenie nowego stereotypu mieszkańca Warmii i Mazur, jako mieszkańca dumnego z przynależności regionalnej, a jednocześnie – otwartego na innych reprezentanta post-imigranckiej różnorodności kulturowej.
- 8) Uwypuklenie w każdym wątku narracyjnym, w którym jest to możliwe, połączenia trendu ekologicznego, odpowiedzialności społecznej i godziwości biznesowej (*business fairness*) oraz potencjału intelektualno-kreatywnego.

4. Idea przewodnia marki (esencja marki)

Stworzono 4 różne wersje opowieści o Warmii i Mazurach, które nazwano opcjami komunikacji. Oceniono je przez pryzmat rozmaitych kryteriów: na ile mają oparcie w zasobach regionu, jaką kontrowersję mogą wzbudzać oraz przede wszystkim w jakim stopniu mogą spełnić 8 celów szczegółowych komunikacji marki. Po analizie i licznych konsultacjach wybrano poniższą opcję.

Esencja marki - idea przewodnia (Big Idea):

Naturalne nieskażone środowisko daje możliwość zdrowego i bezpiecznego życia, a jednocześnie rozwoju w oparciu o czyste technologie, zasoby naturalne i społeczną odpowiedzialność. Regeneracja ciała oznacza też, że umysł może pracować lepiej i region może coraz lepiej budować i wykorzystywać kapitał intelektualny. Daje to również możliwość alternatywnego, zrównoważonego podejścia do postępu gospodarczego, w którym na pierwsze miejsce wysuwa się dbałość o środowisko, a także godziwość i społeczna wartość biznesu. W ten sposób tworzy się dobrostan lokalnej społeczności, a jednocześnie na zewnątrz płynie otwarta propozycja korzyści dla wszystkich, którzy cenią jakość życia oraz zdrowe i uczciwe mechanizmy rozwojowe.

5. Hasło pozycjonujące

Zawężeniem idei przewodniej marki jest hasło pozycjonujące, które ma być swoistym szyldem wszystkich działań promocyjnych Warmii i Mazur. To hasło będzie komunikować najważniejsze korzyści marki i będzie głównym motywem utrwalającym pozytywne, strategicznie wartościowe skojarzenia z regionem,

adekwatne do wizji województwa w roku 2025, określonej w "Strategii Rozwoju" jako "Warmia i Mazury regionem, w którym warto żyć..."¹³

Hasło pozycjonujące zyskuje brzmienie:

Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk.

6. Wizja docelowego wizerunku regionu

Hasło pozycjonujące "Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk" można rozwinąć do postaci zestawu stwierdzeń na temat zamierzonego, przyszłego wizerunku regionu, które mają stać się rzeczywistością wskutek konsekwentnej realizacji "Strategii Marki". Proponuje się następującą wizję marki Warmia i Mazury:

1. Warmia i Mazury to region z **nieskażonym środowiskiem**, które daje wszystkim możliwości **zdrowego życia** i czerpania korzyści z mechanizmów **zrównoważonego rozwoju**.
2. Warmia i Mazury to **krajowy lider światowego trendu zrównoważonego rozwoju**, to region posiadający prężną gospodarkę działającą w harmonii ze środowiskiem naturalnym i społeczeństwem.
3. Warmia i Mazury to region zapewniający wyjątkowo korzystne warunki do prowadzenia działalności w sektorach: **ekonomia wody, przemysł drzewny i meblarstwo oraz żywność wysokiej jakości**.
4. Warmia i Mazury to region **wysokiej jakości życia** dający realne poczucie harmonii, zdrowia i bezpieczeństwa, niezrównany w realizacji idei CittaSlow.
5. Warmia i Mazury to region **eko-innowacji i inwestycji w zielone technologie**.
6. Warmia i Mazury to region słynący z **najsmaczniejszej i najzdrowszej żywności**, gwarantowanej certyfikowanym dziedzictwem kulinarnym oraz ekologicznym rolnictwem.
7. Warmia i Mazury to region gwarantujący **najwyższą jakość produktów i usług** w obszarze ochrony środowiska, bioinżynierii, zootechniki.
8. Warmia i Mazury to region wprowadzający **mechanizmy odpowiedzialności społecznej** przez uczciwe podejście do projektów, gwarantujących większą wydajność, najwyższe standardy cywilizacyjne i biznesowe.
9. Warmia i Mazury to **region otwarty na najlepsze wzorce gospodarki** zarówno Europy Zachodniej (jak: Niemcy, Austria, Francja, Wielka Brytania), kraje skandynawskie (Dania, Szwecja, Norwegia i Finlandia), a także współpracujący we wszelkich możliwych polach z obwodem kaliningradzkim (Rosja), zwłaszcza w obszarze eksportu.

¹³ ibidem, str. 6

7. Uwiarygodnienie marki

Każda obietnica korzyści wynikająca z komunikatów marketingowych wymaga uwiarygodnienia, w przeciwnym razie komunikat może nie być skuteczny. W ramach prac nad "Strategią Marki" stworzono katalog argumentów, osadzonych w realiach województwa warmińsko-mazurskiego, weryfikowalnych, które mogą być podparciem dla hasła pozycjonującego "Zdrowe życie - czysty zysk".

"Zdrowe życie"

- 11) uznana jakość zasobów naturalnych (badania post MCN),
- 12) statystyki terenów zielonych,
- 13) statystyki bezpieczeństwa,
- 14) badania wizerunku i atutów,
- 15) statystyki medyczne,
- 16) pojawiająca się turystyka zdrowotna,
- 17) istniejące sanatoria i Spa,
- 18) Sieć Dziedzictwa Kulinarnego,
- 19) największe zaawansowanie Cittaslow,
- 20) istniejące imprezy sportowe, szczególnie: Warmia Mazury Senior Games i Mistrzostwa Świata, Puchar Świata w Siatkówce Plażowej.

"Czysty zysk"

- 9) największa inwestycja w energię odnawialną i zarazem – największy projekt badawczo-rozwojowy w Polsce (sic!) (badania biopaliw UWM + Koncern ENERGA),
- 10) perspektywa uzyskania najwyższego udziału energii ze źródeł odnawialnych (do 25%) i swego rodzaju „autonomii energetycznej”,
- 11) osiągnięcia UWM i dynamika rozwoju na polu nauk o ochronie środowiska, bioinżynierii, zootechniki, technicznych rozwiązań eko-innowacyjnych (biodiesel i inne),
- 12) największe zaawansowanie w ENCORE,
- 13) największe zaawansowanie władz regionu w polityce jakości (osobny departament, organizacja, godła).,
- 14) rozwój zrównoważony z uwzględnieniem CSR,
- 15) istniejący inwestorzy: ekologiczni, odpowiedzialni, ale prosperujący (IKEA),
- 16) przykłady lokalnego bogactwa: miliony bez przemysłu.

8. Oferta korzyści

Hasło pozycjonujące "Zdrowe życie - czysty zysk" ma nieść ze sobą szereg pozytywnych skojarzeń, różnie zabarwionych w zależności od grupy docelowej komunikacji. W celu prowadzenia skutecznej promocji z użyciem idei "zdrowe życie - czysty zysk" należało skatalogować korzyści, które będą przedmiotem promocji. Korzyści te wynikają z różnych znaczeń określeń "zdrowe" oraz "czysty zysk".

"Zdrowe" to obietnica następujących korzyści:

- 1) "Zdrowe" jako zaprzeczenie choroby (po prostu) - mniejsze ryzyko problemów zdrowotnych *sensu stricto* lub większe szanse poprawy istniejących problemów,
- 2) "Zdrowe" jako bezpieczne,
- 3) "Zdrowe" jako powodujące lepsze samopoczucie wynikające zarówno z biologicznego wpływu nieskażonej natury, jak i z przeświadczenia o takim wpływie,
- 4) "Zdrowe" jako aktywne, większa aktywność fizyczna wynika z dogodnych warunków,
- 5) "Zdrowe" jako intelektualnie twórcze, bogate, większa aktywność psychiczna wynika z pełniejszej regeneracji,
- 6) "Zdrowe" jako przyjemne, "smaczne", większe zadowolenie z życia wynika z możliwości poznania bezpośrednich "smaków życia" w najzdrowszej, nieprzetworzonej postaci, co dotyczy przede wszystkim bogactwa żywności naturalnej i tradycyjnej,
- 7) "Zdrowe" jako bardziej „wyluzowane”, mniejsze ryzyko stresu i chorób cywilizacyjnych wynika z przyjęcia alternatywnej ścieżki rozwojowej, której flagowym przykładem jest ruch Cittaslow,
- 8) "Zdrowe" jako autentyczne - mniejszy nacisk na przyjmowanie postaw obcych, narzuconych, wielkomiejskich, wynikający stąd, że do charakteru Warmii i Mazur pasuje (tj. jest autentyczna, daje się dobrze uzasadnić) ścieżka zrównoważonego rozwoju, w bliskości i z poszanowaniem natury,
- 9) "Zdrowe" jako pełne, kompletne, obejmujące również zaproszenie do uczestnictwa w endogennie tworzonej kulturze,
- 10) "Zdrowe" jako obejmujące wszelkie zdrowe odruchy, a więc również odruch kontestacji, co daje korzyść utożsamienia się z regionem przez środowiska będące kontestatorami głównego nurtu kapitalizmu: subkulturom i ludziom aktywnym zawodowo, lecz wypalonym,
- 11) "Zdrowe" jako "różnorodne", zróżnicowane, złożone z przenikających się różnych wartości,
- 12) "Zdrowe" jako młode, afirmatywne, relatywnie wolne od stereotypów kulturowych.

"Czysty zysk" to obietnica następujących korzyści:

- 1) "Czysty" jako nieskażony w sensie środowiskowym, rodzi to zachętę dla aktywności rekreacyjnych, bliskich środowisku,
- 2) "Czysty" jako niepowiązany z "brudnym" ciężkim przemysłem, sugeruje, że pewien etap rozwoju przemysłowego jest omijany i region promuje przede wszystkim nowoczesne, bardziej wysublimowane technologie; firmy, które się za takie uważają będą dążyły do zaistnienia w lokalizacjach, które promują się przy pomocy podobnych wartości,
- 3) "Czysty" jako skoncentrowany na samej wartości dodanej, w podobnym sensie co "czysta przyjemność"; stanowi to zachętę dla podmiotów uważających się za efektywne i optymalnie zarządzające zasobami,
- 4) "Czysty" jako nieobarczony typowymi błędami ekstensywnego rozwoju; rodzi to zaproszenie dla biznesów, instytucji i ludzi, którzy przywiązani są do idei zrównoważonego rozwoju w sensie tempa i sposobu eksploatacji zasobów,
- 5) "Czysty" jako społecznie odpowiedzialny, nastawiony na rozwój kapitału społecznego
- 6) "Czysty" jako uczciwy, umożliwiający uczciwy rozwój bez sięgania po koneksje i wpływy we władzy,
- 7) "Czysty" jako niepokorny, nieuwikłany, nie poddający się narzuconym wzorom,
- 8) "Zysk" jako wielkość gospodarcza, obietnica korzyści wynika z tego, że region startuje z niskiej bazy i aby doprowadzić do nasycenia rynku i nawet średniej gęstości gospodarczej trzeba jeszcze wiele wyprodukować i sprzedać,
- 9) "Zysk" jako wartość społeczno-gospodarcza oznaczająca podniesienie dobrostanu mieszkańców, ale również – inwestorów, turystów czy migrantów poprzez obcowanie zarówno z naturą regionu jak i ze stylem i smakiem życia Cittaslow,
- 10) "Zysk" jako rodzaj nagrody za czystość, uczciwość, działania prośrodowiskowe, odpowiedzialność społeczną, nowoczesne technologie; utrwała to postulat etyczny, zgodnie z którym prawdziwy "zysk" powinien i może być tylko "czysty", a jeżeli tak, to powinien lokować się coraz bardziej w regionie "czystym",
- 11) "Zysk" jako nagroda za przepracowane lata, odpoczynek, emerytura dla kończących karierę, nowy, lepszy start dla wypalonych zawodowo,

- 12) "Zysk" jako elementarny wymiar korzyści osobistej wewnętrznej niezależnie od źródła: rodzi to ofertę dla wszystkich ludzi poszukujących bogactwa wewnętrznego.

9. Kluczowe zasoby marki

Kluczowe zasoby marki są uwiarygodnieniem i podstawą komunikacji. Przyszłe działania promocyjne wdrażające strategię marki - w tym wszelkie kampanie reklamowe, akcje promocyjne, projekty *public relations* - powinny opierać się na kluczowych zasobach. Te zasoby musiały zostać uporządkowane zgodnie ze strukturą idei marki.

Dla marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk” jako kluczowe można uznać następujące zasoby regionu:

- 1) **Natura i oferta turystyczna (zdrowe życie)**
- 2) **Oferta wysokiej jakości życia (zdrowe życie)**
- 3) **UWM i środowisko naukowe (zdrowe życie + czysty zysk)**
- 4) **Polityka jakości (zdrowe życie + czysty zysk)**
- 5) **Eko-przyjazność gospodarki (czysty zysk)**
- 6) **Różnorodność kulturowa (zdrowe życie + czysty zysk)**
- 7) **Dostępność cyfrowa (czysty zysk)**

Ranga tych zasobów w promocji Warmii i Mazur w skali Polski jest zróżnicowana. W przypadku niektórych (1), już stan faktyczny w momencie sporządzania niniejszej strategii wystarcza do komunikowania przywództwa w Polsce, podczas gdy inne (5, 7) są w fazie rozwoju.

1) Natura i oferta turystyczna

Opiera się na atrakcjach sprecyzowanych dokładnie w "Strategii Rozwoju Turystyki". Kluczowe znaczenie mają grupy produktów turystycznych¹⁴:

- 1) Wizerunkowe Produkty Turystyczne (takie jak: Kraina Wielkich Jezior, Kanał Elbląski),
- 2) Podstawowe Produkty Turystyczne (turystyka wodna, rowerowa, kulturowa, wypoczynkowa, biznesowa),
- 3) Niszowe Produkty Turystyczne (sporty lotnicze, nurkowanie, turystyka łowiecka),
- 4) Produkty uzupełniające (turystyka religijna, turystyka przyrodnicza, wędkarstwo, turystyka zdrowotna).

Pierwszorzędna pozycja w kraju w dziedzinie turystyki wodnej jest niepodważalna. Rozwija się turystyka zdrowotna i *wellnessowa*. Tym samym ten zasób regionu powinien zostać wykorzystany w promocji marki Warmia i Mazury, co pozostaje

¹⁴ Strategia Rozwoju Turystyki, Tabele 48-51., s.66

w zgodnie z pierwszym obszarem inteligentnej specjalizacji regionu, określonej w "Strategii Rozwoju" jako "ekonomia wody"¹⁵. Z czasem akcent będzie przesuwiał się bardziej na turystykę biznesową i ofertę szkoleniową.

2) Oferta jakości życia

Oferta wysokiej jakości życia wynika z warunków naturalnych, a także z zaawansowania trzech inicjatyw: sieci dziedzictwa kulinarnego reprezentującej produkcję żywności naturalnej i tradycyjnej, zaawansowania ochrony środowiska (program ENCORE) oraz z sieci miast Cittaslow. Dochodzi do tego szeroka oferta sportów zarówno w sensie możliwości uprawiania, jak i oglądania widowisk również rangi światowej, a także rozwijająca się oferta kulturalna. Statystyki bezpieczeństwa również wypadają dużo lepiej niż przeciętna krajowa.

3) UWM, inne uczelnie i środowisko naukowe

Szczególnym zasobem regionu jest Uniwersytet Warmińsko-Mazurski (UWM), ponieważ dynamika a także poziom wybranych dokonań młodego uniwersytetu są zaskakujące

i pozostają na dzień sporządzania niniejszego opracowania niezauważone w Polsce. Ten zasób zasługuje zatem na uwzględnienie w działaniach promocyjnych.

Kapitał intelektualny Warmii i Mazur budują również inne instytucje tworzące infrastrukturę akademicko-naukową regionu, takie jak Instytut Polskiej Akademii Nauk w Olsztynie, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie czy Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu.

4) Polityka jakości

Niezależnie od oferty wysokiej jakości życia, konsekwencja w promowaniu jakości w różnych dziedzinach gospodarki jest na Warmii i Mazurach wyjątkowa. Symbolizuje ją osobny Departament Polityki Jakości, co jest organizacyjnym ewenementem na tle innych Urzędów Marszałkowskich w Polsce i niewątpliwym dowodem na zaawansowanie również w metodologii zarządzania jakością w regionie.

5) Eko-innowacyjność i eko-przyjazność gospodarki

Gospodarka Warmii i Mazur, mimo, że niedoinwestowana, cechuje się dobrym dopasowaniem do warunków przyrodniczych w tym sensie, że poprzez przyjazność środowisku nie psuje głównych atutów naturalnych regionu. Bierze się to zarówno z istnienia dużych firm odpowiedzialnych środowiskowo, jak również z braku wielkiego przemysłu, przy stosunkowo wysokim udziale usług i rolnictwa w PKB. Region pozostaje jednak nadal relatywnie nieskażony przemysłową fazą rozwoju i taki pro-ekologiczny wizerunek, niezależnie od przyczyn, jest sam w sobie atutem.

Drugim, obok istnienia firm o globalnej renomie, filarem komunikowania Warmii i Mazur jako regionu aspirującego do roli "Lidera Polski w eko-innowacyjności" jest wzmiankowany już projekt *Opracowanie zintegrowanych technologii wytwarzania paliw i energii z biomasy, odpadów rolniczych i innych*. Jest to idealny temat do

¹⁵ *Strategia rozwoju...*, op. cit., str. 71

komunikacji marki ponieważ symbolizuje jednocześnie szereg treści zgodnych z komunikacją marki „Warmia i Mazury. Zdrowe życie, czysty zysk”.

6) Różnorodność kulturowa

Obecna struktura społeczna Warmii i Mazur jest wynikiem procesów napływowych i przypomina „post-imigrancką mozaikę kulturową”¹⁶. Owocuje to największym w Polsce udziałem mniejszości etnicznych w populacji, co ma przełożenie na przejawy wielokulturowości. Jest to zasób szczególnie ważny w dobie wzrostu klasy kreatywnej, choć nie stanowi automatycznie o rozwoju kreatywnej gospodarki. Niewątpliwie jednak daje to możliwość większego fermentu kulturowego, co zgodnie z obecnym stanem wiedzy powinno sprzyjać tworzeniu innowacji. Może to być synergiczny zasób w stosunku do kapitału intelektualnego rozwijanego dynamicznie przy UWM.

7) Dostępność cyfrowa

W momencie sporządzania niniejszego opracowania dostępność cyfrowa Warmii i Mazur nie jest zasobem wyróżniającym się na tle innych regionów Polski, ale parafrazując analizy czynników lokalizacji inwestycji (dr hab. Wojciech Dziemianowicz, prof. UW), można powiedzieć, że liczy się nie tylko obecna ale również antycypowana dostępność komunikacyjna regionu. Planowane projekty dot. rozwoju szerokopasmowego Internetu mogą w przyszłości uczynić ten zasób jednym z ważniejszych, zarówno wizerunkowo, jak i realnie.

¹⁶ Cytat z dra Jacka Poniedziałka

Aneks 1. Mechanizm Budowy Marki Regionu

Mimo, iż marki terytorialne są zjawiskiem powszechnym na początku XXI wieku, mechanizm ich powstawania wymaga pewnego wyjaśnienia. Można je streścić tak:

1. Marka terytorialna oddziałuje i buduje swoją wartość w sześciu głównych wymiarach. Są to:

- **TURYSTYKA**
- **INWESTYCJE**
- **EKSPORT**
- **MIGRACJE**
- **DYPLOMACJA PUBLICZNA**
- **INTEGRACJA (LOJALNOŚĆ WEWNĘTRZNA)**

W każdym z nich występują grupy odbiorców komunikatu marki oraz samej oferty regionu, stanowiącej o jego użyteczności.

2. Grupy odbiorców, do których region chce dotrzeć z celowo przygotowanym komunikatem, to grupy docelowe.

3. Grupy docelowe, bez których marka regionu w ogóle nie zaistnieje, to grupy krytyczne.

4. Oddziaływanie marki regionu polega na przyciąganiu do regionu strumieni korzyści z grup odbiorców. Jednocześnie odbiorcy otrzymują korzyści z regionu. Funkcjonalnie rzecz biorąc, marka jest więc wehikułem wymiany korzyści między regionem a odbiorcami spoza Warmii i Mazur. Zważywszy na to, że współcześnie rozwój żadnego regionu nie może odbywać się inaczej, niż przez dynamizację wymiany różnych korzyści z innymi regionami (przepływ kapitału, ludzi, wiedzy itd.), tworzącą wartość dodaną, w sposób oczywisty marka regionu jest jednym z ważniejszych narzędzi wspierania celów rozwoju społeczno-gospodarczego regionu.

5. Zasysanie korzyści z zewnątrz przez markę odbywa się dzięki dwóm istotnym oddziaływaniom. Są to:

a) oddziaływanie miękkie – oddziaływanie o charakterze wizerunkowym, które odbywa się poprzez właściwe, całościowe prowadzenie komunikacji marketingowej w oparciu o ustaloną, spójną narrację; to oddziaływanie jest w dużej mierze irracjonalne i pozostaje najczęściej poza świadomą kontrolą odbiorcy,

b) oddziaływanie twarde – funkcjonalne oddziaływanie obiektów, instytucji i innych bytów regionalnych (tj. związane z ich rzeczywistością użytecznością - np. jakość infrastruktury turystycznej, dostępność wysokiej jakości terenów inwestycyjnych itd.),

istotnych ze względów racjonalnych, merytorycznych dla poszczególnych grup odbiorców w związku z ich aktywnością i celami.

6. W sferze oddziaływania miękkiego, marka regionu jest wielowątkową narracją.

7. Wątek narracji to każdy byt związany z regionem, który powoduje, że można o nim opowiadać (w sensie marketingowym, tj. za pomocą tego wątku promować region).

8. Narracja ta dzieli się na wątki dwojakiego rodzaju: samoistne i ekstensywne.

9. Wątek zawsze składa się z przynajmniej dwóch części: komunikatu merytorycznego i afiliacji regionalnej.

10. Samoistne wątki narracyjne to takie, które są oparte na komunikacie merytorycznym, a afiliacja regionalna jest nieodłącznym, ale drugorzędym dopełnieniem.

11. Ekstensywne wątki narracyjne to takie, których podstawą jest afiliacja regionalna, a komunikat merytoryczny jest tylko rozciągnięciem tej afiliacji na jakiś obszar merytoryczny.

12. Narracja marki regionu dotyczy nie tylko gospodarki czy kultury, ale właściwie wszystkich obszarów życia społecznego.

13. Samoistne wątki narracyjne żyją własnym życiem – umożliwiają zaistnienie marki regionu we wszystkich dziedzinach życia, również tych niezwiązanych merytorycznie z regionem jako tematem głównym.

14. Ekstensywne wątki narracyjne żyją życiem regionu, umożliwiają wielodyscyplinarne dopełnienie merytoryczne narracji marki, ale tylko w tej sferze komunikacji społecznej, która skupia się na omawianiu problematyki regionów jako takich.

15. Samoistne wątki narracji regionu powodują, że rozmowa przechodzi z tematów branżowo-merytorycznych (poza-miejskich) na temat danego regionu.

16. Ekstensywne wątki narracji sprawiają, że rozmowa toczy się z tematu danego regionu na tematy branżowo-merytoryczne.

17. Marka regionu może rozciągać się na wszystkie obszary życia. W każdym wymiarze marki regionu nieco inaczej wygląda istotność tych obszarów: w inwestycjach, eksporcie usług jest to przede wszystkim gospodarka, w dyplomacji publicznej – sfera aktywności społecznej, w migracji – edukacja i kultura, w turystyce – rekreacja, kultura i gospodarka. Te z kolei składają się z mozaik mniejszych dziedzin branżowych, specjalizacji itp.

18. Marka regionu może inaczej oddziaływać w różnych przestrzeniach percepcyjnych, czyli klasach odbiorców wyznaczanych przez kryteria geograficzno-kulturowe (głównie: przestrzeń krajowa – przestrzeń zagraniczna, z możliwym podziałem na kraje ościenne, Zachód, Azję-Pacyfik, Europę Wschodnią, przestrzeń latynoską itp.).

19. Narracja marki rozwija się w sposób zawsze w pewnej mierze niekontrolowany, głównie dlatego, że wątki można generować, ale nie można sterować ich rozwojem.

20. Nie można zaprojektować całokształtu narracji marki. Można natomiast zaprojektować przekaz główny, czyli esencję marki. Aby to zrobić, trzeba ściśle zaplanować strukturę CELÓW na poziomie strategicznym, bazowym i operacyjnym.
21. Esencja marki powinna być zwięzłym komunikatem nadrzędnym w stosunku do struktury komunikacji. Jego zadaniem jest pozytywne i trwałe wyróżnienie marki regionu u odbiorców.
22. Wszelkie cząstkowe komunikaty do grup powinny albo wynikać z esencji albo być jej dopełnieniem.
23. Wątki powinny być tak zaprojektowane, aby w mniejszym lub większym stopniu realizowały przede wszystkim esencję marki, a potem – komunikaty do grup docelowych.
24. Esencja marki musi być również realizowana przez oddziaływanie twarde, czyli w realnej sferze funkcjonalnej.
25. Wszelkie źródła (instytucje, obiekty, zespoły zachowań) oddziaływania twardego marki, które powodują przyciąganie korzyści z grup docelowych odbiorców, nazywamy magnesami.
26. W sferze oddziaływania twardego, marka regionu jest wieloelementowym systemem magnesów.
27. W idealnej sytuacji, profil funkcjonalny takiego systemu magnesów daje się bardzo dobrze opisać przez esencję marki.
28. W każdej sytuacji profil funkcjonalny systemu magnesów nie może być sprzeczny z esencją marki.
29. Magnesy mogą być tworzone celowo lub powstawać samoistnie.
30. Każdy magnes jest wątkiem narracji marki, nie każdy wątek narracji jest magnesem.
31. Magnes może być zarówno samoistnym, jak i ekstensywnym wątkiem narracji.
32. Magnes może oddziaływać funkcjonalnie na jedną lub więcej grup docelowych w jednym lub w wielu wymiarach marki.
33. W naturalnych warunkach marki regionu tworzyły się w bardzo długich okresach. Obecnie (z uwagi na szybsze tempo życia) kluczowe staje się odpowiednio szybkie rozprzestrzenienie esencji marki powyżej pewnej masy krytycznej odbiorców.
34. Budowa marki, czyli realizacja strategii marki, może przybierać dwie postacie: – promocji *stricte*, czyli wszystkich działań (włącznie z PR), których istotą i jedynym lub głównym celem jest dotarcie z esencją marki regionu do odbiorców; promocji *meta*, czyli wszystkich działań, zaszczipiających esencję marki w strukturze funkcjonowania obcych podmiotów, które działają dla własnych rozmaitych celów.
35. Dla promocji *meta* bardzo istotne są samoistne wątki narracyjne i magnesy. Połączony efekt wykorzystania samoistnych wątków narracji i magnesów w optymalnym przypadku przyjmuje postać reakcji łańcuchowej w postaci sprzężenia zwrotnego dodatniego, czyli bardzo szybkiego, a jednocześnie trwałego dotarcia z esencją marki do kluczowych grup docelowych.

36. W dobie coraz częstszych kampanii reklamowych miast (promocja *stricte*), sukces w tworzeniu marki regionu w największym stopniu zależy od wykorzystania promocji meta przy jednoczesnym optymalnym, punktowym uderzeniu promocji *stricte*.
37. Projekty wykonawcze realizujące strategię marki niekoniecznie muszą być czystymi wątkami narracyjnymi (oddziaływanie miękkie) lub magnesami (oddziaływanie twarde).
38. Złożone projekty zawierające w sobie narrację i magnes to Projekty Flagowe (PF). W każdej Strategii Promocji Marki Katalog PF powinien mieć priorytetowy budżet i zawsze pierwszeństwo we wszelkich materiałach komunikacyjnych.
39. Kompozycja narracji i esencji marki nie jest możliwa do ewaluacji, jeśli nie zostanie sformułowana siatka pojęć umożliwiających ocenę poszczególnych opcji.
40. Siatka pojęć służąca do oceny opcji treści i formy przekazu musi wynikać ze ścieżki celów strategii, przez, którą dopiero w późniejszym etapie zostaną przefiltrowane możliwości i zasoby.
41. Ostatecznym celem każdej strategii promocji marki i punktem wyjście do wszelkich rozważań jest zawsze trwały dobrostan mieszkańców regionu osiągnięty przy pomocy wymiany korzyści z pozostałymi regionami.

Aneks 2. Słowniczek wybranych pojęć

Firmy usługowe B2B - firmy świadczące usługi biznesowe dla innych firm (B2B - skrót od business to business, czyli biznes dla biznesu), na zasadzie outsourcingu procesów biznesowych (np. usługi informacyjne, księgowość, marketingowe i in.). W ramach B2B mieści się m.in. APS, czyli usługi biznesowe świadczone zdalnie oraz BPO/SSC (business process outsourcing/ shared services centre).

Gospodarka kreatywna – gospodarka wykorzystująca sektory kreatywne jako stymulator rozwojowy (obserwowano dużo szybsze przyrosty jak i poziomy wartości dodanej w tych sektorach) jakkolwiek – nie ograniczona do tych sektorów, lecz wykorzystująca indywidualną kreatywność również w innych sektorach. Efekt promieniowania czy przenikania wartości z sektorów kreatywnych do reszty gospodarki był postulowany, lecz do niedawna nie było dla niego empirycznego dowodu. W 2012 przedstawiono pierwsze wyniki na forum Konferencji d/s Handlu i Rozwoju ONZ w Doha w Katarze.

Gospodarka XXI wieku – termin odnoszący się zarówno do gospodarki kreatywnej w znaczeniu powyższym, jak i do gospodarki opartej na wiedzy, charakteryzującej się wzrostem istotności specjalistycznej wiedzy, dematerializacją wartości, zmniejszeniem istotności kosztów dystrybucji (konsekwencja dematerializacji – przesył zdalny), globalizacją oddziaływania, wykorzystaniem technik internetowych, dbałością o środowisko naturalne oraz uwzględnieniem społecznych uwarunkowań biznesu i nieformalnych sieci biznesowych.

Korzyść społeczno-ekonomiczna – jednorazowy wzrost określonego rodzaju wartości społeczno-ekonomicznych zdefiniowanej powyżej.

Marka – wehikuł (mechanizm) wymiany korzyści pomiędzy operatorem marki, a odbiorcami oparty na zasadzie pozytywnego i istotnego wyróżnienia. Definicja przyjęta w pracy doktorskiej Marek Bańczyk, *Uwarunkowania kulturowe i dizajn w tworzeniu wartości marki narodowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2010.

Marka terytorialna – odmiana marki, w której operatorem są mieszkańcy terytorium reprezentowani najczęściej przez stosowny urząd lub grupę podmiotów o charakterze publiczno-prywatnym (organ koordynujący działania) natomiast odbiorcami są osoby i instytucje reprezentujące inne terytoria. Marka terytorialna ma 3 zasadnicze poziomy: narodowa (poziom państwa), regionalna (poziom regionu) i miejska (poziom miasta). W przypadku Warmii i Mazur rzecz dotyczy poziomu regionalnego.

Model marki – schemat przepływu korzyści wyjaśniający na jakich obszarach ludzkiej aktywności marka funkcjonuje i buduje korzyści dla mieszkańców. W niniejszym opracowaniu przyjęto sześciowymiarowy model marki terytorialnej. Model przyjęty w pracy doktorskiej Marek Bańczyk, *Uwarunkowania kulturowe i dizajn w tworzeniu wartości marki narodowej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, 2010, prezentowany również na konferencjach międzynarodowych, m.in w Wiedniu (ACEI 13th, 2006) oraz w Bostonie (ACEI 14th, 2008). Został zbudowany przez

autora na podstawie dwóch głównych stanowisk: czteroelementowego modelu Wally'ego Ollinsa (praktyk marketingu narodowego, związany z Oxfordem, wykładowca m.in London Business School) oraz prof. Rogera Sinclaira (model WITS umożliwiający wycenę marki w trzech wymiarach, Uniwersytet Witwatersrand w Johannesburgu). Mimo zbieżności liczby zasadniczych elementów (6), model przyjęty

w opracowaniu nie jest w żadnej mierze pokrewny w stosunku do tzw. Heksagonu Simona Anholta. Co więcej, autor przedstawił gruntowną krytykę podejścia anholtowskiego zarówno w pracy doktorskiej, jak i na międzynarodowych konferencjach. Heksagon Anholta jest tyleż popularny, co metodologicznie niespójny sam ze sobą i ani nie tłumaczy mechanizmu tworzenia wartości marki, ani nie umożliwia zarządzania działaniami.

Odbiorca marki - podmiot, który absorbuje komunikat (marki) i odczytując w nim korzyść dla siebie, podejmuje takie decyzje, które są ostatecznie korzystne dla nadawcy komunikatu (operatora marki).

Producent – podmiot, który tworzy i oferuje na rynku jakieś rozwiązanie potrzeb odbiorców. W tradycyjnym ujęciu na rynku produktowym może to być dobro lub usługa. Producent usług, to podmiot, który tworzy i oferuje na rynku określoną usługę.

Region – w opracowaniu tożsamy z Województwem Warmińsko-Mazurskim. W identycznym znaczeniu pojawiają się terminy: 'Warmia i Mazury', 'region' czy 'województwo Warmińsko-Mazurskie' oraz skrót 'WiM'

Sektory kreatywne – dziedziny gospodarki (branże i pod-branże), w których podstawą tworzenia wartości jest oryginalność, w których wykorzystywane są treści symboliczne,

a wartość przejawia się przede wszystkim w warstwie niematerialnej. Jest to zbliżone pojęcie do tzw. przemysłów kultury ('creative industries' vs. 'culture industries'). Termin spopularyzowany przez słynny raport brytyjskiego Ministerstwa Sportu, Mediów i Kultury na temat tzw. gospodarki kreatywnej (DCMS Mapping Creative Economy, 1998). W tradycyjnym ujęciu (D. Throsby) sektory kreatywne, to najbardziej zaawansowane gospodarczo dziedziny działalności wynikające z kultury sensu stricto (tzw. core art fields), a więc przede wszystkim ze sztuk performatywnych, wizualnych i działalności związanej z dziedzictwem kulturowym. Dużą rolę w kształtowaniu się zainteresowania sektorami kreatywnym odegrała analiza kreatywnego potencjału rozwojowego miast amerykańskich (R. Florida), jakkolwiek w niniejszym opracowaniu sektory kreatywne traktowane są raczej w ujęciu możliwym do uchwycenia i sklasyfikowania statystycznego, a więc bliskim DCMS czy późniejszym klasyfikacjom OECD oraz ONZ, w których definiowaniu autor brał udział (Paryż 2006, Genewa 2008, Doha 2012).

Strumień korzyści – przepływ wartości (czyli pojedynczej lub wielu różnych korzyści) społeczno-ekonomicznych z jednego regionu do drugiego.

Wartość społeczno-ekonomiczna – wartość odczuwana przez część lub całość społeczności, która może, ale wcale nie musi mieć wymiar transferu finansowego,

uogólnienie korzyści ekonomicznych, zwana również wartością socjoekonomiczną. Wiele rodzajów działalności człowieka (kultura, edukacja, integracja społeczna) generuje wartość społeczno-ekonomiczną, mimo iż nie zawsze przekładają się one na przepływy finansowe, a nawet jeśli – ich wysokość nie jest adekwatna do generowanej wartości. W ekonomii, korzyść społeczno-ekonomiczna wiąże się z teorią tzw. efektów zewnętrznych („externalities”) zgodnie z którą oprócz producenta i konsumenta w wielu sytuacjach rynkowych efekty zdarzenia rynkowego odczuwane są również przez podmioty nie będące stronami transakcji. Wartości społeczno-ekonomiczne są podstawą do oceny projektów inwestycji w dziedziny, w których wycena rynkowa albo nie funkcjonuje w ogóle (np. Parki krajobrazowe) lub jest nieadekwatna (wybrane dziedziny kultury). Maksymalizacja wartości społeczno-ekonomicznych powinna być też efektem funkcjonowania marki regionalnej.



**URZĄD MARSZAŁKOWSKI
WOJEWÓDZTWA WARMIŃSKO-MAZURSKIEGO
DEPARTAMENT KOORDYNACJI PROMOCJI**

10-562 Olsztyn, ul. Emilii Plater 1
T: +48 89 521 91 70
E: biuropromocji@warmia.mazury.pl
W: www.wrota.warmia.mazury.pl