



Diagnoza do Koncepcji Strategii komunikacji marketingowej dla Szlaku Piastowskiego

Załącznik nr 2

Nysa – Kraków – Gniezno – Toruń - Poznań

marzec 2020

Opracowanie: 2BA doradztwo strategiczne



Spis treści

1	Analiza źródeł zastanych– zakres, źródła i główne wnioski – Agnieszka Nowak	2
2	Analiza rynku i charakterystyka odbiorców oferty szlaku (sytuacja wyjściowa szlaku)	5
2.1	Segmentacja (segmenty obecne) – Anna Wilkońska	5
2.2	Analiza potrzeb segmentów i możliwości ich zaspokojenia – Anna Wilkońska	8
2.3	Analiza mikrootoczenia – Anna Wilkońska	9
2.4	Analiza makrootoczenia	12
2.4.1	Trendy w turystyce i kulturze – Agnieszka Nowak.....	12
2.4.2	Analiza PEST – Marcin Zieliński.....	13
3	Analiza konkurencji (identyfikacja, opis stosowanych założeń komunikacji) – Leszek Nowak	17
3.1	Auto-lokowanie szlaku na tle konkurencji.....	17
3.2	Benchmarking strategiczny i case study	18
3.3	Total Quality Management (TQM)	25
4	Analiza dotychczasowych działań komunikacji marketingowej (zewnętrzna) – Leszek Nowak, Michał Bogacki	26
5	Analiza tożsamości i wizerunku marki szlaku oraz znajdujących się na nim obiektów i współtworzących go podmiotów – Agnieszka Nowak, Leszek Nowak	29
5.1	Projekcja aktualnego wizerunku Szlaku Piastowskiego.....	29
5.2	Elementy tożsamości Szlaku Piastowskiego	32
5.3	Wymiary wizerunku Szlaku Piastowskiego	34
5.4	Matryca spójności wizerunkowej Szlaku Piastowskiego	35
6	Analiza potencjału oferty Szlaku Piastowskiego – Anna Wilkońska	37
6.1	Analiza cyklu życia produktów szlaku.....	37
7	Analiza współpracy podmiotów szlaku – Anna Wilkońska.....	40
7.1	Współpraca obecna	40
7.2	Współpraca pożądana	41
7.3	Komunikacja wewnętrzna.....	42
8	Analiza interesariuszy szlaku – Anna Wilkońska	43
9	Analiza szlaku w kontekście turystycznym, marketingowym i społecznym	46
9.1	Analiza atrakcyjności zasobów marketingowych obiektów na Szlaku Piastowskim – Zygmunt Kruczek ...	46
9.2	Analiza kluczowych czynników sukcesu – Agnieszka Nowak.....	52
10	Całościowa analiza strategiczna w kontekście koncepcji komunikacji szlaku – zespół autorów Koncepcji.....	53
11	Spis rysunków i tabel	56
12	Literatura	57

1 Analiza źródeł zastanych – zakres, źródła i główne wnioski

W pracach nad *Koncepcją* znalazły zastosowanie źródła wtórne, w szczególności zaproponowane przez wykonawcę w koncepcji metodyczno-organizacyjnej. Jednym z najistotniejszych źródeł jest publikacja *Szlak Piastowski w przebudowie - struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*¹, w której przedstawiono nową koncepcję reorganizacji szlaku i zarządzania nim. Rozwiązania zaproponowane przez jej autora stały się podstawą do redefiniowania samego szlaku i modelu jego funkcjonowania. W publikacji tej znalazły się także odniesienia do marketingu szlaku, w tym do produktu. Źródła wtórne poświęcone Szlakowi Piastowskiemu podzielić można na kilka kategorii: związane z jego formalną przebudową, publikacje naukowe, opracowania dotyczące marketingu szlaku i znajdujących się na nim obiektów, oficjalne strony internetowe i profile w mediach społecznościowych, informacje w mediach analogowych i cyfrowych. Obszarem zainteresowań autorów *Koncepcji* były aspekty związane z komunikacją marketingową. Ponadto zwrócono uwagę na zagadnienia dotyczące oferty szlaku i jej dystrybucji, marki szlaku, współpracy i komunikacji wewnętrznej. Część źródeł zastanych stanowią publikacje historyczne lub dot. turystyki kulturowej, które zasadniczo nie odnoszą się do marketingu, w tym do komunikacji marketingowej. Tabela 1 przedstawia wnioski z analizy desk research wybranych źródeł zastanych.

Tabela 1: Wnioski z analizy wybranych źródeł zastanych.

Kategoria źródła/źródło	Charakterystyka i główne wnioski
<i>Szlak Piastowski w przebudowie - struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna</i> ²	- Audyt na potrzeby publikacji przeprowadzono w 2012 roku i stanowi pierwsze kompleksowe badanie szlaku. Podkreśla on wysoką koncentrację walorów antropogenicznych, nierównomierny stopień rozwoju infrastruktury oraz niedostatki w zakresie prezentacji i komunikacji obiektów tworzących szlak. - Autor skoncentrował się na modernizacji i modyfikacji oferty, w tym eventach tematycznych i lokalnych trasach tematycznych (w zaleceniach znalazł się m.in. model Święta Szlaku oraz integracja eventów z ofertą szlaku). Zaproponował spójny program wystaw i tematyzację ofert. Zwrócił uwagę na potrzebę wykreowania pakietów indywidualnych i grupowych, w tym tras przekrojowych. Postulaty te zrealizowane zostały częściowo. - Istotnym elementem publikacji jest opis procedury wpisu obiektów na szlak oraz standardy udostępniania obiektów i monitorowanie dotrzymywania tych standardów. - Zwrócono uwagę na oznakowanie obiektów jako jedno z czterech kryteriów materialności szlaku oraz mechanizmy monitorowania zachowania jakości oferty. Te dwa postulaty zostały zrealizowane częściowo. - Dużo miejsca poświęcono dostępności komunikacyjnej, infrastrukturze szlaku (gastronomia, parkingi, sanitariaty, usługi przewodnickie, informacje o noclegach) oraz stronom i portalom internetowym obiektów. Również w tym zakresie wdrożenie zaproponowanych rozwiązań jest częściowe. - Jednym z istotniejszych elementów publikacji jest koncepcja zarządzania szlakiem. Autor wskazał na potrzebę powołania Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego i ustanowienie jego koordynatora. Zaproponował zakres odpowiedzialności i zadań koordynatora, przykłady działań zarządczych, model finansowy, jak również model współpracy wewnętrznej na rzecz wysokiej jakości usług w zakresie informowania i promowania szlaku. O ile pierwsze z wymienionych rekomendacji zostały wdrożone, w zakresie współpracy i promocji istnieją niedomagania utrudniające zarządzanie szlakiem. - W dalszej części autor przedstawił zalecenia dot. promocji (jej adresatów, wykonawców, instrumentów, kanałów), oznakowania szlaku, jak również personelu (przewodników po szlaku, pracowników obiektów oraz informacji turystycznej). Realizację tych zaleceń ocenić należy jako słabą.

¹Mikos von Rohrscheidt, A., *Szlak Piastowski w przebudowie - struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Proksenia, Kraków, 2013.

² Ibidem.

<i>Raport z audytu Szlaku Piastowskiego³</i>	- Wymienione opracowania stanowią źródło kompleksowej i wyczerpującej informacji w zakresie ówczesnego potencjału turystycznego obiektów zlokalizowanych na dwóch przecinających się trasach: wschód-zachód (13 obiektów) i północ-południe (10 obiektów) w dwóch województwach. - Pierwsze z opracowań diagnozuje nie tylko potencjał obiektów, ale także poziomy organizacyjne szlaku oraz atrakcyjność i poziom usług turystycznych. Autor prezentuje wnioski z badania stanu szlaku w zakresie obiektów i ich oferty, otoczenia, dostępności komunikacyjnej, ówczesnego modelu koordynacji szlaku jako liniowego produktu turystycznego. Propozycje modyfikacji i korekty systemu szlaku stanowią adaptację i rozwinięcie zaleceń zawartych w publikacji <i>Szlak Piastowski w przebudowie - struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna</i>. Część wniosków z audytu (m.in. w zakresie dostępności obiektów, ich oznaczenia, infrastruktury parkingowej, sanitariatów) straciła na aktualności. Inne (m.in. dot. usług przewodnickich, personelu obsługi, promocji, infrastruktury noclegowej, gastronomicznej i zagospodarowania wolnego czasu) są nadal dużym wyzwaniem i wymagają szczególnej uwagi.
<i>Raport z badań turystów w obiektach Szlaku Piastowskiego⁴</i>	<i>Raport z badań turystów w obiektach Szlaku Piastowskiego</i>. Z uwagi na czas, w jakim wykonano badanie (2012 roku), jego wyniki straciły na aktualności. Zmienił się model zachowań turystów, ich motywacje, potrzeby i preferencje, na co istotny wpływ miał rozwój mediów elektronicznych. Obecnie turyści mają inne oczekiwania w zakresie dostępu do informacji o ofercie i jej konsumpcji. Koncentrują się na przeżyciach, a Internet i nowoczesne technologie mają kluczowe znaczenie w poszukiwaniu i wyborze oferty. Wnioski z badania – m.in. w zakresie niewystarczającej oferty noclegowej i gastronomicznej, demotywującej do korzystania z całościowej oferty, niewystarczająca kompleksowa oferta dla rodzin, bardzo słaba promocja szlaku jako systemu w jego obiektach – są nadal aktualne. Zalecane możliwości wykorzystania raportu w zakresie tworzenia oferty, promocji, planowania strategicznego i szkolenia kadr zostały wykorzystane częściowo. Nadal przydatna może być metodyka przeprowadzania badań (od 2012 roku nie były wykonywane takie badania i działania promocyjne są w dużej mierze prowadzone „intuicyjnie”).
<i>Szlak Piastowski Wyniki waloryzacji potencjału turystyczno-kulturowego⁵</i>	<i>Szlak Piastowski Wyniki waloryzacji potencjału turystyczno-kulturowego</i> zawiera ocenę potencjału szlaku według stanu na kwiecień 2009 roku (postać szlaku sprzed modernizacji) w 4 kategoriach: potencjalne cele turystyki kulturowej, pozostała oferta spędzania wolnego czasu, infrastruktura turystyczna i komunikacyjna, pozostałe czynniki wpływające na atrakcyjność (m.in. krzyżowanie się z innymi szlakami). Autor opracowania zidentyfikował w oparciu o badanie mocne i słabe strony szlaku z punktu widzenia turystyki kulturowej. Jest to jedyna taka analiza na przestrzeni lat. Za atuty szlaku uznano jego tematykę, autentyczność, jak również „materializację” w przestrzeni. Słabymi stronami okazało się nieidentyfikowanie się obiektów ze szlakiem, brak oferty dodatkowej i pakietów tematycznych, niedomagania prezentacji na stronach internetowych, ograniczona dostępność kilkunastu obiektów oraz znajdowanie się wówczas na szlaku obiektów niezwiązanych z nim tematycznie. Atuty nie straciły na znaczeniu do chwili obecnej, natomiast zniwelowano tylko kilka słabości (m.in. usunięto obiekty tematycznie niezwiązane ze szlakiem i poprawiono dostępność pozostałych).
<i>Opis potencjału turystycznego wybranych obiektów na Szlaku Piastowskim w województwie kujawsko-pomorskim⁶</i>	<i>Opis potencjału turystycznego wybranych obiektów na Szlaku Piastowskim w województwie kujawsko-pomorskim</i> zawiera diagnozę 16 obiektów szlaku w regionie. Autor opracowania podzielił diagnozę na 2 kategorie: opis obiektów szlaku (stan, tematyka, dostępność, oznaczenie, parkingi) oraz opis ich oferty turystycznej. Opracowanie to jest istotne ze względu na rekomendacje dla każdego z obiektów w zakresie ich aktualnego statusu na szlaku, jak również ew. przesłanek do wzmocnienia znaczenia/pozycji.
<i>Znajomość i zainteresowanie branży turystycznej w Polsce Szlakiem Piastowskim w odniesieniu do</i>	<i>Znajomość i zainteresowanie branży turystycznej w Polsce Szlakiem Piastowskim w odniesieniu do turystyki edukacyjnej</i> opisuje wyniki badania przeprowadzonego na przełomie 2010 i 2011 roku wśród podmiotów branży turystycznej w Polsce. Badanie miało sprawdzić stopień znajomości i zainteresowania Szlakiem Piastowskim. Dotyczyło wybranych obiektów szlaku. Pokazało m.in., że największą znajomością wśród branży turystycznej charakteryzowały się wówczas: Katedra i Ostrów Tumski w Poznaniu, Kościół NMP w Poznaniu, Katedra w Gnieźnie, Muzeum PPP w Gnieźnie i Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy. Ze szlakiem identyfikowane były Biskupin i Kruszwica. Za

³Mikos von Rohrscheidt, A., *Raport z audytu Szlaku Piastowskiego przeprowadzonego w okresie od 1 marca do 27 kwietnia 2012 na zlecenie Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego i UMWW*, Poznań, 30 kwietnia 2012.

⁴Mikos von Rohrscheidt, A., *Raport z badań turystów w obiektach Szlaku Piastowskiego przeprowadzonych w okresie od 15 kwietnia do 15 sierpnia 2012 na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego*, 18 września 2012.

⁵Mikos von Rohrscheidt, A., *Szlak Piastowski Wyniki waloryzacji potencjału turystyczno-kulturowego*, Turystyka Kulturowa, www.turystykakulturowa.org, Nr 4/2009, kwiecień 2009.

⁶Kasprowicz, A., *Opis potencjału turystycznego wybranych obiektów na Szlaku Piastowskim w województwie kujawsko-pomorskim*, Toruń, listopad 2013.

turystyki edukacyjnej⁷ <i>Produkty Lokalne na Szlaku Piastowskim</i>⁸	istotną można uznać informację o czerpaniu przez badanych wiedzy ze stron internetowych JST i obiektów. Profil i model zachowań turystów wymagają ponownego zbadania. Badanie odnosi się do szlaku sprzed modernizacji i obejmuje nieaktualne już obiekty. Prezentacja ta jest najbardziej aktualnym źródłem wiedzy nt. oferty szlaku i jej adresatów. Segmenty zorientowane zostały dwójako: w części pod względem kryteriów socjo-demograficznych (seniorzy, rodziny z dziećmi), częściowo pod względem kryteriów związanych z motywacją (wielbienie militariów, turyści zainteresowani historią i archeologią). Produkty lokalne podzielono na 3 główne kategorie: obiekty, eventy tematyczne i lokalne trasy tematyczne. Jest tutaj także mowa o produktach przekrojowych Szlaku Piastowskiego (trasach monotematycznych) i autor wymienia 8 takich tras. Nie funkcjonują one jednak faktycznie (realności nabrała jedna z propozycji: Klasztory i Mnisi, która znalazła się w publikacjach promocyjnych szlaku wydanych przez WOT).
Przewodniki turystyczne po Szlaku Piastowskim	- Przewodnik Włodzimierza Łęckiego⁹ opisuje Szlak Piastowski sprzed modernizacji. Jest to bardzo obszerne (248 stron) i kompleksowe wydawnictwo zawierające m.in. kalendarium historii i opisy przyrodnicze. Wartościowe są szczegółowe opisy tras i znajdujących się na nich obiektów oraz mapy i plany. Badanie użytkowników szlaku mogłoby wykazać, czy i w jakim zakresie jest obecnie zapotrzebowanie na takie wydawnictwo. - Informator o Szlaku Piastowskim¹⁰ po modernizacji zawiera opis miejsc i obiektów na obu trasach, z zaznaczeniem obiektów gwarantowanych i aspirujących, innych atrakcji znajdujących się w pobliżu, jak również mapę i krótki opis 4 tras tematycznych. Zawiera informację o imprezach o tematyce piastowskiej i archeologicznej, a także dane teleadresowe obiektów, punktów informacji turystycznej w Wielkopolsce oraz wybranych obiektów noclegowych. - Wersja informatora o szlaku z 2019 roku¹¹ zawiera aktualizację obiektów w podziale na gwarantowane i aspirujące. Opisy zostały skrócone i ograniczone do najważniejszych informacji, do których wprowadzono wątki narracyjne związane z postaciami Piastów. Przy opisie większości obiektów podano dane teleadresowe i warunki zwiedzania. Dodano ciekawostki piastowskie, rozwinęto opis imprez na szlaku, a informację o noclegach uzupełniono o część kujawsko-pomorską. - Przewodnik Wydawnictwa Plan¹² miał kilka edycji. W zależności od edycji pojawiają się różne oznaczenia szlaku i zmieniała się zawartość. W wersji z 2010 roku pojawia się znak szlaku sprzed modernizacji. W kolejnej wersji jest to znak szlaku w Wielkopolsce, który znalazł się na turystycznych znakach drogowych. Zawartość przewodnika (lista obiektów) różni się od szlaku po modernizacji. Jest również inna niż w przywoływanym wyżej przewodniku Włodzimierza Łęckiego (m.in. Ciężen).
<i>Szlak Piastowski Brand Manual</i>¹³	- Księga zawiera opis i zasady stosowania znaku promocyjnego Szlaku Piastowskiego. - Znajdują się tutaj także wytyczne w zakresie typografii, doboru zdjęć, ogólnych zasad projektowania nośników z zastosowaniem logo oraz przykłady wybranych nośników. - Nie znalazły się w księdze natomiast zasady współwystępowania, a regulamin stosowania logo nie został opublikowany na stronie szlaku.

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

⁷ Hetman, K., *Znajomość i zainteresowanie branży turystycznej w Polsce Szlakiem Piastowskim w odniesieniu do turystyki edukacyjnej*, Wielkopolska Izba Turystyczna, Studia Lednickie XI (2012).

⁸ Styszyński, B., *Produkty Lokalne na Szlaku Piastowskim*, 2014, <https://docplayer.pl/8248755-Produkty-lokalne-na-szlaku-piastowskim.html>

⁹ Łęcki, W., *Szlak Piastowski*, Wydawnictwo Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Centrum Animacji Kultury, Poznań, 2006.

¹⁰ Mikos von Rohrscheidt, A., *Szlak Piastowski*, Wielkopolska Organizacja Turystyczna, Poznań, 2016.

¹¹ Łuczak, J.Y., *Szlak Piastowski na start*, WOT, Poznań 2019.

¹² *Szlak Piastowski. Przewodnik ilustrowany*, Wydawnictwo Plan 2019.

¹³ *Szlak Piastowski. Brand Manual*, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań, marzec 2014.

2 Analiza rynku i charakterystyka odbiorców oferty szlaku (sytuacja wyjściowa szlaku)

2.1 Segmentacja (segmenty obecne)

W zaprezentowanych poniżej tabelach dokonano segmentacji a-priori i przedstawiono segmenty rynku turystycznego, jakie obecnie użytkują Szlak Piastowski. Zostały one wyodrębnione na podstawie danych przekazanych przez instytucje/ organizacje/ obiekty reprezentujące Szlak Piastowski (opinię swoją wyraziło 10 podmiotów). Należy zaznaczyć, że w ostatnich pięciu latach nie był prowadzony szczegółowy monitoring ruchu turystycznego, pozwalający na szersze spojrzenie na obsługiwane segmenty rynku turystycznego.

W pierwszych pięciu zestawieniach (tabela 2) zaprezentowano wiodące grupy docelowe, w kolejnej (tabela 3) – uzupełniające, które z czasem, po odpowiednich działaniach promocyjnych, mogą przekształcić się w segmenty podstawowe. Z pewnością wzmacniają one obecnie szlak z punktu widzenia korzyści finansowych, ale na chwilę obecną nie są stałym źródłem dochodów.

Tabela 2: Charakterystyka obecnych, podstawowych segmentów rynku na Szlaku Piastowskim.

Cecha	Charakterystyka
Dzieci i młodzież szkolna	
Cechy produktu:	
Produkt zaspokajający wymagania (funkcjonalnie, emocjonalnie itp.):	dobra dostępność komunikacyjna, tania infrastruktura turystyczna, urozmaicone formy przekazu informacji, rozrywka, twórcza praca w grupie, oferta angażująca użytkowników, przygoda, tajemnica, zróżnicowane, pozytywne doznania
Przekaz promocyjny:	media społecznościowe, serwisy internetowe, prasa, reklama zewnętrzna; wiodące narzędzia: konkursy, questy, mailing, spotkania z nauczycielami, gadżety, posty, szyldy, plakaty
Cechy psychograficzno – behawioralne:	
Motywacje związane z podróżą:	nabywanie nowych umiejętności, aktywny wypoczynek, poznanie i obcowanie z historią Polski, edukacja, integracja
Zainteresowania:	związane z historią, szczególnie Polski
CECHY DEMOGRAFICZNO – EKONOMICZNE:	
Rynek geograficzny (skąd pochodzi):	głównie województwo kujawsko-pomorskie i wielkopolskie oraz województwa ościennie
Wiek/ Etap życia:	wiek szkolny
Płeć:	kobieta/ mężczyzna
Warunki życia (złe/ średnie/ dobre):	średnie/ dobre
Rodziny z dziećmi	
Cechy produktu:	
Produkt zaspokajający wymagania (funkcjonalnie, emocjonalnie itp.):	infrastruktura turystyczna dostosowana do potrzeb rodzin z dziećmi, preferują tanie produkty turystyczne, dedykowane oferty dla rodzin z dziećmi, różne możliwości spędzania aktywnie czasu wolnego, formy umożliwiające integrację rodziny na świeżym powietrzu, kreatywne sposoby poznawania
Przekaz promocyjny:	media społecznościowe, serwisy internetowe, prasa, reklama zewnętrzna, materiały drukowane; wiodące narzędzia: konkursy, ulotka, folder, posty, szyldy, gry, artykuły w dedykowanych portalach, różne formy zniżek rodzinnych
Cechy psychograficzno – behawioralne:	
Motywacje związane z podróżą:	aktywny wypoczynek, poznawanie i obcowanie z historią Polski, poczucie przynależności kulturowej, edukacja
Zainteresowania:	związane ze zdolnościami manualnymi, historią Polski
Cechy demograficzno – ekonomiczne:	

Rynek geograficzny (skąd pochodzi):	głównie województwo kujawsko-pomorskie i wielkopolskie i województwa ościennie
Wiek/ Etap życia:	rodzice w wieku 25-54
Płeć:	kobieta/ mężczyzna
Warunki życia (złe/ średnie/ dobre):	średnie/ dobre
Mieszkańcy województw położonych na szlaku	
Cechy produktu:	
Produkt zaspokajający wymagania (funkcjonalnie, emocjonalnie itp.):	infrastruktura umożliwiająca aktywnie spędzać wolny czas, w tym turystyczne szlaki i ścieżki piesze i rowerowe, różnego rodzaju wydarzenia, w tym ludyczne (festyny, jarmarki itp.), kulturalne, sportowe itd.,
Przekaz promocyjny:	urządzenia mobilne, materiały drukowane, serwisy internetowe, media społecznościowe, prasa; wiodące narzędzia: aplikacje, foldery, mailing, ulotka, kalendarze, posty, przewodniki, plakaty, portal, prasa lokalna, afisz
Cechy psychograficzne – behawioralne:	
Motywacje związane z podróżą:	aktywny wypoczynek, poznanie i obcowanie z lokalną historią, dziedzictwem kulturowym, uczestnictwo w wydarzeniach
Zainteresowania:	związane z historią i dziedzictwem kulturowym regionu, zbieracze
Cechy demograficzne – ekonomiczne:	
Rynek geograficzny (skąd pochodzi):	województwo kujawsko-pomorskie i wielkopolskie
Wiek/ Etap życia:	rodziny, osoby dorosłe, młodzi ludzie wchodzący w dorosłość
Płeć:	kobieta/ mężczyzna
Warunki życia (złe/ średnie/ dobre):	zróżnicowane: od złych do dobrych
Turyści krajowi z województw ościennych	
CECHY PRODUKTU:	
Produkt zaspokajający wymagania (funkcjonalnie, emocjonalnie itp.):	nastawienie na „ekonomiczny” produkt turystyczny, dobry zasięg telefonii komórkowej – swobodny dostęp do aplikacji, wcześniejsze planowanie pobytu, urozmaicona oferta w czasie wolnym, zwiedzanie z przewodnikiem, certyfikowane atrakcje turystyczne
Przekaz promocyjny:	mobilny, media społecznościowe, materiały drukowane, prasa, serwisy internetowe; wiodące narzędzia: aplikacje, posty, folder, konkursy, ulotka, przewodniki, broszura, mapa, gry, kupony rabatowe
Cechy psychograficzne – behawioralne:	
Motywacje związane z podróżą:	poznanie i obcowanie z historią Polski, aktywny wypoczynek, odkrywanie własnej tożsamości
Zainteresowania:	historia i powstanie Polski
CECHY DEMOGRAFICZNO – EKONOMICZNE:	
Rynek geograficzny (skąd pochodzi):	województwa ościennie
Wiek/ Etap życia:	25-65
Płeć:	kobieta/ mężczyzna
Warunki życia (złe/ średnie/ dobre):	średnie/ dobre
Turyści kulturowi	
Cechy produktu:	
Produkt zaspokajający wymagania (funkcjonalnie, emocjonalnie itp.):	organizacja wydarzeń historycznych, autentyczne obiekty
Przekaz promocyjny:	media społecznościowe, serwisy internetowe, materiały drukowane, radio; wiodące narzędzia: mailing, ulotka, folder, posty, audycja radiowa
Cechy psychograficzne – behawioralne:	
Motywacje związane z podróżą:	aktywny wypoczynek, poznanie i obcowanie z historią Polski, doznania estetyczne, uczestnictwo w wydarzeniach, podnoszenie poziomu wiedzy, krajoznawcze
Zainteresowania:	związane z historią Polski, zbieracze pamiątek
Cechy demograficzne – ekonomiczne:	
Rynek geograficzny (skąd pochodzi):	z całej Polski
Wiek/ Etap życia:	osoby dorosłe
Płeć:	kobieta/ mężczyzna
Warunki życia (złe/ średnie/ dobre):	średnie/ dobre

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Tabela 3: Charakterystyka obecnych, uzupełniających segmentów rynku na Szlaku Piastowskim.

Cecha	Charakterystyka
Seniorzy	
CECHY PRODUKTU:	
Produkt zaspokajający wymagania (funkcjonalnie, emocjonalnie itp.):	wycieczki na krótkie dystanse, ze względu na zdrowie i sytuację ekonomiczną, zagospodarowanie umożliwiające spacer i różne formy aktywności, podróże w grupie innych osób, w podobnym wieku
Przekaz promocyjny:	materiały drukowane, prasa, serwisy internetowe, targi turystyczne; wiodące narzędzia: szylidy, konkursy, artykuły prasowe, foldery
Cechy psychograficzno – behawioralne:	
Motywacje związane z podróżą:	obcowanie z przyrodą, umiarkowana aktywność na świeżym powietrzu, relaks, odpoczynek bierny, poznawcze, w tym związane z historią Polski, kontakty międzyludzkie, integracja, przynależność, aktywny wypoczynek
Zainteresowania:	typowe dla uczestników Uniwersytetu Trzeciego Wieku, związane z podróżami, historią
CECHY DEMOGRAFICZNO – EKONOMICZNE:	
Rynek geograficzny (skąd pochodzi):	głównie województwo kujawsko-pomorskie i wielkopolskie
Wiek/ Etap życia:	osoby w starszym wieku, często samotne
Płeć:	kobieta/ mężczyzna
Warunki życia (złe/ średnie/ dobre):	złe/ średnie
Turyści zagraniczni	
Cechy produktu:	
Produkt zaspokajający wymagania (funkcjonalnie, emocjonalnie itp.):	informacje o ofercie w różnych językach, w tym zwłaszcza w angielskim, dobra infrastruktura turystyczna, ciekawy sposób prezentacji informacji
Przekaz promocyjny:	mobilne aplikacje, materiały drukowane; wiodące narzędzia: aplikacja, folder
Cechy psychograficzno – behawioralne:	
Motywacje związane z podróżą:	poznanie historii innego kraju, poznanie innej kultury
Zainteresowania:	kultura, historia Polski i Europy
Cechy demograficzno – ekonomiczne:	
Rynek geograficzny (skąd pochodzi):	Niemcy, Wielka Brytania
Wiek/ Etap życia:	osoby dorosłe
Płeć:	kobieta/ mężczyzna
Warunki życia (złe/ średnie/ dobre):	dobrze

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Biorąc pod uwagę docelowe grupy odbiorców oferty Szlaku Piastowskiego z punktu widzenia ich miejsca zamieszkania, organizatorzy/ obiekty związane ze Szlakiem Piastowskim wskazali następujące rynki geograficzne:

- KRAJOWE: województwa: kujawsko-pomorskie i wielkopolskie, mazowieckie, łódzkie, pomorskie, dolnośląskie,
- ZAGRANICZNE: Niemcy, Wielka Brytania, Czechy, Skandynawia, Francja, USA, Ukraina.

2.2 Analiza potrzeb segmentów i możliwości ich zaspokojenia

Biorąc pod uwagę potrzeby, jakie zgłaszają turyści przebywający w Polsce, należy zwrócić uwagę na fakt nieprzeprowadzenia na Szlaku Piastowskim odpowiednich badań. Stąd koniecznym jest oparcie się na istniejących opracowaniach, zbliżonych do omawianego tematu i stosunkowo nowych. Dlatego w dalszej części zestawiono wyniki badań z dwóch pomiarów ruchu turystycznego: przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej oraz Poznańskiej Organizacji Turystycznej.

Uwzględniając badania polskich turystów, podróżujących po kraju, działająca na zlecenie POT firma Kantar wyodrębniła w swoim opracowaniu z 2019 r. pt. *Segmentacja turystów krajowych* pięć segmentów turystów krajowych:

- niewymagający Kowalscy,
- spontaniczni sportowcy,
- klienci biur podróży,
- wolne ptaki,
- entuzjaści wakacji.

W tabeli 4 zestawiono główne cechy wyodrębnionych w tym badaniu segmentów rynku, uwzględniając przy tym elementy wskazujące na zgłaszane potrzeby turystyczne.

Tabela 4: Wybrane elementy charakteryzujące segmenty turystów krajowych według badań dla POT.

Nazwa segmentu	Oczekiwania dot. pobytu	Formy wypoczynku	Ulubione aktywności
Niewymagający Kowalscy	Nie mają dużych oczekiwań odnośnie do wakacji, spędzają je spokojnie, z rodziną w kraju.	Podczas wakacji wolą aktywność niż pasywny odpoczynek.	Ich ulubionym zajęciem na wyjazdach są spacer (72%), pływanie (53%), plażowanie (51%), grillowanie (44%) i jazda na rowerze (41%).
Spontaniczni sportowcy	Wyjazdy to przede wszystkim okazja do uprawiania sportu, pieszej turystyki, zajmowania się swoim hobby.	Wakacje spędzają aktywnie i nie wyobrażają sobie w tym czasie np. leżenia nad basenem. Jadą tam, gdzie można zajmować się ulubioną aktywnością.	Podczas urlopu spacerują (80%), jeżdżą na rowerze (58%), pływają (47%), chodzą po górach (43%) i grillują (42%), a także uprawiają różne sporty (najczęściej narciarstwo, kajakerstwo i bieganie).
Klienci biur podróży	Wakacje to okazja do zresetowania się, odpoczynku od codzienności.	Chętnie poleżą nad basenem, ale lubią także zwiedzanie, sport i aktywne spędzanie czasu, choć niekoniecznie sporty ekstremalne.	Na wakacjach spacerują (84%), plażują (72%), pływają (59%), czytają książki (44%), chodzą po górach (38%) i grillują (38%).
Wolne ptaki	Na wakacjach wolą po prostu odpocząć niż aktywnie spędzać czas i uprawiać sport. Unikają w szczególności aktywności podnoszących adrenalinę.	Wakacje to czas wypełniony pasywnym odpoczynkiem i zwiedzaniem atrakcji turystycznych, ale raczej bez sportu, za to koniecznie w spokojnym miejscu.	Najchętniej spacerują (81%), plażują (55%), czytają (52%), grillują (47%) i pływają (45%).
Entuzjaści wakacji	Lubią wszelkiego rodzaju wyjazdy, poznawanie nowych miejsc i dobrą zabawę; poszukują wrażeń.	Wakacje lubią spędzać zarówno aktywnie, jak i na leniuchowaniu. Chcą spróbować wszystkiego.	Najczęściej spacerują (65%), plażują (62%), pływają (55%), grillują (44%) i jeżdżą na rowerze (40%), ale także uprawiają sport oraz czytają, słuchają muzyki, oglądają filmy. Najchętniej czas spędzają na rozrywce i kontaktach towarzyskich (88%).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Segmentacja turystów krajowych, Kantar dla Polskiej Organizacji Turystycznej, Lipiec 2019, www.pot.gov.pl, dostęp: 15.01.2020.

W kolejnej tabeli zestawiono wyniki badań ruchu turystyczno-rekreacyjnego, przeprowadzonych w obszarze metropolitalnym Poznania w 2017 r., uwzględniających cele przyjazdu. Zostały one wykonane na zlecenie Poznańskiej Lokalnej Organizacji Turystycznej przez Centrum Badań Stosowanych Ultex Ankieter Sp. z o.o. Wyodrębniono w ich ramach cele przybycia wraz ze wskazaniem celu głównego.

Tabela 5: Cele przybycia do wybranych miejsc Metropolii Poznańskiej (dane z 2017 r.).

Ranking odpowiedzi	Cele przybycia (wielokrotność wyboru)	Cel główny (jeden)
1.	Poznanie przyrody	Rekreacja czynna
2.	Rekreacja czynna	Wypoczynek bierny
3.	Wypoczynek (bierny)	Zwiedzanie zabytków
4.	Poznanie kultury, historii i miejscowych zwyczajów	Poznanie kultury, historii i miejscowych zwyczajów
5.	Zwiedzanie zabytków	Poznanie przyrody

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Badanie ruchu turystycznego i rekreacyjnego - opinia turystów i rekreantów odwiedzających obszar Metropolii Poznań w 2017 r., Centrum Badań Stosowanych Ultex Ankieter Sp. z o.o., 2017, www.poznan.travel, dostęp: 15.01.2020.

Turyści krajowi lubią spacerować lub poprzez inne formy aktywnie spędzać wolny czas, ale także biesiadować. W obszarze metropolitalnym Poznania równie chętnie poznają przyrodę, kulturę, historię lub miejscowe zwyczaje, jak i spędzają swój wolny czas aktywnie, uprawiając czynną rekreację.

Należy zatem zwrócić uwagę, że w przypadku Szlaku Piastowskiego powinno się uwzględniać potrzeby: poznawcze, kulturalne, estetyczne, rekreacyjne, edukacyjne, sportowe, duchowe, religijne, związane z kontaktem z przyrodą, gastronomią, dostępem do wiedzy, rozrywką oraz noclegowe.

2.3 Analiza mikrootoczenia

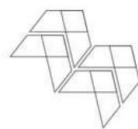
Poddając analizie konkurencję, z jaką obecnie i w przyszłości trzeba będzie się zmierzyć w kontekście dalszego rozwoju Szlaku Piastowskiego, w tabeli 5 zaprezentowano wyniki analiz konkurencji, opierając się na modelu 5 sił konkurencyjnych według M. Porter'a.

Tabela 6: Analiza 5 sił konkurencyjnych według Porter'a dla Szlaku Piastowskiego.

Kategoria	Opis	Groźba/ siła oddziaływania
Konkurencja w sektorze	- wewnętrzna konkurencja obiektów na Szlaku Piastowskim, - uwzględniając szlaki kulturowe – do konkurentów należy zaliczyć: Szlak Zamków Piastowskich, Szlak Orlich Gniazd, Szlak Zabytków Techniki, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Fryderyka Chopina, Szlak Romański, Szlak Cysterski, Europejski Szlak Gotyku Ceglanego, Szlak Zamków Gotyckich, Szlak Zamków Krzyżackich, - w przypadku szlaków konkurencyjnych należy zwrócić uwagę na te, które odznaczają się większą komercjalizacją i ujednoliconym systemem zarządzania (np. Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Orlich Gniazd, Szlak Zabytków Techniki), - uwzględniając poszczególne obiekty/ miejsca związane z dziedzictwem kulturowym Polski i historią kraju, a zaspokajające takie same potrzeby i skierowane do takich samych grup docelowych, jak na Szlaku Piastowskim (np. Wawel, Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Polin, miejsce bitwy pod Grunwaldem itd.) – konkurencja jest bardzo duża, - autentyczne walory Szlaku Piastowskiego wskazują na jego znaczną siłę oddziaływania i duże bariery wejścia bezpośredniej konkurencji, jednakże	Siła konkurencji w sektorze jest duża i ma charakter ustabilizowany z tendencją wzrostową

	uwzględniając szerszy kontekst szlaków kulturowych (w tym zagranicznych), należy zwrócić uwagę, że siła konkurencji jest bardzo duża, - inne stolice Polski (turystyka związana ze stołecznością).	
Potencjalna konkurencja	- Szlak Piastowski poprowadzony w Polsce południowej – Dolny Śląsk, Małopolska, - inne szlaki kulturowe zaspokajające takie same potrzeby turystów w zakresie poznawania polskiej historii, np. związane z okresem panowania Jagiellonów, - inne szlaki związane z dziedzictwem kulturowym (m.in. Polska i Europa) i nastawione na te same segmenty rynku, co Szlak Piastowski, które będą osiągać przewagę konkurencyjną w zakresie oferty, czy np. w związku z efektywniejszym wykorzystaniem narzędzi komunikacji marketingowej (wartość dodana, jakość, obsługa, produkt, promocja itd.), - poszczególne obiekty/ miejsca związane z dziedzictwem kulturowym Polski i historią kraju, które w przyszłości zostaną wybudowane/ uruchomione, - istotnym czynnikiem oddziałującym na rynek turystyczny w ujęciu dziedzictwa kulturowego opartego na historii Polski jest moda, wykreowana przez m.in. polityków/ media. Obserwując dotychczasowy rozwój i zainteresowanie tą problematyką na rynku turystycznym, należy zwrócić uwagę na znaczną siłę oddziaływania konkurencji i niską barierę wejścia, co związane jest z bogatą historią Polski i dużymi możliwościami kreowania narracji. Widoczne jest tu duże uzależnienie sukcesu Szlaku Piastowskiego i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej od poziomu edukacji szkolnej.	Groźba pojawienia się nowych konkurentów jest realna
Nabywcy potencjalni	Podstawowe segmenty rynku: - rodziny z dziećmi, - seniorzy, - turyści kulturowi, pasjonaci historii, - dzieci i młodzież szkolna, - mieszkańcy województw leżących na szlaku, - turyści krajowi, głównie z województw ościennych, - turyści religijni, - Polonia. Uzupełniające segmenty rynku: - turyści specjalnych zainteresowań, hobbysci, - turyści zagraniczni z krajów sąsiednich, - pracownicy, - turyści o specjalnych potrzebach, - turyści usportowieni.	Bariery wejścia są niskie, stąd groźba pojawienia się konkurencji i przejęcia docelowych segmentów rynku jest bardzo duża
Dostawcy	- lokalne i regionalne przedsiębiorstwa turystyczne i okołoturystyczne, w tym pamiątkarskie, artystyczne i inne, - samorządy lokalne, regionalne i podległe jednostki organizacyjne, związane z turystyką, kulturą, sportem i rozrywką, - lokalne i regionalne różnego typu organizacje/ zrzeszenia turystyczne, kulturowe i inne, - mieszkańcy, - instytucje krajowe i unijne, - przewodnicy, piloci (obecnie brak legislacji).	Siła oddziaływania jest różna, w przypadku dostawców usług turystycznych i około turystycznych jest duża
Substytuty	- wypoczynek i rekreacja w miejscu zamieszkania, - lekcje historii prowadzone w szkole/ atrakcjach w miejscu zamieszkania, - szersza i rozpoznawalna oferta edukacyjna dla dzieci i młodzieży, ale także dorosłych w tym m.in. centrum nauki Kopernik, - oferta rozrywkowa dla dzieci i młodzieży, w tym rodzinne parki rozrywki (Energylandia, Majaland itd.), escaperooms, itp., - wydarzenia kulturalne, w tym związanych ze szlakami konkurencyjnymi (Industriada, Juromania itp.), - konkurencja ze strony innych obiektów oferujących szkołom lekcje muzealne, warsztaty (muzea, gminne ośrodki kultury itp.), dysponujących gotową ofertą całonocnego pobytu dla grup szkolnych, - poznanie historii w historycznych kanałach telewizyjnych, Youtube, seriale historyczne, - wirtualne spacerunki w internecie po obiektach na szlaku piastowskim .	Groźba pojawienia się oferty substytucyjnej jest silna we wszystkich obsługiwanych segmentach

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne



**Interreg
Europe**

European Union | European Regional Development Fund



Analiza 5 sił Porter'a służy ocenie atrakcyjności oraz identyfikacji konkurencji w sektorze, umożliwiając przy tym ocenę i wskazanie kierunków dalszego rozwoju. W przypadku Szlaku Piastowskiego należy zwrócić uwagę na dużą konkurencję w zakresie szeroko rozumianego dziedzictwa kulturowego, ale także w zakresie poznawania ojczystej historii, w tym związanej z historią Piastów. W przypadku segmentu dzieci i młodzieży należy zwrócić uwagę na dużą konkurencję w zakresie zamiennych form spędzania czasu wolnego, atrakcyjniejszych ze względu na wielozmysłowe doznania.

2.4 Analiza makrootoczenia

Analiza makrootoczenia Szlaku Piastowskiego odnosi się do aspektów prawno-politycznych, gospodarczo-ekonomicznych, społeczno-kulturowych oraz techniczno-technologicznych i środowiskowych. Dotyczy także miejsca szlaku w planach rozwoju na poziomie regionalnym, lokalnym oraz krajowym. Analiza tego otoczenia przeprowadzona została w oparciu o metodę PEST.

2.4.1 Trendy w turystyce i kulturze

Tabela 7 zawiera wykaz trendów w turystyce i kulturze, jakie mogą mieć znaczenie w komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego

Tabela 7: Aktualne trendy związane z kulturą, turystyką i postawami względem czasu wolnego.

Trend	Opis	Wpływ na rozwój turystyki (1-5) 1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa
Art On Fire	W rzeczywistości zdominowanej przez technologię coraz wyraźniej widać trend zwracający się ku bastionowi ludzkiej kreatywności, jakim jest kultura i sztuka.	4,5
Physical Experience	Konsumenci oczekują angażujących przeżyć, chcą poczuć rzeczywistość fizycznie, zmysłowo, w realnym świecie, nie tylko on-line.	5
Silence	Ludzie mają coraz częściej potrzebę wyłączenia się z pędzącego świata, przynajmniej na jakiś czas. Cisza, w jej dosłownym znaczeniu, staje się dobrem rzadkim i wręcz luksusem. Poszukują miejsc pozwalających na wyciszenie, kontemplację, kontakt z naturą, dzikości i nieprzekształconego przez człowieka środowiska.	5
Clean life	Ludzie rezygnują z nadmiernego konsumpcjonizmu, wybierają naukę, podróże, sztukę.	5
Life After Plastic	Trend środowiskowy zwracający uwagę na nadmierne wykorzystanie plastiku – zwłaszcza jednorazowego.	3
Konsument-detektyw	Klienci są coraz bardziej sceptyczni wobec masowo produkowanych towarów. Nie wystarczy im symbol Bio czy Fair Trade – doszukują się faktycznej wartości przyznanych firmom certyfikatów. Jeśli śledztwo przeprowadzone przez konsumentów doprowadzi do satysfakcjonujących wyników, konsumenci z detektywistycznym zacięciem stają się wiernymi klientami. Przekłada się to na np. otwierane przy browarach pubów i zwrot ku odpowiedzialnym, etycznym markom.	3,5
Bleisure Travel I Millenials Travel	Bleisure Travel oznacza połączenie wypoczynku i turystyki z podróżami służbowymi. Młodzi ludzie nie chcą pracować tak intensywnie, jak ich rodzice. Szukają miejsc do pracy poza biurem. Chętnie robią sobie krótkie wypadki w celu naładowania baterii.	3,5
Personalizacja	Bardziej holistyczne podejście do codziennych wyborów i ruch <i>mindfulness</i> oznacza, że zakupy nabierają większego znaczenia. Konsumenci chętnie chwalać się tym, co jest zrobione specjalnie z myślą o nich. Klienci chcą wybierać i dać pokaz swojej kreatywności. Zależy im na produkcie, który mogliby współtworzyć, który miałby przekazać ich indywidualność.	4
Wzrost znaczenia tożsamości regionalnej i lokalnej – kultura 3.0	Poziom lokalny i regionalny staje się coraz ważniejszy. Widać to w rozwoju lokalnych mediów, wzroście zainteresowania mieszkańców sprawami gminy, powiatu i regionu. Turystyka kulturowa w tym wydaniu opiera się na uczestnictwie, a nie pasywnej obserwacji.	5
Questing i grywalizacja	Ludzie szukają niestandardowych form spędzania czasu w podróży,	5

	lubią być angażowani i zaskakiwani. Formami w turystyce może być m.in. <i>questing</i> czy <i>adgaming</i> .	
Turystyka międzypokoleniowa i adresowana do seniorów oraz silver tsunami	Forma turystyki mająca na celu zaangażowanie w aktywność turystyczną przedstawicieli różnych pokoleń (najczęściej różnych pokoleń tej samej rodziny).	4
Storytelling	Budowanie stories, wchodzenie w relację w klientem za pomocą narracji może być szczególnie przydatne w przypadku Szlaku Piastowskiego jako szlaku opowiadającego historię tworzenia się państwa polskiego.	5
Wirtualizacja podróży	Wizualizacja podróży za pomocą VR/AR rośnie na znaczeniu w związku z postępującą dostępnością i rozwojem urządzeń i aplikacji mobilnych.	5
Senseploration	Ten trend komunikacyjny wyraża się w potrzebie doświadczania świata wszystkimi zmysłami, uwzględniając digital i analog senses.	5
Slow	Trendy „slow” w ofercie: slow life, slow city, slow food utrzymują się i mogą wpłynąć na popularności oferty szlaku związanego z życiem Polan i Goplan, ich kuchnią, codziennym życiem.	4
Ekonomia współdzielenia	Turystyka zawierająca w sobie dzielenie kosztów zaczyna odgrywać coraz większą rolę, również w Polsce.	3
Budowanie społeczności turystycznych	Wspólne podróżowanie pozwala na większą integrację, a uprawianie hobby na doskonalenie i samorozwój. Formami budowania społeczności turystycznych jest oferta typu turystyka kulinarna, religijna, doświadczeń.	5
Przygoda w podróży	Przeżycie przygody podczas urlopu jest istotnym bodźcem i czynnikiem motywującym do podróży. Turystykę przygodową charakteryzuje m.in. element niepewności i ryzyka, wyzwania, stymulacji, nowości doświadczeń. Odpowiedzią może być tworzenie oraz rozwój szlaków i tras turystycznych i tematycznych.	5

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie World Travel&TourismCouncil oraz IPK search& consulting, a także na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji (n=10 instytucji/organizacji)

Spośród trendów wymienionych w tabeli największe znaczenie będą miały te związane ze zwrotem ku kulturze, tradycji, z poszukiwaniem autentyczności, doświadczeń namacalnych, fizycznych – nie tylko on-line. Na drugim biegunie są trendy związane z nowoczesnymi technologiami, które nie są pomijane obecnie w komunikacji Szlaku Piastowskiego (aplikacja mobilna, kody QR, beacony) i powinny zyskiwać na znaczeniu. Należy mieć na względzie, że technologie te starzeją się bardzo szybko (częstotliwość pojawiania się nowych modeli smartfonów, nieobsługujących poprzednich wersji aplikacji mobilnych), co należy uwzględnić przy decydowaniu się na zakup rozwiązań cyfrowej komunikacji szlaku. Nie bez znaczenia są także trendy związane z marketingiem na poziomie oferty, budowaniem marki i komunikacji (np. personalizacja, questing i grywalizacje, storytelling, senseploration, przygoda w podróży).

2.4.2 Analiza PEST

Analiza PEST, nazywana generalną segmentacją makrootoczenia, obejmuje 4 obszary: prawno-polityczny, ekonomiczno-gospodarczy, społeczno-kulturowy oraz techniczno-technologiczny i środowiskowy. Czynniki zawarte w poszczególnych kategoriach są rezultatem pracy ekspertów zespołu wykonawcy, którzy opracowali wystandaryzowane narzędzie służące do zidentyfikowania czynników makrootoczenia, jakie mogą mieć wpływ na Szlak Piastowski. W narzędziu znalazły się kategorie, dla których uczestnicy konsultacji reprezentujący 10 instytucji/organizacji związanych ze szlakiem wskazywali konkretne czynniki (zarówno pozytywne, jak i negatywne). Następnie respondenci oceniali istotność poprzez ich ocenę w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznacza najbardziej istotny, a 1 – najmniej istotny czynnik. W rezultacie powstała lista o najwyższej istotności w poszczególnych kategoriach. Autorzy nadali im w analizie eksperckiej wagę w skali od 0 do 1. Tabele 8-11 prezentują rezultaty tych prac.

Czynniki prawno-polityczne związane są z planowaniem rozwoju turystyki i kultury na wszystkich szczeblach krajowych i na poziomie unijnym. Dotyczą również współpracy na poziomie jednostek samorządowych, jednostek kultury oraz nauki i biznesu. Obejmują czynniki w zakresie bezpieczeństwa, prawodawstwa, a także finansowania rozwoju turystyki i kultury. Tabela 8 przedstawia najważniejsze czynniki prawno-polityczne.

Tabela 8: Czynniki prawno-polityczne.

Czynnik	Wpływ na komunikację marketingową szlaku (0-1) 0 – wpływ najniższy, 1 – wpływ najwyższy
Uwzględnienie Szlaku Piastowskiego w strategiach (oba województwa) i programach operacyjnych poszczególnych województw, a także w polityce ROT-ów.	0,5
Wsparcie ze strony Polskiej Organizacji Turystycznej i innych instytucji na szczeblu krajowym.	0,5
Polityka w zakresie nadawania Złotego Certyfikatu POT i miana polskiej marki turystycznej.	0,5
Niepewne miejsce turystyki z nowym RPO.	0,4
Określona w dokumentach strategicznych polityka państwa w zakresie rozwoju i marketingu turystycznego.	0,3
Zaangażowanie finansowe JST w obu województwach w rozwój szlaku.	0,5
Współpraca z nauką i biznesem w rozwoju szlaku.	0,4
Relacje z podmiotami JST, ROT-ami, mediami o zasięgu krajowym, instytucjami rządowymi, nauki, kultury i biznesem.	0,5
Unijne i państwowe wsparcie produktów regionalnych i lokalnych.	0,5
Tendencja do identyfikowania osób zainteresowanych wątkami historycznymi i narodowościowymi z określoną opcją polityczną.	0,3
Dysponowanie przez gospodarstwa domowe większym budżetem na wypoczynek dzięki polityce socjalnej rządu RP.	0,4
Obawy, które mogą mieć wpływ na podróże zagraniczne, dotyczące globalnej niestabilności wywoływanej międzynarodowymi konfliktami politycznymi, zwiększając zainteresowanie przyjazdami do Polski.	0,3

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych (n=10 instytucji/organizacji)

Większość z czynników prezentowanych czynników ma największy wpływ (8 na 10 czynników w tej kategorii). Wynika to z faktu, że utworzenie i funkcjonowanie szlaku ma związek z polityką regionalną samorządów wojewódzkich i lokalnych, przez które przebiega. Ponadto w przypadku produktu turystycznego (a takim jest Szlak Piastowski) istotne znaczenie ma polityka Polskiej Organizacji Turystycznej (POT) i relacje POT-ROT-y-JST.

Czynniki ekonomiczne i gospodarcze mają wymiar zarówno międzyregionalny i krajowy, jak również europejski i globalny. Związane są z rozwojem gospodarki i jej pochodnymi, wpływającymi na wynagrodzenia i ceny, stan finansów publicznych i inflację (tabela 9).

Tabela 9: Czynniki ekonomiczne i gospodarcze.

Czynnik	Wpływ na komunikację marketingową szlaku (0-1) 0 – wpływ najniższy, 1 – wpływ najwyższy
Symptomy spowolnienia gospodarczego.	0,5
Słabsza pozycja złotówki.	0,3
Wzrost zamożności Polaków i realny wzrost dochodów ludności.	0,4
Wzrost środków konsumentów na turystykę, kulturę i czas wolny.	0,5
Rosnące ceny paliw i energii.	0,5
Polaryzacja regionalna i lokalna.	0,4
Niestabilna sytuacja finansów publicznych.	0,5
Szybki wzrost cen i kosztów życia, przez co konieczne jest ograniczanie wydatków na podróże.	0,5

Program 500+, który może przyczynić się do zwiększenia liczby rodzinnych podróży turystycznych.	0,4
Wzrost płacy minimalnej.	0,4
Wysoki wskaźnik spędzania urlopów poza granicami Polski.	0,3

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych (n=10 instytucji/organizacji)

Spośród czynników ekonomicznych i gospodarczych istotny wpływ mają te związane z poziomem zamożności i środkami przeznaczanymi na konsumpcję, w tym wydatkami na podróże i kulturę. Priorytetowy dla rozwoju Szlaku Piastowskiego może być stan finansów publicznych i związane z tym możliwości finansowania szlaku przez JST. Dlatego należałoby w przyszłości dążyć do przeniesienia mechanizmu finansowania na sektor prywatny.

Czynniki społeczne zdeterminowane są z jednej strony przez trendy w zakresie kultury, edukacji, stylu życia, z drugiej zaś przez zmiany związane z modelem spędzania czasu wolnego i korzystaniem z oferty takich produktów, jak Szlak Piastowski. Część z czynników wpływających na Szlak Piastowski ma związek ze zmianami społecznymi, przekładającymi się na jakość i zakres współpracy regionalnej i lokalnej. Nie bez znaczenia są zjawiska w sferze społecznej, wynikające bezpośrednio ze zmian zachodzących w gospodarce (tabela 10).

Tabela 10: Czynniki społeczne i kulturowe.

Czynnik	Wpływ na komunikację marketingową szlaku (0-1) 0 – wpływ najniższy, 1 – wpływ najwyższy
Zmiany w strukturze zatrudnienia (m.in. normalizacja czasu pracy, ustanowienie dni wolnych od pracy, przyznawanie urlopów wypoczynkowych).	0,4
Przemiany kulturowe i mentalne zachodzące w poszczególnych społecznościach (m.in. większa otwartość, powszechny kosmopolityzm czy globalizm).	0,4
Starzenie się społeczeństwa i wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym.	0,5
Otwartość potencjalnych turystów na nowe przeżycia.	0,5
Rosnący poziom wykształcenia Polaków i zmiana ich potrzeb.	0,5
Wzrost znaczenia autentyczności i lokalności w ofercie turystycznej.	0,5
Wzrost znaczenia lokalnego dziedzictwa – poznawanie korzeni staje się „modne”.	0,5
Zmieniające się wzorce konsumpcji i stylu życia (coraz więcej osób docenia czas wolny, odpoczynek na świeżym powietrzu, wyjazdy w celach rekreacyjnych).	0,4
Rezygnacja z jednego dłuższego urlopu na rzecz kilku krótszych.	0,4
Poprawa jakości życia Polaków.	0,3
Wzrost liczby osób uprawiających turystykę i korzystających z ofert kulturalnych.	0,5
Rosnąca partycypacja społeczna w procesach rozwoju.	0,5
Wzrost skłonności do tworzenia partnerstw lokalnych i ponadlokalnych.	0,5
Brak stabilizacji życiowej (miejsca pracy, zabezpieczeń emerytalnych, ochrony zdrowia).	0,3
Spadek zainteresowania naukami humanistycznymi – w tym historią.	0,4

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych (n=10 instytucji/organizacji)

Na komunikację marketingową Szlaku Piastowskiego – szczególnie w zakresie formułowania i profilowania komunikatów marketingowych – wpływać będą zmiany w zakresie ekonomicznych grup ludności (wzrost osób w wieku emerytalnym i konieczność dopasowania formy i treści przekazu do tej grupy). Kluczowe znaczenie mogą mieć czynniki związane z właściwościami szlaku i rosnącą popularnością dziedzictwa kulturowego oraz poszukiwania autentycznych przeżyć. Rosnący udział partycypacji w życiu społecznym może wpłynąć pozytywnie na zacieśnienie relacji partnerskich pomiędzy podmiotami skupionymi wokół szlaku.

Ostatnia grupa czynników jest bardzo zróżnicowana wewnętrznie. Znajdują się w niej zarówno aspekty związane z technologią (w szczególności technologiami teleinformatycznymi), jak i odnoszące się do infrastruktury w otoczeniu Szlaku Piastowskiego, czy wreszcie środowiska naturalnego i zmian klimatycznych (tabela 11).

Tabela 11: Czynniki techniczno-technologiczne i środowiskowe.

Czynnik	Wpływ na komunikację marketingową szlaku (0-1) 0 – wpływ najniższy, 5 – wpływ najwyższy
Rozwój technologii i usług informatycznych.	0,5
Wirtualizacja podróży, prezentacje atrakcji w 3D, także rozwój aplikacji mobilnych informacyjno-rezerwacyjnych, GPS, SMS, WAP.	0,5
Wzrost znaczenia technologii Web 2.0 i 3.0 oraz GPS w promocji turystycznej.	0,5
Powstawanie społeczności internetowych i wypieranie przez nie znaczenia tradycyjnych portali promocyjnych w komunikacji marketingowej.	0,5
Wzrost liczby rezerwacji dokonywanych przez Internet.	0,4
Wzrost wpływu social-mediów, blogerów i influencerów na wybór destynacji.	0,5
Postęp i szybkie „starzenie się” wykorzystanych technologii.	0,4
Wysokie nakłady finansowe związane z wdrażaniem nowych rozwiązań technologicznych.	0,4
Wstyd przed lataniem – podejmowanie podróży krótkodystansowych.	0,3
Wzrastająca świadomość społeczna w odniesieniu do ochrony środowiska i klimatu.	0,4
Degradacja klimatu i jej wpływ na środowisko przyrodnicze szlaku (np. okolice Jeziora Lednica).	0,4
Większe wykorzystywanie własnego środka transportu w podróżach turystycznych.	0,4
Budowa tras szybkiego ruchu (w tym S5), które ułatwiają dotarcie do Wielkopolski i południowej części województwa kujawsko-pomorskiego, jednocześnie zmniejszają ruch na lokalnych trasach łączących obiekty na szlaku.	0,4
Zapaść autobusowej komunikacji publicznej poza miastami – trudności w dotarciu do obiektów położonych z dala od dużych miast.	0,5

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych (n=10 instytucji/organizacji)

Na komunikację marketingową Szlaku Piastowskiego najmocniej wpływać będą trendy dotyczące rozwoju technologii cyfrowych i oczekiwania grup docelowych w tym zakresie. Kluczowe znaczenie będą miały następujące: wirtualizacja podróży, wzrost udziału technologii Web 2.0 i 3.0 oraz GPS w promocji turystycznej, powstawanie społeczności internetowych i wypieranie przez nie znaczenia tradycyjnych portali promocyjnych w komunikacji marketingowej oraz rosnące znaczenie social-mediów. Należy podkreślić wpływ czynników infrastrukturalnych, warunkujących możliwość podróżowania szlakiem, które wynikają ze stanu infrastruktury drogowej oraz sieci połączeń komunikacyjnych transportem publicznym i prywatnym.

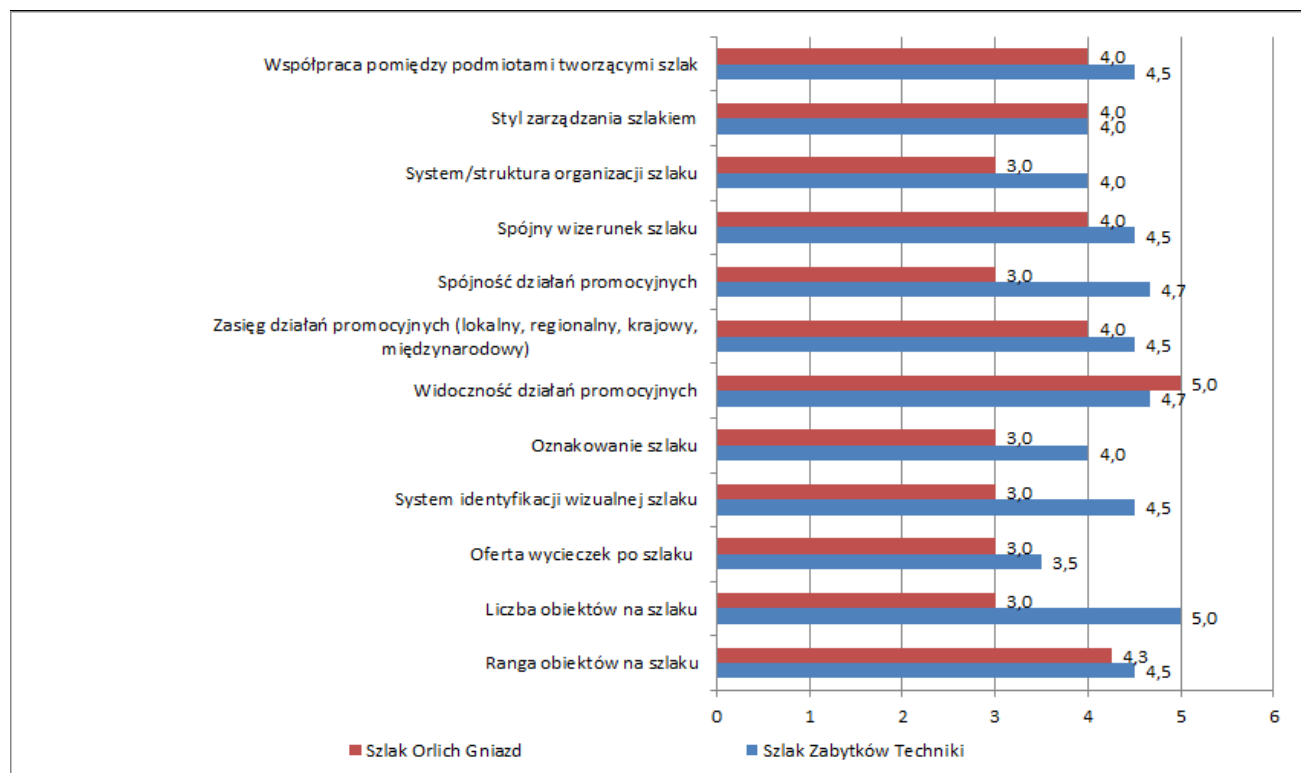
3 Analiza konkurencji (identyfikacja, opis stosowanych założeń komunikacji)

3.1 Auto-lokowanie szlaku na tle konkurencji

Analiza konkurencji przeprowadzona została dwuetapowo. W pierwszym etapie uzgodniono z podmiotami uczestniczącymi w badaniach i pracach warsztatowych zakres przedmiotowy i podmiotowy konkurencji. Samą konkurencję rozpatrywano w trzech aspektach: benchmarkingu konkurencyjnego, polegającego na ocenie stopnia znajomości innych szlaków wśród podmiotów odpowiadających za tworzenie, zarządzanie i promocję Szlaku Piastowskiego, próbie spojrzenia w kontekście adaptacji istniejących rozwiązań konkurencyjnych oraz określeniu pozycji rynkowej z punktu widzenia użytkownika (klienta) Szlaku Piastowskiego (chodziło o identyfikację, z jakimi innymi produktami w skali międzyregionalnej i krajowej Szlak Piastowski rywalizuje o klientów).

W badaniu świadomości niewspomaganej w kontekście wzoru/punktu odniesienia pojawiły się następujące szlaki: Szlak Zamków Gotyckich, Szlak Orlich Gniazd, Szlak Zamków Krzyżackich, Szlak Zabytków Techniki, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Romański, Szlak Cysterski, Europejski Szlak Gotyku Ceglanego, Szlak Fryderyka Szopena, Śladami Toruńskiego Piernika. Następnie uczestnicy konsultacji podjęli próbę oceny szlaków konkurencyjnych według określonych kryteriów (rysunek 1). Mogli wskazać, jaki ich zdaniem szlak jest najbardziej konkurencyjny względem Szlaku Piastowskiego poprzez nadanie ocen w skali od 1 do 5. Wśród wymienionych wcześniej szlaków najczęściej pojawiały się w odpowiedziach dwa: Szlak Zabytków Techniki oraz Szlak Orlich Gniazd i dla tych dwóch szlaków możliwe było zbiorcze zestawienie ocen pod względem wszystkich badanych kryteriów. Wyniki na wykresie są średnią ważoną ocen danych przez 18 uczestników.

Rysunek 1: Ocena konkurencyjności Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Orlich Gniazd według kryteriów związanych z komunikacją marketingową.



Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji (n=18)

Istotne jest postrzeganie przez podmioty zaangażowane w tworzenie, zarządzanie i komunikację marketingową aktualnej pozycji Szlaku Piastowskiego względem szlaków konkurencyjnych. Biorąc pod uwagę dwa kryteria (wyjątkowość i jakość) ocena jest wyższa, niż Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Orlich Gniazd. Jest to ocena ekspercka – wewnętrzna, określająca autowizerunek szlaku (rysunek 2). Wykorzystano tutaj techniki asocjacyjne (generowanie skojarzeń) oraz pozycjonowanie.

Rysunek 2: Mapa percepcji aktualnego pozycjonowania Szlaku Piastowskiego, Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Orlich Gniazd według kryteriów związanych z komunikacją marketingową.



Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji (n=18 – oceny łączne 2 zespołów warsztatowych)

Jedną z technik wykorzystanych do analizy konkurencji i oceny aktualnej pozycji konkurencyjnej Szlaku Piastowskiego jest brand party. Zastosowanie tej techniki umożliwiło pogłębienie analizy autowizerunku, a z drugiej strony pozwoliło na spojrzenie na postrzeganie szlaku na tle konkurencji oraz ewentualnych relacji. Wnioski płynące z analizy pozwalają stwierdzić, że w opinii uczestników konsultacji Szlak Piastowski jest produktem „lepszym”. Wynika to z autentyczności, trwałości, tematyzacji oraz rangi znajdujących się na nim miejsc. Szlak Piastowski postrzegany jest jako wojownik lub władca. Ustawia się wyżej, czuje się liderem i jest świadomy swojej siły. Na tym wizerunku są jednak pęknięcia, ponieważ ma poczucie, że niesprzyjające czynniki wewnętrzne i zewnętrzne utrudniają mu zajęcie (osiągnięcie) pozycji, do której aspiruje (która mu się należy „z urodzenia”). Zostało podkreślone, że nie jest to szlak dla każdego. Tymczasem oba porównywane szlaki zostały scharakteryzowane jako lepiej zorganizowane (liderzy świadomi swojej wartości, którzy nie muszą nikomu nic udowadniać), umiejące się lepiej promować i sprzedać. Są bardziej nastawione na współpracę niż na rywalizację.

3.2 Benchmarking strategiczny i case study

Drugim etapem była analiza benchmarkingowa i ocena ekspercka szlaków kulturowych, wymienionych przez uczestników konsultacji. Zakres prac rozszerzono o analizę studiów przypadku (case studies) innych szlaków (na podstawie zawartości stron internetowych, profili w mediach społecznościowych, publikacji promocyjnych i wywiadów telefonicznych z podmiotami zarządzającymi analizowanymi szlakami). Oprócz Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Orlich Gniazd w analizie uwzględniono dwa inne znajdujące się w bliskim sąsiedztwie szlaki o zasięgu ponadregionalnym w tym jeden międzynarodowy na terenie 4 województw w Polsce, m.in. województwa kujawsko-pomorskiego (Międzynarodowy Szlak Gotyku Ceglanego). Wyniki analizy przedstawiają tabele 12-16.

Tabela 12: Szlak Zabytków Techniki w kontekście komunikacyjnym.

Nazwa szlaku	Szlak Zabytków Techniki	Logo / system identyfikacji wizualnej
Umiejscowienie	Województwo śląskie.	Spójny system - SIW Księga identyfikacji wizualnej  Szlak Zabytków Techniki 
Koordinacja szlaku	Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego - Wydział Kultury.	
Partnerzy szlaku	Obiekty prywatne i samorządowe.	
Obiekty szlaku	Spójne, różne (ustalone kryteria) - zabytki prezentujące dziedzictwo przemysłowe województwa.	
Ilość obiektów/uczestników	44	
Oferta szlaku	Zwiedzanie obiektów poprzemysłowych.	
Główne wydarzenie szlaku	Industriada (10 edycji), ok. 100 tys. uczestników.	
Grupy docelowe	Grupy edukacyjne, rodziny, pasjonaci.	
Strategia komunikacji marketingowej	Strategie marketingowe (2): 2009-2011 i 2015-2020.	
USP	Wehikuł czasu. Cech wizerunkowe: autentyczność, oryginalność, niepowtarzalność, unikatowość, atrakcyjność.	
Strona internetowa (layout – zawartość)	zabytkitechniki.pl industriada.pl	
Obecność w mediach społecznościowych	facebook.com/SzlakZabytkowTechniki fanpage: 20 tys., Instagram 1,7 tys. Obserwujących, Youtube 170 subs.	
Narracja o szlaku	Wehikuł czasu - świat maszyn, historii i ruchu. Industrialny organizm.	
Manifestowanie przez obiekty przynależności do szlaku	Oznakowanie obiektów i oznakowanie w terenie znakami drogowymi.	
Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej	Spójność kierowanych przez UMWSL działań poprzez realizacje strategii, publikacje.	
Wyróżnienia i nagrody	Złoty Certyfikat POT.	
Inne	Związany jest z konsekwentnym kreowaniem przez województwo śląskie marki regionu. Na początku poprzez „pozytywna energię”, a obecnie jedynie jako „śląskie”. Zabytki techniki są wyróżnikiem regionu. Na promocję i rozwój szlaku region przeznacza rocznie miliony złotych (2019 rok – Industriada UMWSL- 2,1 mln zł i 1,2 mln zł właściciele obiektów ¹⁴).	

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Tabela 13: Szlak Orlich w kontekście komunikacyjnym.

Nazwa szlaku	Szlak Orlich Gniazd	Logo/ system identyfikacji wizualnej
Umiejscowienie	Województwo śląskie i małopolskie.	
Koordinacja szlaku	Związek Gmin Jurajskich zrzeszający 35 lokalnych samorządów obu województw.	
Partnerzy szlaku	Obiekty prywatne i samorządowe.	
Obiekty szlaku	Spójne i jednorodne - średniowieczne zamki.	
Ilość obiektów/uczestników	13	
Oferta szlaku	Zwiedzanie historycznych zamków, wycieczka pośród charakterystycznych krajobrazów wapiennych ostańców oraz jaskiń i schronisk jaskiniowych (parki krajobrazowe). Występowanie specyficznej fauny i flory, z	

¹⁴ <https://www.zabytkitechniki.pl/Aktualnosci/Pokaz/1009523/industriada-2018-w-liczbach>

	wieloma gatunkami zwierząt i roślin znajdujących się pod ochroną.
Główne wydarzenie szlaku	Juromania to święto szlaku, w którym uczestniczy 21 obiektów.
Grupy docelowe	Turysta aktywny.
Strategia komunikacji marketingowej	Realizowane są kolejne strategie marketingowe: 2012-2017 i 2018-2021.
USP	Wyjątkowa natura, prawdziwa historia Więcej niż zwykły szlak.
Strona internetowa (layout – zawartość)	www.orlegniazda.pl juromania.pl
Obecność w mediach społecznościowych	facebook.com/ZlotySzlakOrlichGniazd fanpage 10 tys., Instagram 1,3 tys. obserwujących, Youtube 862 subsk.
Narracja o szlaku	Pobudza wyobraźnię, wywołuje emocje, więcej niż szlak, nie pozwala się nudzić, ponieważ zawiera w sobie zaskakujące bogactwo atrakcji oraz różnorodnych form i możliwości (ciekawego spędzenia czasu). To szlak pełen wrażeń. Wznies się na wyżyny.
Manifestowanie przez obiekty przynależności do szlaku	Obiekty oznakowane są znakami drogowymi, ponadto posiada oznakowanie jako szlak pieszy/rowerowy/ konny, publikacje.
Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej	Oznakowanie dotyczy szlaku pieszego i rowerowego, a nie obiektów.
Wyróżnienia i nagrody	Złoty Certyfikat POT.
Inne	Szlak Orlich Gniazd jest reprezentantem regionu turystycznego - Jury Krakowsko – Częstochowskiej, której marka rzutuje i wspomaga szlak. Został oznakowany jako jeden ze szlaków pieszych, obecnie też konny i rowerowy na obszarze Jury. Korzysta z dofinansowania Małopolskiej i Śląskiej Organizacji Turystycznej, POT, RPO WSL. Kraków - Wawel i Częstochowa stały się naturalnymi „zwornikami” szlaku.



Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

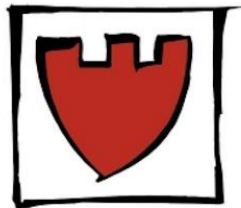
Tabela 14: Europejski Szlak Gotyku Ceglanego w kontekście komunikacyjnym.

Nazwa szlaku	Europejski Szlak Gotyku Ceglanego (European Route of Brick Gothic, EuRoB)	Logo/ system identyfikacji wizualnej
Umiejscowienie	Niemcy, Dania i Polska.	Spójny system
Koordinacja szlaku	Stowarzyszenie niemieckie.	
Partnerzy szlaku	Obiekty prywatne i samorządowe.	
Obiekty szlaku	Spójne - zabytki ceglanej architektury gotyckiej.	
Ilość obiektów/uczestników	39	
Oferta szlaku	Zwiedzanie obiektów zabytkowych, trasy „Wzdłuż wybrzeża Morza Bałtyckiego”, Szlak Rowerowy Pojezierzem Meklemburskim, marketing inspirowanego kulturą i historią turystycznego szlaku dziedzictwa gotyku ceglanego oraz związanych z nim ofert kulturalnych.	
Główne wydarzenie szlaku	Europejskiego Dni Gotyku Ceglanego.	
Grupy docelowe	Rodziny, zorganizowane grupy edukacyjne.	
Strategia komunikacji marketingowej	Local Marketing Strategies for the Innovative Application of Cultural Heritage.	
USP	Historia zaklęta w cegle.	
Strona internetowa (layout – zawartość)	www.eurob.org	
Obecność w mediach	facebook.com/backsteingotik	

społecznościowych	fanpage: 1,1 tys., Instagram 0,8 tys. obserwujących.	 Europejski Szlak Gotyku Ceglanego  European Route of Brick Gothic
Narracja o szlaku	Mury kościołów, klasztorów, bram miejskich i kamienic mieszczańskich „świecą” czerwonym blaskiem. Nadbałtyckie krajobrazy wyróżniają się jedyną w swoim rodzaju architekturą ceglana.	
Manifestowanie przez obiekty przynależności do szlaku	Obiekty posiadają oznakowanie. Oznakowany jest również częściowo jako szlak rowerowy, publikacje.	
Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej	Współpraca z biurem Reisse-Mission nad wprowadzeniem wycieczek szlakiem. Obiekty posiadają oznakowanie. Oznakowany jest również częściowo jako szlak rowerowy.	
Wyróżnienia i nagrody	Nagroda specjalną jury komitetu nagrody Europa Nostra.	
Inne	Powstał na bazie dwóch projektów programu Interreg w latach 2000-2006.	

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Tabela 15: Szlak Zamków Gotyckich w kontekście komunikacyjnym.

Nazwa szlaku	Szlak Zamków Gotyckich	Logo/ system identyfikacji wizualnej
Umiejscowienie	Województwo warmińsko-mazurskie i pomorskie. Drogowy szlak turystyczny obejmujący 16 zamków gotyckich Warmii, Mazur, Powiśla i Kaszub, wchodzących w skład Stowarzyszenia. Wśród obiektów znajdują się zamki biskupie, kapitulne i krzyżackie.	Tylko logo
Koordinacja szlaku	Stowarzyszenia Gmin Polskie Zamki Gotyckie.	 POLSKIE ZAMKI GOTYCKIE  SZLAK ZAMKÓW POWIŚLA
Partnerzy szlaku	Obiekty prywatne i samorządowe.	
Obiekty szlaku	Spójne - zamki, ruiny zamków.	
Ilość obiektów/uczestników	16 członków Stowarzyszenia (12 obiektów).	
Oferta szlaku	Zwiedzanie zamków.	
Główne wydarzenie szlaku	Konkurs wiedzy o zamkach gotyckich.	
Grupy docelowe	Rodziny, zorganizowane grupy edukacyjne.	
Strategia komunikacji marketingowej	Roczne plany działania dot. współpracy gmin, na których terenie znajdują się gotyckie zamki, w zakresie promocji tych średniowiecznych zabytków.	
USP	Największe i jedyne takie budowle obronne.	
Strona internetowa (layout – zawartość)	zamkigotyckie.org.pl	
Obecność w mediach społecznościowych	facebook.com/zamkigotyckie fanpage: 2 tys, Instagram 0,8 tys. obserwujących.	
Narracja o szlaku	Obiekty gotyckie.	
Manifestowanie przez obiekty przynależności do szlaku	Obiekty posiadają oznakowanie. Na jego bazie działa również Szlak rowerowy Zamków Gotyckich Powiśla (we współpracy z Powiślańską Organizacją Turystyczną).	
Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej	Część obiektów posiada oznakowanie dotyczące szlaku. Realizowane są projekty poboczne: „Zamki i fortyfikacje”, „Zamki Powiśla”, „Trasa, rowerowe zamków gotyckich”.	
Wyróżnienia i nagrody	„Za zasługi dla turystyki”	
Inne	Od końca lat 90-siątych realizuje się różne projekty dla członków Stowarzyszenia, także wokół	

	zamków gotyckich. Wykorzystywane są składki członkowskie stowarzyszonych gmin, dotacje obu urzędów marszałkowskich, środki programu Interreg oraz budżetu państwa. Brak jest strony samego szlaku, a jest tylko strona Stowarzyszenia. Przygotowano 30 pakietów „Zamki gotyckie oferta turystyczna”, oferowanych przez kilka biur podróży w języku niemieckim i angielskim. Realizowane są różne projekty z partnerami: rosyjskim, litewskim i węgierskim.
--	--

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Tabela 16: Szlak Piastowski w kontekście komunikacyjnym.

Nazwa szlaku	Szlak Piastowski	Logo / system identyfikacji wizualnej
Umiejscowienie	Województwo kujawsko-pomorskie i wielkopolskie.	Logo, spójny system - SIW
Koordinacja szlaku	Klaster Turystyczny „Szlak Piastowski w Wielkopolsce”. Lokalna Organizacja Turystyczna Pałuki.	
Partnerzy szlaku	UMWW, UMWK-P, Starostwo powiatowe w Gnieźnie, instytucje samorządowe, kościelne	
Obiekty szlaku	Różne - zabytki prezentujące dziedzictwo kulturowe związane z początkami powstania Polski.	
Ilość obiektów/uczestników	59	
Oferta szlaku	Możliwość poznania historii, architektury, archeologii, etnografii związanej z okresem rządów Piastów na tych terenach. Piastowski Trakt Rowerowy.	
Główne wydarzenie szlaku	Weekend na Szlaku Piastowskim.	
Grupy docelowe	Grupy edukacyjne, rodziny, pasjonaci.	
Strategia komunikacji marketingowej	Brak.	
Strona internetowa (layout – zawartość)	szlakpiastowski.pl szlakpiastowski.travel	
Obecność w mediach społecznościowych	facebook.com/ZwiedzajSzlakPiastowski fanpage: 5,5 tys., Instagram 0,8 tys. obserwujących, Youtube 34 subskr.	
Narracja o szlaku	Początki państwa polskiego.	
Manifestowanie przez obiekty przynależności do szlaku	Oznakowanie obiektów, oznakowanie znakami drogowymi (częściowe).	
Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej	Wprowadzane oznakowanie, publikacje Funkcjonuje wiele oznaczeń.	
Wyróżnienia i nagrody	Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej.	
Inne	Raporty dotyczący dostępności obiektów, audyty obiektów, opisy.	

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

W oparciu o analizę banchmarkingową szlaków konkurencyjnych dokonano eksperckiej oceny poszczególnych kategorii, poprzez nadanie im oceny (istotności) w skali od 1 do 5 (1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa). Szlaki oceniano w 16 kategoriach (tabela 17 – pod tabelą znajduje się legenda z kryteriami ocen). Najwyższą łączną ocenę (średnia arytmetyczna ocen częściowych we wszystkich kategoriach) otrzymał Szlak Zabytków Techniki (75), następnie Szlak Orlich Gniazd (66). Szlak Piastowski oceniono na 56 punktów (4 lokata). Najniższą ocenę uzyskał Szlak Zamków Gotyckich (45).

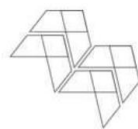
Tabela 17: Założenia komunikacyjne Szlaku Piastowskiego na tle wybranych szlaków kulturowych – synteza i ocena ekspercka wyników analizy benchmarkingowej.

Czynnik/szlak	Szlak Zabytków Techniki	Szlak Orlich Gniazd	Europejski Szlak Gotyku Ceglanego	Szlak Zamków Gotyckich	Szlak Piastowski
Umiejscowienie – zasięg, obszar	3	4	5	4	4
Koordinacja szlaku	5	5	4	3	2
Partnerzy szlaku - współpraca	4	4	5	4	3
Obiekty szlaku - spójność, jednorodność	4	5	4	5	3
Ilość obiektów/uczestników	5	3	4	3	5
Oferta szlaku - pakietyzacja, sprzedaż, marketing	4	4	4	2	3
Główne wydarzenie szlaku	5	5	5	2	4
Grupy docelowe - identyfikacja/badania	5	4	4	3	3
Strategia komunikacji marketingowej	5	4	4	2	2
Strona internetowa – (layout, zawartość)	5	5	3	3	5
Obecność w mediach społecznościowych	5	4	2	2	3
Narracja o szlaku	5	4	3	3	5
Manifestowanie przez obiekty przynależności do szlaku	5	3	4	2	3
Logo, system	5	3	4	3	4
Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej	5	4	4	1	3
Wyróżnienia i nagrody	5	5	4	3	4
Suma	75	66	63	45	56
Czynnik – ocena 1 - 5	1	2	3	4	5
1. Umiejscowienie – zasięg, obszar					
2. Koordinacja szlaku					
3. Partnerzy szlaku - współpraca					
4. Obiekty szlaku - spójność, jednorodność					
5. Ilość obiektów/uczestników					
6. Oferta szlaku – pakietyzacja, sprzedaż, marketing					
7. Główne wydarzenie szlaku					
8. Grupy docelowe - identyfikacja/badania					
9. Strategia komunikacji marketingowej					
10. Strona internetowa – (layout, zawartość)					
11. Obecność w mediach społecznościowych					
12. Narracja o szlaku					
13. Manifestowanie przynależności do szlaku					
14. Logo, system					
15. Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej					
16. Wyróżnienia i nagrody					

Europejski Szlak Gotyku Ceglanego Szlak Zamków Gotyckich

Szlak Orlich Gniazd Szlak Piastowski Szlak Zabytków Techniki

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne



Legenda:

Umiejscowienie – zasięg, obszar: 1 – obszar gminy, 2 – obszar kilku gmin/powiatów, 3 – obszar województwa, 3 – obszar więcej niż 1 województwa, 1- obszar międzynarodowy.

Koordinacja szlaku: 1 – Brak wyraźnie wskazanego koordynatora, 2 – koordynacja nie obejmuje całości szlaku, kompetencje koordynatora ograniczone, 3 – koordynacja obejmuje cały szlak, kompetencje koordynatora ograniczone, 4 – koordynacja obejmuje cały szlak, kompetencje koordynatora w zakresie zarządzania i komunikacji szlaku utrudnione poprzez skomplikowaną strukturę szlaku, 5 – koordynacja obejmuje cały szlak, duże kompetencje koordynatora.

Partnerzy szlaku – współpraca: 1 – bark współpracy, 2 – współpraca incydentalna, nieregulowana, 3 – współpraca nieregularna, nieregulowana, 4 – współpraca nieregularna, uregulowana, 5 – współpraca regularna, uregulowana.

Obiekty szlaku – spójność, jednorodność: 1 – bardzo duże zróżnicowanie rodzajów obiektów na szlaku, duża niespójność tematyczna, 2 – duże zróżnicowanie obiektów, duża niespójność tematyczna, 3 – duże zróżnicowanie obiektów, średnia spójność tematyczna, 4 – duże zróżnicowanie obiektów, duża spójność tematyczna, 5 – małe zróżnicowanie obiektów, duża spójność tematyczna.

Ilość obiektów/uczestników: 1 – do 5 obiektów, 2 – do 10 obiektów, 3 – do 20 obiektów, 4 – do 40 obiektów, 5 – powyżej 40 obiektów.

Oferta szlaku – pakietyzacja, sprzedaż, marketing: 1 – brak pakietów, 2 – stworzone propozycje pakietów, brak wprowadzenia do sprzedaży i ograniczona promocja pakietów, 3 – stworzone propozycje pakietów, próba wprowadzenia do sprzedaży, ograniczona promocja, 4 – pakiety w sprzedaży, ograniczona promocja, 5 – pakiety w sprzedaży, aktywna promocja w wielu kanałach.

Główne wydarzenie szlaku: 1 – brak, 2 – próba stworzenia (jedorazowa lub incydentalna), 3 – wydarzenie niecykliczne, rozpoznawalne, 4 – wydarzenie cykliczne, rozpoznawalne, z ograniczonym budżetem, 5 – wydarzenie cykliczne, rozpoznawalne, z dużym budżetem.

Grupy docelowe - identyfikacja/badania: 1 – brak zidentyfikowanych grup docelowych, 2 – bardzo słabo zidentyfikowane i zbadane grupy docelowe, 3 – słabo zidentyfikowane i zbadane grupy docelowe, 4 – zidentyfikowane w strategii marketingowej grupy docelowe, brak cyklicznych badań, 5 – zidentyfikowane w strategii marketingowej grupy docelowe, cyklicznie badane.

Strategia komunikacji marketingowej: 1 – brak strategii i odniesień do komunikacji marketingowej szlaku w innych źródłach, 2 – brak strategii, odniesienia do komunikacji marketingowej w innych źródłach, 3 – komunikacja marketingowa jest elementem innej strategii marketingowej, 5 – opracowana strategia komunikacji marketingowej.

Strona internetowa – layout, zawartość: 1 – brak strony internetowej szlaku, 2 – strona internetowa szlaku jest zakładką strony innego podmiotu/produktu, 3 – strona przede wszystkim o charakterze informacyjnym, ograniczona liczba komunikatów o charakterze perswazyjnym, informacje ograniczone lub nieaktualne, 4 – strona bogata w warstwę treściową i wizualną, informacje ograniczone, 5 – strona bogata w warstwę treściową i wizualną, informacje wyczerpujące i aktualne.

Obecność w mediach społecznościowych: 1 – brak, 2- fanpage FB do 2 tys., Instagram do 1 tys., 3- fanpage>2 tys., Instagram do 1 tys., 4 FB> 10 tys., Instagram > 1 tys., 5 – Fb> 20 tys. Instagram > 1 tys.

Manifestowanie przez obiekty przynależności do szlaku: 1 – obiekty nie komunikują w żaden sposób przynależności do szlaku (nośniki komunikacji analogowej i cyfrowej), 2 – do 10% obiektów, 3 – do 20% obiektów, 4 – do 30%, 5 – powyżej 40%.

Narracja o szlaku: 1 – brak elementów spajającego wątku tematycznego, 2- istnieje 1 wątek tematyczny szlaku, ale nie jest on eksponowany, 3 – jest kilka wątków tematycznych, niedostateczna spójność pomiędzy wątkami, 4 – istnieje kilka wątków tematycznych i są one dobrze powiązane, 5 – istnieje 1 główny, dobrze eksponowany wątek tematyczny (ew. inne uzupełniające, dobrze powiązane).

Logo, system: 1 – brak logo szlaku, 2 – szlak posiada logo, 3 – szlak posiada logo i księgę znaku, 4 – szlak posiada logo, księgę znaku, rozwiązania systemowe, 5 – punkt 4 + relacje.

Spójność prezentacji wizualnej i werbalnej: 1 – brak spójności (komunikaty werbalne nie są spójne z grafiką i systemem zachowań/relacji), 2 – mała spójność ogranicza się do warstwy wizualnej, 3 – średnia spójność pomiędzy komunikatami werbalnymi i wizualnymi, 4 – duża spójność, 5 – bardzo duża spójność.

Wyróżnienia i nagrody: 1 – brak, 2 – wyróżnienia lokalne, 3 – nagrody regionalne, 4 – nagrody w konkursach krajowych, 5 – nagrody w konkursach krajowych, prestiżowe wyróżnienia POT.

3.3 Total Quality Management (TQM)

Metoda całościowego zarządzania przez jakość (TQM) oznacza podejście do zarządzania przedsiębiorstwem/organizacją lub przedsięwzięciem (produktami/usługami, ludźmi, klientami, procesami), w której każdy aspekt działalności analizowany, planowany i realizowany jest z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Opierając się na analizie potencjału porównywanych szlaków, dokonano ich eksperckiej oceny pod względem 3 obszarów TQM: objęcia systemem zapewnienia jakości zarządzania szlakiem, spełnienie w satysfakcjonujący sposób wymagań jakościowych klientów wewnętrznych i zewnętrznych oraz posiadania i stosowania procedur pozwalających zapewnić wysoką jakość działań w zakresie oferty, współpracy i komunikacji marketingowej (tabela 18, pod którą znajduje się legenda z kryteriami ocen). Dokonano oceny poszczególnych kategorii poprzez nadanie im oceny (istotności) w skali od 1 do 5 (1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa). Najwyższą łączną ocenę (średnia arytmetyczna ocen cząstkowych we wszystkich kategoriach) otrzymał Szlak Zabytków Techniki (14), a następnie Szlak Zamków Gotyckich (10). Szlak Piastowski oceniono najniżej (7).

Tabela 18: System całościowego zarządzania jakością (TQM) Szlaku Piastowskiego na tle wybranych szlaków kulturowych – ocena ekspercka.

Czynnik/ szlak	Szlak Zabytków Techniki	Szlak Orlich Gniazd	Europejski Szlak Gotyku Ceglanego	Szlak Zamków Gotyckich	Szlak Piastowski
Całościowość	5	3	2	4	3
Jakość	4	3	3	4	2
Zarządzanie	5	4	4	3	2
Suma	14	10	9	11	7

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Legenda:

Całościowość systemu zarządzania: 1 – brak systemu zarządzania, 2 – system zarządzania nieskodyfikowany, podmiot koordynujący zarządza biurem, partnerzy stosują własne zasady, 3 – system zarządzania skodyfikowany + punkt 2, 4 – system zarządzania skodyfikowany, podmiot koordynujący podejmuje działania zmierzające do całościowego zarządzania, 5 – pełen zakres objęcia systemem zarządzania.

Jakość produktu, obsługi i zarządzania: 1 – brak systemu jakości, 2 – skodyfikowane normy jakościowe nie są wdrożone ani na poziomie koordynacji szlakiem, ani obiektów na szlaku, 3 – skodyfikowane normy jakości są wdrożone tylko na poziomie koordynacji, 3 – skodyfikowane normy jakości są realizowane przez obiekty, 5 – punkt 4 + monitoring jakości.

Procedury zarządzania: 1- brak procedur, 2 – procedury są opisane, ale nie są wdrażane, 3 – procedury są opisane, ale są wdrażane w ograniczonym zakresie i tylko na poziomie koordynacji szlakiem, 4 – procedury są opisane i są wdrażane dobrze na poziomie koordynacji, 5 – procedury są opisane, wdrażane i monitorowane są dla całego szlaku.

Aktualna pozycja konkurencyjna Szlaku Piastowskiego jest na poziomie zadowalającym i w łącznej ocenie jest o wiele słabsza, niż lidera wśród ocenianych szlaków (Szlaku Zabytków Techniki), który jest najlepiej zintegrowany pod względem organizacyjnym, zarządczym, oferty, relacji wewnętrznych i zewnętrznych oraz komunikacji marketingowej. Wynika to z pewnością w dużej mierze z koordynacji szlaku przez jedno województwo i przypisanie tej koordynacji do konkretnej komórki w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Śląskiego, która zarządza wszystkimi działaniami. Istotne jest, że od początku istnienia szlak działa w oparciu o strategię komunikacji marketingowej. Przekłada się to na spójność i efektywność działań komunikacyjnych. Autowizerunek, czyli wizerunek Szlaku Piastowskiego widzialny oczami przedstawicieli reprezentujących go podmiotów, jest pozytywny i plasujący go wyżej, niż wynikałoby to z analizy eksperckiej źródeł wtórnych i badań wykonanych na potrzeby opracowania strategii komunikacji marketingowej. Jednocześnie uczestnicy konsultacji wskazali w wypowiedziach dotyczących wizji szlaku, że pozycję lidera powinien on osiągnąć dopiero w przyszłości.

4 Analiza dotychczasowych działań komunikacji marketingowej (zewnętrzna)

Działania komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego realizowane są na kilku poziomach: regionalnym, realizowanym przez urzędy marszałkowskie obu województw, Wielkopolską Organizację Turystyczną i Klaster Turystyczny w Wielkopolsce, samorządów lokalnych (np. Powiatu Gnieźnieńskiego) i w ograniczonym stopniu na poziomie obiektów leżących na szlaku. Niemniej należy podkreślić, że od 2016 roku podejmowane są widoczne na rynku działania promujące Szlak Piastowski. Poniższa tabela zawiera syntezę działań w podziale na narzędzia promocyjne. W analizie wykorzystano następujące metody: zogniskowany wywiad grupowy (FGI) oraz burzę mózgów (podczas warsztatów). Podmioty skupione wokół szlaku wypełniły także kwestionariusz autoaudytu, który był podstawą do scharakteryzowania działań związanych ze szlakiem, jakie prowadzone były w 2019 roku (tabela 19).

Tabela 19: Działania komunikacji marketingowej adresowane do użytkowników (klientów zewnętrznych) Szlaku Piastowskiego w 2019 roku.

Narzędzie	Charakterystyka
Reklama tradycyjna	- Oznakowanie drogowe Szlaku Piastowskiego turystycznymi znakami drogowymi E22a, E22b oraz E22c - 274 znaki w całej Wielkopolsce, - Wydawnictwa WOT: folder informacyjny na temat Szlaku Piastowskiego – w różnych mutacjach zawartości (2016, 2019), skrócona wersja „na start” oraz „dla każdego”, Kuchnia Wielkopolan na Szlaku Piastowskim, - Ulotki skierowane do segmentów: do rodzin z dziećmi, seniorów, aktywnych, - Ulotki tras: Legendy (nie tylko) piastowskie, Tropem wielkich Piastów, Śladami początków chrześcijaństwa w Polsce, - Publikacje dla dzieci: Zagadki Szlaku Piastowskiego, - Zakładki do książek - 7 rodzajów i pocztówki, Nakład całkowity: 200 tys. + 90 tys. pocztówek i załadek, - Cykl Kultura Piastów dla dzieci: „W czasach pierwszych Piastów”, „Na dworze króla”, „Czasy wojów i rycerzy”, „Życie w grodzie”, „Jak budowano kościoły i pałace”, - Plansze – plakaty dotyczące powyższych zagadnień rozsyłane również dla szkół, - Plakaty „Weekend na Szlaku Piastowskim”, - Kalendarze wydarzeń na Szlaku 2019, - Ulotka Harmonogram „Weekendu na Szlaku Piastowskim”, - Plakat dotyczący organizowanych Weekendów, - Kampania ogólnopolska „Zdemaskuj historię na Szlaku Piastowskim”: 80 plakatów w formie citylight na przystankach komunikacji miejskiej w centrach miast: Poznań (15), Szczecin (10), Wrocław (10), Kraków (10), Warszawa (10), Bydgoszcz (15), Łódź (10), - Tablice informacyjne przy obiektach Szlaku Piastowskiego - 14 tablic, - Reklama prasowa (Głos Wielkopolski), - Foldery Powiatu Gnieźnieńskiego z serii „Tu powstała Polska”: Powiat Gniezno - Tu powstała Polska, Szlak Piastowski, Mity i legendy, gry turystyczne, - Foldery PLOT dotyczące znajdujących się na szlaku zabytków i atrakcji Poznania oraz Powiatu Poznańskiego, - Kampanie radiowe związane z „Weekendem na Szlaku Piastowskim” 2019: Radio PIK (36 spotów), Radio RMFM MAXXX (105 spotów), Radio Żnin (48 spotów), Wasze Radio FM – (107 spotów), Radio Zachód – (65 spotów), Radio Centrum – (68 spotów), Radio Poznań – (96 spotów), Radio Łódź – (126 spotów), - Ulotka Powiat Żniński na Szlaku Piastowskim.
E-reklama	- Wszyscy Partnerzy: Promocja „Weekendu na Szlaku Piastowskim” na platformie Facebook – wydarzenie i posty sponsorowane, - Na Facebook w ramach Kampanii promocyjnej pn. „Lato Na Szlaku Piastowskim”, - Dziecko w podróży – artykuł – dzieckowpodrozy.pl, - Promocja na portalu internetowym „Głos Wielkopolski”.
Promocja sprzedaży tradycyjna	- Karta Piasta, artykuły sponsorowane związane z programem RPO, - Udział w międzynarodowych targach turystycznych: Poznań, Łódź, Katowice, Nadarzyn (Warszawa).

	• Udział w wydarzeniach o charakterze promocyjnym: Targi Turystyczno – Ogrodnicze „Lato Na Wsi” w Minikowie, Festiwal Wisły w Toruniu, Festyn Archeologiczny w Biskupinie.
E-promocja sprzedaży	• Aplikacja na urządzenia mobilne w technologii rozszerzonej rzeczywistości AR obejmująca 18 lokalizacji – na smartfony z Android i iOS.
Public relations	• Wizyty studyjne dziennikarzy organizowane przez WOT, konferencje prasowe ICHOT i Starostwa Powiatowego w Gnieźnie, konferencje partnerów, • Ogólnopolski konkurs dla dzieci pn. „Tu powstała Polska. Szlak Piastowski. Zaczniemy od początku”, • Konkurs filmowy „Z kamerą wśród Piastów 2019” – 11 filmów ok. 17 tys. wyświetleń, • Murale: Kalisz, Pyzdry.
E-public relations	• Publikacje w mediach - wywiady radiowe, prasowe publikowane na stronach www i w social mediach, • Wizyty studyjne - lipiec i sierpień 2019 r. - dziennikarze, blogerzy, touroperatorzy - 24 uczestników w trakcie 4 wyjazdów, odwiedzonych ponad 20 obiektów na trasie, • national-geographic.pl/traveler/szlak-piastowski/, • paragonzpodrozy.pl/19195/szlak-piastowski/, • www.loswiaheros.pl/polska/wielkopolska-szlak-piastowski/, • moi-mili.pl/szlak-piastowski-na-tropie-rodzinnej-przygody/.
Strony internetowe/media społecznościowe	• szlkapiastowski.pl, • szlkapiastowski.travel, • wielkopolska.travel, • kujawsko-pomorskie.travel, • tupowstalapolska.pl, • kulturapiastowdladzieci.pl, • regionwielkopolska.pl, • www.wot.org.pl, • FB, Instagram, Youtube, Twitter.
Inne formy promocji	• Gadżety promocyjne Szlaku Piastowskiego: smycz, breloczek, portmonetka, czapeczka, koszulka, korona kartonowa, chusta wielofunkcyjna, smycze, torby, ekopiórnik do szkoły, pendrive, • Ramki do zdjęć w portalach społecznościowych, • Warsztaty szkoleniowe dla przewodników turystycznych na Kujawach Zachodnich, „Weekend na Szlaku Piastowskim”, Kampania promocyjna pn. „Lato na Szlaku Piastowskim”.

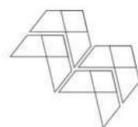
Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

W działaniach marketingowych wykorzystywany jest potencjał znajomości terminu „szlak piastowski” do realizacji miejscowych celów – „każdy tworzy swój szlak”. Dla wielu samorządów działania marketingowe są dodatkiem do otrzymanych dużych środków na inwestycje. Z ich przeglądu wyłaniają się różne „szlaki piastowskie” – różne narracje (jest też np. mały szlak piastowski, rowerowy trakt piastowski oraz funkcjonują różne inne wersje szlaku).

Stosowane są różne oznakowania lub często jest ich brak. Powoduje to, że odbiorcy nie dostrzegają, iż szlak jest zarządzany. Opracowana identyfikacja wizualna nie jest wykorzystywana w sposób spójny, skoordynowany i systematyczny do działań marketingowych instytucji, które wspierałyby rozwój ruchu turystycznego na szlaku – organizatorów turystyki kwalifikowanej organizujący rajdy piesze, rowerowe, spływy kajakowe, rajdy motocyklowe, samochodowe, bazy noclegowej, gastronomicznej, itp.

Odbiorcy widzą szlak poprzez rozdzielone korzyści zarządzających nim podmiotów. Ich intensywność wzrasta w okresie „Weekendu na Szlaku Piastowskim”. Chaos w oznakowaniu przekłada się również na opis i przekaz szlaku. Turyści nie dostrzegają spójnych działań oraz faktu, że jest podmiot zarządzający całym szlakiem. Przygotowane materiały dla dzieci oraz scenariusze lekcji historycznych są ciekawe, jednakże projektowa trwałość powoduje, że nie zadbane o kontynuację tych działań. Kolejną ciekawą inicjatywą, skierowaną do młodszych klientów szlaku, jest konkurs „Z kamerą wśród Piastów”. Widownia na Youtube tych amatorskich filmów znacznie przekracza w oglądalności wszystkie filmy na oficjalnym kanale Szlaku Piastowskiego (ok. 22 tys. wyświetleń). Jednakże te inicjatywy również nie wiążą ich uczestników ze szlakiem (nagrodzeni nie otrzymali nagród związanych ze Szlakiem – brak oznakowania szlaku na filmach czy plakacie promującym sam konkurs¹⁵). Stąd nie wiadomo, czy Szlak Piastowski uczestniczy w organizacji konkursu.

¹⁵www.kujawsko-pomorskie.pl/informacje-prasowe/35201-konkurs-z-kamera-wsrod-piastow-rozstrzygniety



**Interreg
Europe**

European Union | European Regional Development Fund



Podobnie jest z „Kartą Piasta”. Obecnie zarzucono tę inicjatywę, chociaż prosta w swoim początkowym zarysie mogła stać się platformą współpracy, promocji i zarządzania. Natomiast tradycyjne drukowane publikacje w wielu wypadkach stanowią bardziej materiał informacyjny (np. rozbudowane opisy, wraz z niezrozumiałą dla turysty terminologią obiektów gwarantowanych i aspirujących), niż perswazyjny, nakłaniający do wypoczynku, który zgodnie z modelem AIDA bardziej oddziałuje na odbiorcę komunikatu. Powinny stanowić źródła perswazji i przypomnienia, dlatego ich dystrybucja nie powinna być rozciągana w czasie.

Kampania bilbordowa „Zdemaskuj-historie-na-szlaku-piastowskim” odświeżyła postrzeganie szlaku, kierując je w stronę młodszej publiki, zainteresowanej nowymi formami rozrywki dostępnych w wirtualnym świecie i kojarzonych z emocjami i filmowymi superbohaterami. Jednakże większość materiałów promocyjnych wykorzystuje swoje klasyczne formy opisowe. Nie wynika z nich, czy „motorem” przyciągania do szlaku ma być młodzież, dzieci, seniorzy, czy turyści aktywni.

Przegląd działań w Internecie wskazuje, że widoczny „duży ruch” (krótkie i jednorazowe wizyty) nie przekłada się na mającą nastąpić w dalszej kolejności „sprzedaż”. Podobnie w przypadku targów turystycznych: brakuje działań, które mierzyłyby efektywność wykorzystania tego typu mediów.

Szlak ma kluczowe znaczenie dla dziedzictwa kulturowego Wielkopolski¹⁶. Działania marketingowe prowadzi wiele różnych podmiotów. W ramach projektu WRPO „Rozwój kluczowego szlaku dziedzictwa kulturowego województwa wielkopolskiego pn. Szlak Piastowski”, w ramach Działania 4.4 „Zachowanie, ochrona, promowanie i rozwój dziedzictwa naturalnego i kulturowego” przeznaczono na projekt warty ponad 6 mln zł, w tym prawie 4,5 mln wyniosło dofinansowanie. „Promowano obiekty Szlaku Piastowskiego poprzez kompleksowe działania polegające m.in. na oznakowaniu Szlaku turystycznymi tablicami informacyjnym i druku folderów, ulotek oraz przewodników turystycznych”¹⁷. „Kampania promocyjna Szlaku Piastowskiego finansowana z WRPO miała głównie na celu kreowanie wizerunku Szlaku Piastowskiego jako nowoczesnego i atrakcyjnego celu podróży, spełniającego wymogi turysty XXI w., zachęcenie do odwiedzenia jednego z najważniejszych i najstarszych polskich szlaków turystycznych oraz wzmocnienie wizerunku Wielkopolski – kolebki nowoczesnej polskiej państwowości, jako miejsca symbolicznego związania kulturowego i społecznego z przestrzenią europejskiej cywilizacji”¹⁸. Trudno ocenić natomiast, jaki te działania marketingowe miały gospodarczy wpływ, ponieważ nie przewidziano pomiaru ich efektów.

Działania marketingowe w województwie kujawsko-pomorskim prowadzą: Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego, K-POT, Lokalna Organizacja Turystyczna PAŁUKI, Starostwo Powiatowe w Żninie i samorządy gminne. W Wielkopolsce natomiast podmiotami odpowiedzialnymi są: Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, WOT, muzea, Wojewódzka Biblioteka Publiczna i Centrum Animacji Kultury podlegające właśnie władzom regionalnym, Starostwo Powiatowe w Gnieźnie, lokalne organizacje turystyczne i poszczególne samorządy oraz nieliczne obiekty.

¹⁶ „Rozwój i promocja produktów turystyki kulturowej w Wielkopolsce ze szczególnym uwzględnieniem Szlaku Piastowskiego. Celem projektu jest zachowanie, ochrona, promowanie i dalszy rozwój znaczącego potencjału turystyki kulturowej Wielkopolski, opartej głównie na szczególnej roli regionu w historii Polski, w tym szlaków turystyki kulturowej, zwłaszcza Szlaku Piastowskiego ze względu na jego rangę i znaczenie historyczne” [w:] -*Strategia rozwoju województwa wielkopolskiego do 2030 roku, Strategia Wielkopolska 2030*.

¹⁷ Uzasadnienie do uchwały Nr 3617 / 2017 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 9 maja 2017 r.

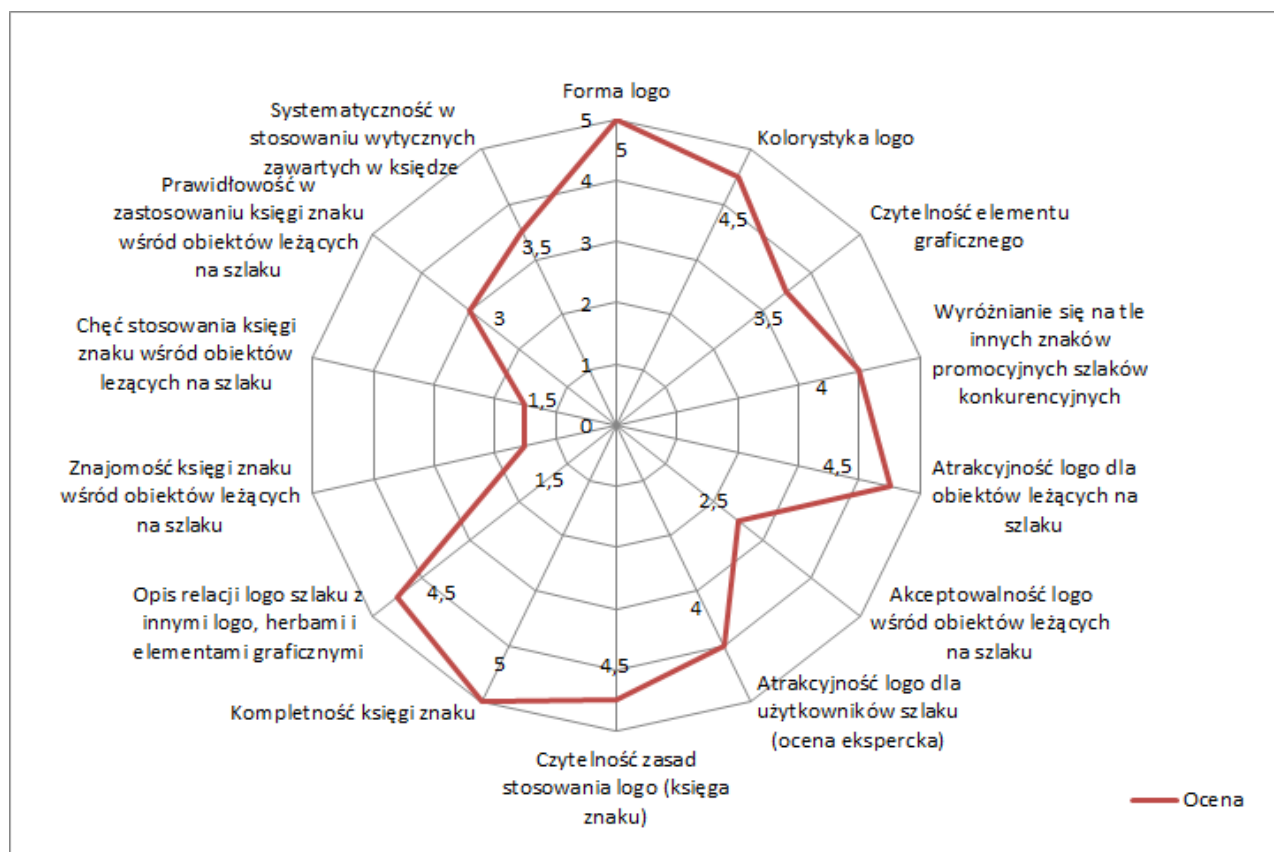
¹⁸ Tomasz Wiktor, *Szlak Piastowski w działaniach Samorządu Województwa Wielkopolskiego oraz Wielkopolskiej Organizacji Turystycznej*, Poznań, 14 listopada 2019 r.

5 Analiza tożsamości i wizerunku marki szlaku oraz znajdujących się na nim obiektów i współtworzących go podmiotów

5.1 Projekcja aktualnego wizerunku Szlaku Piastowskiego

Aktualny wizerunek Szlaku Piastowskiego badano w oparciu o dwa rodzaje źródeł: wywiady i warsztaty z przedstawicielami Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego, obu urzędów marszałkowskich i podmiotów związanych ze szlakiem oraz analizę danych zastanych (prezentacja oferty za pomocą różnych narzędzi opisanych w rozdziale 4 diagnozy). W analizie wykorzystano przede wszystkim techniki projekcyjne (chiński portret, technikę personifikacji, techniki asocjacyjne PKS, brand party), technikę burzy mózgów i metodę delficką (wykorzystaną w cyklu badań ankietowych, gdzie podmioty związane ze szlakiem zostały poproszone o odpowiedzi na pytania dot. spojrzenia na szlak z różnych perspektyw), jak również metodę analizy desk research (materiały dostarczone przez Zamawiającego, w tym *Brand Manual Szlaku Piastowskiego*, publikacje promocyjne, opisy historyczne obiektów, raporty z audytu, opis przedmiotu zamówienia na kampanię promocyjną zlecaną przez WOT w 2019 roku). Poniżej znajduje się analiza i ocena aktualnego wizerunku szlaku, w tym jego autowizerunku. Jednym z obszarów badań wizerunku była jego ocena własna. Rysunek 4 pokazuje ocenę logo i SIW dokonaną przez uczestników konsultacji.

Rysunek 3: Autowizerunek szlaku – ocena spójności systemu identyfikacji wizualnej Szlaku Piastowskiego.



Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji (n=18)

Ocena samego logo pod względem formy i kolorystyki jest bardzo dobra. Niżej oceniono wyróżnienie się na tle znaków promocyjnych innych szlaków konkurencyjnych (4) oraz czytelność elementu graficznego (sygnetu) znaku (3,5). Logo jest zdaniem uczestników konsultacji atrakcyjne dla obiektów leżących na szlaku (4,5), jak również dla jego użytkowników (4). Nisko oceniono akceptowalność logo wśród obiektów leżących na szlaku (2,5). Kolejne zagadnienia dotyczyły księgi znaku oraz wytycznych dot. identyfikacji wizualnej zawartych w *Brand Manual Szlaku Piastowskiego*. Najwyżej oceniona została kompletność księgi znaku (5), następnie czytelność zasad jej stosowania oraz opis relacji logo szlaku z innymi logo, herbami i elementami graficznymi (4,5). Najślabiej wypadła ocena znajomości księgi znaku wśród obiektów znajdujących się na szlaku oraz chęć stosowania przez nich logo i wytycznych (1,5). Nisko oceniono także prawidłowość stosowania księgi (3) i systematyczność w jej użyciu (3,5). Prezentowana ocena jest średnią ważoną z dwóch kwestionariuszy wypełnianych zespołowo przez dwie grupy uczestników warsztatów. O ile ocena akceptowalności znaku i jego stosowania jest trafna i pokrywa się z wynikami analizy źródeł zastanych, o tyle postrzeganie kompletności i opisu relacji odbiega od stanu rzeczywistego. Opisu relacji brakuje w ogóle, co przekłada się na dowolność w wielkości i pozycji logo szlaku na nośnikach.

Profil skojarzeniowy Szlaku Piastowskiego wykonano na podstawie kwestionariuszy wypełnianych przez uczestników konsultacji podczas warsztatów. Zastosowano w nim technikę chińskiego portretu oraz personifikacji. Polegają one na „uczłowieczeniu” szlaku oraz porównaniu go m.in. do rzeczy i zwierząt. Tabela 20 zawiera podsumowanie i wnioski wynikające z zastosowanej techniki.

Tabela 20: Profil skojarzeniowy Szlaku Piastowskiego.

Element	Dominujący wybór	Interpretacja
Kolor	Czerwony	Kolor ten symbolizuje radość, miłość, pasję, ale także siłę, gniew, przywództwo. W średniowieczu postrzegany był jako atrybut władcy i jego władzy (purpura królewska oznaczała jego najwyższego znaczenie). Współcześnie ma pozytywne konotacje: jest wyrazem miłości, zaangażowania, ale także ofiarności. Kojarzy się z ambicją, energią, dynamiką, siłą, rywalizacją, ale także z agresją. Wybór tego koloru był oczywisty, z uwagi na kolorystykę logo, opartego na heraldyce piastowskiej. Wybór koloru koresponduje z cechami wizerunkowymi, wskazanymi przez uczestników konsultacji. Dwa razy w wypowiedziach pojawiły się inne kolory: brązowy i bordowy.
Postać historyczna	Bolesław Chrobry / Mieszko I	Podobnie oczywisty był wybór postaci historycznych. Są dwaj budowniczości państwa polskiego o znaczeniu symbolicznym: Mieszko I wprowadził swoje państwo do wspólnoty chrześcijańskiej, a Chrobry potwierdził swoją władzę i status poprzez uzyskanie korony. Obaj postrzegani są jako silni, ambitni, dominujący i waleczni. Dwa razy w wypowiedziach pojawił się Kazimierz III Wielki, raz Władysław Łokietek i Mieszko II.
Postać z legend, baśni, podań	Lech	Większa polaryzacja wystąpiła w wyborze postaci z legend, baśni i podań. Najczęściej (4 na 15 wypowiedzi) pojawił się Lech – mityczny założyciel i twórca państwa Polan. Identyfikowany jest z Gnieznem i Orłem Białym. Imię Lech pierwotnie oznaczało osobę sprytną i przebiegłą, a obecnie obdarzonej zmysłem organizacyjnym, inteligencją i ciekawością świata. Trzy razy w wypowiedziach pojawił się Piast Kołodziej – założyciel dynastii Piastów, dwa razy Popiel, raz Florian Szary, Wiedźmin, Janosik i Feniks.
Aktor	Michał Żebrowski	Michał Żebrowski grał bohaterów narodowych (Skrzetuskiego i Pana Tadeusza), ale także Wiedźmin. Ma wizerunek poważnego, wyniosłego, apodyktycznego, wycofanego, wręcz koturnowego. Wybór tej osoby koresponduje z wizerunkiem Szlaku Piastowskiego jako dostojnego, władczego, zachowawczego, ambitnego indywidualisty, jaki wyłonił się podczas brand party. Pojedyncze skojarzenia z aktorami dotyczyły: Daniela Olbrychskiego, Borysa Szycy i Seana Connery (również ci aktorzy odgrywali bohaterów narodowych).
Zwierzę	Orzeł / koń	W wyborze zwierzęcia również wystąpiła duża polaryzacja. Najczęściej (5 razy) pojawił się Orzeł. W mitologii greckiej orzeł stanowił symbol geniuszu, wielkości i majestatu. Orzeł Biały w koronie symbolizował państwo polskie i króla, który je uosabiał. Oznaczał siłę, potęgę i majestat. Biel orła oznaczała dobro, a czerwień dostojność. Orzeł biały symbolizował odwagę i bohaterstwo, majestat oraz czystość dążeń narodów i państw. Także w tym przypadku wybór zwierzęcia może wydawać się oczywistym. Jednak 4 razy

		w odpowiedziach pojawił się koń. Symbolika konia jest pełna sprzeczności. Wyraża dychotomiczne zestawienia, jak: szczęście-nieszczęście, upór-poddanie się losowi, rozsądek-głupota, siła-strach. Można odnieść symbolikę konia do sprzeczności w oczekiwaniach i rzeczywistej sytuacji związanej z funkcjonowaniem szlaku, nie tylko na płaszczyźnie komunikacji marketingowej. Dwa razy w wypowiedziach pojawił się lew, raz wilk, niedźwiedź i tur.
Kwiat	Róża / mak	Duże zróżnicowanie nastąpiło w wyborze kwiatu. Najczęściej pojawiała się róża na równi z makiem. Symbolika róży jest pełna sprzeczności. Kojarzy się ze szlachetnością, silnymi emocjami, władzą, energią natury. W kulturze zachodniej jest uważana za królową kwiatów. Jednocześnie oznacza ból i walkę. Mak ma silną symbolikę związaną z kulturą słowiańszczyzny. Jest symbolem śmierci, ale także chroni przed złymi mocami. Jest to kwiat polny i niepozorny, ale z drugiej strony silny i wytrwały. Wybór tych dwóch kwiatów może wskazywać na dychotomię w postrzeganiu wizerunku Szlaku Piastowskiego. Z jednej strony jest oczekiwanie, kojarzył się on z mocą, władzą i królewskością, z drugiej strony są wątpliwości co do jego rzeczywistej siły i pozycji.
Zapach	Nieokreślony	Największa polaryzacja i rozmycie pojawiały się w wyborze zapachu. Żaden nie został wskazany 2 razy i pojawiały się skrajne skojarzenia: od zapachu starego kościoła, przez mech, las, skórę, ogień, miód pitny, rzepak, lawendę, zioła, jaśmin, po drewno sandałowe. Najbardziej pojawiają się zapachy kojarzone z odległymi epokami, tradycyjnymi i prostymi składnikami oraz naturą i pierwotnością. W tym kontekście postrzeganie szlaku jest spójne z poprzednimi kategoriami. Pojawiły się jednak odpowiedzi niepasujące, co może świadczyć o niejednorodności w postrzeganiu wizerunku.
Potrawa	Tradycyjna z kuchni wiejskiej lub myśliwskiej	Bardzo duża polaryzacja i rozmycie pojawiały się w wyborze potrawy. Na pewno jest to danie kuchni tradycyjnej, proste, pożywne, oparte na naturalnych składnikach. Dwa razy pojawiła się w odpowiedziach kasza z omastą i dwa razy dziczyzna z rusztu/ogniska. Szlak Piastowski kojarzono również z chlebem, gulaszem, ziemniakami, soczewicą i podpłomykiem.
Samochód	Nieokreślony	Bardzo duża polaryzacja i rozmycie wizerunku wystąpiło w wyborze samochodu. Uczestnicy podawali następujące marki: Mercedes (3), Volkswagen (2) oraz po jednej odpowiedzi dla następujących samochodów: „Maluch”, Syrenka, Tarpan, Star, Alfa Romeo, Jeep. Może to świadczyć o niespójności w postrzeganiu wizerunku: z jednej strony są duże oczekiwania względem ekskluzywności, top-jakości, a z drugiej strony pojawiały się skojarzenia z samochodami postrzeganymi jako relikty socjalizmu, niewyszukanymi, czy terenowymi,
Miasto	Gniezno	Gniezno związane jest z legendą o powstaniu państwa polskiego. Było pierwszą metropolią kościelną i jest kojarzone z miejscem chrztu Polski. Jest to miasto św. Wojciecha i miasto królewskie o dużym znaczeniu, miejsce spotkania Bolesława Chrobrego z Ottonem III. Dwa razy w wypowiedziach pojawiła się Kruszwica.
Epoka historyczna	Średniowiecze	Szlak Piastowski z oczywistych względów kojarzony jest z epoką średniowiecza, konkretnie wczesnego średniowiecza, kiedy powstawało państwo Piastów.
Styl architektoniczny	Romański	Dominowały skojarzenia ze stylem romańskim, który jest właściwy dla pierwszych budowli sakralnych i świeckich państwa pierwszych Piastów. Trzy razy w wypowiedziach pojawił się styl gotycki.
Znana budowla	Katedra Gnieźnieńska	Katedra Gnieźnieńska kojarzona jest w świadomości wielu Polaków jako miejsce chrztu Polski. Można powiedzieć, że jest ikoną Szlaku Piastowskiego. Pojawiła się jako jeden z najważniejszych elementów tożsamości obecnej i pożądanej. Symbolizuje trwałość, niezmienność, źródła siły narodowej. Po jednym razie w odpowiedziach pojawiły się następujące budowle: rotunda w Strzelnie, Palatium na Ostrowie Lednickim oraz kompleks poklasztorny Benedyktynów w Mogilnie.

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji (n=18)

Wizerunek własny (autowizerunek) pojawiający się w chińskim portrecie i w personifikacji Szlaku Piastowskiego jest generalnie spójny wewnętrznie i koresponduje z wizerunkiem określonym przez uczestników konsultacji innymi metodami i technikami. Widoczne są jednak pęknięcia w skojarzeniach na polach, gdzie nie można się odnieść w prosty sposób do symboliki piastowskiej. Odpowiedzi udzieliło 18 uczestników warsztatów.

5.2 Elementy tożsamości Szlaku Piastowskiego

Analizę elementów tożsamości oparto na modelu góry lodowej marki i sześciokąta tożsamości Kapferera. Na jej powierzchni znajdują się widoczne elementy (nazwa, logo i system identyfikacji wizualnej, produkt i hasło), będące odzwierciedleniem (projekcją) tego, co jest pod powierzchnią i nie jest widoczne dla klientów i kooperantów (USP, atrybuty, kultura organizacyjna i uwarunkowania instytucjonalne, osobowość oraz tożsamość podmiotów i obiektów współtworzących szlak). Tabela 21 zawiera charakterystykę wymienionych elementów.

Tabela 21: Analiza aktualnej tożsamości Szlaku Piastowskiego.

Element	Charakterystyka
Nazwa	- Szlak Piastowski związany jest z dynastią Piastów i jej legendarnym założycielem – Piastem Kołodziejem. Jest drogą poprowadzoną śladami Piastów. - W założeniu kojarzyć się powinien z miejscami związanymi z pierwszymi Piastami (od legendarnego Piasta po Bolesława Krzywoustego), ale faktycznie szlaki i miejsca związane z Piastami i mające w swojej nazwie „piastowski” znajdują się w różnych regionach, m.in.: Piastowski Zamek Książęcy we Wrocławiu, Szlak Zamków Gotyckich Piastów na Dolnym Śląsku, Bieg Piastów na Polanie Jakuszyckiej, Zamek Piastowski w Brzegu, Raciborzu i Gliwicach, mauzolea Piastów Śląskich w Krzeszowie, Legnicy i we Wrocławiu. - Teoretycznie istnieje możliwość, że w innym regionie Polski powstanie szlak, który „zawłaszczy” sobie nazwę i stworzy „szlak piastowski” alternatywny. Może to być zagrożeniem dla funkcjonowania właściwego Szlaku Piastowskiego.
Logo i SIW	- Zgodnie z opracowaniem <i>Brand Manual Szlaku Piastowskiego</i> „Inspiracją i założeniem przy projektowaniu logo był symbol orła w układzie heraldycznym”¹⁹. - Wprawdzie w księdze znaku nie odniesiono się wprost do symboliki Orła Białego i barw heraldycznych, ani nie dokonano uzasadnienia takiego wyboru, interpretacja ta jest narzucająca się i tak jest postrzegane logo przez uczestników konsultacji, prowadzonych na potrzeby opracowania niniejszej <i>Konceptji</i>. - Logo Szlaku Piastowskiego prezentuje się spójnie w towarzystwie herbów obu województw i samorządów lokalnych na szlaku. <i>Brand Manual Szlaku Piastowskiego</i> nie zawiera kilku elementów istotnych dla prezentacji tożsamości szlaku: współwystępowania określającego miejsce, kolejność i proporcje logo Szlaku Piastowskiego względem innych herbów i znaków (jeden z przykładów poniżej). Analiza projektów wizualnych pokazuje, że jest bardzo duża dowolność w tym zakresie. - Własnym i logo zawierającym nazwę „Szlak Piastowski” posługuje się LOT Szlak Piastowski, LGD Sąsiedzi Wokół Szlaku Piastowskiego. W przestrzeni szlaku oraz w mediach internetowych funkcjonują inne znaki z nazwą „Szlak Piastowski”, nawiązujące do herbu województwa wielkopolskiego (2 alternatywne znaki na trasie szlaku).  
Produkt	- Produkt Szlaku Piastowskiego jest bardzo zróżnicowany, podobnie jak obiekty znajdujące się na szlaku (analiza atrakcyjności zasobów marketingowych obiektów szlaku znajduje się w rozdziale 9.1 diagnozy). - Ofertę szlaku tworzą obiekty z ich indywidualną ofertą zwiedzania, wystaw, lekcji i warsztatów tematycznych, wydarzeń kulturalnych, usług przewodnickich, ewentualnie gastronomicznych,

¹⁹Szlak Piastowski. *Brand Manual*, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań, marzec 2014.

	noclegowych i handlowych, jak również eventy tematyczne i lokalne trasy tematyczne. Te ostatnie funkcjonują lokalnie, w ramach jednego miasta (np. Gniezno Królów i Prymasów), albo łączą kilka samorządów. • Flagowym produktem jest „Weekend na Szlaku Piastowskim” – organizowane corocznie święto szlaku. • Ofertę szlaku na najwyższym poziomie tworzyły do niedawna pakiety turystyczne, które miały być sprzedawane przez Klaster Turystyczny Szlak Piastowski w Wielkopolskie (obecnie Klaster wycofuje się z tego rozwiązania).
Hasło	• Nie funkcjonuje jedno hasło, które byłoby stosowane w sposób systematyczny w komunikacji marketingowej. • Pojawiają się następujące komunikaty werbalne: „Szlak Piastowski – tu rodziła się Polska” (WOT), „Szlak Piastowski. Zaczniemy od początku” (UMWW), „Szlak Piastowski – tu powstała Polska” (Powiat Gnieźnieński – hasło to stanowi tagline w logo nawiązującym symboliką do Orła Białego w koronie), „Tu Powstała Polska - Szlak Piastowski”. Zaczniemy od początku” (hasło ogólnopolskiego konkursu dla dzieci), czy też „Superbohater Piastowski – zdemaskuj historię na Szlaku Piastowskim”. • Wprawdzie przedstawione slogany oscylują werbalnie i symbolicznie wokół powstania/tworzenia/początku Państwa Polskiego, jednak ich liczba i kontekst stosowanie mogą być niejasne dla adresatów oferty szlaku.
Styl komunikacji i (tone of voice)	• Unikalny styl komunikacji (ton od voice) Szlaku Piastowskiego dopiero się tworzy i jest oczekiwany jako produkt prac nad niniejszą <i>Koncepcją</i>.... • Widoczną cechą definiującą obecnie ten styl jest patetyka i koturnowość (najstarsze, najważniejsze, polskie, chrześcijańskie, prawdziwy, jedyny, historyczny). • Często spotkać można długie opisy historyczne, w których nie stosuje się (lub stosuje w ograniczonym zakresie) model opowieści, wchodzenie w interakcję z adresatem komunikacji. Dominuje przewaga treści nad formą. Dotyczy to zarówno treści w publikacjach reklamowych, jak i na stronie internetowej szlaku. • Odmienny (lżejszy) ton ma styl komunikacji stosowany w mediach społecznościowych, w komunikacji „Weekendu na Szlaku Piastowskim” oraz w realizowanej w zeszłym roku kampanii na nośnikach city-light „Superbohater Piastowski – zdemaskuj historię na Szlaku Piastowskim”.
USP	• W wywiadach z uczestnikami konsultacji oraz podczas warsztatów pojawiła jako wyróżniająca cecha - autentyczność. • W aktualnej komunikacji werbalnej cecha ta jest ukryta głębiej i nie przebija się poprzez rozbudowane komunikaty.
Atrybuty	• Uczestnicy konsultacji podawali bardzo różne atrybuty związane ze Szlakiem Piastowskim. Część z nich ma charakter ikon i pojawia się w obrazach towarzyszących komunikacji werbalnej: Katedra w Gnieźnie, Biskupin, Ostrów Lednicki, Drzwi Gnieźnieńskie, Mysia Wieża w Kruszwicy. • Atrybuty związane są również z postaciami władców z dynastii Piastów: Mieszkiem I, Bolesławem Chrobrym, Władysławem Łokietkiem, Kazimierzem III Wielkim. Pojawiają się także w odniesieniu do postaci legendarnych: Lecha, Piasta Kołodzieja, Popiela, Rzepichy.
Kultura organizacyjna i uwarunkowania instytucjonalne	• Aktualną kulturę organizacyjną tworzą zdaniem uczestników konsultacji takie cechy, jak: profesjonalizm, zaangażowanie, otwartość, zespółowość (takie opinie wyrażali podczas wypełniania kwestionariusza). Jest tutaj niekonsekwencja, ponieważ w trakcie warsztatu była mowa o słabej współpracy, niewystarczającej komunikacji, problemach z utrzymaniem standardów jakości. • Wymienione cechy kultury organizacyjnej należy traktować w kategorii przyszłej, pożądanej.
Osobowość	• Aktualny temperament szlaku Piastowskiego określony został w przeważający sposób jako melancholiczny, skłonny do zadumy i refleksji, zanurzony w przeszłości, tajemniczy, spokojny, zrównoważony, introwertyczny, ale także powolny i mało operatywny. • Jednocześnie czuje się wyjątkowy, jedyny w swoim rodzaju, indywidualny i często niedoceniany. • Jest pełen sprzeczności, ponieważ z jednej strony uważa się za lepszego od innych, a z drugiej strony poszukuje akceptacji i uznania i ma poczucie, że nie zajmuje należnej mu pozycji.
Tożsamość podmiotów i obiektów w kontekście Szlaku Piastowskiego	• Tożsamość podmiotów współtworzących Szlak Piastowski jest bardzo zróżnicowana i trudna do uchwycenia. Województwo Kujawsko-Pomorskie posiada strategię brandingową i ma określoną tożsamość. W Konstatacjach Dobrych Miejsz Szlak Piastowski jest jednym z wielu produktów i nie ma znaczenia priorytetowego. Większa znaczenie będzie miał w budowanej marce Kujawy. Dla Samorządu Województwa Wielkopolskiego szlak miał priorytetowe znaczenie i był ujęty w Strategii Wielkopolska 2020, jak również w Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Wielkopolskiego na lata 2014-2020. Szlak ma kluczowe znaczenie dla Powiatu Gnieźnieńskiego. Dla innych ma on znaczenie drugorzędne. • Analiza identyfikowania się obiektów (rozdział 9.1) pokazała, że nie utożsamiają się one w większości ze Szlakiem Piastowskim. Mają własny styl komunikacji i nie podkreślają przynależności (nie stosują logo i nie informują o szlaku).

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych

Aktualna tożsamość Szlaku Piastowskiego wykazuje cechy niespójności. Największa zgodność istnieje na poziomie komunikacji wizualnej, nazwy i atrybutów. Korespondują z nimi przytaczane hasła promocyjne, jednak brak jest jednego konsekwentnie stosowanego przekazu. Styl komunikacji werbalnej jest bardzo rozbudowany, nadmiernie obciążony szczegółami historycznymi i informacyjnymi, w stosunku do treści o charakterze perswazyjnym i przypominającym. Niespójności można zauważyć w obrębie kultury organizacyjnej i osobowości. Niekorzystnie na tożsamość szlaku wpływają rozdziwki pomiędzy podmiotami i niejasny przekaz.

5.3 Wymiary wizerunku Szlaku Piastowskiego

Pięć wymiarów wizerunku jest techniką pozwalającą ocenić odbicie tożsamości według modelu Kapferera w umyśle użytkownika. Powinno się go badać wśród użytkowników szlaku. Takich badań jednak aktualnie nie ma. Dlatego na potrzeby opracowania niniejszej *Koncepcji* poproszono uczestników konsultacji o ocenę wymiarów wizerunku. Wyniki tej oceny zawiera tabela 22.

Tabela 22: Pięć wymiarów wizerunku (5W) Szlaku Piastowskiego.

Wymiar	Charakterystyka
Profil klienta	Użytkownikiem szlaku jest osoba ciekawa świata i własnej historii. Cechuje ją kreatywność, pasja, otwartość, zaangażowanie. Jest dobrze zorganizowana, planuje swój pobyt. Jest krajoznawcą i aktywnym konsumentem kultury.
Cechy szlaku	Szlak Piastowski cechuje wyjątkowość, indywidualizm, spokój, solidność.
Korzyści funkcjonalne	Szlak zapewnia swoim klientom spotkania z historią, spełnienie obowiązku, oczekiwań społecznych, odkrywanie dziedzictwa, szczegółów (nowości) związanych z historią Polski z epoki Piastów. Ułatwia bezpośredni kontakt z autentycznym dziedzictwem historycznym, zdobycie i przeżywanie wiedzy.
Korzyści emocjonalne	Udziałem podróżujących Szlakiem Piastowskim jest pozytywne zaskoczenia – jako przeważająca emocja. Doświadczają oni również radości z przeżywania historii i odwiedzania miejsc związanych z Piastami. Mogą poczuć dumę z polskości i rozbudzić w sobie patriotyzm.
Korzyści symboliczne	Za korzyści symboliczne uznane zostały de facto symbole: Orzeł Biały, korona, Chrystus Polski, chrzcielnica, Gniezno – do korzyści należy możliwość zobaczenia i odwiedzania tych miejsc, poczucia siły i dumy płynących z możliwości znalezienia się w nich.

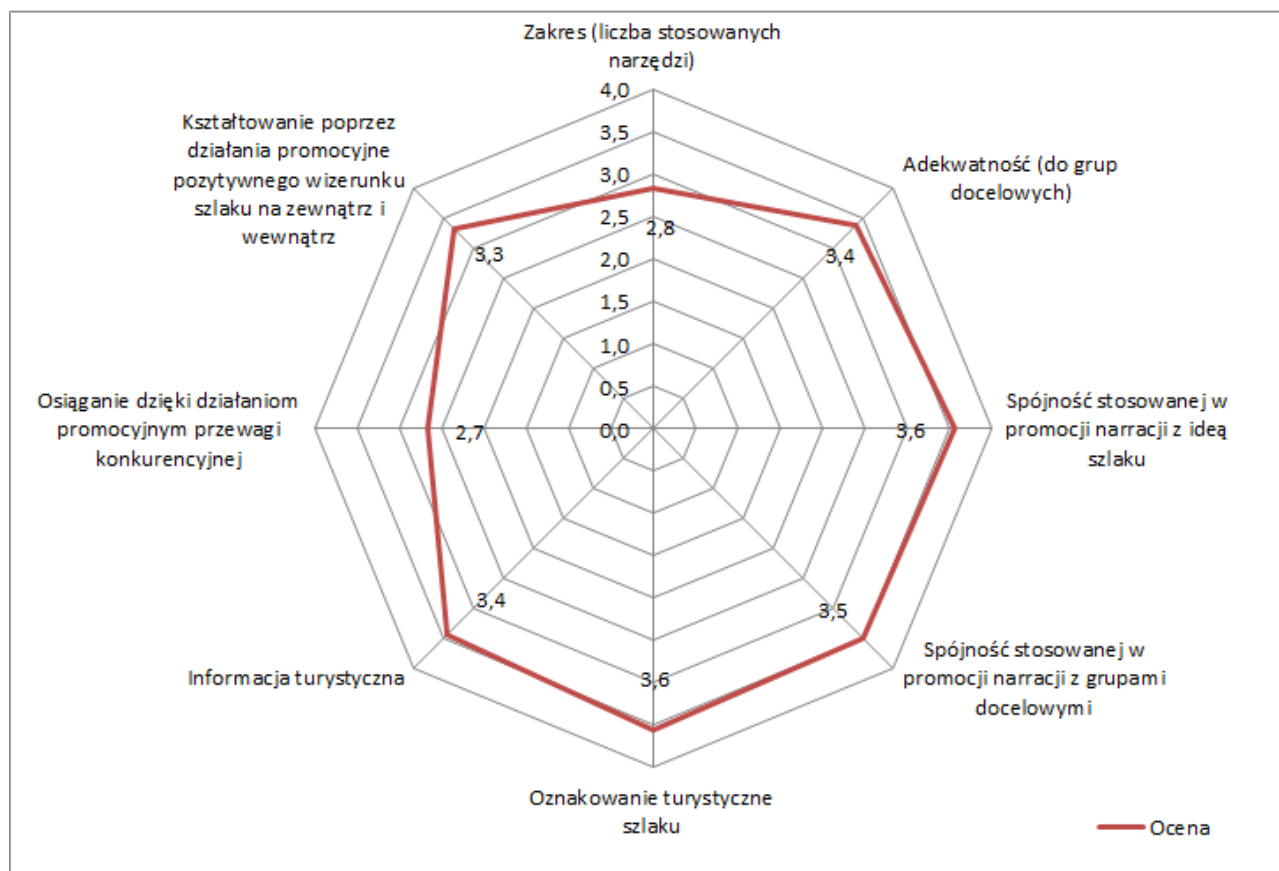
Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych (n=18)

Skojarzenia prezentowane przez uczestników konsultacji układają się w logiczną całość. Nie ma pewności, czy klient szlaku ma określone cechy, czy postrzega szlak w sposób, w jaki to widzą oceniający i czy jest świadom opisanych korzyści.

Jednym z obszarów analizy wizerunku jest ocena dotychczasowych działań komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego przez uczestników konsultacji. Rysunek 5 prezentuje średnią ważoną ocen dokonanych przez 18 osób obecnych na warsztatach w Inowrocławiu.

Ocenie poddanych zostało 8 kryteriów związanych z komunikacją marketingową Szlaku Piastowskiego. Najlepiej oceniona została spójność narracji stosowanej w promocji z ideą szlaku i oznakowanie turystyczne szlaku (3,6) następnie spójność narracji w komunikacji z grupami docelowymi (3,5). Nieco niżej (na 3,4) oceniono informację turystyczną i adekwatność narzędzi komunikacyjnych do komunikacji z grupami docelowymi. Zdaniem oceniających kształtowanie poprzez działania promocyjne pozytywnego wizerunku szlaku ocenić należy na 3,3, zaś zakres (liczbę) stosowanych narzędzi na 2,8. Najniżej (2,7) oceniono możliwość osiągnięcia dzięki działaniom komunikacyjnym przewagi konkurencyjnej Szlaku Piastowskiego. Średnia ocena dotychczasowych działań komunikacyjnych jest niska (2,9).

Rysunek 4: Autoocena dotychczasowych działań komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego.



Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych (n=18)

5.4 Matryca spójności wizerunkowej Szlaku Piastowskiego

Ocena spójności wizerunkowej Szlaku Piastowskiego jest finalnym rezultatem analizy wizerunku. Została ona opracowana na podstawie autorskiej metody analizy eksperckiej EMES6©. Polega na określeniu matrycy spójności wizerunkowej Szlaku Piastowskiego. Opiera się na badaniu spójności wizualnej, komunikacyjnej i w obszarze zachowań w oparciu o źródła wtórne. Tabela 23 przedstawia rezultaty tej oceny.

Tabela 23: Ocena ekspercka spójności wizerunkowej Szlaku Piastowskiego.

Wymiar	Ocena
Spójność wizualna	4,5
Spójność werbalna	3,5
Spójność i ład przestrzenny	3,0
Spójność prezentacji w mediach	4,0
Spójność organizacyjna	3,0
Ogólna spójność wizerunkowa	3,6

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Biorąc pod uwagę całościową analizę wizerunku Szlaku Piastowskiego, jego spójność wizerunkowa jest na poziomie zadowalającym, ale nie dobrym.

Rysunek 5: Znaki graficzne i komunikaty werbalne związane ze Szlakiem Piastowskim i Piastami (najczęściej pojawiające się w obrazach w wyszukiwarce Google).



Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie zasobów sieci internetowej

6 Analiza potencjału oferty Szlaku Piastowskiego

6.1 Analiza cyklu życia produktów szlaku

Cykl życia produktu turystycznego obejmuje czas jego przygotowania i wprowadzenia na rynek. R. Butler wyszczególnił dwa etapy i w ich ramach pięć faz życia produktu turystycznego:

1. Faza pozarynkowa - projektowanie produktu (I.)
2. Fazy rynkowe: - wprowadzenie na rynek (II.), wzrost (III.), dojrzałość (IV.), schyłek (V.).

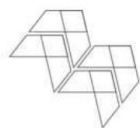
W przypadku ostatniej, V fazy, zakłada się trzy możliwe scenariusze: ożywienie (najkorzystniejszy), stagnacja i upadek.

Ze względu na fakt nie prowadzenia statystyki ruchu turystycznego dla całego Szlaku Piastowskiego, w celu oceny sytuacji w zakresie cyklu życia, posłużono się dostępnymi danymi odnoszącymi się do frekwencji w poszczególnych obiektach lub w związku z realizowanymi na szlaku wydarzeniami (tabela 24). Należy jednakże zwrócić uwagę na ograniczony dostęp do danych, nieobejmujących obiekty i wydarzenia związane z całym szlakiem oraz kilkuletni okres dostępnych zestawień, co nie pozwala na szersze spojrzenie na zjawisko. Nie uzyskano żadnych danych dla atrakcji/ produktów turystycznych z następujących miejscowości położonych na Szlaku Piastowskim:

- Brześć Kujawski, Inowrocław, Mogilno, Płowce (woj. kujawsko-pomorskie),
- Giecz, Konin, Łąd Nad Wartą, Lubiń, Łekno, Trzemeszno, Wągrowiec (woj. wielkopolskie).

W przypadku kościoła pw. św. Prokopa oraz bazyliki pw. Świętej Trójcy w Strzelnie podaje się łączną liczbę około 75 tys. turystów rocznie.

Z analizy frekwencji dla obiektów usytuowanych na Szlaku Piastowskim (niestety tylko część obiektów udostępnia takie dane) wyłania się obraz tych najczęściej odwiedzanych, które można traktować jako atrakcje flagowe. Są to: Muzeum Archeologiczne w Biskupinie (ponad 200 tys. odwiedzających) oraz Brama Poznania i Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie (ponad 70 tys. odwiedzających).



**Interreg
Europe**



European Union | European Regional Development Fund

Tabela 24: Frekwencja związana z wybranymi produktami/ atrakcjami turystycznymi na Szlaku Piastowskim.

Lp.	Miejscowość	Województwo	Nazwa atrakcji	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Gniezno	wielkopolskie	Muzeum Archidiecezji Gnieźnieńskiej	b.d.	b.d.	b.d.	20000	20000	20000	20000	20000
2.	Gniezno	wielkopolskie	Muzeum Początków Państwa Polskiego	27649	43560	54270	55091	49134	79062	56070	72754
3.	Gniezno	wielkopolskie	Szlak Piastowski (tylko miasto)	6880	7395	5515	6200	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
4.	Grzybowo	wielkopolskie	Muzeum Pierwszych Piastów Na Lednicy - O/ Archeologiczny Gród	b.d.	b.d.	b.d.	14069	17792	17563	8005	4510
5.	Kalisz	wielkopolskie	Muzeum Okręgowe Ziemi Kaliskiej	b.d.	b.d.	b.d.	11119	7847	4846	6021	5710
6.	Kalisz	wielkopolskie	Muzeum Okręgowe Ziemi Kaliskiej - o/ Rezerwat Archeologiczny „Kaliski Gród Piastów” w Kaliszu-Zawodziu	b.d.	b.d.	b.d.	13586	10811	18023	14243	18503
7.	Ostrów Lednicki	wielkopolskie	Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy - o/ Wczesnopiastowska Rezydencja	b.d.	b.d.	b.d.	68915	63906	128955	55409	55550
8.	Pobiedziska	wielkopolskie	Skansen Miniatur	b.d.	b.d.	b.d.	26039	20097	22056	17170	15018
9.	Pobiedziska	wielkopolskie	Gród Pobiedziska - wystawa machin oblężniczych	b.d.	b.d.	b.d.	13840	15300	16250	16000	b.d.
10.	Poznań	wielkopolskie	Brama Poznania (ICHOT)	b.d.	b.d.	b.d.	85868	96276	108158	91997	87642
11.	Poznań	wielkopolskie	Rezerwat Archeologiczny Genius Loci	b.d.	b.d.	b.d.	21944	23533	29894	26701	23618
12.	Poznań	wielkopolskie	Muzeum Archeologiczne	b.d.	b.d.	57462	46155	52283	69274	59969	56874
13.	Poznań	wielkopolskie	Makiety dawnego Poznania	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	50845	44634	41468	40289
14.	Poznań	wielkopolskie	Muzeum Archidiecezjalne	b.d.	b.d.	b.d.	9566	11413	7940	14094	b.d.
15.	Biskupin	kujawsko-pomorskie	Muzeum Archeologiczne	222064	181799	166416	179242	196262	244952	201157	222983
16.	Biskupin	kujawsko-pomorskie	Festyn Archeologiczny	55221	40372	30110	b.d.	46500	53500	34766	45384
17.	Kruszwica	kujawsko-pomorskie	Mysia Wieża	b.d.	b.d.	31500	32500	35000	29500	35000	b.d.
18.	Włocławek	kujawsko-pomorskie	Muzeum Historii Włocławka. o/ Muzeum Ziemi Kujawskiej I Dobrzyńskiej	38286	32020	33135	36431	17915	15775	12110	15500
19.	Żnin	kujawsko-pomorskie	Muzeum Ziemi Pałuckiej- baszta z trasą miejską w Żninie	b.d.	b.d.	3033	2760	2307	2533	2470	2413
20.	Żnin	kujawsko-pomorskie	Muzeum Ziemi Pałuckiej- zamek Wenecja	b.d.	b.d.	40343	55418	47327	58609	41303	43659

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Poddając analizie przedstawione powyżej dane, dotyczące frekwencji, jaką odnotowano w ostatnich latach w odniesieniu do poszczególnych obiektów czy wydarzeń na Szlaku Piastowskim, w tabeli 25 zestawiono je ze względu na fazę dojrzałości rynkowej. Zostały one pogrupowane według liczby osób korzystających z danej atrakcji, uwzględniając przy tym dane dla ostatniego dostępnego roku pomiaru (w przeważającej większości roku 2018).

Tabela 25: Aktualna sytuacja produktów/ atrakcji turystycznych na Szlaku Piastowskim ze względu na fazę życia na rynku turystycznym (numeracja atrakcji zgodna z tabelą 24).

Frekwencja w atrakcjach (wg ostatniego roku pomiaru)	Atrakcje ze względu na fazę rynkową		
	Spadek	Stagnacja	Wzrost/ ożywienie
OD 100,1 TYS.		15	
50,1 – 100,0 TYS.	7	10, 12	2
20,1 – 50,0 TYS.		11, 13, 16, 17, 20	
10,1 – 20 TYS.	8, 18	1, 9	6, 14
DO 10 TYS.	4, 5	3, 19	

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Pogrupowanie produktów/ atrakcji turystycznych z obszaru Szlaku Piastowskiego ze względu na liczbę osób z nich korzystających i jednocześnie zestawienie w ich kontekście sytuacji na rynku turystycznym, pozwala na wskazanie kilku zależności:

1. Należy zwrócić uwagę, że tylko jedna atrakcja na Szlaku Piastowskim osiąga poziom frekwencji powyżej 100 tys. osób rocznie, co z perspektywy Polski i konkurencyjnych produktów turystycznych jest wynikiem co najwyżej przeciętnym. Najwięcej turystów odwiedza Muzeum Archeologiczne w Biskupinie.
2. Patrząc na poszczególne produkty/ atrakcje związane ze Szlakiem Piastowskim i poprzez ten pryzmat na całość zjawiska, widoczna jest obecnie faza stagnacji, co wskazuje na konieczność bardzo szybkiej interwencji. W przeciwnym wypadku, uwzględniając istniejącą konkurencję na polskim rynku turystycznym, należy spodziewać się spadku zainteresowania i sprzedaży oferty.
3. Większe atrakcje turystyczne związane ze Szlakiem Piastowskim są w nieco lepszej kondycji od pozostałych, jednakże podobnie jak w przypadku mniej uczęszczanych atrakcji – dominuje faza stagnacji.
4. Małe atrakcje turystyczne są w bardzo słabej kondycji – częściej widoczna jest faza spadkowa. W ich przypadku należy liczyć się z nierentownością i koniecznością zmian lub wycofania z rynku. Być może, po podjęciu odpowiednich działań marketingowych, będą one mogły ponownie wejść na rynek i osiągnąć na nim sukces. Obecnie najmniej turystów obsługuje Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy w Oddziale: Archeologiczny Gród w Grzybowie oraz Muzeum Ziemi Pałuckiej - baszta z trasą miejską w Żninie.
5. W przypadku średniej wielkości atrakcji turystycznych kilka wybija się ponad przeciętną, jednakże dominuje także stagnacja. Może to świadczyć o słabym inwestowaniu w dalszy rozwój i działalność marketingową, czy też zadowolenie z obecnego poziomu sprzedaży oferty. Z czasem grozi to jednak spadkiem, gdyż przy dużej konkurencji turyści są znacznie mniej lojalni w stosunku do produktów turystycznych.
6. W celu ponownego ożywienia szlaku i obiektów/ wydarzeń z nim związanych należy opracować odpowiednią strategię działania, wykorzystując przy tym metody proponowane w fazie spadkowej w cyklu życia produktu, w tym m.in.: modyfikację rynku (klienta, np. zachęcenie tych, którzy do tej pory nie korzystali z produktu, skierowanie oferty do nowych segmentów rynku itd.), zmianę stylu produktu turystycznego, rozszerzenie kanałów dystrybucji, czy m.in. modyfikację działań promocyjnych.

7 Analiza współpracy podmiotów szlaku

7.1 Współpraca obecna

W celu zdefiniowania problemów, jakie występują w kontekście współpracy pomiędzy partnerami zgrupowanymi wokół Szlaku Piastowskiego, poproszono zainteresowane podmioty o ich wskazanie. Odpowiedzi, jakie udzielono w kwestionariuszach, jak również podczas przeprowadzonych warsztatów, zostały przedstawione w tabeli 26. Rozdziały 7.1-7.3 prezentują analizę potencjału kooperacyjnego podmiotów skupionych wokół szlaku.

Tabela 26: Ocena obecnej współpracy pomiędzy partnerami na Szlaku Piastowskim.

Elementy	Pozytywne	Negatywne
Cechy współpracy	- wieloletnia aktywność, - zaangażowanie, - profesjonalizm, - otwartość, - integracja, - niejednokrotnie widoczna zespołowość, - energia do działania, - wspólna koordynacja działań, - działania w oparciu o podbudowę naukową.	- brak poczucia jedności – nie dwa szlaki, a jeden szlak na terenie dwóch województw, - brak wspólnej odpowiedzialności za rozwój szlaku, - często tylko skupienie na własnym biznesie, - brak konsekwencji w działaniu, - brak zrozumienia co do sieciowego charakteru szlaku.
Współpraca na poziomie instytucjonalnym	- stosunkowo dobra współpraca samorządów pomiędzy sobą, - zwiększone zainteresowanie współpracą w ramach Szlaku Piastowskiego ze strony samorządów, - istniejące powiązania międzyregionalne, - lokalna współpraca w wielu przypadkach nie budzi zastrzeżeń, - istnienie Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego, składającej się z przedstawicieli obu województw, - list intencyjny marszałków obu województw w sprawie wspólnych działań dotyczących restytucji szlaku, - zobowiązanie administratorów obiektów do realizacji zadań, działań, wydarzeń.	- brak współpracy z administracją państwową, - słabe zainteresowanie branży turystycznej współpracą w ramach szlaku, - wyciszona aktywność Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego, - niedostateczna współpraca pomiędzy punktami it, - słaba współpraca z proboszczami w zakresie dostępności obiektów sakralnych, - często słaba współpraca pomiędzy obiektami/ administratorami poszczególnych obiektów, zwłaszcza na poziomie regionalnym, - brak podziału kompetencji pomiędzy podmiotami na szlaku, - często inne priorytety samorządów, - wąski zakres współpracy z podmiotami spoza branży turystycznej.
Współpraca na poziomie organizacyjnym	- szerszy zasięg promocji poszczególnych obiektów/ miast/ obszarów na szlaku, - możliwość wspólnego strategicznego planowania, - wspólny temat współpracy.	- brak skoordynowanego kalendarza imprez i współpracy w tym zakresie, „białe plamy” w przestrzeni szlaku, - braki kadrowe, - brak współpracy z przewodnikami PTTK, którzy nie uznają nowego przebiegu szlaku.

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Należy zwrócić uwagę, że współpraca partnerów na Szlaku Piastowskim jest, jednakże wymaga poprawy, zarówno wewnątrz struktury, jak i budowania partnerstw w otoczeniu bliższym oraz dalszym szlaku. Niejednokrotnie podkreślano niedostateczne zaangażowanie podmiotów w rozwój Szlaku Piastowskiego. Bez jedności, chęci, czy aktywności nie będzie możliwe zbudowanie marki szlaku i m.in. pozyskiwanie zewnętrznego finansowania przedsięwzięć związanych z funkcjonowaniem i rozbudowywaniem oferty szlaku.

7.2 Współpraca pożądana

Chcąc rozpoznać potrzeby podmiotów budujących Szlak Piastowski, poproszono je o wskazanie, jak powinna wyglądać współpraca pomiędzy nimi w przyszłości. W tabeli 27 przedstawiono odpowiedzi na pytania tego dotyczące, uzyskane w formie pisemnej i podczas warsztatów. Pogrupowano je, uwzględniając różne elementy budujące sieć współpracy.

Tabela 27: Pożądany obraz współpracy podmiotów tworzących Szlak Piastowski.

Elementy	Zalecenia
Cechy współpracy	• zespołowość, • profesjonalizm, • integralność, • otwartość, • konsekwentność, • systematyczność, • większe zaangażowanie, • partycypacja, • jedność (jeden szlak na terenie dwóch województw, wspólna promocja).
Współpraca na poziomie instytucjonalnym	• zainteresować szlakiem administrację państwową i pozyskać do jego promocji, • poprawić współpracę ze szkołami w zakresie lekcji historii, • nawiązać współpracę ze stowarzyszeniami oraz sektorem prywatnym/ przedsiębiorcami, lokalnymi działaczami, administratorami obiektów itd., • rozszerzyć współpracę w zakresie budowania oferty turystycznej szlaku – z obiektami noclegowymi, gastronomicznymi i świadczącymi usługi rozrywkowe, • wcześniej przygotowywać robocze plany na dany rok.
Współpraca na poziomie organizacyjnym	• podejmować różne działania, mające charakter integracyjny i uaktywniający, m.in. podmioty dołączone do szlaku w ostatnich latach, • poprawić współpracę pomiędzy obiektami na szlaku, • tworzyć wspólne projekty, • jeden koordynator (też w zakresie budowy i sprzedaży oferty) i jedno biuro, • jeden podmiot (ciało kolegialne) koordynujący kontakty i przepływ informacji, wybrany przez podmioty budujące szlak, • stworzyć tematyczne grupy robocze, • osobne stanowisko w biurze koordynatora itp. komunikacji i współpracy, • stosować różnego rodzaju zachęty do udziału w szlaku, • odwiedzać wszystkich menadżerów związanych z podmiotami tworzącymi szlak, • kreować wspólne pomysły.
Instrumenty współpracy	• szkolenia, warsztaty, konferencje, • wizyty studyjne, • cykliczne spotkania organizacyjne i integracyjne, • newsletter, • dobre praktyki, • dedykowana wspólna (jedna) platforma/ portal do kontaktów i wymiany informacji, • wspólne wydarzenia organizowane na szlaku, • baza bezpośrednich kontaktów do osób odpowiedzialnych za dany wycinek działań na szlaku, • forum podmiotów szlaku.

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Wskazując elementy przyszłej współpracy podmiotów tworzących Szlak Piastowski, przede wszystkim zwrócono uwagę na to, że zarządzać nim powinien jeden podmiot. Zwrócono na to uwagę przy okazji wypełniania kwestionariuszy, jak również podczas warsztatów. Obecne problemy komunikacyjne pomiędzy podmiotami tworzącymi Szlak Piastowski wydają się potwierdzać konieczność zmian organizacyjnych. Wartym zwrócenia uwagi jest postulat tworzenia roboczych grup tematycznych (np. ds. budowy oferty, wizerunku, promocji w internecie, edukacji itp.). Z pewnością pozwoliłyby one usprawnić działania, jak również mocniej zintegrować interesariuszy.

7.3 Komunikacja wewnętrzna

Bez sprawnej komunikacji pomiędzy podmiotami, zwłaszcza w przypadku szlaku, do tego biegnącego przez dwa województwa, najlepszy nawet produkt turystyczny nie będzie miał szans na osiągnięcie sukcesu na rynku. W przypadku Szlaku Piastowskiego podmioty go tworzące dostrzegają różne problemy, jakie związane są z komunikacją wewnętrzną. W tabeli 28 przedstawiono wskazania dotyczące tego, co generuje szum informacyjny, jak również zalecenia związane z komunikacją wewnętrzną. Zostały one zebrane na podstawie odpowiedzi na pytania zamieszczone w kwestionariuszach oraz podczas dyskusji przeprowadzonych podczas warsztatów.

Tabela 28: Ocena komunikacji wewnętrznej pomiędzy podmiotami stanowiącymi Szlak Piastowski.

Elementy	Aspekt
Szumy informacyjne	• brak znajomości kto organizuje wycieczki po szlaku, • słaby przepływ informacji pomiędzy obiektami a podmiotami odpowiedzialnymi za promocję i rozwój, • niedostateczny przepływ informacji dotyczących wydarzeń, • brak jasnego zdefiniowania kto za co odpowiada, • brak wspólnej wizji rozwoju szlaku i wspólnych narracji, • brak spójności przekazu, • wielu nadawców podobnych komunikatów.
Zalecenia na przyszłość	• jasny przekaz, do kogo branża lub inne podmioty mają się zwrócić o pomoc lub zapytanie w sprawie szlaku, • stała aktualizacja danych/ informacji, • promocja wewnętrzna szlaku na terenie Kujaw, • konsekwentne komunikowanie treści zgodnych z historią i wyróżnianie autentycznych atrakcji, • jeden kanał komunikacyjny pomiędzy podmiotami a koordynatorem, • stały kontakt.
Pożądane narzędzia komunikacji	• bezpośrednie kontakty i wymiana informacji podczas m.in. szkoleń, warsztatów itd., • wewnętrzna lista mailingowa pomiędzy podmiotami tworzącymi szlak, • wewnętrzna, stała platforma dla podmiotów związanych ze szlakiem, w tym w zakresie badań i wiedzy, • grupy dyskusyjne, • jednolite oznakowanie i włączenie się wszystkich podmiotów w stosowanie przyjętej identyfikacji, • opracowanie podręcznika procedur i zasad komunikacji.

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Stać i systematyczna komunikacja wewnętrzna to klucz do sukcesu. W przypadku Szlaku Piastowskiego widoczny jest brak jasności i spójności przekazu, jak również „mówienia jednym głosem”. Szczególnie trzeba zwrócić uwagę na propozycję opracowania podręcznika dotyczącego komunikacji wewnętrznej, co z pewnością pozwoli podmiotom tworzącym szlak na poprawę i większą efektywności komunikacji. W przyszłości będzie to mocna i trwała podbudowa Szlaku Piastowskiego.

8 Analiza interesariuszy szlaku

Pierwszym etapem analizy interesariuszy Szlaku Piastowskiego było ich zidentyfikowanie. Ze względu na specyfikę, ich wielość oraz złożoną strukturę zostali oni podzieleni według kilku rodzajów i w dalszej kolejności ocenieni z tego poziomu.

Klasyfikując interesariuszy, można podzielić ich według różnych kryteriów. Najczęściej wydziela się interesariuszy jako wewnętrznych i zewnętrznych. Ci ostatni to wszystkie jednostki w otoczeniu szlaku, mniej lub bardziej zainteresowane jego funkcjonowaniem (tabela 29).

Tabela 29: Podział interesariuszy Szlaku Piastowskiego ze względu na miejsce ich występowania.

Rodzaje	Wewnętrzni	Zewnętrzni
Kadry	- pracownicy etatowi, - pracownicy sezonowi, - konsultanci skupieni w Radzie Programowej.	ekspertzy zewnętrzni (naukowcy, doradcy itd.).
Organizacje budujące szlak	- organizacje/ obiekty tworzące szlak (samorządy terytorialne, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, klastry turystyczne, muzea itd.), - podmioty tworzące infrastrukturę turystyczną i uzupełniającą na szlaku, - wytwórcy oferty turystycznej i okołoturystycznej na szlaku – gastronomia, hotelarstwo, animatorzy, przewodnicy, itd.	Nie dotyczy.
Kooperanci	- podmioty tworzące infrastrukturę turystyczną i uzupełniającą w bezpośrednim sąsiedztwie szlaku, powiązane z jego obsługą, - lokalne i regionalne samorządy terytorialne związane z obszarem, przez który przebiega szlak, ale nie włączone w jego struktury, - pośrednicy sprzedający ofertę szlaku (biura podróży, centra informacji turystycznej, itd.), - podwykonawcy usług/ produktów związanych ze szlakiem (firmy wydawnicze, domy mediowe, producenci reklam, gadżetów, strojów z epoki, itp.).	- podmioty tworzące infrastrukturę turystyczną i uzupełniającą w otoczeniu szlaku, - lokalne i regionalne samorządy terytorialne w otoczeniu szlaku, potencjalnie mogące współpracować w ramach szlaku, - krajowe, unijne itp. organizacje wywierający bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie szlaku (stowarzyszenia szlaków kulturowych, itp.).
Decydenci	- regionalne i lokalne samorządy terytorialne związane z obszarem, przez który przebiega szlak, - inwestorzy wewnętrzni.	- Ministerstwa i organizacje krajowe związane z turystyką i kulturą (Ministerstwo Rozwoju, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, POT, itd.), - Urzędy Wojewódzkie (administracja rządowa) w województwach: kujawsko-pomorskim i wielkopolskim, - regionalne i lokalne samorządy terytorialne w otoczeniu szlaku, - podmioty unijne oraz krajowe i zagraniczne decydujące o finansowaniu zewnętrznym, - inwestorzy zewnętrzni.
Media	- media lokalne, - media regionalne i krajowe mają dodatki/audycje/serwisy dotyczące województw: kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego.	- media ogólnokrajowe, - media zagraniczne z obsługiwanymi i pożądanymi rynkami.
Klienci	- klienci indywidualni, - klienci grupowi (szkoły, kluby seniora, itd.)	potencjalni klienci indywidualni i grupowi krajowi i zagraniczni.

Rodzaje	Wewnętrzni	Zewnętrzni
Konkurencja	konkurencja lokalna i regionalna oferująca produkty turystyczne i substytuty na terenie, przez który przebiega Szlak i w jego bezpośrednim otoczeniu.	konkurencja krajowa i zagraniczna oferująca podobne produkty turystyczne i substytuty.
Spółeczność lokalna	- organizacje/ obiekty zainteresowane wejściem w struktury szlaku, - regionalne i lokalne organizacje/ instytucje społeczne (pozarządowe, branżowe, itd.) niezwiązane bezpośrednio ze szlakiem, - rodziny pracowników bezpośrednio związanych ze szlakiem, - lokalne i regionalne szkoły i uczelnie, - lokalne i regionalne środowisko twórcze, artystyczne, - mieszkańcy z terenu obu województw.	organizacje/ obiekty lokalne i regionalne bezpośrednio niezwiązane ze szlakiem, ale mogące pośrednio wpływać na jego działalność (np. banki).

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Interesariuszy poddano analizie, uwzględniając dwa czynniki, które najczęściej stosuje się w procedurze oceny. Było to: ZAINTERESOWANIE, rozumiane jako zainteresowanie sukcesem/porażką szlaku i WPŁYW – identyfikowany w kontekście sił oddziaływania interesariuszy w stosunku do Szlaku Piastowskiego. Obrazowo ocenę tą przedstawiono w tabeli 30.

Tabela 30: Ocena interesariuszy uwzględniająca stopień zainteresowania i wpływu na funkcjonowanie Szlaku Piastowskiego.

Zainteresowanie Wpływ	Duże	Małe
	I. GRACZE	III. ARBITRZY
DUŻY	- konsultanci skupieni w Radzie Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego - organizacje/ obiekty (część) tworzące szlak (samorządy terytorialne, regionalne i lokalne organizacje turystyczne, kluby turystyczne, muzea itd.) - regionalne i lokalne samorządy terytorialne związane z obszarem, przez który przebiega szlak - klienci grupowi (szkoły, kluby seniora itd.) - konkurencja lokalna i regionalna oferująca produkty turystyczne i substytuty na terenie, przez który przebiega szlak i w jego bezpośrednim otoczeniu - konkurencja krajowa i zagraniczna oferująca podobne produkty turystyczne i substytuty.	- pracownicy etatowi - pracownicy sezonowi - część obiektów na Szlaku Piastowskim - podmioty tworzące infrastrukturę turystyczną i uzupełniającą na szlaku - wytwórcy oferty turystycznej i okołoturystycznej na szlaku – gastronomia, hotelarstwo, animatorzy, przewodnicy itd. - podmioty tworzące infrastrukturę turystyczną i uzupełniającą w bezpośrednim sąsiedztwie szlaku, powiązane z jego obsługą - lokalne i regionalne samorządy terytorialne związane z obszarem, przez który przebiega szlak, ale nie włączone w jego struktury - pośrednicy sprzedający ofertę szlaku (biura podróży, centra informacji turystycznej itd.) - media regionalne i krajowe mające dodatki/audycje/serwisy dotyczące województw: kujawsko-pomorskiego i wielkopolskiego - media ogólnokrajowe - klienci indywidualni - potencjalni klienci indywidualni i grupowi krajowi i zagraniczni.

MAŁY	II. AKTYWNI WIDZOWIE • podwykonawcy usług/ produktów związanych ze szlakiem (firmy wydawnicze, domy mediowe, producenci reklam, gadżetów, strojów z epoki itp.) • organizacje/ obiekty zainteresowane wejściem w struktury szlaku • rodziny pracowników bezpośrednio związanych ze szlakiem • lokalne i regionalne szkoły i uczelnie • Ministerstwa i organizacje krajowe związane z turystyką i kulturą (Ministerstwo Rozwoju, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, POT itd.) • podmioty unijne oraz krajowe i zagraniczne decydujące o finansowaniu zewnętrznym • media lokalne.	IV. TŁUM • eksperci zewnętrzni (naukowcy, doradcy itd.) • podmioty tworzące infrastrukturę turystyczną i uzupełniającą w otoczeniu szlaku • lokalne i regionalne samorządy terytorialne w otoczeniu szlaku, potencjalnie mogące współpracować w ramach szlaku • krajowe, unijne itp. organizacje wywierające bezpośredni lub pośredni wpływ na funkcjonowanie szlaku (stowarzyszenia szlaków kulturowych itp.) • inwestorzy wewnętrzni • Urzędy Wojewódzkie (administracja rządowa) w województwach: kujawsko-pomorskim i wielkopolskim • inwestorzy zewnętrzni • media zagraniczne z obsługiwanymi i pożądanymi rynkami • organizacje/ obiekty lokalne i regionalne bezpośrednio niezwiązane ze szlakiem, ale mogące pośrednio wpływać na jego działalność (np. banki) • lokalne i regionalne środowisko twórcze, artystyczne • regionalne i lokalne organizacje/ instytucje społeczne (pozarządowe, branżowe itd.) niezwiązane bezpośrednio ze szlakiem • mieszkańcy z terenu obu województw.
--	--	--

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Cztery obszary, według których podzielono interesariuszy, oznaczają odpowiednio:

I. Gracze - Duży wpływ na szlak oraz duże zainteresowanie jego działalnością.

II. Aktywni widzowie - Mały wpływ na szlak, ale duże zainteresowanie jego działalnością.

III. Arbitrzy - Duży wpływ na szlak, ale małe zainteresowanie jego działalnością.

IV. Tłum - Mały wpływ na działanie szlaku oraz małe zainteresowanie jego działalnością.

Uwzględniając zalecenia dotyczące zarządzania interesariuszami, w przypadku poszczególnych grup stosuje się następujące taktyki:

I. Gracze - ŚCIŚLE WSPÓŁPRACOWAĆ – to grupa wymagająca stałej, ścisłej współpracy i kontroli. Należy poświęcić jej znaczną uwagę oraz uwzględniać potrzeby i wymagania w planowaniu i programowaniu działalności na szlaku.

II. Aktywni widzowie - INFORMOWAĆ – jest to grupa zainteresowana, więc należy na bieżąco informować, o tym co się dzieje na szlaku i co jest ustalane w związku z jego rozwojem i funkcjonowaniem na rynku turystycznym.

III. Arbitrzy - UTRZYMYWAĆ ZADOWOLONYCH – szlak ich za bardzo nie interesuje, ale mogą pomóc albo zaszkodzić, dlatego wymagane jest monitorowanie, aby ta grupa była zadowolona. Istotą jest tutaj utrzymywanie ich właściwego poziomu satysfakcji z działalności szlaku.

IV. Tłum - MONITOROWAĆ – co jakiś czas sprawdzać, czy nie wykazują większego zainteresowania czy nie otrzymali więcej uprawnień. Wymagają oni jedynie minimalnej uwagi.

9 Analiza szlaku w kontekście turystycznym, marketingowym i społecznym

9.1 Analiza atrakcyjności zasobów marketingowych obiektów na Szlaku Piastowskim

Szlak Piastowski zlokalizowany jest w województwie kujawsko-pomorskim i wielkopolskim, łączy kilkadziesiąt miejscowości i obiektów położonych między Poznaniem i Wrześnią z jednej strony oraz Kruszwicą, Inowrocławiem i Żninem z drugiej. Oś główną szlaku stanowią najważniejsze drogi łączące miejscowości, a flagowymi obiektami na szlaku są: Poznań, Ostrów Lednicki, Gniezno, Biskupin, Strzelno, Kruszwica i Inowrocław.

Podstawowym czynnikiem generującym potencjał Szlaku Piastowskiego w dziedzinie turystyki (chronionego) dziedzictwa kulturowego był i pozostaje sam profil tematyczny posiadający znaczną siłę przyciągania dzięki silnemu zaakcentowaniu treści związanych z genezą kręgu kulturowego państwa i – pośrednio – także narodu²⁰. W badaniach z 2010 roku Szlak Piastowski uzyskał stosunkowo wysoką ogólną ocenę końcową (784 punkty z 1000 możliwych) i pod względem ogólnego potencjału został sklasyfikowany jako szlak o wybitnym potencjale turystycznym. Bardzo wysoko oceniona została atrakcyjność szlaku z punktu widzenia różnych form współczesnej turystyki kulturowej, a wyniki waloryzacji pozwoliły na określenie szlaku jako relatywnie zaawansowanego, jednak nie w pełni rozwiniętego produktu turystycznego²¹.

Potencjał szlaku został opisany i oceniony w monografii autorstwa Armina Mikosa von Rohrscheidta. Autor przedstawia w niej wyniki audytu szlaku (obejmującego analizę potencjału turystyczno-kulturowego obiektów i przestrzeni szlaku, stanu zagospodarowania turystycznego i faktycznego stanu oferty turystycznej oraz usług uzupełniających) oraz wyniki badań nad profilem turystów, preferencjami i zachowaniami osób zwiedzających szlak jako całość lub jego poszczególne obiekty. Badania te zostały wykonane w 2012 roku i są już mało aktualne. W 2019 roku audyt Szlaku Piastowskiego z punktu widzenia jego dostosowania dla potrzeb osób niepełnosprawnych (z niepełnosprawnością ruchową, słuchu i/lub mowy, narządu wzroku, osób z dziećmi i w starszym wieku) przeprowadził zespół pod kierunkiem prof. Aliny Zajadacz²².

Z przeprowadzonych badań i audytów wyłania się obraz szlaku, na którym wyróżnić można atrakcje – obiekty flagowe oraz kultowe. Atrakcja flagowa (flagship) rozumiana jest jako „najlepsza i najważniejsza”. Przypisuje się jej takie cechy jak: wyjątkowość miejsca, międzynarodowe znaczenie, duże rozmiary i znaczne efekty ekonomiczne. Atrakcje kultowe (icons) to obiekty uważane za reprezentatywne, stanowiące symbol kultury, godne podziwu. W turystyce uważa się, że są to elementy autentyczne, ich percepcja pozwala na konstrukcję wizerunku ikony atrakcji²³. Atrakcje promowane jako ikony turystyczne służą do pozycjonowania produktów turystycznych.

²⁰Mikos v. Rohrscheid, A., *Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*. Proksenia, Kraków 2013.

²¹Mikos v. Rohrscheid, A., *Regionalne szlaki turystyczne, Idea, potencjał organizacja*. Kraków, Proksenia 2010, s. 198 – 200.

²²Zajadacz, A., *Analiza dostępności atrakcji Szlaku Piastowskiego -wyniki audytu w województwie wielkopolskim*, Urząd Marszałkowski Woj. Wielkopolskiego, Poznań 2019.

²³Kruczek, Z., *Frekwencja w polskich atrakcjach turystycznych w latach 2011 – 2015. Dynamika, trendy, studia przypadku*. Proksenia Kraków 2017, s. 56.

Jak dotąd nie była przeprowadzona analiza zasobów marketingowych szlaku. Zasobami marketingowymi są wszystkie jego aktywa, zdolności, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty, informacje, wiedza i inne, które umożliwiają tworzenie i stosowanie strategii podnoszących jego sprawność i efektywność²⁴. Zamieszczona poniżej ocena zasobów marketingowych obiektów na Szlaku Piastowskim, oparta na analizie sposobów komunikowania się tych obiektów z otoczeniem, ograniczona została do internetowej aktywności tych podmiotów. Desk research zasobów internetowych przeprowadzony został w lutym 2020 r. i dotyczy 59 obiektów przypisanych do szlaku²⁵.

W tabeli 31 zestawiono uzyskane z przeglądu zasobów Internetu informacje o posiadaniu własnych stron internetowych i profili w mediach społecznościowych oraz o zakresie możliwych do pozyskania informacji ze stron www i kont w mediach społecznościowych. Szczególną uwagę zwrócono na to, czy obiekty identyfikują się ze Szlakiem Piastowskim, mają informacje o przynależności do szlaku i przekierowanie do strony firmowej Szlaku Piastowskiego. Pozyskane informacje odniesiono do 10 kategorii, ocena sprowadzona została do przydzielenia punktów od 0 do 3 lub od 0 do 1 w poszczególnych kategoriach. Maksymalna liczba możliwych do uzyskania punktów wynosiła 30.

Tylko 2 obiekty nie mają strony internetowej, a informacje o 23 obiektach znajdziemy na stronach innych podmiotów. Własną stronę mają 34 obiekty, w tym 20 powiązaną z mediami społecznościowymi (najczęściej Facebook i YouTube). Słabo prezentują się strony obiektów sakralnych (najczęściej są strony parafii lub klasztorów), ich wartość informacyjna dla turystów jest znikoma. Profil w mediach społecznościowych ma zaledwie co trzeci obiekt. Bardzo niekorzystnie przedstawia się informacja o Szlaku Piastowskim, jaką zamieszczają partnerzy w sieci. Zaledwie 10 obiektów (czyli co szósty obiekt) zamieściło na swoich stronach logo szlaku, a połowa z nich umieściła link i szerszy komentarz tekstowy. Świadczy to niestety o braku zainteresowania gestorów obiektu sieciowaniem w ramach szlaku.

Warunki zwiedzania i poszerzoną ofertę znajdziemy na ogół w obiektach, które posiadają własne strony. Stosunkowo mało obiektów oferuje publikacje do pobrania wprost ze strony w wersji elektronicznej, zamiast tego proponują sprzedaż albumów czy innych gadżetów w sklepach z pamiątkami. Korzyści ze zwiedzania prezentowane są na stronach własnych, często połączone z narracją o obiekcie.

Analizie poddane też aktualność informacji zamieszczanych na Facebooku. Na kontach obiektów posty pojawiają się w cyklu kilkudniowych, najczęściej promują one wydarzenia mające miejsce w obiektach. Natomiast informacja o Szlaku Piastowskim na profilach społecznościowych praktycznie się nie zdarza. Wszystkie obiekty mają dokładną lokalizację na mapach Google, połączoną z typową informacją prezentowaną przez Google, po wywołaniu frazy z nazwą obiektu.

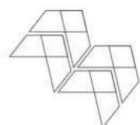
Tabela 31 pozwala na wytypowanie obiektów, których zasoby internetowe są w najwyższym stopniu wykorzystywane w celach marketingowych. Są to:

1. Muzeum Początków Państwa Polskiego w Gnieźnie – 27 punktów,
2. Brama Poznania ICHOOT- 25 punktów,
3. Muzeum Archeologiczne w Biskupinie – 24 punkty,
4. Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy – 24 punkty.

Minimalną ilość punktów przypisano wolno stojącym pomnikom i większości obiektów sakralnych.

²⁴Daft, R.L., *Organization Theory and Desing*. United States: South-Western College Publishing, 2001.

²⁵szlakpiastowski.pl/obiekty, dostęp 17.02.2020.



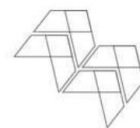
**Interreg
Europe**



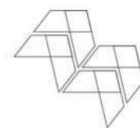
European Union | European Regional Development Fund

Tabela 31: Internetowe zasoby marketingowe obiektów Szlaku Piastowskiego – ocena ekspercka.

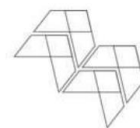
Lp.	Miasto	Obiekt	Strona www	Profil w mediach spot.	Informac- ja o SP na stronie www	Warunki zwiedza- nia na stronie www	Opis oferty na stronie www	Publi- kacje do pobra- nia	Korzyści ze zwie- dzania na stronie www	Narracje (opo- wieści na stronie www)	Aktual- ność infor- macji w med- iach spot.	Infor- macja o SP na profilu w mediach spot.	Info o wy- darze- niach	Lokaliza- cja obektu w Google maps	Łączna ocena
1	Biskupin	Muzeum Archeologiczne w Biskupinie	3	1	0	3	3	3	3	2	2	0	3	1	24
2	Brześć Kujawski	Pomnik Władysława Łokietka	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
3	Brześć Kujawski	Kościół pw. św. Stanisława Biskupa	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
4	Brześć Kujawski	Kościół pw. św. Michała Archanioła	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
5	Dziedkanowice	Muzeum Pierwszych Piastów na Lednicy, Ostrów Lednicki	3	1	0	3	3	2	3	3	2	0	3	1	24
6	Gąsawa i Marcinkowo Górne	Pomnik Leszka Białego w Marcinkowie Górnym	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
7	Giecz	Rezerwat archeologiczny Gród Piastowski w Gieczu	3	1	0	3	3	0	3	2	2	0	3	1	21
8	Giecz	Kościół pw. św. Mikołaja	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
9	Gniewkowo	Kościół pw. św. Mikołaja i św. Konstancji	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
10	Gniezno	Archikatedra Prymasowska pw. Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny	2	0	0	2	2	0	3	2	0	0	0	1	12
11	Gniezno	Muzeum Archidiecezji Gnieźnieńskiej	2	0	0	1	2	0	2	1	0	0	0	1	9
12	Gniezno	Muzeum Początków Państwa Polskiego	3	1	1	3	3	3	3	3	2	1	3	1	27
13	Gniezno	Kościół Franciszkanów w Gnieźnie	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
14	Gniezno	Kościół pw. św. Jana w Gnieźnie	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
15	Gniezno	Trakt Królewski	3	1	3	3	3	0	3	3	2	0	2	1	24
16	Grzybowo	Wczesnośredniowieczny gród	1	1	0	2	2	0	2	2	0	0	2	1	13



Lp.	Miasto	Obiekt	Strona www	Profil w mediach społ.	Informac- ja o SP na stronie www	Warunki zwiedza- nia na stronie www	Opis oferty na stronie www	Publi- kacje do pobra- nia	Korzyści ze zwie- dzania na stronie www	Narracje (opo- wieści na stronie www)	Aktual- ność infor- macji w med- iach społ.	Infor- macja o SP na profilu w mediach społ.	Info o wy- darze- niach	Lokaliza- cja obiekta w Google maps	Łączna ocena
		w Grzybowie													
17	Inowrocław	Kościół pw. Imienia Najświętszej Maryi Panny	2	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0	1	8
18	Inowrocław	Kościół pw. św. Mikołaja	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
19	Kalisz	Zawodzie – rezerwat archeologiczny	2	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	7
20	Kalisz	Muzeum Okręgowe Ziemi Kaliskiej (w remoncie)	3	0	0	1	1	0	2	2	0	0	0	1	8
21	Kalisz	Katedra pw. św. Mikołaja w Kaliszu	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
22	Kalisz	Baszta Dorotka	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
23	Kłecko	Gród w Kłecku	3	1	3	0	0	0	3	2	2	1	2	1	18
24	Konin	Stup koniński	1	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	6
25	Kościelec	Kościół pw. św. Małgorzaty	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
26	Kowal	Pomnik Kazimierza Wielkiego	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	5
27	Kruszwica	Mysia Wieża	1	0	0	1	0	0	1	2	0	1	0	1	7
28	Kruszwica	Kolegiata pw. Świętych Piotra i Pawła	3	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	9
29	Łąd nad Wartą	Zespół dawnego opactwa cystersów	3	0	0	2	1	1	2	2	0	0	0	1	12
30	Lubiń	Zespół Opactwa Benedyktynów	2	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	1	7
31	Łekno	Stanowisko archeologiczne	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
32	Mogilno	Klasztor Zakonu Braci Mniejszych Kapucynów w Mogilnie	2	1	1	1	0	0	2	0	0	0	0	1	8
33	Pakość	Kościół pw. św. Bonawentury	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
34	Płowce	Pole Bitwy pod Płowcami	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
35	Pobiedziska	Gród Pobiedziska	3	1	3	3	3	3	3	1	0	1	0	1	22



Lp.	Miasto	Obiekt	Strona www	Profil w mediach społ.	Informac- ja o SP na stronie www	Warunki zwiedza- nia na stronie www	Opis oferty na stronie www	Publi- kacje do pobra- nia	Korzyści ze zwie- dzania na stronie www	Narracje (opo- wieści na stronie www)	Aktual- ność infor- macji w med- iach społ.	Infor- macja o SP na profilu w mediach społ.	Info o wy- darze- niach	Lokaliza- cja obiek- tu w Google maps	Łączna ocena
36	Pobiedziska	Skansen Miniatur Szlaku Piastowskiego	3	1	3	3	3	0	3	3	1	0	2	1	23
37	Poznań	Ostrów Tumski	1	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	7
38	Poznań	Archikatedra pw. św. Apostołów Piotra i Pawła w Poznaniu	3	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	8
39	Poznań	Brama Poznania – ICHOT (Interaktywne Centrum Historii Ostrowa Tumskiego)	3	1	0	3	3	3	3	3	3	0	2	1	25
40	Poznań	Rezerwat archeologiczny Genius Loci	1	1	0	1	1	0	2	1	2	2	2	1	14
41	Poznań	Muzeum Archeologiczne w Poznaniu	3	1	0	3	3	0	3	3	1	0	3	1	21
42	Poznań	Kościół pw. św. Jana Jerozolimskiego za Murami	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
43	Poznań	Zamek Królewski na Wzgórzu Przemysła w Poznaniu	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	2	1	10
44	Poznań	Makiety Dawnego Poznania (nieczynna do wiosny)	2	0	0	2	1	0	2	1	0	0	0	1	9
45	Pyzdry	Muzeum regionalne w Pyzdrach	3	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	8
46	Radziejów	Kościół pw. Podwyższenia Krzyża Świętego	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
47	Radziejów	Kościół pw. Wniebowzięcia NMP	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
48	Rogoźno	Muzeum Regionalne w Rogoźnie	1	1	0	2	3	0	2	2	0	0	2	1	14
49	Rogoźno	Dąb Przemysł II	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
50	Strzelno	Bazylika pw. Świętej Trójcy i NMP oraz rotunda św. Prokopa	2	0	0	2	1	0	1	1	0	0	0	1	8
51	Strzelno	Muzeum – Romański Ośrodek Kultury Ottona i Bolesława	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
52	Tarnowo Pańskie	Kościół pw. św. Mikołaja i Małgorzaty	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2



Lp.	Miasto	Obiekt	Strona www	Profil w mediach społ.	Informac- ja o SP na stronie www	Warunki zwiedza- nia na stronie www	Opis oferty na stronie www	Publi- kacje do pobra- nia	Korzyści ze zwie- dzania na stronie www	Narracje (opo- wieści na stronie www)	Aktual- ność infor- macji w med- iach społ.	Infor- macja o SP na profilu w mediach społ.	Info o wy- darze- niach	Lokaliza- cja obiektu w Google maps	Łączna ocena
53	Trzemeszno	Bazylika Wniebowzięcia Najświętszej Marii Panny i św. Michała Archanioła	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
54	Wągrowiec	Zespół dawnego opactwa cystersów	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
55	Wągrowiec	Muzeum Regionalne w Wągrowcu	3	0	2	2	2	0	2	2	0	0	0	1	14
56	Wenecja	Muzeum Ziemi Pałuckiej Ruiny zamku Nałęczu	3	2	2	2	2	0	1	1	0	1	1	1	16
57	Włocławek	Muzeum Historii Włocławka	3	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	9
58	Włocławek	Katedra Wniebowzięcia NMP	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
59	Żnin	Muzeum Ziemi Pałuckiej	3	0	2	2	2	0	1	1	2	1	1	1	16

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Legenda:

Strona www: 0 – brak, 1 – podstrona na stronie innych podmiotów, 2 – własna strona, 3 – własna strona powiązana z mediami społecznościowymi.

Profil w mediach społecznościowych: 0 – brak, 1 – obiekt posiada profil/profile

Informacje o Szlaku Piastowskim na stronie www lub w mediach społecznościowych: 0 – brak, 1 – tylko logo, 2 – logo + link do strony internetowej/profilu szlaku, 3 – punkt 2 + informacja tekstowa.

Warunki zwiedzania na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych: 0 – brak, 1 – godziny otwarcia, 2 – godziny otwarcia i cennik, 3 – punkt 2 + dane kontaktowe.

Opis oferty na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych: 0 – brak, 1 – krótki opis, 2 – opis i warianty oferty, 3 – punkt 2 + oferta w okolicy.

Publikacje promocyjne: 0 – brak, 1 – są, ale nie ma o nich informacji, 2 – informacja o dostępności publikacji w obiekcie, 3 – do pobrania na stronie internetowej.

Korzyści ze zwiedzania na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych: 0 – brak, 1 – korzyści użytkowe, 2 – korzyści związane z emocjami, 3 – korzyści użytkowe, związane z doznaniem i korzyści użytkowe.

Narracje (opowieści na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych): 0 – brak, 1 – teksty uwzględniają częściowo elementy narracyjne, 2 – rozbudowana narracja obiekcie bez nawiązania do Szlaku Piastowskiego, 3 – rozbudowana narracja o obiekcie nawiązująca do Szlaku Piastowskiego.

Aktualność informacji w mediach społecznościowych: 0 – posty rzadziej niż raz w tygodniu, 1 – posty raz w tygodniu, 2 – posty 2 razy w tygodniu, 3 – posty codziennie.

Informacja o Szlaku Piastowskim w mediach społecznościowych: 0 – nie, 1 – tak.

Informacje o wydarzeniach na stronie internetowej lub w mediach społecznościowych: 0 – brak, 1 – tylko informacja o wydarzeniu, bez opisu, 2 – opisy bieżących wydarzeń, 3 – kalendarz wydarzeń.

Lokalizacja obiektu w Google maps: 0 – brak, 1 – jest lokalizacja.

9.2 Analiza kluczowych czynników sukcesu

Podejście zasobowe jest kluczowe w analizie zasobów przedsiębiorstwa/organizacji/przedsięwzięcia i służy opracowaniu strategii. W podejściu zasobowym docenia się źródła sukcesu tkwiące w samym przedsiębiorstwie. Według tego podejścia sukces na rynku odnoszą te firmy, które mają większe zdolności wykorzystania własnych umiejętności w walce z konkurencją²⁶. Jedną z metod jest analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS). Tabela 32 zawiera najważniejsze czynniki sukcesu Szlaku Piastowskiego. Czynniki te zostały opracowane we współpracy z uczestnikami konsultacji dwuetapowo. W pierwszym etapie sformułowano szeroką listę czynników w kwestionariuszu wywiadu (odpowiedzi udzielili przedstawiciele 14 podmiotów). Następnie dokonano eliminacji i oceny czynników podczas warsztatów (w pracy warsztatowej przy tym zagadnieniu wzięło udział 15 uczestników).

Tabela 32: Kluczowe czynniki sukcesu Szlaku Piastowskiego w obszarze komunikacji marketingowej.

Lp.	Kluczowe czynniki sukcesu	Waga (0-1) ²⁷	Ocena (1-5) ²⁸	Wartość ważona
1	Autentyczność obiektów na szlaku.	0,25	10	2,50
2	Wyróżnianie się w kategorii szlaków kulturowych pod względem tradycji i trwałości.	0,20	9	1,80
3	Mocne zakorzenienie szlaku w historii.	0,10	8	0,80
4	Lokalizacja szlaku na obszarze związanym z początkami państwa polskiego.	0,10	7	0,70
5	Szlak jako platforma współpracy.	0,10	6	0,60
6	Zintegrowany charakter produktu.	0,05	5	0,25
7	Pozycjonowanie szlaku na tle innych szlaków kulturowych.	0,05	4	0,20
8	Rada Programowo-Naukowa ds. Szlaku Piastowskiego złożona z przedstawicieli obu województw.	0,05	3	0,15
9	Oferta dla określonej grupy odbiorców zainteresowanych ofertą szlaku.	0,05	2	0,10
10	Zintegrowana komunikacja marketingowa obszaru w przebiegu szlaku.	0,05	1	0,05
Łączna ocena				7,15

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych

Najważniejszymi czynnikami sukcesu Szlaku Piastowskiego są te związane z charakterem, tematyką, trwaniem (najstarszy szlak kulturowy w Polsce, o dużej autentyczności obiektów i odnoszący się do początków państwa polskiego). Są to pierwsze cztery czynniki kluczowe (atuty szlaku) o największej wadze i randze. Kolejne czynniki odnoszą się do współpracy, oferty, komunikacji marketingowej). Piątym istotnym czynnikiem jest rozwój szlaku jako zintegrowanej platformy współpracy pomiędzy jego współtwórcami i obiektami tworzącymi jego ofertę. Ważny jest także zintegrowany charakter produktu oraz pozycjonowanie na tle innych szlaków kulturowych w Polsce. Te trzy czynniki mogą mieć w przyszłości większe znaczenie i decydować o sukcesie marketingowym szlaku. Obecnie są to raczej potencjalne czynniki sukcesu, ponieważ całościowa analiza w kontekście marketingowym pokazała, że istnieją niedomagania w tym zakresie. Z pewnością istotnym czynnikiem jest Rada Programowo-Naukowa ds. Szlaku Piastowskiego i jej rola. Na końcu listy znalazły się aspekty związane z segmentowaniem działań komunikacyjnych i ich integracją. Taka ocena jest zbieżna z opinią uczestników konsultacji odnośnie do aktualnie prowadzonej działalności w zakresie komunikacji marketingowej.

²⁶ Gierszewska, G., Romanowska, M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 176.

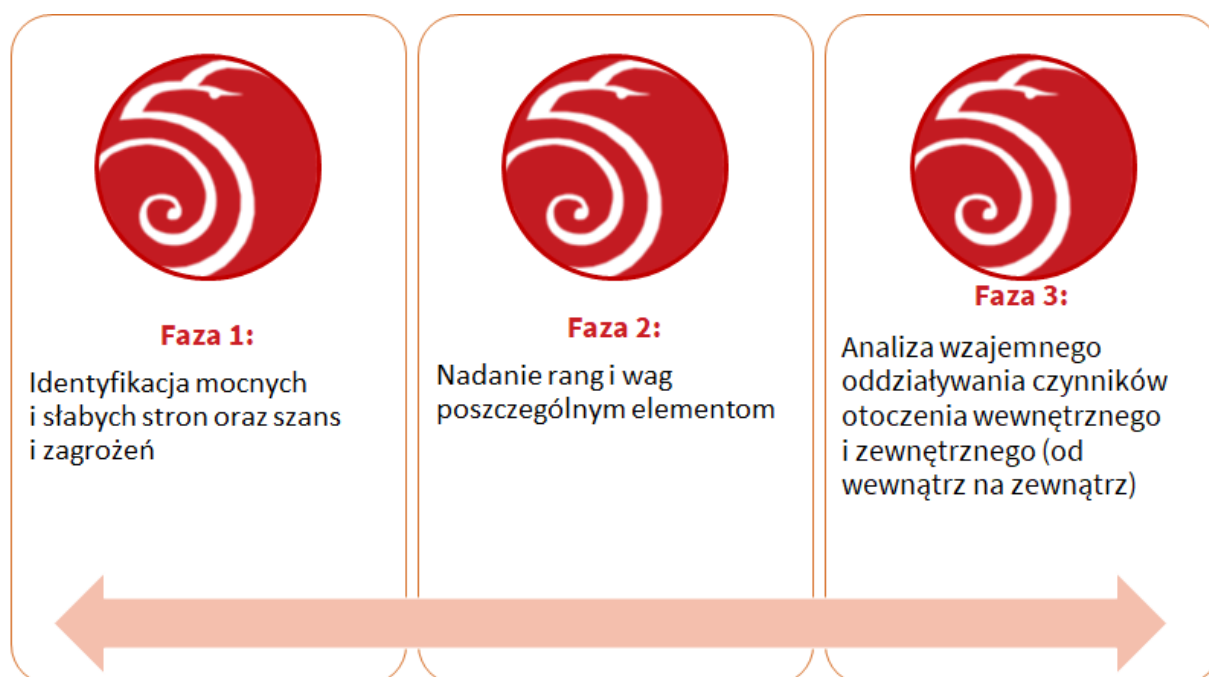
²⁷ 0 – waga najniższa, 1 – waga najwyższa

²⁸ 1 – ocena najniższa, 5 – ocena najwyższa

10 Całościowa analiza strategiczna w kontekście koncepcji komunikacji szlaku

Prezentowana poniżej analiza SWOT stanowi podsumowanie i dopełnienie analiz przeprowadzonych na etapie diagnozy Szlaku Piastowskiego w obszarze komunikacji marketingowej. Wykorzystuje jej wnioski i służy do określenia sytuacji (pozycji) strategicznej, w tym najbardziej adekwatnego typu strategii. Została ona przeprowadzona w trzech etapach, które przedstawia rysunek 6.

Rysunek 6: Fazy analizy SWOT



Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne

Pierwszy etap obejmował zidentyfikowanie we współpracy z uczestnikami konsultacji szerokiej listy czynników otoczenia wewnętrznego (mocnych i słabych stron) oraz zewnętrznego (szans i zagrożeń), w procesie konsultacji z przedstawicielami Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego, obu urzędów marszałkowskich oraz podmiotów zaangażowanych w tworzenie i komunikację marketingową Szlaku Piastowskiego (zgłaszanie propozycji czynników w kwestionariuszu wysłanym via e-mail). Podczas warsztatów w Inowrocławiu uczestnicy nadawali rangi i wagi mocnym i słabym stronom. W ten sposób powstała lista 20 czynników otoczenia wewnętrznego o największej randze (ocenie): po dziesięć mocnych i słabych stron. Natomiast w kwestionariuszu wypełnianym po warsztatach przedstawiciele 10 podmiotów nadawali rangi szansom i zagrożeniom. Następnie metodą eliminacji do dalszych prac wybrano te 20 czynników otoczenia zewnętrznego (po 10 szans i zagrożeń), które uzyskały najwyższą rangę (ocenę). W ten sposób powstała lista 40 czynników łącznie (po 10 czynników z każdego z czterech obszarów otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego Szlaku Piastowskiego). W pracach warsztatowych nad analizą SWOT wzięło udział 15 osób, a kwestionariusz zawierający pytanie o szanse i zagrożenia wypełnili przedstawiciele 10 podmiotów.

Wagi dla szans i zagrożeń są rezultatem prac nad analizą makrootoczenia metodą PEST (wyniki tej analizy zawiera rozdział 2 niniejszej diagnozy). Nadał je zespół opracowujący *Koncepcję* podczas zdalnej pracy zespołowej, w oparciu o najlepszą wiedzę i doświadczenie ekspertów. Do dalszej analizy wybrano te czynniki, którym nadano najwyższe wagi procentowe w przedziale od 0-1 (0 – waga najniższa, 1 – waga najwyższa), po przeliczeniach i dostosowaniu skali obliczeniowej do założeń przyjętych w analizie SWOT. Ostatecznie powstała lista najważniejszych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (po 5 czynników z każdego obszaru, które zawiera tabela 33).

Tabela 33: Kluczowe mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego

Mocne strony	Słabe strony
1. Autentyczność obiektów na szlaku. 2. Wyróżnianie się od innych szlaków ze względu na tradycję. 3. Mocne elementy oferty zakorzenione w historii. 4. Podnoszenie świadomości o lokalizacji miejsc związanych z początkiem państwa polskiego. 5. Szlak jako platforma współpracy.	1. Brak planu działania, strategii i gwarancji komunikacji. 2. Brak środków finansowych. 3. Zbyt mała liczba zasobów kadrowych w koordynacji, systemowo odpowiedzialnych za szlak. 4. Brak współpracy z obiektami i platformy komunikacji, problemy w komunikacji. 5. Brak badań ruchu turystycznego.
Szanse	Zagrożenia
1. Uwzględnienie Szlaku Piastowskiego w strategiach (oba województwa) i programach operacyjnych poszczególnych województw, a także w polityce ROT-ów. 2. Wzrost znaczenia autentyczności, dziedzictwa kulturowego i lokalności w ofercie turystycznej. 3. Wzrost partycypacji społecznej i zaangażowania różnych grup podmiotów zewnętrznych w rozwój i promocję szlaku. 4. Wirtualizacja podróży, prezentacje atrakcji w 3D, także rozwój aplikacji mobilnych informacyjno-rezerwacyjnych, GPS, SMS, WAP oraz wzrost znaczenia technologii WEB. 5. Budowa tras szybkiego ruchu (S5), które ułatwiają dotarcie do Wielkopolski i południowej części województwa kujawsko-pomorskiego i jednocześnie zmniejszają ruch na lokalnych trasach łączących obiekty na szlaku.	1. Brak wsparcia ze strony Polskiej Organizacji Turystycznej i innych instytucji na szczeblu krajowym. 2. Niestabilna sytuacja finansów publicznych. 3. Niepewne miejsce turystyki z nowym RPO. 4. Postęp i szybkie „starzenie się” wykorzystanych technologii. 5. Zapaść autobusowej komunikacji publicznej poza miastami – trudności w dotarciu do obiektów położonych z dala od dużych miast.

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych

Dla powyższych czynników przeprowadzono analizę wzajemnego oddziaływania szans i zagrożeń na mocne i słabe strony. W ten sposób powstał układ sił w analizie SWOT. Pozwala to określić model strategii i możliwy wpływ otoczenia zewnętrznego na komunikację marketingową Szlaku Piastowskiego.

Przeprowadzono tylko analizę SWOT (nie wykonano analizy TOWS pokazującej, w jaki sposób czynniki otoczenia zewnętrznego oddziałują na otoczenie wewnętrzne Szlaku Piastowskiego). Jest to uzasadnione tym, że identyfikacja i ocena (nadanie rang i wag) mocnym i słabym stronom była przede wszystkim pracą uczestników konsultacji pod kierunkiem zespołu opracowującego *Koncepcję*. Z uwagi na to, że nie udało się podczas warsztatów przeprowadzić analizy otoczenia zewnętrznego, rola zespołu ekspertów była większa przy pracy nad tym obszarem. Mając na względzie ograniczenia metodyczne, czasowe i subiektywność oceny eksperckiej, członkowie zespołu zdecydowali się ocenić, jak zdiagnozowane mocne i słabe strony mogą oddziaływać na otoczenie zewnętrzne. Analiza TOWS pokazałaby, jak czynniki otoczenia zewnętrznego oddziałują na otoczenie wewnętrzne (zasoby Szlaku).

Poniżej (tabela 34) znajduje się macierz interakcji w analizie SWOT. Podczas badania integracji poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy mocne strony pozwolą wykorzystać szanse?
- Czy słabości uniemożliwią (zablokują) wykorzystanie szans?
- Czy mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
- Czy słabe strony pogłębią zagrożenia?

Tabela 34: Układ sił w analizie SWOT.

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
	Suma interakcji	Suma interakcji
	60	60
	Suma iloczynu wag i interakcji	Suma iloczynu wag i interakcji
	11,18	10,20
Zagrożenia	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
	Suma interakcji	Suma interakcji
	46	48
	Suma iloczynu wag i interakcji	Suma iloczynu wag i interakcji
	6,80	8,30

Źródło: Opracowanie własne zespołu ekspertów 2BA doradztwo strategiczne na podstawie wywiadów i warsztatów przeprowadzonych z uczestnikami konsultacji oraz badań własnych

Po podsumowaniu i weryfikacji obliczeń otrzymano wyniki umożliwiające ocenę sił interakcji oraz relacje pomiędzy otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Największa liczba interakcji wystąpiła pomiędzy słabymi stronami i szansami. W układzie sił dominują słabe strony w korelacji z szansami w otoczeniu zewnętrznym. Oznacza to, że w komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego należałoby przyjąć strategię konkurencyjną. Będzie ona polegała m.in. na jak najlepszym wykorzystaniu okazji do wzmocnienia pozycji i potencjału szlaku poprzez jak najlepsze wykorzystanie szans. Dzięki temu zmniejszone zostanie korzystne oddziaływanie słabości tkwiących wewnątrz struktur szlaku.

11 Spis rysunków i tabel

Rysunek 1: Ocena konkurencyjności Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Orlich Gniazd według kryteriów związanych z komunikacją marketingową.	17
Rysunek 2: Mapa percepcji aktualnego pozycjonowania Szlaku Piastowskiego Szlaku Zabytków Techniki i Szlaku Orlich Gniazd według kryteriów związanych z komunikacją marketingową.	18
Rysunek 4: Autowizerunek szlaku – ocena spójności systemu identyfikacji wizualnej Szlaku Piastowskiego.	29
Rysunek 5: Autoocena dotychczasowych działań komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego.	35
Rysunek 6: Znaki graficzne i komunikaty werbalne związane ze Szlakiem Piastowskim i Piastami (najczęściej pojawiające się w obrazach w wyszukiwarce Google).....	36
Rysunek 7: Fazy analizy SWOT	53
Tabela 1: Wnioski z analizy wybranych źródeł zastanych.	2
Tabela 2: Charakterystyka obecnych, podstawowych segmentów rynku na Szlaku Piastowskim.	5
Tabela 3: Charakterystyka obecnych, uzupełniających segmentów rynku na Szlaku Piastowskim.....	7
Tabela 4: Wybrane elementy charakteryzujące segmenty turystów krajowych według badań dla POT.....	8
Tabela 5: Cele przybycia do wybranych miejsc Metropolii Poznańskiej (dane z 2017 r.).	9
Tabela 6: Analiza 5 sił konkurencyjnych według Porter’a dla Szlaku Piastowskiego.	9
Tabela 7: Aktualne trendy związane z kulturą, turystyką i postawami względem czasu wolnego.	12
Tabela 8: Czynniki polityczne.	14
Tabela 9: Czynniki ekonomiczne i gospodarcze.	14
Tabela 10: Czynniki społeczne i kulturowe.	15
Tabela 11: Czynniki techniczno-technologiczne i środowiskowe.	16
Tabela 12: Szlak Zabytków Techniki w kontekście komunikacyjnym.	19
Tabela 13: Szlak Orlich w kontekście komunikacyjnym.	19
Tabela 14: Europejski Szlak Gotyku Ceglanego w kontekście komunikacyjnym.	20
Tabela 15: Szlak Zamków Gotyckich w kontekście komunikacyjnym.	21
Tabela 16: Szlak Piastowski w kontekście komunikacyjnym.	22
Tabela 17: Założenia komunikacyjne Szlaku Piastowskiego na tle wybranych szlaków kulturowych – synteza i ocena ekspercka wyników analizy benchmarkingowej.	23
Tabela 18: System całościowego zarządzania jakością (TQM) Szlaku Piastowskiego na tle wybranych szlaków kulturowych – ocena ekspercka.....	25
Tabela 19: Działania komunikacji marketingowej adresowane do użytkowników (klientów zewnętrznych) Szlaku Piastowskiego w 2019 roku.	26
Tabela 20: Profil skojarzeniowy Szlaku Piastowskiego.	30
Tabela 21: Analiza aktualnej tożsamości Szlaku Piastowskiego.	32
Tabela 22: Pięć wymiarów wizerunku (5W) Szlaku Piastowskiego.	34
Tabela 23: Ocena ekspercka spójności wizerunkowej Szlaku Piastowskiego.	35
Tabela 24: Frekwencja związana z wybranymi produktami/ atrakcjami turystycznymi na Szlaku Piastowskim.	38
Tabela 25: Aktualna sytuacja produktów/ atrakcji turystycznych na Szlaku Piastowskim ze względu na fazę życia na rynku turystycznym (numeracja atrakcji zgodna z tabelą 24).	39
Tabela 26: Ocena obecnej współpracy pomiędzy partnerami na Szlaku Piastowskim.....	40
Tabela 27: Pożądany obraz współpracy podmiotów tworzących Szlak Piastowski.....	41
Tabela 28: Ocena komunikacji wewnętrznej pomiędzy podmiotami stanowiącymi Szlak Piastowski.	42
Tabela 29: Podział interesariuszy Szlaku Piastowskiego ze względu na miejsce ich występowania.....	43
Tabela 30: Ocena interesariuszy uwzględniająca stopień zainteresowania i wpływu na funkcjonowanie Szlaku Piastowskiego.....	44
Tabela 31: Internetowe zasoby marketingowe obiektów Szlaku Piastowskiego – ocena ekspercka.....	48
Tabela 32: Kluczowe czynniki sukcesu Szlaku Piastowskiego w obszarze komunikacji marketingowej.	52
Tabela 33: Kluczowe mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia w komunikacji marketingowej Szlaku Piastowskiego	54
Tabela 34: Układ sił w analizie SWOT.....	55

12 Literatura

1. *Badanie ruchu turystycznego i rekreacyjnego - opinia turystów i rekreantów odwiedzających obszar Metropolii Poznań w 2017 r.*, Centrum Badań Stosowanych Ultex Ankieter Sp. z o.o., 2017, poznan.travel
2. Daft, R.L., *Organization Theory and Desing*, United States: South-Western College Publishing, 2001.
3. Gierszewska, G., Romanowska, M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
4. Hetman, K., *Znajomość i zainteresowanie branży turystycznej w Polsce Szlakiem Piastowskim w odniesieniu do turystyki edukacyjnej*, Wielkopolska Izba Turystyczna, Studia Lednickie XI (2012).
5. Kasprówic, A., *Opis potencjału turystycznego wybranych obiektów na Szlaku Piastowskim w województwie kujawsko-pomorskim*, Toruń, listopad 2013.
6. Kilarski, J., *Przewodnik po Wielkopolsce*, Nakł. Księgarni św. Wojciecha, 1938.
7. Kruczek, Z., *Frekwencja w polskich atrakcjach turystycznych w latach 2011 – 2015. Dynamika, trendy, studia przypadku*. Proksenia Kraków 2017.
8. *Lista miejscowości województwa kujawsko-pomorskiego gotowych na wpisanie na Szlak Piastowski zgodnie z rekomendacją Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego*.
9. Łęcki, W., *Szlak Piastowski*, Wydawnictwo Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej i Centrum Animacji Kultury, Poznań, 2006.
10. Łuczak, J.Y., *Szlak Piastowski na start*, WOT, Poznań 2019.
11. Mikos v. Rohrscheidt, A., *Regionalne szlaki turystyczne, Idea, potencjał organizacja*, Kraków, Proksenia 2010.
12. Mikos von Rohrscheidt, A., *Raport z audytu Szlaku Piastowskiego przeprowadzonego w okresie od 1 marca do 27 kwietnia 2012 na zlecenie Rady Programowo-Naukowej ds. Szlaku Piastowskiego i UMWW*, Poznań, 30 kwietnia 2012.
13. Mikos von Rohrscheidt, A., *Raport z badań turystów w obiektach Szlaku Piastowskiego przeprowadzonych w okresie od 15 kwietnia do 15 sierpnia 2012 na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Kujawsko-Pomorskiego*, 18 września 2012.
14. Mikos von Rohrscheidt, A., *Szlak Piastowski Wyniki waloryzacji potencjału turystyczno-kulturowego*, Turystyka Kulturowa, www.turystykakulturowa.org, Nr 4/2009, kwiecień 2009.
15. Mikos von Rohrscheidt, A., *Szlak Piastowski w przebudowie - struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Proksenia 2013.
16. Mikos von Rohrscheidt, A., *Szlak Piastowski*, Wielkopolska Organizacja Turystyczna, Poznań, 2016.
17. *Szlak Piastowski. Przewodnik ilustrowany*, wyd. Plan 2019.
18. Styszyński, B., *Produkty Lokalne na Szlaku Piastowskim*, 2014, <https://docplayer.pl/8248755-Produkty-lokalne-na-szlaku-piastowskim.html>
19. *Szlak Piastowski. Przewodnik ilustrowany*, Wydawnictwo Plan 2019.
20. *Szlak Piastowski. Brand Manual*, Samorząd Województwa Wielkopolskiego, 2014.
21. Zajadacz, A., *Analiza dostępności atrakcji Szlaku Piastowskiego -wyniki audytu w województwie wielkopolskim*, Urząd Marszałkowski Woj. Wielkopolskiego, Poznań 2019.
22. Wysocka, B., Kwiczala, M., *Szlak piastowski*, WP 1989.