Wyniki badań nad tożsamością marki województwa kujawsko-pomorskiego

Projekt założeń strategii marki

Skład zespołu merytorycznego:
Dr hab. Magdalena Florek
Dr Karolina Janiszewska
Dr Jarosław Górski
Adam Mikołajczyk

BEST PLACE
Europejski
Instytut
Marketingu
Miejsc

Projekt „Opracowanie tożsamości marki regionu kujawsko-pomorskiego wraz z programem działań marketingowych” realizowany przez konsorcjum:
Fundacja Best Place - Europejski Instytut Marketingu Miejsc,
Bluehill Sp. z o.o. oraz Quality Watch Sp. z o.o.
na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego

Toruń – Poznań – Warszawa, listopad 2015

Materiały ilustracyjne zamieszczone w publikacji
służą wyłącznie celom informacyjnym.
Wszelkie prawa autorskie pozostają przy ich właścicielach.

Zdjęcia:
Fotolia
Getty Images

Opracowanie graficzne: Aleksander Bąk
www.bak.fm

Spis treści

Wstęp 6

I. Tożsamość marki Kujawsko-pomorskie – opis metody 8

1. Źródła danych pierwotnych i wtórnych 16

2. Opracowanie tożsamości marki województwa kujawsko-pomorskiego 16

2.1. *Insighty* grup docelowych 16

2.2. Wartości i osobowość marki województwa kujawsko-pomorskiego 32

2.3. Korzyści marki województwa kujawsko-pomorskiego i ich uzasadnienie 38

2.4. Propozycja marki województwa kujawsko-pomorskiego 40

2.5. Esencja i pozycjonowanie marki województwa kujawsko-pomorskie 43

2.6. Pożądane efekty marki dla grup docelowych (*take out*) 46

2.7. Kontekst konkurencyjny 52

II. Ramowe wytyczne do komunikacji marki województwa kujawsko-pomorskie 56

1. Tematy i styl komunikacji 56

1.1. Tematy komunikacji 57

1.2. Styl komunikacji 62

2. Wytyczne do opracowania SIW 64

Wstęp

Niniejszy dokument jest częścią zlecenia, którego celem jest opracowanie tożsamości marki regionu kujawsko-pomorskiego wraz z programem działań marketingowych zawierających podstawowe elementy systemu zarządzania marką. Dokument zawiera założenia strategii marki regionu kujawsko-pomorskiego (synteza tożsamości marki, zdefiniowanie korzyści oraz długookresowe wytyczne strategiczne dot. budowy marki), które należy rozumieć jako zestaw wytycznych strategicznych, obejmujących w szczególności całościową syntezę tożsamości marki, na bazie których możliwe będzie zaprojektowanie programu działań marketingowych służących budowie i promocji marki regionu. Na bazie niniejszego dokumentu powstanie następnie program działań związanych z kreacją i promocją marki regionu kujawsko-pomorskiego do roku 2020, zawierający również kluczowe elementy systemu zarządzania marką.

Globalizacja i rozwój gospodarczy skutkują intensyfikacją konkurencji – we wszystkich płaszczyznach życia. Odpowiedzią na to jest z kolei rozwój marketingu, którego istotnym elementem jest budowanie marek czyli branding. Trudno dziś wyobrazić sobie firmę inwestującą w swój rozwój, która nie dba o budowanie marki – rozpoznawalność na rynku, reputację, dobry wizerunek, lojalność klientów. Marka stała się podstawowym narzędziem rywalizacji – ułatwia rozpoznawanie produktów, wyróżnia je, jest znakiem jakości i gwarancją korzyści oferowanych odbiorcom.

Nie inaczej jest w przypadku miejsc – miast, regionów i państw. Regiony konkurują na swoich specyficznych rynkach o różne korzyści: przychody z turystyki, dochody z handlu, wpływy z podatków od firm i mieszkańców, napływ kapitału i wiele innych. Nieodkryte, nienazwane i niewypromowane miejsca mają o wiele mniejsze zdolności rozwoju niż te, które inwestują w swoje marki: mają świadomość własnych atutów i potrafią je właściwie wypromować, posiadając wizję swojego pożądanego wizerunku. Regiony kreują marki za pośrednictwem atrakcyjnych produktów turystycznych, okazji inwestycyjnych oraz poprzez wydarzenia o sile medialnej, po to by pozyskiwać utalentowaną kadrę, kreatywne jednostki, kapitał finansowy czy unikatowe know-how, tak ważne dla rozwoju nowoczesnych regionów (i ich społeczeństw) w XXI wieku. Światowi ekonomiści twierdzą, że dobra reputacja i pozytywny wizerunek miejsca to w dzisiejszych czasach jego najcenniejszy kapitał i najważniejszy atrybut.

Skuteczna promocja regionu to promocja rzeczywistych, wyróżniających atutów regionu, wiarygodna, oparta na wyrazistej i przekonującej symbolice, mocno zakorzeniona w celach rozwoju społeczno-gospodarczego regionu. Przykłady najlepiej rozpoznawalnych miast i regionów świata pokazują, że sukces ich

promocji tkwi w znalezieniu i uwypukleniu ich najbardziej unikatowych cech. Każde miejsce posiada bowiem swoje niepowtarzalne DNA – każde z nich ma własną historię, zakorzenione tradycje i własnych bohaterów. A marka regionu jest właśnie jak DNA – definiuje je i współgra ze wszystkim i wszystkimi w tym miejscu. DNA marki to jej tożsamość – swoisty kod, którym naznaczone mają być wszystkie działania pod szyldem marki regionu.

Głównym zadaniem przy tworzeniu marek terytorialnych jest odnalezienie i odpowiednie przedstawienie tego unikatowego kodu oraz wartości, które najdokładniej charakteryzują dane miejsce i jego mieszkańców. Cechy te muszą być pozytywne i w 100% wywodzić się z danego miejsca. Nie jest bowiem rolą projektów brandingowych wymyślanie marki od nowa, bo utraciłaby swoją wiarygodność i prawdziwość. A wiarygodność i autentyczność oraz utożsamianie się z koncepcją marki są podstawowymi warunkami sukcesu marki regionu. Sukces marki wynika więc z odkrycia i zdefiniowania jej tożsamości.

Kluczowe idee przyświecające tworzeniu marek regionów:

- EMOCJE – jak każda marka, tak i marka regionu, musi budzić emocje. Musi inspirować, zniewalać, musi umieć nas uwieść. Najważniejsze, by emocje były pozytywne i prawdziwe. Wychodziły z wnętrza tego miejsca i mieszkających tam ludzi. Te emocje zasilają niematerialną sferę marki regionu.

- OPOWIEŚĆ – historia każdego miejsca to opowieść, która zawsze zawiera pasjonujące i ważne rozdziały. Czasami tragiczna, czasami komiczna, jeszcze innym razem nostalgiczna. Opowieść regionu zazwyczaj czerpie pełnymi garściami z historii, z ważnych jego wydarzeń, nieszablonowych ludzi, naznaczonych historią miejsc – tego wszystkiego, co dawniej budowało tożsamość miejsca i było na tyle ważne, że przetrwało do dziś, czy to w materialnej tkance regionu, czy to w określonych regionalnych tradycjach, czy w jego atmosferze, klimacie, niekiedy w trudno uchwytnych przejawach życia. Ale historia tworzy się także na naszych oczach. Co więcej, to my jesteśmy częścią tej historii, my ją tworzymy. Kreowanie marki regionu to w dużym stopniu sztuka narracji, opowiadania o danym miejscu w sposób wyjątkowy i angażujący. W sposób, który nas zafascynuje. Opowieść musi być wiarygodna. Musi odnosić się do faktów ale jednocześnie pokazywać ją z atrakcyjnej, ważnej współcześnie perspektywy – ważnej także dla celów przyszłego rozwoju regionu. Nie ma tu miejsca na fikcję literacką.

- LUDZIE – ten truizm, że region tworzą ludzie, jest kwintesencją brandingu miejsc. Nie ma regionu bez ludzi – nie ma marki regionu bez ludzi. To przecież ludzie tworzyli region, teraz mogą budować jego markę. Mieszanka tych wszystkich atomów i elektronów – charakterów, osobowości, uśmiechów, humorów – tworzy niepowtarzalny pierwiastek marki regionu.

I. Tożsamość marki województwa kujawsko-pomorskiego - opis metody

Kluczowym elementem budowania marki jest zdefiniowanie jej tożsamości. Tożsamość to zespół cech pozytywnie wyróżniających markę, składających się na jej pożądany obraz, najbardziej korzystny z punktu widzenia właścicieli czy zarządzających marką.

Tożsamość marki regionu powinna opierać się na najlepszych jego stronach, co więcej, na takich, które nie tylko są bardzo pozytywne, ale również wyróżniające i wiarygodne, a do tego korzystne dla wybranych grup docelowych. Tożsamość marki określa podstawowe jej elementy, które stanowią o zasadach funkcjonowania marki – wyznaczają zakres jej aktywności i pole interakcji z odbiorcami i innymi markami, określają obszar działania pracowników i wszystkich interesariuszy marki.[1] Konsekwentne i spójne budowanie marki na podstawie jej tożsamości prowadzi do wykreowania silnego, wyróżniającego i stałego wizerunku marki. Warunkiem dobrze zaprojektowanej tożsamości marki jest spójność w ramach wszystkich jej elementów (o których mowa w dalszej części opracowania). Im wyższy poziom spójności, tym silniejsza tożsamość marki.[2]

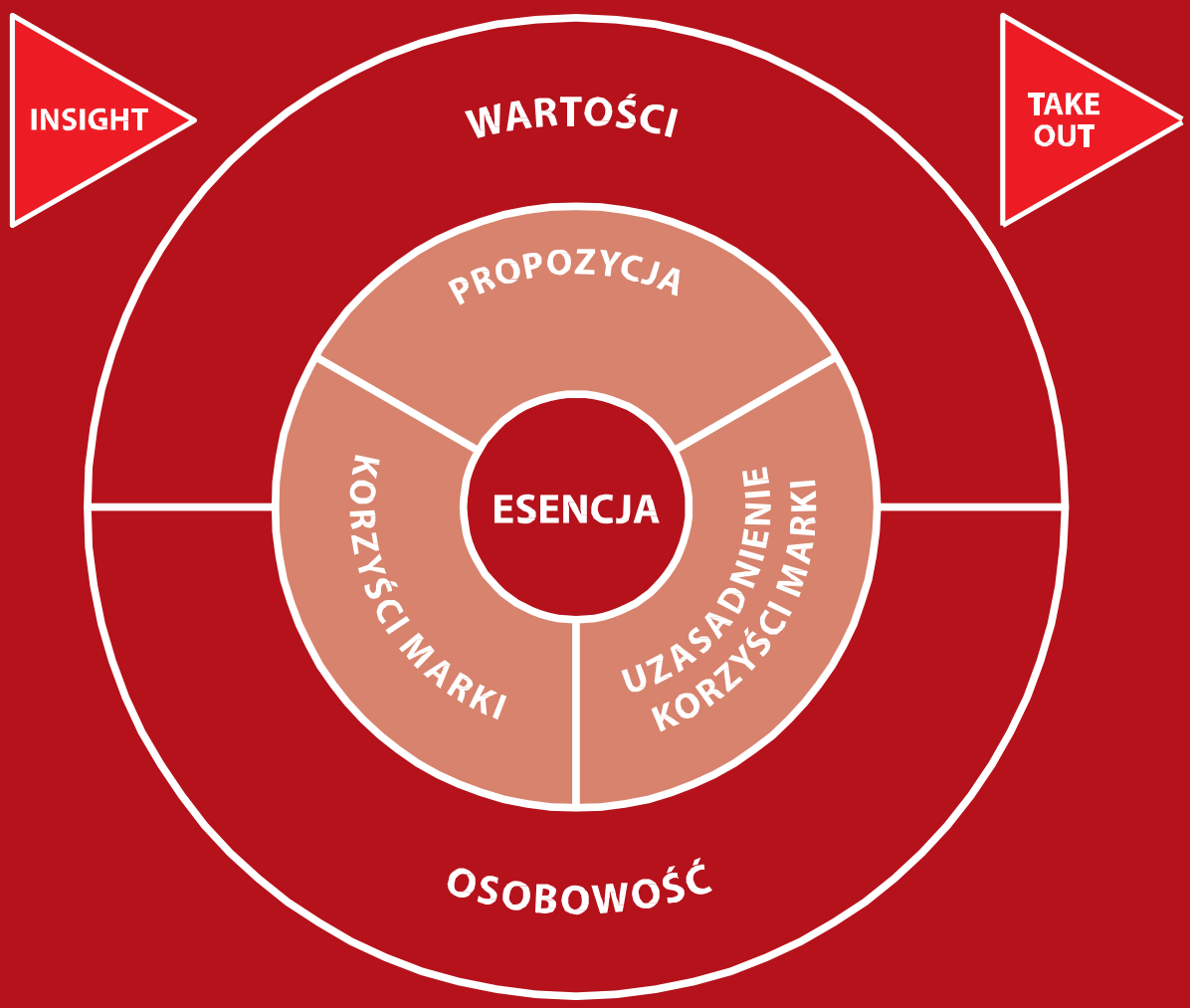
Pojęcia "tożsamości marki" nie należy mylić z "wizerunkiem marki", który z kolei przedstawia wyobrażenia, opinie i skojarzenia odbiorców na jej temat. Jest to obraz marki realnie funkcjonujący w ich świadomości. Zatem wizerunek jest wtórny w stosunku do tożsamości, ponieważ stanowi efekt jej odbioru, jest odbiciem tożsamości marki.

Istnieje wiele metod definiowania tożsamości marki. W przypadku marek terytorialnych autorzy opracowania zaadaptowali metodę Bull's Eye, która uwzględnia specyfikę regionu jako marki. Metoda ta (zobrazowana na rysunku 1) polega na przejściu od lewej strony (opisanej jako *insight)* do prawej (opisanej jako *take out*). Jest to przejście od potrzeb, wartości oraz oczekiwań co do regionu (zidentyfikowanych w wyniku badań i analiz) do pożądanego postrzegania marki (*take out*), zgodnego z projektowaną tożsamością marki (wartościami, korzyściami, które może zaproponować swoim odbiorcom).

***Insight* („wejrzenie w głąb odbiorcy marki"[3])** – to punkt startu do analiz. To skrótowe określenie (dokonane na podstawie wnikliwej obserwacji i wyników badań marketingowych) dotyczące wartości, potrzeb i oczekiwań odbiorców. *Insight* nie jest bezpośrednio elementem tożsamości marki, ale jest podstawą definiowania jej elementów, od niego rozpoczyna się prace nad tożsamością.

[1] C. Chapman, S. Tulen, *Brand DNA*, iUniverse, Bloomington 2010
[2] A.M. Tybout, B. Sternthal, *Brand Positioning w Kellog on Branding*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2005

Rysunek 1. Wizualizacja metody Bull's Eye



Inaczej mówiąc *insight* pozwala „zajrzeć w głąb" odbiorcy marki[3] Odpowiadając na *insight* marka tworzy trwałą więź ze swoimi odbiorcami. W kontekście marki regionu, kluczowe jest zdefiniowanie potrzeb, wartości i oczekiwań nie jednej, lecz kilku zróżnicowanych grup docelowych związanych z miejscem. Potraktowanie *insightu* jako punktu wyjścia w opracowaniu tożsamości marki pozwala na lepsze jej zrozumienie i dopasowanie do odbiorców. Szczególną trudność w projektowaniu spójnej tożsamości marki regionu stanowi wielość i dość duże zróżnicowanie grup docelowych tej marki – ma ona różnorodnych użytkowników.

Drugim elementem jest opis pożądanego sposobu postrzegania marki przez grupę docelową, czyli ***take out*** **(„odbiór marki przez odbiorców i jej pożądane postrzeganie"[4])**. Sformułowanie *take outu* możliwe jest dopiero po ostatecznym sformułowaniu tożsamości marki. *Take out* stanowi odpowiedź marki na wartości i potrzeby poszczególnych grup docelowych sformułowane w *insight* i stanowi integralną część tożsamości marki, wskazując oczekiwane rezultaty jej wdrożenia.

Struktura Bull's Eye wyróżnia sześć kluczowych elementów (obszar koła na rysunku 1), które budują tożsamość marki. Należą do nich:

- **wartości** jakie reprezentuje marka – definiujące ważne dla marki obszary odwołań,
- **osobowość** marki – opisująca markę w kontekście cech psychologicznych,
- **korzyści** jakie daje marka,
- **uzasadnienie** – jako podstawa wiarygodności korzyści,
- **propozycja** marki – ogólne sformułowanie oferty marki dla grupy docelowej,
- **esencja**/rdzeń marki – najważniejsze, skrótowe ujęcie wyróżnika marki, które powinno stać się równocześnie podstawą pozycjonowania.

Wartości marki determinują dwa istotne obszary strategiczne – reputację marki i jej zdolność do budowania związków i relacji z interesariuszami.[5] Wartości są istotnym elementem tożsamości marki, gdyż determinują jej działania w dłuższej perspektywie i warunkują jej spójność. Wartości często tworzą strukturę zwaną systemem wartości, który jest strukturalizowaną organizacją przekonań dotyczących pożądanych sposobów działań marki na rynku (w tym szczególnie działań promocyjnych).[6]

Wśród wartości wyróżnia się wartości kluczowe oraz wartości instrumentalne.[7]

---

[3] D. Florin, B. Callen, M., Pratzel, J. Kropp, *Harnesing the power of consumer insight*, Journal of Product and Brand Management, Vol. 16, No. 2, 2007, s. 77-81.

[5] C. Chapman, S. Tulen, *Brand DNA*, iUniverse, Bloomington 2010.

[6] M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York 1973

[7] WIN-model TNS Nipo (www.tns-nipo.com; metoda opisana m.in. w: Schwartz, SH., Universals in the content and structure of values: theoretical advantages and empirical tests in 20 countries. Advances in Experimental Social Psychology, 1992; M. Zanna. Academic Press: New- York. 25, s. 1-65. Schwartz, SH, W. Bilsky, Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications, Journal of Personality and Social Psychology, nr 8, 1990, s.878- 89).

Wartości kluczowe mają fundamentalny charakter i odnoszą się do ogółu społeczeństwa oraz do samorealizacji. Natomiast wartości instrumentalne wskazują na możliwości marki oraz dotyczą zasad moralnych, którymi marka powinna się kierować.[8] Wartości kluczowe są uzupełniane przez wartości instrumentalne i dopiero obie grupy wartości stanowią spójną koncepcję marki. Wartości marki ujęte w jej tożsamości nie mogą być względem siebie sprzeczne, ale powinny spełniać kryterium spójności i wzajemnego wspierania. Zatem prawidłowo sformułowana tożsamość marki powinna zawierać zarówno wartości kluczowe jak i instrumentalne, co determinuje możliwości skutecznego komunikowania tożsamości.

Osobowość marki jest definiowana jako zestaw cech ludzkich kojarzonych z marką, pełniących funkcję symboliczną oraz funkcję umożliwiającą odbiorcom marki wyrażenie siebie w relacji z otoczeniem.[9] Symboliczne wykorzystanie marki jest możliwe dzięki temu, że odbiorcy interpretują ją w kontekście charakterystycznych i wyróżniających cech osobowości.[10] Element osobowości marki jest powszechnie stosowany w działaniach komunikacyjnych, a w szczególności reklamowych, które wykorzystują między innymi antropomorfizację i personifikację.[11] Odwołanie się do cech osobowości marki, które są konsekwentnie i spójnie komunikowane, przyczynia się do silniejszej preferencji marki przez odbiorców (szczególnie tych cech osobowości, które są jednocześnie reprezentowane przez odbiorców na poziomie tożsamości rzeczywistej, pożądanej lub idealnej).[12]

Koncepcja zarządzania marką w obszarze jej osobowości odwołuje się do psychologicznej teorii „wielkiej piątki"[13] i wyróżnia 5 obszarów osobowości. Poszczególnym obszarom przypisane są cechy osobowości, które dany obszar najlepiej charakteryzują (tabela 1).

Siła marki w dużym stopniu zależy od jej cech osobowości. Im silniejsze osadzenie marki w jednym obszarze osobowości, tym większa jej zdolność do wykreowania jednoznacznego i wyróżniającego się wizerunku.

---

[8] M. Rokeach, S.J. Ball-Rokeach, *Stability and change in American value priorities 1968-1981*, w American Psychologist, nr 44, s. 775-784

[9] K.L. Keller, *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*, Journal of Marketing, 57 (Janu ary), 1993, s. 1-22.

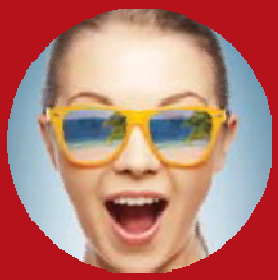
[10] D.W. Rook, *The Ritual Dimension of Consumer Behavior*, Journal of Consumer Research, 12 (December), 1985, s. 251-264.

[11] J. Aaker, *Dimensions of Brand Personality*, Journal of Marketing Research, 34 (August), 1997, s. 347.

[12] N.K. Malhorta, *Self Concept and Product Choice: An Integrated Perspective*, Journal of Economic Psychology, 9, 1988, s. 1-28.

[13] Teoria „wielkiej piątki" odnosi się do pięcioczynnikowego modelu osobowości autorstwa P. Costa i R. McCrea (1992) i wyróżnia czynniki opisujące osobowość. Model ten został aplikowany na grunt zarządzania marką przez J. Aaker (1997).

Tabela 1. Obszary osobowości – „wielka piątka” osobowości marki wraz z przypisanymi im cechami osobowości marki.

PIĘĆ OBSZARÓW OSOBOWOŚCI MARKI	CECHY OSOBOWOŚCI MARKI	
	KOMPETENCJE	
	• wiarygodny • pracowity • dający poczucie bezpieczeństwa • inteligentny	• złota rączka • współpracujący • odnoszący sukces • lider • pewny siebie
	SZCZEROŚĆ	
	• przyjacielski • sentymentalny • zabawny • oryginalny • zdroworozsądkowy • realista	• szczery • uczciwy • swój chłop • rodzinny • twardo stąpający po ziemi
	EKSCYTACJA	
	• brawurowy • trendy • ekscytujący • uduchowiony • wyluzowany • młody	• z wyobraźnią • wyjątkowy • ambitny • niezależny • na czasie
	WYRAFINOWANE	
	• dystyngowany • czarujący • dbający o wygląd	• uroczy / powabny • kobiecy • subtelny
	SZORSTKOŚĆ	
	• wolny • męski cowboy • twardy/wytrzymały • zadziorny • szorstki	

Źródło: na podstawie J. Aaker , *Dimensions of Brand Personality,* Journal of Marketing Research, 34 (August), 1997.

Kolejnym elementem tożsamości marki są **korzyści** (można je zanalizować w ujęciu funkcjonalnym lub/i emocjonalnym) **wraz z uzasadnieniem** (*RtB – Reason to Believe*, inaczej uwiarygodnienie marki). Element korzyści odwołuje się bezpośrednio do sfery potrzeb odbiorców marki. Wyróżnione korzyści powinny być ważne dla odbiorców i jednocześnie wyróżniające od konkurentów. Korzyści to inaczej argumenty dlaczego marka ma być wybrana przez odbiorców (grupy docelowe), w czym jest lepsza, co wyjątkowego i szczególnego ma do zaoferowania, czego nie ma żadna inna marka. Ujęcie korzyści w schemacie tożsamości marki pozwala na planowanie i podejmowanie takich działań, które będą budowały i wzmacniały istotne obszary wyróżnienia. Korzyści wymagają uwiarygodnienia, czyli prezentacji argumentów, które sprawią, że odbiorcy uwierzą w składane przez markę obietnice.

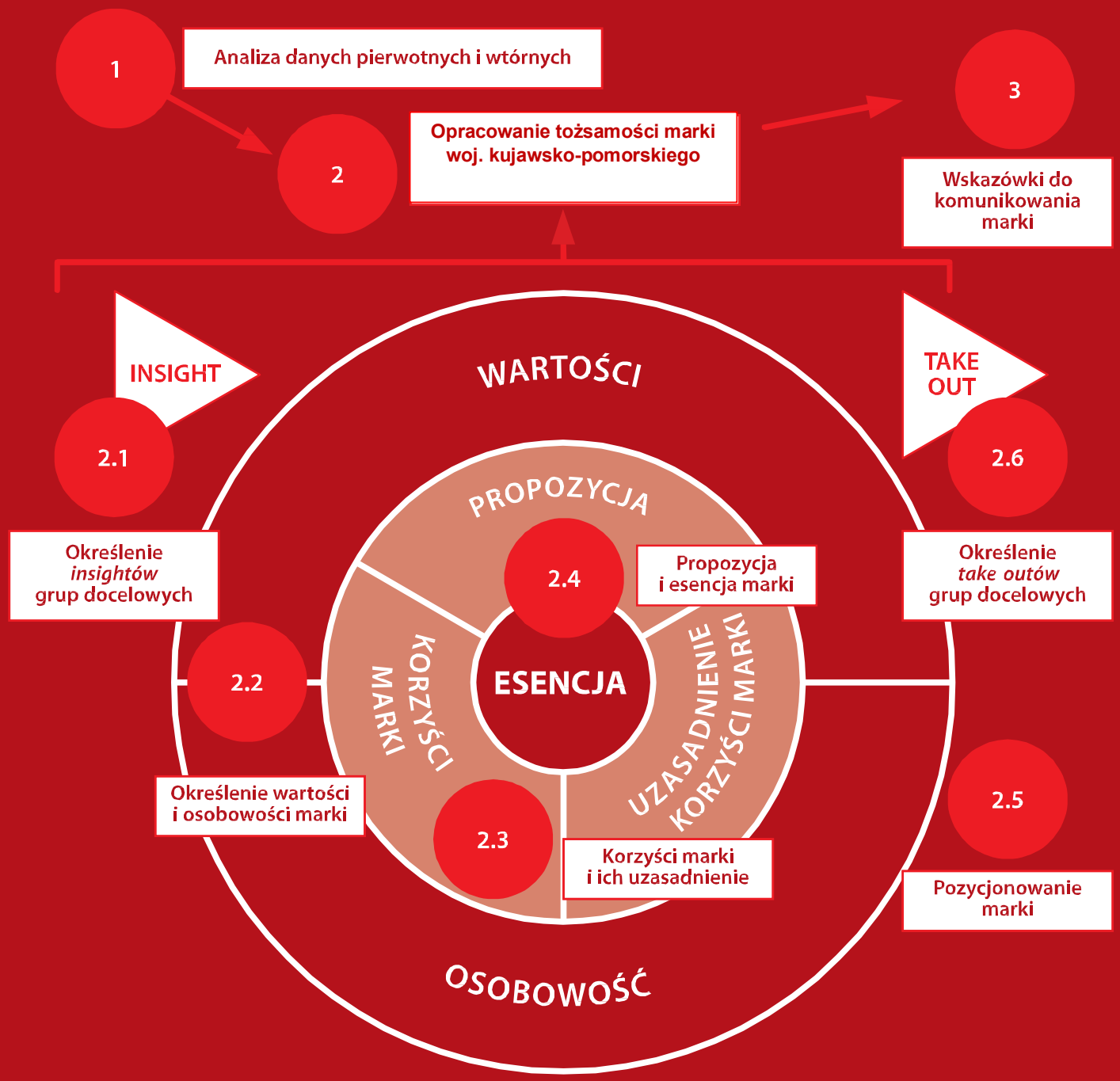
Propozycja marki jest syntetycznym ujęciem jej korzyści (najczęściej w jednym krótkim zdaniu). W przypadku marki województwa kujawsko-pomorskiego korzyści sformułowane dla poszczególnych grup docelowych zostały ujęte w jednej (wspólnej) propozycji. Propozycja powinna być też możliwie szeroka, tak by umożliwić rozwój marki w różnych obszarach jej aktywności. Jest to szczególnie ważne w odniesieniu do marek regionalnych, gdzie zakres działania marki jest bardzo rozbudowany i zróżnicowany (wielość grup docelowych i złożona oferta). Zagregowane ujęcie propozycji marki zapewnia jej spójność w odniesieniu do różnorodnych grup docelowych.

Z kolei **esencja marki**, pomimo że stanowi syntetyczne jej ujęcie, nie jest i nie może być jej sloganem reklamowym. Tożsamość marki, choć niezwykle przydatna w procesie definiowania strategii komunikacji, ma znacznie szersze zastosowanie. Tożsamość marki i jej esencja powinny mieć zatem wyraz nie tylko w komunikacji, ale także na poziomie wykonawców strategii (zgodność wyznawanych przez pracowników wartości z wartościami marki, zgodność cech osobowości), na poziomie procesów (procedury i zasady działania organizacji, przyjęte standardy), na poziomie produktu[14] (zgodność budowania koncepcji portfolio produktów z tożsamością marki)[15]. Esencja marki, która wypływa bezpośrednio z propozycji jest, jak sama nazwa wskazuje, syntetycznym nazwaniem tego, co w marce najistotniejsze. Należy jednak pamiętać, że to co w marce tak istotne, powinno być zarazem wyróżniające (inne od tego, co oferują konkurenci) oraz ważne dla odbiorców (cenione przez nich).

[14] W przypadku marketingu miejsc mówimy o tzw. megaprodukcie terytorialnym (przez megaprodukt rozumieć należy ściśle powiązaną i ustrukturalizowaną formę produktów materialnych i niematerialnych, dostępnych w danym miejscu dla różnych jego użytkowników. Zaliczyć można do nich zarówno elementy namacalne (np. zabytki, architektura, obiekty handlowe i sportowe, infrastruktura transportowa i hotelowa, usługi kulturowe, a także wytwory lokalnych producentów – komercyjne produkty i usługi) i mierzalne (np. zdolności biznesowe, rynek zbytu, zasoby ludzkie), jak i niematerialne (np. atmosfera miejsca, przyroda, tradycja, religia) i niemierzalne (np. kreatywność mieszkańców, sztuka ludowa). Jest to powszechnie stosowane ujęcie produktu w kontekście terytorialnym (więcej w M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2007).

[15] C. Chapman, S. Tulen, *Brand DNA*, iUniverse, Bloomington

Rysunek 2. Proces konstruowania tożsamości marki województwa kujawsko-pomorskiego metodą Bull's Eye



Źródło: opracowanie własne

W procesie opracowania tożsamości marki na szczególną uwagę zasługuje odpowiednie dopasowanie propozycji i esencji marki do jej wartości i osobowości.

Kolejnym krokiem zamykającym proces związany z definiowaniem tożsamości marki jest sformułowanie twierdzenia pozycjonującego, które uzupełnia tożsamość marki uwzględniając kontekst konkurencyjny.

Pozycjonowanie marki (działanie związane z zajęciem wyraźnego i znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych) najczęściej przyjmuje formę twierdzenia pozycjonującego, które jest formułowane na podstawie tożsamości marki. Dlatego też w pozycjonowaniu powinny znaleźć się odwołania do wartości i osobowości marki. Literatura przedmiotu wyróżnia cztery podstawowe elementy pozycjonowania[16]:

1. Skrótowy opis grupy docelowej, który uwzględnia jej indywidualne cechy.
2. Przypisanie marki do kategorii - w przypadku marek terytorialnych dotyczy to zdefiniowania obszaru aktywności marki (np. kategoria stolic). Korzyści, które marka zapewnia swoim odbiorcom.
3. Korzyści te są argumentem wyboru marki spośród marek konkurentów.
4. Wyjaśnienie dlaczego marka jest lepsza od innych alternatyw.

Twierdzenie pozycjonujące innymi słowy „tłumaczy" tożsamość marki grupom docelowym i jest ważnym punktem odniesienia dla planowania działań komunikacyjnych.

Propozycja wraz z esencją i twierdzeniem pozycjonującym (czyli trzy elementy łącznie) powinny stanowić o unikatowości i wyróżnieniu – poprzez te cechy rozumie się takie sformułowanie wymienionych elementów analizowanych łącznie, które pozwala na dopasowanie do nich tylko jednej marki.

Rysunek 2 pokazuje schemat postępowania przy metodzie Bull's Eye zastosowany przy opracowaniu tożsamości marki dla województwa kujawsko-pomorskiego.

[16] A.M. Tybout, B. Sternthal, *Brand Positioning w Kellog on Branding*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

1. Źródła danych pierwotnych i wtórnych

Punktem wyjścia w procesie konstruowania tożsamości marki regionu kujawsko-pomorskiego metodą Bull's Eye była analiza danych - pierwotnych i wtórnych.

Przy definiowaniu tożsamości marki regionu wykorzystano następujące wyniki badań pierwotnych oraz analizy źródeł wtórnych:

- *Odkrywanie tożsamości marki województwa kujawsko-pomorskiego*, Raport z warsztatów strategicznych", wrzesień 2015;
- Badanie filarów marki regionu z zastosowaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI, wrzesień 2015;[17]
- Raport z analizy danych wtórnych (*desk research*), wrzesień 2015;
- *Badanie wizerunkowe województwa kujawsko-pomorskiego. Raport końcowy*, Biostat sp. z o.o., październik-listopad 2015;
- *Analiza wizerunku województwa kujawsko-pomorskiego na podstawie etnografii wirtualnej*, Cultural research, listopad 2015
- *Analiza działań marketingowych regionów polskich,* wrzesień 2015.

2. Opracowanie tożsamości marki województwa kujawsko – pomorskiego

2.1. Insighty grup docelowych

W projekcie tożsamości marki dla województwa kujawsko-pomorskiego w pierwszej fazie wyodrębniono – w konsultacji z zespołem Departamentu Promocji, Sportu i Turystyki – siedem kluczowych grup docelowych marki województwa kujawsko - pomorskiego (rysunek 3).

Dla wymienionych grup sformułowano *insighty*. Są to stwierdzenia, które zwięźle prezentują sposób myślenia grup docelowych o obiekcie, który jest przedmiotem budowania marki (w tym przypadku to region). *Consumer insight* został zdefiniowany na podstawie analizy powyższych źródeł danych pierwotnych i wtórnych.

[17] W badaniu przeprowadzonym przez przeszkolonych moderatorów udział wzięło 12 uznanych autorytetów regionalnych.

Rysunek 3. Grupy docelowe kluczowe dla tożsamości marki województwa kujawsko-pomorskiego

MIESZKAŃCY

Wiem , co dla mnie w życiu ważne. Liczy się równowaga , a nie sukces za wszelką cenę. Lubię się zatrzymać, choć na chwilę, wziąć oddech, a potem działać. Tak być z głową w chmurach , ale potem twardo stąpać po ziemi.

} mądrość, wewnętrzna harmonia, równowaga, szczerość, inspiracja, poczucie spełnienia, pragmatyzm

Jestem ambitny, ale sam wyznaczam cele w zgodzie ze sobą. Nie imponują mi ci, którzy za sukces płacą wysoką cenę. Bycie w sam raz ma wartość.

} ambicja, wewnętrzna harmonia, równowaga, szczerość, szerokie horyzonty

Zdrowe proporcje to jest to. Wokół mam swoje ulubione miejsca, w których odpoczywam i się wyciszam i miejsca, które mnie pobudzają. Wszystko w zasięgu ręki. Czasem nie wiemy, co mamy.

} piękno, wewnętrzna harmonia, równowaga, inspiracja, poczucie spełnienia, aktywność, kreatywność

Jestem dumny ze swego regionu. Chciałbym chwalić się, że jestem stąd. Chciałbym, żeby władze podejmowały dobre i aktywne działania.

} poczucie tożsamości, przynależność, kompetencja, ambicja, duma

Denerwują mnie konflikty w regionie. Przecież to nasze wspólne miejsce. Zamiast konkurować miejsca powinny współpracować i tworzyć nową wartość, dla dobra nas wszystkich.

} współpraca, kompetencja, mądrość, szczerość

Z analizy *insightu* mieszkańców wynika, iż właściwe dla nich wartości marki i cechy osobowości to:

Wartości i osobowość

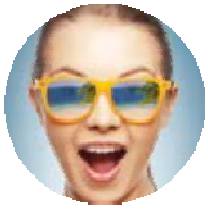
Wartości:

- piękno
- szerokie horyzonty
- wewnętrzna harmonia/spokój
- równowaga
- poczucie spełnienia
- duma
- poczucie przynależności/tożsamości
- mądrość

Osobowość:

- pragmatyczna
- szczera

- kreatywna
- aktywna
- inspirująca
- ambitna



- kompetentna
- współpracująca

MŁODZIEŻ

Jestem młody, wszystko przede mną. Jeszcze nie wiem kim będę i co będę robił w życiu, ale mam marzenia i chcę je realizować.

ambicja, otwartość, stymulujące życie

Lubię jak coś się dzieje. Moja paczka, na którą zawsze można liczyć, pełna jest szalonych pomysłów. Fajnie jak robimy coś razem. Czasem pomysły przychodzą nie wiadomo skąd. Tak się jakoś razem nakręcamy i się dzieje – koncerty, imprezy, spotkania.

stymulujące życie, kreatywność, poczucie przynależności, szczerość, autentyczność, współpraca, inspiracja

Nie lubię nudy. Szkoła oczywiście, obowiązki, ale trzeba też korzystać z życia. Trzeba coś robić, działać. Najlepiej razem.

równowaga, aktywność, inspiracja, szczerość

Mamy swoje ulubione miejsca, gdzie się spotykamy, gdzie najlepiej się czujemy. Ale lubimy też wciąż odkrywać nowe miejsca, które zaskoczą nas prostym pomysłem.

inspiracja, stymulujące życie, otwartość

Z analizy *insightu* młodzieży wynika, iż właściwe dla nich wartości marki i cechy osobowości to:

Wartości i osobowość

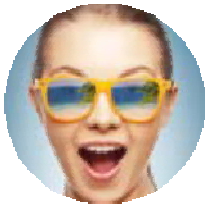
Wartości:

- równowaga
- stymulujące życie
- poczucie przynależności

Osobowość:

- szczera
- otwarta
- autentyczna

- kreatywna
- aktywna
- inspirująca
- ambitna



- współpracująca

TURYŚCI REKREACYJNI

Czasem potrzebuję zatrzymania i oddechu, doświadczenia piękna w spokoju. Takiego miejsca w sam raz dla mnie, luzu, swobody i autentyczności. Nic nie muszę. Nie chcę zaliczać kolejnych miejsc w tłoku i pędzie.

wewnętrzna harmonia, piękno, poczucie spełnienia, równowaga, wolność, spokój, przyjemność

Spektakularny nie znaczy najlepszy. Spektakularny czasem znaczy przytłaczający. Piękno kryje się w małych rzeczach. Proste pomysły mają autentyczną moc, zwłaszcza, gdy są dobrze zrealizowane. Autentyczna i szczera gościnność to jest to, co mnie ujmuje.

piękno, kreatywność, poczucie spełnienia, harmonia, przyjemność, szczerość, autentyczność, gościnność

Lubię doświadczać i odkrywać miejsca wszystkimi zmysłami. Trzeba zadbać o ciało i ducha. Odpoczywam po to by później mieć siły i chęć do działania. Najgorsze co może być, to potrzeba odpoczynku po urlopie.

aktywność, stymulujące życie, mądrość, równowaga, inspiracja

Jestem wciąż atakowany nowymi propozycjami, jest tego bardzo dużo. Potrzebuje jasnych wskazówek, które pomogą mi dokonać wyboru, kompleksowych rozwiązań, fajnych pomysłów dla mnie.

kompetencja, kreatywność

Z analizy *insightu* turystów rekreacyjnych wynika, iż właściwe dla nich wartości marki i cechy osobowości to:

Wartości i osobowość

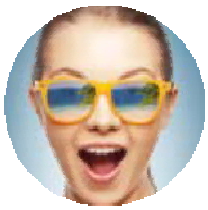
Wartości:

- piękno
- stymulujące życie
- wewnętrzna harmonia/spokój
- równowaga
- poczucie spełnienia
- wolność
- mądrość
- przyjemność

Osobowość:

- szczera
- autentyczna
- gościnna
- spokojna

- kreatywna
- aktywna
- inspirująca



- kompetentna

TURYŚCI BIZNESOWI

Czasem czuję, że muszę się zatrzymać, wyciszyć, by mieć moc do dalszego działania. Najlepsze pomysły przychodzą gdy jestem wypoczęty. Czasem tylko chwila oddechu przynosi inspirację, nowe spojrzenie, daje nową perspektywę.

} poczucie spełnienia, kreatywność, inspiracja

Praca zajmuje dużą część mojego życia. Wiem, że brakuje mi chwili na oddech, złapanie równowagi w życiu. Boję się, że w ciągłym pospiechu zgubię to, co najważniejsze.

} harmonia, równowaga, mądrość

Zarówno w pracy jak i w podróży oczekuję odpowiednich standardów, kompleksowych rozwiązań. Na wyjeździe służbowym chcę doświadczyć nowego miejsca. Trudno mnie zaskoczyć. Nie lubię, gdy miejsca silą się na niewiadomo co. Doceniam naturalność i prostotę dobrych miejsc. Autentyczność to podstawa. Piękno prostych pomysłów inspiruje.

} kompetencja, autentyczność, szczerość, piękno

Z analizy *insightu* turystów biznesowych wynika, iż właściwe dla nich wartości marki i cechy osobowości to:

Wartości i osobowość

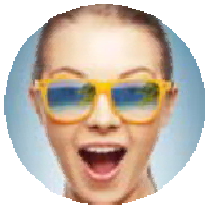
Wartości:

- wewnętrzna harmonia
- równowaga
- poczucie spełnienia
- piękno
- mądrość

Osobowość:

- szczera
- autentyczna

- kreatywna
- inspirująca



- kompetentna

INWESTORZY POLSCY I ZAGRANICZNI

Chcę rozwijać swój biznes, dlatego poszukuję optymalnych warunków, które pozwolą mi na spokojne prowadzenie firmy, wdrażanie moich pomysłów. Chcę być aktywny, ale nie chcę być częścią wyścigu szczurów.

} równowaga, kreatywność, aktywność, zdroworozsądkowy, realista, pragmatyzm

Nie lubię działać pochopnie i pod presją. Spokój i oddech pozwala zmienić perspektywę, punkt widzenia i podjąć właściwą decyzję.

} mądrość, równowaga

Ważna jest dla mnie dobra lokalizacja i infrastruktura. Warunkiem sukcesu jest możliwość kooperacji z innymi podmiotami. Biznesu nie rozwija się samodzielnie, zawsze we współpracy.

} współpraca, rozwój, równowaga, pragmatyzm

Ważny dla mnie jest też poziom wykształcenia i kwalifikacje pracowników. Pracowitość i zaangażowanie to dla mnie ważne cechy.

} pracowitość, kompetencja

Chcę by moi pracownicy i ich rodziny mieli zapewniony odpowiedni standard i jakość życia, balans między pracą a życiem osobistym. Wiem jak ważny jest odpoczynek dla wydajności moich ludzi. Szczęśliwi pracownicy to podstawa rozwoju mojej firmy.

} wewnętrzna harmonia, poczucie spełnienia, rozwój

Z analizy *insightu* inwestorów polskich i zagranicznych wynika, iż właściwe dla nich wartości marki i cechy osobowości to:

Wartości i osobowość

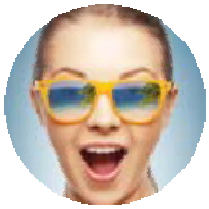
Wartości:

- wewnętrzna harmonia
- równowaga
- poczucie spełnienia
- mądrość
- rozwój

Osobowość:

- zdroworozsądkowa
- realista
- pragmatyczna

- kreatywna
- aktywna



- kompetentna
- współpracująca
- pracowita

LOKALNI PRZEDSIĘBIORCY

W biznesie i pracy myślę praktycznie. Szukam wygodnych i optymalnych rozwiązań dla rozwoju. Ważne jest wsparcie ze strony instytucji w regionie. Dlatego oczekuję, by region aktywnie wspierał przedsiębiorców.

} rozwój, pragmatyzm, aktywność, współpraca, kompetencja

To co robię, robię na miarę moich możliwości. Moje małe sukcesy mnie cieszą, ale stale chcę się rozwijać, szukać nowych, niestandardowych rozwiązań.

} realista, rozwój, poczucie spełnienia, ambicja, aktywność, pracowitość, szczerość, szerokie horyzonty

Gdy chcę podjąć ważną decyzję potrzebuję spokoju, oddechu, pięknej przyrody. Wtedy przychodzą najlepsze pomysły. W moim regionie mam to wszystko w zasięgu ręki.

} piękno, wewnętrzna harmonia, kreatywność

Wiem, co w życiu ważne. Chcę zachować równowagę pomiędzy pracą a rodziną. Ważne by znaleźć złoty środek.

} równowaga, mądrość

Z analizy *insightu* lokalnych przedsiębiorców wynika, iż właściwe dla nich wartości marki i cechy osobowości to:

Wartości i osobowość

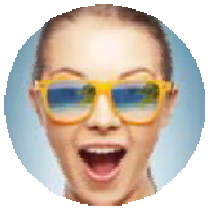
Wartości:

- wewnętrzna harmonia
- szerokie horyzonty myślowe
- równowaga
- poczucie spełnienia
- mądrość
- rozwój
- piękno

Osobowość:

- szczera
- realista
- pragmatyczna

- kreatywna
- aktywna
- ambitna



- kompetentna
- współpracująca
- pracowita

DECYDENCI I LIDERZY OPINII W REGIONIE

Chcę mieć wpływ na rozwój mojego regionu. Chętnie angażuję się w sensowne działania.

} aktywność, szczerość

W ostatnich latach region bardzo się rozwinął, ale jeszcze jest sporo do zrobienia. Nie chcemy być średniakiem, ale czasem brak nam wiary w nasze możliwości.

} realista, kompetencja, rozwój, ambicja

Przeszkadza mi konflikt toruńsko-bydgoski. Chciałbym by w przyszłości liderzy z tych miast potrafili się porozumieć i podejmować mądre decyzje, bo w synergii można zrobić znacznie szybszy postęp. Jesteśmy ambitni i mamy potencjał, ale nie potrafimy współpracować. Każdy chce być liderem, podczas gdy równowaga i współpraca mogą być najlepszym rozwiązaniem.

} współpraca, kompetencja, ambicja, mądrość, równowaga, szerokie horyzonty myślowe

Z analizy *insightu* decydentów i liderów opinii w regionie wynika, iż właściwe dla nich wartości marki i cechy osobowości to:

Wartości i osobowość

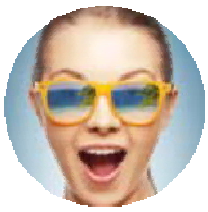
Wartości:

- równowaga
- mądrość
- rozwój
- szerokie horyzonty myślowe

Osobowość:

- realista
- szczera

- aktywna
- ambitna



- kompetentna
- współpracująca

2.2. Wartości i osobowość marki

Na podstawie analizy wartości w odniesieniu do sformułowanych *insightów* grup docelowych ostatecznie sformułowano 11 wartości marki województwa kujawsko-pomorskiego (tabela 2). Zróżnicowanie na poziomie wartości wynika przede wszystkim z odmiennych potrzeb i oczekiwań grup docelowych. Można jednak wskazać te wartości, które mają charakter uniwersalny i mogą stanowić platformę łączącą różne grupy docelowe.

Tabela 2. Dominujące wartości marki województwa kujawsko-pomorskiego w poszczególnych grupach docelowych (na podstawie *insightów*)

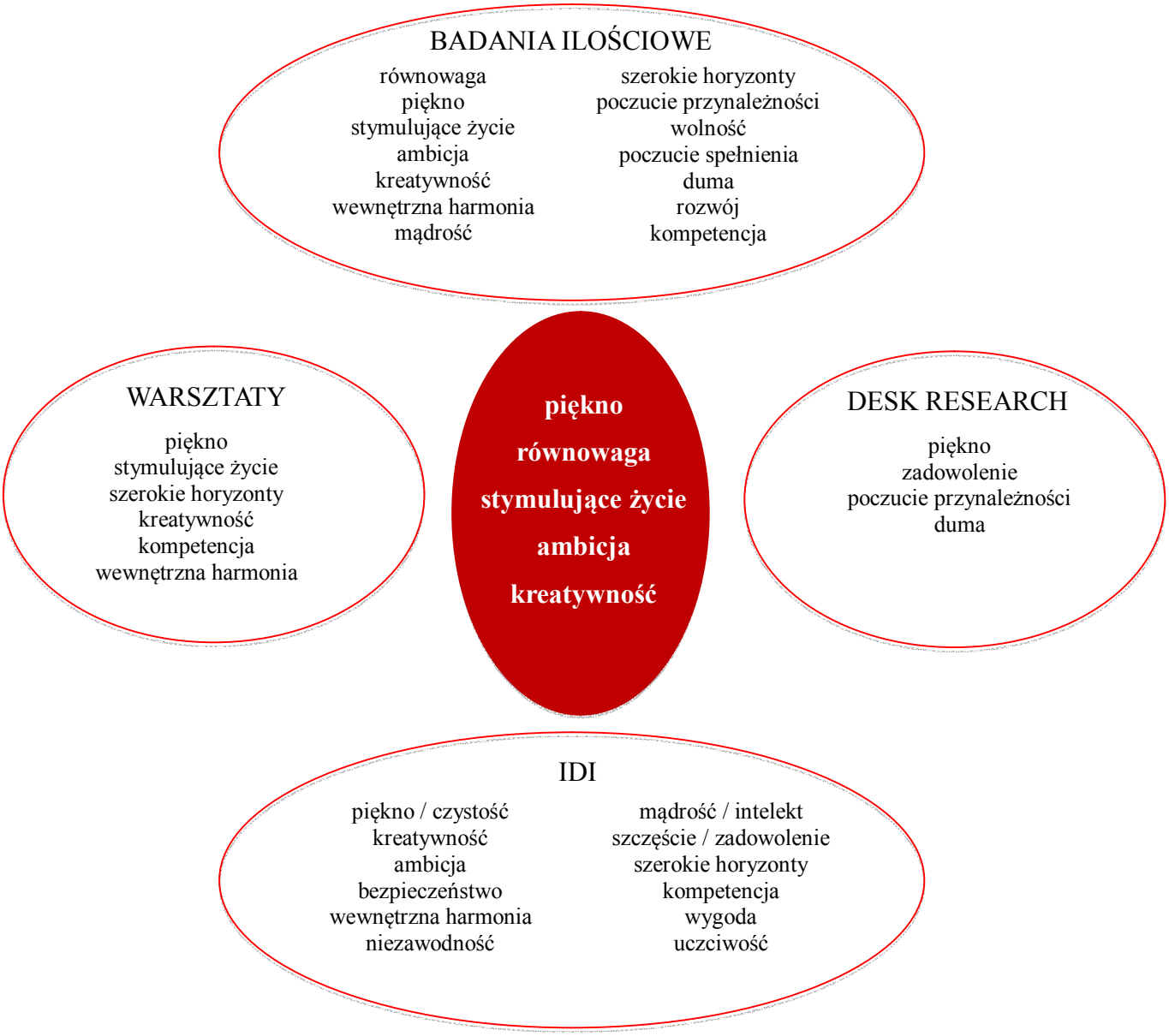
osobowość	mieszkańcy	młodzież	turyści rekreacyjni	turyści biznesowi	inwestorzy polscy i zagraniczni	lokalni przedsiębiorcy	decydenci i liderzy opinii
równowaga (7)	✔	✔	✔	✔	✔	✔	✔
wewnętrzna harmonia (5)	✔		✔	✔	✔	✔	
poczucie spełnienia (5)	✔		✔	✔	✔	✔	
mądrość (6)	✔		✔	✔	✔	✔	✔
piękno (4)	✔		✔	✔		✔	
rozwój (3)					✔	✔	✔
stymulujące życie (2)		✔	✔				
szerokie horyzonty (3)	✔					✔	✔
duma (1)	✔						
poczucie przynależności (2)	✔	✔					
wolność (1)			✔				
przyjemność (1)			✔				

Wartości marki wynikające z analizy *insightów* grup docelowych (powtarzające się najczęściej) zostały następnie przeanalizowane pod kątem obszarów zgodności z wynikami uzyskanymi podczas warsztatów strategicznych, analizy *desk research* oraz badań ilościowych i jakościowych (rysunek 4). Przy wyborze wartości charakterystycznych i nośnych dla marki województwa kujawsko-pomorskiego uwzględniono także aspekt konkurencyjny – zawłaszczenie niektórych obszarów skojarzeń przez inne regiony.

Weryfikacja pod kątem spójności wyników pozwoliła na wyselekcjonowanie pięciu kluczowych wartości marki województwa kujawsko-pomorskiego. Są to:

- piękno
- równowaga
- stymulujące życie
- ambicja
- kreatywność

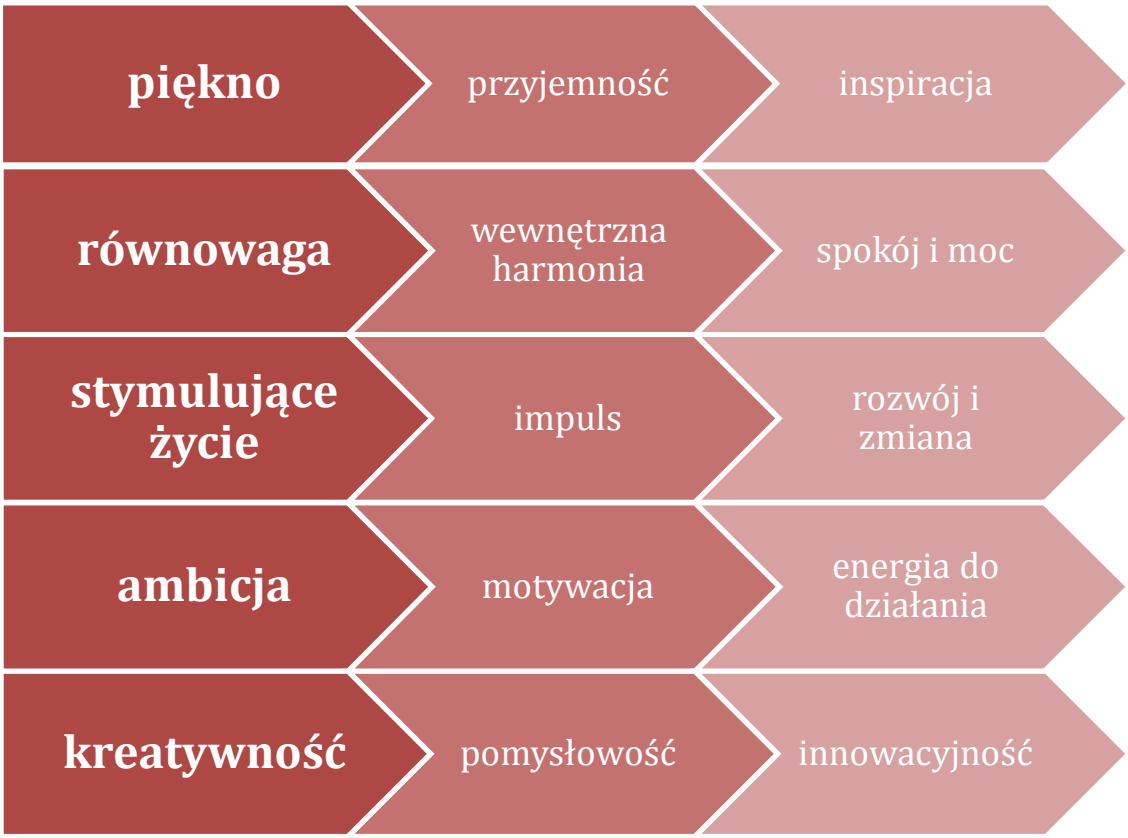
Rysunek 4. Obszary zgodności wartości marki województwa kujawsko-pomorskiego



Wyróżnione wartości stanowią spójny fundament marki[18], o czym świadczy ich rozwinięcie (rysunek 5, wymienione wartości są równorzędne a ich hierarchia będzie zależeć od grup docelowych). Rozwinięcie wartości marki wskazuje możliwości i zakres ich interpretacji w odniesieniu do poszczególnych grup docelowych (np. wartość piękna jest źródłem przyjemności a przyjemność może być inspirująca).

Rysunek 5. Rozwinięcie wartości marki województwa kujawsko-pomorskiego

[18] Dobór wartości marki był dokonany na drodze eliminacji i ostatecznie wskazane zostały te wartości, które realizują kryterium możliwości tworzenia łańcucha wartości i jednocześnie uwzględniają wszystkie grupy docelowe. Wyróżnione wartości mają charakter uniwersalny i będą zrozumiałe dla wszystkich grup docelowych. Zamierzeniem autorów opracowania było uzyskanie spójności na poziomie tożsamości marki, co ma istotne znaczenie dla kształtowania jej wizerunku. Na poziomie komunikacji zindywidualizowanej, uwzględniającej specyfikę poszczególnych grup dopuszcza się odwołania do niewyróżnionych wartości marki, ze świadomością jednak, że może naruszać to spójność marki.



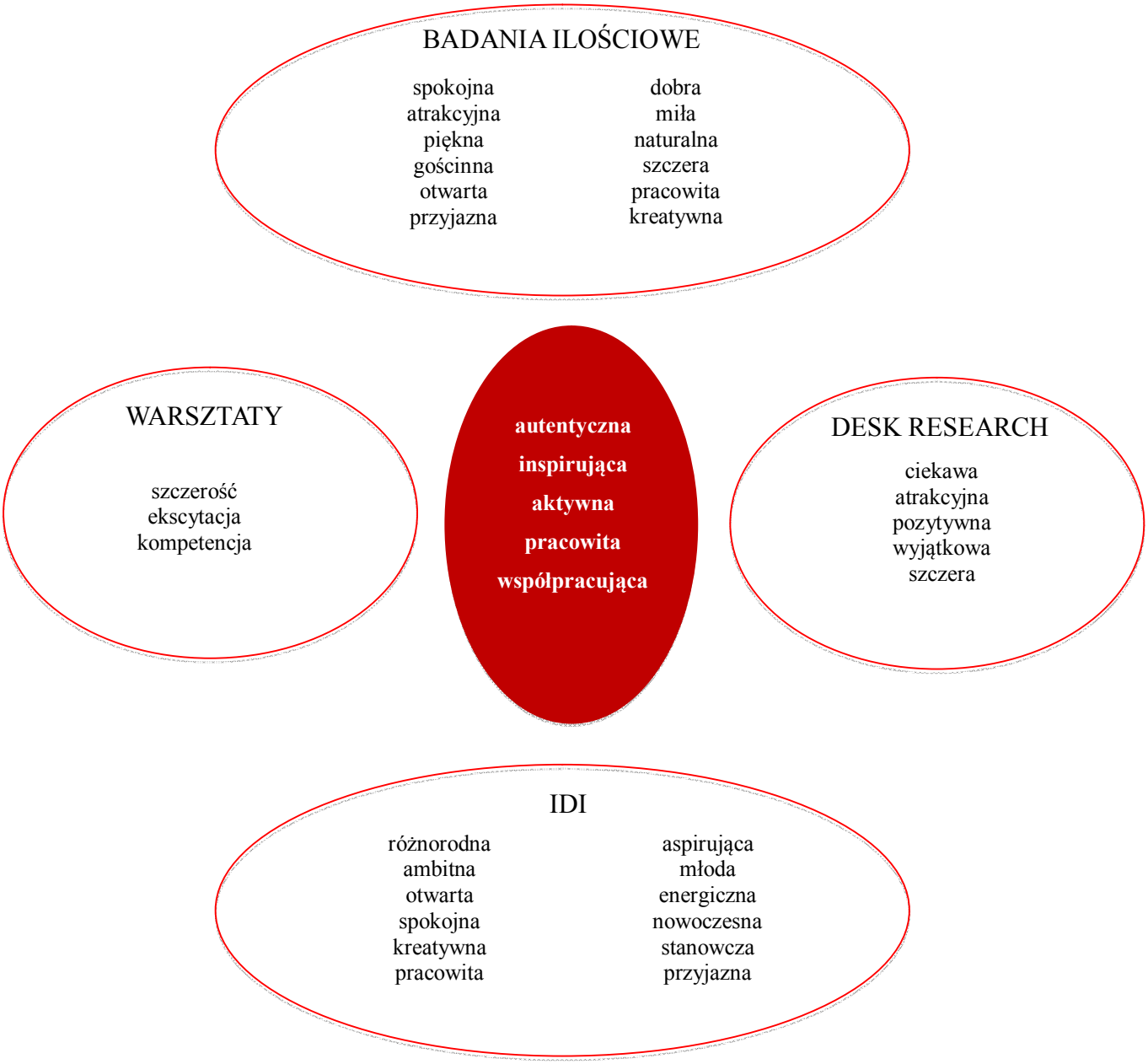
Analiza *insightów* grup docelowych pozwoliła na wskazanie trzech obszarów osobowości marki: szczerość, ekscytacja i kompetencja (tabela 3).

Tabela 3. Dominujące grupy i cechy osobowości marki województwa kujawsko-pomorskiego w poszczególnych grupach docelowych (na podstawie *insightów*)

osobowość	mieszkańcy	młodzież	turyści rekreacyjni	turyści biznesowi	inwestorzy polscy i zagraniczni	lokalni przedsiębiorcy	decydenci i liderzy opinii
pragmatyczna (3)	✔				✔	✔	
zdroworozsądkowa (1)					✔		
szczera (6)	✔	✔	✔	✔		✔	✔
otwarta (1)		✔					
autentyczna (3)		✔	✔	✔			
gościnna (1)			✔				
spokojna (1)			✔				
realista (3)					✔	✔	✔
kreatywna (6)	✔	✔	✔	✔	✔	✔	
aktywna (6)	✔	✔	✔		✔	✔	✔
inspirująca (4)	✔	✔	✔	✔			
ambitna (3)		✔				✔	✔
kompetentna (6)	✔		✔	✔	✔	✔	✔
współpracująca (5)	✔	✔			✔	✔	✔
pracowita (2)					✔	✔	

Wybrane cechy osobowości marki zostały, tak jak w przypadku wartości, zweryfikowane pod kątem ich zgodności z wynikami uzyskanymi podczas warsztatów strategicznych, analizy *desk research* oraz z badań ilościowych i IDI (rysunek 6).

Rysunek 6. Obszary zgodności cech osobowości marki województwa kujawsko-pomorskiego



Weryfikacja pod kątem spójności wyników pozwoliła na wyselekcjonowaniu pięciu kluczowych cech osobowości marki województwa kujawsko-pomorskiego:

- autentyczna
- inspirująca
- aktywna
- pracowita
- współpracująca

Między osobowością marki a wartościami powinna zachodzić spójność. Wartości bowiem w istotny sposób mogą wspierać osobowość marki i przyczyniać się do spójności całej koncepcji tożsamości marki.

Zdefiniowane cechy osobowości zostały dodatkowo wyjaśnione, ponieważ każda cecha osobowości może generować uzupełniające skojarzenia. Doprecyzowanie cech osobowości marki pozwala na wskazanie w jakich kierunkach pozytywnych można rozwijać daną cechę osobowości w zależności od grup docelowych. Tym samym na poziomie koncepcyjnym zostały wskazane kierunki interpretacji poszczególnych cech.

autentyczna
prawdziwa
naturalna
szczera
oryginalna
wiarygodna

inspirująca
pomysłowa
stymulująca
pobudzająca
motywująca

aktywna
poszukująca
zmotywowana
optymistyczna
przedsiębiorcza

pracowita
zaangażowana
cierpliwa
ambitna
systematyczna

współpracująca
otwarta
nastawiona na cel
dzieląca się
poszukująca wspólnych rozwiązań
efekt synergii

Wartości oraz osobowość marki stanowią podstawę definiowania jej tożsamości. Wyznaczają one fundament ideologii marki, który weryfikuje wszelkie jej działania i stanowi o kierunku przyszłego rozwoju (rysunek 7).

Rysunek 7. Wartości i osobowość marki województwa kujawsko-pomorskiego – podsumowanie

2.3. Korzyści marki i ich uzasadnienie

W kolejnym etapie prac nad tożsamością marki województwa kujawsko-pomorskiego zdefiniowano korzyści marki w stosunku do poszczególnych grup docelowych. Podstawą sformułowania tych elementów jest *insight* oraz zgodność z wartościami i osobowością marki określonymi w poprzednim punkcie. Uniwersalną korzyść jaką daje marka województwa kujawsko-pomorskiego uzyskano poprzez zestawienie korzyści charakterystycznych dla każdej z analizowanych grup.

MIESZKAŃCY

Poczucie równowagi, życie w zgodzie ze sobą. Zatrzymanie, oddech, który pozwala działać i osiągać własne cele.

MŁODZIEŻ

Poczucie równowagi, że w życiu jest czas na wszystko - i na naukę i na odpoczynek/rozrywkę. Uspokojenie emocji, hormonów, oddech, który inspiruje i pozwala korzystać z życia.

TURYŚCI REKREACYJNI

Swoboda w sposobie i formie odpoczynku, własna kompozycja najodpowiedniejszych miejsc. Odpoczynek, który daję siłę i inspirację po powrocie do życia i pracy.

TURYŚCI BIZNESOWI

Nowe pomysły, nowe spojrzenie dzięki poczuciu równowagi między pracą a odpoczynkiem. Autentyczność doznań i poczucie swobody.

INWESTORZY POLSCY
I ZAGRANICZNI

Przemyślane decyzje, działanie bez presji, spokój, w którym tkwi moc. Prowadzenie biznesu to przyjemność.

LOKALNI PRZEDSIĘBIORCY

Rozwój w równowadze między pracą a życiem osobistym. Praca we własnym tempie, poczucie harmonii między tym co rozwojowe dla firmy, a tym co ważne w życiu. Czas na odpoczynek bez wyrzutów sumienia, który daje inspirację i pozwala zrobić kolejny krok do przodu.

DECYDENCI I LIDERZY OPINII

Wpływ na harmonijny rozwój regionu, którego siła tkwi w zrównoważonym podejściu do jakości życia. Poczucie satysfakcjonującej współpracy.

Ostateczną wspólną dla wszystkich korzyścią jaką daje marka województwa kujawsko-pomorskiego jest:

ŚWIADOMY KROK DO PRZODU
W POCZUCIU TEGO CO WAŻNE

2.4. Propozycja marki województwa kujawsko-pomorskiego

Propozycja marki jest syntetycznym ujęciem jej korzyści. W przypadku województwa kujawsko-pomorskiego została określona jako:

REGION, KTÓREGO UROK MAŁYCH MIEJSC DAJE MOC BY OSIĄGAĆ SWOJE CELE. W CHWILI ZATRZYMANIA I WEWNĘTRZNEJ RÓWNOWAGI PRZYCHODZI INSPIRACJA, IMPULS DO ROZWOJU I SUKCESU.

UROK MAŁYCH MIEJSC

Kujawsko-pomorskie to region niezwykle bogaty w piękne miejsca. Nie jest to piękno przytłaczające i dominujące, ale bliskie i urokliwe. Piękno, które sprawia, że nabieramy wewnętrznej równowagi, tak ważnej by działać i rozwijać się. To piękno małych miejsc takich jak: Wyspa Młyńska, Tężnie w Inowrocławiu, Tężnie w Ciechocinku, Starówka w Toruniu, miejsca kanału bydgoskiego, Bory Tucholskie, Kozie Jeziorka itd. To takie małe inspiracje, które dają moc i potrzebne są każdemu - mieszkańcom starszym i młodszym, turystom, przedsiębiorcom i inwestorom.

MOC

Moc rozumiana jako poczucie sprawczości, wewnętrzna motywacja i chęć do działania. Moc, która wypływa z poczucia własnej wartości i świadomości zarówno swoich mocnych i jak i słabych stron. Moc wewnętrzna, w opozycji do siły która budzi więcej skojarzeń dotyczących przywództwa i liderstwa oraz wyznaczania nowych trendów.

W CHWILI ZATRZYMANIA I WEWNĘTRZNEJ RÓWNOWAGI PRZYCHODZI INSPIRACJA, IMPULS DO ROZWOJU I SUKCESU

To co daje energię i pozwala ruszyć do przodu, zrobić pierwszy krok, to wewnętrzna moc wynikająca z chwili zatrzymania i spokoju. Spokój i wyciszenie daje impuls do działania, pozwala osiągnąć sukces.

SPOKÓJ–IMPULS- MOC

to *spirytus movens* regionu kujawsko-pomorskiego.

To region, w którym kombinacja różnych zasobów daje poczucie uczestnictwa w procesie SPOKÓJ-IMPULS-MOC do działania. Zasoby te są uniwersalnym dla wszystkich grup docelowych uzasadnieniem i uwiarygodnieniem marki (tzw. *reason to believe,* RtB – „powód do uwierzenia") są:

- przyroda, która jest urokliwa - Bory Tucholskie, rzeki, jeziora, lasy itp.,
- natura, która daje relaks i siłę - tężnie, solanki, uzdrowiska w Inowrocławiu, Ciechocinku, turystyka wodna, usługi medyczne,
- ekologiczna, naturalna żywność, regionalne smaki/potrawy (gęsina, pierniki), wydarzenia (Festiwal Smaku w Grucznie) - smakowanie życia w sposób naturalny, prosty, bez zadęcia,
- dostępne, ciekawe zabytki, które jednak nie przytłaczają swoim ogromem (zamki krzyżackie, rezerwat archeologiczny w Biskupinie, starówka w Toruniu, Mysia wieża w Kruszwicy, gotycka architektura, mury miejskie, uliczki),
- urokliwe miejsca w tętniących życiem i pięknych miastach, które nie są zatłoczone i nie galopujące, oferujące miejsca rekreacji i obcowania

z kulturą i naturą (Bydgoszcz z Wyspą Młyńską, kanałami, rzeźbami, restauracjami, Opera Nova; Toruń ze Starówką, Chełmno, Inowrocław),

- mieszkańcy - trochę z głową w chmurach ale twardo stąpający po ziemi, odważni, pracowici, przedsiębiorczy, solidni, gościnni,
- wydarzenia, które pozwalają na moment się zatrzymać ale też dają moc doznań (np. Camerimage, Bella Skyway, Kontakt, turniej w Golubiu-Dobrzyniu, Speedway GrandPrix),
- obiekty - Planetarium, Opera Nova, obiekty sportowe, które inspirują do małych odkryć naukowych, kulturalnych i sportowych,
- postaci - Mikołaj Kopernik, który w spokoju obserwował niebo, studiował prace filozofów i astronomów, by w końcu zrobić wielki krok o znaczeniu dla całej ludzkości; Rafał Blechacz, który w ciszy i spokoju ćwiczył, by w końcu wygrać Konkurs Chopinowski i zdobyć wiele innych nagród.
- astroregion/Astrobaza - w regionie jest największy w Europie środkowej radioteleskop, ważny ośrodek badawczy kosmosu w Piwnicach oraz perspektywa powstania w ciągu 3 lat największego w całej Europie radioteleskopu w Borach Tucholskich, działalność 14 Astrobaz – obiektów edukacyjnych gdzie mieszkańcy woj. prowadzą najwięcej amatorskich obserwacji nieba na świecie.
- położenie geograficzne/dostępność infrastruktury drogowej - warto zatrzymać się na Kujawach i Pomorzu po to by ruszyć dalej np. nad morze. Ale też dla mieszkańców regionu wszędzie jest blisko.
- przedsiębiorstwa/przedsiębiorcy, którzy osiągnęli swój sukces lokalny bądź ponadlokalny doceniając lub dbając o zasoby regionu.

Aktualne powody do uwierzenia są silną bazą do uzasadnienia spokoju, refleksji, oddechu, zmiany perspektywy, zatrzymania. Podczas procesu wdrażania marki należy równoważyć punkt ciężkości by propozycja pokazywała także elementy mocy, energii, rozwoju, sukcesu. W tym kontekście najbardziej wiarygodne będą sukcesy poszczególnych osób, przedsiębiorców, inwestycji, itd. Dowody na „moc", powinny być nieustająco zbierane i uaktualniane. Przykłady „małych kroków" muszą być dopasowane do różnych grupo docelowych (vide: przykłady komunikacji).

2.5. Esencja i pozycjonowanie marki województwa kujawsko-pomorskiego

Esencję marki województwa kujawsko-pomorskiego można określić jako:

CZASAMI TRZEBA SIĘ ZATRZYMAĆ
BY
ZROBIĆ KROK DO PRZODU

Oznacza ona, że województwo kujawsko-pomorskie to:

Region, który oferuje przestrzeń fizyczną i mentalną do tego by się na chwilę zatrzymać, odpocząć, wziąć oddech i pomyśleć. To baza do tego by zrobić coś dużego - ważny krok do przodu.

To region, który jest „w sam raz" w dobrym znaczeniu - nieduże miasta, które nie przytłaczają i nie pędzą, piękna przyroda, natura, smaki, zabytki, które są na wyciągnięcie ręki. Każdy może czerpać z nich to co pomaga się zatrzymać, odzyskać równowagę, by po chwili zrobić krok ważny dla siebie, swojej rodziny, firmy, dla regionu. Krok, który dla każdego ma jego własne znaczenie.

Zatrzymanie się jest dobre, może trwać tylko chwilę, a daje dużą moc. Nie warto za wszelką cenę iść do przodu, bez przemyśleń i refleksji. To wstrzymanie się pozwala ruszyć, a spokój daje energię.

Tu warto zatrzymać się na chwilę, na weekend, na wakacje, na całe życie. Autentyczny urok pięknych miejsc - przyrody, zabytków, uzdrowisk, które nie przytłaczają rozmiarem, rozmachem i tłokiem, są siłą napędową, dają autentyczną energię, przynoszą prawdziwą inspirację.

To region, w którym każdy znajduje swoją „konstelację" - własną kompozycję miejsc, dzięki której łapie oddech. Oddech, który daje moc by osiągnąć sukces, podjąć właściwą decyzję, zrobić ważny krok do przodu.

Podsumowanie tożsamości marki województwa kujawsko-pomorskiego z esencją, propozycją marki, korzyściami jakie daje marka i uzasadnieniem propozycji marki ilustruje rysunek 8.

Rysunek 8. Wartości i osobowość, propozycja, korzyści i uzasadnienie marki województwa kujawsko-pomorskiego – podsumowanie

Pozycjonowanie marki to działanie związane z zajęciem wyraźnego, znaczącego i pożądanego miejsca w pamięci odbiorców docelowych. Twierdzenie pozycjonujące mówi dla kogo jest marka, jakie daje wyróżniające korzyści, w jakiej kategorii, i dlaczego można w to uwierzyć. Dla marki województwa kujawsko-pomorskiego twierdzenie to (w zgodzie ze wszystkimi elementami tożsamości marki) brzmi:

DLA TYCH, KTÓRZY DOCENIAJĄ RÓWNOWAGĘ W ŻYCIU,
CHCĄ SIĘ ZATRZYMAĆ I ZŁAPAĆ ODDECH,
KUJAWY I POMORZE TO REGION, GDZIE
SPOKÓJ DAJE MOC DO DZIAŁANIA.
KONSTELACJA PIĘKNYCH, AUTENTYCZNYCH MIEJSC
INSPIRUJE I POBUDZA KREATYWNOŚĆ, DAJE IMPULS
BY ZROBIĆ KROK DO PRZODU.

Odpowiednie fragmenty twierdzenia pozycjonującego są ściśle powiązane z wartościami i osobowością marki Kujaw i Pomorza, co stanowi o spójności koncepcji:

Dla tych, którzy doceniają równowagę w życiu,
równowaga, szczera

chcą się zatrzymać i złapać oddech,
równowaga, szczera

Kujawy i Pomorze to region, gdzie

spokój daje moc do działania.
stymulujące życie, inspirująca, ambicja

Konstelacja pięknych, autentycznych miejsc inspiruje
współpracująca piękno, autentyczna stymulujące życie, inspirująca

i pobudza kreatywność,
kreatywność

daje impuls by zrobić krok do przodu.
ambicja, aktywna, pracowita

2.6. Pożądane efekty marki dla grup docelowych (*take outy*)

Wynikiem zastosowania metody Bull's Eye jest sformułowanie pożądanego sposobu postrzegania marki przez grupę docelową (czyli *take out*). *Take out* stanowi postulowaną odpowiedź marki na wartości i potrzeby poszczególnych grup docelowych sformułowane w *insightach*. To inaczej pożądany efekt zdefiniowanej tożsamości marki.

Poniżej przedstawiono poszczególne grupy docelowe wraz z pożądanym sposobem postrzegania marki województwa kujawsko-pomorskiego, postaw wobec niej i zachowań (*take outy*).

MIESZKAŃCY

INSIGHT

Wiem , co dla mnie w życiu ważne. Liczy się równowaga , a nie sukces za wszelką cenę.
Lubię się zatrzymać, choć na chwilę, wziąć oddech, a potem działać. Tak być z głową w chmurach , ale potem twardo stąpać po ziemi.
Jestem ambitny, ale sam wyznaczam cele w zgodzie ze sobą. Nie imponują mi ci, którzy za sukces płacą wysoką cenę.
Bycie w sam raz ma wartość.
Zdrowe proporcje to jest to. Wokół mam swoje ulubione miejsca, w których odpoczywam i się wyciszam i miejsca, które mnie pobudzają.
Wszystko w zasięgu ręki.
Czasem nie wiemy, co mamy.
Jestem dumny ze swego regionu.
Chciałbym chwalić się, że jestem stąd.
Chciałbym, żeby władze podejmowały dobre i aktywne działania.
Denerwują mnie konflikty w regionie.
Przecież to nasze wspólne miejsce.
Zamiast konkurować miejsca powinny współpracować i tworzyć nową wartość, dla dobra nas wszystkich.

TAKE OUT

Mam poczucie równowagi. Mam tu swoje urokliwe miejsca, gdzie zatrzymuję się, nabieram oddechu, mam chwilę spokoju, marzę. Ale potem schodzę na ziemię i działam.
Ten region pozwala mi żyć w zgodzie ze sobą, wyznaczać moje własne małe i duże cele i osiągać je kiedy chcę i jak chcę. Daje mi optymalne warunki do tego by nie zapomnieć o tym co w życiu najważniejsze. Doceniam to co mamy w regionie, szczególnie jego piękno. Nie przeszkadza mi, że mój region nie jest numerem jeden w rankingach. Bycie w sam raz ma sporo zalet dlatego jestem przywiązany do tego miejsca i jestem dumny z tego jak harmonijnie się rozwija.

MŁODZIEŻ

INSIGHT

Jestem młody, wszystko przede mną. Jeszcze nie wiem kim będę i co będę robił w życiu. Trochę się tym niepokoję, ale jakoś to będzie. Mam marzenia i chcę je realizować.
Lubię jak coś się dzieje. Moja paczka, na którą zawsze można liczyć, pełna jest szalonych pomysłów. Fajnie jak robimy coś razem.
Czasem pomysły przychodzą nie wiadomo skąd. Tak się jakoś razem nakręcamy i się dzieje – koncerty, imprezy, spotkania.
Nie lubię nudy. Szkoła oczywiście, obowiązki, ale trzeba też korzystać z życia. Trzeba coś robić, działać. Najlepiej razem.
Mamy swoje ulubione miejsca, gdzie się spotykamy, gdzie najlepiej się czujemy. Ale lubimy też wciąż odkrywać nowe miejsca, które zaskoczą nas prostym pomysłem.

TAKE OUT

Mogę wszystko, mogę wyjechać, ale mogę też zostać. W zasadzie mam tu wszystko, czego mi trzeba. Całkiem niezłe uczelnie, fajne miejsca, które znam, niezłe imprezy. Przede wszystkim wszędzie blisko. Jak patrzę na moich starszych kolegów, którzy wyjechali, to ja nie wiem czy mają tak dobrze. Czasem chyba lepiej się zatrzymać, a potem podążać we właściwym kierunku, niż tak pędzić na oślep. Już dziś trzeba rozumieć co w życiu ważne.

TURYŚCI REKREACYJNI

INSIGHT

Czasem potrzebuję zatrzymania i oddechu, doświadczenia piękna w spokoju.
Takiego miejsca w sam raz dla mnie, luzu, swobody i autentyczności. Nic nie muszę.
Nie chcę zaliczać kolejnych miejsc w tłoku i pędzie.
Spektakularny nie znaczy najlepszy.
Spektakularny czasem znaczy przytłaczający.
Piękno kryje się w małych rzeczach.
Proste pomysły mają autentyczną moc, zwłaszcza, gdy są dobrze zrealizowane.
Autentyczna i szczera gościnność to jest to co mnie ujmuje.
Lubię doświadczać i odkrywać miejsca wszystkimi zmysłami. Trzeba zadbać o ciało i ducha.
Odpoczywam po to by później mieć siły i chęć do działania. Najgorsze co może być to potrzeba odpoczynku po urlopie.
Jestem wciąż atakowany nowymi propozycjami, jest tego bardzo dużo. Potrzebuje jasnych wskazówek, które pomogą mi dokonać wyboru, kompleksowych rozwiązań, fajnych pomysłów dla mnie.

TAKE OUT

Lubię ten stan kiedy nic nie muszę, mam czas dla siebie i rodziny i mogę odpocząć otoczony urokliwymi małymi miejscami. To daje mi siłę po powrocie do życia i pracy. Doceniam małe doświadczenia, które sam sobie wybieram i komponuję - czy to piękno natury, czy zabytki, regionalne smaki, uzdrowiska czy interesujące wydarzenia. Spektakularne i najbardziej znane miejsca nie dają takiej swobody. W tym regionie jestem dobrze poinformowany o lokalnych atutach i wiem jak wybrać z nich to co dla mnie najlepsze. Sam wybieram najpiękniejsze atrakcje turystyczne z konstelacji dobrych miejsc.

TURYŚCI BIZNESOWI

INSIGHT

Czasem czuję, że muszę się zatrzymać, wyciszyć, by mieć moc do dalszego działania. Najlepsze pomysły przychodzą gdy jestem wypoczęty. Czasem tylko chwila oddechu przynosi inspirację, nowe spojrzenie, daje nową perspektywę.
Praca zajmuje dużą część mojego życia.
Wiem, że brakuje mi chwili na oddech, złapanie równowagi w życiu. Boję się, że w ciągłym pospiechu zgubię to co najważniejsze.
Zarówno w pracy jak i w podróży oczekuję odpowiednich standardów, kompleksowych rozwiązań.
Na wyjeździe służbowym chcę doświadczyć nowego miejsca.
Trudno mnie zaskoczyć.
Nie lubię, gdy miejsca silą się na niewiadomo co.
Doceniam naturalność i prostotę dobrych miejsc.
Autentyczność to podstawa.
Piękno prostych pomysłów inspiruje.

TAKE OUT

Nareszcie odczuwam równowagę między pracą a odpoczynkiem. Mimo że to wyjazd służbowy, to w tym regionie znajduję chwilę na pełny odpoczynek. Taki, który skutkuje nowymi pomysłami i ideami. To miejsce jest bardzo autentyczne, nie przesadzone, nie przytłaczające, o optymalnym dla mnie standardzie. Czuję się tu swobodnie i wreszcie nie odczuwam presji związanej z pracą. To poczucie pobudza mnie do pracy i osiągania kolejnych sukcesów na miarę moich możliwości.

INWESTORZY POLSCY I ZAGRANICZNI

INSIGHT

Chcę rozwijać swój biznes, dlatego poszukuję optymalnych warunków, które pozwolą mi na spokojne prowadzenie firmy, wdrażanie moich pomysłów. Chcę być aktywny, ale nie chcę być częścią wyścigu szczurów.
Nie lubię działać pochopnie i pod presją. Spokój i oddech pozwala zmienić perspektywę, punkt widzenia i podjąć właściwą decyzję.
Ważna jest dla mnie dobra lokalizacja i infrastruktura. Warunkiem sukcesu jest możliwość kooperacji z innymi podmiotami. Biznesu nie rozwija się samodzielnie, zawsze we współpracy.
Ważny dla mnie jest też poziom wykształcenia i kwalifikacje pracowników.
Pracowitość i zaangażowanie to dla mnie ważne cechy. Chcę by moi pracownicy i ich rodziny mieli zapewniony odpowiedni standard i jakość życia, balans między pracą a życiem osobistym. Wiem jak ważny jest odpoczynek dla wydajności moich ludzi. Szczęśliwi pracownicy to podstawa rozwoju mojej firmy.

TAKE OUT

Mam tu doskonałe warunki by działać bez presji, by dobrze przemyśleć swoje decyzje zanim zrobię kolejny krok do przodu. Nic mnie tu nie goni, ale wiele inspiruje. Nawet krótki wyjazd poza siedzibę firmy daje mi spokój i pozwala złapać oddech, którego tak bardzo potrzebuję by rozsądnie działać. Dobre położenie regionu, owocna współpraca z otoczeniem biznesu, pracowitość mieszkańców sprawiają, że prowadzenie biznesu to przyjemność.
Wiem, że moi pracownicy też doceniają równowagę, którą oferuje im region.

LOKALNI PRZEDSIĘBIORCY

INSIGHT

W biznesie i pracy myślę praktycznie.
Szukam wygodnych i optymalnych rozwiązań dla rozwoju. Ważne jest wsparcie ze strony instytucji w regionie. Dlatego oczekuję, by region aktywnie wspierał przedsiębiorców.
To co robię, robię na miarę moich możliwości.
Moje małe sukcesy mnie cieszą, ale stale chcę się rozwijać, szukać nowych, niestandardowych rozwiązań.
Gdy chcę podjąć ważną decyzję potrzebuję spokoju, oddechu, pięknej przyrody.
Wtedy przychodzą najlepsze pomysły.
W moim regionie mam to wszystko w zasięgu ręki.
Wiem, co w życiu ważne.
Chcę zachować równowagę pomiędzy pracą a rodziną. Ważne by znaleźć złoty środek.

TAKE OUT

Cieszę się, że mogę rozwijać swój biznes we własnym tempie, bez poświęcania życia osobistego. W tym regionie znajduje swój prywatny złoty środek. Kiedy jestem przepracowany w zasięgu ręku mam wszystko, co przywraca mi równowagę - piękną przyrodę, urokliwe miejsca w mieście, dobre restauracje i kawiarnie, ciekawe zabytki, przyjaznych ludzi wokół, miejsca, w których dbam o zdrowie.
To wszystko sprawia, że odpoczywam i znajduję inspirację, wracam do pracy z nowymi siłami bez wyrzutów sumienia. Odpoczynek przekłada się na sukces w pracy, a jednocześnie mam więcej czasu dla siebie i rodziny.

DECYDENCI I LIDERZY OPINII

INSIGHT

Chcę mieć wpływ na rozwój mojego regionu. Chętnie angażuję się w sensowne działania. W ostatnich latach region bardzo się rozwinął, ale jeszcze jest sporo do zrobienia. Nie chcemy być średniakiem, ale czasem brak nam wiary w nasze możliwości. Przeszkadza mi konflikt toruńsko-bydgoski. Chciałbym by w przyszłości liderzy z tych miast potrafili się porozumieć i podejmować mądre decyzje, bo w synergii można zrobić znacznie szybszy postęp. Jesteśmy ambitni i mamy potencjał, ale nie potrafimy współpracować. Każdy chce być liderem, podczas gdy równowaga może być najlepszym rozwiązaniem.

TAKE OUT

Czuję, że mam wpływ na to, co dzieje się w regionie, to jak układa się w nim współpraca. Fakt, że potrafimy czasami się zatrzymać i spojrzeć na pewne sprawy i konflikty z dystansu, daje nam siłę by iść do przodu, by się rozwijać. Doceniam, że osiągamy wiele nowych celów nie zapominając o tym, co najważniejsze - o równowadze między tym co dynamiczne i innowacyjne, a tym co naturalne, autentyczne, przyjazne i piękne. W dzisiejszych czasach to właśnie równowaga wyznacza jakość życia. I w tym sensie to, co średnie może być najlepsze. Tą ideą zarażam decydentów i liderów opinii spoza regionu, pokazując, że województwo kujawsko-pomorskie jest miejscem, w którym warto się zatrzymać, by zrobić krok do przodu.

2.7. Kontekst konkurencyjny

Zdefiniowana tożsamość marki województwa kujawsko-pomorskiego w dalszym etapie poddana jest analizie konkurencyjnej w kontekście siły i możliwości wyróżnienia się. Analiza aktywności komunikacyjnej poszczególnych województw w Polsce pozwala na identyfikację obszarów skojarzeń i wartości, które są już intensywnie eksploatowane. Należą do nich: różnorodność, gościnność, ekologia, bezpieczeństwo, kreatywność, jakość życia oraz rozwój.

- **Różnorodność** – Dolny Śląsk, podlaskie, pomorskie, Śląskie
- **Gościnność** – lubuskie, Mazowsze, opolskie, Warmia i Mazury
- **Ekologia** – lubelskie, opolskie, podkarpackie, Warmia i Mazury
- **Kreatywność** – lubelskie, Małopolska, łódzkie
- **Bezpieczeństwo** – lubelskie, lubuskie
- **Jakość życia** – pomorskie, Warmia i Mazury
- **Rozwój** – pomorskie, Pomorze Zachodnie

tajemniczy Dolny Śląsk,
nie do opowiedzenia, do zobaczenia
dotknij tajemnicy

DOLNY ŚLĄSK

tajemniczość
bogactwo/**różnorodność**
zdrowie

wyłącz napięcie, włącz zasilanie
chwilo trwaj
smakuj życie
lub lubelskie
na chwilę lub na dłużej

lubelskie
Smakuj życie!

ekologia
bezpieczeństwo
twórcze napięcie/
kreatywność
oryginalność

po drodze
warte zachodu

Lubuskie
Warte zachodu

bezpieczeństwo
otwartość
gościnność
witalność
ambicja
poczucie własnej wartości

ma pomysł
promuje

promuje łódzkie

kreatywność
innowacyjność
użyteczność

wykrzesane wakacje
w akcji
smak najlepszego

MAŁOPOLSKA

harmonia
mądrość
kreatywność / fantazja
poczucie spełnienia
szerokie horyzonty

serce Polski
a ty już wiesz?
gramy o więcej
weekend dwa kroki stąd

Mazowsze.
serce Polski

lider
stabilność
pracowitość
sukces
dynamika
nowe możliwości
gościnność

odwieczna potrzeba natury
bogactwo różnorodności

Podlaskie

bogactwo / **różnorodność**

czaruje
poleć na weekend

Świętokrzyskie

magia
oderwanie od rzeczywistości

wszystko czego potrzebujesz
dobre na przyszłość
morze przygody

Pomorze Zachodnie

naturalny **rozwój**

tu się żyje zmianami
zawsze jesteś zaproszony
kwitnące

gościnność
harmonia
rozkwit
dialog
kameralny charakter
ekologia

rozwija się! Po naszej myśli
przestrzeń otwarta

ekologia
równowaga / **harmonia**
zaangażowanie
otwartość
rodzinność
czystość natury i biznesu
wielokulturowość

mazury cud natury
cudownie!
zdrowe życie, czysty zysk

jakość życia
zdrowie
ekologia
natura
zrównoważony **rozwój**
społeczna
odpowiedzialność
gościnność

nabierz kolorów
pełnia życia

różnorodność
harmonia
dobrostan/ **jakość życia**
spełnienie / pełnia życia
partnerstwo
wolność
rozwój
aktywność

pozytywna energia
pozytywnie nakręceni
pasjonaci polecają

energia
różnorodność
radość

wielka historia
wielka przygoda

Wyniki badań wizerunkowych (*Badanie wizerunkowe województwa kujawsko-pomorskiego. Raport końcowy*, Biostat sp. z o.o., październik-listopad 2015) pokazały, że wszyscy respondenci jako najbardziej podobne (choć w różnej kolejności) do województwa kujawsko-pomorskiego wskazali województwa ościenne:

- warmińsko-mazurskie
- pomorskie
- zachodnio-pomorskie
- wielkopolskie

Oznacza to, że opracowując tożsamość marki szczególną uwagę należy zwrócić na konieczność odróżnienia się od tożsamości/głównych komunikatów tych

województw i omijanie pozycji, które zostały zawłaszczone przez te regiony. Marki województw warmińsko-mazurskiego i zachodnio-pomorskiego kładą nacisk na elementy naturalne, przyrody, ekologii, zrównoważonego rozwoju, zdrowego życia, podczas gdy marki województw pomorskiego i wielkopolskiego (w tym przypadku to marka turystyczna) skupiają się na aktywności, pełni życia, przygodzie, wolności w działaniu:

natura
spokój
ekologia

dynamizm
aktywność

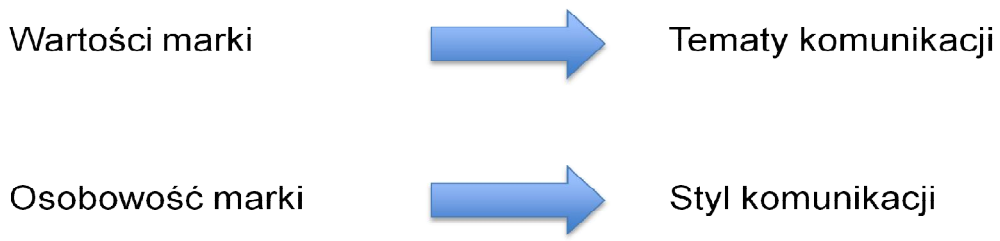
W tym kontekście zaproponowana tożsamość marki województwa kujawsko-pomorskiego nie powiela charakterystycznych składowych marek konkurencyjnych. Wyróżnikiem marki jest bowiem umiejętne łączenie spokoju i natury - „czasami trzeba się zatrzymać" oraz aktywności i rozwoju - „by zrobić krok do przodu" w spójną, nie przypadkową, logiczną całość. Marka województwa kujawsko-pomorskiego pokazuje proces przejścia od jednego do drugiego stanu, wskazując jednocześnie, że oba są istotne. W regionie kujawsko-pomorskim spokój to baza, która daje moc by się rozwijać.

II. Ramowe wytyczne do komunikacji marki województwa kujawsko-pomorskiego

Zdefiniowane pożądane sposoby postrzegania marki przez grupy docelowe (*take outy*) wspólnie z tożsamością marki (z całą jej strukturą) wyznaczają w dalszej kolejności sposób komunikowania marki województwa kujawsko-pomorskiego oraz dobór adekwatnych narzędzi i środków jej urzeczywistniania. *Take outy* stanowią bowiem swego rodzaju stan docelowy. Osiągnięcie tego stanu jest celem komunikacji marketingowej marki. *Take outy* są wyznacznikiem dla dalszych działań, między innymi z zakresu komunikacji. Przez komunikację marki regionu kujawsko-pomorskiego będziemy rozumieć wszelkie działania podejmowane przez markę (koordynatora marki), które są nośnikiem jej tożsamości.

1. Tematy i styl komunikacji

Wartości marki wyznaczają zakres formułowania głównych tematów poruszanych w komunikacji (co mówimy? co komunikujemy?). Osobowość marki determinuje z kolei styl komunikacji, czyli sposób w jaki przekazywane są tematy komunikacji (jak mówimy? jak komunikujemy?).



Tematy i styl komunikacji w ramach marki powinny być spójne. Jednakże w ramach dopasowania przekazu do grup docelowych można różnie rozkładać akcenty zarówno treści jak i stylu komunikacji, tak by lepiej odpowiadały potrzebom i oczekiwaniom grup oraz lepiej prezentowały korzyści.

1.1. Tematy komunikacji

Na poziomie ogólnym, obligatoryjnymi elementami komunikowania marki będzie jej esencja: CZASAMI TRZEBA SIĘ ZATRZYMAĆ BY ZROBIĆ KROK DO PRZODU. Należy jednak pamiętać, iż esencja marki nie jest hasłem komunikacyjnym. Wymaga ona opracowania kreatywnego i znalezienia formuły *copywriterskiej*. Ważnym tematem komunikacyjnym może być tzw. „efekt kujawsko-pomorski" – spokój, który daje moc (SPOKÓJ - INSPIRACJA - MOC).

W każdej grupie docelowej wartości marki (piękno, równowaga, stymulujące życie, ambicja, kreatywność) mogą być jednak „tłumaczone" odmiennie i dookreślone, zgodnie z charakterem grup i docelowym *Take outem*. W tabeli 4 znajdują się przykłady w jaki sposób można rozumieć esencję marki - CZASAMI TRZEBA SIĘ ZATRZYMAĆ BY ZROBIĆ KROK DO PRZODU w przyjętych grupach docelowych.

Tabela 4. Akcenty w komunikacji esencji marki regionu kujawsko-pomorskiego według grup docelowych (z przykładami działań) - tematy komunikacji

Grupa docelowa	Akcenty w komunikacji esencji marki Kujawsko-pomorskie	Przykłady działań komunikacyjnych
Mieszkańcy i młodzież	• Duma z regionu • Harmonia we współpracy • Równowaga w życiu osobistym • Aktywność i chęć do działania • Pomysłowość • Wielkie małe własne kroki	• Testimoniale od „zwykłych" mieszkańców - opowiadają czym dla nich jest krok do przodu - kampania promocyjna (media społecznościowe, TV, outdoor, akcje angażujące mieszkańców i turystów - przestrzeń na chodniku, na którym można wpisać czym jest dla każdego krok do przodu - można czytać odpowiedzi krocząc). Styl komunikacji autentyczny i szczery. Benchamark "ING Bank Śląski. Liczą się ludzie". • Testimoniale pokazujące sukcesy mieszkańców, które wywołał „efekt kujawsko-pomorski" - spokój, który daje moc. Wywołanie efektu charakterystycznego dla marki. • Olbrzymi niestandardowy outdoor - symboliczny krok nad ulicą/drogą - lepsze dotarcie z esencją do mieszkańców, benchmark - Adidas:

		 • Kampania do wewnątrz, która pokazuje pozytywny aspekt konfliktu dwumiasta w kontekście regionu wg schematu: „My (Toruń) mamy Krzywą wieżę v. My (Bydgoszcz) mamy Wyspę Młyńską. Razem mamy Kujawsko-pomorskie“, itd. • Trójwymiarowy symbol (vide: punkt o SIW), który stanie się atrakcją dla mieszkańców i turystów, landmark, miejsce do zdjęć, itp. Benchmark - Chicago: • „Budki” w centrach miast, centrach handlowych przenoszące do strefy spokoju (w środku np. las, dźwięk przyrody, np. w słuchawce, leżak, itp.) - forma interaktywna o charakterze *experiental marketing* - do wykorzystania poza regionem w działaniach promocyjnych skierowanych do mieszkańców np. województw ościennych. • Tymczasowe wyspy spokoju w ruchliwych miejscach miast (rozwijana trawa, donice z zielenią, szum lasu, rzeki, koce, leżaki).
Turyści indywidualni	• Piękno • Wewnętrzna harmonia • Stymulujące życie	• Aplikacja na urządzenia mobilne z geolokalizacją do pobrania w miejscach informacji turystycznej w regionie, dzięki której turyści otrzymują odpowiednie zdjęcia z regionu z podpisem: „Czasami warto się

	• Swoboda wyboru „własnych“ aktywności - własna trasa turystyczna	zatrzymać i… - odpocząć” (np. Bory Tucholskie) - pooddychać” (np. tężnie) - pozwiedzać” (Zamki, Toruń) - zjeść coś naturalnego” (gęsina, itp.) - poobserwować gwiazdy” (obserwatorium) - posłuchać muzyki” (Opera Nova) - zjeść piernika” (Toruń). Te przekazy mogą być także stosowane w innych kontekstach (foldery, FB, outdoor). • Projekt Konstelacje Dobrych Miejsc - jako przykład własnej ścieżki znalezienia spokoju i mocy, pozostawienie swobody turystom. Aplikacja w formie pytań, która dobiera właściwy zbiór atrakcji. Podobny zabieg można zastosować na stronie internetowej gdzie można stworzyć „koszyk“ atrakcji wraz z zaplanowaniem trasy (np. szukający korzyści zdrowotnych - tężnie,bory, itp., dla zakochanych Chełmno). Benchmark: indwidualny przewodnik w Booking.com lub aplikacja Ulmon. • Kreatywne wykorzystanie przyrody, przykład: Xylophone of Forest w Japonii (http://hgs.co.jp/en/garden-art/xylophone-of-forest.html) lub megafony do słuchania lasu w Estonii (http://www.fpiec.pl/post/2015/09/24/megafonydosluchanialasu):

		• Promocja regionalnych potraw i smaków - wybór produktów flagowych do masowej komunikacji, akcje promocyjne w sklepach w innych regionach i miejscach ruchu turystycznego w regionie kujawsko-pomorskim - np. stoły z regionalnymi smakami zachęcające do spróbowania. • Budka „przed i po efekcie kujawsko-pomorskim" - turyści robią sobie zdjęcie na tle przyrody, wciskają przycisk „efekt kujawsko-pomorski" i kolejne zdjęcie jest bardzo dynamiczne (wiatr we włosach, moc, itp.). • Wydarzenia - np. Bella Sky Festival tematycznie nawiązujący do kontrastu spokój-moc; Camerimage - twórcy przyjeżdżają by dowiedzieć się nowych rzeczy, a potem wykorzystać je w swojej pracy - strefa spokoju dla twórców i mocy (tworzenia) w obiektach festiwalowych.
Turyści biznesowi	• Nowe pomysły, nowe spojrzenie • Równowaga • Ambicja, działanie	• Analogiczne działania jak te skierowane do turystów rekreacyjnych. • Testimoniale osób z biznesu, które znalazły inspirację w kujawsko-pomorskim. • Pakiety informacyjne w hotelach - ulotka w formie spokój versus moc z odpowiednimi atrakcjami na wyciszenie lub działanie. • Kampania na FB skierowana do biznesmenów pod hasłem „Potrzebujesz spokoju by zrobić następny krok".
Inwestorzy polscy i zagraniczni	• Kreatywność, innowacyjność • Współpraca • Zrównoważony rozwój • Społeczna odpowiedzialność biznesu	• Komunikacja biznesowych treści „językiem" równowagi życiowej - spokój v. moc. • Propagowanie akcji odpowiedzialnych społecznie o tematyce zrównoważonego rozwoju. • Obsługa inwestorów w stylu „zapraszamy na śniadanie nad rzeką" – dyskusja biznesowa w otoczeniu przyrody, nad rzeką, w zamku krzyżackim. • Stworzenie nazw własnych ofert inwestycyjnych. • Dostęp do bazy przedsiębiorców (vide: lokalni przedsiębiorcy). • Wysoka jakość obsługi inwestorów.

Lokalni przedsiębiorcy	• Współpraca • Kreatywność • Innowacyjność • Nowe pomysły, nowe spojrzenie • Równowaga • Rozwój	• „Lokalny linkedin" - platforma wymiany informacji biznesowych w kontekście regionalnym. • Nowoczesne, kreatywne miejsce (zgodne z tożsamością marki) spotkań dla biznesu na zasadzie coworkingu (pakiety coworkingowe - wirtualne adresy, obsługa biurowa dla młodych przedsiębiorców, itp.). • Kontynuacja systemu nagród. • Testimoniale od lokalnych przedsiębiorców - w kontekście „efektu kujawsko-pomorskiego". • Spotkania w formule TED - lokalni przedsiębiorcy opowiadają o swoich biznesach dzieląc się doświadczeniem i inspirując innych. • Gotowe materiały graficzne do pobrania z layoutem marki Kujawsko-pomorskie. • Serwer dla przedsiębiorców umożliwiający promowanie - wizytówka firmy w wybranym layoucie - baza firm.
Decydenci i liderzy opinii	• Współpraca • Kompetencja • Ambicja	• Powołanie Honorowej Rady Marki regionu kujawsko-pomorskiego. • Cykliczne newslettery na temat rozwoju marki (krótka forma informacji o bieżących aktywnościach, wydarzeniach, z linkami w stylu i tonie komunikacji marki). • Szczególnie nagłaśnianie (działania PR) wspólnych projektów łączących różne jednostki terytorialne w ramach regionu lub różne instytucje. • Opracowanie submarek, które podkreślają współpracę, np. nauka+biznes, Toruń+Bydgoszcz, itp w formie graficznej.

1.2. Styl komunikacji

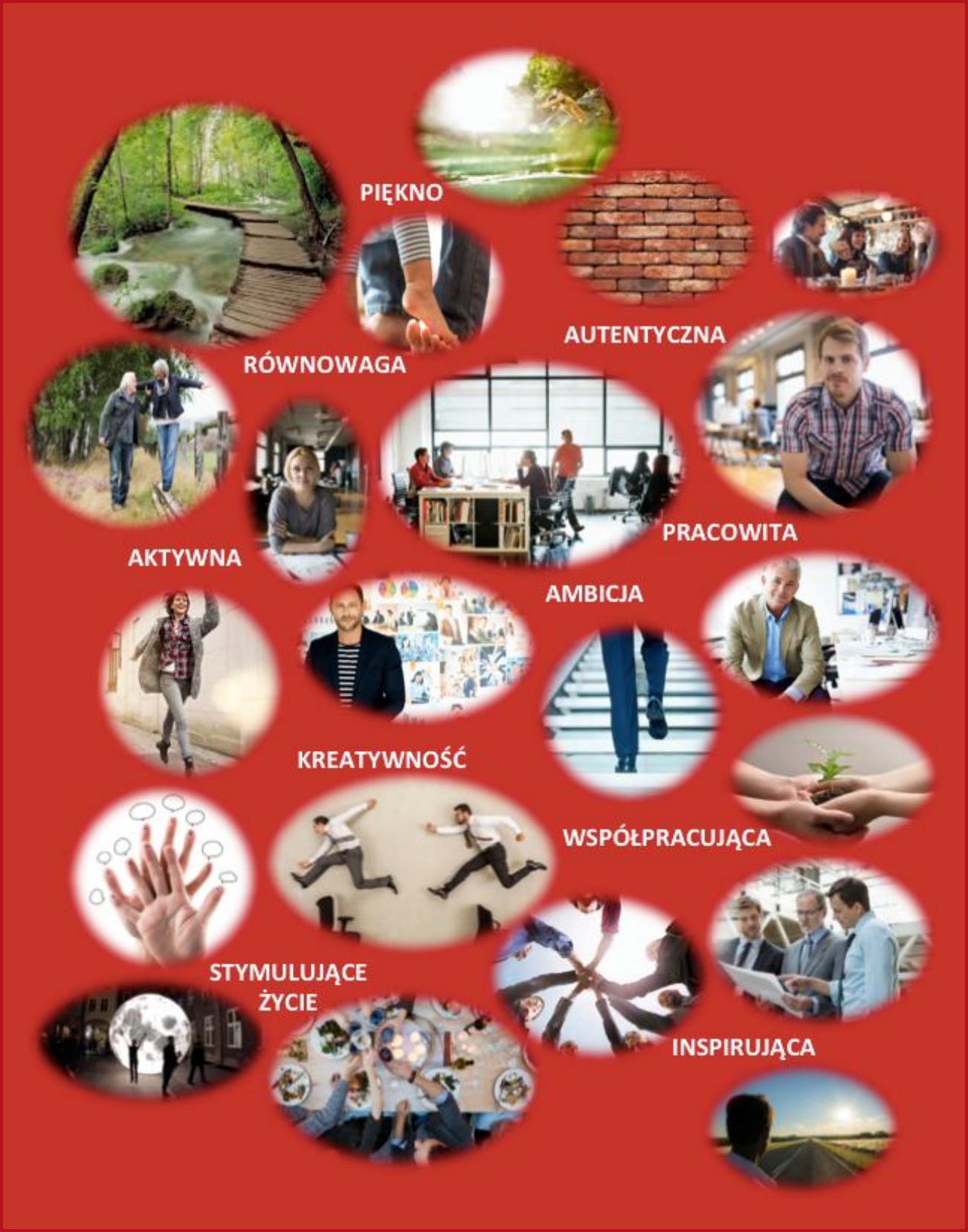
Styl komunikacji bazuje przede wszystkim na zdefiniowanej osobowości marki województwa kujawsko-pomorskiego, która została określona jako: autentyczna, aktywna, inspirująca, współpracująca, pracowita. Styl komunikacji mówi o tym, w jaki sposób województwo powinno się komunikować i w jaki sposób działać. Oznacza to, że w komunikacji marki należy zadbać o autentyczność i szczerość przekazu. Pomysły i aktywność marki województwa powinny inspirować różne grupy docelowe do działania i poszukiwania nowych rozwiązań. Zgodnie z ideą, że proste pomysły mają wielką siłę oddziaływania. Niemniej ważnym aspektem stylu komunikacji jest współpraca i pracowitość. Systematyczna praca we współdziałaniu przynosi zauważalny efekt. Siłą regionu jest pracowite dążenie do celu, w który zaangażowane są różne instytucje, organizacje i firmy. Wspólnymi działaniami tworzą dopracowane i inspirujące innych rozwiązania i pomysły wiarygodne dzięki swej autentyczności. Takim przykładem może być koncepcja Astrobaz, Wyspa Młyńska, tężnie, koncepcja Chełmna jako miasta zakochanych, itp.

Aby jak najlepiej zachować spójny styl komunikacji sugeruje się, by była ona oparta na pozytywnym kontraście spokój v. dynamika, zatrzymanie v. działanie - zwolnione tempo dla „czasami trzeba się zatrzymać" i przyspieszone „by zrobić krok do przodu". Szczególnie zaleca się to podejście we wszystkich nośnikach video. Podobna technika może być zastosowana w systemie identyfikacji wizualnej (vide poniżej stosując *logo in motion* - logo w ruchu).

Istotną wytyczną do komunikowania marki jest *moodboard* ("tablica nastroju marki"[19]). Jest to „obrazowy" sposób ukazania wartości marki, stylu i tonu komunikacji, a przede wszystkim nastroju wokół marki. *Moodboard* może być pomocny w projektowaniu tonu przekazu, a także przy pracach nad aktualizacją systemu identyfikacji wizualnej (SIW). Bardziej rozbudowany *moodboard* powinien się zatem znaleźć w rozszerzonym systemie identyfikacji wizualnej i werbalnej marki regionu kujawsko-pomorskiego. Przykładowy *moodboard* dla marki województwa kujawsko-pomorskiego w relacji do wartości i osobowości marki prezentuje rysunek 9.

[19] Autorskie tłumaczenie angielskiego terminu "moodboard", gdyż nie występuje w języku polskim jego bezpośredni odpowiednik.

Rysunek 9. Moodboard województwa kujawsko-pomorskiego – podsumowanie



2. Wytyczne do opracowania Systemu Identyfikacji Wizualnej (SIW)

Po przyjęciu tożsamości marki województwa kujawsko-pomorskiego kolejnym krokiem jest opracowanie SIW pod kątem komunikacji wartości, osobowości i esencji zdefiniowanej marki.

Przed tymi pracami warto zwrócić uwagę na ważny element identyfikacji, jakim jest nazwa marki. Obecnie obserwujemy trend związany ze sposobem komunikacji nazw województw, który dąży do ich uproszczenia i poprawy czytelności i zapamiętania marki. Dotyczy to aktualnie pięciu województw w Polsce, które zdecydowały się na zmianę nazwy w komunikacji:

- dolnośląskie – Dolny Śląsk
- małopolskie – Małopolska
- mazowieckie – Mazowsze
- zachodnio-pomorskie – Pomorze Zachodnie
- warmińsko-mazurskie – Warmia i Mazury.

W tym kontekście proponuje się by także w przypadku województwa kujawsko-pomorskiego w komunikacji stosować nazwę Kujawy i Pomorze lub iść o krok dalej i pokazać wagę obu składowych poprzez symbol „+”:

Kujawy + Pomorze

Takie ujęcie będzie też dobrym wyróżnikiem, szybko zauważalnym. Powinno być wkomponowane w inne elementy wizualne oraz formę werbalną. Zaleca się konsekwetne stosowanie znaku plus zarówno werbalnie jak i wizualnie. Dodatkowo sam plus „+“ może być wykorzystywany w innych elementach architektury marki, np. Toruń+Bydgoszcz, nauka+biznes, itp. - także jako schemtyczne ujęcie esencji marki np. spokój+moc.

Dużym problemem jest komunikacja nazwy marki regionu na rynki zewnętrzne. Stosowane obecnie w komunikacji są dwa ujęcia:

- Kuyavian-Pomeranian Voivodeship - jako dosłowne tłumaczenie nazwy województwa na język angielski (szczególnie istotne w komunikacji oficjalnej),
- Kujawsko-Pomorskie Region - zastosowanie polskiej, oryginalnej w pisowni i wymowie nazwy. To ujęcie jest o tyle lepsze marketingowo, że umiejscawia region w Polsce poprzez zachowanie pisowni. Można też rozważyć

Kujawsko-Pomorski Region, ponieważ końcowka „ski” jest silnie utożsamiana z językiem polskim.

Każda z powyższych nazw ma jedną zasadniczą wadę - sugeruje, że region jest zlokalizowany na Pomorzu, z bezpośrednim dostępem do morza. W tym sensie nazwa wprowadza zagraniczne grupy docelowe w błąd. Jest to jednak część nazwy oficjalnej, więc obligatoryjna w komunikacji - występuje także w komunikatach, których nadawcą jest nie tylko podmiot zarządzający marką w regionie. W tym sensie nazwa w przytoczonym tłumaczeniu będzie obecna w różnych środkach przekazu.

Powyższą niedogodność sugeruje się zminimalizować poprzez stosowanie w komunikacji do grup obcojęzycznych na pierwszym planie określników regionu (nazwa marketingowa regionu) a następnie nazwy oficjalnej. Jednym z rozwiązań może być dookreślenie regionu poprzez nawiązanie do najbardziej rozpoznawalnej postaci regionu - Mikołaja Kopernika:

Copernicus Region

Kujawsko-Pomorskie Region

Podobny zabieg stosowany jest przez województwo małopolskie, które korzystając z bardzo wysokiego stopnia znajomości Krakowa, w komunikacji używa sformułowania Małopolska - Kraków Region.

Powyższy określnik może być okresowo zmieniany, pokazując coraz to nowe zasoby regionu, np. Bory Tucholskie Region, itd. Trzeba jednak zwrócić uwagę, iż w zasadzie wszystkie nazwy miejscowości w regionie o walorach turystycznych mają bardzo trudne nazwy do wymowy i zapamiętania przez obcokrajowców (zawierają polskie litery diakrytyczne) - dlatego klucz doboru według nazw miejscowości jest ryzykowny.

Analiza wizerunku na podstawie etnografii wirtualnej semiotyki przeprowadzona na potrzeby niniejszego projektu pokazała, że Polacy i obcokrajowcy w tzw. hashtagach (#) opisujących wizytę w regionie oznaczają go często samą nazwą #Kujawy (niekiedy dodatkowo obok #kujawskopomorskie) co pokazuje, że ta część nazwy regionu jest bardziej popularna i wyrazista. Można zatem w pierwszym etapie zastosować nacisk w komunikacji na pierwszy człon nazwy, który jest bardziej charakterystyczny i odmienny od pozostałych regionów, które w nazwie stosują Pomorze lub Pomerania (województwo pomorskie i zachodnio-pomorskie).

Kujawy

Kujawsko-Pomorskie Region

Problem z członem Pomorze/Pomerania można rozwiązać zgodnie z techniką znaną w marketingu miejsc jako „obracania tego co negatywne w pozytywne". Przykładowo, zwracać uwagę mogą przewrotne komunikaty – "Szukacie u nas morza? Hmm...W sumie go nie mamy, za to mamy (np. piękne bory...). Warto je zobaczyć", itp.

Kolejnym rozwiązaniem w komunikacji na rynkach zagranicznych jest wysuwanie na pierwszy plan hasła reklamowego, np. „Region of little stars" - nawiązujący do „małych miejsc" w tożsmości marki i znanych skojarzeń z astronomią oraz projektu „Konstelacje dobrych miejsc" lub „Region of calm&power/From calm to power region", bezpośrednio nawiązująca do esencji marki (konieczna będzie konsultacja copywritera z native speakerami).

Tożsamość wizualna organizacji to składowa wielu elementów takich jak: kolorystyka, logo, hasło, układ tekstu, layout i wiele innych. Polskie regiony i miasta najczęściej wykorzystują w swej komunikacji loga, hasła (hasła są jednak słabo rozpoznawalne i kontrowersyjne ponieważ często utożsamiane z esencją marki, w związku z tym dość niebezpieczne w komunikacji), bardziej zaawansowane posługują się charakterystycznymi kolorami, układem tekstu lub wspomagającymi symbolami (np. gwiazdka w Poznaniu, koral w Małopolsce). Kolejnym rozwiązaniem w SIW jest tzw. **Key Visual (KV)** - graficzny motyw przewodni marki, który jeszcze pełniej obrazuje jej tożsamość (przede wszystkim esencję, wartości i osobowość). Przenoszony na inne elementy użytkowe i promocyjne pomaga zachować komunikacyjną spójność marki i ułatwia odbiorcy jej rozpoznawanie oraz zapamiętywanie. Key Visual często ma za zadanie wspierać zapamiętanie logo.

Przykładowe Key Visuale:[20]

PKO Bank Polski – motyw ilustracji fotograficzno-rysunkowej pojawiający się na wielu nośnikach. Lekko humorystyczny styl spójny i konsekwentnie stosowany w wielu mediach ociepla, dynamizuje i odmładza wizerunek banku.

Źródło: http://www.studiokreacja.pl/blog/logo-i-key-visual/

[20] Na podstawie: http://www.studiokreacja.pl/blog/logo-i-key-visual/

PZU – dwa łuki wycięte z logo symbolizujące nawiasy i ochronę z obu stron. Bardzo prosty, czytelny i zrozumiały motyw, a dodatkowo mocno powiązany z wyglądem logo. Identyfikacja wizualna dzięki temu jest wyrazista i wręcz nie da się nie zauważyć powiązania. Widać, że tworząc logo od razu kreowano wygląd Key Visual. Takie rozwiązanie umożliwia komunikację różnych treści do zróżnicowanych grup docelowych, przy czym rozpoznawalność marki jest silna i jednoznaczna.

Źródło: http://www.studiokreacja.pl/blog/logo-i-key-visual/

Szczególnie interesującym przypadkiem, który będzie dobrą inspiracją dla marki Kujaw i Pomorza jest Key Visual marki Play - charakterystyczna żelka o dwóch kolorach fioletowym i białym. Na początku sygnet (znak graficzny) w logo, który później został z niego usunięty, do dzisiaj jest najbardziej charakterystycznym dodatkiem samego logotypu (napisu). Znak żelki przybierał od początku różne kształty i przechodził wiele metamorfoz. Całość bardzo wyróżniająca i spójna. Konsekwentne stosowanie pomaga marce PLAY umacniać swój wygląd.

Źródło: http://www.studiokreacja.pl/blog/logo-i-key-visual/

Przykład marki Play jest o tyle interesujący, że element z Key Visual, stał się najbardziej rozpoznawalnym, a przede wszystkim charakterystycznym (bardziej niż logotyp), elementem SIW. Z drugiej pokazuje, że zmieniający się element graficzny (za każdym razem inny kształt żelki), łamiąc niejako zasadę konsekwencji, przykuwa uwagę i nie nudzi odbiorców komunikacji.

Marka Kujawy i Pomorze mogłaby zaczerpnąć z tego wzorca i w swej identyfikacji wizualnej postawić na charakterystyczny Key Visual, który będzie odzwierciedlał tożsamość marki oraz będzie zmienny w przyjętych granicach rozpoznawalności. SIW powinien przede wszystkim odzwierciedlać esencję marki oraz jej wartości i osobowość. W związku z tym powinien połączyć statyczny spokój i piękno z dynamicznym „krokiem naprzód". Musi zatem być zbudowany na kontraście, który w zależności od kontekstu może raz bardziej podkreślać piękno regionu (np. dla turystów), a innym razem jego rozwój, inwencję (np. dla inwestorów). W tym sensie zmienny i morficzny charakter Key Visual (np. w formie trójwymiarowej) może być interesującą formą komunikowania z grupami docelowymi. Konieczne jest tu jednak znalezienie odpowiedniego symbolu, który będzie odzwierciedlał esencję marki.

Poza wizualnymi elementami komunikacji sugeruje się wykorzystanie logo dźwiękowego, tzw. **sound logo**, które także powinno być zbudowane na kontraście spokój - aktywność, np. spokojny szum rzeki a potem dynamiczny i energetyczny szum miasta. W kontraście efekty dźwiękowe podkreślą esencję marki, którego istotą jest zatrzymanie się a potem ruch.

Zapraszamy do współpracy