# EWALUACJA MARKI HAJNÓWKA

MICHAŁ BASIŃSKI, DR PAULINA KOWALCZYK
SYNERGIA SP. Z O.O.

LUBLIN – HAJNÓWKA 2022

# SPIS TREŚCI

I. SŁOWNIK POJĘĆ ..... 2
II. WSTĘP ..... 4
1. Cel opracowania ..... 4
2. Metodyka ..... 4
III. EWALUACJA ZARZĄDZANIA INSTYTUCJONALNEGO MARKĄ ..... 7
1. Kto i jak zarządza marką Hajnówka? ..... 7
2. Jakie są potrzeby i wyzwania zarzadzania marką? ..... 8
3. Jak wygląda współpraca z interesariuszami marki? Jak wykorzystywany jest ich potencjał? ..... 9
4. Jak generowane są aktywności wdrażające markę? ..... 11
5. Jakie są ryzyka w procesach zarządzania marką? ..... 12
IV. EWALUACJA WIZERUNKU MARKI ..... 14
1. Wewnętrzna tożsamość marki Hajnówka ..... 15
2. Zewnętrzna tożsamość marki Hajnówka ..... 17
V. EWALUACJA DOŚWIADCZEŃ I PRODUKTÓW MARKI ..... 21
1. Ewaluacja założeń strategii marki Hajnówka ..... 21
2. Zasoby i produkty marki Hajnówka w *Planie Rozwoju Lokalnego* ..... 23
3. Rozpoznawalność doświadczeń i produktów marki Hajnówka wśród mieszkańców ..... 24
VI. EWALUACJA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ MARKI ..... 29
1. Cel komunikacyjny oraz cechy komunikacji marki Hajnówka ..... 29
2. Narzędzia i kanały komunikacji marketingowej marki Hajnówka ..... 30
3. Wyzwania i bariery komunikacji marki Hajnówka ..... 34
VII. WNIOSKI I REKOMENDACJE STRATEGICZNE DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO MARKI HAJNÓWKA – DUCHOWA WITALNOŚĆ WRAZ Z PROPOZYCJĄ PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO MARKI HAJNÓWKA DO WDROŻENIA ..... 36
1. Wnioski strategiczne ..... 36
1.1. Zarządzanie instytucjonalne marką ..... 36
1.2. Wizerunek marki ..... 37
1.3. Doświadczenia i produkty marki ..... 38
1.4. Komunikacja marketingowa marki ..... 39
2. Rekomendacje strategiczne ..... 40
3. Rekomendacje projektowe ..... 46

## I. SŁOWNIK POJĘĆ

**Doświadczenia marki miasta** – spójny z ideą marki zestaw najistotniejszych z punktu widzenia oczekiwań grup odbiorców doświadczeń możliwych do realizacji w danym miejscu. Istotą kluczowych doświadczeń marki miasta jest możliwość ich kształtowania i zarządzania nimi.

**Idea (inaczej *credo* lub obietnica) i pozycjonowanie marki miasta** – idea marki miasta spaja wielowymiarowość marki, która przejawia się w tożsamości i kapitale miasta, oraz komunikuje jej największą wartość lub zbiór wartości. Idea często wynika (lub jest identyczna) z *credo* marki, które powstaje w konsekwencji przeprowadzonych analiz i syntezy faktycznej tożsamości marki. Idea powinna mieć charakter wiarygodnej obietnicy marki, która angażuje i wyróżnia się na tle konkurencyjnych marek. Idea i obietnica pozycjonują markę miasta, tzn. odpowiadają na określone potrzeby grup odbiorców, przy wykorzystaniu wyjątkowych zasobów i sposobu ich wykorzystania (doświadczania).

**Kapitał marki miasta** – inaczej zbiór aktywów marki miasta, suma tego wszystkiego, czym marka dysponuje, na bazie czego powstaje jej atrakcyjność dla różnych grup odbiorców. Według zastosowanego w dokumencie modelu kapitału marki miejsca aktywa dzielimy na wewnętrzne i zewnętrzne.

**A. Aktywa wewnętrzne** – aktywa bezpośrednio związane z danym miejscem, których można doświadczyć tylko w tym miejscu. Dzielą się one na:

- **aktywa dziedziczone** – przynależące do danego miejsca (m.in. symbolika miejsca, atrakcje krajobrazowe i naturalne, atrakcje historyczne i kulturowe)
- **aktywa tworzone** – kreowane niezależnie od naturalnych zasobów i predyspozycji danego miejsca (sposób organizacji zarządzania marką, przejawy dumy i aktywności mieszkańców oraz wyjątkowa oferta gospodarcza, kulturalna, naukowa, turystyczna itd.).

**B. Aktywa zewnętrzne** – aktywa związane z danym miejscem, których można doświadczyć także poza nim, bez fizycznej w nim obecności. Dzielą się one na:

- **aktywa istniejące** – efekty podejmowanych w przeszłości działań promocyjnych i prezentacji miasta w szeroko pojętym świecie kultury
- **aktywa promowane** – obejmujące obecnie podejmowane działania promujące miasto.

**Marka miasta** – miasto to zbiór różnych zasobów połączonych infrastrukturą umożliwiającą kreację i przepływ kapitału społecznego, kulturowego, ekonomicznego itd. Marka to sposób, w jaki te zasoby i łącząca je infrastruktura działają w wyobraźni, skojarzeniach, emocjach i doświadczeniach interesariuszy.

**Marketing miasta** – kształtowanie w świadomości odbiorców (turystów, mieszkańców, przedstawicieli biznesu) określonych opinii i wyobrażeń w celu uzyskania natychmiastowych

skojarzeń z miastem. Marketing miasta to także sposób zarządzania miastem przez władze samorządowe i ich partnerów w celu zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb użytkowników (klientów) wewnętrznych i zewnętrznych. Sens ekonomiczny marketingu miasta przejawia się we wzmacnianiu jego bazy ekonomicznej oraz w większych dochodach.

**Obraz/wizerunek marki** – sposób postrzegania marki przez jej odbiorców. Obraz marki łączy osobowość, czyli charakter marki, z jej kapitałem, czyli tym, na bazie czego powstaje atrakcyjność marki dla różnych grup odbiorców.

**Produkty marki miasta** – zestaw kluczowych produktów miasta, których zadaniem jest realizacja obietnicy marki na poziomie doświadczenia w sposób najbardziej wyraźny i kompletny. Dzięki produktom marka zyskuje wiarygodność oraz buduje swój wizerunek w grupie docelowej. Produkty marki miasta tworzone są z wykorzystaniem elementów kapitału marki np. znanego miejsca, systemu usług, wydarzenia, symbolu, postaci lub wyjątkowej opowieści czy rytuału.

**Submarki marki miasta** – inaczej marki produktów marki miasta. Mogą być tożsame z produktem marki lub obejmować grupę produktów (np. stworzoną ze względu na ich funkcję czy obszar).

**Tożsamość marki miasta** – zbiór wartości danego miejsca i jego wiodącej opowieści o tym, jak marka oddziałuje wewnętrznie i zewnętrznie. Według zastosowanego w dokumencie modelu wyróżniamy dwa rodzaje tożsamości:

- tożsamość wewnętrzną – na którą składają się wewnętrzne czynniki kształtujące tożsamość:
    - kompetencje marki (co oferuje marka?)
    - kultura wewnętrzna marki (jakie są kluczowe wartości i przekonania marki?)
    - szlachetny cel (jaką zmianę chce wywołać marka?)
- tożsamość zewnętrzną – na którą składają się zewnętrzne czynniki kształtujące tożsamość:
    - osobowość marki (jakie cechy osobowości ma marka?)
    - wspólnota marki (kim są odbiorcy marki i jakie wspólne wartości łączą je z marką?)
    - aspiracyjny obraz marki (co marka mówi o tożsamości odbiorcy?).

**Wdrożenie marki miasta** – proces realizacji zadań zgodnych z określonymi w strategii marki miasta celami w obszarach: zarządzania marką, produktów i doświadczania marki miasta oraz komunikacji marketingowej.

## II. WSTĘP

### 1. Cel opracowania

Ewaluacja marki Hajnówka – Duchowa Witalność została zrealizowana w ramach projektu „Hajnówka OdNowa – Zielona Transformacja" realizowanego w ramach Programu „Rozwój lokalny", finansowanego ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego 2014–2021 (MF EOG) oraz budżetu państwa.

Głównymi celami ewaluacji były:

- określenie aktualnego stanu wdrożenia marki Hajnówka wraz z badaniem znajomości marki oraz sporządzeniem rekomendacji strategicznych do *Planu Rozwoju Instytucjonalnego Marki Hajnówka – Duchowa Witalność*
- wieloaspektowa diagnoza kondycji i stanu wdrożenia marki Hajnówka, która będzie stanowiła źródło wiedzy na temat aktualnego wizerunku marki miasta
- stworzenie podstaw do budowy silnej marki miasta w oparciu o optymalizację działań w najważniejszych obszarach (tj. zarządzanie instytucjonalne marką, doświadczenia i produkty marki oraz komunikacja marketingowa marki).

### 2. Metodyka

Miasto jest złożoną strukturą, podobnie jak marka miasta. Nie ma jednego modelu, który w pełni ukazywałby tę złożoność. Aby zyskać możliwie najbardziej kompletny obraz marki miasta, należy korzystać z wielu modeli i narzędzi analitycznych. Musimy przyjąć założenie, że wybór tylko jednego modelu lub narzędzia nie wystarczy do opracowania pełnej ewaluacji marki – każdy ze środków posłuży zobrazowaniu pewnych jej aspektów.

W ewaluacji marki Hajnówka ocenie poddany został aktualny stan wdrożenia marki w podziale na cztery główne obszary jej funkcjonowania:

a) zarządzanie instytucjonalne marką,

b) wizerunek marki,

a) doświadczenia i produkty marki,

b) komunikacja marketingowa marki.

Do analizy poszczególnych obszarów wykorzystane zostały różnorodne techniki i narzędzia, w szczególności: analiza danych zastanych, wywiady indywidualne, badanie ankietowe oraz spotkanie konsultacyjno-warsztatowe. Raporty z tych działań stanowią załączniki do niniejszego dokumentu.

W końcowym etapie ewaluacji każdy z obszarów funkcjonowania marki otrzymał zestaw kluczowych wniosków i rekomendacji strategicznych.

**Analiza danych zastanych**

Analiza danych zastanych objęła diagnozę aktualnego stanu wiedzy na temat marki Hajnówka na podstawie źródeł wtórnych. Określone źródła danych zostały przeanalizowane w kontekście czterech głównych obszarów funkcjonowania marki miasta.

Lista analizowanych źródeł:

a) *Strategia Marki Hajnówka*,
b) *Wieloletni Program Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016–2025*,
c) *Lokalny Program Rewitalizacji Miasta Hajnówka*,
d) *Plan Rozwoju Lokalnego – Program Rozwój Lokalny*,
e) *Plan Rozwoju Instytucjonalnego – Program Rozwój Lokalny*,
f) Folder *Hajnówka. Duchowa Witalność*,
g) hajnowka.pl – strona internetowa,
h) hajnowkaodnowa.pl – strona internetowa.

Raport z analizy stanowi Załącznik nr 1 do *Ewaluacji marki Hajnówka*.

**Wywiady indywidualne**

Przeprowadzono osiem wywiadów indywidualnych z osobami wytypowanymi przez Referat Rozwoju UM Hajnówka. Scenariusz wywiadu bazował na pytaniach opracowanych zgodnie z zakresem badawczym wynikającym z potrzeb uzyskania informacji dotyczących funkcjonowania marki Hajnówka – Duchowa Witalność. Celem wywiadów była ocena wizerunku oraz wdrożenia marki Hajnówka w obszarach zarządzania, doświadczeń i produktów oraz komunikacji marketingowej.

Lista osób, z którymi przeprowadzono wywiady:

a) Dariusz Skibiński, Stowarzyszenie Kulturalne „Pocztówka”,
b) Tomasz Samojlik, Instytut Biologii Ssaków Polskiej Akademii Nauk w Białowieży,
c) Alicja Orzechowska, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego,
d) Marta Grzelak, Lokalna Organizacja Turystyczna „Region Puszczy Białowieskiej”,
e) Patryk Duchna, Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Hajnówce,
f) Ewa Moroz-Keczyńska, Fundacja Inicjatyw Rozwojowych i Edukacyjnych,
g) Lucyna Lewczuk, Serowarnia „Sery z regionu Puszczy Białowieskiej”,
h) Ireneusz Kiendyś, Urząd Miasta Hajnówka.

Raport z wywiadów stanowi Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*.

**Badania ankietowe**

Celem badania ankietowego była ocena poziomu znajomości marki Hajnówka – Duchowa Witalność, jej wartości oraz doświadczeń, jakie oferuje. Badanie przeprowadzono metodą

CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview* – wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony WWW) na próbie 303 respondentów. Ankieta składała się z dziewięciu pytań – ośmiu pytań zamkniętych (1–8) i jednego otwartego (nr 9).

Raport z badania stanowi Załącznik nr 3 do *Ewaluacji marki Hajnówka*.

**Spotkanie konsultacyjno-warsztatowe**

Spotkanie odbyło się 19 grudnia 2022 o godzinie 11.00 w budynku Referatu Rozwoju UM Hajnówka przy ulicy Piłsudskiego 8.

Celami spotkania były:

- przekazanie wyników analiz danych zastanych, badań ilościowych (ankiet) oraz badań jakościowych (wywiady indywidualne)
- diagnoza hipotetycznej formuły **zachwycającej Hajnówki**, czyli miasta atrakcyjnego dla różnych interesariuszy (warsztat kreatywny polegający na wymyśleniu rzeczywistości, której nie ma, ale która jest możliwa do zrealizowania przy wykorzystaniu atutów miasta).

Warsztat przeprowadzono z użyciem modelu kapitału konwersacyjnego marki. Uczestnicy w trakcie wolnej dyskusji wskazywali na poszczególne elementy marki Hajnówka, które powinny być rozwijane w formule „zachwycającego miasta". Poruszone zostały następujące zagadnienia:

- Co znaczy „zachwycające miasto"?
- Czy Hajnówka jest zachwycającym miastem?
- W jakich aspektach, obszarach Hajnówka jest zachwycająca, a w jakich nie jest?
- Na czym polega zachwyt Hajnówką w jej różnych obszarach?
- W których obszarach Hajnówka wykonała w ostatnich latach największy krok w stronę tego, by zachwycać?
- W jakich aspektach i obszarach inne miasta zachwycają, a Hajnówka nie?
- Co w przyszłości może silnie przyciągać do Hajnówki i wywoływać zachwyt miastem?

Raport ze spotkania stanowi Załącznik nr 4 do *Ewaluacji marki Hajnówka*.

## III. EWALUACJA ZARZĄDZANIA INSTYTUCJONALNEGO MARKĄ

Zarządzanie instytucjonalne marką to obszar odpowiedzialny za realizację zadań zgodnych z celami określonymi w strategii marki miasta.

Katalog zagadnień i pytań badawczych:

1. Kto i jak zarządza marką? Marka Hajnówki w strukturze Urzędu Miasta – jakie jest miejsce zarządzania marką?
2. Jakie są potrzeby i wyzwania zarządzania marką?
3. Jak wygląda współpraca z interesariuszami marki? Jak wykorzystywany jest ich potencjał?
4. Jak generowane są aktywności wdrażające markę?
5. Jakie są ryzyka w procesach zarządzania marką?

### 1. Kto i jak zarządza marką Hajnówka?

W 2016 roku powstał dokument *Strategia marki Hajnówka* wraz z *Systemem Identyfikacji Wizualnej Marki*. Zgodnie z rekomendacjami zawartymi w dokumencie strategii w ramach działającej struktury organizacyjnej Urzędu Miasta Hajnówki miał zostać wyodrębniony stały Zespół ds. marki Hajnówka. Kompetencje w zakresie zarządzania marką Hajnówka „nieformalnie" objął Referat Polityki Gospodarczej, do którego zadań[1] należało m.in.:

- planowanie, organizowanie i realizacja działań promocyjnych, w tym opracowywanie i rozpowszechnianie wydawnictw i materiałów promocyjnych, udział w przedsięwzięciach służących promocji miasta i regionu, takich jak wystawy, targi, przeglądy, teleturnieje itp. oraz współpraca z instytucjami i organizacjami pozarządowymi prowadzącymi działalność w wyżej wskazanym zakresie
- planowanie, organizowanie i realizacja wszelkich działań wspierających turystykę, w tym w szczególności przygotowywanie informacji turystycznej, opracowywanie wniosków i programów dotyczących kreowania i urzeczywistniania funkcji turystycznych miasta oraz współpraca z organizacjami i instytucjami prowadzącymi działalność w zakresie rozwijania turystyki
- prowadzenie witryny internetowej www.hajnowka.pl.

W dokumencie *Plan Rozwoju Lokalnego Hajnówki* (PRL), powstałym w 2020 roku w ramach drugiego etapu konkursu Programu EOG Rozwój Lokalny, zdiagnozowano, że: *Realizacja Strategii Marki nie została jeszcze zoperacjonalizowana, nie działa system zarządzania Marką, nie ma wydzielonego stanowiska pracy w Urzędzie Miasta ani w innej miejskiej instytucji, działania prowadzone są doraźnie i zaspokajają minimum potrzeb, żeby utrzymać*

[1] http://wget.lavinaplatform.com/hajnowka/www.bip.hajnowka.pl/showFile.php%3Fidinformacji=1894.html (dostęp: 10.12.2021).

*w świadomości mieszkańców i przedsiębiorców przesłanie Marki*[2].

Kompetencje odpowiadające w części rekomendacjom strategii marki pojawiły się dopiero w 2021 roku dzięki Zarządzeniu Nr 84/2021 Burmistrza Miasta Hajnówka w sprawie zmiany Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Hajnówka. Jednostką odpowiedzialną za zarządzanie marką został nowy Referat Rozwoju. W regulaminie zapisano następujące kompetencje[3]:

- koordynowanie prac związanych z wdrażaniem strategii marki Hajnówka, w tym w szczególności inicjowanie i opiniowanie przedsięwzięć służących kreowaniu jednolitej wizji promocji miasta Hajnówka oraz budowaniu jego spójnego wizerunku
- nadzór i opiniowanie realizowanych form i narzędzi promocji miasta oraz wpływających na wizerunek miasta, tj. w szczególności strona internetowa miasta, media społecznościowe, oficjalne lub wspierane wydawnictwa, publikacje itp.
- gromadzenie informacji o mieście, pozyskiwanie materiałów czy produktów promujących miasto na zewnątrz.

Kompetencje regulaminowe Referatu Rozwoju dotyczą w szczególności komunikacji marketingowej marki Hajnówka. Kompetencje dotyczące tworzenia, współtworzenia i zarządzania doświadczeniami i produktami marki nie są w regulaminie wyrażone wprost, można je jednak odczytać w zakresie kompetencji podmiotu dotyczących: realizacji polityki rozwoju wynikającej z założeń nowej ścieżki rozwoju miasta Hajnówka przygotowanej do Programu Rozwój Lokalny, a także koordynowania prac związanych z programem rewitalizacji miasta.

Nowa ścieżka rozwoju Hajnówki określona została w *Planie Rozwoju Lokalnego*. Odpowiedzialny za jego realizację Referat Rozwoju w 2021 roku rozpoczął wdrażanie przedsięwzięcia „Hajnówka odNowa – Zielona Transformacja" finansowanego z funduszu Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz budżetu państwa. Drugim dokumentem wynikającym z nowej ścieżki rozwoju miasta jest *Plan Rozwoju Instytucjonalnego Miasta Hajnówki* (PRI). Odpowiada on za określenie systemu wdrażania Nowej Ścieżki Rozwoju. W ramach PRI zrealizowana została niniejsza ewaluacja. Wnioski i rekomendacje w niej zawarte posłużą do aktualizacji planu.

**2. Jakie są potrzeby i wyzwania zarzadzania marką?**

Realizacja dokumentów PRL i PRI pozwala na przyspieszenie prac związanych z tworzeniem odpowiedniego środowiska dla zarządzania marką Hajnówka. W wyżej wymienionych dokumentach zawarto trafne diagnozy obszaru zarządzania i wskazano na potrzeby:

[2] *Plan Rozwoju Lokalnego Miasta Hajnówka*, s. 13, http://hajnowka.pl/sites/default/files/2021/07/1456/Plan%20Rozwoju%20Lokalnego%20Miasta%20Hajn%C3%B3wka.pdf (dostęp: 10.12.2021).
[3] https://bip.hajnowka.pl/regulamin-organizacyjny-um (dostęp: 10.12.2021).

- precyzyjnego określenia zakresu kompetencji podmiotu zarządzającego marką
- rozwoju współpracy pomiędzy podmiotem zarządzającym a interesariuszami marki (w szczególności w zakresie wymiany informacji oraz planowania działań)
- zwiększenia świadomości marki oraz jej praktycznego wymiaru wśród mieszkańców i interesariuszy
- włączenia do procesów wdrażania marki mieszkańców Hajnówki
- prowadzenia stałego monitoringu marki i jej kluczowych doświadczeń oraz produktów.

O potrzebach i wyzwania sygnalizowali również uczestnicy wywiadów indywidualnych przeprowadzonych w ramach ewaluacji:

> […] *każdy, kto tworzy strategie, komu zależy na opracowaniu, stworzeniu i na wdrażaniu marki, robi jak może najwięcej. Tu jednak należałoby bardziej włączyć w to społeczeństwo. Tak, by mieszkańcy byli ambasadorami tej marki i wykorzystywali ją w swoich działaniach, identyfikowali się z nią. Wiem, że to jest bardzo trudne do osiągnięcia*[4].

*Na pewno* [potrzebny jest – przyp. red.] *większy kontakt i przepływ informacji. Informacje na temat tego, co się będzie działo, gdzie wyjeżdżają, czy Miasto bierze udział w jakimś spotkaniu poza Hajnówką, na które mogłoby zabrać nasz baner i nas zareklamować* [5].

**3. Jak wygląda współpraca z interesariuszami marki? Jak wykorzystywany jest ich potencjał?**

*Strategia marki Hajnówki* wskazuje na Zespół ds. Marki Hajnówki jako podmiot kompetentny do współpracy z partnerami w zakresie wdrażania i promocji marki. Dokument wymienia partnerów realizacji strategii, którzy mogą realizować cele i zadania wdrożeniowe marki Hajnówka, a także wspierać i promować markę[6]. W 2017 roku przeprowadzone zostały trzy szkolenia wdrożeniowe z zakresu założeń *Strategii Marki Hajnówka* adresowane do partnerów marki.

**Partnerzy realizacji strategii:**

- wydziały urzędu miasta oraz jednostki podległe samorządowi miejskiemu
- instytucje i organizacje prowadzące działalność w Hajnówce
- przedsiębiorcy lokalni
- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego
- Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna
- Polska Organizacja Turystyczna
- regionalne uczelnie wyższe (Politechnika Białostocka)

[4] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Martą Grzelak, s. 8.
[5] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Patrykiem Duchną, s. 3.
[6] *Strategia Marki Hajnówka*, s. 64.

- inne instytucje i organizacje pozarządowe z kraju i zagranicy
- media lokalne i regionalne.

Współpracę z interesariuszami zakłada także dokument *Strategia Rozwoju Miasta Hajnówka na lata 2016–2025*. Dokument podkreśla, że proces wdrażania tej strategii jest procesem wielopodmiotowym i powinien być realizowany w oparciu o szerokie partnerstwo podmiotów publicznych i prywatnych. Samorząd miasta jest także otwarty na wielosektorową współpracę, czego potwierdzeniem jest członkostwo w innych stowarzyszeniach i porozumieniach. Wymienić tu należy Stowarzyszenie Samorządów Euroregionu Puszcza Białowieska, Lokalną Grupę Działania „Puszcza Białowieska" czy Związek Komunalny Gmin Regionu Puszcza Białowieska, poprzez które prowadzona jest współpraca z sąsiednimi samorządami z kraju i zagranicy oraz innymi podmiotami z regionu.

*Plan Rozwoju Lokalnego* powstał w procesie partycypacji społecznej. Wykorzystany został potencjał mieszkańców, przedsiębiorców, lokalnych stowarzyszeń, fundacji i innych organizacji. Plan zgodnie z wytycznymi *Programu Rozwój Lokalny* jest realizowany zarówno w partnerstwie międzysektorowym, jak i między samorządowym (krajowym i zagranicznym).

Powstały w ramach Programu Rozwój Lokalny *Plan Rozwoju Instytucjonalnego* szczegółowo wymienia interesariuszy i grupuje ich ze względu na poziom zaangażowania. Plan wskazuje również na sposób współpracy z poszczególnymi grupami.

- Grupa 1 (grupa liderów) – podmioty najbardziej aktywne, silnie zaangażowane, mające duży wpływ.
- Grupa 2 – podmioty bardzo aktywne, zaangażowane, mające trochę mniejszy, ale nadal spory wpływ.
- Grupa 3 – nadal wysokie (choć nieco niższe) oceny wpływu i niższe oceny zaangażowania. Podmioty te mają duży wpływ na tworzone rozwiązania, natomiast wykazują mniejsze zainteresowanie działaniem. Plan rekomenduje, by upewnić się, że uwagi, obawy i opinie tej grupy są brane pod uwagę i dobrze zrozumiane. Zaleca także angażowanie przedstawicieli tej grupy w ważne spotkania np. prezentacje postępów z danego etapu, specjalne konsultacje.
- Grupa 4 – podmioty ponadprzeciętnie zaangażowane, ale mające mniejszą moc, aby wpłynąć na kluczowe decyzje. Warto wsłuchiwać się w głos tej grupy, starać się zaangażować ją w bieżący rozwój oraz na bieżąco informować o działaniach.
- Grupa 5 – podmioty o mniejszym wpływie i zaangażowaniu. Rekomendowane do monitorowania i informowania o postępach np. poprzez wysłanie bezpośrednich informacji i okresowych raportów.
- Grupa 6 – interesariusze o małym wpływie i zaangażowaniu rekomendowani do monitorowania zainteresowania oraz stałego, ogólnego informowania o postępach prac.

Pełna lista podmiotu w grupach znajduje się w *Planie Rozwoju Instytucjonalnego* oraz w Załączniku nr 1 do *Ewaluacji*.

W wywiadach uczestnicy podkreślali znaczenie współpracy pomiędzy podmiotem zarządzającym marką i partnerami. Podkreślano m.in.: tradycyjne, wynikające z lokalnej kultury, sposoby komunikacji mieszkańców Hajnówki oraz ważność tego dla komunikacji samej marki.

*[…] Mamy tu prawie że wiejskie stosunki sąsiedzkie, nadal funkcjonujące relikty przeszłości w stylu ławeczek przed domami (również w blokowiskach). Często funkcjonuje tu sieć społeczna starszych ludzi, użytkowników tych ławeczek. Jest też specyficzna więź międzysąsiedzka, chęć poznania swoich problemów, udzielenia porady, nawet pomocy. Sądzę, że takie struktury społeczne są w stanie zaabsorbować również osoby z zewnątrz. Nie trzeba koniecznie wyrastać w tej kulturze, nie trzeba być stąd*[7].

Zmianę podejścia do współpracy i rozmowy z partnerami zauważa natomiast Dariusz Skibiński.

*Te wszystkie symptomy już istnieją. Do mnie dociera taka zmiana w myśleniu. Z jednej strony to jest przemiana w myśleniu administracji, a z drugiej strony to na pewno przyniesie korzyść na przyszłość. To są drobiazgi, ale to są na przykład comiesięczne spotkania z biznesem hajnowskim, które zostały zapoczątkowane i nazwane „Śniadaniami z burmistrzem". To jest tak ładnie nazwane, przy czym nazwa kompletnie nie ma znaczenia. Znaczenie ma to, że one się odbywają. Bo ja na przykład jestem informowany przez tych właśnie ludzi, którzy zajmują się biznesem, że do czegoś takiego doszło. To też jest dosyć ważne, że oni to zaczęli postrzegać jako taki przejaw otwartości. To znaczy, że coś się zaczyna zmieniać, bo, umówmy się, Hajnówka jest tak, jak inne miasta tego rozmiaru, przesiąknięta strukturalnie rodzinnością i różnymi związkami*[8].

**4. Jak generowane są aktywności wdrażające markę?**

Aktywności wdrażające markę generowane są głównie w ramach kompetencji referatu Rozwoju Urzędu Miasta Hajnówka.

Generowanie aktywności realizowane jest przede wszystkim poprzez:

- spotkania wewnętrzne Referatu Rozwoju
- spotkania wewnętrzne z pracownikami Urzędu Miasta (inne referaty) oraz jednostek podległych
- spotkania z ekspertami i specjalistami w ramach doradztwa związanego z Programem Rozwój Lokalny
- zamknięte i otwarte spotkania publiczne w zakresie konsultacji i generowania pomysłów na działania np. szkolenia i warsztaty
- wizyty studyjne, konferencje i inne spotkania odbywające się poza Hajnówką.

[7] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Tomaszem Samojlikiem, s. 40–41.
[8] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Dariuszem Skibińskim, s. 45.

Generowanie aktywności poza zakresem działalności Urzędu Miasta i jego jednostek wymaga natomiast dalszego wspierania i otwartości ze strony urzędników i działaczy – w szczególności uwzględnienia potrzeb organizacji pozarządowych oraz młodzieży. Uwagę na ten problem zwracają Dariusz Skibiński, Marta Grzelak i Ewa Moroz-Keczyńska.

*Działanie w celu stworzenia czegoś dla społeczności lokalnej (a ideą tego projektu jest pobudzenie działań) miałoby sens i to by było coś, co by się mogło spotkać z dużym aplauzem społecznym. Że rozpoczynamy taką kampanię, że po prostu Hajnówka musi mieć taki rodzaj sytuacji, są ci, którzy są decydentami, więc będziemy z nimi rozmawiać, my ich zaprosimy: przyjdźcie i wszyscy będziemy rozmawiać. I to myślę, że jest czymś, co stanowiłoby zupełną nowość w myśleniu o administrowaniu przestrzenią Hajnówki*[9].

*Brakuje mi tylko jednej strony – aktywności oddolnych ruchów społecznych, które nie są wspierane przez samorządy, mimo że samorządy teoretycznie mają taki obowiązek. Totalnie się nie spina to, co robią urzędnicy (zarówno ci etatowi, jak i radni) z tym, czego chcą mieszkańcy. W takiej sytuacji mamy rozdźwięk pomiędzy tym, co się deklaruje, a tym, co się robi*[10].

**5. Jakie są ryzyka w procesach zarządzania marką?**

Identyfikacja ryzyk to proces polegający na wykrywaniu istniejących ryzyk w zakresie zarządzania marką i rozwojem miasta. Proces ten został przeprowadzony w ramach opracowania *Planu Rozwoju Instytucjonalnego* w odniesieniu do ryzyk, które mogą wystąpić w projekcie.

W zakresie zarządzania marką możemy określić następujący katalog najważniejszych ryzyk:

a) finansowe:
   - brak finansowania zarządzania marką w odpowiedni sposób
   - brak dostępu do finansowania zewnętrznego na rozwój zarządzania marką

b) instytucjonalne:
   - zmniejszenie roli Referatu Rozwoju w zakresie zarządzania marką
   - odebranie Referatowi Rozwoju kluczowych kompetencji w zakresie zarządzania marką
   - nakładanie się kompetencji różnych jednostek UM w zakresie zarządzania marką
   - paraliż decyzyjny (związany np. z utratą większości w Radzie przez Burmistrza)
   - utrata wiarygodności w zakresie współpracy z innymi podmiotami np. poprzez niedotrzymywanie zobowiązań

[9] Tamże, s. 54–55.
[10] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji Marki Hajnówka*, wywiad z Ewą Moroz-Keczyńską, s. 23.

- ograniczony zasób osób świadomych procesów zarządzania marką oraz o odpowiednich kompetencjach
- dysfunkcyjny system wymiany informacji pomiędzy podmiotami realizującymi działania wpływające na doświadczenia i wizerunek marki

c) prawno-administracyjne:
- niekorzystne zmiany w prawie np. prawo zamówień publicznych
- przewlekłość postępowań i decyzji własnych UM oraz podmiotów zależnych

d) techniczne:
- brak wykorzystania właściwych narzędzi technologicznych, w szczególności w zakresie komunikacji marketingowej

e) zasobowe:
- brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników.

Na ryzyko nakładania się kompetencji i wynikającej z tego niespójności działań wskazywał w wywiadzie Dariusz Skibiński:

> […] *w tym całym działaniu brakuje takiej jednej linii. Szuka się rozwiązania w wielu kierunkach. Czasami za dużo jest takiego przenoszenia czegoś skądś, bo potem w pewnych obszarach powtarzają się pomysły. Jeszcze mi brakuje takiego bardzo jasnego, klarownego myślenia o jednym zdecydowanym kierunku, bo nie ogarnie się wszystkiego. Jeżeli zrobi się w Hajnówce „wszystko", to znowu pozostanie to „czymś", bo takie „wszystko" istnieje też w wielu innych miejscach, a Hajnówka jednak posiada bardzo wyraźną specyfikę, którą należałoby wykorzystać*[11].

[11] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Dariuszem Skibińskim, s. 45.

## IV. EWALUACJA WIZERUNKU MARKI

Na wizerunek marki składa się szereg elementów, które odpowiedzialne są za wywoływanie odpowiednich skojarzeń z marką miasta w określonych grupach. Strategia marki z 2016 roku rysowała wizję przyszłości Hajnówki jako miasta, które dzięki zrównoważonemu wykorzystaniu lokalnych zasobów będzie ośrodkiem rozwijającym się, wygodnym, i przyjaznym dla mieszkańców i rezydentów. Marka Hajnówka miała:

- dokonać przemiany wizerunku miasta z miejscowości przemysłowej w kulturalno-turystyczną
- zbudować podstawę dla rozpoczęcia nowej epoki w rozwoju miasta bazującej na lokalnej kulturze i jego położeniu (turystyka, zdrowie i produkty lokalne).

W analizie obecnego wizerunku marki wzięto pod uwagę następujący katalog zagadnień i pytań badawczych:

1. wartości, cechy charakteru marki, wyróżnione elementy kapitału marki, mocne i słabe strony tych elementów
2. pozycjonowanie marki, określenie komu i co oferuje marka, zidentyfikowanie tego, co jest komunikowane jako przewagi marki nad innymi produktami w kraju i za granicą.

Do analizy wizerunku marki Hajnówka wybrano model tożsamości wewnętrznej i zewnętrznej będący adaptacją modelu tożsamości marki Jeana Noela Kapferera[12] dla marek terytorialnych.

[12] J.N. Kapferer, *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*, London 2008.

## 1. Wewnętrzna tożsamość marki Hajnówka

**Kompetencje marki** możemy rozpatrywać w dwóch wymiarach: przedmiotowym i podmiotowym. Koncentracja tylko na aktywach fizycznych nie zbliża marki do jej odbiorców, którzy oczekują od miast przede wszystkim funkcjonalności, ale także zaspokojenia potrzeb emocjonalnych. Stąd do określenia kompetencji marki użyte zostały wyjątkowe dla Hajnówki żywe aktywa kapitału marki wynikające z dziedzictwa historii i współczesności, kultury mieszkańców, otoczenia przyrodniczego oraz dostarczanych doświadczeń.

W badaniu ankietowym kompetencje marki Hajnówka zbadane zostały poprzez ocenę korzyści emocjonalnych i funkcjonalnych rekomendowanych w strategii marki.

Jak pokazują wyniki badania, marce Hajnówka nie udało się do tej pory zawłaszczyć wśród mieszkańców żadnego skojarzenia z określonymi korzyściami emocjonalnymi. Są jednak korzyści, które mają największy potencjał do zmiany w kierunku zawłaszczenia skojarzeń.

Są to:

- **zaspokojenie ciekawości i wzbogacenie wnętrza poprzez poznanie odmiennej kultury i religii** (dobrze + bardzo dobrze = 46,3%)
- **uspokojenie i wyciszenie** (dobrze + bardzo dobrze = 43,2%)
- **cywilizacyjny detoks poprzez odcięcie od technologii i natłoku komunikacyjnego** (dobrze + bardzo dobrze = 39,3%).

Drugą grupą badanych korzyści były korzyści funkcjonalne i tutaj Hajnówka wypada lepiej, ale nie są to wyniki pozwalające na uznanie ich za sukces. Najlepiej oceniane przez mieszkańców przeżycia to:

- **smakowanie lokalnych potraw i produktów**
- **poznawanie kultury, tradycji i religii mieszkańców**
- **przeżycia związane z dziedzictwem przyrodniczym Puszczy Białowieskiej**.

*Powtórzę to, co mówiłem przed laty. Pomijając współczesną sytuację geopolityczną, nadal uważam, że lokalizacja Hajnówki na skraju Puszczy Białowieskiej to jej najsilniejsza strona. Drugą równie silną stroną jest osadzenie Hajnówki w wielokulturowej, wieloetnicznej, wieloreligijnej tradycji. Widoczna w Hajnówce i najbliższej okolicy mieszanka kultur jest magnesem dla osób spoza Podlasia czy regionu.*

*Trzeci silny punkt Hajnówki to wizja życia poza wyścigiem szczurów, w innym trybie. Dla kogoś, kto potrzebuje trochę przystopować, poobserwować przyrodę, poznać inne stosunki społeczne i podlaską gościnność, jest to nadal bardzo atrakcyjne miejsce*[13].

[13] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Tomaszem Samojlikiem, s. 40.

*[…] Strategia marki Hajnówka powstała z potrzeby stworzenia nowej definicji miasta. Podczas konsultacji z mieszkańcami (przy realizacji projektu norweskiego) zostały wskazane dalsze losy Hajnówki w oparciu o turystykę, przyrodę i wielokulturowość. Myślę, że w tę stronę powinniśmy iść i starać się odtworzyć związek mieszkańców z puszczą, powrócić do tych różnych aktywności związanych z lasem*[14].

**Kultura wewnętrzna marki** wynika z najważniejszych wartości i przekonań mieszkańców miasta oraz charakteru interakcji pomiędzy miastem a jego mieszkańcami.

W badaniu ankietowym zapytano respondentów, w jaki sposób Hajnówka reprezentuje wartości określone w strategii marki. Badani w większości zgodzili się z tym, że Hajnówka jest miastem:

- **szacunku i dumy z własnej tradycji, kultury i religii**
- **autentycznej lokalności**
- **zrozumienia praw natury i ochrony pierwotnego lasu**
- **spokoju i rozwagi.**

Wartości **otwartości** i **bezinteresowności** pomimo przewagi głosów <bardzo dobrze> zanotowały wynik sumaryczny dla ocen <źle>, <słabo> i <średnio> powyżej 56%[15].

W wywiadach oraz podczas spotkania wskazywane były również negatywne cechy kultury wewnętrznej marki Hajnówka.

Są nimi:

- **poczucie niemożności** – wynikające z negatywnych doświadczeń mieszkańców, którzy mają pomysły i chcieliby je realizować
- **„zamknięte kręgi"** – grupy osób, które ograniczają swoją działalność jedynie do własnego wąskiego grona odbiorców.

**Szlachetny cel** wyznacza perspektywę wizji i zmiany, którą marka ma ambicję inicjować. W odniesieniu do miasta jest to określenie sensu istnienia marki dla jego odbiorców.

**Dziś Hajnówka, pomimo dużych barier rozwojowych, ma ambicję, by odnaleźć swoją rolę i znaczenie, poprzez wykorzystanie potencjału lokalnego dziedzictwa przyrodniczego, kulturowego, ale także poprzez uwolnienie potencjału mieszkańców miasta i regionu.**

Na znaczenie barier rozwojowych zwrócił uwagę Tomasz Samojlik, który wskazał na dwa ograniczenia rozwoju Hajnówki:

[14] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Ireneuszem Kiendysiem, s. 14.
[15] Załącznik nr 3 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, Raport z badania ankietowego, s. 4.

*Zdecydowanie starzenie się Hajnówki. Paradoksalnie również lokalizacja. To znaczy: jesteśmy na końcu świata – to się nie zmieniło, a wręcz pogłębiło. Przez lockdown i zamknięcie strefy przygranicznej wypadliśmy z obiegu, spadliśmy z listy destynacji turystycznych*[16].

O potencjale aktywności lokalnej społeczności mówiła w wywiadzie Lucyna Lewczuk:

*Na szczęście ostatnio jest tego bardzo dużo, bo jest taka grupa ludzi w Hajnówce, którzy społecznie robią fajne, ciekawe rzeczy – organizacje, Dom Kultury ma ciekawą ofertę w okresie letnim i nie tylko. Te instytucje fajnie działają i myślę, że to jest akurat duży plus Hajnówki. Na budżet obywatelski też wpływają ciekawe propozycje i ludzie bardzo chętnie w wielu z nich uczestniczą*[17].

**2. Zewnętrzna tożsamość marki Hajnówka**

**Osobowość marki** miasta jest ważnym i często niedocenianym elementem konstrukcji marki. Najtrafniejszą metodą formułowania osobowości marki miejsca jest interpretacja cech osobowości mieszkańców tego miejsca. Osobowości, która jest bohaterem silnej i wyjątkowej opowieści wyróżniającej się spośród wielu opowieści o mieszkańcach innych miast.

Strategia marki Hajnówki następująco określa osobowość marki:

- jest duchowym i zmysłowym uzdrowicielem dla zmęczonych cywilizacyjnym pędem
- jest otwarta i bezinteresowna
- z entuzjazmem autentycznej gościnności podchodzi do każdego, kto szanuje miejscową kulturę i przyrodę
- zachęca do „podróży zmysłów i ducha", której etapami są miejsca z wyjątkowymi wydarzeniami jak Festiwal Muzyki Cerkiewnej czy Półmaraton Hajnowski
- mieszkańcy zakorzenieni w tradycji białoruskiej, którzy dzielą się z przybyszami swoją kulturą, są przewodnikami „podróży zmysłów i ducha"
- Hajnówka oddycha powietrzem Puszczy Białowieskiej i żyje w zgodzie z rytmem puszczańskiej przyrody.

W badaniu ankietowym zapytano mieszkańców miasta, w jakim stopniu odczuwają w stosunku do Hajnówki wskazane emocje. Badani pozytywnie odbierają miasto, które wywołuje w nich zdecydowanie więcej uczuć radości i pogody ducha niż uczuć tak skrajnych, jak smutek, gniew czy strach. Hajnówka jest jednak miastem, które w umiarkowanym stopniu zaskakuje oraz spełnia oczekiwania.

Analizując wszystkie źródła wykorzystane podczas opracowania ewaluacji, Hajnówkę można określić jako:

- wymagającą bliższego poznania i wtajemniczenia

[16] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Tomaszem Samojlikiem, s. 42.
[17] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Lucyną Lewczuk, s. 20.

- szczerą, ale czasem także szorstką
- pogodną, pozytywnie nastawioną do otoczenia, ale nie całkiem ufną i otwartą
- spokojną i cichą, nielubiącą rozgłosu
- niespieszną, mającą swój rytm zgodny z tradycjami i przyrodą
- szczodrą, potrafiącą obdarzyć tym, co ma najlepsze
- swojską, przestającą wstydzić się tego, kim jest.

**Wspólnota marki** określa zbiorowość odbiorców marki i wyjaśnia, dla kogo marka, jej opowieść oraz wartości są atrakcyjne. W procesie określania wspólnoty należy postawić pytanie: jakich wspólnych wartości szukają w Hajnówce mieszkańcy i inni jej użytkownicy?

Strategia marki Hajnówka opisuje odbiorców marki poprzez konstrukcję *Consumer Insightu*[18]. Według niej odbiorca marki Hajnówka potrzebuje oderwania od codzienności, ponieważ czuje, że życie nie dostarcza mu odpowiedniej ilości zmysłowych i duchowych wrażeń. To dlatego szuka nieodległego miejsca, które pozwoli mu doświadczyć odmiennej kultury i wzbogaci jego wnętrze, a zarazem pozwoli cieszyć się kontaktem z wyjątkową przyrodą i zregeneruje fizycznie. Strategia opisuje także grupy odbiorców, dla których Hajnówka oferuje wyjątkowe doświadczenia[19].

Są to:

- kulturalni wędrowcy
- poszukiwacze zdrowia i duchowości
- leśni sportowcy
- transgraniczni wygodniccy.

Analizując zebrane współcześnie dane, możemy stwierdzić, że dzisiejsza Hajnówka jest dla:

- poszukujących enklawy spokoju i miejsca, które będzie inspirować dziedzictwem przyrody i kultury
- cierpliwych, którzy chcą zrozumieć lokalną tożsamość i zdobyć zaufanie mieszkańców
- zaradnych, którzy potrafią radzić sobie w trudnych warunkach i korzystać z lokalnych zasobów do zaspokajania potrzeb.

W toku dalszej analizy określone zostały trzy obecne grupy docelowe marki Hajnówka:

- **mieszkańcy** – dziś borykający się wieloma problemami, ale dzięki pewnemu „odizolowaniu" geograficznemu i kulturowemu potrafiący „po swojemu" sobie radzić; dzieje się to przy wykorzystaniu potencjałów takich, jak: tradycyjne więzi

[18] *Consumer Insight* to interpretacja trendów w ludzkich zachowaniach, której celem jest zwiększenie efektywności produktu lub usługi dla konsumenta, a także zwiększenie sprzedaży z korzyścią finansową dla tych, którzy dostarczają produkt lub usługę. Zob. https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_insight (dostęp: 10.12.2021).
[19] *Strategia Marki Hajnówka*.

społeczne, aspekt przyrodniczy, produkty lokalne oraz kulturowe, kultywowanie własnych tradycji i zwyczajów

- **turyści** – dziś zagubieni i nieumiejący „przeczytać" i doświadczyć Hajnówki w odpowiedni sposób; miasto jest dla nich na początku niedostępne i wymaga wysiłku, by je poznać; kluczem do tego są sami mieszkańcy Hajnówki i okolic
- **twórcy** – poszukujący swojego miejsca do pracy twórczej, która wymaga skupienia, inspiracji i otwartości w wymiarze przestrzeni (Puszcza Białowieska) oraz kultury (przenikanie granic, różnorodność, zrozumienie obcych).

Obraz turystów odwiedzających Hajnówkę precyzuje Marta Grzelak:

*Hajnówka jest miejscem idealnym dla turystów indywidualnych – właśnie takich, którzy szukają bezpośredniego kontaktu z kulturą, z mieszkańcami, z ich gościnnością. Będąc w Hajnówce, turyści mają też okazję żyć trochę życiem lokalnych mieszkańców. Jeśli turysta ma możliwość nocować (nie mówię tu o samej Hajnówce, ale o obrzeżach) w jakiejś kwaterze agroturystycznej, to gospodarze naprawdę wpuszczają turystę do swojego życia. Może on brać udział codziennym życiu i w różnego rodzaju obrzędach. Silną stroną Hajnówki jest turystyka indywidualna – służą jej też kameralne miejsca noclegowe, których (w przeciwieństwie do miejsc dla grup) jest spora liczba*[20].

**Aspiracyjny obraz marki** jest symbolicznym naznaczeniem odbiorców marki – wyjaśnia, kim stają się oni w kontakcie z miastem, jak możemy określić ich aspiracje poprzez odniesienie do wartości marki, co chcą osiągnąć poprzez kontakt z marką.

Hajnówka to „dla mnie" (odbiorcy) perspektywa:

- spokojnego życia w zgodzie z naturalnymi rytmami
- kontaktu z przyrodą Puszczy Białowieskiej
- „smakowania" lokalności.

*Spokój, bliskość przyrody i powolny tryb życia – w porównaniu z innymi ośrodkami. To jest właśnie dokładnie taka witalność Hajnówki. A dlaczego akurat te są najważniejsze? Bo są osobiście dla mnie cenne. Lubię mieszkać w miejscach spokojnych. Cenię sobie takie życie, można tutaj prowadzić działalność, można się rozwijać i jest to miejsce, do którego z chęcią się wraca z dużych aglomeracji i z innych krajów*[21].

**Credo marki/idea marki** powstaje w konsekwencji przeprowadzonych analiz i syntezy faktycznej tożsamości marki. Jest to ujęcie tożsamości miasta w zwięzły, zrozumiały i atrakcyjny sposób. Może mieć charakter deskryptywny, ale także być wyzwaniem, komunikatem wzywającym do działania w zgodzie z określonymi wartościami.

[20] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Martą Grzelak, s. 12.
[21] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Alicją Orzechowską, s. 35.

Dominujący obecnie wizerunek marki Hajnówka, który kształtowany jest przez tożsamość i kapitał marki, odzwierciedlają trzy skojarzenia:

- **wolne przenikanie** – dzięki położeniu „na skraju" i „na granicy" Puszczy Białowieskiej, kultur, Polski
- **wolny duch** – dzięki wielokulturowości i naturalnej duchowości płynącej z kontaktu z przyrodą
- **zaradność „po swojemu"** – dzięki umiejętnościom wykorzystywania lokalnych potencjałów do tworzenia produktów, sztuki, wiedzy itd.

## HAJNÓWKA TO DZIŚ MIASTO UDUCHOWIONE Z NATURY

Idea miasta „uduchowionego z natury" jest zgodna z ideą marki „Duchowa Witalność", ponieważ Hajnówka to:

- miasto wyżej ceniące doświadczenia niż zasoby materialne
- miejsce, w którym łatwiej zachować równowagę w życiu i spokój wynikający z tradycyjnych wzorców postępowania
- miasto, które nie poddaje się porównaniom z innymi, tworzy swoją własną kategorię miasta
- miasto, które ceni niezależność i dba o swoją tożsamość
- miasto, które popełniając błędy, potrafi je nazwać i przyjąć jako naturalne w działaniu
- miasto, które nie od razu otwiera drzwi każdemu, ma swoje tajemnice, ale szanuje każdego, kto chce je poznać i zrozumieć.

Dariusz Skibiński porusza także kwestię nowoczesności i technologii wspierającej duchowość Hajnówki:

> *Turystyka na pewno, przyroda na pewno, tradycja na pewno. Ten duchowy aspekt też i nowoczesność, ale poprzez przetwarzanie tradycji, interpretację tradycji, a nie nowoczesność, bo nowoczesność. Dla niektórych nowoczesność to jest po prostu bieżąca technologia, nic więcej. Takie coś może być wszędzie, więc skoro może być wszędzie, to trochę nie ma się co tym zajmować. Gdyby te technologie wykorzystać, żeby zrobić coś wyjątkowego tylko w tym mieście, korzystając z technologii, to wtedy ma to sens, ale standardowe rozwiązania są wszędzie*[22].

[22] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Dariuszem Skibińskim, s. 52.

## V. EWALUACJA DOŚWIADCZEŃ I PRODUKTÓW MARKI

Ewaluacja doświadczeń i produktów marki Hajnówka miała na celu odnalezienie odpowiedzi na pytania:

- Jakie doświadczenia oferuje marka? Jak są realizowane – poprzez jakie produkty?
- Jakie zasoby marka może wykorzystywać do tworzenia doświadczeń i produktów?
- Jak oceniane są doświadczenia i produkty marki?

### 1. Ewaluacja założeń strategii marki Hajnówka

Strategia marki Hajnówka definiuje następujące kluczowe doświadczenia i produkty marki w 2016 roku:

- do zwiedzania: najważniejsze obiekty warte odwiedzenia to Ośrodek Kultury Białoruskiej, Sobór św. Trójcy i Muzeum Kowalstwa
- do smakowania: w Hajnówce znajduje się kilka niedrogich restauracji oferujących kuchnię regionalną
- do wypoczynku: skromna baza hotelowa
- do przeżycia: w mieście organizowane są trzy duże wydarzenia o charakterze ponad lokalnym (Półmaraton Hajnowski, Festiwal Muzyki Cerkiewnej, Jarmark Żubra), wycieczka kolejką leśną
- do kupienia: produkty spożywcze – sery, konfekcjonowane zioła i mieszanki przypraw, wędliny, pieczywo i wyroby cukiernicze; produkty przemysłowe – stolarka, meble, kotły.

Celem ewaluacji było zbadanie, jakie doświadczenia i produkty oferuje Hajnówka w 2022 roku – po latach wdrażania strategii.

W *Planie Rozwoju Lokalnego* odnajdujemy katalog doświadczeń i produktów marki oferowanych przez miasto w 2020 roku. Najbardziej aktualne informacje o ofercie znajdziemy w wydawnictwach promocyjnych marki (w tym przede wszystkim w folderze *Hajnówka. Duchowa Witalność*). Przy zastosowaniu tego samego schematu, co w strategii marki, możemy określić, które z doświadczeń i produktów wzmocniły swoje oddziaływanie, które osłabiły, a które są na tym samym poziomie od lat.

- Do zwiedzania: Muzeum i Ośrodek Kultury Białoruskiej; Muzeum Kowalstwa i Ślusarstwa; Park Miniatur Zabytków Podlasia; Turystyczna Kolejka Wąskotorowa; obiekty na Szlaku „Po duchową i witalną energię" – propozycja z folderu *Hajnówka. Duchowa Witalność*.

- Do smakowania: kuchnia lokalna w różnym stopniu oferowana jest przez kilkanaście restauracji, barów, cukierni i kawiarni, niektóre hajnowskie produkty wpisane są na

Listę Produktów Tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (miód lipiec białowieski, twaróg hajnowski, hajnowski marcinek, masło z Hajnówki ekstra).

- Do wypoczynku: skromna baza noclegowa; oferta pokojów gościnnych i kilku obiektów noclegowych; brak obiektu kategoryzowanego według przepisów krajowych[23].
- Do przeżycia:
    - wydarzenia kulturalne: Koncerty Muzyki Kameralnej i Organowej; Jarmark Żubra; Międzynarodowy Festiwal Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej; Hajnowskie Spotkania z Kolędą Prawosławną; Ogólnopolski Festiwal „Piosenka Białoruska"; Międzynarodowa Parada Orkiestr Dętych; Festyn Ludowy „Krynoczka"; Białoruski Festiwal Etnograficzny „Kultura Na Schodach Muzeum"; Ogólnopolski Konkurs Fotograficzny „Podlasie W Obiektywie" im. Wiktora Wołkowa"; Festyn Ekologiczny; Festiwal Muzyki Rockowej; Międzynarodowy Festiwal Muzyki, Sztuki i Folkloru „Podlaska Oktawa Kultur"; Międzynarodowy Festiwal Teatralny „Wertep"; Białorusko-Polskie Koncerty Rockowe „Muzyka Bez Zastrzeżeń" / „Muzyka Bez Zasciaroh"; Prezentacje Zespołów Obrzędowych „Białoruski Obrzęd Na Scenie"; Przegląd Sztuki Nieprofesjonalnej Ziemi Hajnowskiej
    - wydarzenia sportowe i rekreacyjne: Półmaraton Hajnowski; Bieg Rodzinny; Rajd Rowerowy im. plut. Bolesława Bierwiaczonka; Puchar Polski Nordic Walking; Hajnowska Dwunastka; Bieg Uliczny o Puchar Burmistrza Miasta Hajnówka; Rajd Rowerowy na Zakończenie Sezonu
    - inne atrakcje (w tym oferta dla dzieci) w mieście i okolicy: hajnowski ryneczek, Turystyczna Kolejka Wąskotorowa, Klubokawiarnia „LIPOWART", Park Wodny, Rodzinna Strefa Zabaw, Chatka Baby Jagi, Uroczysko „Ranczo Kupała", Wioska tematyczna „Lipiny – Wioska Bulwy", Wioska tematyczna „Wioska Małego Osocznika w Dubinach", Wioska tematyczna „Borysówka – Wieś drewniana".
- Do kupienia: dziś w Hajnówce znajduje się kilkanaście miejsc, w których można kupić produkty lokalne od lokalnych producentów takich jak m.in. Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska Hajnówka; Piekarnia Cukiernia „Emma Borowik"; Piekarnia GS „Samopomoc Chłopska"; Piekarnia „Podolszynscy"; Powszechna Spółdzielnia Spożywców „Społem"; A&P Hajnowski Olej; Constans Group – Konfitury Matecznik; Browar Markowy Rzemieślniczy; Ekoherba; Gospodarstwo z Certyfikatem Ekologicznym „Produkt Rolnictwa Ekologicznego" Alina Romaniuk; Runo – zioła i przyprawy; Sklep „Kresowy"; „Sklep Mango", Piekarnia Żubrówka, Masarnia E.S.M. Kuczko, sklep Groszek i wiele innych.

[23] Zgodnie z bazą Rejestr Centralny Wykaz Obiektów Hotelarskich. Zob. https://turystyka.gov.pl/cwoh (dostęp: 10.12.2021).

Bardzo ważną grupą doświadczeń związanych z marką Hajnówka są również symbole miasta i promowane aktywa kultury miasta. Są nimi:

- Żubr Pompik i twórczość Tomasza Samojlika
- Pomnik Żubra
- twórczość lokalnych artystów współczesnych i historycznych, np. Zenek Iłarion Daniluk, Jarosław Perszko, Zbigniew Budzyński, Mirosław Chilimoniuk, Piotr Gagan, Daniel Gromacki, Joanna Kiersnowska, Stanisław Żywolewski, Wiktor Kabac, Włodzimierz Muśko, Michał Koc
- „QUERCUS" Honorowa Nagroda Burmistrza Miasta Hajnówka.

**2. Zasoby i produkty marki Hajnówka w *Planie Rozwoju Lokalnego***

*Plan Rozwoju Lokalnego* zakłada wykorzystanie do rozwoju Hajnówki potencjału endogennego opartego na zasobach lokalnych, czyli na istniejących w obszarze dobrach materialnych i niematerialnych (takich jak położenie, dobra natury, stan i zasoby środowiska, ład przestrzenny, kapitał ludzki, specyficzne umiejętności, dziedzictwo kulturowe, reputacja i rozpoznawalność mieszkańców oraz obszaru, istniejąca infrastruktura techniczna i instytucjonalna, działające organizacje i firmy).
Pod pojęciem „produkty lokalne" rozumie się usługi i produkty materialne wytworzone na analizowanym obszarze, które:

- wykorzystują/przetwarzają zasoby lokalne
- generują współdziałanie lokalnych partnerów
- generują korzyści dla społeczności w postaci lokalnej wartości dodanej.

Plan zakłada wykorzystanie najważniejszych zasobów miasta, które poprzez oferowane produkty (obecne i potencjalne) będą wpływać na konkurencyjność Hajnówki.

**Zasób 1:** Puszcza Białowieska jako wyjątkowe sąsiedztwo przyrodnicze – światowe dziedzictwo i zabytek UNESCO; Białowieski Park Narodowy – obszar chroniony, cenny przyrodniczo, rezerwat ścisły, las pierwotny, las naturalny.

**Zasób 2:** tradycje kulinarne, kuchnia lokalna i tradycyjna, przekazywana z pokolenia na pokolenie, wykorzystująca naturalne produkty niskoprzetworzone, własne uprawy (ekologiczne, naturalne); kuchnia wiejska – łącząca tradycje białoruskie, rosyjskie i polskie, etnokuchnia.

**Zasób 3:** Ludzie stąd, tzw. lokalsi, autochtoni, osobowości, artyści – także artyści sztuki naiwnej, lekarze, naukowcy, znawcy puszczy, pasjonaci przyrody.

**Zasób 4:** dziedzictwo kulturowe, wielokulturowość, dwukulturowość (silny wpływ kultury białoruskiej), przygranicze białoruskie, tradycje etnograficzne, tradycje ludowe, współdzielenie Puszczy Białowieskiej z Białorusią, język białoruski, gwara, wspólni przodkowie, rodziny polsko-białoruskie, korzenie (wynikające w dużej mierze z faktu, że

Hajnówka kiedyś była wsią i dopiero 69 lat temu nabyła prawa miejskie, więc rytm, styl życia i profil obszaru/otuliny Puszczy Białowieskiej były wówczas zdecydowanie ludowe, wiejskie, własnoręczne, manufakturowe, rękodzielnicze).

**Zasób 5:** prawosławie.

**Zasób 6:** tradycje przemysłu drzewnego.

**Zasób 7:** miejskie środowisko przyrodnicze, puszcza w mieście.

**Zasób 8:** inne produkty nieprzypisane do wyżej wymienionych grup produktów[24].

Ocena zasobów oraz czynników wpływających na konkurencyjność Hajnówki pozwoliła (przy współudziale interesariuszy) na określenie celów i potrzeb rozwojowych miasta. Dzięki tej diagnozie powstała Nowa Ścieżka Rozwoju miasta, w której ramach Hajnówka przejdzie wielowymiarową transformację[25].

Zadania rozwojowe realizowane będą według czterech kierunków Nowej Ścieżki Rozwoju miasta, to znaczy poprzez:

- Nowy Ład Przestrzenny – Nowe Centrum Hajnówki
- działania pod hasłem *Zrób biznes w Hajnówce* – dywersyfikacja działalności gospodarczej w oparciu o zasoby i produkty lokalne
- Zieloną Transformację – środowisko i klimat nie tylko w Puszczy Białowieskiej
- integrację i tożsamość dla silnej społeczności.

Dla wszystkich czterech kierunków zaplanowano realizację szeregu 25 działań inwestycyjnych i nieinwestycyjnych współfinansowanych z programu Rozwój Lokalny[26]. Efektem tych działań będą nowe doświadczenia i produkty marki takie jak m.in.:

- Nowe Centrum Hajnówki – wydzielenie obszaru i wyznaczenie centralnego miejsca spotkań
- Centrum Produktu Lokalnego
- Akademia Przyrody
- Nowa oferta miasta – marka Hajnówki, inwestycje, rozwój turystyki.

**3. Rozpoznawalność doświadczeń i produktów marki Hajnówka wśród mieszkańców**

W badaniach ankietowych zapytano mieszkańców Hajnówki zarówno o znajomość wybranych symboli i atrakcji miasta, jak i stopień rozpoznawalności wybranych hajnowskich produktów i producentów.

**Najbardziej znane wśród mieszkańców symbole i atrakcje marki Hajnówka to w kolejności:**

- hajnowski marcinek

[24] *Plan Rozwoju Lokalnego*, s. 95.
[25] *Plan Rozwoju Lokalnego*, s. 105.
[26] *Plan Rozwoju Lokalnego*, s. 111.

- Park Wodny
- Żubr Pompik
- Pomnik Żubra
- Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej
- Jarmark Żubra.

**Najmniej znane wśród mieszkańców symbole i atrakcje marki Hajnówka to w kolejności:**

- Twórczość Zenka Iłariona Daniluka
- Quercus – nagroda burmistrza miasta
- Plenery rzeźbiarskie.

**Najbardziej znane wśród mieszkańców marki, produkty i producenci to w kolejności:**

- OSM Hajnówka – masło, sery, twaróg, krówka
- Piekarnia Podolszyńscy – pieczywo
- Firma Runo – zioła i herbaty
- Żubr Pompik – książki i maskotki
- Emma Borowik – marcinek hajnowski i pieczywo
- Browar Markowy – piwo rzemieślnicze
- Pracownia Tortów „Cukrowe Fantazje" – marcinek hajnowski
- Sery z Puszczy Białowieskiej
- Piekarnia Żubrówka – pieczywo.

**Najmniej znane wśród mieszkańców marki, produkty i producenci to w kolejności:**

- Jackiewicz – pikle
- Matecznik – konfitury
- Pasieka Toma Piotr Olesiuk – miody
- Lipiec Białowieski – miód
- „Anwit" Witalis Jakoniuk – pomidory
- Antique Paquets – parkiety
- EkoHerba – herbaty i zioła, miody, kosmetyki
- A&P Hajnowski Olej – oleje tłoczone na zimno
- Andrewpol – zakład drzewny
- Parkiet Hajnówka – deska podłogowa.

Ankietowani dodatkowo wymieniali spontanicznie inne symbole i produkty, które kojarzą z Hajnówką i okolicami.

Z dodatkowych atrakcji Hajnówki najczęściej wymieniano:

- kolej wąskotorową
- ryneczek (folklor i produkty)

- hajnowskie cerkwie
- Krynoczkę.

Podczas wywiadów rozmówcy wskazywali na najważniejsze według nich doświadczenia i produkty Hajnówki. Oceniali także poziom różnych doświadczeń oraz wskazywali potrzeby rozwoju oferty miasta wynikające z oczekiwań mieszkańców i turystów.

[…] *należałoby przemyśleć kwestię braku głównej atrakcji. Mamy różne flagowe imprezy, są to imprezy cykliczne, ale odbywają się tylko raz w roku. Brakuje nam takiego jednego głównego magnesu, czyli jakiejś całorocznej atrakcji (oczywiście zachowanej w duchu marki), która przyciągałaby większe grupy turystów. Ja wiem, że to jest w planach (m.in. Akademia Przyrody), ale to jest coś, czego nam aktualnie brakuje.*

*Edukacyjne centrum przyrodnicze oraz inne oferty takie jak kąpiele leśne czy nordic walking idealnie wpisują się w markę Hajnówki. Jest to korzystanie z przyrody, z otoczenia i zdrowotnych korzyści przebywania w lesie. Tu doświadcza się duchowości – bo się wyciszamy, wsłuchujemy w las. Ja bym szła właśnie w tym kierunku. To są właśnie nasze silne strony – przyrodnicze i kulturowe walory, na ich bazie możemy tworzyć m.in. takie ścieżki do kąpieli leśnych.*

[…]

*Brak całorocznej atrakcji mogącej obsłużyć większą grupę turystów m.in. autokarowych. Kiedy już powstanie Akademia Przyrody, będzie ona taką atrakcją. Pojawić się może inny problem – brak wystarczającej bazy noclegowej do obsługi większych grup turystów. Mowa tu o obiektach zakwaterowania na poziomie niskobudżetowym, z których korzystają głównie młodzież i dzieci czy też grupy seniorów. Mamy oczywiście różne pojedyncze obiekty, ale nie są one w stanie zapewnić właśnie tych podstawowych usług noclegowych dla większej grupy turystów*[27].

*Na pewno przydałaby się ścieżka rowerowa z Hajnówki do Białowieży. Tak, to jest ewidentnie coś, co by pomogło i Hajnówce, i Białowieży. Dobrego połączenia rowerowego brakuje. Nawet moi znajomi, którzy wybierają się do Białowieży i korzystają z rowerów, jadą takimi drogami, których część biegnie przez las, a część drogą asfaltową, co dla rodziny z dziećmi niekoniecznie jest bezpieczne. Sieć ścieżek rowerowych się powiększa, ale w innym kierunku. Ścieżka rowerowa do Białowieży to jest ewidentna potrzeba, którą turyści komunikują*[28].

*Żeby turystyka się rozwinęła, brakuje w Hajnówce bazy noclegowej. Wielu ludzi podróżujących szuka hoteli z wyższym standardem – przynajmniej o kategorii*

[27] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Martą Grzelak, s. 8–9.
[28] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Alicją Orzechowską, s. 39.

*trzygwiazdkowej. A tego u nas w Hajnówce nie ma. Mamy w Hajnówce tylko pensjonaty, zajazdy i agroturystykę.*

[…]

*Potencjał Hajnówki tkwi na pewno w produktach lokalnych: marcinek, browar, sery, miody – jak najbardziej w naszych zasobach lokalnych. Nawet sama nasza kuchnia hajnowska – podlaska też się cieszy zainteresowaniem i to idzie w dobrą stronę i będzie czymś dobrym, co może przyciągnąć tutaj turystę*[29].

*Na pewno brakuje atrakcji dla rodzin z dziećmi. Jeżeli chodzi o stronę turystyczną, to po pierwsze nie ma za dużo tanich noclegów. Agroturystyka w Hajnówce jest bardzo mała, nie wiem, ile dokładnie jest kwater agroturystycznych, ale nie jest ich zbyt wiele. Mamy dwa hoteliki, które też do końca nie zachęcają, żeby się w nich zatrzymywać na dłużej. Brakuje infrastruktury turystycznej, brakuje schroniska dla młodzieży, żeby młodzież mogła sobie taniej przenocować. Gastronomię trzeba byłoby na pewno rozwinąć, bo dziś są chyba jakieś dwie restauracje, do których warto wysłać turystów. Zresztą turyści też nie chcą jeść na papierowych talerzykach i oczekują już troszeczkę czegoś więcej*[30].

[…] *rzecz, która mnie tam absolutnie urzekła, to centrum młodzieżowe. Tam to funkcjonuje na zasadzie samorządu młodzieżowego, w którym młodzież decyduje o tym, jakie aktywności są w danym roku prowadzone. I tematy zajęć, instruktorzy, wyposażenie dopasowywane są do potrzeb młodzieży – mam wrażenie, że jest to odległe od sposobu funkcjonowania takich jednostek w Polsce.*

*Coś takiego w Hajnówce byłoby wspaniałe, zwłaszcza że mamy wielkie tradycje, jeśli chodzi o zespoły młodzieżowe*[31].

*Jeżeli mówimy o tej duchowości, gdzie się akcentuje prawosławie, to tak naprawdę ktoś z zewnątrz to prawosławie może poznać w sposób bardzo bierny, przez obejrzenie z zewnątrz i wewnątrz świątyni, natomiast nie ma żadnych aktywności z prawosławiem związanych – na przykład miejsca, w którym można pisać ikony, miejsca, w którym można zobaczyć, na czym polega biały śpiew. Nie ma takich aktywności i informacji konkretnie o tym, co jest naszym dziedzictwem, nie ma tych twórców, którzy są spójni z marką. Pompik się w pewnym momencie ogra, to jest świetna rzecz, ale to jest jedna rzecz, a innych osób jakoś nie widzę. Jest Daniel Gromacki* [malarz, pejzażysta malujący krajobrazy puszczy – przyp. red.], *czy Wapnik – ci wszyscy, których zauważają gdzieś tam poza regionem, a których my sami nie widzimy. Nie ma takiej galerii, do której ktoś może sobie wejść i popatrzeć na zmieniające się*

[29] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Ireneuszem Kiendysiem, s. 14–15.
[30] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Lucyną Lewczuk, s. 19.
[31] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Tomaszem Samojlikiem, s. 42.

*wystawy lokalnych twórców, a są to ogromne potencjały. U nas nie ma twórców ludowych i nigdy nie było*[32].

*W Hajnówce istniał wyjątkowy wydział drzewny – obróbki drewna, ale nie chodzi o cięcie go na deski, tylko o intarsje i meble. W te meble jest uzbrojony Belweder, te meble znajdują się w wielu istotnych i ważnych miejscach w Polsce. Gdyby doprowadzić do tego, żeby w tym Zespole Szkół, w ramach rewitalizacji przywrócić tę tradycję i zrobić manufakturę… Tam jest przepiękna stara hala. Z dębowymi klepkami na podłodze. Wymaga remontu – dachu przede wszystkim – i stworzenia jakiegoś niezależnego ogrzewania (kocioł na drewno albo wióry drewniane plus jakieś panele). Gdyby tam właśnie zlokalizować manufakturę, która zajmowałaby się renowacją mebli, wykonywaniem pod projekt mebli, intarsjowaniem drewnianych powierzchni*[33].

*Myślę, że Hajnówka ucieka od czegoś, co było tą złą tradycją – rozumianą jako przemysł drzewny, ale nie dostrzega w tym przemyśle drzewnym szlachetnych aspektów, które ciągle można uszanować i które współcześnie mogą działać na korzyść tego miejsca.* […] *Tak samo jest z tkactwem, z przetwórstwem tej materii, która tu jest. Moim zdaniem trochę uciekamy. Ucieka się z wizerunkiem Hajnówki w nowoczesność, postrzegając tradycję jako coś starego*[34].

*„Runo", które znakomicie konfekcjonuje te wszystkie rzeczy, bo ich konfekcja jest w tym aluminium, produkty są trwałe, nie wietrzeją, są z terenów puszczy, wszystko jest z tym związane. Ci ludzie znają się też na ziołach. Gdyby robić w takim centrum jakieś spotkania wokół ziołolecznictwa? Czemu nie stworzyć centrum ziołolecznictwa, które edukuje, produkuje wspólnie podmiotami, które już tu są? To jest tylko kwestia ogarnięcia i stworzenia dla nich takiego parasola, jakiegoś klastra*[35].

[32] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Ewą Moroz-Keczyńską, s. 30.
[33] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Dariuszem Skibińskim, s. 49.
[34] Tamże, s. 50.
[35] Tamże, s. 51.

## VI. EWALUACJA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ MARKI

W pierwszym etapie analizy obszaru komunikacji marki Hajnówka skoncentrowano się na rekonstrukcji celu komunikacyjnego marki oraz cechach, wartościach i zasadach jej komunikacji. W drugim etapie opisane i ocenione zostały główne, kluczowe narzędzia i kanały komunikacji marki miasta. W ostatniej części rozdziału zdiagnozowano najważniejsze wyzwania i bariery komunikacji marki miasta.

### 1. Cel komunikacyjny oraz cechy komunikacji marki Hajnówka

Na podstawie strategii marki Hajnówka zrekonstruowano cele komunikacyjne marki:

- zmienić wizerunek miasta – z miejscowości przemysłowej na kulturalno-turystyczną
- nadać Hajnówce perspektywę rozwoju w oparciu o lokalną kulturę i położenie miasta na skraju Puszczy Białowieskiej.

Strategia zakładała następujące cele i priorytety komunikacyjne oraz promocyjne:

- wykreowanie unikalnej atmosfery miasta, wydobycie esencji marki – Duchowa Witalność
    - komunikowanie wiedzy o korzyściach marki i produktach markowych, podkreślenie uzdrawiających właściwości miejsca poprzez doświadczanie duchowości prawosławia, kultury mieszkańców oraz witalności Puszczy Białowieskiej
    - promowanie i edukacja w zakresie: wielokulturowości w jej unikalnym transgranicznym charakterze, wyjątkowych produktów regionalnych o właściwościach zdrowotnych i leczniczych, smacznej regionalnej kuchni, poszanowania przyrody oraz gościnności i otwartości mieszkańców, a także oferty podmiotów oferujących i promujących produkty marki Hajnówka
- informowanie i przekonywanie odbiorców, że Hajnówka to nie tylko tradycje przemysłu drzewnego i bliskość Puszczy Białowieskiej
- zaprojektowanie działań mających na celu zbudowanie wizerunku marki Hajnówka, marki-eksperta w dziedzinach uzdrowienia ciała i duszy, autentycznej kultury itp.

Analizowane komunikaty marki kreowały i kreują dziś wizerunek Hajnówki wynikający z następujących cech zaczerpniętych z wartości strategicznych marki Hajnówka:

- **duchowość** – komunikowana dzięki wydarzeniom kulturalnym i tradycyjnym, miejscom kultu religijnego, miejscom mistycznym, miejscom z klimatem, atrakcjom dla dzieci, twórczości lokalnych artystów oraz transgraniczności
- **witalność** – komunikowana poprzez miejsca do uprawiania sportu, rekreacji oraz turystyki kwalifikowanej, ofertę prozdrowotną, wydarzenia sportowe i rekreacyjne
- **autentyczność** – komunikowana poprzez ofertę produktów lokalnych, usługi gastronomiczne bazujące na tradycyjnej kuchni, usługi noclegowe.

## 2. Narzędzia i kanały komunikacji marketingowej marki Hajnówka

Głównymi narzędziami komunikacji marketingowej marki Hajnówka wykorzystywanymi przez UM Hajnówka (które są udostępniane także innym podmiotom) są:

1. System Identyfikacji Wizualnej (SIW) Marki Hajnówka, którego najważniejszym elementem jest logo marki miasta „Hajnówka. Duchowa Witalność"
2. System Identyfikacji Wizualnej submarek (subbrandów) marki Hajnówka, który został stworzony do celów identyfikacji produktów lokalnych; jego najważniejszymi elementami są tzw. patterny.

Według badań ankietowych zdecydowana większość badanych mieszkańców miasta miała kontakt z marką Hajnówka. Logotyp marki jest zauważany przede wszystkim w internecie, a w drugiej kolejności na papierowych wydawnictwach promocyjnych. Identyfikacja wizualna marki Hajnówka jest wciąż zbyt mało obecna w przestrzeni miasta – zarówno na materiałach reklamowych typu banery, plakaty itp., jak i na produktach lokalnych.

Najczęściej wykorzystywane narzędzia komunikacji marketingowej offline marki Hajnówka:

- papier firmowy, druki
- folder *Hajnówka. Duchowa Witalność*
- inne foldery i broszury w tym m.in. *Duchowe bogactwo prawosławia*
- plakaty i ulotki (np. dotyczące wydarzeń)
- banery, roll-upy
- przypinki z logo miasta
- gadżety m.in.: torby, notesy, długopisy, ręczniki.

Narzędzia komunikacji marketingowej online:

- strona internetowa hajnowka.pl
- strona internetowa hajnowkaodnowa.pl
- aplikacja mobilna *Hajnówka. Duchowa Witalność*
- profil na portalu Facebook – www.facebook.com/hajnowkawita
- 3 grupy społecznościowe powiązane z profilem na portalu Facebook:
    - Witalna Hajnówka – Nowa energia dla miasta
    - Hajnówka Kupuje Lokalnie
    - Hajnowskie Forum Gospodarcze
- kanał YouTube Urząd Miasta Hajnówka.

Na ocenę komunikacji marketingowej marki Hajnówka składa się ocena ilościowa i jakościowa kanałów własnych komunikacji offline i online. Kanały własne są kanałami zarządzanymi UM Hajnówka. Szczegółowe informacje o wydawnictwach znajdują się w załączniku (*Analiza danych zastanych*).

Dane dotyczące ruchu w kanałach online pozyskano ze statystyk tych kanałów (grudzień

2022) oraz przy pomocy narzędzia pro.similarweb.com.

| KANAŁ KOMUNIKACJI | DANE KANAŁU | OPIS I OCENA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ |
|---|---|---|
| **Strona internetowa hajnowka.pl** | Liczba odwiedzin:<br>• ok. 25 tys./mc<br>Ranking krajowy:<br>• 31 366 miejsce | Oficjalny serwis Urzędu Miasta informujący o działalności urzędu oraz o wydarzeniach w mieście.<br>W zakładce „Dla turysty" znajdują się informacje o produktach markowych Hajnówki, atrakcjach i szlakach turystycznych. Są tam również linki do aplikacji mobilnej oraz do folderów promocyjnych do pobrania. Link do strony regionalnej Puszczy Białowieskiej (bialowieza.travel).<br>Strona oznakowana logo marki Hajnówka, układ i kolorystyka zgodne z SIW marki.<br>Brak powiązania ze stroną: https://hajnowkaodnowa.pl/<br>Strona zarządzana przez UM Hajnówka.<br>Przejrzysty i aktualizowany serwis samorządowy, o wysokim potencjale przydatności do celów promocji marki. *(więcej ocen w załączniku Analiza danych zastanych)* |
| **Strona internetowa hajnowkaodnowa.pl** | Liczba odwiedzin:<br>• ok. 13 tys./mc<br>Ranking krajowy:<br>• 65 572 miejsce | Serwis informujący o realizacji projektu „Hajnówka OdNowa – Zielona Transformacja" z Programu Rozwoju Lokalnego.<br>Opisy i informacje dotyczące projektu i działań projektowych.<br>W zakładce Hajnówka znajduje się szereg krótkich artykułów o kapitale |

| | | |
|---|---|---|
| | | marki miasta – Hajnówka – Brama do Puszczy.<br><br>Strona oznakowana logo marki Hajnówka, układ i kolorystyka zgodne z SIW marki oraz SIW subbrandu.<br><br>Polska i angielska wersja językowa.<br><br>Strona zarządzana przez Referat Rozwoju UM Hajnówka.<br><br>Nowoczesny, przejrzysty i aktualizowany serwis samorządowy, o wysokim potencjale przydatności do celów promocji marki.<br><br>*Więcej w załączniku: Analiza danych zastanych.* |
| **Aplikacja: *Hajnówka. Duchowa Witalność*** | Liczba pobrań Google Play i ocena:<br>• 100+<br>• 4,9<br><br>Liczba pobrań App Store i ocena:<br>• n/n<br>• 4,8 | Aplikacja turystyczna bazująca na trzech modułach:<br>• Miejski szlak turystyczny – 11 tras (audiodeskrypcja)<br>• Lokale gastronomiczne<br>• Wydarzenia.<br><br>Polska i angielska wersja językowa.<br><br>Aplikacja funkcjonalna i intuicyjna. Oznakowana logo marki Hajnówka, układ i kolorystyka zgodne z SIW |
| **Profil na Facebooku: *Hajnowkawita*** | Polubienia: 6,4 tys.<br><br>Obserwujący: 6,7 tys.<br><br>Ocena: 5,0 (26 opinii) | Oficjalny profil marki miasta Hajnówka. Profil o charakterze oficjalnego profilu miasta – informacje o działalności samorządu, wydarzenia, galerie zdjęć, relacje video.<br><br>Profil zarządzany przez UM Hajnówka.<br><br>Profil aktualizowany, ma charakter przede wszystkim wewnętrzny, przeznaczony głównie dla |

| | | |
|---|---|---|
| | | mieszkańców. |
| **Grupa na Facebooku:**<br>***Witalna Hajnówka – Nowa energia dla miasta*** | Grupa publiczna<br>• 620 członków<br>Liczba postów 2022:<br>• 20 | Grupa utworzona do celów informowania mieszkańców o procesie aplikacji do Programu Rozwój Lokalny.<br>Grupa zarządzana przez Referat Rozwoju UM Hajnówka.<br>Obecnie grupa mało aktywna. Posty członków dotyczą najczęściej wydarzeń w Hajnówce i okolicach. |
| **Grupa na Facebooku:**<br>***Hajnówka Kupuje Lokalnie*** | Grupa publiczna<br>• 833 członków<br>Liczba postów 2022:<br>• ok. 240 | Grupa utworzona w celu promocji i wspierania produktów lokalnych z Hajnówki i Regionu Puszczy Białowieskiej.<br>Najbardziej aktywna grupa z trzech zarządzanych przez Referat Rozwoju UM Hajnówki. Posty członków dotyczą najczęściej produktów i usług lokalnych oraz wydarzeń w Hajnówce i okolicach. |
| **Grupa na Facebooku:**<br>***Hajnowskie Forum Gospodarcze*** | Grupa prywatna<br>• 77 członków<br>Liczba postów 2022 (od sierpnia):<br>• ok. 69 | Nowa grupa założona w 2022 roku, której celem była integracja lokalnych przedsiębiorców.<br>Grupa zarządzana przez Referat Rozwoju UM Hajnówka.<br>Grupa dyskusyjna stworzona na potrzeby integracji przedstawicieli lokalnej gospodarki – przedsiębiorców, rękodzielników, reprezentantów instytucji wspierających biznes. |

| | | |
|---|---|---|
| | | Po pięciu miesiącach istnienia grupa nadal nie spełnia początkowych założeń. Nie angażuje przedsiębiorców, nie integruje, nie służy wymianie doświadczeń, generuje konflikty. |
| **Kanał YouTube:** ***Urząd Miasta Hajnówka*** | Liczba subskrybentów<br>• 63<br>Liczba filmów<br>• 12<br>Łączna liczba wyświetleń:<br>• 14 868 | Najmniej aktywny kanał komunikacji. Filmy promujące produkt lokalny – marcinek hajnowski. Kilka relacji z wydarzeń.<br>Kanał zarządzany przez UM Hajnówka. |

**3. Wyzwania i bariery komunikacji marki Hajnówka**

Wyzwania i bariery komunikacji marki Hajnówka podzielone zostały na dwie grupy.

Pierwsza grupa dotyczy celu komunikacyjnego oraz cech komunikacji marki. Najważniejsze wyzwania i bariery to:

- kontynuowanie przemiany obecnego wizerunku miasta; dążenie do uzyskania wizerunku miasta mającego kompetencje turystyczne i kulturalne, bazującego na dziedzictwie regionu Puszczy Białowieskiej i wykorzystującego produkcję lokalną
- przełamywanie negatywnych skojarzeń z miastem wynikających z wydarzeń ostatnich lat: kryzys migracyjny, wojna ukraińsko-rosyjska (wpływ na stosunki polsko-białoruskie), konflikty wokół ochrony Puszczy Białowieskiej
- określenie i wykorzystanie wyjątkowego języka marki Hajnówka – pisanego, mówionego i wizualnego, dzięki któremu marka będzie miała bardziej wyrazisty i autentyczny charakter.

*W Alcie historia miasta jest opowiadana słowami ludzi, którzy tam żyją. To samo można zrobić tutaj i przez ludzi, którzy tu mieszkają, coś komunikować, opowiadać różne historie. Jak jest pogranicze, to ta różnorodność przejawia się we wszystkim, a my mamy strach przed różnorodnością, więc używamy tylko górnolotnych słów, za którymi nic nie idzie*[36].

Druga grupa wyzwań i barier dotyczy zarządzania komunikacją marki, w tym zarządzania

[36] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Ewą Moroz-Keczyńską, s. 37.

własnymi kanałami marki. Najważniejsze z nich to:

- rozproszenie odpowiedzialności za zarządzanie komunikacją marki pomiędzy pracownikami i referatami skutkujące brakiem spójności organizacji komunikacji oraz charakteru (stylu) treści
- poprawa wymiany informacji wewnątrz miasta w szczególności pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za kanały własne komunikacji marki a partnerami marki z obszarów kultury i przedsiębiorczości
- zwiększenie zasięgu komunikacji wśród mieszkańców oraz umożliwienie im większego zaangażowania w komunikację marki
- otwarcie komunikacji marki na zewnątrz, rozwój istniejących i stworzenie nowych kanałów komunikacji – adresowanych do turystów oraz osób zainteresowanych ofertą produktów lokalnych
- wzmocnienie relacji z partnerami w komunikacji: samorządami, organizacjami i instytucjami, mediami lokalnym i regionalnymi itd.

[…] *Hajnówka ma z tym problem. Innymi słowy – działania te nie są tak widoczne, jak powinny być. Pojawiają się takie inicjatywy jak lokalne jarmarki, które działały, bo grupa osób skrzyknęła się za pomocą takiego czy innego medium. Wystarczy wyobrazić sobie, jak wiele można by było uzyskać, koordynując i usprawniając te akcje. Grunt jest już przygotowany. Są ludzie, którzy są w stanie działać. I prawdopodobnie ci ludzie mogliby się zaangażować w coś bardziej stałego, cyklicznego*[37].

[37] Załącznik nr 2 do *Ewaluacji marki Hajnówka*, wywiad z Tomaszem Samojlikiem, s. 41.

# VII. WNIOSKI I REKOMENDACJE STRATEGICZNE DLA PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO MARKI HAJNÓWKA – DUCHOWA WITALNOŚĆ WRAZ Z PROPOZYCJĄ PLANU ROZWOJU INSTYTUCJONALNEGO MARKI HAJNÓWKA DO WDROŻENIA

Ewaluacja marki Hajnówka pozwoliła na opracowanie kluczowych wniosków, rekomendacji strategicznych i rekomendacji projektowych w odniesieniu do czterech głównych obszarów funkcjonowania marki miasta:

1. Zarządzanie instytucjonalne marką
2. Wizerunek marki
3. Doświadczenia i produkty marki
4. Komunikacja marketingowa marki.

Wnioski są podsumowaniem prac analitycznych i badawczych. Rekomendacje strategiczne posłużą jako wsparcie procesu realizacji działań Planu Rozwoju Instytucjonalnego dotyczących wdrażania marki Hajnówka – Duchowa Witalność. Rekomendacje projektowe są odpowiedzią na wybrane bariery i wyzwania marki Hajnówka wskazane we wnioskach strategicznych.

## 1. Wnioski strategiczne

### 1.1. Zarządzanie instytucjonalne marką

A. **Marka i zarządzanie marką Hajnówka nie mają w strukturze Urzędu Miasta pozycji odpowiedniej dla współczesnego znaczenia brandingu miast.** Zarządzanie marką sprowadzone zostało do roli taktycznej w ramach Referatu Rozwoju. Funkcję marki zredukowano do zarządzania komunikacją w wąskim rozumieniu aspektu promocji miasta. To zdecydowanie za mało jak na potrzeby Programu Rozwoju Lokalnego i Programu Rozwoju Instytucjonalnego.

B. **Struktura zarządzania marką Hajnówka nie odpowiada jej potrzebom.** Marka jest rozproszona, niekonsekwentnie używana, a komunikacja ważnych jej działań nie wybrzmiewa w odpowiedni sposób. Doświadczenia marki nie są monitorowane i badane w odpowiedni sposób – taki, który pozwoliłby na skuteczne nimi zarządzanie.

C. **Obecna rola burmistrza oraz bezpośrednio podległych mu jednostek** w niewielkim zakresie obejmuje działania promujące miasto na zewnątrz tzw. *city diplomacy.* Urzędujący burmistrz skupia się na zarządzaniu miastem i komunikacji wewnętrznej. W związku z tym realizacja kierunków i priorytetów rozwoju miasta określona w PRL pozostaje bez wyraźnego „przywódcy". Projekt „Hajnówka OdNowa – Zielona Transformacja" traktowany jest przez burmistrza jak kolejny projekt, a nie szansa na

zapoczątkowanie zmian, które pozwolą na odwrócenie negatywnych tendencji rozwojowych Hajnówki.

### 1.2. Wizerunek marki

A. **Hajnówka jest miastem, którego potencjał przekracza kapitał jego marki.** Atuty, jakimi dysponuje miasto, przewyższają kapitał marki (rozumiany jako świadomość tych atutów i docenienie ich wyjątkowości oraz będąca ich konsekwencją chęć wyboru Hajnówki jako miejsca do życia, odwiedzenia lub poznania). Hajnówka ciągle jest miastem, które zyskuje dopiero przy bliższym poznaniu. Z dystansu nie prezentuje się na miarę swojego potencjału (nawet tego już zrealizowanego), przez co jego faktyczna atrakcyjność nie jest dostrzegana.

B. **Hajnówka jest wciąż bliżej ciała niż ducha.** Miastu nie udało się do tej pory zawłaszczyć żadnego skojarzenia z określonymi korzyściami emocjonalnymi (jak wynika z oceny mieszkańców), chociaż pojawiają się sygnały, że tak może stać się w przyszłości. Marka miasta doskonale radzi sobie za to z korzyściami funkcjonalnymi, które zdecydowanie przeważają w percepcji mieszkańców. Są to przede wszystkim korzyści związane z dziedzictwem Puszczy Białowieskiej, czyli przyrodą, kulturą regionu oraz różnorodnością lokalnych potraw i produktów.

C. **Tylko lekko uwolniona duchowość.** Hajnówka, pomimo swojej atrakcyjności kulturowej, na początku wydaje się zamknięta i wymaga wysiłku, by ją poznać. Mieszkańcy nieśmiało zaczynają wychodzić poza ramy „niemożności" i „zamkniętych kręgów", a jeśli to już zrobią – potrafią zadziwić swoją aktywnością. Często jednak ci najaktywniejsi spotykają się z niezrozumiałą i niekonstruktywną krytyką czy wręcz hejtem. Jest to niestety jedna z przyczyn ucieczki najważniejszych dla duszy miasta osób, talentów i aktywistów do miejsc, w których mogą uwalniać swoje potencjały.

D. **Hajnówka jest dla introwertyków?** To być może zaskakujący wniosek, ale grupa osób, która z wyboru trafia do Hajnówki, szuka doświadczeń bardziej osobistych niż wspólnotowych – takich jak kontakt z przyrodą, spokój, cisza, poznanie kultury (duchowości). Są to artyści, badacze przyrody, poszukiwacze lokalnych smaków itp. Z drugiej strony mamy na pozór zamkniętych mieszkańców, którzy potrafią przekraczać swoje strefy komfortu i reagować na dziejące się dookoła Hajnówki kryzysy: przyrodniczy i migracyjny. Robią to jednak po swojemu, bez rozgłosu, bez potrzeby bycia wyróżnionym.

E. **Miasto uduchowione z natury.** Duchowość Hajnówki można interpretować na dwa sposoby. Duchowość wewnętrzną (osobistą) – każdego stykającego się z miastem lub jego mieszkańca i duchowość zbiorową – której można doświadczyć poprzez kontakt z dziedzictwem kultury regionu Hajnówki i Podlasia. Pierwszy rodzaj duchowości wynika z tęsknoty za stałością, bezpieczeństwem i porządkiem natury. Wszelkie próby ingerencji

w ten rodzaj duchowości skutkują buntem i niezgodą, które przejawiają się w aktywizmie, ale też sztuce. Drugi rodzaj duchowości jest fundamentem, ale niestety czasem tylko dekoracją tej pierwszej. Zaczynając od poznania tylko jego (i to bardzo pobieżnego), nie ma szansy na poznanie pierwszego, głębszego wymiaru duchowości. Rolą marki powinno być opowiadanie o zależnościach pomiędzy obiema duchowościami i wskazanie, w jaki sposób dotrzeć głębiej i poznać Hajnówkę nie tylko poprzez jej doświadczenia fizyczne, ale również emocjonalne.

### 1.3. Doświadczenia i produkty marki

A. **Brak jednej, rozpoznawalnej atrakcji.** Wyraziste marki miejsc mają przede wszystkim wyraziste skojarzenia z doświadczeniami lub grupami doświadczeń, które są wyjątkowe i charakterystyczne. Dziś Hajnówka samym mieszkańcom nie kojarzy się z jednym doświadczeniem czy atrakcją turystyczną. Jest ich kilka, ale żadne z nich nie dominuje wyraźnie nad innymi. Dla mieszkańców najpopularniejszym miejscem w Hajnówce jest Park Wodny, wydarzeniami – Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej i Jarmark Żubra, produktem – hajnowski marcinek, a wytworem kultury – Żubr Pompik.

B. **Ograniczona dostępność.** Dostępność atrakcji turystycznej jest ważnym czynnikiem wpływającym na wizerunek danego miejsca. Turyści potrzebują jasnych i wiarygodnych informacji o godzinach otwarcia, dostępności produktów lokalnych, możliwościach rezerwacji biletów czy stanu udogodnień (tj. parkingi czy toalety). Niestety z analizy wypowiedzi turystów w badaniu ankietowym czy w komentarzach internetowych wynika, że w Hajnówce można napotkać bariery skutkujące niższymi ocenami doświadczeń marki. Turyści zwracają uwagę m.in. na brak możliwości internetowej rezerwacji biletów dla turystów indywidualnych Turystycznej Kolejki Leśnej.

C. **Autentyczność i wiarygodność.** W dokumentach strategicznych i planach rozwoju Hajnówka jawi się jako miasto o ogromnym i niewykorzystanym potencjale. Zadaniem marki jest jednak wyróżnienie tych elementów zasobów miasta, które mają największą szansę zasilić energię do jego rozwoju. Różnorodność niestety nie pomaga w podejmowaniu decyzji – z czegoś trzeba rezygnować, by zachować siły i nie rozpraszać wizerunku. Potencjał Hajnówki można sprowadzić do wspólnego mianownika: żywej autentyczności. Dzięki temu, że hasła wielokulturowości, kontaktu z przyrodą i lokalnymi smakami nie są tylko obietnicami, marka jest wiarygodna. Chociaż niepozbierana i czasem trudno dostępna, Hajnówka daje to, o czym opowiada i nie opowiada o tym, czego nie ma.

D. **Hajnowskie dla Hajnowian.** Najlepszymi ambasadorami lokalnych produktów są sami mieszkańcy. Ta banalna prawda dotyczy również Hajnówki, w której spośród różnorodnych firm i marek możemy zidentyfikować dwie ich grupy. Pierwsza to prymusi – marki i produkty, które są praktycznie powszechnie znane i lubiane. Mieszkańcy korzystają z nich i polecają je innym. Część z nich ma także charakter eksportowy (jak OSM Hajnówka czy Runo). Jest jednak druga grupa, wśród której znajdują się produkty

mniej lub prawie nieznane mieszkańcom. Z pewnością nie każdy mieszkaniec potrzebuje wyjątkowych produktów przemysłu drzewnego, ale pewne zdziwienie budzi obecność w tej grupie produktów spożywczych jak pikle czy miody. Mieszkańcy powinni poznawać także i te marki, których na co dzień nie używają.

E. **Potrzeba nowości.** Miasta bogate historią i kulturą stają się jeszcze bogatsze, dzięki poszerzaniu kapitału marek o nowe aktywa. Te aktywa coraz rzadziej mają postać pojedynczych obiektów, a coraz częściej stają się rozwiązaniami systemowymi. Realizacja projektu „Hajnówka OdNowa – Zielona Transformacja" pozwoli na zaoferowanie nowych doświadczeń i produktów marki bazujących na najważniejszych grupach zasobów miasta.

### 1.4. Komunikacja marketingowa marki

A. **Dobry start w drodze do celu.** Cel komunikacyjny marki Hajnówka zakładał przemianę wizerunku miasta z przemysłowego na kulturalno-turystyczny. Ten proces można ocenić na etapie dobrych początków, pomimo że strategia ma już ponad 6 lat. Wizerunek ten zmienia przede wszystkim cykl wydawnictw *Hajnówka. Witalność z natury* oraz szereg podejmowanych działań promujących m.in. hajnowskiego marcinka czy markowe wydarzenia. Lepiej można ocenić realizację drugiej części celu, który zakłada postawienie przed Hajnówką perspektywy rozwoju w oparciu o lokalną kulturę i położenie miasta na skraju Puszczy Białowieskiej. Rolę komunikacyjną w tym przypadku dobitnie odgrywa strona internetowa projektu hajnowkaodnowa.pl i zawarte na niej artykuły pisane językiem marki.

B. **Obecnie komunikacja marketingowa Hajnówki skupiona jest na samym mieście.** Jest skierowana do wewnątrz i wydawać się może, że pomija krajowy i międzynarodowy kontekst. Oczywiście w dobie internetu dostęp do informacji o Hajnówce jest łatwy, ale brakuje działań wykraczających poza informacyjny charakter – takich, które potrafiłyby skupić uwagę odbiorców spoza miasta i regionu.

C. **Znak marki jest dobrze zauważalny**. Według badań ankietowych zdecydowana większość badanych mieszkańców miasta miała kontakt z marką Hajnówka. Logotyp marki jest zauważany przede wszystkim w internecie, a w drugiej kolejności na papierowych wydawnictwach promocyjnych. Identyfikacja wizualna marki Hajnówka jest wciąż zbyt mało obecna w przestrzeni miasta – zarówno na materiałach reklamowych typu banery, plakaty itp., jak i na produktach lokalnych.

D. **Dwugłos jednej marki.** Spójność komunikacji marki miasta wymaga spójności komunikacji samego miasta. Brak tej spójności w Hajnówce zauważają uczestnicy wywiadów i eksperci. Miasto potrzebuje mechanizmów, które pozwolą na precyzyjną kontrolę przekazu dotyczącego działalności samorządu i wizerunku marki. Dziś komunikacja marketingowa Hajnówki jest rozproszona pomiędzy osoby bezpośrednio współpracujące z burmistrzem, Referat Rozwoju odpowiedzialny za markę oraz inne

jednostki miasta np. Hajnowski Dom Kultury i Ośrodek Sportu i Rekreacji. Uporządkowania wymaga problem rozproszonego zarządzania poszczególnymi własnymi kanałami komunikacyjnym miasta (stronami internetowymi i mediami społecznościowymi).

E. **Nieodpowiedni przepływ informacji.** Kolejnym wyzwaniem, także związanym ze spójnością komunikacji, jest poprawa wymiany informacji wewnątrz miasta, w szczególności pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za kanały własne komunikacji marki a partnerami marki z obszarów kultury i przedsiębiorczości.

F. **Po swojemu.** Jedną z wyjątkowych cech kultury mieszkańców Hajnówki i regionu jest język. Nie jest on określany etnicznie jako polski czy białoruski, jest po prostu mową „po swojemu". Marka do czasu ewaluacji nie wykorzystywała potencjału lokalnego języka w odpowiedni sposób. Język lokalny powinien stać się częścią języka marki Hajnówka – pisanego, mówionego i wizualnego, dzięki któremu marka będzie miała bardziej wyrazisty i autentyczny charakter.

## 2. Rekomendacje strategiczne

Rekomendacje strategiczne zostały opracowane w odniesieniu do zakresu działań **Planu Rozwoju Instytucjonalnego Miasta.** Rekomendacje mają charakter propozycji działań oraz projektów w odpowiedzi na zidentyfikowane problemy i wyzwania marki wynikające z wniosków strategicznych ewaluacji marki Hajnówka.

**Plan Rozwoju Instytucjonalnego Miasta Hajnówka**

- **Kierunek: Dobre zarządzanie, odpowiedzialne instytucje, transparentność**

| **Działanie 1.1. Usprawnienie i podniesienie standardów działania Urzędu Miasta w Hajnówce i podległych burmistrzowi jednostek miejskich.** |
|---|
| W zakresie wdrożenia nowego planu organizacji urzędu rekomendowane jest zwiększenie roli i podniesienie kompetencji jednostki odpowiedzialnej za zarządzanie marką (obecnie Referat Rozwoju) odpowiadające potrzebom inicjowania działań, zarządzania doświadczeniami i budowania wizerunku Hajnówki w obszarach **działań marketingowych** m.in.:<br>• gospodarczym (w tym promocji produktów lokalnych, relacji zewnętrznych i wewnętrznych z biznesem, promocji inwestycji)<br>• wybranych usług publicznych (np. karta miejska)<br>• zarządzania siecią powiązań promocyjnych między różnymi interesariuszami miasta<br>• pozyskiwania talentów i promocji hajnowskiej edukacji |

- turystyki (w tym również przemysłu spotkań i organizacji wydarzeń)
- kultury – jako organizator lub współorganizator wydarzeń kulturalnych
- współpracy z partnerami samorządowymi i instytucjonalnymi w układach pionowym i poziomym (np. z powiatem hajnowskim, LOT-em Regionu Puszczy Białowieskiej, Podlaską Regionalną Organizacją Turystyczną)
- zarządzania znakiem marki Hajnówka i Systemem Identyfikacji Wizualnej
- zarządzania systemami certyfikacji i rekomendacji produktów i usług marki Hajnówka
- analitycznych i badawczych.

Wyżej wymienione kompetencje powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w zapisach w regulaminie jednostki oraz zostać wyposażone w odpowiednią delegację uprawnień. Kluczowym uprawnieniem jednostki powinna być możliwość wpływania na działalność innych jednostek urzędu miasta w zakresie zarządzania marką określonych w kompetencjach jednostki jako działania marketingowe.

Rekomendowane uprawnienia:

- współudział w planowaniu i konsultowaniu działań marketingowych jednostek urzędu miasta i jednostek podległych na zasadach określonych jako **kluczowe zasady działania i wpływu na działalność marketingową** jednostek urzędu miasta i jednostek podległych
- współpraca z jednostkami urzędu miasta, jednostkami podległymi oraz podmiotami zewnętrznymi przy realizacji przedsięwzięć związanych z działalnością marketingową.

Do opracowania są **kluczowe zasady działania i wpływu na działalność marketingową,** czyli zasady i procedury udziału jednostki zarządzającej marką w procesach realizacji działań marketingowych: spotkania, wymiana informacji, zatwierdzanie decyzji itp.

Rekomendowane jest również:

- wzmocnienie osobowe jednostki poprzez zatrudnienie osób o kompetencjach pozwalających na realizację działalności marketingowej zgodnie z zakresem
- przemianowanie nazwy jednostki odpowiadające jej kluczowym kompetencjom związanym z zarządzaniem marką miasta. Przykładowo – Referat Rozwoju i Marki Hajnówki.

**Działanie 1.2. Budowanie zdolności instytucjonalnych i rozwój kompetencji kadry zarządzającej, pracowników urzędu miasta i członków Rady Miasta.**

Rekomendacje dotyczące szkoleń merytorycznych dla pracowników jednostki zarządzającej marką (obecnie Referat Rozwoju). Szkolenia jednodniowe, od 4 do 6 godzin szkoleniowych.

Tematyka szkoleń

1. Marka miejsca – marka Hajnówki – wprowadzenie teoretyczne

Marka miejsca a marketing. Znaczenie marki miejsca dla regionu – gospodarka i społeczeństwo. Marka jako narzędzie konkurencyjności miast i regionów.

Efekty szkolenia: zrozumienie pojęcia marki i założeń strategii marki.

2. Zarządzanie marką – organizacja

Organizacja zarządzania marką – dobre praktyki. Zarządzanie marką Hajnówki.

Efekt szkolenia: znajomość procesów zarządzania marką Hajnówki przy uwzględnieniu zmian zawartych w rekomendacjach w Działaniu 1.1.

3. Pozycjonowanie marki – praktyczne aspekty pozycjonowania oraz jego rola w promocji marki

Pojęcie pozycjonowania marki. Praktyczne aspekty pozycjonowania oraz jego rola w budowaniu doświadczeń i komunikacji marketingowej.

Efekt szkolenia: znajomość pojęcia pozycjonowania marki oraz praktycznego wykorzystania wiedzy w pracy z marką.

4. Zarządzanie doświadczeniem marki

Doświadczanie marki miasta – teoria i praktyka. Model doświadczania marki Hajnówki. Praktyczny model doświadczania marki Hajnówki.

Efekt szkolenia: kompetencje w zakresie zarządzania doświadczeniem marki, w szczególności dotyczące kształtowania doświadczeń poprzez realizację projektów bazujących na praktycznym modelu doświadczania marki Hajnówki.

5. Efekt pochodzenia marki Hajnówki – zarządzanie efektem pochodzenia

Analiza stanu obecnego. Dobre praktyki z kraju i ze świata. Efekt pochodzenia marki Hajnówki – jak promować produkty lokalne.

Efekty szkolenia: znajomość mechanizmów efektu pochodzenia produktów i umiejętność wykorzystania wiedzy w pracy z produktami lokalnymi z Hajnówki i regionu.

6. Monitorowanie wdrażania marki – rola badań i wykorzystanie narzędzi

Monitorowanie marki – teoria i dobre praktyki. Monitorowanie wdrażania marki Hajnówki.

Efekty szkolenia: kompetencje w zakresie monitorowania wdrażania marki, umiejętność posługiwania się podstawowymi narzędziami monitorowania marki.

7. Warsztaty z języka marki – praktyczne zastosowanie języka marki

Język marki Hajnówka. Analiza komunikacji. Efektywna komunikacja.

Efekt szkolenia: kompetencje w zakresie posługiwania się przez pracowników odpowiedzialnych za komunikację marki językiem mówionym i pisanym marki Hajnówka.

8. Wizualny wymiar marki – praktyczne zastosowanie kodu wizualnego marki

Kod wizualny marki – system identyfikacji wizualnej. Zasady kompozycji komunikatów wizualnych marki Hajnówka. Podstawy wykorzystania narzędzi graficznych.

Efekty szkolenia: kompetencje w zakresie poprawnego posługiwania się kodem wizualnym marki Hajnówka.

9. Zarządzanie komunikacją marki – współpraca

Efekt szkolenia: kompetencje w zakresie zarządzania komunikacją marketingową, w szczególności w zakresie koordynacji współpracy wewnętrznej, przy uwzględnieniu zmian zawartych w rekomendacjach w Działaniu 1.1.

Rekomendacje dotyczące szkoleń merytorycznych dla pracowników urzędu miasta, członków Rady Miasta i jednostek podległych. Szkolenia jednodniowe, od 4 do 6 godzin szkoleniowych.

Tematyka szkoleń:

1. Marka Hajnówki – podstawy strategii marki

Efekt szkolenia: zrozumienie marki i założeń strategii marki.

2. Zarządzanie marką, doświadczeniem marki i komunikacją marki – szkolenie podstawowe

Efekty szkolenia:

- znajomość procesów zarządzania marką Hajnówki przy uwzględnieniu zmian zawartych w rekomendacjach w Działaniu 1.1
- kompetencje w zakresie zarządzania doświadczeniem marki, w szczególności dotyczące kształtowania doświadczeń poprzez realizację projektów bazujących na praktycznym modelu doświadczania marki Hajnówki
- kompetencje w zakresie zarządzania komunikacją marketingową, w szczególności koordynacji współpracy wewnętrznej, przy uwzględnieniu zmian zawartych w rekomendacjach w Działaniu 1.1.

Rekomendacje dotyczące dodatkowych szkoleń dla pracowników jednostki zarządzającej marką (obecnie Referat Rozwoju) oraz wybranych pracowników urzędu miasta i jednostek podległych.

Tematyka szkoleń (katalog otwarty):

- *Brand eureka* – generator pomysłów doświadczeń i komunikacji dla marek miejsc
- Innowacyjność i kreatywność, czyli jak generować trafne pomysły dla marki miejsca

- *Social media*, czyli JST w świecie mediów społecznościowych
- *Content marketing*, czyli jak tworzyć treści marketingowe
- Współczesne trendy w turystycznych popycie i podaży
- Zarządzanie kulturą jako elementem kapitału marki
- *Event marketing* – jak robi się wydarzenia? Od pomysłu do realizacji
- *Placemaking* w praktyce
- Fotografia promocyjna w turystyce i kulturze
- Jak tworzyć ofertę turystyczną dla niepełnosprawnych?
- Audyt obiektów turystycznych na potrzeby osób niepełnosprawnych
- Turystyka wiejska – od pomysłu do produktu.

Rekomendacje dotyczące szkolenia dla mieszkańców na temat marki i jej znaczenia w promocji miasta. Rekomendowane jest zaproszenie na szkolenia przede wszystkim przedstawicieli organizacji pozarządowych, grup formalnych i nieformalnych. Szkolenia jednodniowe, od 2 do 3 godzin szkoleniowych.

1. Marka Hajnówki – podstawy strategii marki

   Efekty szkolenia: zrozumienie marki i założeń strategii marki.

2. Marka Hajnówki – organizacja współpracy

   Efekty szkolenia: znajomość procesów współpracy z mieszkańcami w zakresie zarządzania marką Hajnówki, przy uwzględnieniu zmian zawartych w rekomendacjach w Działaniu 1.1.

3. Marka Hajnówki – „po swojemu”

   Efekty szkolenia: umiejętność posługiwania się językiem mówionym i pisanym marki oraz praktyczna znajomość zasad posługiwania się kodem wizualnym marki Hajnówka.

4. Marka Hajnówki – warsztaty kreatywne

   Efekty warsztatów: wygenerowanie nowych pomysłów na doświadczenia, produkty lub formy komunikacji marketingowej dla marki Hajnówki.

**Działanie 1.3. Zmiana modelu podejmowania decyzji zarządczych wpływających na rozwój miasta (z modelu *ad hoc* na model opierający się na dowodach – *Evidence Based Policy*).**

Rekomendacje dotyczące opracowania nowych dokumentów strategicznych i rozwojowych Hajnówki.

| |
|---|
| • Uwzględnienie w pracach analitycznych i planistycznych kontekstu marki Hajnówki. Wykorzystanie założeń strategii marki Hajnówki do opracowania celów i działań nowych dokumentów strategicznych.<br>• Konsultacje nowych dokumentów strategicznych z jednostką odpowiedzialną za wdrażanie marki Hajnówki (obecnie Referat Rozwoju) w celu oceny zgodności propozycji z założeniami marki Hajnówki. Rekomendowane jest stworzenie narzędzia oceny zgodności ze strategią marki. |
| **Działanie 1.4. Budowanie zaufania obywateli do samorządu miejskiego w Hajnówce, partycypacja, konsultacje, komunikacja z mieszkańcami.** |
| Rekomendacje ogólne dotyczące wszystkich zadań w Działaniu 1.4.<br>• Uwzględnienie założeń marki Hajnówki przy realizacji zadań poprzez odpowiednie kształtowanie doświadczeń zgodnych z najważniejszymi wartościami marki:<br>  ○ szacunku i dumy z własnej tradycji, kultury i religii<br>  ○ autentycznej lokalności<br>  ○ zrozumienia praw natury i ochrony pierwotnego lasu<br>  ○ spokoju i rozwagi.<br>• Uwzględnienie zasad językowych i graficznych marki Hajnówka w komunikacji i promocji realizacji zadań. |
| **Działanie 1.5. Elektroniczny Urząd i usługi.** |
| Rekomendacje ogólne dotyczące wszystkich zadań w Działaniu 1.5.<br>• Uwzględnienie zasad językowych i graficznych marki Hajnówka w realizacji zadań. |
| **Działanie 1.6. Zapewnienie dostępności – niezbędne zmiany na potrzeby dostępności architektonicznej.** |
| Rekomendacje ogólne dotyczące wszystkich zadań w Działaniu 1.6.<br>• Uwzględnienie zasad językowych i graficznych marki Hajnówka w realizacji zadań. |
| **Działanie 1.7. Zarządzanie i organizacja projektu, promocja i współpraca bilateralna z wybranymi miastami Państwa Darczyńców.** |

Rekomendacje ogólne dotyczące wszystkich zadań w Działaniu 1.7.

- Uwzględnienie założeń marki Hajnówki przy realizacji zadań poprzez odpowiednie kształtowanie doświadczeń zgodnych z najważniejszymi wartościami marki:
    - szacunkiem i dumą z własnej tradycji, kultury i religii
    - autentyczną lokalnością
    - zrozumieniem praw natury i ochroną pierwotnego lasu
    - spokojem i rozwagą.
- Uwzględnienie zasad językowych i graficznych marki Hajnówka w komunikacji i promocji realizacji zadań.

**3. Rekomendacje projektowe**

**A. Hajnówka marką mieszkańców – wewnętrzna promocja marki**

**Wnioski i wyzwania:**

- *Hajnówka ciągle jest miastem, które zyskuje dopiero przy bliższym poznaniu.*
- *Mieszkańcy nieśmiało zaczynają wychodzić poza ramy „niemożności" i „zamkniętych kręgów", a jeśli to już zrobią – potrafią zadziwić swoją aktywnością.*
- *Mieszkańcy działają po swojemu, bez rozgłosu, bez potrzeby bycia wyróżnionym.*
- *Najlepszymi ambasadorami lokalnych produktów są sami mieszkańcy.*
- *Mieszkańcy powinni poznawać także i te marki, których na co dzień nie używają.*

**Cel: Zwiększenie wiedzy o marce i zaangażowania mieszkańców w życie marki Hajnówki.**

**Projekty i działania:**

- opracowanie ulotki, podstrony na hajnowkaodnowa.pl oraz filmu do mediów społecznościowych (animacji) na temat założeń marki Hajnówka
- opracowanie strony internetowej Akademii Przyrody jako strony markowej o charakterze promocyjnym i informacyjnym
- reaktywacja Spacerów po Hajnówce – wydarzeń propagujących lokalną historię, kulturę i produkty lokalne
- innowacje ekologiczne w szkołach – konkurs oraz proekologiczne i proklimatyczne zmiany w funkcjonowaniu szkół.

**B. Produkt lokalny z Hajnówki – kampania promocyjno-informacyjna**

**Wnioski i wyzwania:**

- *Hajnówka jest miastem, którego potencjał przekracza kapitał jego marki.*
- *Turyści potrzebują jasnych i wiarygodnych informacji o dostępności produktów lokalnych.*
- *Potencjał Hajnówki można sprowadzić do wspólnego mianownika: żywej autentyczności.*
- *Mieszkańcy powinni poznawać także i te marki, których na co dzień nie używają.*
- *Brakuje działań wykraczających poza informacyjny charakter – takich, które potrafiłyby skupić uwagę odbiorców spoza miasta i regionu.*
- *Język lokalny powinien stać się częścią języka marki Hajnówka – pisanego, mówionego i wizualnego, dzięki któremu marka będzie miała bardziej wyrazisty i autentyczny charakter.*

**Cel: Budowanie świadomości różnorodności i autentyczności lokalnych produktów z Hajnówki i regionu Puszczy Białowieskiej.**

**Projekty i działania:**

- serial o hajnowskich i podlaskich ziołach – kanał YT i FB, zaangażowanie fitoterapeutów, znaczenie ziół w leczeniu i w kuchni
- marcinek hajnowski zdobywa świat – minikampania promująca marcinka:
    - reportaże w telewizji śniadaniowej (Dzień Dobry TVN – Mikołaj Rey, Pytanie na śniadanie TVP – Aleksandra Grysz)
    - promocja marcinka na targach Expo Sweet 2024
    - artykuł w „Świecie Kobiety" (magazyn drukowany)
    - artykuły w kobieta.wp.pl, polki.pl lub inne
- prezentacje produktów lokalnych na Jarmarku Żubra – mini targi, stoiska promocyjno-sprzedażowe
- system certyfikacji lokalnych produktów i producentów:
    - system dwóch znaków – produkt lokalny i produkty z Hajnówki
    - oznakowanie sklepów z lokalnymi produktami
    - promocja certyfikowanych produktów i producentów.

**D. Festiwal dziecięcej literatury przyrodniczej pod patronatem Żubra Pompika – nowe wydarzenie**

**Wnioski i wyzwania:**

- *Hajnówka jest wciąż bliżej ciała niż ducha.*
- *Mieszkańcy potrafią zadziwić swoją aktywnością.*

- *Grupa osób, która z wyboru trafia do Hajnówki, szuka doświadczeń bardziej osobistych niż wspólnotowych – takich jak kontakt z przyrodą, spokój, cisza, poznanie kultury (duchowości).*
- *Rolą marki powinno być opowiadanie o zależnościach pomiędzy duchowością wewnętrzną (osobistą) a duchowością zbiorową.*
- *Zadaniem marki jest wyróżnienie tych elementów zasobów miasta, które mają największą szansę zasilić energię do jego rozwoju.*
- *Miasta bogate historią i kulturą stają się jeszcze bogatsze, dzięki poszerzaniu kapitału marek o nowe aktywa.*
- *Brakuje działań wykraczających poza informacyjny charakter – takich, które potrafiłyby skupić uwagę odbiorców spoza miasta i regionu.*

**Cel: Budowanie świadomości o kompetencjach Hajnówki w zakresie kultury czerpiącej inspirację z przyrody i edukacji przyrodniczej.**

**Projekty i działania:**

- organizacja kilkudniowego festiwalu z określonym programem i zakresem tematycznym
- całoroczny cykl wydarzeń nawiązujących do formuły festiwalu
- proponowane formy aktywności:
    - spotkania z autorami – zaproszenie autorów książek przyrodniczych na spotkania z młodymi czytelnikami, podczas których opowiedzą o swojej pracy i zainspirują do poznawania przyrody
    - spektakle teatralne i pokazy filmowe – adaptacje opowiadań i powieści o przyrodzie
    - konkursy i warsztaty literackie, w których uczestnicy będą pisali opowiadania lub wiersze na tematy związane z przyrodą
    - warsztaty przyrodnicze, podczas których dzieci będą uczyć się o różnych aspektach przyrody i ekologii, wykorzystując wiedzę z książek i doświadczenie prowadzących
    - wycieczki w poszukiwaniu bohaterów książek – organizacja wycieczek do miejsc związanych z przyrodą opisywaną w książkach
    - wykłady – zaproszenie naukowców i ekspertów w dziedzinie przyrody, którzy poprowadzą wykłady na tematy związane z ekologią, ochroną przyrody i zrównoważonym rozwojem.

**F. Turystyka bliżej mieszkańców – rozwój usług przewodnickich**

***Rekomendacja do dokumentu „Koncepcja rozwoju oferty turystycznej i strategia promocji turystyki miasta Hajnówka"***

**Wnioski i wyzwania:**

- *Hajnówka ciągle jest miastem, które zyskuje dopiero przy bliższym poznaniu.*
- *Mieszkańcy potrafią zadziwić swoją aktywnością.*
- *Najlepszymi ambasadorami lokalnych produktów są sami mieszkańcy.*
- *Miasta bogate historią i kulturą stają się jeszcze bogatsze, dzięki poszerzaniu kapitału marek o nowe aktywa.*
- *Język lokalny powinien stać się częścią języka marki Hajnówka.*

**Cel: Zwiększenie dostępności potencjału turystycznego Hajnówki oraz zaangażowanie mieszkańców w tworzenie oferty turystycznej miasta i okolic.**

**Projekty i działania:**

- program „Przewodnicy społeczni" – wykorzystanie potencjału wiedzy mieszkańców w celu stworzenia oferty usług przewodnickich, we współpracy z LOT Regionu Puszczy Białowieskiej.
- *study tour* dla branży turystycznej z regionu Podlasia i z Polski, we współpracy z LOT Regionu Puszczy Białowieskiej.
- hajnowscy przewodnicy on-line – wsparcie promocji lokalnych atrakcji w systemie Google Maps, konkurs dla mieszkańców na lokalnego przewodnika w Google Maps.

Opracowanie na zlecenie i we współpracy z Referatem Rozwoju Urzędu Miasta Hajnówka.

**Zespół Synergia sp. z o.o.**

- Michał Basiński, michal@synergia.lublin.pl
- dr Paulina Kowalczyk, paulina.kowalczyk@synergia.lublin.pl

SYNERGIA

Marketing miejsc nastawiony na efekty

al. Kraśnicka 31/303

20-718 Lublin

synergia.lublin.pl

www.linkedin.com/company/synergia-lublin

www.facebook.com/SynergiaLublin