

**Mazowsze. Zawsze krok przed**

## **STRATEGIA MARKI WOJEWÓDZTWA MAZOWIECKIEGO NA LATA 2022-2025**

---

Audyt, weryfikacja i aktualizacja strategii marki województwa mazowieckiego

- Rewitalizacja strategii marki województwa mazowieckiego
- Wytyczne do programu wdrożenia marki na lata 2022–2025

## SPIS TREŚCI

WSTĘP.....	4
<b>I. ANALIZA KAPITAŁU MARKI ORAZ WERYFIKACJA TOŻSAMOŚCI .....</b>	<b>6</b>
<u>1.</u> Analiza kapitału marki województwa mazowieckiego.....	6
<u>2.</u> Weryfikacja tożsamości marki.....	25
<b>II. DIAGNOZA IDEI MARKI ORAZ KONCEPCJA REWITALIZACJI MARKI .....</b>	<b>35</b>
<b>III. ARCHITEKTURA MARKI .....</b>	<b>48</b>
<b>IV. MODEL DOŚWIADCZANIA MARKI .....</b>	<b>61</b>
<b>V. DEFINICJA EMOCJONALNEJ PROPOZYCJI MARKI MAZOWSZE .....</b>	<b>68</b>
<u>1.</u> Emocjonalne propozycje marek regionów Polski .....	68
<u>2.</u> Wymiary emocjonalnej opowieści marki.....	77
<b>VI. MODEL KODU JĘZYKOWEGO MARKI .....</b>	<b>93</b>
<u>1.</u> Profil ogólny kodu Mazowsze .....	94
<u>2.</u> Profil szczegółowy kodu Mazowsze .....	94
<u>2.1.</u> Osobowość marki a język komunikacji .....	94
<u>2.2.</u> Konwencje opisu – katalogi słów i wyrażeń dla marki.....	102
<u>3.</u> Idea: Mazowsze. Zawsze krok przed.....	104
<b>VII. PROGRAM WDROŻENIA STRATEGII MARKI. CELE STRATEGICZNE I ZADANIA WDROŻENIOWE MARKI .....</b>	<b>108</b>
Cel 1. Ekosystem marki – usprawnienie i rozwój systemu zarządzania marką Mazowsze .....	109
Zadanie 1.1. Utworzenie Zespołu Zarządzania Marką.....	110

Zadanie 1.2. Określenie i wdrożenie zestawu podstawowych narzędzi zarządzania marką Mazowsza.....	116
Zadanie 1.3. System szkoleń - wzmocnienie kompetencji Zespołu Zarządzania Marką oraz partnerów marki .....	119
Cel 2. Oferta marki – rozwój produktu flagowego oraz systemu doświadczeń marki Mazowieckie.....	121
Zadanie 2.1. Utalentowane Mazowsze – produktem flagowym marki.....	121
Zadanie 2.2. Wdrożenie Praktycznego modelu doświadczenia marki Mazowsze. ....	125
Cel 3. Komunikacja marki – przekazanie idei marki i jej wartości .....	139
Zadanie 3.1. Realizacja kampanii wizerunkowej marki Mazowsze – <i>Zawsze krok przed</i> .....	149
Zadanie 3.2. Wzmocnienie mazowieckiego RTB – komunikacja marki na co dzień.....	157
<b>Bibliografia.....</b>	<b>160</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>160</b>
<b>Spis ilustracji.....</b>	<b>169</b>

## WSTĘP

*Strategia Promocji Województwa Mazowieckiego*, która powstała w 2007 roku, w roku 2020 zakończyła misję kluczowego dla marki Mazowsze dokumentu strategicznego. Z tego powodu jednym z najważniejszych wyzwań stojących przed marką w roku 2021 roku była **rewitalizacja jej założeń i nadanie nowego, odpowiadającego dzisiejszym czasom, kierunku promocji regionu Mazowsza – Serca Polski.**

W połowie 2021 roku rozpoczęły się prace nad rewitalizacją marki Mazowsze, których efektem jest niniejszy dokument ***Strategii Marki Województwa Mazowieckiego na lata 2022-2025***, stworzony przez ekspertów z firmy Synergia oraz specjalistów z Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego i Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej. Jego głównym założeniem było **zwiększenie roli marki Mazowsze w stosunku do roli określonej w poprzednim dokumencie strategii promocji.** Wzrost znaczenia marki regionu ma być odzwierciedlony nie tylko w promocji Mazowsza, ale również w usprawnieniu systemu zarządzania marką oraz w koncentracji na doświadczeniach i produktach marki, w tym na produktach flagowych.

Dokument **Strategii Marki Województwa Mazowieckiego na lata 2022-2025** stanie się jednym z trzech najważniejszych dokumentów strategicznych regionu, których celem jest nadanie nowej energii rozwojowi regionu i sprostanie najistotniejszym dla niego wyzwaniom. Strategia marki Mazowsze została opracowana w zgodzie ze zrewitalizowaną *Strategią Rozwoju Województwa Mazowieckiego 2030+. Innowacyjne Mazowsze* i ma zadanie wspierać realizację *Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku* w obszarze marketingu.

## I. ANALIZA KAPITAŁU MARKI ORAZ WERYFIKACJA TOŻSAMOŚCI

### 1. Analiza kapitału marki województwa mazowieckiego

Województwo mazowieckie jest największym województwem w Polsce. Zajmuje 35 558 km<sup>2</sup>, co stanowi 11,4% powierzchni całego kraju. Obszar województwa zamieszkuje 5,3 miliona mieszkańców, z czego ponad połowa mieszka w miastach. Na terenie województwa mazowieckiego znajduje się 85 miast, 37 powiatów, 5 miast na prawach powiatu, 314 gmin i ponad 9000 wsi. Największym miastem województwa jest Warszawa, której populacja stanowi 33% całego województwa (ponad 1,7 miliona mieszkańców). Największymi, po stolicy kraju, miastami województwa mazowieckiego są: Radom, Płock, Siedlce, Ostrołęka i Ciechanów<sup>1</sup>.

Region mazowiecki jest jednym z najbardziej zróżnicowanych wewnętrznie regionów Polski. Łączy w sobie zarówno tereny typowo rolnicze (łącznie ok. 2,4 mln ha użytków rolnych), jak i dynamicznie rozwijające się ośrodki miejskie – w tym również aglomerację warszawską. Centralne (w skali kraju i Europy) usytuowanie, wygodna lokalizacja, dostępność komunikacyjna i stale rozwijająca się infrastruktura komunikacyjna sprawiają, że Mazowsze jest atrakcyjnym rynkiem dla potencjalnych inwestorów (zarówno krajowych, jak i zagranicznych)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Dane za: <https://www.praca-mazowieckie.com.pl/mazowsze/> (dostęp: 7.12.2021).

<sup>2</sup> J.w.

Atrakcyjność i łatwy dostęp (komunikacyjna bliskość Warszawy) do naturalnych walorów regionu mazowieckiego – duża liczba rzek (m.in. malownicze doliny Wisły, Bugu, Narwi, Pilicy i Bzury oraz okolice mniejszych rzek: Liwiec, Świder, Radomka, Rawka, Omulew, Wkra, Orzyc, Skrwa i Wel), jezior (Pojezierze Gostynińskie), łąk i lasów, rozlewiska oraz tereny bagienne – sprawiają, że Mazowsze stanowi popularne miejsce plenerów filmowych<sup>3</sup>.

*Oskar Kolberg podzielił Mazowsze na trzy części pod względem historii i charakteru – na Mazowsze Stare, Leśne i Polne. Mazowsze jest ziemią o co najmniej kilku całkiem od siebie różnych krajobrazach. Jest jak patchwork. Inny jest rolniczy krajobraz kulturowy w okolicy Płocka i Płońska, niż na Ziemi Łowickiej, a te oba są zupełnie odmienne od rolniczego krajobrazu wschodniego Mazowsza. Tuż na wschód od Wisły położone ziemie mazowieckie to rzeczywiście lasy i piaski, ale na drugim wiślany brzegu rozpościera się kraina zupełnie inna, pyszniąca się swoim bogactwem, gdzie na żyznych glebach okolic Czerska, Warki, Grójca i Rawy Mazowieckiej ścielą się ogromne owocowe sady. Te mazowieckie sady, jak i nadwiślańskie wierzby, są dominantą pejzażu tak samo odrębnego i jedyne w swoim rodzaju, jak cyprysy i winnice włoskiej Toskanii. Pośród niekiedy rozpustnej w swoim bogactwie przyrody bytuje kilka setek łosi i bobrów, dziesiątki kormoranów i czapli łowi ryby w rzekach i stawach mazowieckich, u stóp Zamku Królewskiego w Warszawie można nawet zobaczyć na żywo godło narodowe, ogromnego bielika, a w sąsiedztwie miasta mają swoje mateczniki dziko żyjące rysie i wilki.*

Cyt. za: <https://histmag.org/Prawdziwego-Mazowsza-nie-da-sie-poznac-w-drodze-do-Warszawy-14601>

---

<sup>3</sup> <http://www.mwfc.pl/lasy-rzeki-i-rezerваты-przyrody.html> (dostęp: 7.12.2021).

Mazowieckie dziedzictwo kultury materialnej stanowi dokumentację stylów polskiej architektury miejskiej rozwijających się na przestrzeni kolejnych epok historycznych i kulturowych. Wyjątkową wartością regionu jest historyczna architektura mniejszych i małych miast Mazowsza, które zachowały swój oryginalny charakter (Góra Kalwaria, Warka nad Pilicą, Pułtusk, Głowaczów, Brok)<sup>4</sup>. Na terenie województwa mazowieckiego znajduje się również ponad 250 zabytkowych obiektów architektury drewnianej – kościoły, dawne cerkwie czy kapliczki<sup>5</sup>.

Przestrzeń Mazowsza jest unikalnym połączeniem krajobrazu polskiej wsi, który przenika się z małomiasteczkowym pejzażem Europy Środkowo-Wschodniej, w którym środowisko przyrodnicze przeplata się z tkanką miejską i sąsiaduje z wielką aglomeracją warszawską.

Specyfika Mazowsza na przestrzeni kolejnych wieków przyciągała wybitne osobowości, które wybierały region jako miejsce do życia – przyjazne dla innowatorów, których nieszablonowość myślenia objawiała się w różnych dziedzinach. Spośród wielu utalentowanych jednostek związanych z Mazowszem, warto wymienić na przykład postacie takie jak:

---

<sup>4</sup> <http://www.mwfc.pl/architektura-miejska-nowoczesna-i-historyczna.html> (dostęp: 8.12.2021).

<sup>5</sup> *Mapa zabytków drewnianej architektury sakralnej województwa mazowieckiego*, opracowana w ramach projektu *Drewniane Mazowsze* (strona projektu nieaktywna) © Paweł J. Mazurkiewicz  
[https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1NKGQsIxsEjwS5x\\_UzB3dUZnb8Rw&ll=52.28115584536661%2C21.197921500000003&z=8](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1NKGQsIxsEjwS5x_UzB3dUZnb8Rw&ll=52.28115584536661%2C21.197921500000003&z=8) (dostęp: 8.12.2021). Zob. także: <http://www.mwfc.pl/architektura-sakralna-kościoly-klasztory.html> (dostęp: 8.12.2021).



- **Tylman z Gameraen** (1632–1706) – holenderski architekt, Polak z wyboru, który po latach zdobywania wiedzy m.in. w Niemczech i Włoszech osiadł w Warszawie i stał się symbolem polskiego baroku w ujęciu klasycystycznym. **Jako jeden z pierwszych wprowadził rozróżnienie pomiędzy profesją architekta-projektanta a wykonawcą.**
- **Michelangelo Palloni** (1637–1712) – artysta wykształcony we Florencji, wybitny malarz. W roku 1684 zamieszkał w Warszawie i rozpoczął pracę przy dekoracji Pałacu Wilanowskiego. Był najwybitniejszym malarzem fresków działającym na terenie Polski, a **jego twórczość znacząco wpłynęła na rozwój malarstwa freskowego w XVIII stuleciu.**
- **Michał Elwiro Andriolli** (1836–1893) – rysownik, ilustrator, malarz, który osiedlił się na terenie obecnego Otwocka, gdzie według własnego projektu wybudował kilka willi – dzisiejszych świdermajerów. Andriolli był **prekursorem letniskowej i wypoczynkowej działalności na terenie Mazowsza.**

Mazowsze dawało przestrzeń do nieskrępowanego rozwoju:

- **Wojciech Jastrzębowski** (1799–1882), wybitny botanik, **jeden z głównych twórców ergonomii** – nauki o używaniu sił i zdolności, której celem jest polepszenie warunków pracy człowieka i dostosowanie jej do jego możliwości. W 1860 roku założył w Feliksowie (nad rzeką Brok) zakład praktyki leśnej (leśne gospodarstwo doświadczalne, muzeum i szkoła leśna). **Jako pierwszy organizował wycieczki do Puszczy Kampinoskiej.**

Szczególnie wyraźnie rysuje się rola Mazowsza jako muzy polskich artystów (przede wszystkim przedstawicieli romantyzmu). Mazowsze inspirowało, wielokrotnie było natchnieniem dla twórców, którzy przywiązani do swojej „małej ojczyzny”, mistrzowsko przenosili atmosferę regionu i zakodowali Mazowsze w powszechnej świadomości jako miejsce wyjątkowe i wyzwalające:

- **Józef Rapacki** (1871–1929), jeden z najpopularniejszych pejzażystów warszawskich, nazywany „malarzem brzoź i liliowych wrzosów”, tworzył widoki rozległych mazowieckich przestrzeni. Najbardziej znanymi cyklami obrazów Rapackiego są: *Z mazowieckiej ziemi* oraz *Dookoła mej siedziby*<sup>6</sup>.
- **Teofil Aleksander Lenartowicz** (1822–1893), poeta, etnograf, rzeźbiarz. Tworzył wiersze patriotyczne i religijne, poematy historyczne oraz liryki oparte na folklorze mazowieckim. Sam siebie nazywał „lirnikiem mazowieckim”.
- **Roman Zmorski, pseud. Roman Mazur** (1822–1867), poeta, tłumacz i folklorysta, autor i propagator liryki ludowej silnie związanej z tradycją Mazowsza. Etnograf amator (zasięg jego badań terenowych porównuje się z badaniami Oskara Kolberga). Mimo że nie odebrał wykształcenia uniwersyteckiego, praca w terenie i samodoskonalenie sprawiły, że miał ogromny zasób wiedzy folklorystycznej i historycznej.

---

<sup>6</sup> <https://niezlasztuka.net/o-sztuce/jozef-rapacki-magia-mazowieckiego-pejzazu/> (dostęp: 8.12.2021).

- **Władysław Broniewski (1897–1962)**, poeta, tłumacz literacki, określany jako „piewca Mazowsza”. W dorobku poety znajduje się liryka osobista, erotyki i nastrojowe utwory poświęcone pięknu krajobrazu (np. poemat *Nad Mazowsza równiną otwartą*)<sup>7</sup>.
- **Lechosław Herz (1935)** – zaprojektował około 2000 kilometrów szlaków turystycznych (m.in. na terenach Parków Narodowych Kampinoskiego i Wigierskiego). Urodzony w Krakowie, od pół wieku mieszkający w Warszawie, popularyzator urody nizinnego Mazowsza. Autor kilkuset artykułów i esejów, przewodników turystycznych oraz książek poświęconych przyrodzie i szeroko pojętemu krajoznawstwu. Jego książki wpisują się w nurt tzw. pisarstwa przyrodniczego (ang. *nature writing*)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> H. Hermanowicz, W. Broniewski, *Nad Mazowsza równiną otwartą*, Warszawa 1964, <http://blokmagazine.com/henryk-hermanowicz-wladyslaw-broniewski-nad-mazowsza-rownina-otwarta-1964/> (dostęp: 8.12.2021).

<sup>8</sup> Biogram opracowany na podstawie: <https://czarne.com.pl/katalog/autorzy/lechoslaw-herz> oraz <http://mazowszezsercem.blogspot.com/> (dostęp: 8.12.2021).

Analiza kapitału marki województwa mazowieckiego została poprzedzona poszukiwaniem korzeni marki. **Korzenie marki miejsca** to źródłowa opowieść o tym, w jaki sposób i dlaczego ukształtowany został kapitał marki i jaka wynika z tego tożsamość marki. To głęboki wgląd (*insight*) w kulturę, który determinuje współczesne życie regionu.

W wyniku dyskusji z uczestnikami warsztatów wyróżnione zostały **korzenie żywe** – czyli takie, które dziś w istotny dla marki sposób, oddziałują na region i jego mieszkańców oraz **korzenie historyczne** – mające już tylko pośredni wpływ, ograniczony do kilku obszarów funkcjonowania regionu. Określono sposób ich oddziaływania na konkretne obszary oraz ich wpływ na budowanie marki regionu w przyszłości. Wyznaczono również obszary, dla których korzenie te mogą mieć zasadnicze znaczenie w procesie tworzenia doświadczeń i komunikacji.

Tab. 1. Korzenie marki Mazowsze

<b>KORZENIE ŻYWE</b>	<b>KORZENIE HISTORYCZNE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odrębność mieszkańców i ekspansywność (odziedziczone po Mazurach)</li> <li>• pracowitość, zawziętość, przywiązanie do rodziny (odziedziczone po Kurpiach)</li> <li>• przywiązanie do miejsca, szacunek do krajobrazu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• narodowe dziedzictwo historyczne i kulturowe</li> <li>• Mazowsze jako najbardziej polski z Polskich regionów</li> <li>• walory naturalne</li> <li>• obecność Warszawy – stolicy Polski</li> </ul>
<b>ODDZIAŁYWANIE</b>	<b>ODDZIAŁYWANIE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kultura Mazowska oddziałuje na kulturę Europy (m.in. Chopin)</li> <li>• rozwój zawodowy i osobisty w połączeniu z szacunkiem do tradycyjnych wartości</li> <li>• troska o środowisko, postawy proekologiczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacja historyczna</li> <li>• rozwój kultury i turystyki kulturowej</li> <li>• rozwój turystyki nastawionej na kontakt z przyrodą</li> <li>• przejęcie przez region osób, które zawodowo potrzebują bliskości Warszawy, ale są nią przytłoczeni i nie chcą podporządkować całego życia dynamizmowi stolicy</li> </ul>

Analiza kapitału marki ma na celu wyraźne wskazanie na **najcenniejsze aktywa kapitału marki województwa mazowieckiego** i tym samym nakreśla kierunki inwestycji oraz wskazuje na to, co wymaga szczególnego zarządzania.

Do analizy kapitału marki województwa mazowieckiego wykorzystano **model kapitału marki miejsca dr. Keitha Dinniego**.

Według modelu Dinnie aktywa marki miejsca dzielimy na:

**1) aktywa wewnętrzne** – bezpośrednio związane z regionem mazowieckim, których można doświadczyć na miejscu:

- **aktywa dziedziczone** – przynależące do danego miejsca poprzez jego walory geograficzne lub wydarzenia historyczne
- **aktywa tworzone** – kreowane niezależnie od naturalnych zasobów i predyspozycji danego miejsca

**2) aktywa zewnętrzne** – związane z województwem, których można doświadczyć także poza regionem, bez fizycznej w nim obecności:

- **aktywa istniejące** – efekty podejmowanych w przeszłości działań promocyjnych i prezentacji danego miejsca w kulturze
- **aktywa promowane** – obejmujące obecnie podejmowane działania promujące region.

II. 1. Kapitał marki miejsca wg dr. Keitha Dinniego

**AKTYWA WEWNĘTRZNE**



**AKTYWA ZEWNĘTRZNE**

W tabeli poniżej zestawiono najważniejsze elementy kapitału marki województwa mazowieckiego.

Tab. 2. Wewnętrzne aktywa marki Mazowsze

<b>DZIEDZICZONE</b>	<b>TWORZONE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warszawa jako stolica kraju i regionu</li> <li>• działalność wybitnych twórców, którzy wybrali Mazowsze na miejsce do życia i rozwoju: Tylman z Gameren (1632–1706), Michelangelo Palloni (1637–1712), Michał Elwiro Andriolli (1836–1893)</li> <li>• walory przyrodnicze: Jezioro Zegrzyńskie, Puszcza Kampinoska, Puszcza Kozienicka, Rezerwat Bocianowskie Bagno, Bagno Całowanie (torfowisko), Kampinoski Park Narodowy, Chojnowski Park Krajobrazowy (wydmy), Góry Łańcuchowe (gmina Siennica), Brudzeński Park Narodowy, Gostynińsko-Włocławski Park Krajobrazowy, Kozienicki Park Krajobrazowy</li> <li>• zieleń/lasy, piękne/czyste tereny, niziny, wierzby,</li> <li>• Wisła, Skrwa, Pilica, Narew, Wkra</li> <li>• Sowie Góra (pogranicze Mazowsza i Podlasia)</li> <li>• różnorodność kulturowa (Mazowsze, Małopolska, Kurpie, Podlasie)</li> </ul>	<p>Folklor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrum Folkloru Polskiego „Karolin”</li> <li>• Zespół pieśni i tańca „Mazowsze”</li> </ul> <p>Ekoturystyka:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zagroda Sielski Dom i Ogród (ośrodek twórczości i edukacji)</li> <li>• Zielarski kącik Kari – spacer i warsztaty zielarskie, pracownia ziołowa: <a href="https://www.zielarskikacikkari.pl/">https://www.zielarskikacikkari.pl/</a></li> <li>• Toskańska Farma: <a href="https://www.zwarszawy-naweekend.pl/palmy-i-bananowce-na-mazowszu-toskanska-farma-godzine-od-warszawy/">https://www.zwarszawy-naweekend.pl/palmy-i-bananowce-na-mazowszu-toskanska-farma-godzine-od-warszawy/</a></li> <li>• Oczyszczalnia Miejsce w Ludwikowie (powiat sochaczewski) – zrównoważona turystyka, obiekt wypoczynkowy, rekreacyjny, przestrzeń warsztatowa funkcjonująca w stylu eko <a href="https://www.oczyszczalniamiejsce.pl/">https://www.oczyszczalniamiejsce.pl/</a></li> </ul>



- folklor, stroje ludowe, taniec (ludowy)
- Olędrzy, kultura i architektura mennonicka
- dziedzictwo Chopinowskie: Sochaczew, Brochów i Żelazowa Wola
- Krzyżacy, książęta mazowieccy, wydarzenia historyczne
- dawny wizerunek „bogatego i dostatniego” regionu
- królewskie fortece, m.in.: zamek w Liwie, zamek Czersk, Ciechanów, Szydłowiec
- szlacheckie rezydencje, m.in.: pałac w Starej Wsi
- Twierdza Modlin (XIX w.) – jedna z największych i najlepiej zachowanych polskich twierdz, ewenement na skalę europejską
- Żyrardów jako miasto industrialne, centrum polskiego sitodruku, XIX-wieczna osada fabryczna
- Góra Kalwaria – miasto wzorowane na Jerozolimie
- Płock – miasto książęce; fidel płocka
- Sochocin – miasto guzików  
<https://modanamazowsze.pl/sochocin-miasto-polawiaczy-perlowych-muszli/>
- Pruszków – centrum starożytnego przemysłu metalurgicznego
- Węgrów – multireligijny fenomen XVII-wiecznej Europy

- Konstancin-Jeziorna, tężnia solankowa  
<http://teznia.com.pl/>

#### Muzea:

- Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu; Muzeum Architektury Drewnianej Regionu Siedleckiego w Nowej Suchej; Skansen Osadnictwa Nadwiślańskiego w Wiączeminie Polskim; Muzeum Wsi Radomskiej; Zagroda Kurpiowska w Kadzidle; Muzeum Kurpiowskie w Wachu; Muzeum Kultury Kurpiowskiej w Ostrołęce; Muzeum Mazowsza Zachodniego w Żyrardowie (największy zbiór prac mazowieckiego pejzażysty Józefa Rapackiego)
- Muzeum Diecezjalne w Siedlcach („Ekstaza św. Franciszka” pędzla El Greco); Izba Pamiątkowa Guzikarstwa (w Gminnym Ośrodku Kultury w Sochocinie); Muzeum im. Anny i Jarosława Iwaszkiewiczów w Podkowie Leśnej; Muzeum Witolda Gombrowicza (Wsola); Muzeum Romantyzmu (Opinogóra); Muzeum Mazowieckie w Płocku tzw. Kamienica Secesyjna (największe zbiory sztuki secesyjnej w Polsce); Muzeum im. Jacka Malczewskiego w Radomiu; Muzeum Jana Kochanowskiego w Czarnolesie; Muzeum Żydów

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czerwińsk – dziedzictwo średniowiecza</li> <li>• Ciechanów – mazowiecka twierdza</li> <li>• Pułtusk – mazowiecka Wenecja z kurpiowską nutą (prawdopodobnie najdłuższy w Europie rynek)</li> <li>• Radom</li> <li>• Otwock i świdermajery</li> <li>• architektura drewniana – zabudowa Broku i Głowaczowa, modrzewiowy kościół w Chynowie, kościół w Lewiczynie</li> <li>• Piaseczyńsko-Grójecka Kolejka Wąskotorowa <a href="https://modanamazowsze.pl/kolejka-waskotorowa-piaseczno-tarczyn/">https://modanamazowsze.pl/kolejka-waskotorowa-piaseczno-tarczyn/</a></li> <li>• „Tygodnik Mazowsze” – ogólnopolska niezależna prasa, świadectwo walki o wolność wypowiedzi: <a href="https://wajdaschool.pl/movie/podziemny-tygodnik-mazowsze/">https://wajdaschool.pl/movie/podziemny-tygodnik-mazowsze/</a></li> <li>• tzw. szkuta czerska z ok. 1481 roku – statek do spławu zboża <a href="https://warszawa.naszemiasto.pl/szkuta-wislana-z-czasow-kolumba-w-czersku-sensacja/ar/c1-4774859">https://warszawa.naszemiasto.pl/szkuta-wislana-z-czasow-kolumba-w-czersku-sensacja/ar/c1-4774859</a></li> </ul>	<p>Mazowieckich w Płocku; Muzeum Wisły Środkowej i Ziemi Wyszogrodzkiej w Wyszogrodzie; Muzeum Starożytnego Hutnictwa Mazowieckiego w Pruszkowie</p> <p>Instytucje kultury:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mazowiecki Instytut Kultury (program: Mazowieckie Obserwatorium Kultury)</li> <li>• Mazowieckie Centrum Sztuki Współczesnej „Elektrownia” w Radomiu</li> </ul> <p>Miejsca serwujące tradycyjną kuchnię mazowiecką:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dwór Mościbrody</li> <li>• Młyn Gąsiorowo</li> <li>• Przekąski u Romana (Warszawa)</li> </ul> <p>Parki rozrywki:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Park Rozrywki w Julinku (baza cyrkowa)</li> <li>• Farma Iluzji (jedyne w Europie park rozrywki, którego tematem przewodnim jest iluzja)</li> <li>• Park of Poland – Park Suntago Wodny Świat (największy zadaszony park wodny w Europie) <a href="https://parkofpoland.com/">https://parkofpoland.com/</a></li> </ul>
--	--

- Deepspot w Mszczonowie – basen do nurkowania (drugi na świecie pod względem głębokości)

Inne:

- Innowator Mazowsza – konkurs
- mazowieckie przewodniki subiektywne:  
<http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/mapa-kultury/mazowsze-przewodniki.html>
- aplikacja Szlaki Mazowsza:  
<https://mazowsze.szlaki.pttk.pl/aplikacje>
- szlaki: <https://mazowsze.szlaki.pttk.pl/>
- <https://modanamazowsze.pl/>

Wypoczynek, noclegi:

- HOUSE for REST (Strachów)
- Artbook Cabin (Adelin)
- Gniazdowo nad rzeką (Kaliska)
- Jasna Dolna (Sobolew, drewniany dwór przeniesiony z Gór Świętokrzyskich)
- Siedlisko Polanka (Wola Polska)
- Siedlisko Leluja (Leluja, Puszcza Biała)
- Ale Wioska (Klukówek)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kozia Farma (Aleksandrów)  <a href="https://slowlivingpoland.com/poznaj-7-miejsc-na-mazowszu-w-ktorych-zaznasz-blogiego-relaksu/">https://slowlivingpoland.com/poznaj-7-miejsc-na-mazowszu-w-ktorych-zaznasz-blogiego-relaksu/</a></li> </ul>
--	--

Tab. 3. Zewnętrzne aktywa marki Mazowsze

<b>ISTNIEJĄCE</b>	<b>PROMOWANE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• centrum Polski – wpływ położenia, czyli faktu usytuowania w samym środku kraju</li> <li>• centrum Europy</li> <li>• typ „polskiego krajobrazu” (z bocianem i wierzbą)</li> <li>• kwintesencja polskiego folkloru</li> <li>• literackie Mazowsze</li> <li>• filmowe Mazowsze</li> <li>• twórcze przetworzenie muzyki ludowej: Kapela ze Wsi Warszawa, <i>Re:akcja mazowiecka</i>, Karrot Kommando, 2018</li> <li>• Stowarzyszenie Dom Tańca (działania wokół muzyki tradycyjnej Polski Centralnej i Wschodniej)</li> </ul>	<p><b>Ambasadorzy marki:</b></p> <p><b>Lechośław Herz</b> – urodzony w 1935 roku w Krakowie, od pół wieku mieszkający w Warszawie, popularyzator urody nizinnego Mazowsza</p> <p><b>Kapela ze Wsi Warszawa</b></p> <p><b>Wyróżnieni Medalem Pamiątkowym „Pro Masovia”, m.in.:</b></p> <p><b>Jerzy Hoffman</b> (ur. 15 marca 1932 w Krakowie) – polski reżyser i scenarzysta filmowy</p> <p><b>Sława Przybylska</b> (ur. 2 listopada 1932 w Międzyrzeczu Podlaskim) – polska piosenkarka</p>

- Mazowiecki Gravel, ultramaraton rowerowy dookoła Mazowsza <https://modanamazowsze.pl/mazowiecki-gravel-spacerowo-czyli-ultramaraton-dla-kazdego/>
- Międzynarodowe Pokazy Lotnicze Air Show w Radomiu
- Centrum Rzeźby Polskiej w Orońsku – udostępnianie pracowni artystom (rocznie przewija się tutaj ok. 200 twórców)

**Irena Santor** (ur. 9 grudnia 1934 w Papowie Biskupim) – polska piosenkarka

**Dariusz Pender** (ur. 16 października 1974 w Tarnogrodzie) – polski sportowiec, szermierz uprawiający szermierkę na wózkach, multimedalista igrzysk paraolimpijskich, mistrzostw świata i Europy

**Paweł Sobkowicz** (ur. 1958) – polski naukowiec, specjalista w zakresie fizyki i socjofizyki, profesor Narodowego Centrum Badań Jądrowych

**Apolonia Nowak** (ur. 3 stycznia 1944 w Piaseczni) – polska artystka ludowa z regionu kurpiowskiego, śpiewaczka i wycinankarka. Obecnie mieszka w Kadzidle.

**Odznaczeni Odznaką Honorową „Zasłużony dla Mazowsza”, m.in.:**

**Krzysztof Eugeniusz Penderecki** (ur. 23 listopada 1933 w Dębicy, zm. 29 marca 2020 w Krakowie) – polski kompozytor, dyrygent i pedagog muzyczny.

**Postacie-symbole:**

	<p><b>Władysław Broniewski</b> (1897–1962) – piewca Mazowsza i Wisły, nastrojowe utwory poświęcone pięknu mazowieckiego krajobrazu (np. poemat „Mazowsze”)</p> <p><b>Władysław Stanisław Reymont</b>, właśc. Stanisław Władysław Rejment, (ur. 7 maja 1867 w Kobielach Wielkich, zm. 5 grudnia 1925 w Warszawie), pisarz, noblista</p> <p><b>Leon Jan Wyczółkowski</b> h. Ślepowron (ur. 24 kwietnia 1852 w Hucie Miastkowskiej, zm. 27 grudnia 1936 w Warszawie) – polski malarz, grafik i rysownik</p> <p><b>Gustaw Teofil Holoubek</b> (ur. 21 kwietnia 1923 w Krakowie, zm. 6 marca 2008 w Warszawie) – polski aktor teatralny i filmowy, reżyser i dyrektor teatrów, pedagog</p> <p><b>Andrzej Wajda</b> (ur. 6 marca 1926 w Suwałkach, zm. 9 października 2016 w Warszawie) – polski reżyser filmowy i teatralny</p> <p><b>Produkty lokalne dostępne w sprzedaży:</b>  woda mineralna (Mazowszanka); Ser Wędzony z Markowej Zagrody; Powidła olenderskie; Jaja perlicze z Grabiny Radziwiłłowskiej; Jaja z Radziwiłłowa; Miód nadbużański; Miód Kurpiowski; Miód wielokwiatowy łąkowy z Kornicy; Miody z Grębkowa; Piwo z Ciechanowa (Browar Ciechan);</p>
--	--

	<p>Wędliny i kiełbasy ze Starych Litewnik; Konfitura wiśniowa; zakroczymska; Podchmielone wisienki zakroczymskie; Twaróg Garwoliński; Soki Białuty; Majonez Białuty; Chleb Ratuszowy z Siedlec; Mąka Szymanowska; Olej rzepakowy Winniki; Powidła śliwkowe, konfitura poziomkowa, kompot wiśniowy, gruszki w syropie, syrop żurawinowy – Krokus; Ketchup z przetartych pomidorów – Krokus; Jabłka z Borzęcina; Sok jabłkowy Fruti; Smalec staropolski Agrotop</p> <p><b>Najlepsze Produkty Turystyczne 2021, certyfikaty Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku</li><li>• Muzeum Lniarstwa im. Filipa Girarda w Żyrardowie</li><li>• Karolin – Siedziba Zespołu „Mazowsze”</li><li>• Park of Poland – Suntago Wodny Świat</li><li>• Muzeum Domków Lalek, Gier i Zabawek</li><li>• Twierdza Modlin</li></ul> <p><b>Najlepsze Produkty Turystyczne 2021, certyfikaty Polskiej Organizacji Turystycznej:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Twierdza Modlin</li></ul>
--	--

## WNIOSKI STRATEGICZNE

**Centralne położenie Mazowsza**, dziedzictwo historyczne oraz naturalne, jak również dostępność terenów inwestycyjnych, powodują, że województwo mazowieckie jawi się jako miejsce o wysokim potencjale markowym, posiadające autentyczne możliwości do rozwijania gospodarki, turystyki i obszaru jakości życia.

**Mazowsze jest obecne głównie w sferze kultury wysokiej:** klasyka literatury i kinematografii polskiej, malarstwo, poezja. Na tym tle wyróżnia się Warszawa, której wizerunek odcina się od mazowieckiego stylu. Dzięki temu możliwe jest stworzenie marki regionu, która nie zostanie wchłonięta przez markę stołeczną, ale będzie dla niej partnerem, który uzupełni ofertę marki Warszawa o doświadczenia, których nie jest ona w stanie zaoferować interesariuszom.

**Mazowsze jest regionem traktowanym jako centrum polskiego folkloru, tradycji, która staje się źródłem inspiracji** na wielu płaszczyznach (sztuka, muzyka, turystyka). Region daje turystom i mieszkańcom swoją przestrzeń i zachęca do twórczego korzystania z niej – wzorem największych polskich literatów, poetów, artystów, filmowców.

**Mazowiecki krajobraz, choć rozumiany jako kwintesencja polskości, jest zróżnicowany i ciągle nieodkryty, co stanowi jego główny walor i otwiera pole do działań promujących markę Mazowsze.** Zarówno malownicze otoczenie polskiej prowincji, jak i przestrzenie mniejszych i większych miast (wśród nich Warszawa, jako stolica regionu i kraju), oferują



turystom wielość doświadczeń, dzięki czemu region nie ogranicza się do konkretnej grupy turystów, o ściśle sprecyzowanych oczekiwaniach co do formy wypoczynku.

Silnym skojarzeniem z Mazowszem jest Warszawa, przez co **marki Mazowsze (serce Polski) i Warszawa (serce Mazowsza) stają się naturalnymi partnerami**. Na charakter regionu ma wpływ obecność stolicy, która ściąga do Mazowsza osoby aktywne, ambitne i odważne, które chcą rozpocząć życie na własny rachunek. Wiele osób poszukuje swojego miejsca nie w stolicy, ale w jej bezpośrednim otoczeniu, w odległości umożliwiającej jednocześnie wygodną komunikację z Warszawą (z uwagi na przykład na relacje biznesowe) oraz zachowanie dystansu od miasta. Te osoby są naturalnymi interesariuszami marki Mazowsze.

**Mazowszanie to otwarta społeczność ludzi, którzy nie boją się zmian, podejmują inicjatywę** i podejmują własne, bardzo zróżnicowane, inicjatywy zawodowe – nie zawsze związane ze środowiskiem pracy w korporacjach itp. Mazowszanie rozwijają się, a region daje im możliwość rozwoju na ich własnych warunkach – w najlepszym dla nich czasie i tempie – niezależnie od trendów stołecznych, ale z ich uwzględnieniem.

## **2. Weryfikacja tożsamości marki**

Weryfikacja tożsamości oraz opracowanie odświeżonego modelu marki województwa mazowieckiego przeprowadzone zostały z zastosowaniem modelu tożsamości wewnętrznej i zewnętrznej, będącego adaptacją modelu tożsamości marki

Jeana Noela Kapferera dla marek terytorialnych. W pierwszej kolejności zrekonstruowano tożsamość wynikającą z zapisów obowiązującej *Strategii promocji województwa mazowieckiego* z 2007 roku. Następnie określono tożsamość aspiracyjną, powstałą na bazie kapitału marki oraz analizy dyskusji z uczestnikami warsztatów, zorganizowanych w ramach procesu opracowania strategii.

Tab. 4. Tożsamość zrekonstruowana i aspiracyjna

<b>Tożsamość zrekonstruowana – jaka marka jest?</b>	<b>Tożsamość aspiracyjna – jaką markę chcielibyśmy mieć?</b>
<p>Obraz tożsamości marki zrekonstruowany na podstawie obowiązujących dokumentów strategii promocji i innych kluczowych dokumentów strategicznych regionu</p>	<p>Obraz perspektywy rozwoju tożsamości marki w przyszłości, stworzona na bazie kapitału marki, analiz eksperckich oraz konsultacji z uczestnikami warsztatów</p>

## II. 2. Model tożsamości marki miejsca

<b>WEWNĘTRZNA TOŻSAMOŚĆ</b>	<b>ZEWNĘTRZNA TOŻSAMOŚĆ</b>
<b>KOMPETENCJE MARKI</b> co oferuje marka; kluczowe zasoby i aktywa	<b>OSOBOWOŚĆ MARKI</b> styl i charakter marki; personalizacja marki
<b>KULTURA WEWNĘTRZNA MARKI</b> krąg kulturowy marki; kluczowe wartości i przekonania	<b>WSPÓLNOTA MARKI</b> odbiorcy marki; wspólne wartości marki i jej odbiorców
<b>SZLACHETNY CEL</b> wizja zmiany jaką chce wywołać marka; powód istnienia marki	<b>ASPIRACYJNY OBRAZ MARKI</b> to, co marka mówi o tożsamości odbiorcy

### **CREDO/IDEA MARKI**

podsumowanie wizji, ciało i dusza marki

II. 3. Rekonstrukcja tożsamości marki Mazowsze według obowiązującej strategii

<b>WEWNĘTRZNA TOŻSAMOŚĆ</b>	<b>ZEWNĘTRZNA TOŻSAMOŚĆ</b>
<p><b>KOMPETENCJE MARKI</b></p> <p>jest regionalnym liderem w nauce, edukacji, kulturze, biznesie</p>	<p><b>OSOBOWOŚĆ MARKI</b></p> <p>żywa, z wyobraźnią, budząca zaufanie, prawdziwa, autentyczna, gościnna</p>
<p><b>KULTURA WEWNĘTRZNA MARKI</b></p> <p>żywość i dynamika, elastyczność, pracowitość, nastawienie na sukces, stabilność, gościnność</p>	<p><b>WSPÓLNOTA MARKI</b></p> <p>po zainwestowaniu – będzie się tu dobrze pracowało i żyło; miejsce dla odkrywców – warszawiaków i Polaków</p>
<p><b>SZLACHETNY CEL</b></p> <p>pobudza aktywność całej Polski i jej sąsiadów</p>	<p><b>ASPIRACYJNY OBRAZ MARKI</b></p> <p>tu można jeszcze zrobić rzeczy, które gdzie indziej są już niemożliwe</p>

**CREDO/IDEA MARKI**

**Serce Polski**

#### II. 4. Aspiracyjna tożsamość marki Mazowsze

<b>WEWNĘTRZNA TOŻSAMOŚĆ</b>	<b>ZEWNĘTRZNA TOŻSAMOŚĆ</b>
<b>KOMPETENCJE MARKI</b> jest liderem rozwoju i zmian przyszłości; ma zdolności adaptacyjne; łamie schematy	<b>OSOBOWOŚĆ MARKI</b> dynamiczna, odważna, pozytywna, kreatywna, inspirująca, motywująca, włączająca
<b>KULTURA WEWNĘTRZNA MARKI</b> motywacja oparta na otwartości na zmiany technologiczne, kulturowe i społeczne; kultura oparta na radości bycia na czasie	<b>WSPÓLNOTA MARKI</b> dla zmotywowanych do rozwoju i przekraczania kolejnych granic
<b>SZLACHETNY CEL</b> stać się najbardziej dynamicznym, otwartym środowiskiem rozwoju gospodarczego i społecznego	<b>ASPIRACYJNY OBRAZ MARKI</b> lider rozwoju

### **CREDO/IDEA MARKI**

#### **Przestrzeń rozwoju**

## WNIOSKI STRATEGICZNE

**KOMPETENCJE MARKI** możemy rozpatrywać w dwóch wymiarach: przedmiotowym i podmiotowym. Koncentracja tylko na aktywach fizycznych nie zbliża marki do jej odbiorców, którzy oczekują od miejsc przede wszystkim funkcjonalności i zaspokojenia potrzeb emocjonalnych. Warszawa z jej stołecznością, dynamiką rozwoju i inkluzywnością w dużym stopniu determinuje wizerunek kompetencji regionu. Z jednej strony może być odbierana jako ciężar dla wizerunku marki, ale obiektywnie jest dla Mazowsza najbardziej znaczącym aktywem kapitału. Dzięki kapitałowi marki Warszawa, Mazowsze zyskuje wyjątkowe w skali Polski kompetencje.

Rolą polityki rozwojowej regionu jest wybór kierunku rozwoju regionu. Według projektu aktualizowanej w 2021 roku *Strategii rozwoju województwa mazowieckiego 2030+ Innowacyjne Mazowsze* rozwój regionu powinien być zrównoważony. Cel główny to *Zapewnienie wysokiej jakości życia poprzez trwałą i zrównoważony przestrzennie rozwój województwa, służący wzrostowi znaczenia regionu w Europie i na świecie, przy poszanowaniu zasobów środowiska.*

W proponowanej wizji wskazuje się na Warszawę jako główny punkt odniesienia dla rozwoju i integracji Mazowsza – *Mazowsze z Warszawą, Warszawa ku Europie*. Mazowsze jest, zgodnie ze swoim sloganem promocyjnym, sercem Polski, a sercem Mazowsza jest Warszawa, która jak każda stolica korzysta z premii stołeczności i nagromadzenia wielu ważnych instytucji i wydarzeń.

### **Lider rozwoju i zmian przyszłości**

Mazowsze w zdecydowanej większości rankingów rozwojowych i gospodarczych plasuje się na pierwszym lub czołowych miejscach. Dzieje się to nie tylko dzięki Warszawie, ale także za sprawą innych mazowieckich samorządów. Region stoi jednak przed wyzwaniem zmniejszania nierówności rozwojowych pomiędzy Warszawą a obszarem poza metropolią. Przewaga województwa, polegająca na szczególnym położeniu w jego obrębie stolicy kraju, nie wpływa w wystarczający sposób na pełny przepływ bodźców rozwojowych.

### **Zdolności adaptacyjne**

Mazowsze i jego mieszkańcy posiadają wyjątkową w skali Polski zdolność do adaptacji idei, pomysłów, rozwiązań procesowych czy technologicznych. Są często pionierami w różnych dziedzinach. Adaptowane rozwiązania pozwalają regionowi stawać się jeszcze bardziej konkurencyjnym i dynamicznym.

### **Łamanie schematów**

Myślenie nieszablonowe (ang. *out of the box*) jest trzecią ważną kompetencją regionu. Mazowsze nie tylko adaptuje, ale także twórczo przekształca, tworzy nową jakość i kreuje innowacje. To region, który jest liderem innowacyjności w Polsce i tworzy najkorzystniejsze środowisko do rozwoju innowacji i kreatywności.

**KULTURA WEWNĘTRZNA MARKI** wynika z najważniejszych wartości i przekonań mieszkańców Mazowsza.

W obowiązującej strategii promocji kultura wewnętrzna marki nie została sprecyzowana w sposób spójny. Podkreślona została dynamika rozwoju, ale także stabilność i gościnność. Z wniosków płynących z analiz oraz rozmów przeprowadzonych podczas konsultacji warsztatowych wynika, że najwyraźniejszymi cechami określającymi krąg wartości mieszkańców Mazowsza są jednak motywacja mieszkańców do działania („nie siedzą z założonymi rękami”) oraz radość, a czasem i duma, z nowoczesności – w tym także z innowacyjności w wykorzystywaniu tradycji kulturowych regionu.

- **Motywacja do działania** – oparta na otwartości na zmiany w każdym z obszarów, także adaptacja i kreacja nowych pomysłów.
- **Radość z „bycia na czasie”** – mieszkańcy Mazowsza zdecydowanie częściej patrzą w przyszłość i cieszą się z postępu, traktując tradycję jako inspirację do tworzenia nowych rozwiązań.

**SZLACHETNY CEL** wyznacza perspektywę wizji i zmiany, którą marka ma ambicję powodować. W odniesieniu do regionu jest to określenie sensu istnienia marki dla jej odbiorców. Konsekwencją zbyt powierzchownego nakreślenia kultury wewnętrznej marki i skupienia się na aktywach fizycznych było niedookreślenie celu marki. W poprzedniej strategii promocji Mazowsze miało pobudzać aktywność całej Polski i jej sąsiadów – cel ukierunkowany był na zewnątrz. Nowe określenie celu wskazuje bezpośrednio na zmiany wewnętrzne, które w konsekwencji będą oddziaływać na zewnątrz.



To Mazowsze, dzięki przemianie w najbardziej dynamiczny ośrodek rozwoju, będzie przyciągało do siebie tych, dla których ta dynamika jest ważną wartością w życiu i w działalności.

**OSOBOWOŚĆ MARKI REGIONU** jest ważnym i często niedocenianym elementem konstrukcji marki miejsca. Najtrafniejszą metodą formułowania osobowości marki miejsca jest odkrycie osobowości mieszkańców tego miejsca. Osobowości, która jest bohaterem silnej i wyjątkowej opowieści, wyróżniającej się spośród wielu innych opowieści o mieszkańcach regionów. W zaproponowanej, odświeżonej osobowości marki Mazowsze zaakcentowane zostały cechy, które – nie tak jak poprzednio – określają osobowość sympatyczną, ale statyczną. Są to cechy osobowości, której zachowanie wywołuje reakcję i zaangażowanie otoczenia, która inspiruje, motywuje i włącza.

**WSPÓLNOTA MARKI** określa jej odbiorcę i wyjaśnia, dla kogo marka, jej opowieść oraz wartości są atrakcyjne. W procesie budowania wspólnoty należy postawić pytanie: „Jakich wspólnych wartości szukają w województwie mazowieckim odbiorcy marki regionu?”. Poprzednio określone zostały dwie grupy odbiorców marki Mazowsza – inwestorzy i turyści, co znalazło odzwierciedlenie w strukturze obowiązującej od 2007 roku strategii promocji. W nowej propozycji podkreślono mianownik wspólny dla kultury wewnętrznej marki i wspólnoty odbiorców. Tym wspólnym obszarem emocji jest motywacja do rozwoju, zmian, pokonywania barier, łamania schematów oraz adaptacji korzystnych rozwiązań. Odbiorcą marki jest zatem człowiek, który działa zmotywowany chęcią lepszego życia dla siebie, rodziny czy grupy działającej według pewnych wartościach, czy realizującej swoje pasje.

**ASPIRACYJNY OBRAZ MARKI** to wartość symboliczna, która nadana jest odbiorcom marki – kim są i kim się stają w kontakcie z regionem, działając w sposób zgodny z wartościami jego marki. Dla odbiorców marki Mazowsze region ma stać się perspektywą przemiany w lidera rozwoju osobistego, rodzinnego lub grupowego, lidera przedsiębiorstwa, organizacji, działalności społecznej, twórczości itd. Nowa propozycja jest rodzajem wezwania i obietnicy: „Jeśli jesteś zmotywowany do rozwoju, Mazowsze pozwoli Ci stać się liderem Twojego życia”.

**CREDO/IDEA MARKI** powstaje w konsekwencji przeprowadzonych analiz i jest syntetycznym przedstawieniem faktycznej tożsamości marki. Jest to ujęcie tożsamości miasta w zwięzły, zrozumiały i atrakcyjny sposób. Credo może mieć charakter deskryptywny, ale także być wyzwaniem, komunikatem wzywającym do działania w zgodzie z określonymi wartościami. Mimo że nie jest sloganem marki, może się nim stać. Może być także inspiracją do tworzenia sloganów marki, adresowanych do wybranych grup odbiorców.

## **MAZOWSZE**

### **PRZESTRZEŃ ROZWOJU / ZAWSZE KROK PRZED**

Dominujący obecnie wizerunek Mazowsza, który kształtowany jest przez tożsamość i różnorodny kapitał marki, odzwierciedlają dwa skojarzenia:

- **region – lider** – to najbardziej wiarygodna obietnica, wynikająca z kapitału marki i kompetencji marki
- **region zmotywowanych do działania i rozwoju** – to najwyraźniejsza cecha charakteru kultury wewnętrznej marki, która jest spójna ze wspólnotą odbiorców marki.

**CREDO: Przestrzeń rozwoju** – oznacza fizyczną przestrzeń, która dostarcza odbiorcom możliwości korzystania z różnorodnego kapitału marki, potencjałów rozwoju osobistego, rodzinnego, grupowego, społecznego, biznesowego itd.

**IDEA: Zawsze krok przed** – oznacza zarówno markę, która jest na pierwszym miejscu, bo ma taką wewnętrzną siłę kapitału, jak i motywację do rozwoju oraz wyprzedza innych, ponieważ wynika to z kultury i wartości samych mieszkańców regionu. Adekwatność propozycji idei została określona w kolejnym rozdziale.

## **II. DIAGNOZA IDEI MARKI ORAZ KONCEPCJA REWITALIZACJI MARKI**

Wynikająca z tożsamości marki idea marki nie może pozostać konstrukcją jedynie wewnętrzną. Jej celem jest przede wszystkim pozycjonowanie marki w głowach odbiorców. Projektowanie marki regionu jako emanacji idei kulturowej, wymaga więc:

- odnalezienia i określenia podstawowej wartości, która będzie jednoczyć mieszkańców, instytucje i organizacje (wartości, która jest autentyczna dla danego miejsca i stanie się energią napędzającą do działania w obronie jej samej)
- określenia, w jaki sposób marka będzie współbrzmiała z potrzebami odbiorców (znalezienia odpowiedzi na pytanie: dla kogo i w jaki sposób Mazowsze jest atrakcyjne).

Idea marki powinna więc być oparta na głębokim zrozumieniu postaw i przekonań odbiorców. Opis tych postaw i przekonań nazywamy **insightem** (z ang. wgląd) odbiorcy lub w przypadku marek miejsc opartych na czymś więcej niż na fizycznym kapitale – **insightem kulturowym**. Jeśli idea marki, która jest odzwierciedleniem danego insightu kulturowego, będzie na tyle silna, by zmieniać ludzkie postawy i styl życia – stanie się trwałym elementem życia regionu i jego mieszkańców.

Idea marki powinna być:

- energetyczna, aby była w stanie udźwignąć potencjał marki
- reprezentatywna – wyrażać najwyżej cenioną przez odbiorców marki wartość lub zbiór wartości
- indywidualna – wyróżniać się na tle konkurentów
- zwięzła – komunikowana zwięźle i treściwie, językiem zrozumiałym dla odbiorców
- wiarygodna – bazująca na autentycznych wartościach.

## II. 5. Proces rewitalizacji (tworzenia) idei marki Mazowsze



## INSIGHT/POTRZEBA

Poszukiwania odpowiedzi na pytania dotyczące możliwości zaspokojenia potrzeb odbiorców marki rozpoczęły się od analizy trendów kulturowych. Dynamika zmian współczesnego świata sprawia, że powstają nowe systemy wartości, które podważają już istniejące i/lub powodują, że stają się one przestarzałe. Definiowane przez konsumentów na nowo wartości, postępujące zmiany kulturowe i społeczne mają swoje odzwierciedlenie w trendach, które odpowiednio odczytane i wykorzystane są dla marek miejsc szansą na osiągnięcie założonych w strategiach celów.

W 2019 roku, jeszcze przed rozpoczęciem pracy nad ideą marki Mazowsze, przeanalizowano najwyraźniejsze trendy kulturowe i zidentyfikowano wartości będące ich podstawami<sup>9</sup>. Określono również grupy doświadczeń, dzięki którym odbiorcy marki mogą realizować się zgodnie z wyznawanymi wartościami i które spełniają ich oczekiwania emocjonalne.

Założona przez futurolożkę Faith Popcorn amerykańska firma Brain Reserve, zajmująca się doradztwem w zakresie marketingu strategicznego, opracowała listę siedemnastu trendów, wskazujących na głębokie zmiany społeczne i kulturowe świata zachodniego. Spośród nich do analizy wybrane zostały dwa, których specyfika ma potencjalnie największą wartość dla charakterystyki idei regionu mazowieckiego.

---

<sup>9</sup> *Mazowsze, Emo Story i Emo Relacje. Emocjonalna opowieść regionu*, oprac. Synergia sp. z o.o., Lublin 2019.

## **Egonomics** – Ekonomia rozwoju osobistego

Ludzie chcą być bardziej sobą i realizować się bez ograniczeń, mają potrzebę rozwijania własnej indywidualności, wyjątkowości i samodoskonalenia.

- **Promowanie wartości takich jak:** rozwój kompetencji, ambicja, sukces osobisty, profesjonalizm, poświęcenie, odwaga, energiczność, aktywność, bycie najlepszym, kreatywność, przedsiębiorczość, personalizacja.
- **Doświadczenia:** samorozwój i wysokie aspiracje, dążenie do poprawy jakości życia, edukacja, zdobywanie nowych kompetencji i umiejętności, wykorzystywanie szans i potencjałów.

## **99 Lives** – Wiele ról naraz

Zbyt szybkie tempo życia i zbyt mało czasu zadbanie o własny komfort powodują schizofrenię społeczną, co zmusza nas do przyjmowania wielu ról. Potrzeba ułatwień, skrótów, *life-hackingu*, rzeczy natychmiastowych.

- **Wartości:** szybkość, innowacyjność, prostota, dynamiczność, wielozadaniowość, aspirowanie do bycia stale w centrum wydarzeń, odpowiedzialność.
- **Doświadczenia:** automatyzacja usług, natychmiastowość, produkty i usługi ułatwiające i usprawniające, komodytyzacja, standaryzacja, idee *smart*.

Podczas warsztatów i konsultacji stworzono opis insightu w formule *Consumer Insight Statement*, na który marka Mazowsze może w najbardziej spójny i wyraźny sposób odpowiedzieć poprzez ofertę doświadczeń wynikających z jej kapitału i tożsamości.

- **Chcę (potrzeba, pragnienie, oczekiwanie)** znaleźć miejsce, które pozwoli mi na rozwój i podniesienie jakości życia.
- **Ponieważ (powód, motywacja)** chcę być bardziej sobą i realizować się bez ograniczeń.
- **Ale (bariera, obiekcja, wymówka)** chcę mieć pewność, że miejsce, które mi to zapewni, jest różnorodne, dynamiczne i „na czasie”.

Określone zostały emocjonalne potrzeb odbiorców marki Mazowsza zgodne z zakodowanymi wartościami w dwóch wybranych trendach (zob. [V. DEFINICJA EMOCJONALNEJ PROPOZYCJI MARKI MAZOWSZE](#)).

## **PROPOZYCJA WARTOŚCI**

Propozycje wartości marki Mazowsze powinny być adresowane do ludzi zmotywowanych do zmiany, poszukujących dynamicznego środowiska rozwoju oraz możliwości realizacji swojego stylu życia. Z tej przyczyny marka regionu powinna odwoływać się do czegoś więcej niż do argumentów funkcjonalnych i docierać do odbiorców poprzez wartości, z których



płyną korzyści emocjonalne i tożsamościowe. Wśród promowanych wartości znajdują się idee, które mogą sytuować Mazowsze ponad innymi regionami Polski.

**Źródła wartości Mazowsza to:**

- najbardziej dynamiczne środowisko rozwoju w Polsce
- otwartość na zmiany w każdej dziedzinie życia
- zespołowość i współpraca
- wsparcie talentów, kreatywności i innowacji.

**Propozycja wartości Mazowsza to:**

I. Wartość wspólna – **ROZWÓJ** (osobisty, rodzinny, grupowy, biznesowy, społeczny itd.)

II. Wartości fundamentalne ROZWOJU:

- **MOŻLIWOŚCI:** Mazowsze jako marka, która odkrywa przed odbiorcą największy w kraju i jeden z największych w Europie zasób możliwości samorealizacji.
- **DYNAMIKA:** Mazowsze jako marka, która nadaje szybkości działaniom i skraca procesy dzięki dostępowi do wiedzy i doświadczenia.

- **KREATYWNOŚĆ:** Mazowsze to marka, która dzięki różnorodności swoich zasobów wyzwala twórczy ferment, pozwala rozwiązywać problemy w innowacyjny sposób.
- **INKLUZYWNOŚĆ:** Mazowsze to marka, która zaprasza każdego do znalezienia pomysłu na siebie i jego realizacji; marka, która nie wyklucza i nie ocenia, która pozwala działać i integruje.

Tab. 5. Wartości wynikające z kapitału marki Mazowsze

<b>WARTOŚCI KULTUROWE</b>	<b>WARTOŚCI NATURALNE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość rozwoju we własnym tempie – niezależnie od trendów stołecznych, ale z ich uwzględnieniem</li> <li>• Otwarta społeczność ludzi, którzy nie boją się zmian, realizują różnorodne przedsięwzięcia</li> <li>• Korzystanie z przestrzeni będącej inspiracją dla największych polskich literatów, poetów i artystów</li> <li>• Życie w filmowej scenerii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostępność różnorodnych atrakcji kulturowych, turystycznych i rekreacyjnych</li> <li>• Centralne usytuowanie regionu – dostępność komunikacyjna</li> <li>• Różnorodność otoczenia naturalnego: jezioro, las, góry, wąwozy, wydmy, rzeki, łąki itd.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Doświadczanie kwintesencji polskości z jej dziedzictwem historycznym i przyrodniczym</li><li>• Region będący centrum polskiego folkloru, tradycji, która jest źródłem inspiracji na wielu płaszczyznach (sztuka, muzyka, turystyka np. <i>glamping</i>)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mieszkając na Mazowszu, nie musisz wybierać między miastem a wsią. Zarówno wielkomiejski, jak i wiejski klimat jest dostępny na wyciągnięcie ręki</li></ul>
---	---

## WIELKA IDEA

### ZAWSZE KROK PRZED

- Mazowsze jest liderem – zawsze o jeden krok przed innymi.
- *Zawsze krok przed* to nie tylko określenie statycznej pozycji Mazowsza, ale również dynamicznego rozwoju, przekraczania linii, osiągania celu szybciej niż inni.
- Mazowsze jest na pierwszym miejscu, bo ma wewnętrzną siłę kapitału oraz wynikającą z kultury mieszkańców motywację do rozwoju.

- Rozwój – główna wartość marki – powinien być rozumiany nie jako zmiana dla samej zmiany, ale zmiana na lepsze, podniesienie jakości, włączanie się do działania, koncentracja na dostarczaniu optymalnych rozwiązań w każdej dziedzinie oraz adaptacja i twórcze przekształcanie.
- Rozwój w wydaniu mazowieckim nie zawsze przebiega dynamicznie i spektakularnie. Każdy rozwija się w swoim tempie i Mazowsze ma tego świadomość. Mazowsze daje przestrzeń do rozwoju – każdemu na innych warunkach i w innym, najodpowiedniejszym dla danej osoby, czasie.

## **ROZWÓJ – ZNACZENIA GŁÓWNEJ WARTOŚCI MARKI**

Słowo **rozwój**, w ujęciu filozoficznym, ma dwa znaczenia:

*1) wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian (fazy rozwojowe) danego obiektu (układu), wykazujące stwierdzalne różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem;*

*2) proces kierunkowych przemian, w którego toku obiekty (układy) danego rodzaju przechodzą od form lub stanów prostszych, niższych, mniej doskonałych do form lub stanów bardziej złożonych, wyższych, doskonalszych pod określonym względem; tak rozumiane pojęcie rozwój jest ściśle związane z pojęciem postęp, zwłaszcza w mowie potocznej i w starszej literaturze naukowej<sup>10</sup>.*

---

<sup>10</sup> <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwój;4009883.html> (dostęp: 6.12.2021).

## Rozwój postrzegany jest również w innych aspektach.

- **Rozwój regionalny** – pozytywne zmiany ilościowe, jakościowe i strukturalne w gospodarce danego regionu, odbywające się poprzez inspirację samorządu województwa oraz samorządów lokalnych w jego obrębie, przy udziale partnerów tegoż regionu. W aspekcie ekonomicznym rozwój regionalny przejawia się w transformacji zasobów i czynników ekonomicznych (wewnętrznych i zewnętrznych) w coraz większą ilość wytwarzanych dóbr oraz usług<sup>11</sup>.
- **Rozwój osobisty** – zmiana możliwa dzięki odpowiednim metodom, narzędziom oraz informacjom pozwalająca udoskonalić jakość pewnych obszarów życia człowieka (zawodowego, społecznego, hobbyistycznego czy emocjonalnego)<sup>12</sup>.
- **Rozwój społeczny** – ukierunkowany proces społeczny, w wyniku którego następuje ciągły wzrost pewnych, istotnych dla danego społeczeństwa czy społeczności, zmiennych. Ukierunkowany ciąg zmian korzystnych dla danej zbiorowości określa się jako postęp społeczny, natomiast ukierunkowany ciąg zmian niekorzystnych dla danej zbiorowości określany jest jako regres społeczny<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Cyt. za: A. Skrzypek, *Rozwój regionalny*, [w:] *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j\\_regionalny](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j_regionalny) (dostęp: 1.12.2021).

<sup>12</sup> Cyt. za: M. Zachariasz, *Rozwój osobisty*, [w:] *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j\\_osobisty](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j_osobisty) (dostęp: 1.12.2021).

<sup>13</sup> P. Sztompka, *Socjologia zmian społecznych*, Kraków 2005, s. 23–24.

Kluczem do zrozumienia rozwoju w kontekście rozwoju osobistego jest teoria potrzeb Claytona P. Alderfera, znana jako teoria ERG<sup>14</sup>. Wyróżnia ona trzy nakładające się potrzeby:

- **egzystencji** – odnoszące się do materialnych oraz fizjologicznych potrzeb życiowych, które dotyczą między innymi zaspokajania głodu pragnienia oraz bezpieczeństwa i stałości zatrudnienia
- **kontaktu** – określane również jako potrzeby integrujące lub przynależności. Należą do nich pragnienia człowieka dotyczące utrzymywania kontaktów międzyludzkich, a w ujęciu pracy dotyczą one potrzeb uznania, osiągania sukcesów, awansowania itd.
- **rozwoju** – dotyczą wzbogacania osobowości człowieka, zmuszają go do podejmowania starań, aby się doskonalić.

W świetle teorii ERG, Mazowsze zaspokaja wszystkie trzy potrzeby w sposób, który wyróżnia region na tle regionów konkurencyjnych. Dotyczy to w szczególności potrzeby rozwoju. Mazowsze historycznie było wyjątkowym miejscem, gdzie rozwój osobisty jego mieszkańców bardzo wyraźnie wpływał i determinował rozwój regionu. Źródeł rozwoju regionu należy upatrywać chociażby w specyfice przestrzeni Mazowsza, która inspirowała wiele pokoleń polskich twórców – wybitnych osobowości i prekursorów zmian pojawiających się w dziedzinach, w których się specjalizowali.

---

<sup>14</sup> A. Miler-Zawodniak, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 4 (2012), s. 110.

*– Żeby zrozumieć i polubić Mazowsze, trzeba się tylko nauczyć tego języka, jakim jest ono napisane, języka nizin. Zrozumieć urodę i wdzięk nizinnego pejzażu. Jakiś powód widocznie mieli, że akurat na Mazowszu pisywali Zygmunt Krasiński, Cyprian Norwid, Władysław Reymont, Stefan Żeromski, Władysław Broniewski, Jarosław Iwaszkiewicz – przekonuje aktor, pisarz, przyrodnik i krajoznawca **Lechosław Herz**. – Wszystkie wielkie szkoły krajobrazu w malarstwie narodziły się na nizinach. Nie góry, a niziny zdobią najznamienitsze płótna najznakomitszych artystów malarzy.*

Fragment książki Piotra Brysacza *Czyżak na drogę. Rozmowy o przyrodzie*, cyt. za: <https://www.tygodnikprzeklad.pl/najnowszym-422018-numerze-przekladu-polecamy/>

*Oczyszczalnia Miejsce – szalone pomysły na wnętrza, zupełnie inne niż hotelowe pokoje zlewające się podczas licznych podróży w jedno niemal identyczne pomieszczenie. Nieszablonowe rozwiązania, zasada nieszkodzenia Matce Ziemi i sobie samemu oraz ciągłe eksperymenty. Goście Oczyszczalni twierdzą, że jedyną niezmienną rzeczą w tym miejscu jest... zmienność. Można ją odnaleźć także w tutejszej kuchni.*

<https://modanamazowsze.pl/oczyszczalnia-miejsce-stala-jest-tylko-zmiana/>

### III. ARCHITEKTURA MARKI

Architektura marki regionu to struktura portfela marek związanych lub kojarzonych z danym regionem. Portfel marek należy traktować jako zgrany zespół, w którym każdy jego członek odgrywa określoną rolę, a wspólnie z drużyną wspiera strategię rozwoju regionu. Architektura marki miejsca definiuje relacje, strukturę i powiązania marki regionu i marek wywodzących się z danego miejsca. Ważny jest także geograficzny, tematyczny i kontekstowy sposób oddziaływania tego układu na potencjalnych odbiorców. Architektura marki miejsca odnosi się do synergii i przewag, jakie są generowane, gdy ten zespół marek manifestuje pożądane przez grupę docelową wspólne atrybuty lub/i elementy tożsamości. Siła tego układu zależy od zrozumienia i docenienia przez odbiorcę relacji wewnętrznych. Sekret powodzenia dobrze zaprojektowanej architektury marki tkwi w przejściu od skojarzeń produktowych do głębszej relacji z odbiorcą, co odbywa się dzięki submarkom zgodnym z osobowością i wartościami marki regionu.

*W Strategii Promocji Województwa Mazowieckiego z roku 2007 nie odnajdujemy precyzyjnie określonej architektury marki. Zespół autorów uznał jednak, że architektura marki Mazowsze jest jedną z najważniejszych kwestii, która musi zostać przepracowana. Dokument koncentruje się na inwestycji oraz turystyce – dwóch obszarach komunikowania marki, jednak w żadnym z rozdziałów poświęconych tym obszarom, nie odnajdziemy wskazówek dotyczących obecnej czy proponowanej architektury marki.*



W 2018 roku przeprowadzone zostały *Pilotażowe badania ruchu turystycznego w województwie mazowieckim*. Zlecenie Samorządu Terytorialnego Województwa Mazowieckiego oraz Mazowieckiej Regionalnej Organizacji Turystycznej w tym zakresie obejmowało badanie opinii osób odwiedzających województwo mazowieckie w celu zebrania ocen atrakcji turystycznych województwa, określenia profilu turysty odwiedzającego region (jego celów i motywów pobytu) oraz poznania struktury i wielkości ruchu turystycznego<sup>15</sup>. Wizerunek regionu w dużej mierze opiera się na skojarzeniach i wiedzy odnośnie do stolicy. Skojarzenia z województwem mazowieckim, które nie łączyły się bezpośrednio z Warszawą, pojawiały się w trakcie badania zdecydowanie rzadziej.

Według badanych to właśnie Warszawa jest najsilniejszą marką Mazowsza. Na uwagę zasługują także: Puszcza Kampinoska (według respondentów będąca bardzo charakterystycznym elementem województwa mazowieckiego), rzeki (w tym Wisła) oraz Jezioro Zegrzyńskie i sporty wodne (kajaki, pływanie, promy), które były spontanicznie wskazywane jako skojarzenia z regionem.

Turystyczna strona internetowa regionu – [mazowsze.travel](http://mazowsze.travel)<sup>16</sup> podaje następujące propozycje najważniejszych marek turystycznych Mazowsza, odpowiednich na weekendowy odpoczynek: Szlak Chopinowski, Warszawa, Odkryj rzeki Mazowsza, Skarbiec Mazowiecki, Industrialne Mazowsze, Folklor i smaki Mazowsza, Szlak Księżąt Mazowieckich, Weekend

---

<sup>15</sup> Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, *Pilotażowe badania ruchu turystycznego w województwie mazowieckim*, Warszawa 2018, <https://www.mrot.pl/badania-ruchu-turystycznego/> (dostęp: 1.12.2021).

<sup>16</sup> <http://mazowsze.travel/pomysl-na-weekend> (dostęp: 2.12.2021).

z termami Mszczonów, Misja Kampinos, Wielki Gościniec Litewski, Mazowsze na filmowo, Mazowiecki Szlak Literacki, Szlak Frontu Wschodniego I Wojny Światowej, Legendy i baśnie Mazowsza, Szlak Bitwy Warszawskiej 1920.

Informacji na temat strategicznych w obszarze gospodarczym marek Mazowsza możemy doszukać się w *Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku*<sup>17</sup>. Dokument określa cztery inteligentne specjalizacje gospodarcze Mazowsza:

- bezpieczna żywność
- inteligentne systemy w przemyśle i infrastrukturze
- nowoczesny ekosystem biznesowy
- wysoka jakość życia.

Strategia wskazuje także na znaczenie zjawiska innowacji dla budowania marki Mazowsze w Europie i na świecie. Wsparcie rozwoju eksportu produktów innowacyjnych pozytywnie wpłynie na promocję marki Mazowsze. Jednocześnie pozwoli na rozwój kontaktów międzynarodowych, co w konsekwencji może przełożyć się na tworzenie międzynarodowych konsorcjów oraz budowanie międzynarodowych łańcuchów wartości. Aby zwiększyć wiarygodność eksportowanych produktów, należy

---

<sup>17</sup> <https://innowacyjni.mazovia.pl/dzialania/ris-mazovia/dokumenty/regionalna-strategia-innowacji-dla-mazowsza-do-2030-roku.html> (dostęp: 2.12.2021).

zadbać o odpowiedni sposób certyfikacji, który wyróżni eksportowane produkty oraz pozwoli na atrakcyjniejszą i efektywniejszą ich promocję.

W 2021 roku rozpoczęto prace nad aktualizacją *Strategii rozwoju województwa mazowieckiego 2030+. Innowacyjne Mazowsze*. W wyniku zmiany uwarunkowań prowadzenia polityki rozwoju w Polsce, zmiany sytuacji społeczno-gospodarczej, wprowadzenia nowego podziału statystycznego województwa oraz nowego kształtu polityki spójności UE na lata 2021–2027, zaistniała konieczność aktualizacji dokumentu z 2013 roku. Strategia zakłada jak najlepsze wykorzystanie potencjału istniejących w regionie jednostek naukowo-badawczych do rozwoju przemysłu wysokiej technologii, z ukierunkowaniem na eksport, oraz wykorzystanie rozwiniętego rolnictwa do stymulowania rozwoju obszarów wiejskich przez zwiększanie znaczenia produkcji rolnej oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. Sukces województwa mazowieckiego nie jest możliwy bez wykorzystania kapitału ludzkiego w tworzeniu nowoczesnej gospodarki. Rozwój szkolnictwa wyższego i średniego zawodowego stanowić będzie podstawę innowacyjnej gospodarki, podlegającej intensywnej transformacji cyfrowej. Dzięki wsparciu zielonych inwestycji gospodarka województwa mazowieckiego będzie stabilnie rozwijać się w stronę niskoemisyjnej, zrównoważonej gospodarki o obiegu zamkniętym, przyjaznej dla klimatu i środowiska. Sprzyjać będzie temu także umiejętne czerpanie przewag konkurencyjnych z wdrażania nowoczesnych rozwiązań, takich jak

wodoryzacja gospodarki, w tym zwłaszcza sektora transportu, proekologiczna transformacja sektora energetyki w kierunku odnawialnych źródeł energii oraz wspieranie rozwoju przemysłu przyszłości opartego na nowoczesnych technologiach<sup>18</sup>.

Sekretem powodzenia dobrze zaprojektowanej architektury marki jest jednak przejście od skojarzeń produktowych czy obszarowych do głębszej relacji z odbiorcą, dzięki submarkom zgodnym z osobowością i wartościami marki regionu.

Wynika z tego propozycja ujęcia architektury marki w sposób odpowiadający założeniom strategicznym marki – wzmocnienia wizerunku Mazowsza jako miejsca dynamicznego i różnorodnego rozwoju. Określona architektura marki Mazowsze powinna zatem w jak największym stopniu odzwierciedlać te wartości i precyzyjnie określać role submarek. Role te mają odpowiadać potrzebom budowania wizerunku przede wszystkim na fundamentach wartości i osobowości marki, nie tylko na cechach produktowych.

---

<sup>18</sup> *Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego 2030+. Innowacyjne Mazowsze*, Załącznik nr 1 do uchwały nr 1324/250/21 Zarządu Województwa Mazowieckiego z dnia 24 sierpnia 2021 r., [https://www.mbpr.pl/user\\_uploads/image/PRAWE\\_MENU/Strategia-2030-plus/projekt\\_srwm2030.pdf](https://www.mbpr.pl/user_uploads/image/PRAWE_MENU/Strategia-2030-plus/projekt_srwm2030.pdf) (dostęp: 1.12.2021).

## II. 6. Pojemność marki



Znaczenie marek w portfolio marek Mazowsza:

- opis ról poszczególnych marek w portfolio odzwierciedla wewnętrzną perspektywę organizacji zarządzającej marką
- znaczenie poszczególnych marek może różnić się w zależności od rynku i jego specyfiki oraz może zmieniać się w czasie
- poszczególne role nie wykluczają się nawzajem.

Tab. 6. Architektura marki Mazowsze

### **MARKI STRATEGICZNE**

**Marki strategiczne** to marki dominujące w wizerunku i mające największy udział w dotychczasowej polityce strategicznej regionu, ponieważ odpowiadają polom kompetencji wyznaczonym w modelu tożsamości marki Mazowsze (lider rozwoju i zmian przyszłości, adaptacja i inkluzywność, nieszablonowość działania).

Strategiczne marki Mazowsza prezentują najbardziej atrakcyjne opowieści o przekazie spójnym z ideą marki regionu i dlatego są kluczowe w komunikacji oraz w budowie wizerunku marki. Praktyczne wykorzystanie marek strategicznych w komunikacji i w budowaniu doświadczeń polegać będzie m.in. na realizacji kampanii promocyjnych i informacyjnych oraz realizacji programów wspierających ich rozwój np. *Program Rozwoju Turystyki, Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza do 2030 roku*.

### **TURYSTYKA ROZWOJU**

Turystyka edukacyjna, biznesowa, kulturowa. Turystyka 3E (*Entertainment* – rozrywka, *Excitement* – ekscytacja, *Education* – edukacja).

Kanał komunikacji: [mazowsze.travel.pl](http://mazowsze.travel.pl)

### **INNOWACYJNE MAZOWSZE**

System wsparcia innowacji  
i start-upów, strategie  
i programy, potencjał innowacyjnych przedsiębiorstw.

Kanał komunikacji: [innowacyjni.mazovia.pl](http://innowacyjni.mazovia.pl)

### **UTAŁENTOWANI**

Marka kulturowa Mazowsza. Grupa ludzi, dla których Mazowsze jest miejscem rozwoju talentów  
i trampoliną do światowej kariery.

Kanał komunikacji: *[do stworzenia]*

### **MARKI WZMACNIAJĄCE**

**Marki wzmacniające** (w marketingu zwane także „srebrnymi strzałami”) to marki pełniące ważną funkcję w pozytywnej zmianie lub wzmocnieniu wizerunku całego portfela marek regionu. W komunikacji marki Mazowsze należy **prezentować zgodne z wartościami marki opowieści i działania marek wzmacniających**. Dzięki temu komunikacja zyska na atrakcyjności, wizerunek Mazowsza stanie się pełniejszy, a idea marki – wiarygodna.

## **KULTURA, DZIEDZICTWO, TURYSTYKA**

**Marki miejsc, produktów i instytucji wspierających „kulturo różnorodność” mieszkańców i przybyszów:**

- Mazowsze Chopina, Wisła, mazowieckie krajobrazy, puszcze
- Warszawa i inne mazowieckie miasta
- kulinaria – różnorodność i innowacje.

Kanały komunikacji:

- [modanamazowsze.pl](http://modanamazowsze.pl)
- [@dziejesienamazowszu](https://www.facebook.com/dziejiesienamazowszu) – profil *Dzieje się na Mazowszu* na portalu Facebook

## **BIZNES, INNOWACJE, TECHNOLOGIE**

**Marki firm, instytucji oraz programów wsparcia z obszarów inteligentnych specjalizacji Mazowsza:**

- bezpieczna żywność
- inteligentne systemy  
w przemyśle i infrastrukturze
- nowoczesny ekosystem biznesowy
- wysoka jakość życia.

Kanały komunikacji:

- [innowacyjni.mazovia.pl](http://innowacyjni.mazovia.pl)
- [www.funduszedlamazowsza.eu](http://www.funduszedlamazowsza.eu)



## SPOŁECZNOŚĆ, KULTURA, CZŁOWIEK, GRUPA LUDZI

**Marki instytucji i programów wspierających społeczeństwo obywatelskie, jakość życia na Mazowszu oraz marki organizacji pozarządowych.**

Kanały komunikacji:

- [www.dialog.mazovia.pl](http://www.dialog.mazovia.pl)
- Budżet Obywatelski Mazowsza [bom.mazovia.pl](http://bom.mazovia.pl)
- [zdrowemazowsze.mazovia.pl](http://zdrowemazowsze.mazovia.pl)
- [powietrze.mazovia.pl](http://powietrze.mazovia.pl)

## MARKI ZASILAJĄCE

**Marki zasilające** (ang. *Cash Cow* – dojne krowy) to marki o silnej pozycji rynkowej, generujące stałe dochody, posiadające stabilną bazę lojalnych konsumentów oraz duże udziały rynkowe. Są to m.in.: najpopularniejsze atrakcje turystyczne, liderzy rankingów gospodarczych, osoby znane, popularne itp. W komunikacji marki Mazowsze należy wykorzystywać siłę tych marek do promocji nowego wizerunku marki, w tym jej idei i wartości. Rekomendowane formy wykorzystania marek w komunikacji marki Mazowsze to: branding regionu w postaci np. jednolitego oznakowania z logo, tablice/mapy regionu (*outdoor*), inne materiały promocyjne, sponsoring, współpraca promocyjna, wydarzenia.

## **KULTURA, DZIEDZICTWO, TURYSTYKA**

### **Marki najpopularniejszych:**

- atrakcji turystycznych np. Wilanów, Żelazowa Wola, Skansen w Sierpcu, Twierdza Modlin, ZOO w Warszawie i Płocku, Kampinowski Park Narodowy, Puszcza Kozińska
- jednostek kultury i nauki np. Muzeum Powstania Warszawskiego, Teatr Wielki, Centrum Nauki Kopernik
- sportu i rekreacji np. Stadion Narodowy, spływy kajakowe rzekami Mazowsza
- wydarzeń np. Orange Warsaw Festival, Audioriver, Air Show Radom

## **BIZNES, INNOWACJE, TECHNOLOGIE**

### **Marki największych firm i instytucji spoza obszarów inteligentnych specjalizacji Mazowsza np.:**

- Orlen
- Mostostal Warszawa
- Fabryka Broni „ŁUCZNIK” itp.

## **SPOŁECZNOŚĆ, KULTURA, CZŁOWIEK, GRUPA LUDZI**

**Marki osób znanych**, autorytetów, ludzi sztuki i kultury, zespołów artystycznych itp.

**Marki kulturowe**, wykreowane przez media np. filmy, seriale, programy telewizyjne, gry komputerowe itp.

## MARKI WSPIERAJĄCE

**Marki wspierające** (marki flankujące) to marki wzbogacające wizerunek marki Mazowsze, dowodzące wielowymiarowości mazowieckich idei (m.in. turystyka wiejska, przemysł kreatywny, mniejszości etniczne, kultura alternatywna). W komunikacji różnorodność tych submarek wzbogaci wizerunek Mazowsza i stanie się argumentem potwierdzającym uniwersalność wartości marki regionu.

## KULTURA, DZIEDZICTWO, TURYSTYKA

### Marki turystyczne:

- turystyka wiejska np. agroturystyka
- turystyka przyrodnicza np. *birdwatching*
- turystyka ekstremalna np. *deep diving*
- turystyka religijna np. szlak Sakralne Perły Mazowsza

## BIZNES, INNOWACJE, TECHNOLOGIE

### Marki przemysłu kreatywnego:

- reklama
- film i wideo
- architektura

- muzyka
- rynek sztuki i antyków
- sztuki performatywne
- gry komputerowe i wideo, oprogramowanie
- rynek wydawniczy
- rzemiosło
- wzornictwo
- radio i telewizja
- projektowanie mody
- sztuka kulinarna

### **SPOŁECZNOŚĆ, KULTURA, CZŁOWIEK, GRUPA LUDZI**

**Marki organizacji, instytucji i programów wspierających inkluzywność i różnorodność kulturową Mazowsza w obszarach:**

- integracji mieszkańców
- kultywowania tradycji i zwyczajów
- wsparcia mniejszości narodowych etnicznych, kulturowych, seksualnych i innych
- wsparcia osób z niepełnosprawnościami
- wsparcia innych grup defaworyzowanych

#### IV. MODEL DOŚWIADCZANIA MARKI

Celem opracowania jest określenie modelu doświadczenia marki województwa mazowieckiego w obszarach obejmujących produkty terytorialne, istotne z punktu widzenia marki regionu i jej kluczowych odbiorców. Syntetyczny model doświadczenia marki jest podstawą do stworzenia praktycznego modelu doświadczenia marki, który będzie wykorzystywany w procesie wdrażania marki Mazowsza.

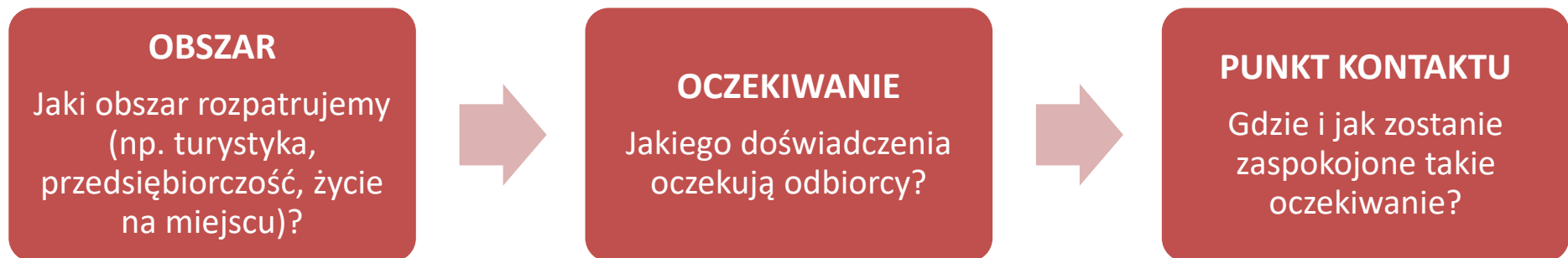
1. Obszar społeczny – **mieszkańcy**.
2. Obszar turystyczny – **turyści**.
3. Obszar gospodarczy (inwestycyjny) – **przedsiębiorcy**.
4. Obszar wspierania talentów – **utalentowani** w różnych dziedzinach.

Proces określania propozycji doświadczeń polegał na:

- zebraniu i analizie najistotniejszych oczekiwanych i dostarczanych doświadczeń odbiorców marki – na podstawie danych zastanych;
- określenia wyjątkowości charakteru mazowieckiego doświadczenia;
- wskazaniu kluczowych punktów kontaktu – dowodów potwierdzających autentyczność propozycji doświadczeń, wynikających z kapitału marki.

*Prawie wszyscy internauci (94%) mają jakiegokolwiek skojarzenia z Mazowszem. Pozostałym (6%) region nie kojarzy się z niczym. Wśród osób, którym Mazowsze z czymś się kojarzy, zdecydowana większość wymienia coś specyficznego (np. konkretne miejsca, obiekty). Odpowiedzi, które mogłyby dotyczyć również innych miejsc w Polsce (np. „moja koleżanka”, „byłem tam”) pojawiały się sporadycznie, łącznie tylko 3% internautów ma takie skojarzenia. Mazowsze przychodzi na myśl przede wszystkim Warszawę oraz zespół „Mazowsze”. Co piąty ankietowany (19%) na myśl o Mazowszu przywoływał pojedyncze, trudne do skategoryzowania skojarzenia, wymieniane przez mniej niż 1% ogółu badanych<sup>19</sup>.*

## II. 7. Budowanie propozycji doświadczeń



<sup>19</sup> Z czym kojarzy się Mazowsze?, raport z badania Omnibus-Online przeprowadzonego w lipcu 2010, IMAS International.

Tab. 7. Oczekiwania mieszkańców Mazowsza w obszarze społecznym

<b>OCZEKIWANIA MIESZKAŃCÓW</b>	<b>WYJĄTKOWE DOŚWIADCZENIE</b>	<b>PUNKTY KONTAKTU/DOWODY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stabilizacja ekonomiczna, pewność, spokój o przyszłość</li> <li>• szerokie możliwości – „czego sobie zażyczę, to mam”</li> <li>• tolerancja, akceptacja stylu życia</li> <li>• motywacja do rozwoju</li> </ul> <p>wysoka jakość życia (w tym w szczególności rozwinięta infrastruktura drogowa i służba zdrowia)</p>	<p><b>W zgodzie z własnym stylem życia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• największy w Polsce rynek pracy</li> <li>• wiele możliwości wyboru ścieżki kariery</li> <li>• łatwość przemieszczania się</li> <li>• dostęp do bogatej oferty edukacyjnej i kulturalnej</li> <li>• wsparcie inicjatyw oddolnych, przyjazne środowisko dla organizacji pozarządowych</li> </ul>

Tab. 8. Oczekiwania turystów Mazowsza w obszarze turystycznym

<b>OCZEKIWANIA TURYSTÓW</b>	<b>WYJĄTKOWE DOŚWIADCZENIE</b>	<b>PUNKTY KONTAKTU/DOWODY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• różnorodność atrakcji i łatwość wyboru, duże możliwości samodzielnego tworzenia planu podróży</li> <li>• jak najwięcej atrakcji dla rodzin z dziećmi; ważne jest, by dzieci mogły się czegoś nauczyć, coś wynieść z podróży</li> <li>• poznanie historii i tradycji</li> <li>• rozwój osobisty, inspiracja do robienia nowych rzeczy</li> <li>• wyjazd nie powinien być długi i nie powinien być drogi</li> </ul>	<p><b>Inspiracja różnorodnością</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontakt z historią Polski – Warszawa stolica Polski</li> <li>• Wisła i rzeki Mazowsza</li> <li>• „kulturowa różnorodność” mieszkańców Mazowsza</li> <li>• twórczy kontrast pomiędzy nowoczesną metropolią i mazowiecką wsią</li> <li>• dostępność oferty turystycznej – łatwy dojazd, brak większych barier</li> <li>• najbogatsza i najlepsza jakościowo oferta turystyki biznesowej</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• złapanie oddechu, odpoczynek od dużego miasta</li> <li>• kontakt z naturą: przebywanie w lesie i nad wodą</li> <li>• spędzanie czasu z innymi ludźmi, ruch</li> <li>• wysoka jakość usług turystyki biznesowej</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• wydarzenia – zawsze dzieje się coś ciekawego</li> </ul>
--	--	--

Tab. 9. Oczekiwania przedsiębiorców Mazowsza w obszarze gospodarczym (inwestycyjnym)

<b>OCZEKIWANIA PRZEDSIĘBIORCÓW</b>	<b>WYJĄTKOWE DOŚWIADCZENIE</b>	<b>PUNKTY KONTAKTU/DOWODY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• podniesienie efektywności prowadzonej działalności poprzez</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Sięganie dalej</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy wsparcia innowacyjności</li> <li>• największe możliwości i elastyczność działania</li> </ul>

<p>wdrażanie innowacji (w tym wykorzystanie specjalistów)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie środowiska efektywnego rozwoju innowacji</li> <li>• pozytywne doświadczenia we współpracy z innymi podmiotami w zakresie działalności innowacyjnej</li> <li>• dostępność instrumentów wsparcia działalności</li> <li>• wsparcie w nawiązywaniu współpracy z jednostkami naukowymi</li> <li>• wsparcie promocji krajowej i międzynarodowej</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• szeroki dostęp do specjalistów i wykwalifikowanej kadry</li> <li>• możliwości umiędzynarodowienia działalności, dostępność do rynków</li> <li>• doskonała dostępność transportowa</li> <li>• największe zgromadzenie przedsiębiorstw przemysłu kreatywnego w Polsce</li> </ul>
---	--	---

Tab. 10. Oczekiwania talentów Mazowsza w obszarze wspierania talentów

<b>OCZEKIWANIA TALENTÓW</b>	<b>WYJĄTKOWE DOŚWIADCZENIE</b>	<b>PUNKTY KONTAKTU/DOWODY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stymulacja do rozwoju, wyzwań, nowości</li> <li>• możliwość brania udziału w ciekawych projektach</li> <li>• pragnienie szybkiej akcji i reakcji, dynamiki działań</li> <li>• poczucie znaczenia i sensu rozwoju talentu</li> <li>• docenienie i nagradzanie</li> <li>• radość i zabawa z działania</li> </ul>	<p><b>Przyspiesza rozwój talentów</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwości wsparcia i rozwoju talentów</li> <li>• narzędzia, baza, infrastruktura</li> <li>• rynek dla talentów, na którym każdy specjalista znajdzie swoje miejsce (zapotrzebowanie na talenty)</li> <li>• współpraca, integracja, kooperatywność</li> <li>• pożywka dla kreatywności</li> <li>• „Anioły Biznesu” dla talentów w biznesie</li> </ul>

**Esencja doświadczania marki Mazowsze:**

**Mazowsze to region oferujący doświadczenie życia w zgodzie z własnym stylem i różnorodnymi motywacjami, w którym ceni się rozwój i innowacyjność oraz wspiera talenty.**

## **V. DEFINICJA EMOCJONALNEJ PROPOZYCJI MARKI MAZOWSZE**

### **1. Emocjonalne propozycje marek regionów Polski**

Polskie regiony (województwa) już od ponad dwudziestu lat tworzą swoją tożsamość w nowych granicach administracyjnych. Nielicznym z nich do tej pory udało się skutecznie pobudzić wyobraźnię i nauczyć się zarządzać doświadczeniem tak, by wpływać na zachowania odbiorców na poziomie emocji. Powstało wiele marek regionów, których cele w zdecydowanej większości koncentrowały się na komunikacji marketingowej a przede wszystkim na promocji fizycznych zasobów. Tylko niektóre z marek zaczęły zarządzać częścią doświadczeń i wizerunkiem, wykorzystując emocjonalne motywacje grup odbiorców. Najczęściej udawało się to – i udaje – w obszarze turystyki.

**Na poziom marketingu emocjonalnego całościowej marki regionu nie wznioł się dotąd nikt.**

Od 2018 roku Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna realizuje konsekwentną i emocjonalną strategię promocyjną turystyki – „Podlaskie. Zasil się naturą”. Jest ona spójna z ideą marki województwa podlaskiego „Podlaskie. Zasilane


naturą” i odwołuje się do potrzeb oderwania od uciążliwości życia w dużym mieście, resetu fizycznego oraz psychicznego. Strategia przedstawia województwo podlaskie jako miejsce idealne do odpoczynku i kontaktu z naturą. W 2021 roku region rozpoczął wykorzystywanie tej narracji również do zarządzania opowieścią marki na głównej stronie województwa (podlaskie.eu), na której zaprasza m.in. do zrozumienia marki, przy czym – niestety – wykorzystuje do tego zdecydowanie więcej argumentów funkcjonalnych niż emocjonalnych.

Potencjalnie mocną obietnicą marki regionu jest idea marki województwa lubelskiego – „Lubelskie. Smakuj życie”. Niestety jednak, na poziomie wartości oraz korzyści nie jest ona wyraźnie sprecyzowana i w konsekwencji widoczne są problemy regionu z budowaniem wizerunku oraz doświadczeń zgodnych z ideą. Województwo podkarpackie jest w trakcie rewitalizacji marki „Podkarpackie – przestrzeń otwarta”, ale jej efekty nie są jeszcze widoczne. Taka sama sytuacja ma miejsce również w przypadku województwa warmińsko-mazurskiego.

Analizując główne przekazy komunikacyjne marek regionów, zauważamy pewną zachowawczość. Oferując mniej lub bardziej zgrabne slogany i generyczny zestaw wartości, regiony nie wychodzą przed szereg. Ich celem wydaje się bardziej poprawa samopoczucia władz województw niż faktyczne zaprzęgnięcie marketingu do wsparcia rozwoju regionu. Brakuje wyrazistych opowieści marek regionów, zakorzenionych w autentycznej kulturze, ale wykraczających w przyszłość, śmiałych wizji wywołujących emocje i łatwych do zrozumienia opowieści.


W tabeli poniżej porównano idee marek oraz wiążące się z nimi wizerunki emocjonalne wybranych regionów, które możemy nazwać metropoliocentrycznymi. Dolnośląskie, pomorskie, śląskie i wielkopolskie to najbardziej rozwinięte społecznie i gospodarczo województwa, których stolice są największymi miastami w Polsce, tworzącymi faktyczne i funkcjonalne obszary metropolitalne. Województwa te w różnych obszarach stanowią dla Mazowsza konkurencję. Jednym z pól konkurencji pomiędzy Mazowszem a wymienionymi regionami jest wyróżnianie rozwoju jako jednej z głównych wartości marek – pomimo braku sprecyzowania marek w dokumentach strategicznych.

Tab. 11. Analiza konkurencji – województwo dolnośląskie

<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>Dolnośląskie</b> 
<b>DOKUMENT</b>	<i>Strategia komunikacji wizerunkowej województwa dolnośląskiego w kraju i za granicą na lata 2016–2020</i>
<b>IDEA/ ESENCJA MARKI</b>	<i>Radość odkrywania – pasja tworzenia</i>
<b>OBIETNICA MARKI</b>	<i>Dolny Śląsk rozbudza pasje, daje poczucie wolności i możliwość odkrywania tajemnic</i>

<p><b>WARTOŚCI STRATEGICZNE</b></p>	<p><b>Kreatywność</b> – realizacja pasji, brak rutyny w działaniu</p> <p><b>Radość</b> – luz, żywiołowość, entuzjazm, bezpretensjonalność</p> <p><b>Rozwój</b> – pragnienie zmiany siebie i najbliższego otoczenia</p> <p><b>Ambicja</b> – wcielanie w życie śmiałych i odważnych pomysłów, konsekwencja w działaniu</p> <p><b>Wolność</b> – tradycja nie krępuje ruchów, nie narzuca niepotrzebnych barier</p>
<p><b>WIZJA ROZWOJU</b></p>	<p>DOLNY ŚLĄSK 2030:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regionem równomiernego rozwoju – bez istotnych społecznych i gospodarczych dysproporcji, o wyrównanych szansach rozwojowych, regionem wewnątrznie spójnym</li> <li>• regionem przyjaznym dla mieszkańców, przedsiębiorców, inwestorów, turystów i kuracjuszy, atrakcyjnym miejscem do życia, pracy, nauki i rekreacji</li> <li>• regionem nowoczesnym z kreatywną i innowacyjną regionalną społecznością oraz rozwiniętą strefą naukową i badawczo-rozwojową</li> <li>• regionem konkurencyjnym w scenerii krajowej i europejskiej, z Wrocławiem jako silną metropolią oraz ośrodkami regionalnymi o znaczących przewagach konkurencyjnych</li> </ul> <p style="text-align: right;"><i>Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030</i></p>

Tab. 12. Analiza konkurencji – województwo pomorskie


<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>Pomorskie</b> 
<b>DOKUMENT</b>	<i>(brak źródeł oficjalnych, dostępne tylko informacje prasowe)</i>
<b>IDEA/ ESENCJA MARKI</b>	Pełnia życia (!)
<b>OBIETNICA MARKI</b>	Pomorskie umożliwi spełnienie potrzeb samorealizacji, życia w harmonii, pokonywania barier, zachowania równowagi między pracą, karierą a czasem wolnym (przeznaczonym na realizację pasji i zainteresowań), ułatwi pracę nad podniesieniem jakości życia, rozwojem zawodowym i osobistym
<b>WARTOŚCI STRATEGICZNE</b>	<b>Samorealizacja, Życie w harmonii i równowadze, Rozwijanie pasji, Polepszenie jakości życia</b>
<b>WIZJA ROZWOJU</b>	<p>Pomorskie w roku 2030 to region DOBROBYTU:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>rozwijający się w sposób trwały – bazujący na wyróżnikach Pomorza: aktywności i potencjale wykształcenia mieszkanek i mieszkańców, wysokim poziomie kapitału ludzkiego i społecznego, bogatym dziedzictwie wielokulturowym, morskim i wolnościowym, unikatowych walorach środowiskowych i krajobrazowych,</li> </ul>



	<p>zrównoważonej mobilności, a także branżach kluczowych dla gospodarki i inteligentnych specjalizacji</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ekoefektywny – dążący do osiągnięcia neutralności klimatycznej i odporny na negatywne zjawiska klimatyczne, bazujący na racjonalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, a także zapewniający wysoką jakość przestrzeni i środowiska naturalnego oraz powszechny dostęp do zróżnicowanych źródeł energii, zwłaszcza odnawialnych</li><li>• otwarty – zarówno w wymiarze społecznym, dzięki poszanowaniu różnorodności kulturowej, etnicznej, narodowościowej i światopoglądowej wszystkich osób zamieszkujących Pomorze, jak i poprzez aktywny udział w globalnych i europejskich procesach gospodarczych i technologicznych</li><li>• spójny – zapewniający wszystkim mieszkańcom poszczególnych części województwa odpowiedni standard życia i warunki rozwoju, w tym powszechny dostęp do zindywidualizowanych usług publicznych, jak opieka zdrowotna, transport zbiorowy, edukacja, pomoc społeczna, kultura czy oferta czasu wolnego, jak również dążący do eliminowania nierówności społecznych i ekonomicznych występujących w regionie</li><li>• innowacyjny – kreujący i wykorzystujący nowoczesne rozwiązania typu <i>smart</i> w kluczowych obszarach rozwoju, w szczególności w wymiarze środowiskowym, gospodarczym, społecznym i organizacyjnym, a także aktywnie czerpiący z trendów technologicznych i cyfryzacyjnych.</li></ul>
--	---


	<p>Realizacja powyższej wizji województwa opierać będzie na trzech filarach:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. TRWAŁYM BEZPIECZEŃSTWIE</li> <li>2. OTWARTEJ WSPÓLNOCIE REGIONALNEJ</li> <li>3. ODPORNEJ GOSPODARCE</li> </ol> <p><i>Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030</i></p>
--	--

Tab. 13. Analiza konkurencji – województwo śląskie.

<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<b>Śląskie</b>  Śląskie.
<b>DOKUMENT</b>	<i>Strategia komunikacji marketingowej województwa śląskiego</i>
<b>IDEA/ ESENCJA MARKI</b>	Pozytywna energia
<b>OBIETNICA MARKI</b>	Śląskie to region pełen energii dzięki swej różnorodności.
<b>WARTOŚCI STRATEGICZNE</b>	W sferze racjonalnej:

	<p><b>RÓŻNORODNOŚĆ</b> i unikalna <b>JAKOŚĆ</b> (praca, działanie zespołowe, sport, medycyna, kultura, organizacja)</p> <p>W sferze emocjonalnej:</p> <p><b>POZYTYWNA ENERGIA</b> rozumiana jako <b>SIŁA, EMOCJE, CHĘĆ I RADOŚĆ DZIAŁANIA</b></p>
<b>WIZJA ROZWOJU</b>	<p>Województwo śląskie będzie nowoczesnym regionem europejskim o konkurencyjnej gospodarce, będącej efektem odpowiedzialnej transformacji, regionem zapewniającym możliwości rozwoju swoim mieszkańcom i oferującym im wysoką jakość życia w czystym środowisku.</p> <p><i>Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030” Zielone Śląskie</i></p>

Tab. 14. Analiza konkurencji – województwo wielkopolskie.

<b>WOJEWÓDZTWO</b>	<p>Wielkopolska</p> 
<b>DOKUMENT</b>	<i>(brak źródeł oficjalnych)</i>
<b>IDEA/ ESENCJA MARKI</b>	Wielka historia, wielka przygoda <i>(tylko dla turystyki)</i>

<b>OBIETNICA MARKI</b>	<i>(brak źródeł)</i>
<b>WARTOŚCI STRATEGICZNE</b>	<b>Gospodarność, Pracowitość, Oszczędność, Profesjonalizm</b>
<b>WIZJA ROZWOJU</b>	<p>Wielkopolska w 2030 roku to region przodujący w kraju, liczący się w Europie i szanujący jej uniwersalne wartości, świadomy swojego dziedzictwa przyrodniczego i cywilizacyjnego, spójny, zrównoważony i dostępny terytorialnie, otwarty na nowe idee i ludzi, silny nowoczesną gospodarką, aspiracjami i wiedzą swoich mieszkańców, zapewniający im bardzo dobre warunki życia, pracy i wypoczynku na całym obszarze województwa.</p> <p><i>Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku</i></p>

### **Wnioski dla Mazowsza**

- Analiza obecnego doświadczenia i wizerunku marki regionu mazowieckiego, a także otwierające szerokie pole do interpretacji założenia strategiczne dają podstawy do **wykorzystania wysoce konkurencyjnej i angażującej emocjonalnie opowieści marki.**
- Autentyczne, wyraziste wartości i relacje emocjonalne pomiędzy marką a jej odbiorcami mogą być konkurencyjne dla innych regionów operujących mniej wyraziście kreowanymi wizerunkami.

- Wykorzystanie stworzonej koncepcji emocjonalnej opowieści marki województwa mazowieckiego da marce siłę wzmacniającą pożądany wizerunek regionu i zdecydowanie ułatwi pracę z komunikacją marketingową oraz identyfikacją i tworzeniem emocjonalnych doświadczeń.

## **2. Wymiary emocjonalnej opowieści marki**

W tym rozdziale zostały wykorzystane wnioski i propozycje rozwiązań zawarte w opracowanym w 2019 roku dokumencie *Emo Story i Emo Relacje marki Mazowsza* (Synergia sp. z o.o.). Celem dokumentu było zaprojektowanie fundamentalnej, emocjonalnej opowieści marki Mazowsze dla obszaru turystyki i marketingu regionu oraz stworzenie podstaw dla praktycznych mechanizmów budowania i wzmacniania emocjonalnej relacji Mazowsza z odbiorcami marki. Opowieść miała wzmacniać ideę marki i być podstawą dla kreacji marketingowych, content marketingu oraz budowania emocjonalnego zaangażowania odbiorców. Ze względu na wybuch epidemii COVID-19 wdrożenie dokumentu zostało przez zarządzających marką Mazowsze odłożone w czasie. Dzięki rewitalizacji strategii marki Mazowsze można powrócić do ówczesnych rekomendacji, które nie straciły na aktualności i powinny być efektywnie wykorzystane.

Do konstrukcji emocjonalnej propozycji marki, która będzie praktycznie zastosowana w pracy z marką, przyjęto określone, omówione poniżej założenia.

### **Empatia** – *to moje emocje*



Oznacza zrozumienie potrzeb emocjonalnych odbiorców, którzy w opowieści są na pierwszym planie. Potrzeby odkrywane są w wyniku obserwacji, analizy trendów kulturowych i obecnych w danej grupie dyskursów dotyczących wartości. Na tej podstawie tworzony jest **emocjonalny insight odbiorców regionu**.

### **Autentyczność** – *jest dla mnie wiarygodna*



W celu skonstruowania opowieści marki, zbierane są **autentyczne historie** stanowiące żywy materiał tzw. storytellingu (marketingu narracyjnego). Są to opowieści odbiorców marki, znanych postaci, instytucji, firm kojarzonych z regionem oraz dziedzictwo historyczne miejsca.

### **Zrozumiałość przekazu** – *rozumiem ją*



Opowieść powinna być przekazana zrozumiałym dla odbiorców językiem, zestawem symboli i znaczeń, które będą wywoływały w nich poczucie wiarygodności, zaufania i familiarności. Dzięki zaangażowaniu odbiorców zwiększa się potencjał rozprzestrzeniania się opowieści (potencjał wirusowy).

**Bohaterem jest odbiorca** – *czuję, że to o mnie*



Utożsamienie się z marką jest ważne nie tylko na poziomie emocji, ale również poprzez nadanie bohaterowi cech kulturowych, a czasem i fizycznych odbiorcy.

**Zakodowane wartości** – *jest zgodna z moimi wartościami*



Opowieść silnie oddziałująca na emocje i postawy odbiorcy wobec marki rezonuje z jego wartościami. Liczy się nie tylko wyrazistość podstawowych wartości, ale również paleta różnego rodzaju odmian wartości uzupełniających opowieść o wątki poboczne – mikropowieści skoncentrowane na jednej, wybranej wartości.

**Emocjonalny *insight* odbiorców marki** to wgląd (wzucie się, wejście) w często ukryte i nieuświadomione potrzeby i oczekiwania konsumenta. Istota *insightu*, którą najlepiej oddaje sformułowanie „co nam w duszy gra”, ujawnia się w odpowiedziach na pytania:

- Jakiego doświadczenia pragnie odbiorca marki?
- Jakie emocje wiążą się z oczekiwanym przez odbiorcę doświadczeniem?
- Z jakim odczuciem marka ma się kojarzyć odbiorcy?
- Czym będzie się wyróżniać emocjonalna reakcja odbiorcy na markę?

- Jak reakcja na markę ma się różnić od reakcji na inne marki?

W dokumencie z 2019 roku określone zostały emocjonalne potrzeby, motywacje odbiorców marki Mazowsza zgodne z zakodowanymi wartościami w dwóch wybranych trendach, o których więcej w rozdziale [II. DIAGNOZA IDEI MARKI ORAZ KONCEPCJA REWITALIZACJI MARKI](#). Spośród regionów Polski województwo mazowieckie ma największy potencjał do realizacji wybranych potrzeb, ponieważ oferuje lub tworzy doświadczenia, które są wyjątkowe i stanowią przewagę konkurencyjną.

#### **A. Chęć podwyższania kwalifikacji w zakresie wykształcenia zawodowego (praktycznego, branżowego)**

Doświadczenia:

- oferta szkół, szkoleń, warsztatów, kursów – najbogatsza w Polsce
- łączenie podróży biznesowych z wypoczynkiem psychicznym i fizycznym oraz edukacją w zakresie rozwoju interpersonalnego; wyjazdy służbowe z rodziną – potencjał rozwoju turystyki określanej mianem *bleisure* (ang. *business + leisure*).



## **B. Chęć posiadania życia lepszej jakości, świadomego przeżywania życia**

Doświadczenia:

- pobyty/zajęcia edukacyjne, edukacyjno-zdrowotne, łączenie przyjemności i nauki (np. organizacja szkoleń i warsztatów w obiektach z infrastrukturą rekreacyjno-pielęgnacyjną, pobyty wypoczynkowe połączone z nauką sposobu zdrowego odżywiania się)
- oferta mediów, autorytetów, grupy pasjonatów i hobbystów.

## **C. Chęć zwiększania umiejętności personalnych, zdobywania nowych umiejętności, rozwijania pasji i zainteresowań**

Doświadczenia:

- miejsca oferujące zagospodarowanie czasu wolnego – zgodne z ideami placemakingu, wyjątkowe produkty specjalistyczne, oferty personalizowane, snobistyczne, dla koneserów i pasjonatów
- kontakt z elementami sztuki, kultury, designu i historii (włączanie tych elementów do imprez zorganizowanych i indywidualnych)
- sporty indywidualne i drużynowe – starty w zawodach, rekreacja
- rodzina, przyjaciele – integracja w działaniu – warsztaty, szkoły, pokazy, zabawy grupowe, edukacja itp.

- podkreślanie statusu społecznego (luksus wolnego czasu, fitness, dbałość o kondycję)
- grywalizacja produktów i usług.

#### **D. Chęć pogodzenia ról społecznych i zawodowych, odnalezienia rozwiązań, które to ułatwiają i podnoszą jakość życia**

Doświadczenia:

- rozwój inteligentnych rozwiązań, rozwój technologii, innowacji społecznych
- doświadczenia zgodne z trendami: *smart cities, smart citizenship, smart mobility* itd.

**Emocjonalna opowieść o Mazowszu to opowieść o potrzebie lepszego życia, które możliwe jest do osiągnięcia poprzez rozwój osobisty.** Do celów konstrukcji *Emo Story* użyty został model semantyczny słowa „rozwój” w trzech wymiarach odnoszących się do człowieka. Określony dla każdego z wymiarów zasób znaczeń (pozytywnych i negatywnych) wykorzystany został do stworzenia emocjonalnej opowieści i jest bazą, z której można czerpać na przykład przy tworzeniu treści w komunikacji marki.

*Emo Story Mazowska* oparte jest na:

- determinacji w dążeniu do osobistego sukcesu życiowego
- świadomości konieczności zapłacenia ceny w postaci intensywnego wysiłku
- perspektywie większej nagrody.

**Dla mieszkańców:** Mazowsze to miejsce, w którym mogą uwolnić swoje emocje i potrzeby związane z dążeniem do osobistego sukcesu.

**Dla turystów:** Mazowsze to miejsce, które dostarcza emocji w kontakcie z różnorodnością regionu oraz rozbudza sentyment do archetypowych polskich doświadczeń życia miejskiego i wiejskiego oraz podróży pomiędzy nimi.

*Zapewne nigdzie indziej w Polsce nie można tak bardzo dotknąć Polski, jak na Mazowszu. Krajobraz tej części naszego kraju jest chyba ze wszystkich najbardziej polskim. Tu jest wszystko, co w krajobrazie polskim być powinno, przede wszystkim jednak pola uprawne, one tam grają rolę główną. [...] To jest nasz pejzaż, krajobraz narodowy.*

Lechosław Herz, cyt. za: <http://mazowszezsercem.blogspot.com/p/o-mazowszu.html>

*Przyjezdni spoza Mazowsza nie zobaczą z okien pociągu lub samochodu nieprawdopodobnej urody Wisły pod Górą Kalwarią, ze skarpy koło Wyszogrodu i Płocku, albo wśród rozległych łąk w dolinie Bugu koło Kamieńczyka i Broku, lub Narwi koło Pułtuska i Różana. Trzeba założyć na nogi wygodne buty i wziąć do ręki kij wędrówny, aby móc się przekonać jak niepospolitym jest leśny krajobraz mazowieckich borów, przede wszystkim w parku narodowym Puszczy Kampinoskiej.*

Cyt. za: <https://histmag.org/Prawdziwego-Mazowsza-nie-da-sie-poznac-w-drodze-do-Warszawy-14601>

*[...] widoki rozległych mazowieckich przestrzeni. Żółcienie, zielenie, fiolety, szarości, a wszystko balansujące pomiędzy realizmem a romantyzmem. Nierzadko jakby rozmyte między prawdą a złudzeniem. Te pejzaże i widoki są (jeszcze!) wokół nas. Wystarczy oddalić się kilkanaście kilometrów od stolicy. Przyzwyczajeni do urozmaiceń i atrakcji możemy nie doceniać monotonnej, płaskiej krainy Mazowsza. Tu właściwie nie ma czego zdobywać ani dokąd się wspinać; można za to wędrować, wędrować, wędrować... Mazowsze jest płaskie, ale i zaskakująco zróżnicowane. Wystarczy dobrze się przyjrzeć, choćby oczami malarza.*

<https://niezlasztuka.net/o-sztuce/jozef-rapacki-magia-mazowieckiego-pejzazu/> (dostęp: 8.12.2021)

**Dla przedsiębiorców:** Mazowsze to miejsce wywołujące emocje ekscytacji i satysfakcji z rozwoju przedsiębiorstwa, osiągania efektów biznesowych, podejmowania wyzwań i kreowania innowacji.

**Dla talentów:** Mazowsze to miejsce emocji związanych z szansą na osiągnięcie celu, perspektywą szybszego sukcesu, spełnienia się w swojej działalności.

**Najsilniejsze potrzeby emocjonalne**, na które może odpowiedzieć Mazowsze:

- potrzeba osobistego sukcesu
- potrzeba rozwoju w swoim tempie i życia na własnych zasadach
- potrzeba inspiracji
- potrzeba kontaktu z kulturą i naturą

- potrzeba wzmocnienia poczucia własnej wartości
- potrzeba przynależności.

#### **Odpowiedź marki:**

- Mazowsze daje energię do rozwoju, pozwala iść dalej
- Mazowsze wspiera i łączy zmotywowanych
- Mazowsze jest różnorodne, dostępne i otwarte.

#### **Kluczowe źródła emocji wywoływanych przez region:**

- dynamiczna, europejska metropolia
- spokój i naturalność mazowieckiej wsi
- opowieści o sukcesie zmotywowanych i utalentowanych
- efekty działalności zespołów, drużyn, kolektywów, społeczności lokalnych.

#### **Sentyment do Mazowsza to uczucie sympatii i przywiązania do:**

- krajobrazu mazowieckiej wsi
- warszawskich ulic
- mazowieckich rzek i puszczy

- smaków dzieciństwa
- tradycji wielokulturowości
- różnorodności stylów życia
- lat młodości
- wielkich wydarzeń historycznych (np. Powstanie Warszawskie)
- wielkich przemian społecznych i politycznych.

### **Budowanie emocjonalnej marki**

Ekscytację odbiorcy można wywołać jedną kampanią promocyjną lub jednym wydarzeniem, ale trwałą relację emocjonalną buduje się latami i nie polega ona wyłącznie na komunikacji. Trwała relacja polega na:

- dostępności i bliskości marki
- spełnianiu obietnic
- oferowaniu ciekawych doświadczeń
- byciu jednocześnie marką ciepłą i kompetentną.

Model emocjonalnych wartości marki to oferowany odbiorcom zestaw wartości, które są zgodne z ich potrzebami emocjonalnymi i możliwe do realizacji przez markę poprzez doświadczenia. Zdefiniowanym w *Emo Story* kluczem do emocjonalnego zrozumienia potrzeb odbiorców marki Mazowsze jest potrzeba rozwoju. Proponowane wartości marki Mazowsze czerpią z życia mieszkańców regionu oraz grup zewnętrznych i budują trwałe relacje między marką a jej odbiorcami. Emocjonalne wartości marki stały się podstawą do stworzenia praktycznego modelu doświadczania marki Mazowsze, który został opisany w rozdziale [VII. Program Wdrożenia Strategii Marki 2022–2025](#) w opisie [Celu 2. Oferta marki – rozwój produktu flagowego oraz systemu doświadczeń marki Mazowsze](#).

Tab. 15. Emocjonalne wartości marki Mazowsze

<b>WARTOŚĆ MARKI</b>	<b>ODBIORCA</b>	<b>MARKA</b>
<p><b>Możliwości</b></p> <p>Marka, która odkrywa przed odbiorcą największy w kraju (i jeden z największych w Europie) zasób możliwości realizacji siebie</p>	<i>Czuję, że mogę tu wszystko</i>	<i>Zrób, co tylko chcesz!</i>
<p><b>Dynamika</b></p> <p>Marka, która nadaje szybkości działaniom, skraca procesy dzięki dostępowi do wiedzy i doświadczenia</p>	<i>Czuję, że moje marzenia zrealizują się szybciej</i>	<i>Nie zwalniamy Twojego tempa!</i>
<p><b>Kreatywność</b></p> <p>Marka, która dzięki różnorodności swoich zasobów wyzwala twórczy ferment, pozwala rozwiązywać problemy w innowacyjny sposób</p>	<i>Czuję, że znajdę tutaj rozwiązanie/pomysł</i>	<i>Pobudzamy Twoją kreatywność!</i>
<p><b>Inkluzywność</b></p> <p>Marka, która zaprasza każdego do znalezienia pomysłu na siebie i jego realizacji, nie wyklucza i nie ocenia, pozwala działać, integruje</p>	<i>Czuję, się u siebie</i>	<i>Bądź sobą – bądź z Mazowszem!</i>



## Mazowiecka zmysłowość

Ważnym aspektem zarządzania emocjami marki jest zarządzanie marką na poziomie zmysłów, zgodnie z ideą marketingu sensorycznego. Na tym poziomie propozycja marki jest zestawem bodźców, które są adresowane do poszczególnych zmysłów. Na Mazowszu największymi źródłami doświadczeń zmysłowych są natura, przestrzeń miast (w tym wielkomiejskość) oraz przestrzeń tradycyjnej wsi.

Tab. 16. Mazowieckie doświadczenia

<b>ZMYŚŁ</b>	<b>MAZOWIECKIE DOŚWIADCZENIA (przykłady)</b>
<b>Wzrok</b>	mazowieckie krajobrazy nizinnych pól, rzeki i puszcze, zalew Zegrzyński, Warszawa – <i>skyline</i> , warszawskie symbole – zabytki, budynki i miejsca historyczne, zamki książąt mazowieckich, pałace i dwory, skarpa wiślana w Płocku, kolory tradycyjnych strojów kurpiowskich, twierdza Modlin, ceglane mury Żyrardowa, murale z obrazami Jacka Malczewskiego w Radomiu
<b>Słuch</b>	muzyka Chopina, śpiew ptaków nad rzeką, dźwięki wielkiego miasta, bicie kościelnych dzwonów, śpiewy kibiców, syreny w czasie godziny „W”, hejnał w Płocku, dźwięki przelatujących sokołów, muzyka kapeli podwórkowych, katarzyniarz na Starym Mieście, pawie w Łazienkach Królewskich

<b>Dotyk</b>	drewno architektury wiejskiej w skansenach, beton i stal przestrzeni miejskich, nadwiślańskie plaże, opór wody podczas wiosłowania w kajaku, ławeczki poświęcone znanym postaciom, dotykanie pomników, termy Mszczonów
<b>Zapach</b>	zapach pól i łąk, pieczony chleb mariawicki w Płocku, czekolada Wedla, zapach puszczy (Kampinowska i Kozienicka), zapach targowisk i różnorodnych kuchni z Polski i świata, zapach pierników radomskich
<b>Smak</b>	smak radomskich pierników, ciasta wuzetka i radomianka, zapiekanki z Radomia, serek wanilinowy Rol-Mlecz, piwa tradycyjne i rzemieślnicze, miód z Puszczy Kozienickiej, owoce lasu: jagody, grzyby, gofry na Starym Mieście, pączki Blikle, ciastko warszawskie zygmunówka, piwa rzemieślnicze, pyzy i flaki, chleb mariawicki, pomiechotka (ciasto z Pomiechówka), ciasto Bałki Murmańskiej, pielmieni Bałki Murmańskiej z czosnkiem niedźwiedzim, kuchnia kurpiowska, psiwo kozicowe

## **Mazowieckie magiczne momenty**

W doświadczeniu odbiorcy pojawiają się pewne kluczowe momenty, które decydują o tym, jak zapamięta on swoją wizytę w danym miejscu lub jak oceni życie w regionie. Są to tzw. momenty prawdy, które odpowiadają za wzmocnienie emocjonalnej więzi z marką – potwierdzają jej wartości i angażują odbiorcę emocjonalnie. Zadaniem zespołu odpowiedzialnego za zarządzanie marką Mazowsze będzie identyfikacja tych momentów oraz ocena możliwości zarządzania tymi konkretnymi doświadczeniami. Poszukiwaną kategorią momentów prawdy są tzw. momenty magiczne – czyli takie, które najsilniej angażują emocjonalnie. Są wyjątkowymi przeżyciami, które doskonale rezonując z oczekiwaniami, wyobrażeniami i stanem emocji odbiorców, są przez nich zapamiętywane na lata.

Przykładami takich momentów na Mazowszu są:

- godzina „W” w Warszawie
- oglądanie panoramy wieżowców w Warszawie – warszawski *skyline*
- Koncerty Chopinowskie w Łazienkach
- wizyta na targu śniadaniowym lub targu nocnym
- zwiedzanie skansenów w Sierpcu i Radomiu

- potańcówka w Europejskim Centrum Artystycznym im. Fryderyka Chopina w Sannikach
- koncert lub mecz na Stadionie Narodowym
- wyścigi konne na Służewcu
- nurkowanie w Deepspot w Mszczonowie.

## VI. MODEL KODU JĘZYKOWEGO MARKI

**Kod językowy marki** (ang. *tone of voice*) to wytyczne dotyczące zasobu słów i zwrotów, które najlepiej współgrają z osobowością marki. Kod językowy wyznacza styl, w jakim należy tworzyć wszelkie opowieści o marce (zarówno w mediach tradycyjnych, jak i internetowych).

### II. 8. Schemat kodu językowego marki Mazowsze



## **Cele komunikacji marki Mazowsze:**

- integracja odbiorców z marką Mazowsze, która ich rozumie, mówi do nich ich językiem i dostosowuje do nich swoją ofertę
- wzmocnienie komunikacji wykorzystującej realne osoby (najlepiej mieszkańców), które korzystają z oferty regionu w emocjonalnie satysfakcjonujący sposób
- przejście z komunikacji w stylu „JA – region” na „MY – wspólnota mieszkańców w regionie”, z uwzględnieniem coraz silniej zróżnicowanych głosów mieszkańców
- wzmocnienie różnorodnego wizerunku regionu i przeświadczenia odbiorców, że pasuje on do wielu różnych osobowości.

## **1. Profil ogólny kodu Mazowsze**

Komunikacja prosta, zrozumiała i rzeczowa. Styl wypowiedzi powinien motywować i zachęcać do interakcji.

## **2. Profil szczegółowy kodu Mazowsze**

### **2.1. Osobowość marki a język komunikacji**

Cechy osobowości Mazowsza: dynamiczność, odwaga, pozytywność, kreatywność, inspirowanie, motywowanie, inkluzywność (włączanie).

## Cecha marki: **Mazowsze jest dynamiczne**

Oznacza to, że Mazowsze:

- nie unika słów branżowych, ale stosując je, wyjaśnia ich znaczenie
- nie tylko śledzi trendy, ale wyznacza nowe
- jest otwarte na różne propozycje współpracy, nie boi się zmian
- wychodzi z inicjatywą, generuje pomysły.

Cechy języka właściwego komunikatowi i sposoby komunikowania:

- styl użyteczny i funkcjonalny
- zwięzłe i konkretne komunikaty (krótko i na temat)
- zdania proste, krótkie
- stawiamy na treść i przekaz, nie na nic nie wnoszące ozdobniki słowne
- nie cofamy narracji (np. *Mazowsze jest dynamiczne. Dynamiczne i młode duchem. Duchem aktywności przedsiębiorców. Przedsiębiorców...*)
- używamy trybu rozkazującego (np. *zobacz, zrób, zmień*)

- komunikaty powinny motywować do zmiany i wskazywać dobre efekty działań.

### Cecha marki: **Mazowsze jest odważne**

Oznacza to, że Mazowsze:

- nie boi się mówić własnym głosem
- jest pewne siebie
- podejmuje wyzwania, ryzyko
- jest ambitne
- nie boi się porażki.

Cechy języka właściwego komunikatowi i sposoby komunikowania:

- styl zdecydowany i stanowczy; bez nadmiernej emocjonalności (np.  *cudowne, zachwycające, magiczne* itp.)
- unikamy przypuszczeń i tzw. gdybania (trybu przypuszczającego).

### Cecha marki: **Mazowsze jest pozytywne**

Oznacza to, że Mazowsze:

- nie bawi się w potyczki słowne



- nie obraża się
- umie docenić krytykę i wyciągnąć z niej konstruktywne wnioski.

Cechy języka właściwego komunikatowi i sposoby komunikowania:

- optymizm, energiczność, dynamizm
- język jest osobowy, aktywny i sprawczy
- aby podkreślić **sprawczość** i zaakcentować **wspólnotowość**, stosujemy czasowniki **dokonane**, w **1 osobie liczby mnogiej** (*zrobiliśmy, stworzyliśmy*)
- aby zaakcentować trwałość lub ciągłość działań, stosujemy **czasowniki niedokonane w liczbie mnogiej, wyłącznie w stronie czynnej** (*robimy, tworzymy*)
- aby zmobilizować do działania, używamy czasowników **w trybie rozkazującym, w liczbie mnogiej, w osobach 1** (*zróbmy, stwórzmy*) **lub 2** (*zróbcie, stwórzcie*)
- liczbę mnogą stosujemy, aby podkreślić radość z możliwości bycia w grupie (np. działajcie)
- liczbę pojedynczą stosujemy, aby zachęcić do indywidualnego rozwoju (np. *działaj, twórz, eksploruj* itp.)
- nie używamy form bezosobowych (zamiast *osiągnięto, zrobiono* – *osiągnęliśmy, zrobiliśmy*).

## Cecha marki: **Mazowsze jest kreatywne**

Oznacza to, że Mazowsze:

- myśli nieszablonowo
- jest twórcze
- działa odważnie
- szuka nowych rozwiązań, ulepsza rzeczywistość
- szuka inspiracji wewnętrznych i zewnętrznych
- potrafi przetworzyć lub dostosować już istniejące rozwiązania do swoich potrzeb.

Cechy języka właściwego komunikatowi i sposoby komunikowania:

- preferowany tryb rozkazujący
- czas teraźniejszy – na podkreślenie trwania procesu kreatywnego
- czas przyszły – na podkreślenie kontynuacji procesu i jego trwania
- czasowniki niedokonane używane w komunikatach zachęcających do aktywności (*działaj, twórz, eksploruj* itp.)
- wyłącznie czasowniki osobowe w stronie czynnej (*stworzyliśmy, zrobiliśmy, opracowaliśmy*)

- liczba mnoga – *my* – jako region kreatywny lub pojedyncza – *ty* – jako kreator (w zależności od potrzeby)
- pożądane czasowniki: *działaj, twórz, zrób, odkryj, odważ się, nie bój się, wymyśl, stwórz, kreuj* itp.

### Cecha marki: **Mazowsze jest inspirujące**

Oznacza to, że Mazowsze:

- inspiruje zarówno swoich mieszkańców, jak i inne regiony
- nie wstydzi się marzyć
- dzieli się przemyśleniami, obserwacjami
- obserwuje trendy i nie boi się ich dostosowywać do swoich potrzeb
- nie boi się zmian
- dba o swój rozwój wewnętrzny
- nie jest zastałe, szuka nowych wyzwań
- chce się rozwijać, być coraz lepsze.

Cechy języka właściwego komunikatowi i sposoby komunikowania:

- pożądane czasowniki: *wyobraź, wymyśl, stwórz, kreuj* itp.

- narracja wybiegająca w przyszłość – jeśli czerpiemy z przeszłości, to po to, by ją twórczo przetworzyć
- komunikaty pobudzające do dyskusji; pytania otwarte.

### Cecha marki: **Mazowsze jest motywujące**

Oznacza to, że Mazowsze:

- wspiera, zachęca
- oferuje pomoc
- chwali, jest dumne ze swoich mieszkańców, cieszy się ich sukcesami
- udowadnia, że warto
- mówi o sukcesach.

Cechy języka właściwego komunikatowi i sposoby komunikowania:

- mobilizacja do działania poprzez użycie czasowników **w trybie rozkazującym**
- akcentowanie **wspólnotowości** poprzez użycie czasowników **w 1 osobie liczby mnogiej** (*zrobmy, stwórzmy*)
- akcentowanie trwałości lub ciągłości działań, **czasowniki niedokonane w liczbie mnogiej, wyłącznie w stronie czynnej** (*robimy, tworzymy*).

## Cecha marki: Mazowsze jest **włączające (inkluzywne)**

Oznacza to, że Mazowsze:

- jest głosem wykluczonych
- wstawia się za słabszymi
- zaprasza do współpracy i cieszy się na możliwość współpracy
- wyciąga dłoń
- pomaga osiągnąć sukces, wspiera, kibicuje
- słucha, rozmawia, dyskutuje
- chce cię poznać, jest ciębie ciekawe
- współtworzy (bardziej niż tworzy).

Cechy języka właściwego komunikatowi i sposoby komunikowania:

- eksponowanie **1 osoby liczby mnogiej**: *my, nasze*
- **język zaproszenia do wspólnoty** – inkluzja do *my*
- **wyeliminowanie komunikatów tworzących podziały typu: *my i oni***

- język jasny i zrozumiały dla zapraszanych, pozbawiony elementów, które mogą wytwarzać dystans typu: elementy języków specjalistycznych, skróty i skrótowce, wtręty obcojęzyczne (jeśli się pojawiają, powinny być złagodzone wyjaśnieniem).

## **2.2. Konwencje opisu – katalogi słów i wyrażeń dla marki**

### **Kim/czym marka jest (konwencja rzeczownikowa)**

Mazowsze jest: orędownikiem zmian, mówcą motywacyjnym/coachem, mentorem, liderem, inicjatorem, wizjonerem, pionierem, twórcą, kreatorem, artystą, badaczem, naukowcem, wynalazcą, odkrywcą, strategiem, koderem (?), programistą (?), inspiratorem.

### **Co marka robi, jak działa, co oferuje (konwencja czasownikowa)**

Mazowsze: działa, realizuje, robi, inwestuje w, przejmuje inicjatywę, sięga, nie stawia granic, przekracza granice, daje możliwości, daje szanse, włącza, zachęca, stymuluje, aktywizuje, pobudza, inspiruje, dopinguje, wspiera, zachęca do działania, daje impuls do działania, motywuje, wyznacza trendy, przeciera szlaki, kreuje rzeczywistość, śledzi trendy, analizuje, planuje, testuje nowe rozwiązania, sprawdza, wyciąga wnioski, nie boi się porażki, wyciąga wnioski z porażki, odbija się od porażki (trampolina), nie boi się wyzwań, podejmuje wyzwania, odkrywa, dąży, osiąga cele, rozwija, uczy,

buduje, ewaluje, nie ocenia, nie lekceważy, nie dyskryminuje, nie krzywdzi, nie jest niesprawiedliwe, nie wyklucza, nie ogranicza.

### **Jaka marka jest (konwencja przymiotnikowa)**

Mazowsze jest: odważne, brawurowe, wytrwałe, błyskotliwe, śmiałe, zdeterminowane, zdecydowane, konsekwentne, stabilne, ugruntowane, osadzone, otwarte, wspierające, włączające, przyszłościowe.

### **Hasła/komponenty sloganów**

#### **Otwartość:**

- *Żaden pomysł nie jest dla nas zbyt szalony!*
- *Możesz być bardziej szalony niż my!*
- *Tu możesz wszystko!*
- *Zrób, co tylko chcesz!*

#### **Inkluzywność:**

- *Dobrze, że jesteś!*
- *Poczuj się dobrze!*
- *Tu poczujesz się dobrze!*

- *U nas znajdziesz swoje miejsce!*
- *Tu każdy pasuje!*
- *Poczuj się, jak u siebie!*
- *Bądź sobą – bądź z Mazowszem!*

### **Różnorodność:**

- *Tu możesz się wyróżniać!*
- *Bycie innym (różnym) jest zaletą!*
- *Dodaj coś od siebie!*
- *Dzięki tobie jesteśmy lepsi/ciekawsi/bogatsi!*
- *Twoja inność jest dla nas zaletą/wartością!*

### **Dynamika:**

- *Nie zwalniamy Twojego tempa!*
- *Twoje moje marzenia zrealizują się szybciej!*
- *Pobudzamy Twoją kreatywność!*



### 3. Idea: **Mazowsze. Zawsze krok przed**

Ideę zawierającą się w sformułowaniu: **Zawsze krok przed** można wyrazić czasownikami takimi jak: wyznacza, przeciera, kreuje, odkrywa, rozwija, tworzy.

Słowo **rozwój** przywodzi na myśl wiele aspektów znaczeniowych:

- **determinację** w dążeniu do osiągnięcia osobistego sukcesu życiowego
- świadomość intensywnego **wysiłku towarzyszącego osiągnięciu jakiegoś celu**
- perspektywę większej **nagrody**
- konsekwentnie realizowane **działania**
- **zmiany** zachodzące w różnym tempie (u jednych szybciej, u drugich wolniej).

Tab. 17. Przykład przekodowania komunikatu marki Mazowsze

<b>JEST</b>	<b>PROPOZYCJA ZMIANY</b>
<p><b><i>Razem możemy więcej</i></b></p> <p><b><i>To hasło pikniku integracyjnego, podczas którego marszałek Adam Struzik spotkał się ze sportowcami z niepełnosprawnościami oraz paraolimpijczykami z Mazowsza.</i></b></p> <p><i>Piknik zorganizowała Fundacja Akademia Integracji przy pomocy finansowej Samorządu Województwa Mazowieckiego. Na piknik zaproszono do Centrum Olimpijskiego w Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie. Wydarzenie miało charakter sportowo-edukacyjny i integracyjny, popularyzowało sporty paraolimpijskie. Podczas pikniku można było obejrzeć pokazy</i></p>	<p><b>„Razem możemy więcej!” – to hasło pikniku integracyjnego, podczas którego marszałek Adam Struzik spotkał się ze sportowcami z niepełnosprawnościami oraz paraolimpijczykami z Mazowsza.</b></p> <p>W Centrum Olimpijskim w Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie odbył się piknik zorganizowany przez Fundację Akademia Integracji, dofinansowany przez Samorząd Województwa Mazowieckiego. Wydarzenie o charakterze sportowo-edukacyjnym było okazją do wspólnego przeżywania emocji, których</p>

*sportowe wielu dyscyplin: szermierka integracyjna, goalball, boccia, podnoszenie ciężarów, handbike, ergometry.*

*Marszałek Adam Struzik rozmawiał ze sportowcami na temat ich dotychczasowych sukcesów oraz tego, jak im pomóc w rozwijaniu pasji.*

*– Z całego serca gratuluję wam wszystkich zwycięstw od tych na lokalnych turniejach po te na olimpiadach. Wasze sukcesy, tytuły, medale i wyróżnienia zawdzięczacie wielkiej sile charakteru, hartowi ducha i woli walki – podkreślił marszałek **Adam Struzik**.*

*Spotkał się także ze swoim pełnomocnikiem ds. osób niepełnosprawnych **Arturem Świerczem**, propagatorem sportu wśród osób z niepełnosprawnościami, by omówić m.in. wspólne działania w tym obszarze.*

[https://mazovia.pl/pl/edukacja\\_i\\_sport/aktualnosci/razem-mozemy-wiecej.html](https://mazovia.pl/pl/edukacja_i_sport/aktualnosci/razem-mozemy-wiecej.html)

dostarczyły pokazy sportowe mazowieckich paraolimpijczyków i innych sportowców z niepełnosprawnościami.

Marszałek Adam Struzik przekazał sportowcom wyrazy uznania i wdzięczności za wyjątkowy wkład w promocję Mazowsza w kraju i za granicą: – *Z całego serca gratuluję wam wszystkich zwycięstw od tych na lokalnych turniejach, po te na olimpiadach. Wasze sukcesy, tytuły, medale i wyróżnienia zawdzięczacie wielkiej sile charakteru, hartowi ducha i woli walki – podkreślił marszałek **Adam Struzik**.*

## VII. PROGRAM WDROŻENIA STRATEGII MARKI. CELE STRATEGICZNE I ZADANIA WDROŻENIOWE MARKI

Program wdrożenia ma charakter operacyjny i określa kluczowe zadania w obszarach odpowiedzialnych za efektywne wdrożenie zrewitalizowanej marki. Zestaw celów strategicznych i zadań opracowany został na podstawie wyników diagnoz oraz analiz, w kontekście na najważniejszych wyzwaniach marki. Cele strategiczne wraz z kluczowymi zadaniami zostały wzbogacone o wskazania dotyczące ich realizacji, wstępne założenia wdrożeniowe oraz mierniki realizacji. Programowi wdrożenia marki Mazowsze nadano trzyletnią perspektywę czasową. Po zakończeniu realizacji programu powinna nastąpić jego ewaluacja oraz powinien zostać opracowany nowy program (uwzględniający wnioski i rekomendacje ewaluacyjne).

Zgodnie ze wstępnymi założeniami realizacja celów strategicznych powinna się przyczynić do:

- usprawnienia działania systemu zarządzania marką Mazowsze
- budowy zgodnego z ideą marki wizerunku województwa mazowieckiego
- stworzenia trwałych mechanizmów integrujących mieszkańców regionu
- stworzenia mechanizmów wsparcia aktywności społecznej i gospodarczej mieszkańców.

Ze względu na charakter i funkcje w procesie wdrażania, zadania podzielone zostały na obszary i etapy. Do uporządkowania procesu użyto autorskiego modelu firmy Synergia – *Place Brand Trigger* (PBT). Głównym celem jego wykorzystania jest określenie etapu wdrożenia marki w czterech głównych obszarach oraz otrzymanie jasnego obrazu tego, co w obecnym momencie powinno być dla marki działaniem priorytetowym. Z uwagi na potrzebę wdrożenia

odświeżonej idei marki województwa mazowieckiego, określone zostały zadania w obszarach organizacji, komunikacji, produktu i doświadczenia oraz na etapie inkubacji. Etap ten koncentruje się na działaniach wewnętrznych i jest odpowiedzialny za wdrożenie podstawowych założeń strategicznych w obszarach funkcjonowania marki.

## II. 9. Etapy wdrażania strategii marki

	<b>ETAP INKUBACJI</b>	<b>ETAP OŻYWANIA</b>	<b>ETAP DOJRZEWANIA</b>
<b>OBSZAR ORGANIZACJI</b>	Centrum koordynacji	Kluczowi sojusznicy	Włączanie interesariuszy
<b>OBSZAR PRODUKTOWY</b>	Flagowe rozwiązanie	Selektywna adaptacja	Wypełnianie luk
<b>OBSZAR KOMUNIKACYJNY</b>	Poznanie marki	Zrozumienie marki	Pogłębianie relacji
<b>OBSZAR DOŚWIADCZENIOWY</b>	Punkty kontaktu	Wzbogacanie doświadczeń	Regeneracja aktywów

### **Cel 1. Ekosystem marki – usprawnienie i rozwój systemu zarządzania marką Mazowsze**

Regiony, które będą wysyłać spójny komunikat marketingowy oraz oferować dobrze przygotowane propozycje wartości w postaci rozwiązań adresowanych do wszystkich grup interesariuszy marki, będą uzyskiwały przewagę konkurencyjną.

Do realizacji tego zadania warunkiem koniecznym jest profesjonalne zarządzanie rozwojem marki na poziomie komunikacji i doświadczania. Dlatego ważne jest stworzenie podstaw sprawnego i spójnego systemu zarządzania marką w oparciu o rdzeń, który stanowić powinien Zespół Zarządzania Marką lub analogiczna struktura o określonych kompetencjach.

Na etapie inkubacji zarządzania marką stan docelowy osiągnięty zostanie wtedy, gdy marka Mazowska:

- zarządzana będzie przez wyodrębniony zespół, działający na podstawie dokumentów strategicznych i programów
- zespół posiadać będzie kompetencje planowania, koordynacji i kontroli komunikacji marketingowej marki.

### **Zadanie 1.1. Utworzenie Zespołu Zarządzania Marką**

Obecnie pierwszoplanową jednostką odpowiedzialną za zarządzanie marką i marketing województwa mazowieckiego jest Departament Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego. Zarządzanie marką i marketing regionu jest kompetencją w szczególności jednostek podlegających Zastępcy Dyrektora Departamentu ds. Turystyki i Promocji (KP-TP) Wydział Marketingu Terytorialnego i Biuro Marki i Wizerunku, a także jednej jednostki Dyrektorowi Departamentu (KP) Wydział ds. Tworzenia Przestrzeni Kulturowej i Turystycznej.

Jednostkami odpowiedzialnymi w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Mazowieckiego za promocję marki gospodarczej regionu jest Wydział Współpracy i Promocji Gospodarczej oraz Departament Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich. Za obszar rolnictwa odpowiedzialny jest Departament Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich

a organizacji pozarządowych – Wydział Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi. Redakcją serwisu internetowego mazovia.pl oraz redakcją wydawnictwa „Mazowsze – serce Polski” zajmuje się Wydział Komunikacji Zewnętrznej, który wraz z Biurem Prasowym i biurem rzecznika prasowego znajduje się w strukturze Kancelarii Marszałka. Działania marketingowe podejmują również w inne jednostki UMWM realizujące działania w różnych obszarach.

Głównymi partnerami marki Mazowsze, odpowiedzialnymi za realizację wielu działań z zakresu promocji regionu są:

- Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna w obszarze turystyki
- Agencja Rozwoju Mazowsza S.A. w obszarze promocji gospodarczej.

W wyniku analizy zakresów działań poszczególnych jednostek UMWP oraz partnerów zdiagnozowano główne wyzwania dotyczące zarządzania marką, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w rekomendacjach zadań.

- Brak jednego podmiotu, który ma kompetencje planowania, koordynacji i kontroli działań i komunikacji marketingowej marki w skali całej struktury UMWM.
- Skoncentrowanie wielu ważnych kompetencji z zakresu zarządzania marką w nie dość licznej kadrowo jednostce niskiej rangi, jaką jest Biuro Marki i Wizerunku.
- Podzielenie kompetencji z zakresu turystyki na dwa wydziały podległe innym zarządzającym: Wydział ds. Tworzenia Przestrzeni Kulturowej i Turystycznej oraz Wydział Marketingu Terytorialnego.

- Brak formalnej współpracy i koordynacji działań pomiędzy jednostkami UMWM oraz kluczowymi partnerami odpowiedzialnymi za promocję regionu i tworzenie wizerunku marki.

## **Rekomendacje działań**

- a) Audyt zakresów działań związanych z zarządzaniem marką w całej strukturze UMWM, w szczególności w przedmiotowych biurach i wydziałach oraz partnerskich jednostkach organizacyjnych województwa, w tym spółkach prawa handlowego, w których województwo ma pozycję dominującą. Cele audytu: określenie pokrywających się ze sobą zakresów zadań i kompetencji, braków kompetencyjnych i procesowych.
- b) Stworzenie w strukturze Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki UMWM Zespołu Zarządzania Marką – podmiotu funkcjonującego ponad departamentami, którego zadaniem będzie przede wszystkim całościowa koordynacja zarządzania marką. Zespół powinien bazować na dotychczasowych, ale odpowiednio poszerzonych kompetencjach i zakresie działań Biura Marki i Wizerunku, którego ranga powinna zostać podniesiona do rangi wydziału. Konieczne jest wzmocnienie kadrowe. Członkami Zespołu powinny być osoby odpowiedzialne za realizację zadań z zakresu promocji regionu, będące przedstawicielami następujących departamentów i wydziałów:
  - Departamentu Kultury, Promocji i Turystyki (lider i koordynator Zespołu)
  - Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich
  - Wydziału Współpracy i Promocji Gospodarczej



- Wydziału Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi
- Departamentu Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich
- Wydziału Komunikacji Zewnętrznej i Biuro Prasowe
- oraz innych kluczowych jednostek (kwestia do decyzji lidera Zespołu Zarządzającego Marką).

c) Nadanie Zastępcy Dyrektora Departamentu ds. Turystyki i Promocji rangi pełnomocnika Marszałka Województwa, który będzie uprawniony do:

- kierowania Zespołem Zarządzania Marką
- współudziału w planowaniu i konsultowaniu działań marketingowych departamentów, wydziałów i biur UMWM, jednostek podległych na zasadach określonych w przedmiotowym zarządzeniu
- współpracy z jednostkami organizacyjnymi UMWM oraz podmiotami zewnętrznymi przy realizacji przedsięwzięć związanych z działalnością marketingową UMWM
- realizacji projektów badawczych, których celem jest diagnozowanie stanu bieżącego wdrażania marki i ewaluacja strategii marki
- organizacji i przeprowadzania szkoleń z zakresu zarządzania marką dla jednostek UMWM i partnerów.

- d) Zmiana zarządzenia określającego organizację wewnętrzną, szczegółowego zakresu działania Zespołu, wydziałów oraz wprowadzenie zmian w organizacji innych jednostek (w przypadku pokrywających się ze sobą kompetencji, braków kompetencyjnych i procesowych).
- e) Określenie i wdrożenie kluczowych zasad działania i wpływu na działalność marketingową departamentów UMWM i jednostek podległych. Rekomendacje kluczowych zasad działania:
- wszystkie wnioski o wszczęcie postępowań dotyczących działań marketingowych realizowanych przez departamenty UMWM wymagają merytorycznej akceptacji Zespołu Zarządzania Marką
  - wszystkie treści promocyjne departamentów UMWM, jednostek podległych oraz partnerów, których działania finansowane są, bądź współorganizowane, przez samorząd województwa, podlegają weryfikacji merytorycznej przez Zespół Zarządzania Marką w zakresie zgodności ze Strategią Marki i spójności z systemem identyfikacji wizualnej
  - członkowie Zespołu Zarządzania Marką mają obowiązek uczestniczenia w spotkaniach wszystkich departamentów i jednostek UMWP, podczas których planowane lub konsultowane będą działania marketingowe
  - kierujący departamentami i jednostkami podległymi mają obowiązek powiadamiania Zespołu Zarządzania Marką o spotkaniach, podczas których planowane lub konsultowane będą działania marketingowe.

- f) Określenie zasad zewnętrznej współpracy w zakresie koordynacji wdrażania marki i wymiany informacji:
- opracowanie procedur współpracy Zespołu Zarządzania Marką ze wszystkimi innymi zewnętrznymi jednostkami – z uwzględnieniem zasad pomocniczości i kolegalności podejmowanych decyzji
  - wytypowanie tzw. łączników, czyli przedstawicieli do współpracy z Zespołem Zarządzania Marką w zakresie koordynacji działań marketingowych (konsultacji projektów, weryfikacji działań itp.); łącznikami będą osoby wyznaczone przez szefów wydziałów (które nie posiadają reprezentanta w Zespole) i jednostek podległych samorządowi województwa; do obowiązków łączników należeć będzie bieżąca oraz projektowa współpraca z Zespołem
  - spotkania i szkolenia szefów wydziałów i łączników – przekazywanie informacji dotyczących strategii marki i planu działań marketingowych, konsultacje projektów strategicznych, szkolenia z zakresu zarządzania marką na poziomie wydziałów itp.
  - tworzenie doraźnie wielofunkcyjnych zespołów zajmujących się określonymi projektami i zadaniami z zakresu wdrażania marki z równorzędnym udziałem członków Zespołu Zarządzania Marką oraz przedstawicieli przedmiotowych departamentów, instytucji podległych czy partnerów
  - wypracowanie systemu wymiany informacji opartego na budowanej stale bazie partnerów.

### **Wskaźniki rezultatu – Zadanie 1.1.**

1. Przeprowadzenie audytu zakresów działań.
2. Stworzenie Zespołu Zarządzania Marką i nadanie mu rekomendowanych kompetencji.
3. Wprowadzenie zmian w zarządzeniach określających organizację wewnętrzną, wynikających z audytu i kluczowych zasad działania i wpływu.
4. Liczba łączników współpracujących z Zespołem Zarządzania Marką.
5. Liczba spotkań i szkoleń z zakresu zarządzania marką dla pracowników UMWM oraz jednostek podległych i partnerów.
6. Liczba powołanych doraźnie zespołów projektowych.

### **Zadanie 1.2. Określenie i wdrożenie zestawu podstawowych narzędzi zarządzania marką Mazowsze**

Zespół Zarządzania Marką będzie odpowiedzialny za opracowanie, wdrożenie i koordynację wykorzystania zestawu podstawowych narzędzi zarządzania doświadczeniem i komunikacją marki Mazowsze.

Poniżej wskazano rekomendowane kluczowe narzędzia.

- **Praktyczny model doświadczenia marki Mazowsze.** Model zarysowany w *Strategii Marki*, uszczegółowiony do poziomu operacyjnego narzędzia weryfikacji merytorycznej projektów i działań pod kątem zgodności ze *Strategią Marki*.
- **Roczny Plan Wykonawczy Marki Mazowsze.** Kalendarz działań marketingowych z podziałem zadań i określeniem odpowiedzialności Zespołu Zarządzania Marką za poszczególne obszary działań. W planie powinny się znaleźć m.in. projekty strategiczne, najważniejsze wydarzenia marki organizowane we współpracy z partnerami, działania standardowe i okresowe związane z kalendarzem itp. Rekomendowane jest skoordynowanie prac nad obecnie funkcjonującymi planami wykonawczymi poszczególnych departamentów i opracowanie jednego planu sumującego wszystkie działania wdrażające markę. Przykładem dobrej praktyki jest *Plan promocji gospodarczej Województwa Mazowieckiego w kraju i za granicą*, który opracowywany jest przez Wydział Współpracy i Promocji Gospodarczej.
- **System wsparcia inicjatyw oraz dystrybucji pakietów promocyjnych marki Mazowsze.** Usprawniony i dostosowany do założeń *Strategii* system dofinansowania przedsięwzięć promujących województwo mazowieckie oraz dystrybucji pakietów promocyjnych. Rekomendacja cyfryzacji procesu w postaci formularzy on-line.
- **Baza partnerów marki.** Baza kluczowych partnerów marki wraz ze wskazaniem osób uprawnionych do współpracy z Zespołem (łączników).

- **System Identyfikacji Wizualnej i Key Visual marki.** Księga identyfikacji wizualnej, znaków marki, regulamin ich wykorzystywania. Rekomendowane jest opracowanie Key Visualu marki Mazowsze, który będzie instrukcją wspomagającą proces tworzenia komunikatów graficznych. Jego zadaniem będzie opisanie idei marki zobrazowanej za pomocą przykładowych kreacji graficznych dostosowanych do poszczególnych grup odbiorców.
- **Kluczowe kanały komunikacji.** Zdefiniowanie kanałów komunikacyjnych, stron internetowych i profili w mediach społecznościowych (do określenia po audycie zakresów działań związanych z zarządzaniem marką i po rozwiązaniu konfliktów kompetencyjnych).
- **Baza mediów na stronie internetowej.** Bezpłatna i ogólnodostępna baza zdjęć, grafik, filmów, tekstów promocyjnych.
- **System produkcji i dystrybucji materiałów promocyjnych.** Usprawnienie procedury, określenie priorytetów, kolejności dystrybucji materiałów, sposobu zgłaszania zapotrzebowania na materiały.
- **System wystawienniczy.** Opracowanie procedur wykorzystywania stałych elementów wystawienniczych w aranżacji przestrzeni ekspozycyjnej.

#### **Wskaźniki rezultatu – Zadanie 1.2.**

1. Liczba programów, konkursów, postępowań, których regulaminy i wytyczne zostały stworzone na bazie praktycznego modelu doświadczenia marki Mazowsze.

2. Opracowanie Rocznej Planu Wykonawczego Marki Mazowsze.
3. Liczba wspartych inicjatyw i przyznanych pakietów promocyjnych.
4. Liczba partnerów marki oraz łączników współpracujących z Zespołem Zarządzania Marką.
5. Liczba mediów w bazie oraz statystyki wykorzystania bazy.
6. Statystyki wykorzystania materiałów promocyjnych i elementów systemów wystawienniczych.

### **Zadanie 1.3. System szkoleń – wzmocnienie kompetencji Zespołu Zarządzania Marką oraz partnerów marki**

Znajomość założeń marki, sprawność operacyjna i kreatywność Zespołu Zarządzania Marką oraz partnerów będą kluczowymi kompetencjami pozwalającymi na odpowiednie wdrożenie strategii zrewitalizowanej marki. Wzmacnianie kompetencji powinno być dla Zespołu procesem ustawicznym, a dla partnerów uzależnionym od bieżących potrzeb i planowanych projektów.

Rekomendowane jest wdrożenie systemu szkoleń z zakresu strategii marki oraz zarządzania marką, przeznaczonych dla członków Zespołu Zarządzającego Marką oraz kluczowych wydziałów w strukturze UMWM, instytucji podległych i partnerów. Rekomendowane obszary szkoleń Zespołu ds. Strategii w tym łączników w wydziałach UMWM:

- Marka Mazowsze – podstawy strategii marki
  - Efekt szkolenia: zrozumienie marki i założeń strategii marki

- Zarządzanie marką
  - Efekt szkolenia: znajomość procesów zarządzania marką Mazowsze
- Zarządzanie doświadczeniem marki
  - Efekt szkolenia: kompetencje w zakresie zarządzania doświadczeniem marki
- Zarządzanie komunikacją marki
  - Efekt szkolenia: kompetencje w zakresie zarządzania komunikacją marketingową.

Rekomendowany zakres szkoleń partnerów marki:

- Marka Mazowsze – podstawy strategii marki
  - Efekt szkolenia: zrozumienie marki i założeń strategii marki
- Praktyczny model doświadczenia marki Mazowsze
  - Efekt szkolenia: umiejętność projektowania i zarządzania doświadczeniami zgodnymi z ideą marki Mazowsze
- Komunikacja marki
  - Efekt szkolenia: umiejętność kreowania i realizacji przedsięwzięć z zakresu komunikacji marketingowej zgodnych z ideą marki Mazowsze.



### **Wskaźniki rezultatu – Zadanie 1.3.**

1. Liczba szkoleń w ramach systemu szkoleń marki Mazowsze.
2. Liczba partnerów uczestniczących w systemie szkoleń marki Mazowsze.

### **Cel 2. Oferta marki – rozwój produktu flagowego oraz systemu doświadczeń marki Mazowsze**

#### **Zadanie 2.1. Utalentowane Mazowsze – produktem flagowym marki**

Marka regionu potrzebuje symbolicznego produktu, którego zadaniem będzie realizacja obietnicy marki na poziomie doświadczenia, w sposób najbardziej wyraźny i kompletny. Dzięki temu marka od początku wdrażania zyska wiarygodność oraz zbuduje swój wizerunek w grupie docelowej. Nie wystarczy pojedynczy zasób czy proces jego konsumpcji, potrzebne jest również zarządzanie jego doświadczaniem. Produkt flagowy może być stworzony z wykorzystaniem znanego miejsca, wydarzenia, symbolu, postaci lub wyjątkowej opowieści czy rytuału.

W celu identyfikacji potencjalnego produktu flagowego przeprowadzona została analiza, która miała pomóc w znalezieniu odpowiedzi na pytania o:

- najważniejsze elementy kapitału marki, który tworzy ofertę i realizuje obietnicę zawartą w idei marki regionu
- oczekiwania doświadczeń, dzięki którym można stworzyć produkt flagowy
- doświadczenia i produkty, które można zaadaptować na potrzeby produktu flagowego.

Analiza wykazała, że obecnie nie ma propozycji produktu, który w zdecydowany sposób realizowałby założenia produktu flagowego marki Mazowsze, zgodnego z jej ideą i wartościami. W wyniku zaistniała potrzeba opracowania koncepcji kreatywnej nowego produktu, który spójnie i wyraźnie będzie dostarczał doświadczeń oraz komunikował ideę marki – **Mazowsze. Zawsze krok przed** oraz będzie adresowany do strategicznych grup odbiorców.

Tab. 18. Oferta marki Mazowsze

<b>KAPITAŁ MARKI</b>	<b>OCZEKIWANIE DOŚWIADCZEŃ</b>	<b>RODZAJ PRODUKTU – NAJMOCNIEJSZE PROPOZYCJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Różnorodność oferty turystycznej</li> <li>• Dynamiczne środowisko rozwoju przedsiębiorczości</li> <li>• Siła trzeciego sektora i otwartość na współpracę</li> <li>• Programy i systemy wsparcia aktywności mieszkańców</li> </ul>	<p><b>Turyści</b> – poznanie różnorodności, edukacja i kultura, rozrywka, rozwój osobisty</p> <p><b>Mieszkańcy</b> – dostępność oferty i zaangażowanie/włączanie mieszkańców</p>	<p><b>Miejsce</b> – Warszawa</p> <p><b>Wydarzenie</b> – Serdeczne Mazowsze, Nagroda Marszałka Województwa Mazowieckiego</p> <p><b>Symbol</b> – brak</p> <p><b>Postać</b> – Fryderyk Chopin</p> <p><b>Rozwiązanie</b> – <a href="http://dialog.mazovia.pl">dialog.mazovia.pl</a>, <a href="http://innowacyjni.mazovia.pl">innowacyjni.mazovia.pl</a></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzystne środowisko dla innowacji i start-upów</li> <li>• Największe skupisko talentów w Polsce</li> </ul>	<p><b>Przedsiębiorcy</b> – możliwości działania, wykorzystanie innowacji, elastyczność w działaniu, promocja działalności</p> <p><b>Talenty</b> – wsparcie i wykorzystanie możliwości</p>	
--	---	--

### Koncepcja kreatywna – Utalentowane Mazowsze/Mazowiecki Festiwal Talentów

**Utalentowane Mazowsze** to propozycja całorocznego cyklu wydarzeń i działań o różnorodnym charakterze, które łączyć będzie idea prezentacji mazowieckich talentów we wszystkich obszarach działalności: kultura, sztuka, innowacje, technologie, turystyka, społeczność, edukacja, sport itp.

Propozycje rodzajów wydarzeń i działań:

- cykl pikników (w stylu **Serdecznego Mazowsza**) – prezentacje talentów, zaangażowanie mieszkańców, turystyka wspierająca rozwój, współpraca z partnerami lokalnymi, regionalnymi, krajowymi i międzynarodowymi
- kampania promocyjna – **Utalentowane Mazowsze**
- konkursy dla utalentowanych w różnych dziedzinach

- programy wsparcia dla talentów
- strona internetowa i media społecznościowe
- *talent-watch* – system identyfikacji utalentowanych dzieci i młodzieży
- produkt turystyczny – **Mazowiecka Faktoria Talentów**, czyli miejsc turystycznych, w których można rozbudzać i rozwijać talenty.

#### **Wskaźniki rezultatu – Zadanie 2.1.**

1. Liczba wydarzeń i działań zrealizowanych w ramach koncepcji Utalentowane Mazowsze/Mazowiecki Festiwal Talentów.
2. Liczba partnerów wydarzeń i działań w ramach koncepcji Utalentowane Mazowsze/Mazowiecki Festiwal Talentów.
3. Wzrost spontanicznie powstających skojarzeń Mazowsza z wydarzeniem i słowami „talent”, „talenty”. Docelowo strategiczne flagowe rozwiązanie będzie wskazywane w grupie docelowej jako jedno z trzech pojedynczych skojarzeń produktów z Mazowszem.

## Zadanie 2.2. Wdrożenie Praktycznego modelu doświadczenia marki Mazowsze

Praktyczny model doświadczenia marki Mazowsze to narzędzie, które umożliwia ocenę zgodności m.in.: rozwiązań, produktów, punktów kontaktu, planów, programów z założeniami strategii marki. Ocenie poddawane są trzy kryteria odpowiadające za obszary takie jak:

- planowanie, realizacja, monitorowanie (*Jakie są cechy charakterystyczne tych procesów w kontekście idei marki?*)
- doświadczenia odbiorców marki (*Jakie doświadczenie, i do kogo skierowane, jest realizowane poprzez dane rozwiązania?*)
- emocjonalny wymiar doświadczenia (*W jaki sposób, charakterystyczny dla marki, rozwiązanie angażuje odbiorcę emocjonalnie?*).

Zastosowanie modelu jest rekomendowane wszędzie tam, gdzie efekty realizacji projektów wpływać będą na wizerunek marki Mazowsze. Decyzję o zastosowaniu modelu podejmować będą kierujący jednostkami oraz partnerzy, po konsultacji z Zespołem Zarządzania Marką. Kluczową rolę odgrywać będą łącznicy ds. marki odpowiedzialni za przeprowadzenie konsultacji projektów i działania z Zespołem. Po zasięgnięciu opinii Zespołu możliwe jest elastyczne dostosowanie modelu w zgodzie z duchem marki.

W pierwszej kolejności praktyczny model doświadczania powinien znaleźć zastosowanie przy realizacji cyklicznych projektów zarządzanych przez Departament Kultury, Promocji i Turystyki w obszarze turystyki i promocji regionu:

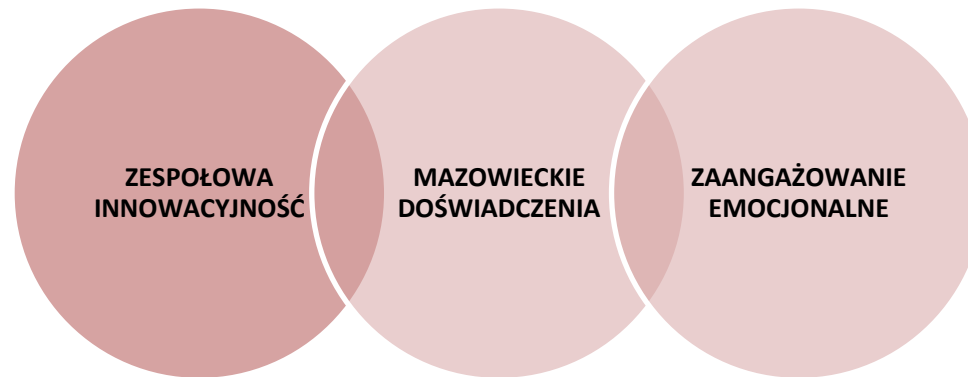
- Sejmik Turystyczny Województwa Mazowieckiego
- Kongres Promocji Mazowsza
- Kampania promocyjna „Odpocznij na Mazowszu”
- Nagroda Marszałka Województwa Mazowieckiego
- Konkurs „Lekcje o Mazowszu”
- Konkurs „Mazowsze Bliskie Sercu”
- Dożynki Wojewódzkie.

Szczególne znaczenie będzie mieć wprowadzenie praktycznego modelu doświadczania marki (w całości lub w części) do dwóch działań otwartych dla podmiotów zewnętrznych. Są nimi:

- wsparcie inicjatyw promocyjnych marki Mazowsze
- promocja marki Mazowsze poprzez zakup pakietów promocyjnych dostępnych podczas wydarzeń organizowanych przez podmioty zewnętrzne.

Zakres kierunków działań jest nieograniczony, a jednym z ważnych dla marki warunków otrzymania wsparcia powinno być wpisywanie się w jeden lub kilka kryteriów doświadczania marki Mazowsze.

## II. 10. Kryteria doświadczania marki Mazowsze



### **Kryterium 1. Zespołowa innowacyjność**

Czy dane działanie niesie ze sobą wartości w postaci nowych lub znacząco ulepszonych rozwiązań, wymagających poradzenia sobie z dobrze zidentyfikowanymi wyzwaniami? Czy dane rozwiązanie zakłada zespołowość i współpracę na każdym z etapów działania?

Oceniane są:

- jasne i precyzyjne zidentyfikowanie wyzwania
- innowacyjność rozwiązania na co najmniej jednym z poziomów
  - koncepcji/idei/produktu/projektu/efektu działania
  - procesu jego realizacji – od identyfikacji wyzwania, przez koncepcję do finału
  - komunikacji marketingowej rozwiązania, informacji i promocji.

### **Kryterium 2. Mazowieckie doświadczenia**

Czy i w jaki sposób dane rozwiązanie wpisuje się w co najmniej jeden z obszarów wyjątkowych doświadczeń zidentyfikowanych dla Mazowsza grup docelowych (opis grup w rozdziale [IV. Model doświadczania marki](#)):

- **Mieszkańcy:** *W zgodzie z własnym stylem życia*
- **Turyści:** *Odkrywanie mazowieckiej różnorodności*
- **Przedsiębiorcy:** *Sięganie dalej*
- **Talenty:** *Przyspieszanie rozwoju talentów.*



### Kryterium 3. Zaangażowanie emocjonalne

Czy dane rozwiązanie rozbudza lub wzmacnia emocjonalne zaangażowanie adresatów poprzez akcentowanie co najmniej jednej z emocjonalnych wartości i najsilniejszych wewnętrznie motywacji odbiorców?

Tab. 19. Tworzenie doświadczeń marki Mazowsze

<b>WARTOŚĆ MARKI</b>	<b>ODBIORCA</b>	<b>MARKA</b>	<b>WSKAZÓWKI DLA DOŚWIADCZEŃ</b>
<b>Możliwości</b> Marka, która odkrywa przed odbiorcą największy w kraju i jeden z największych w Europie zasób możliwości realizacji siebie	<i>Czuję, że mogę tu wszystko</i>	<i>Zrób, co tylko chcesz!</i>	<b>Tworzenie doświadczeń, które:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• pozwalają poznawać różnorodność możliwości</li><li>• pozwalają uczestniczyć i angażować się</li><li>• pozwalają zwiększać kompetencje i umiejętności</li><li>• pozwalają próbować nowych doświadczeń</li><li>• inspirują do rozwoju i motywują do działania</li></ul>

			<p><b>Komunikowanie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• co, gdzie i jak można rozwijać</li> <li>• osobistych opowieści o możliwościach</li> <li>• danych, porównań, uzasadnień dotyczących możliwości na Mazowszu</li> </ul>
<p><b>Dynamika</b></p> <p>Marka, która nadaje szybkość działaniom, skraca procesy dzięki dostępowi do wiedzy i doświadczenia</p>	<p><i>Czuję, że moje marzenia zrealizują się szybciej</i></p>	<p><i>Nie zwalniamy Twojego tempa</i></p>	<p><b>Tworzenie doświadczeń, które:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• usprawniają, skracają czas</li> <li>• automatyzują procesy</li> <li>• standaryzują i certyfikują działania</li> <li>• udostępniają zasoby w prosty sposób</li> <li>• pozwalają na szybką reakcję</li> </ul> <p><b>Komunikowanie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• co i jak można robić szybciej i sprawniej</li> <li>• danych, porównań, uzasadnień dotyczących dynamizmu życia i działalności na Mazowszu</li> <li>• osobistych opowieści o zaspokajaniu potrzeby szybkości usług, sprawności marki</li> </ul>

<p><b>Kreatywność</b></p> <p>Marka, która dzięki różnorodności swoich zasobów wyzwala twórczy ferment, pozwala rozwiązywać problemy w innowacyjny sposób</p>	<p><i>Czuję, że znajdę tutaj rozwiązanie/pomysł</i></p>	<p><i>Pobudzamy Twoją kreatywność</i></p>	<p><b>Tworzenie doświadczeń, które:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wspierają kreatywność</li> <li>• udostępniają zasoby na potrzeby kreacji pomysłów</li> <li>• łączą ludzi z pomysłami</li> <li>• rozwijają wyobraźnię i pomysłowość</li> </ul> <p><b>Komunikowanie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• idei, pomysłów, wynalazków stworzonych na Mazowszu</li> <li>• miejsc, programów, mechanizmów wsparcia kreatywności</li> <li>• osobistych opowieści o kreatywności i innowacyjności</li> </ul>
<p><b>Inkluzywność</b></p> <p>Marka, która zaprasza każdego do znalezienia i realizacji pomysłu na siebie, która nie wyklucza i nie ocenia, pozwala działać i integruje</p>	<p><i>Czuję, się u siebie</i></p>	<p><i>Bądź sobą – bądź z Mazowszem!</i></p>	<p><b>Tworzenie doświadczeń, które:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwiają kontakt, rozmowę, dialog i zaangażowanie</li> <li>• łączą i integrują z marką różne osoby i grupy</li> <li>• pozwalają doświadczyć różnorodności kulturowej, społecznej, pasji i zainteresowań</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>• udostępniają miejsca i usługi różnym grupom i osobom</li><li>• wspierają różnorodność</li></ul> <p><b>Komunikowanie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ukierunkowane na otwartość i doświadczenia marki, które nie wykluczają</li><li>• skupiające się na osobistych opowieściach o inkluzywności</li></ul>
--	--	--	---

Tab. 20. Przykłady zastosowania praktycznego modelu doświadczania. Przykład 1. *Village Break* – mazowiecki weekend na wsi – produkt turystyczny

<p><b>Kryterium 1.</b> <b>Zespołowa</b> <b>innowacyjność</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca gestorów turystyki wiejskiej i MROT przy tworzeniu oferty, warsztaty on-line, zaangażowanie ekspertów</li> <li>• Innowacyjne kanały dotarcia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ w sieci internet – promocja w LinkedIn, sprzedaż pakietów przez internet</li> <li>○ prezentacje oferty w przedszkolach i szkołach – spotkania z uczniami i rodzicami</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Kryterium 2.</b> <b>Mazowieckie</b> <b>doświadczenia</b></p>	<p><b>Produkt adresowany do mieszkańców i turystów</b></p> <p><b>W zgodzie z własnym stylem życia i odkrywanie mazowieckiej różnorodności</b> – różnorodne oferty dopasowane do różnych motywacji i potrzeb np. turystyka rowerowa, kajakowa, edukacyjna, rozwój osobisty, poznawanie nowych, mniej znanych miejsc na Mazowszu, spotkanie z ciekawymi ludźmi i ich historiami</p>
<p><b>Kryterium 3.</b> <b>Zaangażowanie</b> <b>emocjonalne</b></p>	<p><b>Możliwości – produkt umożliwia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznawanie różnych możliwości spędzenia czasu na Mazowszu</li> <li>• aktywne uczestnictwo i różne formy zaangażowania</li> <li>• zwiększenie kompetencji i umiejętności</li> <li>• spróbowanie nowych doświadczeń</li> <li>• czerpanie inspiracji do rozwoju i znalezienie motywacji do działania</li> </ul>

**Dynamika – produkt ma cechy:**

- o określonym (wysokim) standardzie – produkty certyfikowane
- łatwej i szybkiej dostępności informacji oraz wygodnej formy zakupu

**Kreatywność – produkt:**

- pobudza kreatywność poprzez warsztaty, szkolenia, kursy
- udostępnia zasoby (przestrzenie, narzędzia, ekspertów) do celów kreacji pomysłów
- łączy ludzi o podobnych zainteresowaniach i tworzy przestrzeń do współpracy przy kreacji
- rozwija wyobraźnię i pomysłowość uczestników

**Inkluzywność – produkt:**

- umożliwia kontakt, rozmowę, dialog zaangażowanie, łączy i integruje różne osoby i grupy
- pozwala doświadczyć różnorodności kulturowej, społecznej, pasji i zainteresowań
- udostępnia miejsca i usługi różnym grupom i osobom, w tym osobom z niepełnosprawnościami, osobom o szczególnych potrzebach (np. kuchnia bezglutenowa, ograniczenie bodźców dla osób ze spektrum autyzmu)
- reprezentuje i wspiera różnorodność

Tab. 21. Przykłady zastosowania praktycznego modelu doświadczania. Przykład 2. Katalog mazowieckich start-upów

<p><b>Kryterium 1.</b> <b>Zespołowa</b> <b>innowacyjność</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca Departamentu Rozwoju Regionalnego i Funduszy Europejskich z Agencją Rozwoju Mazowsza, Centrum Przedsiębiorczości w Warszawie oraz z innymi regionalnymi instytucjami wsparcia start-upów</li> <li>• Innowacyjne kanały dotarcia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ katalog internetowy z możliwością edycji wpisów przez same start-upy</li> <li>○ roczna drukowana wersja katalogu internetowego ze 100 najpopularniejszymi start-upami</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Kryterium 2.</b> <b>Mazowieckie</b> <b>doświadczenia</b></p>	<p><b>Produkt adresowany do przedsiębiorców i talentów</b></p> <p><b>Sięganie dalej i przyspieszanie rozwoju talentów</b> – informacje o innowacyjnych firmach, środowisko dla rozwoju talentów biznesowych i technologicznych, przestrzeń do nawiązywania kontaktu, współpracy i kooperacji</p>
<p><b>Kryterium 3.</b> <b>Zaangażowanie</b> <b>emocjonalne</b></p>	<p><b>Możliwości – katalog umożliwia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• poznanie różnorodnych możliwości działania, tworzenia i rozwoju start-upów</li> <li>• inspirację do rozwoju i motywację do działania</li> </ul> <p><b>Dynamika – produkt ma cechy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• łatwej i szybkiej dostępności informacji oraz wygodnej formy korzystania</li> </ul> <p><b>Kreatywność – produkt:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pobudza kreatywność poprzez prezentację innowacji</li> <li>• wskazuje na zasoby do celów kreacji pomysłów – start-upy, kooperacja, instytucje wspierające</li> <li>• łączy ludzi o podobnych zainteresowaniach i tworzy przestrzeń do współpracy przy kreacji</li> </ul> <p><b>Inkluzywność – produkt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwia kontakt, rozmowę, dialog i zaangażowanie</li> <li>• łączy i integruje różne osoby i grupy</li> <li>• pozwala doświadczyć różnorodności pomysłów i innowacji</li> <li>• udostępnia przestrzeń i usługi różnym grupom i osobom (w tym osobom z niepełnosprawnościami), reprezentuje i wspiera różnorodność</li> </ul>
--	--

Tab. 22. Przykłady zastosowania praktycznego modelu doświadczania. Przykład 3. Mazowieckie Plenery Literackie – produkt kulturowy

<p><b>Kryterium 1.</b> <b>Zespołowa</b> <b>innowacyjność</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpraca instytucji kultury, ambasadorów marki, zaangażowanie ekspertów, wydawnictw, redakcji itp.</li> <li>• Działanie w nurcie <i>nature writing</i> – twórczej literatury faktu, w której dominującym elementem jest środowisko naturalne lub spotkanie autora z fenomenami przyrody</li> <li>• Współpraca talentów i trenerów (podczas wyjazdowych warsztatów literackich, uczestnicy pod okiem trenerów szlifują swoje umiejętności pisarskie)</li> </ul>
--	---



<p><b>Kryterium 2.</b> <b>Mazowieckie doświadczenia</b></p>	<p><b>Produkt adresowany do talentów</b></p> <p><b>Sięganie dalej i przyspieszanie rozwoju talentów</b> – produkt jest szansą na zaistnienie talentów w środowisku profesjonalnych pisarzy</p> <p><b>Odkrywanie mazowieckiej różnorodności</b> – produkt jest promocją walorów przyrodniczych województwa mazowieckiego i umożliwia poznanie regionu i specyfiki jego pejzażu (także kulturowego)</p>
<p><b>Kryterium 3.</b> <b>Zaangażowanie emocjonalne</b></p>	<p><b>Możliwości – plenery umożliwiają:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• doświadczenie mazowieckiej natury i popatrzenie na nią jako na literackiego bohatera</li> <li>• doświadczenie wspólnoty</li> </ul> <p><b>Dynamika – produkt ma cechy:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• umożliwiające zaistnienie talentów na arenie literackiej (dofinansowanie i publikacja najlepszych utworów, powstałych podczas plenerów)</li> <li>• przyspieszające spełnienie się marzenia o własnej publikacji</li> </ul> <p><b>Kreatywność – produkt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pobudza kreatywność poprzez przełożenie specyfiki krajobrazu mazowieckiego na warstwę literacką</li> <li>• wskazuje na mazowiecką naturę jako na źródło inspiracji</li> <li>• łączy ludzi o podobnych zainteresowaniach (literatura) i tworzy przestrzeń do współpracy przy kreacji (rozmowy, wspólne spacerunki po Mazowszu)</li> </ul>

	<p><b>Inkluzywność – produkt:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• zachęca do dialogu, otwarcia się na inne perspektywy</li><li>• łączy i integruje talenty (pretendujące do rangi mistrzowskiej) i mistrzów (trenerów sztuki literackiej)</li><li>• pozwala doświadczyć różnorodności spostrzeżeń, myśli i poglądów</li><li>• ukazuje Mazowsze jako dostępną wszystkim przestrzeń pracy twórczej (literackiej), otwartą na różne osoby (m.in. z niepełnosprawnościami)</li><li>• reprezentuje i wspiera różnorodność</li></ul>
--	--

### **Wskaźniki rezultatu – Zadanie 2.2.**

1. Liczba projektów, działań i innych realizacji, w których na etapie planowania lub oceny wniosku zastosowany został *Praktyczny model doświadczenia marki Mazowsze*. Docelowo strategicznie Zespół wdroży praktyczny model doświadczenia w co najmniej pięciu punktach kontaktu.

### **Cel 3. Komunikacja marki – przekazanie idei marki i jej wartości**

Określenie wytycznych komunikacji marki ma odpowiedzieć na pytanie o sposób, w jaki sposób komunikacja marketingowa przyczyni się do realizacji strategii marki, a w szczególności jak będzie odzwierciedlała ideę marki. W opisie Celu 3. znajdują się strategiczne wskazówki do opracowania koncepcji kampanii wizerunkowej marki *Mazowsze – Zawsze krok przed*. Jest to również opis procesu, dzięki któremu możliwe będzie opracowanie dokumentów operacyjnych komunikacji marki (takich jak plany promocyjne, kampanie czy inne działania).

### **Trendy i innowacje w komunikacji – rekomendacje w zgodzie z ideą marki**

Rekomendacje narzędzi komunikacji marketingowej marki Mazowsze powinny być poprzedzone wyraźnym określeniem ich funkcji. Promocja nie może być celem samym w sobie i koncentrować się tylko na skutecznej prezentacji walorów miejsca. Jej najważniejszym celem jest skuteczne przekazywanie wartości marki, które trwale budują wizerunek zgodny z ideą marki.

Komunikacja marketingowa marki regionu to proces wymagający dostosowania narzędzi i sposobów promocji do aktualnego stanu rozwoju marki miejsca – etapu, na jakim marka jest wdrażana. Kolejnym ważnym czynnikiem wyboru narzędzi jest także specyfika grupy docelowej, a w tym cel – efekt, jaki chcemy osiągnąć w danej grupie.

Według metody wdrażania strategii marek miejsc *Place Brand Trigger* firmy Synergia stan tego procesu w przypadku zrewitalizowanej idei marki Mazowsze określony został na etapie pierwszym, czyli inkubacji. W obszarze komunikacji mamy więc do czynienia z pierwszą fazą polegającą na zapoznaniu z odświeżoną marką grup docelowych, w celu zrozumienia przez nie idei marki oraz jej kluczowych wartości.

Aby komunikacja marketingowa marki Mazowsze była skuteczna, proponujemy wykorzystanie zasad innowacyjnego modelu SUCCES autorstwa Dana i Chipa Heathów, który wskazuje na czynniki odpowiedzialne za efektywne dotarcie z treścią przekazu do adresata. Model ten jest szybką diagnozą jakości projektowanej komunikacji miejsca.

## II. 11. Model SUCCES autorstwa Dana i Chipa Heathów

**S**imple

- **Prostota** oznacza, że komunikat powinien być nieskomplikowany, jednoznaczny i łatwy do zrozumienia.

**U**nexpected

- **Nieoczekiwanie** oznacza, że komunikat posiada walor unikalności, jest zaskakujący i wyróżnia się na tle innych przekazów.

**C**redible

- **Wiarygodność** oznacza, że sposób przekazu musi skutkować zaufaniem odbiorców.

**C**oncrete

- **Konkretność** oznacza, że komunikat ma zawierać klarowny przekaz i jego odbioru nie może utrudniać zastosowanie niejasnych, abstrakcyjnych form komunikacji.

**E**motional

- **Emocjonalność** oznacza, że projekt przekazu zapewnia angażowanie emocji odbiorców.

**S**tories

- **Opowieść** oznacza, że konstrukcja przekazu jest opowieścią, która uruchamia wyobraźnię odbiorcy.

## **Rekomendacja narzędzi: content marketing i storytelling – zasady wykorzystania**

*Content marketing* (marketing treści) to działanie mające na celu dostarczenie odbiorcom wiarygodnych i interesujących ich informacji (artykułów, filmów, infografik, poradników, raportów, fotografii itd. dystrybuowanych w internecie lub mediach tradycyjnych), pośrednio lub bezpośrednio związanych z daną marką. W centrum tego typu działań znajdują się potrzeby i oczekiwania społeczności marki, która udostępniając i polecając wytwarzane przez nią treści, staje się jej ambasadorem. Obecnie marketing treści uznawany jest za jedno z najbardziej skutecznych narzędzi marketingowych.

Celem stosowania tego typu marketingu jest wywarcie określonego wpływu na odbiorcę i zbudowanie z nim długotrwałej relacji charakteryzującej się zaangażowaniem obydwu stron – komunikującej i odbierającej komunikat. Wystosowywane przez markę komunikaty mogą pełnić cztery funkcje: rozrywkową, kreatywną (inspirującą), edukacyjną i perswazyjną. Każda z funkcji wykorzystuje inne formy komunikatów.

- **Funkcja rozrywkowa (*entertain* – z ang. bawić)**

Tworzenie treści zabawnych, angażujących, a nawet wirusowych, to najlepszy sposób na wywołanie szumu medialnego i zwiększenie świadomości marki. Treści takie jak konkursy, quizy, gry i filmy zachęcają do kontaktu i sprawiają, że ludzie rozmawiają, aktywnie angażują się w markę i dostarczają danych niezbędnych do generowania kolejnych treści.

**Polecane formy:** konkursy, quizy, gry, filmy, e-booki, artykuły w mediach, blogi, posty w mediach społecznościowych.

- **Funkcja kreatywna/inspirująca (*inspire* – z ang. inspirować)**

Inspirujące treści świetnie łączą się z emocjonalnymi potrzebami odbiorców (zob. Rozdział [V. DEFINICJA EMOCJONALNEJ PROPOZYCJI MARKI](#)) między innymi poprzez wykorzystanie storytellingu. Dobrym sposobem jest wykorzystywanie autentycznych opinii i recenzji oraz relacji blogerskich. Ważne jest również samo wywoływanie dyskusji i angażowanie odbiorców w ocenę marki. W tym miejscu otwiera się pole do działania dla ambasadorów marki – znanych postaci opowiadających o swoich wyjątkowych kontaktach z marką.

**Polecane formy:** blogi i videoblogi, rankingi ocen, przewodniki, filmy, galerie zdjęć, przepisy kulinarne itp.

- **Funkcja edukacyjna (*educate* – z ang. kształcić)**

Treści oparte na dowodach naukowych, badaniach, analizach, tzw. twarde fakty, dane liczbowe lub informacje praktyczne powinny być przedstawiane w sposób jasny i łatwy do zrozumienia. Przewodniki i infografiki są najczęściej wybieranymi formami, łatwo je polecać i realnie angażują zainteresowanych odbiorców. Raporty, artykuły i komunikaty prasowe dobrze sprawdzają się w przekazywaniu większej ilości informacji i szczegółów.

**Polecane formy:** artykuły w mediach tradycyjnych i internetowych, infografiki, przewodniki, raporty, e-booki.

- **Funkcja perswazyjna (*convince* – z ang. przekonywać)**

Przekonanie odbiorców o wartościach i korzyściach płynących z marki najczęściej prowadzi bezpośrednio do wyboru marki i realizacji poprzez nią potrzeb i oczekiwań odbiorców. Rolą content marketingu jest więc udowodnienie posiadania przez województwo mazowieckie określonych wartości i zagwarantowanie odbiorcom konkretnych korzyści płynących z kontaktu z marką. Tworzenie przekonujących treści (mających ogromny wpływ na decyzje odbiorców i często będących kwestią decydującą o tym, że klient dokona konwersji) powinno być codzienną pracą dla zarządzających marką.

**Polecane formy:** opisy produktów, zjawisk, webinary, gotowe listy do doświadczenia, przykłady kalkulacji, pokazy produktów, degustacje, warsztaty itp.

Dla marki Mazowsze działania wykorzystujące content marketing będą bazowały na materiałach ukazujących:

- mazowieckie doświadczenia wyróżnionych grup docelowych (zob. Rozdział [IV. MODEL DOŚWIADCZANIA MARKI](#))
- emocjonalny wymiar marki Mazowsze (zob. Rozdział [V. DEFINICJA EMOCJONALNEJ PROPOZYCJI MARKI MAZOWSZE](#)).

Bardzo ważne jest, aby wszelkie komunikaty marki były spójne z jej tożsamością i aby były tworzone w zgodzie z kodem językowym marki Mazowsze (zob. Rozdział [VI. MODEL KODU JĘZYKOWEGO MARKI](#)).

**Storytelling (marketing narracyjny)** to wykorzystanie opowieści do budowania narracji wokół marki i jej produktów.

Innymi słowy, jest to sztuka używania opowieści do budowania więzi między ludźmi a markami. Marketing narracyjny ma za zadanie wywołać u odbiorcy odpowiednią reakcję emocjonalną, skłonić go do refleksji i zainteresowania produktem na



głębszym poziomie. Narracje dotyczą często osobistych przeżyć bohaterów opowieści, jak również ich doświadczeń podczas stawiania czoła pojawiającym się na ich drodze wyzwaniom.

Ponieważ idea marki Mazowsze jest humanistyczna i emocjonalna (zob. Rozdział [V. DEFINICJA EMOCJONALNEJ PROPOZYCJI MARKI](#)), storytelling powinien być jedną z najważniejszych metod komunikacji marki z odbiorcami. Marka Mazowsze powinna być promowana poprzez autentyczne historie mieszkańców regionu, turystów, przedsiębiorców i talentów, które wybrały Mazowsze jako swoje miejsce do życia i rozwoju. Dobór narzędzi przekazu powinien być podyktowany średnio i krótkookresowymi celami komunikacyjnymi, z uwzględnieniem celu komunikacji oraz grupy docelowej.

### **Magazynek pomysłów – narzędzie kreacji pomysłów komunikacyjnych**

*Magazynek pomysłów* to autorskie narzędzie firmy Synergia będące praktycznym modelem kreowania koncepcji działań komunikacyjnych na każdym etapie procesu promocji. Narzędzie wykorzystuje zasady content marketingu i storytellingu. Rekomendujemy wykorzystanie *Magazyńka pomysłów* podczas warsztatów.

Skuteczność narzędzia zależy od:

- określenia celu, czyli tego, co chcemy powiedzieć o naszym miejscu w danej chwili i jaki efekt chcemy tym wywołać
- analizy trendów kulturowych, obecnego i ważnego dyskursu, mody lub zjawisk, do których możemy się odwołać, by wzmocnić przekaz
- wyboru co najmniej dwóch obszarów poszukiwania inspiracji i mechanizmów (pocisków w magazynku), które pomogą w kreowaniu pomysłów bazujących na autentycznych zasobach miejsca lub popularnych i nośnych zjawiskach
- określenia zasobów niezbędnych do realizacji pomysłu.

Obszary poszukiwania inspiracji:

- **spektakularność** – coś wielkiego, wywołującego tzw. efekt wow, wyolbrzymienie, przekroczenie granic (fizycznych i umysłowych), wyjątkowe zjawisko, dziwaczność
- **znani** – zaangażowanie do udziału osoby znanej, autorytetu lokalnego lub ponadlokalnego, kogoś, kto posiada grono odbiorców w mediach tradycyjnych i społecznościowych (artyści itp.)
- **kontrast kulturowy** – zderzenie dwóch kultur lub światów np. młodzi – starzy, tradycyjni – nowocześni, *slow* – *fast* itp.; pokazanie różnic kulturowych w rozumieniu zjawisk, w działaniach, czynnościach dnia codziennego, ubiorze itp.

- **coś, co jest społecznie ważne** – coś, co dotyczy większej grupy ludzi, wpływa na ich życie i zachowania, powoduje zmiany, skłania do zastanowienia, służy dobru wspólnemu, opowiada o jakiej grupie w kontekście zmian
- **wyzwanie** – wykonywanie różnych czynności i zapraszanie do powtarzania ich przez innych (tzw. *challenge*)
- **humor** – coś wywołującego śmiech, humor sytuacyjny, absurdalny, (a)logiczny, aluzyjny, słowny, literacki itp.; zastosowanie różnych technik (zdjęcia, filmy, opowieści, kolaże itd.)
- **tajemniczość, legenda, mit, zagadka** – wykorzystanie lokalnej opowieści owianej tajemnicą, legendarnych postaci, rytuałów, zwyczajów wyjątkowych dla danego miejsca
- **planowane wydarzenia** – odwołanie się do planowanego wydarzenia okazjonalnego lub cyklicznego (np. Dzień Ziemi, rok jakiejś postaci, koncert znaczącej gwiazdy, zaćmienie Słońca); tworzenie nowego wydarzenia – nowej tradycji, cyklu itp.

II. 12. Magazynek pomysłów – schemat prezentujący obszary poszukiwania inspiracji



### **Zadanie 3.1. Realizacja kampanii wizerunkowej marki Mazowsze – *Zawsze krok przed***

Pierwszym etapem planowania kampanii wizerunkowej marki jest wyznaczenie celu komunikacyjnego, a następnie konceptów komunikacyjnych. Określenie metod i narzędzi realizacji obranego celu powinno być przedmiotem prac koncepcyjnych podczas opracowywania briefu dla agencji reklamowej, który powinien być załącznikiem do zamówienia. Przy opracowaniu briefu ważne jest również wykorzystanie kodu językowego marki oraz sensoryki marki.

#### **CEL KOMUNIKACYJNY MARKI MAZOWSZE**

Do określenia celu komunikacji marki regionu potrzebne są odpowiedzi na pytania:

- co i dlaczego chcemy zakomunikować
- jakie wyzwania pojawiają się przed osobami, do których skierowana jest komunikacja marki.

Sformułowany na tej podstawie cel musi spełniać pięć kryteriów. Musi być:

- humanistyczny – dotyczący ludzi
- możliwy do wykonania – wskazujący na zadania do wykonania
- mierzalny – jego realizacja będzie mogła być zmierzona
- jasny – zrozumiały i prosty
- prowadzący do szczęścia – jego osiągnięcie uszczęśliwi ludzi.

Tab. 23. Cel komunikacyjny marki Mazowsze

<p><b>CO CHCEMY POWIEDZIEĆ O MAZOWSZU?</b></p>	<p>Wzmocnić skuteczność dotarcia argumentów dotyczących Mazowsza do odbiorcy. Zwiększyć zaangażowanie emocjonalne odbiorców</p>
<p><b>DLACZEGO CHCEMY TO POWIEDZIEĆ?</b></p>	<p>Ciągle wykorzystujemy te same schematy prezentacji marki. Staliśmy się przewidywalni. Nie udaje nam się motywować odbiorców do działania w zadawalającym stopniu</p>
<p><b>CEL KOMUNIKACYJNY MARKI MAZOWSZE</b></p>	<p><b>Nadać Mazowszu charakter regionu, który jest liderem rozwoju w obszarach społecznym, turystycznym, gospodarczym i innowacyjnym (wsparcie talentów)</b></p>
<p><b>GRUPY DOCELOWE KOMUNIKACJI</b></p>	<p>Dla wszystkich, dla których ważny jest rozwój osobisty, organizacji, przedsiębiorstwa, rodziny itd.: mieszkańcy – turyści – przedsiębiorcy – talenty</p>

## PROPOZYCJE KONCEPTÓW KOMUNIKACYJNYCH

Koncepty komunikacyjne to opisy sposobów, w jakie chcemy przekazać tożsamość czy ideę marki regionu. Inaczej mówiąc to pomysły na ich komunikację – rekomendacje dotyczące formy, w jakiej powinniśmy je zaprezentować odbiorcom.

Koncepty odpowiadają za dramatyzację opisu marki: podkreślenie jej funkcjonalności, wartości, wyjątkowych cech. Proces tworzenia konceptu komunikacyjnego to ubranie idei w sytuację, kontekst, obrazy, ludzi i historie – elementów, które mają moc perswazyjną i emocjonalną. Opracowując wytyczne do procesu wdrożenia zrewitalizowanej marki, zaproponowano cztery koncepty komunikacyjne dla każdej z grup odbiorców.

**WAŻNE: przed realizacją kampanii reklamowych koncepty powinny zostać przetestowane na grupach odbiorców.**

Tab. 24. Koncepty komunikacyjne marki Mazowsze

<b>GRUPA DOCELOWA I CHARAKTER DOŚWIADCZENIA</b>	<b>KONCEPTY KOMUNIKACYJNE</b>
<b>Mieszkańcy</b>	<b>O pragnieniu życia po swojemu</b> <i>Życie po swojemu wydaje się wielkim wyzwaniem, ale zdecydowanie warto je podjąć. Potrzebuję miejsca, które mnie przyjmie takim, jakim jestem, gdzie będę mógł się bez przeszkód rozwijać.</i>

	<p><b>Mazowsze szanuje każdego i wspiera każdy pomysł na życie</b></p> <p><b>RTB</b> (<i>reason to believe – dowody prawdy</i>): Mazowsze oferuje wiele możliwości rozwoju, jest otwarte na każdy pomysł, adaptuje i łamie schematy. To region dynamicznego rozwoju, stabilnego rynku pracy oraz dostępności do nowoczesnych usług</p>
<b>Turyści</b>	<p><b>O drodze do inspiracji</b></p> <p><i>Nie lubię beczynności, świat jest taki ciekawy, że szkoda mi każdej chwili na nudę i dłużyzny. Potrzebuję wskazania kierunku i inspiracji, by odkrywać, poznawać i przeżywać.</i></p> <p><b>Mazowsze to region, który inspiruje różnorodnością i nie marnuje twojego czasu na rzeczy nie istotne.</b></p> <p><b>RTB:</b> Na Mazowszu zawsze dzieje się ciekawego coś. To region, który jest liderem turystyki edukacyjnej, kulturowej i biznesowej</p>
<b>Przedsiębiorcy</b>	<p><b>O byciu na czasie</b></p> <p><i>Najgorsze jest oczekiwanie na rezultaty. Przygotowując się do rozwoju firmy, nie mogę pozwolić sobie na przestoje wywoływane przez przestarzałe technologie,</i></p>



	<p><i>zbędne formalności czy przedłużające się procesy. Szukam miejsca, w którym mój innowacyjny pomysł nabierze dynamiki i będzie miał największe szanse na sukces.</i></p> <p><b>Mazowsze to region, który zawsze jest na czasie pozwoli ci sięgać dalej.</b></p> <p><b>RTB:</b> Mazowsze to region wspierający innowacyjność i dający dostęp do najlepszych specjalistów i światowych rynków. Tutaj jest najwięcej możliwości i najszybciej można osiągnąć sukces</p>
<p><b>Talenty</b></p>	<p><b>O zamkniętym pudełku</b></p> <p><i>Nie osiągnę nic więcej, działając według utartych schematów i bez nowych impulsów do działania.</i></p> <p><i>Czuję się, jakbym był zamknięty w pudełku. Chcę uwolnić swój talent.</i></p> <p><i>Szukam miejsca, które da mi nową energię.</i></p> <p><b>Mazowsze to region, który przyspiesza rozwój talentów i pozwala myśleć nieszablonowo.</b></p> <p><b>RTB:</b> Mazowsze tworzy doskonałe środowisko do rozwoju talentów w każdej dziedzinie. To region z najlepszymi w Polsce szkołami i uczelniami oraz wieloma instytucjami i programami wspierającymi ludzi uzdolnionych i pomysłowych</p>

## WZÓR BRIEFU DLA DZIAŁAŃ KOMUNIKACYJNYCH

Brief to podstawowy dokument zawierający zestaw informacji potrzebnych w procesie tworzenia kampanii reklamowej. Zawarte w nim informacje najczęściej dotyczą odbiorców reklamy, głównych celów kampanii, analizy rynku, budżetu, idei i pomysłów związanych z realizacją projektu. Precyzuje i określa zadania stawiane agencji reklamowej.

Poniżej znajduje się wzór briefu stworzonego pod kątem ogólnych założeń marki regionu. Po odpowiednim opracowaniu (zgodnym z aktualnym zapotrzebowaniem) taki dokument może być przedstawiany agencjom reklamowym oraz stanowić materiał wyjściowy dla opracowywania opisu przedmiotu zamówienia (OPZ) przy postępowaniach ofertowych i przetargowych.

Tab. 25. Przykładowy brief dla działań komunikacyjnych marki Mazowsze

WZÓR BRIEFU DLA DZIAŁAŃ KOMUNIKACYJNYCH
<b>1. MARKA – MAZOWSZE. ZAWSZE KROK PRZED</b> [ <i>opis marki</i> ]
Mazowsze to marka województwa mazowieckiego, która jest zarządzana przez samorząd województwa i partnerów. Mazowsze jest marką regionu, który jest liderem rozwoju w obszarach społecznym, turystycznym, gospodarczym i innowacyjnym (wsparcie talentów). Mazowsze charakteryzuje różnorodność kulturowa (dzięki historii i tradycji) oraz dynamika rozwoju (dzięki metropolii warszawskiej).

### **Największe wyróżniki:**

- lider rozwoju i zmian przyszłości
- adaptacja, inkluzywność, łamanie schematów
- nowoczesność i dynamika miast w kontraście do spokoju i natury mazowieckiej wsi

### **Największe atraktory:**

- najbardziej dynamiczne środowisko rozwoju w Polsce
- wysoka jakość życia
- otwartość na zmiany w każdej dziedzinie życia
- zespołowość i współpraca
- wsparcie talentów, kreatywności i innowacji

## **2. RYNKI**

- **Mieszkańcy** – cały region, integracja wszystkich części Mazowsza, metropolia warszawska, nowi mieszkańcy
- **Turyści** – turyści wewnętrzni (metropolia warszawska i miasta), turyści międzynarodowi (Warszawa, Żelazowa Wola, Kampinos), turyści biznesowi
- **Przedsiębiorcy** – lokalni oraz inwestorzy zewnętrzni, start-upy, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), korporacje
- **Talenty** – talenty regionalne i nowi utalentowani mieszkańcy (pozyskiwanie talentów)

## **3. GŁÓWNE KOMUNIKOWANE KORZYŚCI**

- **Mieszkańcy** – integracja, inspiracja do rozwoju, tworzenie sieci współpracy
- **Turyści** – turystyka rozwoju (edukacyjna, kulturowa, biznesowa, turystyka 3E)
- **Przedsiębiorcy** – wsparcie rozwoju, innowacje, strat-upy, umiędzynarodowienie firm
- **Talenty** – najlepsze środowisko wspierające talenty, programy i konkursy, możliwości rozwoju

#### 4. WARTOŚCI MARKI

**Możliwości** – marka, która odkrywa przed odbiorcą zasób możliwości realizacji siebie (największy w kraju i jeden z największych w Europie)

**Dynamika** – marka, która dzięki dostępowi do wiedzy i doświadczenia nadaje szybkość działaniom i skraca procesy

**Kreatywność** – marka, która dzięki różnorodności swoich zasobów wyzwala twórczy ferment, pozwala rozwiązywać problemy w innowacyjny sposób

**Inkluzywność** – marka, która zaprasza każdego do znalezienia i realizacji pomysłu na siebie, nie wyklucza i nie ocenia, pozwala działać, integruje

#### 5. ZADANIA DLA AGENCJI [według potrzeb projektu]

*Określenie przedmiotu projektu np. kampania z jej elementami, film, wydarzenie itp.*

#### 6. REKOMENDACJE REALIZACYJNE [według potrzeb projektu]

*Dodatkowe informacje pozwalające realizującemu na przygotowanie odpowiedniej kreacji komunikacji. Przykładowo: wskazanie rekomendacji planów zdjęciowych, produktów, osób itp.*

## **7. TERMINY – BUDŻET – KONTAKTY** [według potrzeb projektu]

### **Wskaźniki rezultatu – Zadanie 3.1.**

1. Realizacja kampanii wizerunkowej marki *Mazowsze*. *Zawsze krok przed* oraz osiągnięcie jej wskaźników realizacji.
2. Wyniki badania wizerunku i rozpoznawalności marki *Mazowsze* w podziale na grupy odbiorców.

### **Zadanie 3.2. Wzmocnienie mazowieckiego RTB – komunikacja marki na co dzień**

**RTB** (ang. *Reason to Believe* – powód, by uwierzyć) to element marketingu, który odpowiada za budowanie zaufania do marki poprzez konkretne, zrozumiałe i angażujące dowody na to, że marka potrafi dostarczyć określonych korzyści. Jest to stałe udzielanie odpowiedzi na pytanie, dlaczego odbiorcy marki mają uwierzyć w obietnicę *Mazowsza*.

Realizacja zadania polegać będzie na codziennej pracy komunikacyjnej wykonywanej przez pracowników odpowiedzialnych za kanały własne marki pod nadzorem Zespołu Zarządzania Marką. Jednocześnie należy również prowadzić stały monitoring marki w internecie, który pozwoli na obserwację wizerunku marki, jej doświadczeń oraz umożliwi zaangażowanie marki w ważne dla odbiorców oczekiwania i potrzeby (budowanie relacji emocjonalnych).

Zadanie nie będzie mogło być realizowane bez wcześniejszego bądź równoległego:

1. Zrealizowania procesu porządkowania kompetencji w zakresie kanałów komunikacji oraz możliwych do zarządzania punktów styku z marką Mazowsze:
  - dotyczy w szczególności komunikacji obszaru turystyki, gdzie istnieją dwie strony internetowe, prowadzone przez dwa różne podmioty, wraz z przypisanymi do nich kanałami mediów społecznościowych
  - dotyczy punktów styku z marką poza obszarem komunikacji np. wydarzenia, miejsca, produkty turystyczne, produkty promocyjne, gadżety, wydawnictwa itp.
2. Ustalenia hierarchii kanałów komunikacyjnych, ich powiązania i osiągnięcia spójności wizualnej i merytorycznej w całościowym obrazie marki:
  - dotyczy strony głównej województwa mazowieckiego, którą trzeba dostosować do czterech obszarów promocji marki, poddać redakcji językowej (zgodnie z kodem językowym marki) oraz zmienić tak, by wypracować styl spójny z mediami społecznościowymi.

## **Wskaźniki realizacji celu i zadań**

1. Realizacja kampanii wizerunkowej marki *Mazowsze*. *Zawsze krok przed* oraz osiągnięcie wskaźników jej realizacji.
2. Stopień wzrostu zaangażowania odbiorców marki mierzony przy pomocy monitoringu zasobów internetowych (z użyciem dostępnych narzędzi jak np. Brand24, Sotrender, Google Trends).
3. Liczba projektów, działań i innych realizacji porządkujących komunikację marketingową w kanałach własnych marki.

## Bibliografia

*Analiza naukowa kapitału emocjonalnego marki Mazowsze*, oprac. Synergia sp. z o.o., Lublin 2019.

Błaszczak Jan, *Muzyka korzeni wraca do korzeni*, <https://przekroj.pl/artykuly/recenzje/muzyka-korzeni-wraca-do-korzeni> (dostęp: 28.11.2021).

Głowacki Witold, *Pandemiczne (i nie tylko) pomysły na wycieczkę pod Warszawą. Tam nie będzie wielkich tłumów*, „Polska Times”, 4 marca 2021, <https://polskatimes.pl/pandemiczne-i-nie-tylko-pomysly-na-wycieczke-pod-warszawa-tam-nie-bedzie-wielkich-tlumow/ar/c11-15474070> (dostęp: 1.12.2021).

Hermanowicz Henryk, Broniewski Władysław, *Nad Mazowsza równiną otwartą*, Warszawa 1964, <http://blokmagazine.com/henryk-hermanowicz-wladyslaw-broniewski-nad-mazowsza-rownina-otwarta-1964/> (dostęp: 8.12.2021).

Herz Lechosław, *Podróże po Mazowszu*, Warszawa 2016.

<http://mazowsze.travel/pomysl-na-weekend> (dostęp: 1.12.2021).

<http://mazowszezsercem.blogspot.com/> (dostęp: 8.12.2021).

<http://skarbiecmazowiecki.pl/web/> (dostęp: 1.12.2021).



<http://teznia.com.pl/> (dostęp: 28.11.2021).

<http://www.3rzeki.pl/> (dostęp: 1.12.2021).

[http://www.muzeumzyrardow.pl/index.php?p=o\\_muzeum](http://www.muzeumzyrardow.pl/index.php?p=o_muzeum) (dostęp: 28.11.2021).

<http://www.mwfc.pl/architektura-miejska-nowoczesna-i-historyczna.html> (dostęp: 8.12.2021).

<http://www.mwfc.pl/architektura-sakralna-koscioly-klasztory.html> (dostęp: 8.12.2021).

<http://www.mwfc.pl/lasy-rzeki-i-rezerваты-przyrody.html> (dostęp: 7.12.2021).

<http://www.mwfc.pl/warszawa-i-mazowsze.html> (dostęp: 28.11.2021).

<http://www.mwfc.pl/zamki-palace-zespoły-palacowo-parkowe.html> (dostęp: 7.12.2021).

<http://www.sielski.com.pl/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://artmuseum.pl/pl/wydarzenia/warsztaty-pisarskie-z-natalia-fiedorczuk-cieslak/1> (dostęp: 7.12.2021).

<https://bloganki.pl/index.php/2021/07/31/muzeum-architektury-drewnianej-regionu-siedleckiego-nowa-sucha/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://czarne.com.pl/katalog/autorzy/lechoslaw-herz> (dostęp: 8.12.2021).

<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/rozwoj;4009883.html> (dostęp: 6.12.2021).

<https://histmag.org/Prawdziwego-Mazowsza-nie-da-sie-poznac-w-drozdze-do-Warszawy-14601> (dostęp: 1.12.2021).

<https://innowacyjni.mazovia.pl/dzialania/ris-mazovia/dokumenty/regionalna-strategia-innowacji-dla-mazowsza-do-2030-roku.html> (dostęp: 1.12.2021).

<https://kukbuk.pl/artykuly/mazowsze-najlepsze-miejsca-na-wypoczynek/> (dostęp: 1.12.2021).

<https://modanamazowsze.pl/kolejka-waskotorowa-piaseczno-tarczyn/> (dostęp: 30.11.2021).

<https://modanamazowsze.pl/oronsko-palac-z-wybiegiem-dla-sztuki/> (dostęp: 29.11.2021).

<https://modanamazowsze.pl/park-rozrywki-julinek/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://modanamazowsze.pl/sochocin-miasto-polawiaczy-perlowych-muszli/> (dostęp: 29.11.2021).

<https://niezlasztuka.net/o-sztuce/jozef-rapacki-magia-mazowieckiego-pejzazu/> (dostęp: 8.12.2021).

<https://polskatimes.pl/pandemiczne-i-nie-tylko-pomysly-na-wycieczke-pod-warszawa-tam-nie-bedzie-wielkich-tlumow/ar/c11-15474070> (dostęp: 1.12.2021).

<https://raczejtrampki.pl/natura-mazowsza/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://slowlivingpoland.com/5-rzeczy-ktorych-prawdopodobnie-nie-wiesz-o-mazowszu/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://slowlivingpoland.com/poznaj-7-miejsc-na-mazowszu-w-ktorych-zaznasz-blogiego-relaksu/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://www.julinek.com.pl/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://www.mik.waw.pl/> (dostęp: 28.11.2021).

<https://www.mrot.pl/category/najlepsze-produkty-turystyczne-2021/> (dostęp: 8.12.2021).

<https://www.national-geographic.pl/artykul/atrakcje-mazowska-co-zwiedzic-w-województwie-mazowieckim> (dostęp: 28.11.2021). (dostęp: 28.11.2021).

<https://www.polska.travel/pl/zobacz-konieczniew/certyfikaty-pot/najlepsze-produkty-turystyczne-2021-wybrane> (dostęp: 8.12.2021).

<https://www.praca-mazowieckie.com.pl/mazowsze/> (dostęp: 7.12.2021).

<https://www.tygodnikprzeglad.pl/najnowszym-422018-numerze-przegladu-polecamy/> (dostęp: 1.12.2021).

<https://www.zielarskikacikkari.pl/> (dostęp: 1.12.2021).

<https://www.zwarszawy-naweekend.pl/palmy-i-bananowce-na-mazowszu-toskanska-farma-godzine-od-warszawy/> (dostęp: 1.12.2021).

<https://www.zwarszawy-naweekend.pl/ziolowe-spacery-i-warsztaty-pomysl-na-relaks-i-edukacje-z-zielarski-kacik-kari-konstancin-jeziorna/> (dostęp: 1.12.2021).

Lista produktów tradycyjnych: <https://mazovia.pl/pl/bip/zalatw-sprawe/rolnictwo/lista-produktow-tradycyjnych/> (dostęp: 2.12.2021).

*Mapa zabytków drewnianej architektury sakralnej województwa mazowieckiego*, opracowana w ramach projektu *Drewniane Mazowsze* (strona projektu nieaktywna) © Paweł J. Mazurkiewicz

[https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1NKGQslxsEjwS5x\\_UzB3dUZnb8Rw&ll=52.28115584536661%2C21.197921500000003&z=8](https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=1NKGQslxsEjwS5x_UzB3dUZnb8Rw&ll=52.28115584536661%2C21.197921500000003&z=8) (dostęp: 8.12.2021).

Mazowiecka Regionalna Organizacja Turystyczna, *Pilotażowe badania ruchu turystycznego w województwie mazowieckim*, Warszawa 2018, <https://www.mrot.pl/badania-ruchu-turystycznego/> (dostęp: 1.12.2021).

*Mazowieckie Przewodniki Subiektywne*: <http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/mapa-kultury/mazowsze-przewodniki.html> (dostęp: 29.11.2021).

*Mazowsze, Emo Story i Emo Relacje. Emocjonalna opowieść regionu*, oprac. Synergia sp. z o.o., Lublin 2019.

Miler-Zawodniak Aleksandra, *Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 4 (2012), s. 101–116.

Skrzypek Aleksandra, *Rozwój regionalny*, [w:] *Encyklopedia*

*Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j\\_regionalny](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j_regionalny) (dostęp: 1.12.2021).

*Strategia Rozwoju Województwa Dolnośląskiego 2030*, Wrocław 2018,

[https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user\\_upload/Organizacje\\_pozarzadowe/SRWD\\_2030\\_calosc\\_druk.pdf](https://umwd.dolnyslask.pl/fileadmin/user_upload/Organizacje_pozarzadowe/SRWD_2030_calosc_druk.pdf) (dostęp: 3.12.2021).

*Strategia Rozwoju Województwa Mazowieckiego 2030+. Innowacyjne Mazowsze*, Załącznik nr 1 do uchwały nr 1324/250/21 Zarządu Województwa Mazowieckiego z dnia 24 sierpnia 2021 r.,

[https://www.mbpr.pl/user\\_uploads/image/PRAWE\\_MENU/Strategia-2030-plus/projekt\\_srwm2030.pdf](https://www.mbpr.pl/user_uploads/image/PRAWE_MENU/Strategia-2030-plus/projekt_srwm2030.pdf) (dostęp: 1.12.2021).

*Strategia Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030*, Załącznik do uchwały nr 376/XXXI/21 Sejmiku Województwa

Pomorskiego z dnia 12 kwietnia 2021 roku, [https://pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/04/Za%C5%82%C4%85cznik-do-uchwa%C5%82y\\_SWP\\_376\\_XXXI\\_21\\_SRWP2030\\_120421.pdf](https://pomorskie.eu/wp-content/uploads/2021/04/Za%C5%82%C4%85cznik-do-uchwa%C5%82y_SWP_376_XXXI_21_SRWP2030_120421.pdf) (dostęp: 5.12.2021).

*Strategia Rozwoju Województwa Śląskiego „Śląskie 2030”. Zielone Śląskie*, Załącznik do Uchwały nr VI/24/1/2020 Sejmiku

Województwa Śląskiego z dnia 19.10.2020, Katowice 2020, <https://www.slaskie.pl/content/strategia-rozwoju-wojewodztwa-slaskiego-slaskie-2030> (dostęp: 4.12.2021).

*Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku*, Poznań 2020,

[https://bip.umww.pl/artykuly/2826147/pliki/20200716181034\\_strategiawielkopolska2030uchwaaswwnrxvi28720.pdf](https://bip.umww.pl/artykuly/2826147/pliki/20200716181034_strategiawielkopolska2030uchwaaswwnrxvi28720.pdf)

(dostęp: 6.12.2021).

*Z czym kojarzy się Mazowsze?* Raport z badania Omnibus-Online przeprowadzonego w lipcu 2010, IMAS International,

<http://imas.pl/files/raporty/IMAS-Mazowsze2010.pdf> (dostęp: 3.12.2021).

Zachariasz Marta, *Rozwój osobisty*, [w:] *Encyklopedia Zarządzania*, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j\\_osobisty](https://mfiles.pl/pl/index.php/Rozw%C3%B3j_osobisty)

(dostęp: 1.12.2021).

## Spis tabel

Tab. 1. Korzenie marki Mazowsze

Tab. 2. Wewnętrzne aktywa marki Mazowsze

Tab. 3. Zewnętrzne aktywa marki Mazowsze

Tab. 4. Tożsamość zrekonstruowana i aspiracyjna

Tab. 5. Wartości wynikające z kapitału marki Mazowsze

Tab. 6. Architektura marki Mazowsze

Tab. 7. Oczekiwania mieszkańców Mazowsza w obszarze społecznym

Tab. 8. Oczekiwania turystów Mazowsza w obszarze turystycznym

Tab. 9. Oczekiwania przedsiębiorców Mazowsza w obszarze gospodarczym (inwestycyjnym)

Tab. 10. Oczekiwania talentów Mazowsza w obszarze wspierania talentów

Tab. 11. Analiza konkurencji – województwo dolnośląskie

Tab. 12. Analiza konkurencji – województwo pomorskie

Tab. 13. Analiza konkurencji – województwo śląskie

- Tab. 14. Analiza konkurencji – województwo wielkopolskie
- Tab. 15. Emocjonalne wartości marki Mazowsze
- Tab. 16. Mazowieckie doświadczenia
- Tab. 17. Przykład przekodowania komunikatu marki Mazowsze
- Tab. 18. Oferta marki Mazowsze
- Tab. 19. Tworzenie doświadczeń marki Mazowsze
- Tab. 20. Przykłady zastosowania praktycznego modelu doświadczania. Przykład 1.
- Tab. 21. Przykłady zastosowania praktycznego modelu doświadczania. Przykład 2.
- Tab. 22. Przykłady zastosowania praktycznego modelu doświadczania. Przykład 3.
- Tab. 23. Cel komunikacyjny marki Mazowsze
- Tab. 24. Koncepty komunikacyjne marki Mazowsze
- Tab. 25. Przykładowy brief dla działań komunikacyjnych marki Mazowsze



## Spis ilustracji

- Il. 1. Kapitał marki miejsca wg dr. Keitha Dinniego
- Il. 2. Model tożsamości marki miejsca
- Il. 3. Rekonstrukcja tożsamości marki Mazowsze według obowiązującej strategii
- Il. 4. Aspiracyjna tożsamość marki Mazowsze
- Il. 5. Proces rewitalizacji (tworzenia) idei marki Mazowsze
- Il. 6. Pojemność marki
- Il. 7. Budowanie propozycji doświadczeń
- Il. 8. Schemat kodu językowego marki Mazowsze
- Il. 9. Etapy wdrażania strategii marki
- Il. 10. Kryteria doświadczania marki Mazowsze
- Il. 11. Model SUCCES autorstwa Dana i Chipa Heathów
- Il. 12. Magazynek pomysłów – schemat prezentujący obszary poszukiwania inspiracji

Opracowanie na zlecenie i we współpracy z Departamentem Kultury, Promocji i Turystyki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego.

**Zespół Synergia Sp. z o.o.**

- Piotr Lutek, [piotr@synergia.lublin.pl](mailto:piotr@synergia.lublin.pl)
- Michał Basiński, [michal@synergia.lublin.pl](mailto:michal@synergia.lublin.pl)
- dr Paulina Kowalczyk, [paulina.kowalczyk@synergia.lublin.pl](mailto:paulina.kowalczyk@synergia.lublin.pl)



Marketing miejsc nastawiony na efekty

al. Kraśnicka 31/303

20-718 Lublin

[synergia.lublin.pl](http://synergia.lublin.pl)