



POLSKA
ORGANIZACJA
TURYSTYCZNA

STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZINTEGROWANĄ KOMUNIKACJĄ MARKETINGOWĄ W TURYSTYCE DO ROKU 2030

Przyływ podnosi wszystkie łodzie

Przyjęta przez Radę POT 03.04.2024

WERSJA SKRÓCONA

SPIS TREŚCI

1. WPROWADZENIE.....	3
2. KAPITAŁ MARKI TURYSTYCZNEJ POLSKI.....	7
3. OBSZARY STRATEGICZNE – <i>Przyływ podnosi wszystkie łodzie</i>	9
OBSZAR STRATEGICZNY I – PARTNERSTWO WIZERUNKOWE.....	9
OBSZAR STRATEGICZNY II – MARKA TURYSTYCZNA.....	10
OBSZAR STRATEGICZNY III – DOŚWIADCZENIA W OFERTACH LOKALNYCH.....	12
OBSZAR STRATEGICZNY IV – PARTNERSTWO W KOMERCJALIZACJI.....	12
OBSZAR STRATEGICZNY V – TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA.....	14
OBSZAR STRATEGICZNY VI – ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ.....	15
OBSZAR STRATEGICZNY VII – DIGITALIZACJA KOMUNIKACJI.....	17
OBSZAR STRATEGICZNY VIII – DOCENIĆ TURYSTYKĘ.....	19
OBSZAR STRATEGICZNY IX – TRANSFER WIEDZY.....	19
4. KAMPANIE KOMUNIKACYJNE – REKOMENDACJE.....	21
5. EWALUACJA I MONITORING – PROCEDURY I WSKAŹNIKI.....	22
6. ROLA POT W REALIZACJI PROGRAMÓW.....	25
ZAŁĄCZNIK 1. RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ.....	27

1. WPROWADZENIE



W styczniu 2023 roku Rada Polskiej Organizacji Turystycznej przyjęła dokument o nazwie „Diagnoza strategiczna dla potrzeb komunikacji marketingowej Polski w turystyce do roku 2030” (zwana dalej *Diagnozą*), która stała się punktem wyjścia wieloletniego programu strategicznego zarządzania komunikacją marketingową.

Model (zwany systemem) POT-ROT-LOT spełnia kryteria struktury organizacyjnej w obszarze **zintegrowanej komunikacji marketingowej (ZKM)**. Obserwuje się ewolucję polegającą na odchodzeniu od podejścia czysto zarządczego na rzecz koncepcji współzarządzania (*destination governance*), a komunikacja musi uwzględniać szerszy kontekst następstw rozwoju turystyki. Na tym założeniu opiera się idea wartości wspólnej (*creating shared value – CSV*), której wdrożenie ma być efektywne z biznesowego punktu widzenia. Poglądy zakładające, iż przedsiębiorstwa/organizacje działają jedynie w interesie swoich właścicieli/członków, w dzisiejszym otoczeniu powoli stają się coraz mniej istotne. Rosnące znaczenie otoczenia zewnętrznego oraz rozszerzenie odpowiedzialności determinują konieczność większego zwracania uwagi na społeczność lokalną i uczestników rynku niebędących członkami modelu.

Dokument wyznacza **obszary strategiczne**, na które składają się **programy** dla wszystkich interesariuszy, przy czym **POT wskazuje rolę, jaką bierze na siebie: lidera, współorganizatora, koordynatora lub inicjatora/ wspierającego**. Liczba obszarów i programów w perspektywie 2030 roku może ulegać zmianie.



Rysunek 1. Poziomy strategiczne ZKM

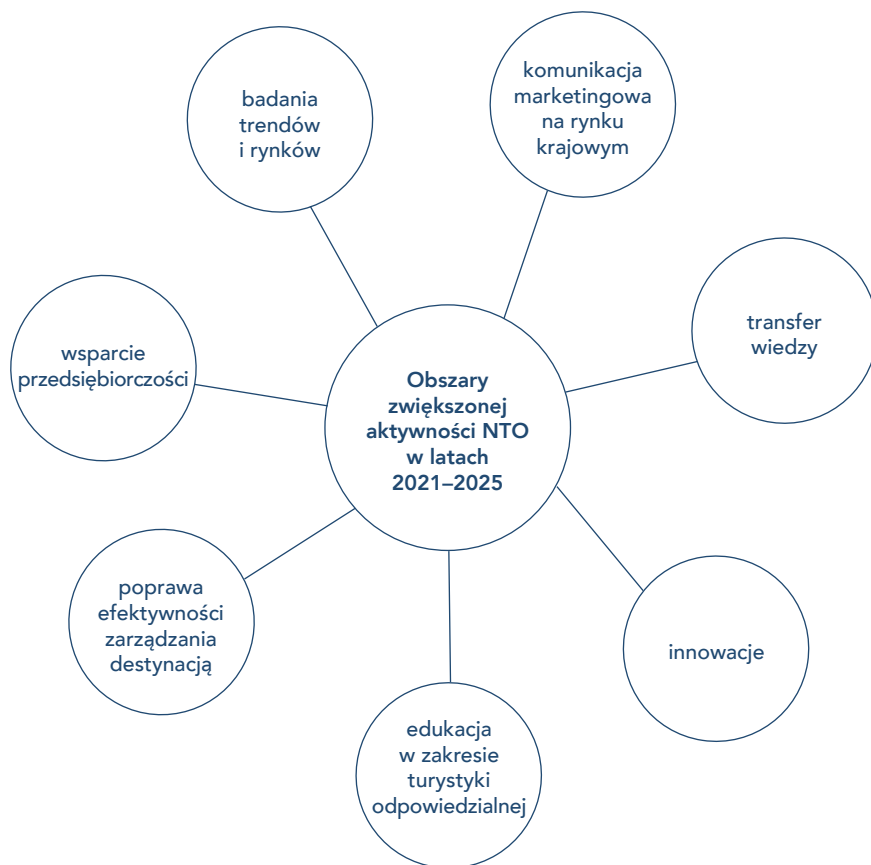
 <p>WIZJA</p>	<p><i>Wzrost popularności turystycznej oferty Polski w kraju i za granicą dzięki zintegrowanej komunikacji marketingowej.</i></p>
 <p>MISJA</p>	<p><i>Podnoszenie skuteczności zintegrowanej komunikacji marketingowej poprzez dalszą profesjonalizację, specjalizację oraz podział ról, zadań i narzędzi zarządzania komunikacją marketingową.</i></p>

Bezpośredni wpływ na turystykę mają lub będą miały takie trendy jak: gospodarka *blockchain* (pomimo energochłonności), klimatocentryzm, big data, srebrne tsunami, a-commerce (*anywhere commerce*), świadomy konsumpcjonizm, wellbeing, wrażliwość na odpowiedzialną i zrównoważoną turystykę, dominacja rynku krajowego czy segmenty „plemienne”. W perspektywie 2030 roku można spodziewać się, z dużym prawdopodobieństwem, zmian zarówno po stronie popytu, podaży, jak i zarządzania komunikacją marketingową oraz sprzedażą.

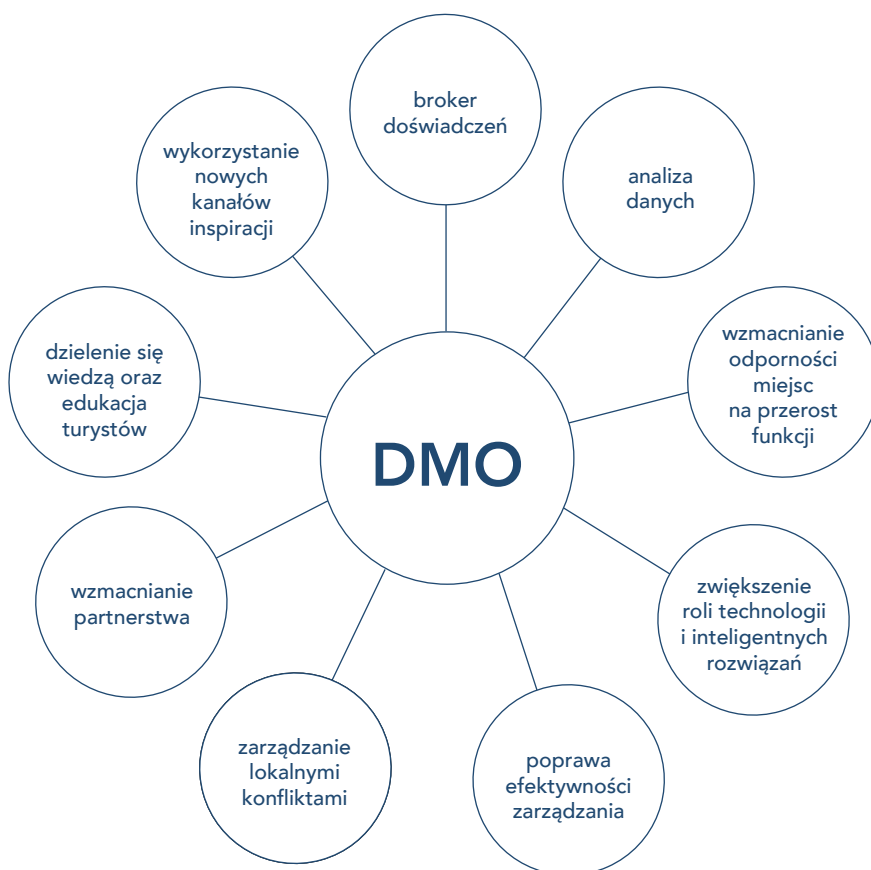
Tabela 1. Przewidywane zmiany na rynku usług turystycznych w perspektywie 2030 roku

Procesy	Konsekwencje	Rekomendacje
cyfryzacja komunikacji	dominacja narzędzi inbound marketingu	relacje z turystą poprzez CRM, rosnący udział firm sektora IT w rynku usług turystycznych, odejście od klasycznych narzędzi promocji, rosnąca rola biur podróży świadczących odpłatnie tylko usługi doradcze
	kosztochłonność outbound marketingu	
	nadmiar komunikatów w sieci	
skracanie łańcucha sprzedaży	spadająca rola touroperatorów rynku przyjazdowego	rozwój kompetencji w tworzeniu produktu „na życzenie”
zakup usług „na miejscu”	powszechne pakietowanie	sieciowanie produktów, rozbudowane karty turystyczne, komunikacja w miejscu docelowym
sztuczna inteligencja	dystrybucja fałszywych lub nieprecyzyjnych informacji, funkcja inspiracji do podróży kreatcja treści (<i>content</i>)	monitoring poprawności treści
Online Travel Agency (OTA) versus systemy rezerwacyjne własne	wzmocnienie oligopolizacji rezerwacji lub wprowadzenie prawnych regulacji e-handlu	lokalne systemy rezerwacyjne pozwalające na niższe prowizje
rosnąca liczba segmentów „plemiennych” w sieci	spadek znaczenia skuteczności komunikacji NTO i DMO	zmiana ról i zadań
szersze wejście technologii <i>blockchain</i> w usługi czasu wolnego	dzielenie się danymi, inteligentne umowy, decentralizacja usług i eliminacja pośredników, integracja transakcyjna banków, hoteli i linii lotniczych	usługi dla turystów świadczone przez mieszkańców, konkurencja dla OTA, zdecentralizowane organizacje autonomiczne, nowy model systemów lojalnościowych, nowe zawody
najem krótkoterwały	regulacja prawna	zmniejszenie podaży
powszechne wprowadzanie opłaty turystycznej	presja społeczna, by przeznaczać dochody na wdrażanie rozwiązań zrównoważonego rozwoju	konsensus w odniesieniu do podziału przychodów
powrót overtourismu	wzrost konfliktów lokalnych	dialog
wzrost cen, w tym biletów lotniczych, z tytułu kosztów wdrażania norm zrównoważonego rozwoju i „Fit for 55”	spadek ruchu turystycznego	poszukiwanie produktów ekonomicznych

Kompetencje Narodowych Organizacji Turystycznych (NTO) oraz DMO ulegają ewolucji i poszerzeniu.



Rysunek 2. Perspektywiczne obszary aktywności NTO w latach 2021-2025



Rysunek 3. Oczekiwane aktywności DMO

POT realizuje strategię wspierania interesariuszy, która opiera się na premiowaniu najskuteczniejszych rozwiązań w zakresie komunikacji marketingowej, rozwoju kompetencji i integracji.

Rekomenduje się podział kompetencji zarówno wewnątrz modelu POT-ROT-LOT, jak i pomiędzy tymi organizacjami a JST.

Kierunki poprawy skuteczności i efektywności zintegrowanej komunikacji marketingowej można ująć w cztery priorytety (tab. 2.).

Tabela 2. Macierz wartości ZKM

WYELIMINOWAĆ	WZMOCNIĆ
mnożenie własnych narzędzi komunikacji	znacząco w strukturze budżetów wydatki na kanały online
różnorodność nazewnictwa regionów/miast w językach obcych	adekwatne komunikaty do punktu styku turysty z produktem
brak zgodności z trendami w popycie i narzędziami komunikacji	wsparcie komunikacyjne B2B przedsiębiorców w procesie komercjalizacji
uznaniowość w ocenie wartości produktów, rynków i segmentów	preferencyjne warunki w komunikacji lokomotyw i produktów certyfikowanych
mnożenie sloganów i haseł	rozpoznawalność certyfikatów
brak wskaźników rezultatu w projektach partnerstwa i współpracy	podział zadań komunikacji według ustalonych kompetencji
mnożenie organizacji i nazewnictwa nieodpowiadającego kompetencjom	transfer wiedzy i networking
ZREDUKOWAĆ	STWORZYĆ
pojedyncze działania komunikacyjne na korzyść zintegrowanych kampanii	strategię komunikacji i rebranding
rozproszenie komunikowanych produktów i marek na korzyść ustalonych TOP10 i lokomotyw	zintegrowany model wielokanałowy
wsparcie słabych struktur	profile behawioralne odwiedzających
bariery w komunikacji marketingowej pomiędzy interesariuszami systemu	mechanizmy i narzędzia procesu "end to end" z dostosowaniem do konsekwencji polityki Google (cookieless)
dualizm kompetencji i działań komunikacyjnych	katalog wskaźników i kryteriów monitoringu turystyki zrównoważonej
źródła konfliktów interesariuszy	procedury raportowania i wskaźników
	certyfikacja LOT

2. KAPITAŁ MARKI TURYSTYCZNEJ POLSKI

Na **branding Polski jako marki turystycznej** mają wpływ wszyscy interesariusze rynku turystycznego, tj. administracja centralna, samorząd terytorialny i gospodarczy, organizacje i stowarzyszenia branżowe, atrakcje, przedsiębiorcy oraz coraz częściej mieszkańcy.

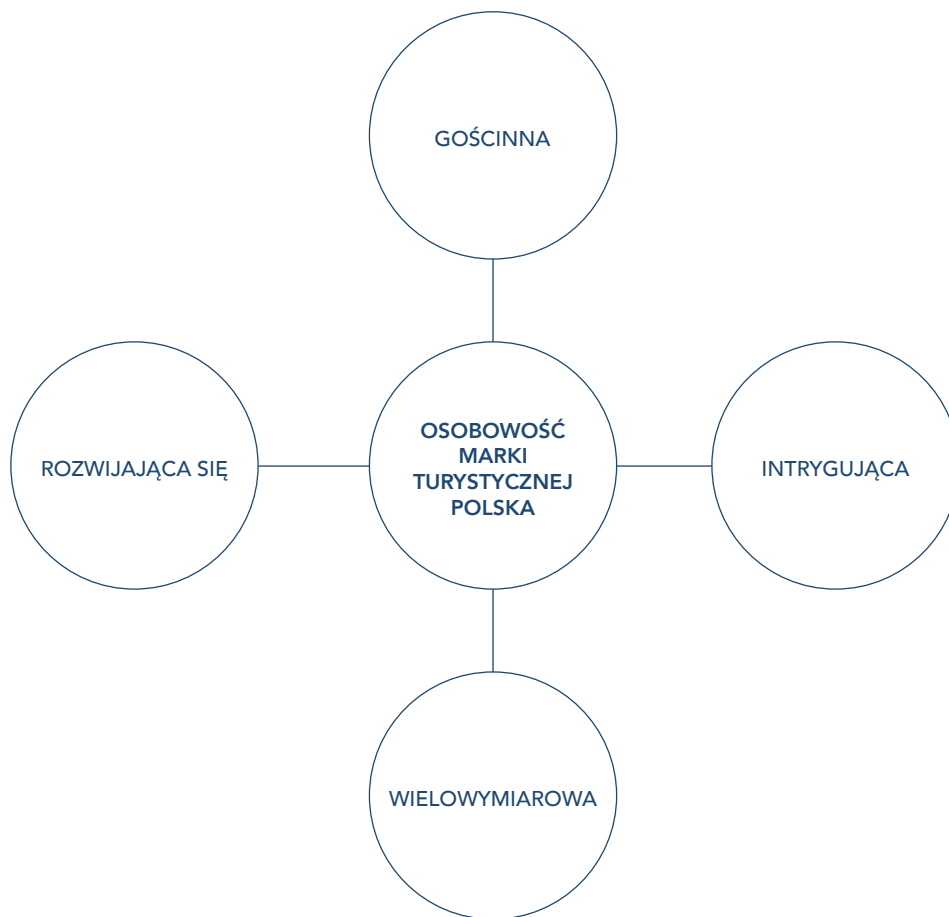
W skład kapitału marki wchodzi: **skojarzenia**, **korzyści** (racjonalne i emocjonalne) oraz **osobowość** (personifikacja cech Polski). O rozwiniętej marce turystycznej kraju można mówić w wypadku **uzyskania lojalności mierzonej ponownym przyjazdem lub przedkładaniem wyjazdu krajowego nad zagraniczny**.



Rysunek 4. Skojarzenia z Polską na rynkach emisyjnych ruchu turystycznego (2023)

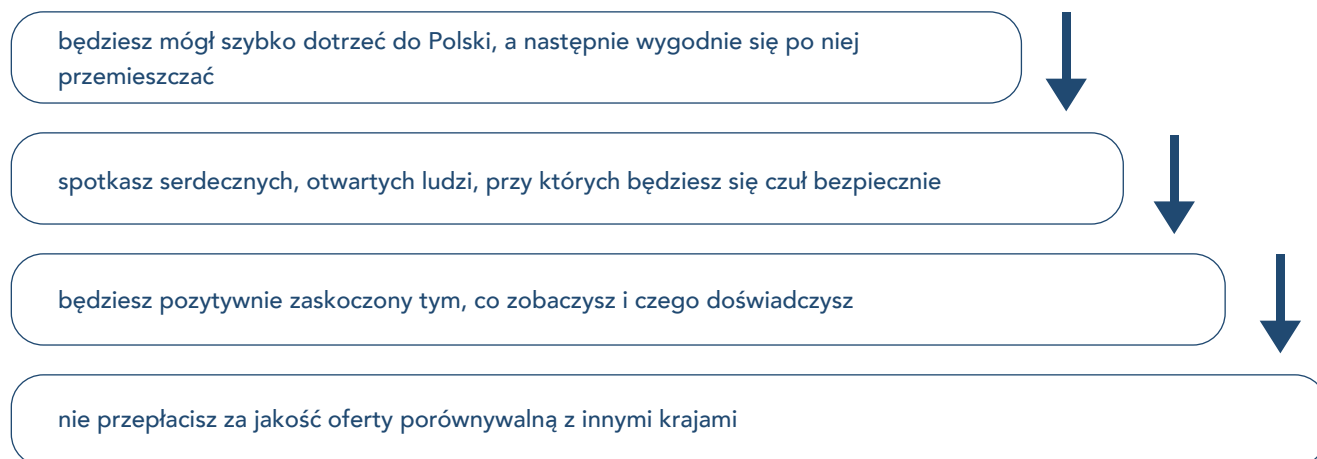
KORZYŚCI	
RACJONALNE	EMOCJONALNE
<p>rozrywka, zakupy aktywny wypoczynek w naturze oferta city break kuchnia regionalna dostępność komunikacyjna jakość obsługi</p>	<p>łamanie stereotypów poznanie czegoś nowego gościnność, bezpieczeństwo</p>

Rysunek 5. Oczekiwane korzyści z pobytu w Polsce na rynkach emisyjnych ruchu turystycznego (2023)



Rysunek 6. Osobowość marki turystycznej Polski

Kapitał marki określa rekomendowaną **osnowę narracji** na rynki zagraniczne.



Rysunek 7. Rekomendowana osnowa narracji

3. OBSZARY STRATEGICZNE

Przyływ podnosi wszystkie łodzie

Strategia wyznacza dziewięć obszarów strategicznych, które obejmują trzydzieści sześć programów. Uszczegółowienie programów będzie następować w wyniku działań operacyjnych.



Rysunek 8. Obszary strategiczne

OBSZAR STRATEGICZNY I PARTNERSTWO WIZERUNKOWE

Występują narzędzia komunikacji, które mają istotny wpływ wizerunkowy na wszystkich interesariuszy, niezależnie od tego, jakiego dotyczą produktu czy obszaru. Należy odróżnić zjawisko przejmowania turystów przez różne regiony od komplementarności, czyli bycia zdolnym do zrezygnowania z części indywidualnych przewag regionów na rzecz przewagi wspólnej, która może przynieść lepsze efekty i w konsekwencji łączny wzrost wartości przyjazdów. W partnerstwie wizerunkowym rekomenduje się stosowanie narzędzi marketingu krzyżowego z uwzględnieniem działań wspierających jedyne w swoim rodzaju lokalne lokomotywy produktowe, laureatów certyfikatów krajowych oraz regionalnych. W interesie wszystkich interesariuszy leży budowa wizerunku Polski jako kraju gościnnego oraz wzmacnianie reputacji na arenie międzynarodowej.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Reputacja	Budowa pozycji międzynarodowej	<ul style="list-style-type: none"> • udział miejsc, atrakcji, obiektów w rankingach międzynarodowych, • przystępowanie do organizacji międzynarodowych, aliansów tematycznych, zgodnych z profilem; • wsparcie/lobbying kandydatów polskich do branżowych organizacji międzynarodowych; • wyróżnienia dla osobistości sektora z zagranicy oraz krajowych – Złote Logo POLSKA.
Gościnna Polska	Budowa wiarygodności wizerunku kraju gościnnego oczami obcokrajowców	<ul style="list-style-type: none"> • świadectwo gościnności oczami obcokrajowców, • wykorzystanie w komunikacji opinii ekspatów,
Kotwice medialne	Wykorzystanie wydarzeń o wymiarze medialnym w komunikacji	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie procedury budowy kalendarza kotwic medialnych, w szczególności umożliwiających ich komercjalizację,
Marketing krzyżowy	Synergia współpracy w komunikacji marketingowej	<ul style="list-style-type: none"> • udostępnianie powierzchni wystawienniczej, ambienty, barter reklam na nośnikach komunikacji będących własnością jednego z partnerów, • inicjatywy powiązania miejsc/atrakcji z renomowanymi markami spoza sektora, w tym w programach lojalnościowych, • podręcznik metodyczny i dobrych praktyk sieciowania produktów, • inicjowanie ponadregionalnego sieciowania produktów i szlaków tematycznych, • współpraca w kreacji treści (<i>content marketing</i>).

OBSZAR STRATEGICZNY II MARKA TURYSTYCZNA

Najważniejszym czynnikiem określającym jakość usługi turystycznej jest zgodność oczekiwań z percepcją. Coraz częściej pojawiają się rekomendacje standaryzacji usług, w tym związane ze zrównoważeniem jej rozwoju, konsumenci bowiem coraz liczniej podejmują decyzje zakupowe na podstawie potwierdzonego systemu jakości. Wprowadzanie certyfikacji jest oczekiwane przez klientów restauracji, obiektów noclegowych, biur podróży, atrakcji turystycznych, a nawet będzie warunkiem ubiegania się o zlecenia, w tym publiczne. Niemniej występuje rozdrobnienie certyfikatów, brak jest ich zintegrowania na szczeblu krajowym/międzynarodowym w zakresie procedur, co w konsekwencji sprawia, że nie są elementem zarządzania jakością. Strategie komunikacji marketingowej są przygotowywane najczęściej dla wysokobudżetowych kampanii. Niemniej strategiczna linia kreacyjna powinna być zachowana także przy mniejszych formach komunikacji.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Polskie marki turystyczne	Wzmacnianie kompetencji zarządzania turystyczną marką terytorialną	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie kryteriów regulaminowych wyboru i oceny marek, wyróżniających ten proces od konkursu na najlepszy produkt turystyczny POT, • opracowanie regulaminu zasad zarządzania marką, • popularyzacja programu i modelu zarządzania marką, • okresowy audyt rozpoznawalności marek i zarządzania, • program oferowanych korzyści dla marek.
Produkt turystyczny POT	Poprawa rozpoznawalności ofert	<ul style="list-style-type: none"> • audyt dotychczas przyznanych certyfikatów w celu podtrzymania lub likwidacji tych, które są nieaktualne, zaniechane i niezarządzane, • certyfikaty w 2 kategoriach: Certyfikat POT, Złoty Certyfikat, • docelowe kryteria oceny: zgodność z rodzajem produktu, strategia rozwoju, narzędzia komunikacji, procedury oceny jakości, nowe technologie w komercjalizacji, zrównoważony rozwój. Certyfikat Internautów oparty na odmiennych kryteriach, • na mocy porozumienia POT – JST, te drugie powinny honorować certyfikat jako preferencyjne kryterium partnerstwa do projektów własnych, • brandbook systemu identyfikacji wizualnej (SIW) w języku polskim i angielskim, • dostarczenie elementów SIW przez instytucję certyfikującą dla wyróżnionych (naklejki, plakietki itp.), • obowiązkowa komunikacja (za pomocą SIW) przez certyfikowanego podmiotu oraz ROT/LOT/JST w narzędziach komunikacji (strony www, systemy rezerwacyjne, katalogi i broszury promocyjne),
Certyfikat jakości	Standaryzacja jakości usług	<ul style="list-style-type: none"> • program ma charakter opcjonalny – możliwy wariant: zarządzanie trójstopniowe: MSiT – jednostka akredytująca, POT – instytucja certyfikująca, ROT – regionalni koordynatorzy (trener jakości, wsparcie metodologiczne), LOT – badanie <i>mystery shopping</i>, techniczna ocena wniosków, kontrola wprowadzania systemu identyfikacji wizualnej certyfikatu. Partnerami projektu winne być wybrane stowarzyszenia branż turystycznych, które między innymi zweryfikują spełnianie przez kandydata warunków technicznych ustalanych w ramach stowarzyszenia, • opracowanie koncepcji znaku jakości, • koncentrowanie się na satysfakcji klienta. • procedury postępowania, procesy jakości • stanowiska odpowiedzialne za proces certyfikacji w instytucji/instytucjach certyfikujących
Strategia komunikacji i rebranding	Zmiana systemu identyfikacji wizualnej POT	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie strategii komunikacji turystycznej marki Polska, • opracowanie systemu identyfikacji wizualnej (SIW). • program działań PR wdrażania SIW na rynku krajowym

OBSZAR STRATEGICZNY III

DOŚWIADCZENIA W OFERTACH LOKALNYCH

Dokonywane jest transformacja podaży od gospodarki zorientowanej na usługi (*service-oriented economy*) do gospodarki zorientowanej na doświadczenia (*experience-oriented economy*). Standardowe pakiety usług turystycznych nie komunikują doświadczeń turystycznych (*customer experience*) nasyconych emocjami. Doświadczenie buduje coraz to szersza oferta lokalna, powstająca z przedsiębiorczości mieszkańców. W zarządzaniu doświadczeniem marki miejsca powinno się uwzględniać: analizę momentów prawdy, mapowanie procesów i ścieżek klienta, analizę punktów kontaktu z klientami, projektowanie systemu zarządzania i monitorowania, wybór wskaźników doświadczenia klienta. Świadomość różnych zachowań wśród odwiedzających ma fundamentalne znaczenie dla organizacji procesów zakupowych, budowy marki i lojalności. Każde z miejsc turystycznych powinno dokonać identyfikacji potencjalnych lokalnych ofert z punktu widzenia zasobów i profili netnograficznych. Swoistym narzędziem komunikacji są **turystyczne znaki drogowe**.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Sprzedać lokalnie	Zintegrowanie komercjalizacji ofert lokalnych	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja lokalnych produktów tematycznych • lokalna karta turystyczna nowego typu • wsparcie umieszczania usług i ofert lokalnych na portalach rezerwacyjnych, w tym OTA, • lokalna aplikacja ofert i wprowadzanie bikonów w atrakcjach i przestrzeni, • monitorowanie przez DMO ofert lokalnych, • uzgodnienia z Generalną Dyрекcją Dróg Krajowych i Autostrad sieci turystycznych znaków drogowych
Interpretacja dziedzictwa	Wprowadzanie metod i podnoszenie kompetencji interpretacji dziedzictwa	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenia przewodników oraz instytucji kultury dotyczące metod i technik interpretacji dziedzictwa oraz programy dobrych praktyk interpretacji dziedzictwa, • wsparcie wprowadzania metod i technik interpretacji dziedzictwa przez instytucje udostępniające jego zasoby turystom
Gamifikacja miejsca docelowego	Wprowadzenie produktów turystycznych i atrakcji z elementem rywalizacji	<ul style="list-style-type: none"> • lokalne koncepcje ożywienia przestrzeni opartej o formy gamifikacji, • wdrażanie rozwiązań XR
Jak smakuje Polska?	Komunikacja atrakcyjności oferty kulinarnej	<ul style="list-style-type: none"> • sieciowanie szlaków kulinarnych, • preferowanie lokalnych wyborów kulinarnych w gadżetach promocyjnych, • rekomendacje Guide Michelin.

OBSZAR STRATEGICZNY IV

PARTNERSTWO W KOMERCJALIZACJI

Obszar strategiczny należy rozumieć jako wsparcie działań pod potrzeby indywidualne wnioskodawcy (DMC/PCO, hotel, atrakcja, DMO, venue), zwłaszcza **wykraczających poza plan** roczny/wieloletni instytucji modelu oraz **korzystnych dla wszystkich interesariuszy**. Uzasadnieniem takiego obszaru jest dywersyfikacja komunikacji służącej

komercjalizacji, szczególnie wobec rynków i segmentów niszowych, na których nie koncentrują się kampanie wielokanałowe. W sprzedaży pakietowej/katalogowej dominuje produkt *city break* i zadaniem partnerów powinno być poszerzenie ofert (szczególnie o *incentive travel*) oraz uwiarygodnienie zagranicznych sprzedających w kompetencjach w formie statusu specjalisty od Polski. Rosnąca pozycja kraju w rankingach organizatorów kongresów stwarza warunki do współpracy miast w tworzeniu mechanizmów konkurencyjności międzynarodowej.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Sprzedać cenę	Komercjalizacja ofert konkurencyjnych cenowo	<ul style="list-style-type: none"> • podjęcie działań przez samorząd gospodarczy w celu opracowania kodeksu dobrych praktyk, • opracowana przez ZOPOT okresowa analiza cenowa polskich produktów na rynkach
Poszerzyć ofertę	Zwiększenie wachlarza ofert katalogowych	<ul style="list-style-type: none"> • pracowanie kryteriów programu, warunków udziału Wnioskodawcy, w tym rodzaju usług i wartości własnego zaangażowania finansowego. Kryteria oceny wnioskodawców: wiarygodność rynkowa, kompetencje do komercjalizacji, spodziewana skuteczność, • wnioskodawca wskaże produkt/produkty będące celem komercjalizacji, strukturę rodzajową kosztów, • rekomenduje się wsparcie dla podróży motywacyjnych (<i>incentive travel</i>), • ustalenie zasad uczestnictwa i kosztów kwalifikowanych,
Pozyskać kongres	Sprowadzenie na obszar kraju kongresu	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie lokalnych, nieformalnych ekosystemów na rzecz warunków kandydowania o kongres, zogniskowanych przy CB (o ile występuje), • inwentaryzacja specjalizacji naukowych i rozwojowych miejsc pretendujących do organizacji kongresów, w tym na podstawie kapitału ludzkiego, • przygotowanie raportu wskaźników zrównoważonego rozwoju miejsca (lub venue) przez JST (jeżeli wymagane) lub CB, • udział finansowy, bezpośredni JST, wymagany przez Zleceniodawcę, • ustalenie wartości ulg, zniżek, świadczeń bezpłatnych dla uczestników wydarzenia, • partnerstwo w procesie bidowania (Bid Book), • okresowe raporty przemysłu spotkań, • raport wpływu kongresów na miejsce docelowe (<i>legacy</i>), • zintensyfikowanie prezentacji na uczelniach upowszechniających zdolność przemysłu spotkań do wsparcia Ambasadorów Kongresów, • odnowienie Programu Wsparcia dla Pozyskiwania Międzynarodowych Spotkań i Wydarzeń, wspólnej inicjatywy Polskich Linii Lotniczych LOT oraz POT,
Specjalista od Polski	Budowanie kompetencji organizatorów i pośredników na rynkach zagranicznych	<ul style="list-style-type: none"> • opracowanie regulaminu projektu, w tym warunków przystąpienia i korzyści dla specjalisty obejmujących: sprzedaż polskich produktów turystycznych, • stworzenie SIW „Specjalista od Polski” na bazie logotypu POT, • ustalenie korzyści członka programu, • rozwój programu Poland Online Site Inspection dla podsektora przemysłu spotkań (MICE).

OBSZAR STRATEGICZNY V

TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA

Termin „turystyka zrównoważona” należy rozumieć jako proces, w którym konsekwencje zachowań turystów i modeli biznesowych lokalnych usługodawców nie powodują strat lub trudnych do odwrócenia zmian pojemności ekologicznej, przestrzeni oraz stosunków społecznych i gospodarczych. Jest wyborem pomiędzy akceptowalnymi powszechnie wartościami, którymi kierują się przedsiębiorcy, szacunkiem przyjezdnych dla miejsc docelowych i ich mieszkańców, ale także postawami mieszkańców wobec przyjezdnych. Współczesny turysta coraz częściej oczekuje spełnienia przez usługodawcę zasad zrównoważonego rozwoju, które muszą być komunikowane.

W perspektywie wieloletniej koncepcja turystyki zrównoważonej musi uwzględniać dwa procesy: **bariery i zagrożenia makro** oraz **wdrożenie modelu ESG** (*enviromental, social and corporate governance*), wskazywane przez europejskie firmy turystyczne jako pilny problem, gdyż odwiedzający żądają większej przejrzystości i są nieufni wobec zjawiska określanego terminem *greenwashing*. Data Space for Tourism umożliwi realizację celów poprzez zdalne monitorowanie wskaźników środowiskowych. Obszar strategiczny dotyczy wykorzystania w komunikacji wdrażanych rozwiązań zrównoważonego rozwoju, monitoringu wyselekcjonowanych wskaźników ich pomiaru, podejmowania działań na rzecz odpowiedzialnej turystyki oczekiwanej przez mieszkańców oraz popularyzację powstawania oferty o charakterze zrównoważonym.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Narzędzia i wskaźniki turystyki zrównoważonej	Monitoring wdrażania zrównoważonej turystyki	<ul style="list-style-type: none"> • rekomenduje się dokonanie własnego wyboru ofert turystyki zrównoważonej oraz wskaźników przez JST, DMO i przedsiębiorców, w zależności od lokalnego otoczenia i potrzeb, • przygotowanie analizy/poradnika wdrażania ESG w przedsiębiorstwach turystyczno-hotelarskich, • przygotowanie poradnika <i>storytellingu</i> dla różnych usług, służącego komunikacji marketingowej o zasadach zrównoważonego rozwoju, w tym ESG, • monitoring rozwoju Data Space for Tourism, • popularyzacja narzędzi zrównoważonej oferty, • utworzenie Obserwatorium Turystyki Zrównoważonej
Odpowiedzialny turysta	Uwrażliwienie odwiedzających na jakość życia mieszkańców	<ul style="list-style-type: none"> • oznakowanie informacyjne w przestrzeni, • komunikaty w sieci, w tym w wyniku umów z OTA, • program wolontariatu mieszkańców, • akcje sezonowe typu „city helpers”
W rytmie slow	Wspieranie w komunikacji popytu i podaży	<ul style="list-style-type: none"> • popularyzacja ofert <i>slow</i> i promocja innowacyjnych rozwiązań w obiektach, atrakcjach i na obszarach spełniających kryteria, • inwentaryzacja ofert i ich włączenie w komunikację wewnętrzną (modelu), jak i wobec turysty, • wspieranie projektów integracji podaży typu <i>slow</i>

OBSZAR STRATEGICZNY VI

ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ

Potencjał turystyczny Polski wykazuje różnorodność, ale jego komunikacja zintegrowana powinna się opierać na lokomotywach, uzależnionych od selekcji rynków źródłowych, dopasowanych do produktów i segmentów.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Lokomotywy produktowe	Selekcja atrakcji i miejsc koncentrujących motywy przyjazdów	<ul style="list-style-type: none"> • identyfikacja i inwentaryzacja lokomotyw wobec rynków. Spójny ich przekaz poprzez POT, JST i DMO, • uwzględnienie lokomotyw na witrynach jako TOP10, w zależności od ich znaczenia na rynku
Rynki i produkty	Dostosowanie komunikacji do konkurencyjności i atrakcyjności rynków i produktów	<ul style="list-style-type: none"> • standaryzacja i automatyzacja raportowania analiz rynków objętych działalnością ZOPOT, • inwentaryzacja ograniczonych (np. trzech) priorytetów regionalnych i lokalnych przez DMO i ich monitorowanie przez POT, • procedury raportowania budżetów na rynki priorytetowe przez POT i DMO
Segmenty i profile behawioralne	Adaptacja komunikacji do segmentacji behawioralnej	<ul style="list-style-type: none"> • prowadzenie przez DMO/JST badań jakościowych opisujących nazwane profile odwiedzających w miejscu docelowym, • rozpoznanie kwotowego koszyka zakupów poszczególnych segmentów, • szkolenia (warsztaty) dla lokalnych przewodników (w tym tzw. <i>free walking tour</i>) z zakresu profili behawioralnych, • warsztaty lokalnych interesariuszy odtworzenia ścieżki pobytu turystów o różnych profilach, • identyfikacja ścieżek pobytu kluczowych segmentów obcokrajowców w wyniku badań wizerunkowych POT, • monitoring w mediach społecznościowych treści generowanych przez odwiedzających (UGC – <i>user generated content</i>), • katalog segmentów dla poszczególnych rynków/krajów, • wprowadzenie kategorii segmentów w sprawozdawczość merytoryczną ZOPOT i DMO
Rynkowe koła doświadczeń	Selekcja doświadczeń dla narracji w komunikacji marketingowej	<ul style="list-style-type: none"> • podręcznik lub warsztaty budowy <i>storytellingu</i> opartego na doświadczeniach, • aktualizacja doświadczeń na rynkach emisyjnych (załącznik 1.)

RYNKI I PRODUKTY

Wartość rynków należy oceniać między innymi przez dopasowanie produktów turystycznych z wykorzystaniem analizy strategicznej ADL, składającej się z **dwóch zmiennych produktu: konkurencyjności i atrakcyjności**, obliczonych odrębnie dla rynków: krajowego i zagranicznych.

Na **rynku krajowym** wszystkie produkty turystyczne osiągają wartość konkurencyjności powyżej 3 pkt., a atrakcyjność żadnego z nich nie jest niższa niż 2,5 pkt.

Na **rynkach zagranicznych** rozkład pozycji produktów jest zróżnicowany, lokując się we wszystkich ćwiartkach macierzy. Zauważalnie wyróżniają się krótkie pobyty w miastach (*city break*). Stanowią one podstawowy produkt, szczególnie pod względem konkurencyjności. Wysoką wartość uzyskał wskaźnik konkurencyjności objazdów śladami dziedzictwa kulturowego. Produktem o wysokich wartościach jest sektor MICE. Istotną kategorię współtworzą turystyka uzdrowskowa oraz *spa & wellness*. Największy dystans między atrakcyjnością a konkurencyjnością dotyczy wydarzeń kulturalnych, turystyki wodnej oraz sportów zimowych.

REKOMENDOWANE RYNKI PRIORYTETOWE:



Rysunek 9. Kryterium rynków priorytetowych w skali makro



Rysunek 10. Segmenty priorytetowe

City breakers – uczestnicy krótkich podróży do miast, zazwyczaj z dwoma noclegami, w celu zwiedzania i relaksu.

Pokolenie lifestylowe – segment występuje we wszystkich krajach i dzieli się na dwie grupy. Pierwsza z nich ma niepoahamowaną potrzebę luksusu i spożycia jako atrybutów budowy własnej pozycji w grupie rówieśniczej lub zawodowej. Wybór miejsca wyjazdu jest decyzją grupową, wartością są bowiem emocje i towarzystwo. Podróż traktuje jako przygodę. Druga grupa jest bliska stylowi hipsterskiemu. Hołduje zasadzie „zero waste”, ceni produkty o ekologicznej wartości.

Aktywni i wielbiciele wellbeing – preferujący formy turystyki aktywnej w celu poczucia komfortu psychicznego i fizycznego. Znaczenie ma dla nich realizacja własnego potencjału, regeneracja zdrowotna, odporność na stres i poczucie sensu życia na bazie ruchu i aktywności terapeutycznych.

Planiści i zleceniodawcy konferencji i podróży motywacyjnych – grupa związana z wyborem wydarzeń motywacyjnych czy kongresowo-konferencyjnych na zlecenie korporacji, przedsiębiorstw czy stowarzyszeń.

OBSZAR STRATEGICZNY VII DIGITALIZACJA KOMUNIKACJI

Główne kierunki technologicznej ewolucji komunikacji dotyczą: wyszukiwania i sterowania głosowego, chatbotów i automatyzacji, sztucznej inteligencji, Internetu Rzeczy (Internet of Things – IoT), technologii *blockchain*, Big Data oraz rozwiązań VR. Ponad połowa globalnej sprzedaży turystycznej odbywa się za pośrednictwem kanałów internetowych, a branża lotnicza wdraża strategię „ofert i zamówień” (*offers and orders*). Digitalizacja narzędzi i kanałów musi przestrzegać zasad procesu End-to-End. Analizy w internecie dokonywać należy w dwóch grupach: *off-site* oraz *on-site*. Aktywizacja branży turystycznej powinna nastąpić po analizie dużych zbiorów danych, które mogą być wykorzystywane zarówno do prognozowania zachowań podróżnych, zachowań związanych z rezerwacjami, jak i popytu (przez analizę przeszłych danych). Do 2025 roku 30% globalnych danych będzie pochodzić z czasu rzeczywistego. DMO mogą wykorzystywać duże zbiory danych dzięki analityce, MarTech i raportowaniu. Nakłady finansowe na komunikację w sieci są bardzo zróżnicowane. W gromadzeniu danych i dostarczaniu ich lokalnym przedsiębiorców rekomenduje się wykorzystanie wiedzy Centrów Informacji Turystycznej.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Sztuczna inteligencja	Monitoring możliwości wdrażania sztucznej inteligencji	<ul style="list-style-type: none"> • monitoring ewolucji AI, • nowe kompetencje stanowisk pracy, • poradnik komend, • popularyzacja możliwości zastosowania AI, • chatbot na stronach korporacyjnych i konsumenckich członków modelu, • opracowanie wspólnie z interesariuszami projektu nasycenia sztucznej inteligencji wiedzą na temat atrakcyjności turystycznej kraju i miejsc docelowych
Remarketing	Konwersja przekazu reklamowego	<ul style="list-style-type: none"> • doraźne doradztwo eksperckie firm technologicznych, OTA, metawyszukiwarek z zadaniem oceny komunikacji i skuteczności narzędzi komercjalizacji, • zawarcie porozumień z OTA w zakresie warunków remarketingu, • popularyzacja partnerstwa wizerunkowego destynacji z ofertą komercyjną w remarketingu za pomocą instruktażowych podcastów na witrynie www.zarabiajnaturystyce, • partnerskie współfinansowanie remarketingu przedsiębiorców przez sektor publiczny.
Zarządzanie relacjami	Optymalizacja marketingu bezpośredniego	<ul style="list-style-type: none"> • uruchomienie CRM zaadaptowanego do potrzeb POT, • utworzenie przez POT zmodernizowanego „Repozytorium Informacji Turystycznej 2.0” z szerokimi funkcjami bazodanowymi, • opracowanie koncepcji wskaźników analitycznych Big Data dla POT i DMO,
Witryny i mądrość tłumu	Kumulowanie i profesjonalizacja narzędzi komunikacji internetowej	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie do witryn systemu rezerwacyjnego, lokalnego lub OTA, • uwzględnienie zasad inkluzywności w konstrukcji witryn, • zmniejszenie liczby wersji językowych witryny polska.travel, • integracja liczby profili w mediach społecznościowych, z podziałem zadań między centralą POT a ZOPOT. Rekomenduje się podobną integrację na szczeblu DMO, • odstąpienie od łączenia witryny Poland Convention Bureau tylko ze stroną korporacyjną POT, utworzenie samodzielnej strony z możliwością linku z witryny travel, • wykorzystanie sztucznej inteligencji jako planera wycieczki lub mapy witryny, • opracowanie poradnika komunikacji marki turystycznej Polski dla interesariuszy na podstawie strategii komunikacji, • aktualizacja fototeki POT,
Automatyzacja monitoringu informacji turystycznej	Dostarczenie sieci Centrów Informacji Turystycznej narzędzia analizy odwiedzających	<ul style="list-style-type: none"> • stworzenie oprogramowania rejestracji odwiedzin zintegrowanego we wszystkich biurach na poziomie krajowym, • rozwiązania monitoringu wraz z automatyzacją propozycji lokalnych na podstawie zidentyfikowanych potrzeb

OBSZAR STRATEGICZNY VIII DOCENIĆ TURYSTYKĘ

Programy mają uwiarygodnić kompetencje i wartość rynkową branży turystycznej, stworzyć procedury dialogu wewnątrz oraz przybliżyć znaczenie gospodarki turystycznej dla lokalnej społeczności. Ostatni komponent nabiera coraz silniejszego znaczenia, ponieważ gospodarka turystyczna wymaga artykułowania nowych wskaźników wzrostu minimalizujących rzeczywiste koszty przyciągnięcia i obsługi odwiedzających.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Certyfikacja LOT	Standaryzacja funkcjonowania LOT	<ul style="list-style-type: none"> wprowadzenie dobrowolnej certyfikacji LOT ma za zadanie inspirować do skutecznego zarządzania, potwierdzenie wiarygodności wobec instytucji, w których ubiega się o wsparcie finansowe. Certyfikacja to proces oceny, weryfikacji i potwierdzenia, że LOT spełnia określone standardy jakości i kompetencji. Certyfikat powinien pozwolić na zastosowanie korzystniejszych kryteriów w działaniach partnerskich z POT/ROT; opracowanie kryteriów ubiegania się o certyfikat pod względem stabilności finansowej, koncepcji marketingowej, kompetencji, zasobów, aktywności.
Kategoryzacja biur informacji	Standaryzacja jakości obsługi	<ul style="list-style-type: none"> zmiana formalnej formuły z certyfikacji na kategoryzację, aktualizacja regulaminu, w tym kryteriów, stworzenie narzędzi zachęt i korzyści z przystępowania do kategoryzacji, w wypadku wdrożenia narzędzia automatyzacji analizy odwiedzających certyfikowane CIT powinny otrzymać je bezpłatnie, niezależnie od kategorii, wspieranie roli Forum Informacji Turystycznej, w tym przez powierzanie zadań, przestrzeganie ekspozycji SIW przez certyfikowanych,
Rekomendacje w przemyśle spotkań	Podnoszenie wiarygodności rynkowej przedsiębiorstw i Convention Bureaux	<ul style="list-style-type: none"> aktualizacja regulaminów przyznawania rekomendacji pod względem stawianych kryteriów, w tym w zakresie zrównoważonego rozwoju, uprzywilejowane warunki udziału w wydarzeniach wprowadzenie logotypu znaku rekomendacyjnego (jako skutek rebrandingu) ze zobowiązaniem zarówno Poland Convention Bureau, jak i rekomendowanych do powszechnego stosowania
Zrozumieć DMO	Akceptacja społeczna DMO	<ul style="list-style-type: none"> lokalne okrągłe stoły i fora jako platforma debat, komunikacja bezpośrednia do lokalnych grup docelowych, objęcie obiegiem informacji wewnętrznych DMO nie tylko członków organizacji, angażowanie przedstawicieli mieszkańców w działania promocyjne na koszt DMO lub JST.

OBSZAR STRATEGICZNY IX TRANSFER WIEDZY

Kompetencje stają się priorytetem wszystkich interesariuszy gospodarki turystycznej. Wzrastająca rola rynku usług turystycznych, jego wielowymiarowość, pojawienie się nowych modeli zarządzania, a także informatyzacja deter-

minują proces kompetencji zarządczych. Im wyższy ich ogólny poziom, tym wyższa reputacja oraz efektywność modelu POT/CB-ROT-LOT. Wśród głównych grup wymienia się kompetencje strategiczne, zarządcze (jakością, procesami i wiedzą), relacjami oraz w zakresie komunikacji. Pojawiają się nowe zawody czy techniki pracy zespołowej. Wyraźnie przyspiesza presja na podnoszenie kompetencji w edukacji pozaformalnej. Powstający europejski kodeks postępowania w zakresie udostępniania danych w turystyce ma docelowo wspierać zaufanie między stronami branży turystycznej i zapewniać strategiczne wsparcie, wymianę danych poprzez wspólne zasady i wytyczne, rozwiązania na rzecz stopniowego tworzenia jednolitego rynku danych oraz zapewniać równe szanse dla sektora publicznego i prywatnego w zakresie wykorzystywania i udostępniania danych w turystyce.

PROGRAM	CEL	DZIAŁANIA
Flagowe wydarzenia edukacyjne	Podnoszenie kompetencji interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> selekcja pożądaných tematycznie wydarzeń edukacyjnych, wsparcie merytoryczne, komunikacyjne i finansowe dla wyselekcjonowanych wydarzeń edukacyjnych (o ile organizator wyraża zgodę). Kryteria do rozpatrzenia: cykliczność, liczba uczestników, wymiar krajowy lub międzynarodowy, lokalizacja w Polsce programu edukacyjnego ICCA SKILL na lata 2023-2025 (trzy miasta), kreacja nowego wydarzenia edukacyjnego POT, adresowanego głównie do przedsiębiorców.
Laboratorium twórców	Budowa aktywnej społeczności specjalistów w przemyśle spotkań	<ul style="list-style-type: none"> dedykowane grupowe warsztaty i szkolenia podczas wydarzeń, indywidualne konsultacje online z zakresu e-marketingu, w tym tworzenia treści, grupa Twórców na LinkedIn (wymiany pomysłów, inspiracji i sukcesów), wprowadzenie programu do Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji Rynkowych BUR.
Vivat Academia	Budowanie partnerstwa w realizacji badań z zakresu turystyki	<ul style="list-style-type: none"> określenie potrzeb interesariuszy w zakresie badań w sferze turystyki i ich synergii, katalog tematyczny potrzebnych prac badawczych, z docelowym programem konkursowym, konkurs prac magisterskich, zagwarantowanie ograniczonej liczby bezpłatnych miejsc dla kadry akademickiej w szkoleniach POT-ROT-LOT lub organizacji partnerskich, powołanie okazjonalnie przy POT zespołu konsultacyjnego, reprezentującego środowisko akademickie, udostępnianie wyników badań i publikacji z wykorzystaniem witryny www.zarabiaj.na.turystyce, ustalenie zasad dostępu środowiska akademickiego do danych w dyspozycji lub dostępnych dla POT, ustalenie i zobowiązanie się grup partnerów do raportowania lub udostępniania danych niemających charakteru poufnego dla analiz.
Zarabiaj na turystyce	Poszerzenie dostępu do wiedzy służącej przedsiębiorczości	<ul style="list-style-type: none"> rozbudowa funkcjonalności witryny www.zarabiaj.naturystyce, wprowadzenie e-learningu i studiów przypadków, stworzenie dostępu do danych po uruchomieniu Data Space for Tourism, repozytorium aktualnych prac badawczych i publikacji dostęp do odpłatnych symulacji biznesowych i gier strategicznych (hotel, biuro podróży, agencja eventowa, restauracja).

4. KAMPANIE KOMUNIKACYJNE – REKOMENDACJE

Dla potrzeb użytkowników modelu POT-ROT-LOT zestawiono poniżej tezy i rekomendacje dotyczące reguł budowania kampanii:

Rekomenduje się ujednoczenie i aktualizację terminologii w postaci zamkniętego katalogu, stosowanego przez wszystkich interesariuszy modelu POT-ROT-LOT, głównie w sprawozdawczości i raportowaniu.

Rekomenduje się używanie terminu **kampania** wyłącznie dla działań wielokanałowych, adresowanych do ściśle opisanych grup docelowych. Dla pozostałych działań sugeruje się stosowanie terminu: **akcja promocyjna**.

- Wybór strategii komunikacji oraz narzędzi kampanii powinien być wypadkową stanu skomercjalizowania produktu na rynku, wizerunku, ceny, dostępnych środków finansowych, zaangażowania partnerów, charakteru i wielkości popytu.
- W budżetach kampanii powinna wyraźnie dominować przewaga kanałów digitalnych.
- Rekomenduje się dla POT i DMO wykorzystywanie dużych zbiorów danych, w tym w mierzeniu wpływu wydatków marketingowych,
- W celu ciągłej aktualizacji profili behawioralnych rekomenduje się identyfikację ścieżki pobytu/mapy podróży (*customer journey map*) w dwóch przypadkach: komunikacji i sprzedaży internetowej oraz analizie pobytu i zachowań turysty w miejscu docelowym, co pozwala na uruchomienie kampanii w odpowiednim momencie z wykorzystaniem adekwatnych kanałów, koncentrując się na personach.
- Za pośrednictwem mediów społecznościowych należy **monitorować i stymulować treści generowane przez użytkowników** (UGC – *User Generated Content*).

Dla oceny rezultatu kampanii rekomenduje się stosowanie następujących wskaźników:

Tabela 3. Wskaźniki rezultatów kampanii

Skuteczność kampanii	Efektywność kampanii	Stopień partnerstwa
dotarcie do zakładanych grup docelowych	dotarcie do zakładanych grup docelowych najniższym kosztem	struktura wartości procentowej kosztów inwestycji ponoszonych przez POT, JST i DMO

Docelowym wskaźnikiem, pozwalającym na ocenę potrzeb budżetowych na rynku, może być koszt inwestycji w komunikację w cyklu dwu – lub trzyletnim jako wzrost przyjazdów w stosunku do poniesionych nakładów.

5. EWALUACJA I MONITORING – PROCEDURY I WSKAŹNIKI

Specyfika konstrukcji wieloletniej strategii zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową powoduje, że osiągnięcie wskaźników programów jest zależne nie tylko od POT. Rekomenduje się podjęcie próby wprowadzania technik projektowania z wykorzystywaniem metod foresightowych, angażujących partnerów we współtworzenie, wraz z prawami i obowiązkami z tego wynikającymi dla każdego z nich.

Polska Organizacja Turystyczna będzie tworzyła okresowy **Zespół Planistyczny** dokonujący **ewaluacji strategii w 2027 roku**. Każda z grup interesariuszy wyznaczy wspólnych stałych przedstawicieli o wysokim poziomie kompetencji.

Każdemu z realizowanych w partnerstwie programów przypisano określoną rolę Polskiej Organizacji Turystycznej, ze wskazaniem zaangażowania finansowego.

Tabela 4. Rola POT w realizacji obszarów strategicznych

LIDER	pełne finansowanie projektu
WSPÓLORGANIZATOR	współfinansowanie
KOORDYNATOR	nadzór i współrealizacja wybranych działań z opcją wsparcia finansowego
INICJATOR/WSPIERAJĄCY	pobudzanie i wsparcie merytoryczne partnerów w realizacji programów z opcją wsparcia finansowego

Dla programów, których **POT jest liderem, współorganizatorem lub koordynatorem**, zostaną utworzone wewnętrzne **Zespoły Programowe**, do których mogą być dopraszani przedstawiciele zainteresowanych grup interesariuszy. Dopuszcza się wprowadzenie nowego programu na wniosek DMO. Interesariusze wezmą na siebie obowiązek konsultacji i informacji wewnętrznej, a wypracowane stanowisko przyjmie formę pisemną.

W wypadku programów, których realizacja rekomendowana jest innym interesariuszom, a rola POT ma charakter **Inicjatora/Wspierającego**, zostaną wyznaczone zadania dla merytorycznego Departamentu, a budowanie Zespołu Programowego pozostawia się na szczeblu regionalnym/lokalnym.

PROCEDURA

Ewaluacja obszarów strategicznych i programów będzie przeprowadzana podczas ich realizacji, dla oceny ryzyka osiągnięcia rezultatów i uzyskania założonych wskaźników.

Od strony Polskiej Organizacji Turystycznej wprowadzona zostanie procedura kompetencji decyzyjnych: Prezes POT (strategia), Zespół Planistyczny (obszary strategiczne), Zespoły Programowe (programy).



Rysunek 11. Procedury postępowania

Wskaźnikiem ewaluacji całego programu zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową marki turystycznej Polski w perspektywie roku 2030 jest **liczba rozpoczętych lub ukończonych programów**.



Rysunek 12. Wskaźniki ewaluacji

Interesariusze realizujący programy samodzielnie, partnerskie lub własne, powinni wprowadzić procedurę według swoich wymagań, z uwzględnieniem procesu raportowania. Zbiór danych do raportowania (w tym zautomatyzowanie sprawozdawczości merytorycznej ZOPOT), zostanie opracowany na etapie wdrożeń.

Pomiar stopnia realizacji programów przebiegnie na podstawie wskaźnika przypisanego do każdego z nich.

WSKAŹNIKI

Rekomenduje się członkom modelu wdrażanie mierników własnych, o szerszym zakresie, informujących o stanie lokalnej gospodarki turystycznej, otoczenia sektora oraz własnych projektów zintegrowanej komunikacji marketingowej (zestaw mierników w pełnej wersji *Strategii*).

Kryteria mierników:

- struktury ruchu turystycznego przyjazdowego z zagranicy
- struktury krajowego ruchu turystycznego
- satysfakcji odwiedzających i interakcji
- ekonomiczne obiektów noclegowych i inne
- skuteczności i efektywności kampanii i akcji komunikacyjnych
- skuteczności zarządzania obszarem komunikacji marketingowej, określonym w programie

Zestawienie możliwych do zastosowania mierników pozaprogramowych nie oznacza ich wprowadzenia w pełnym zestawie przez wszystkich interesariuszy modelu POT-ROT-LOT. Docelowo można dokonać podziału zadań w tym zakresie. Rekomenduje się wybór wskaźników niezbędnych oraz takich, które są specyficzne dla obszaru, łatwe w pomiarze lub źródle danych, niskobudżetowe.

RYZYKA

Realizacja programu obarczona jest ryzykami mającymi źródła w zmianie obiektywnego otoczenia lub w procesach wewnętrznych modelu POT-ROT-LOT i interesariuszy.

Ryzyko:

- dezintegracja i rozproszenie zarządzania komunikacją marketingową,
- niewielka aktywność interesariuszy,
- brak akceptacji procedur oceny jakości,
- dublowanie kompetencji pomiędzy interesariuszami,
- narastanie konfliktów,
- statyczność e-marketingu,
- brak źródeł finansowania,
- brak monitoringu osiągniętych wskaźników i efektów,
- niewystarczające zasoby kadrowe,
- zmiana roli POT w programie,
- zmiana otoczenia prawnego funkcjonowania modelu.

6. ROLA POT W REALIZACJI PROGRAMÓW

LEGENDA:

LIDER

WSPÓŁORGANIZATOR

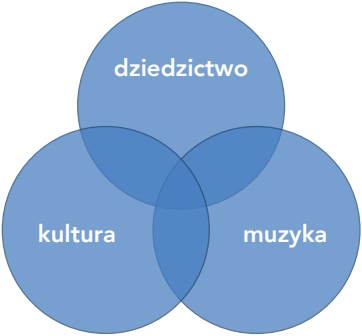
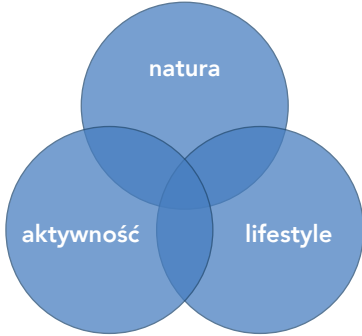
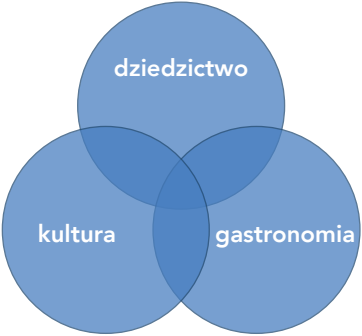
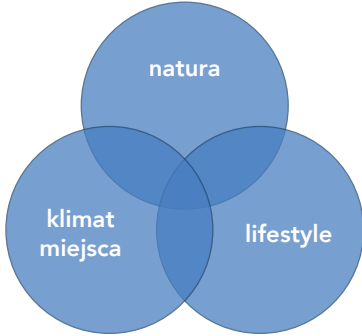
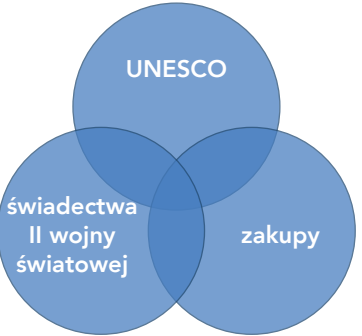
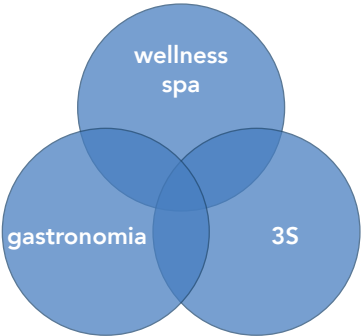

KOORDYNATOR

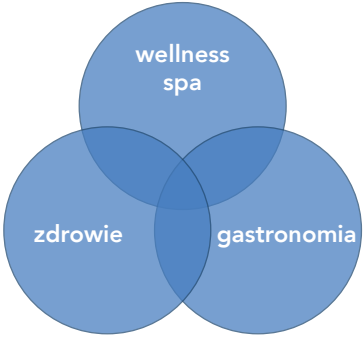
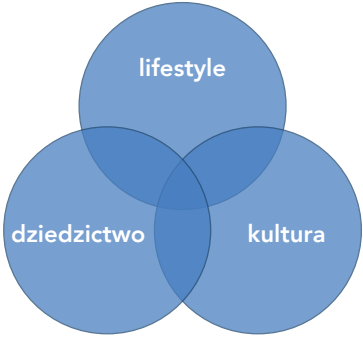

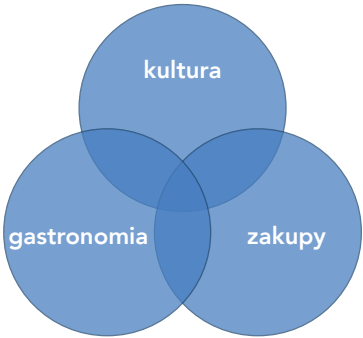
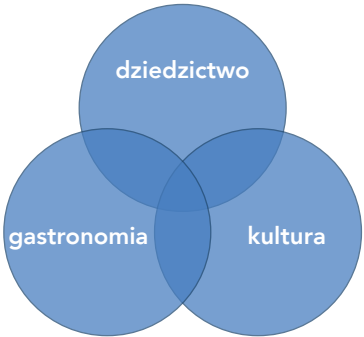



INICJATOR/
WSPIERAJĄCY

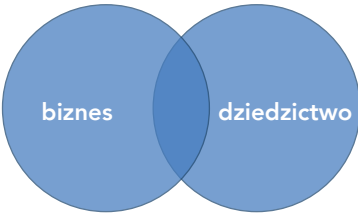
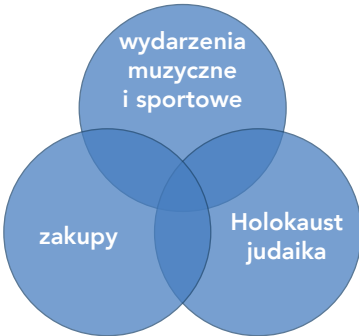

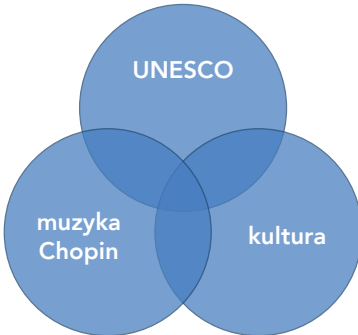
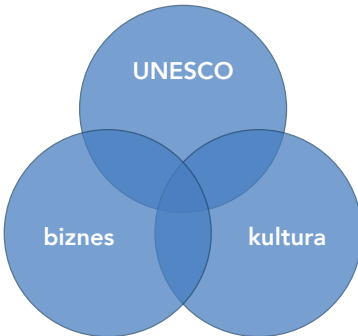
OBSZAR	PROGRAM	ROLA POT
I PARTNERSTWO WIZERUNKOWE	PROGRAM 1. REPUTACJA	
	PROGRAM 2. GOŚCINNA POLSKA	
	PROGRAM 3. KOTWICE MEDIALNE	
	PROGRAM 4. MARKETING KRZYŻOWY	
II MARKA TURYSTYCZNA	PROGRAM 5. POLSKIE MARKI TURYSTYCZNE	
	PROGRAM 6. PRODUKT TURYSTYCZNY POT	
	PROGRAM 7. CERTYFIKAT JAKOŚCI	
	PROGRAM 8. STRATEGIA KOMUNIKACJI I REBRANDING	
III DOŚWIADCZENIA W OFERTACH LOKALNYCH	PROGRAM 9. SPRZEDAĆ LOKALNIE	
	PROGRAM 10. INTERPRETACJA DZIEDZICTWA	
	PROGRAM 11. GAMIFIKACJA MIEJSCA DOCELOWEGO	
	PROGRAM 12. JAK SMAKUJE POLSKA?	
IV PARTNERSTWO W KOMERCJALIZACJI	PROGRAM 13. SPRZEDAĆ CENĘ	
	PROGRAM 14. POSZERZYĆ OFERTĘ	
	PROGRAM 15. POZYSKAĆ KONGRES	
	PROGRAM 16. SPECJALISTA OD POLSKI	
V TURYSTYKA ZRÓWNOWAŻONA	PROGRAM 17. NARZĘDZIA I WSKAŹNIKI TURYSTYKI ZRÓWNOWAŻONEJ	
	PROGRAM 18. ODPOWIEDZIALNY TURYSTA	
	PROGRAM 19. W RYTMIE SŁOW	

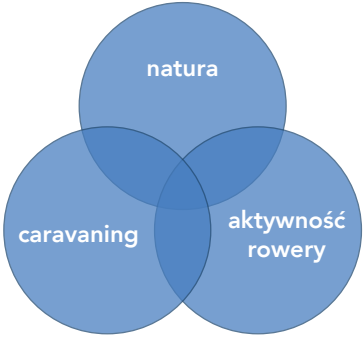

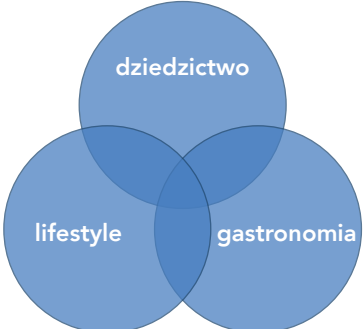
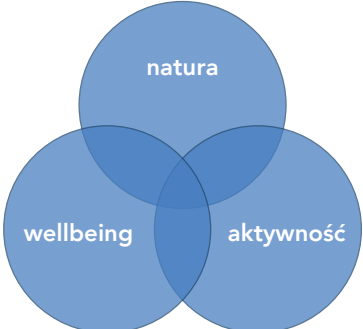
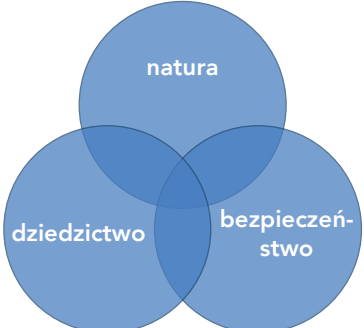
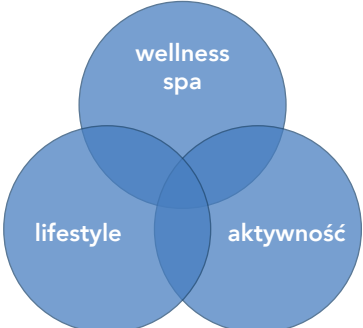
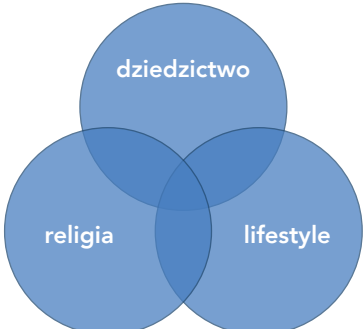
OBSZAR	PROGRAM	ROLA POT
VI ATRAKCYJNOŚĆ I KONKURENCYJNOŚĆ	PROGRAM 20. LOKOMOTYWY PRODUKTOWE	
	PROGRAM 21. RYNKI I PRODUKTY	
	PROGRAM 22. SEGMENTY I PROFILE BEHAVIORALNE	
	PROGRAM 23. RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ	
VII DIGITALIZACJA W KOMUNIKACJI	PROGRAM 24. SZTUCZNA INTELIGENCJA	
	PROGRAM 25. REMARKETING	
	PROGRAM 26. ZARZĄDZANIE RELACJAMI	
	PROGRAM 27. WITRYNY I MĄDROŚĆ TŁUMU	
	PROGRAM 28. AUTOMATYZACJA MONITORINGU INFORMACJI TURYSTYCZNEJ	
VIII DOCENIĆ TURYSTYKĘ	PROGRAM 29. CERTYFIKACJA LOKALNYCH ORGANIZACJI TURYSTYCZNYCH	
	PROGRAM 30. KATEGORYZACJA BIUR INFORMACJI	
	PROGRAM 31. REKOMENDACJE W PRZEMYSŁE SPOTKAŃ	
	PROGRAM 32. ZROZUMIEĆ DMO	
IX TRANSFER WIEDZY	PROGRAM 33. FLAGOWE WYDARZENIA EDUKACYJNE	
	PROGRAM 34. LABORATORIUM TWÓRCÓW	
	PROGRAM 35. VIVAT ACADEMIA	
	PROGRAM 36. ZARABIAJ NA TURYSTYCE	

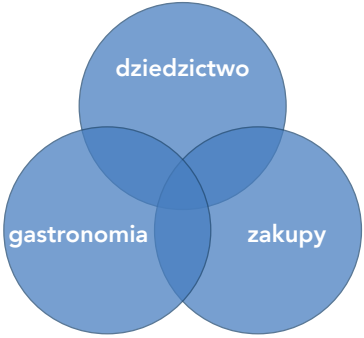
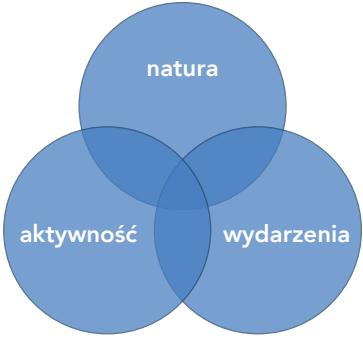
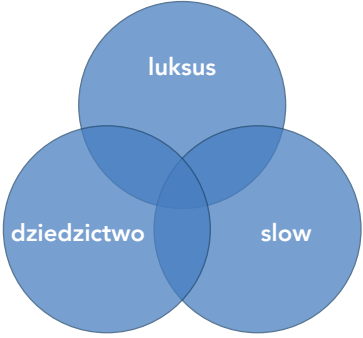

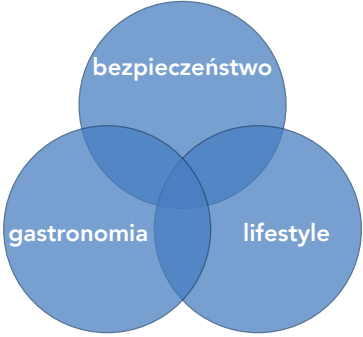

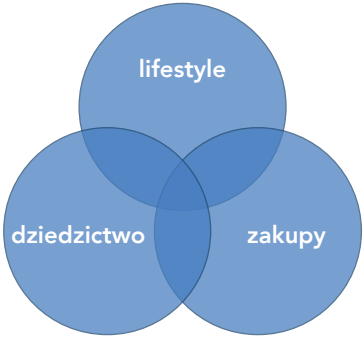
ZAŁĄCZNIK 1. RYNKOWE KOŁA DOŚWIADCZEŃ

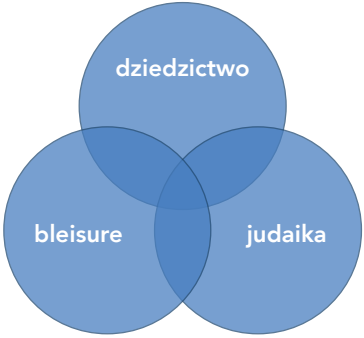
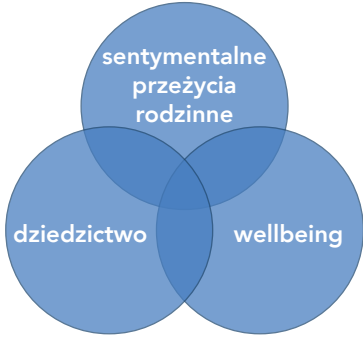

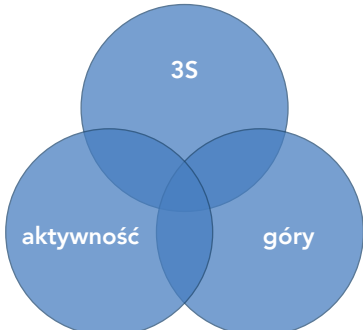
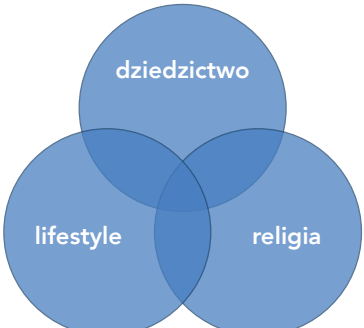
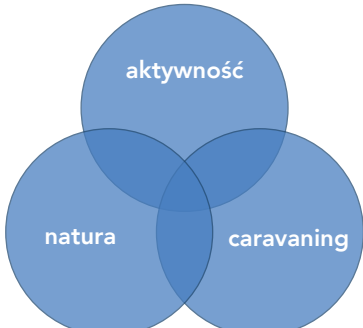

<p>Austria</p>		
<p>Belgia</p>		
<p>Chiny</p>		
<p>Czechy</p>		

<p>Dania</p>		
<p>Finlandia</p>		
<p>Francja</p>		
<p>Hiszpania</p>		

<p>Indie</p>		
<p>Izrael</p>		
<p>Japonia</p>		
<p>Korea Płd.</p>		

<p>Królestwo Niderlandów</p>		
<p>Niemcy</p>		
<p>Norwegia</p>		
<p>Portugalia</p>		

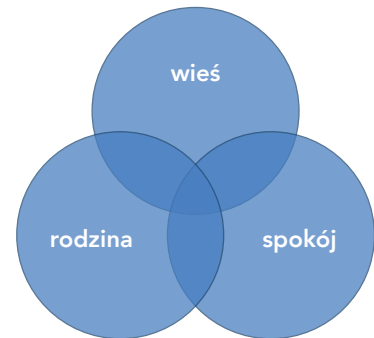
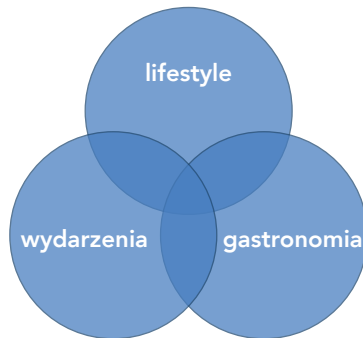
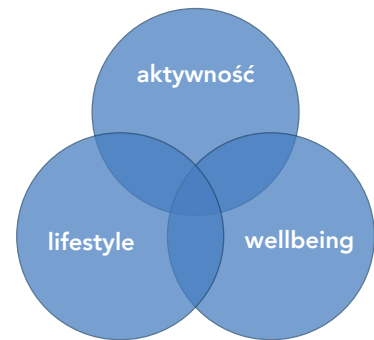
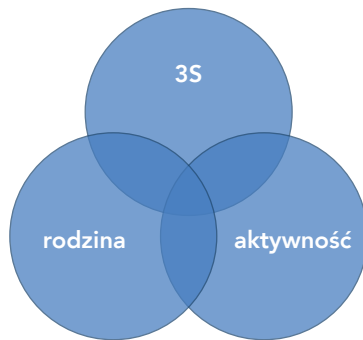
<p>Słowacja</p>		
<p>Szwajcaria</p>		
<p>Szwecja</p>		
<p>Ukraina</p>		

<p>USA</p>		
<p>Węgry</p>		
<p>Włochy</p>		
<p>Wielka Brytania</p>		

Zjednoczone
Emiraty
Arabskie



Polska



Polska Organizacja Turystyczna
Rafał Szmytke
Zespół pracowników POT
Koncepcja i opracowanie: Bartłomiej Walas