

Piotr Lutek¹

Andrzej Gołoś²

Model przygotowania strategii marki miejsca

1. Marki miejsca – ogólny kontekst marketingowy

Elementem potocznej wiedzy stało się przekonanie, że świat stał się jednym wielkim rynkiem. Globalizacja spowodowała, że nie tylko przedsiębiorstwa, ale również kraje, regiony i miasta są zmuszone rywalizować o każdy rodzaj odbiorcy – turystów, inwestorów i mieszkańców. W tym zmienionym krajobrazie niezmiennym pozostaje pojemność ludzkiego umysłu. Oznacza to, że poszczególne marki nie tyle walczą o trwałą, silną pozycję w głowie konsumenta, ale o to aby w ogóle tam zaistnieć.

Świat różnego rodzaju marek jest pod względem komunikacyjnym niebywale zatłoczony. Powoduje to, że większość ludzi i organizacji nie ma czasu na szczegółowe studiowanie, jaki jest faktyczny obraz miejsca. Konsumenty opierają się najczęściej na zasłyszanych opiniach, obrazach i stereotypach tworząc w swoich umysłach wizerunek, jaki przenoszą później na mieszkańców danego miejsca, wydarzenia i produkty z nim związane. Marki miejsc zaś stają przed zauważalnym zagrożeniem utraty unikalności i możliwości wzbudzania emocji. Z drugiej strony, takie marki miast jak Paryż znany ze stylu, czy Rio de Janeiro kojarzone z karnawalem i piłką nożną zyskują ogromną przewagę nad całą masą anonimowych konkurentów właśnie ze względu na silne, jednoznaczne skojarzenia wizerunkowe.

W ostatnim okresie obserwujemy wzmożone działania promocyjne polskich miast i regionów. Gdyby przyrzeć się dynamice wydatków reklamowych, to mamy do czynienia z najszybciej rosnącą kategorią produktów spośród wszystkich aktywnych w tym zakresie. Już nie tylko duże ośrodki jak Kraków, Wrocław czy Łódź ale również znacznie mniejsze decydują się na wyjście z komunikatem reklamowym na poziom regionalny, a nawet ogólnopolski. Ten natłok przekazów powoduje ogromny „szum informacyjny” i kłopoty konsumentów z wyraźnym zdekodowaniem i zapamiętaniem poszczególnych propozycji. Zdarzają się przy tym dodatkowe przeróżne wpadki reklamowe zarówno na poziomie logotypu, zawartych treści jak i projektów graficznych, których zadaniem jest wstępne kształtowanie wizerunku danego miejsca. Nie to jednak stanowi głównym problemem, z jakim mamy do czynienia w tej sytuacji.

¹Konsultant w obszarze budowania marek, doktorant w zakresie zarządzania marką miasta

² Andrzej Gołoś – kierownik zespołu badawczego w ARC Rynek i Opinia

2. Przypadkowa promocja, czyli rozpoczynanie od końca

Wskazywane miejsca zachęcają do odwiedzin, pokazują swoje najbardziej znane, widoczne na pierwszy rzut oka zasoby, lub po prostu grą słów związaną z nazwą dają znać, że istnieją na mapie geograficznej naszego kraju. Problem w tym, że działania te charakter losowy, nie oparty na solidnych podstawach marki, a jedynie na chęci zaistnienia komunikacyjnego w kategorii. Mimo, że, na przykładzie polskiego rynku miast, można usłyszeć, że większość z nich rozpoczęło proces markowania, często sprowadza się on do stworzenia logo, hasła promocyjnego lub typowej kampanii reklamowej.

Prawdopodobnie niewielu z zarządzających daną marką miejsca, zanim nie zdecydował się realizować budżet promocyjny, nie próbował odpowiedzieć sobie na trzy podstawowe, kluczowe pytania:

1. z czego miejsce i jego społeczność chciałoby być znane³
2. jak możemy trwale wyróżnić w otoczeniu konkurencyjnym
3. jakie skojarzenia i uczucia powinny towarzyszyć konsumentom w momencie przywołania na myśl marki naszego miejsca

Powyższe pytania to rdzeń zarządzania marką, czyli budowania świadomości marki. Aby na nie odpowiedzieć, należy przyjąć bezwzględną orientację na klienta, myśleć strategicznie i stworzyć miejsce na pobudzoną wyobraźnię. Celem jest odkrycie takiej drogi dla marki, która zapewni pozytywną postawę odbiorców, ich szacunek i lojalność. Idei, która wyciągnie na powierzchnię najbardziej unikalną cechę miejsca i da impuls do działania odpowiedniej grupie klientów.

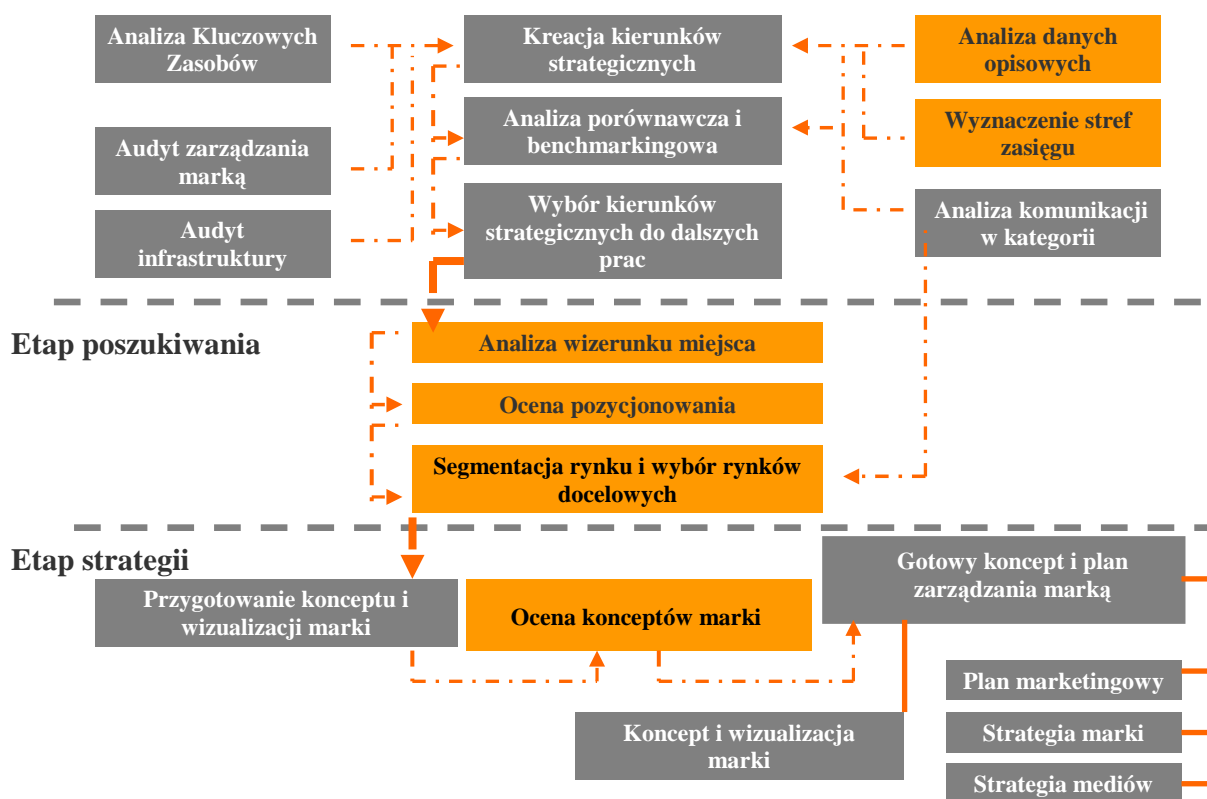
Miejsca nie mają jednorodnego charakteru. Traktując je jako produkt, można rzec, że to najbardziej złożona jego postać, jaką tylko można sobie wyobrazić. Stworzenie marki dla takiego obszaru wymaga znacznie więcej wysiłku, wiedzy i strategicznego podejścia, aniżeli uproszczona analiza komunikacji w kategorii czy nawet kilka sesji burzy mózgów. Co więcej, podejście, które sprawdzi się w jednym przypadku, może okazać się zupełnie nieprzydatne w innym. Bez względu jednak na ryzyko popełnienia błędu, zarządzający markami miast powinni realizować proces strategiczny w sposób pozwalający zminimalizować prawdopodobieństwo ewentualnej porażki. Jego podstawowym cechami są holistyczne ujęcie i pogłębiona wiedza na temat zasobów miejsca, jego obecnego wizerunku, zagrożeń związanych z komunikacją, a przede wszystkim oceną jego zdolności do realizacji zaproponowanej obietnicy w długim okresie.

³ Baker B.; Destination Branding for Small Cities; Creative Leap Books, Portland 2007, s.14

3. Propozycja modelu projektowania strategii marki miejsca

Wieloletnie obserwacje i doświadczenie autorów związane z tematem, pozwoliły na opracowanie modelu, który daje możliwość określenia tożsamości marki, czyli kluczowego konceptu miejsca jako produktu, który może być jasno komunikowany na zewnątrz, prowadzącego do zbudowania kapitału wyrażonego nie tylko w postaci lojalnej postawy konsumentów, ale również premii cenowej za towary pochodzące z danego regionu czy miasta. Oba powyższe terminy są ściśle powiązane z pojęciem wizerunku, którego istotność sprowadza się do krótkiego stwierdzenia, że tak jak miejsca mogą się zmieniać błyskawicznie, tak wyobrażenie o nich może nie ulegać transformacji przez lata, a nawet dekady⁴. Model oparty jest o trzy zasadnicze poziomy, w ramach których realizowane są poszczególne zadania, często powiązane ze sobą, i które systematyzują cały proces. Etapy zostały określone jako: diagnostyczny, poszukiwawczy i strategiczny. Pełny schemat przedstawia się następująco:

Etap diagnozy



Rysunek nr 1 – opracowanie własne

⁴ Anholt S.; Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions; Palgrave Macmillan, New York 2007, s.27

Dla łatwiejszej identyfikacji charakteru poszczególnych zadań, na pomarańczowo zaznaczone są te z nich, które dotyczą sfery badawczej, zarówno na poziomie danych wtórnych jak i pierwotnych.

4. Diagnoza unikalnego potencjału miejsca

Na poziomie diagnozy warto przyrzeć się głębiej dwóm analizom: kluczowych zasobów i benchmarkingowej. Obie mają decydujący wpływ na opracowanie i wybór możliwych kierunków strategicznych dla marki, czyli kilkudzaniowe opisy przekazujące podstawowe informacje związane z propozycją pozycjonowania i komunikujące określone wrażenia emocjonalne związane z miejscem. Generalnie ujmując, efekt końcowy pierwszej części schematu.

Pierwsza analiza należy do najbardziej żmudnych i obarczonych możliwością popełnienia największej pomyłki. Wiele zależy również od doświadczenia i warsztatu samego zespołu pracującego nad zagadnieniem. Wynika to z faktu, że przyjmując rynkową orientację opisu miasta czy regionu, inaczej mówiąc traktując je jako złożony produkt, całość jego zasobów ludzkich, technologicznych, organizacyjnych i rzeczowych należy podzielić na te, które stanowią podstawę systemu i te, które służą klientom, a które ze względu na ich oddziaływanie na odpowiedź ze strony nabywców należy określić jako walory użytkowe. Używając tego określenia, koniecznym jest założenie, że w danym czasie pewna zwaloryzowana część zasobów decyduje o zaspokajaniu potrzeb konsumentów i jest źródłem przewagi konkurencyjnej.

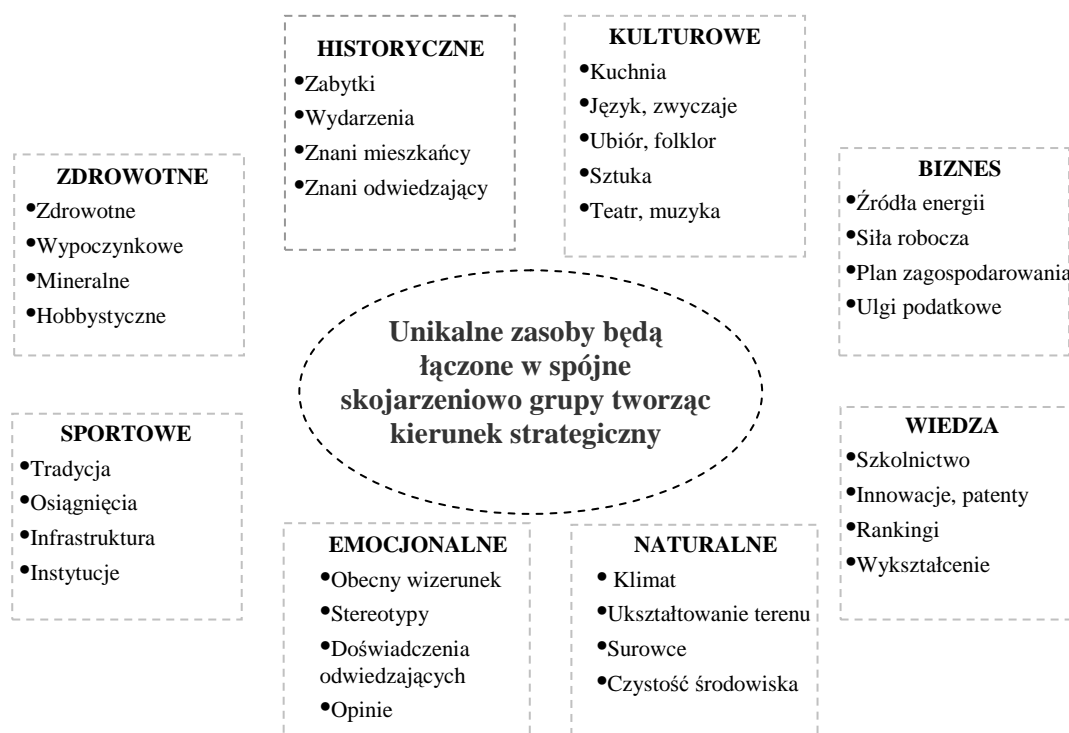
Miejsca, w tym miasta, podobnie jak produkty fizyczne stają się coraz bardziej do siebie podobne, nabierając generycznego charakteru, jeżeli chodzi o standardy życia. Bezpośrednim skutkiem tego procesu jest wzrost udziału zasobów określanych jako podstawowe względem tych stanowiących o unikalności i wyróżnieniu. Można, zatem przyjąć, że zarządzający miastem mają coraz mniejsze pole manewru, chcąc oprzeć strategię rozwoju i konkurencyjności o benefity funkcjonalne. Rozwój miast, w coraz większym stopniu, wymaga takiego właśnie podejścia. Powszechnie stosowany import koncepcji i schematów z różnych stron świata na dłuższą metę staje się nieefektywny. Swoboda wyboru jest jednym z najważniejszych osiągnięć społeczeństwa zachodnioeuropejskiego. Podstawowym jej elementem jest zróżnicowanie.⁵

Ostatecznie zaś, marketingowa koncepcja zarządzania rozwojem narzuca konieczność relatywizowania zasobów, tj. określenia na ile i jakie z nich są lepsze, tańsze, w

⁵ Vermeulen M., Florian B. Mommaas H., Speaks M., van Synghel K.; City Branding. Image Building & Building Images, Nai Uitgevers Publishers, Rotterdam 2002, s.20

jakiej kombinacji i w jakich pakietach są bardziej konkurencyjne w porównaniu do innych ofert⁶.

W całym modelu, analiza kluczowych zasobów ma, z pewnością, charakter najbardziej intuicyjny, aczkolwiek również w tym obszarze mogą być wykorzystywane narzędzia typowe jak zogniskowane wywiady grupowe, pogłębione wywiady indywidualne, czy też sesje strategiczne z określoną grupą osób, posiadających ponadprzeciętną wiedzę o danym miejscu. Trudno też narzucić podział i sposób definiowania poszczególnych zestawów walorów. W prezentowanym narzędziu, autorzy przyjęli rozdział na osiem grup, w ramach których odbywa się analiza. Przedstawia je poniższy rysunek.



Rysunek nr 2 – opracowanie własne

Podstawową umiejętnością zespołu pracującego nad zasobami miejsca jest wyszukanie elementów o charakterze częściowej przewagi konkurencyjnej i połączenie ich w kierunek strategiczny możliwy do wizualizacji w kontekście późniejszych badań konsumenckich.

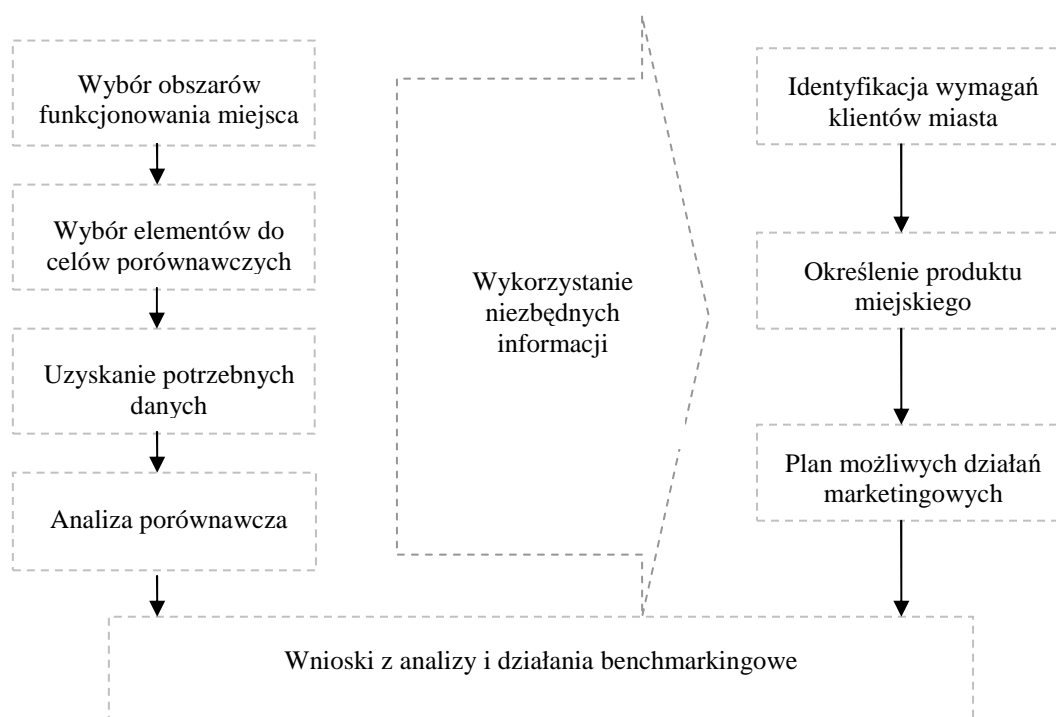
Celami benchmarkingu miejsc są m.in. zidentyfikowanie pozycji ośrodka względem innych podmiotów w obszarze oddziaływania (najczęściej jest to makroregion), ułatwienie definiowania celów i prowadzenie działań marketingowych w oparciu o doświadczenia innych.⁷ Benchmarking to również doskonałe narzędzie analiz porównawczych między

⁶ Pod red. T. Markowski – 'Marketing Terytorialny', PAN Warszawa, 2002, s. 115

⁷ Śnihur J.; Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów, www.eduskrypt.pl. 2006, s.2

poszczególnymi miejscami jako megaproduktami, które muszą zostać zauważone i sprzedane turystom, inwestorom i mieszkańcom. Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, na poziomie miast i regionów istotą tego narzędzia jest wybór wzorcowego konkurenta lub kilku z nich, względem których realizowane jest sukcesywne porównywanie danych i rozwój sytuacji. Dzięki temu zarządzający jednostką administracyjną dysponują pewnym punktem odniesienia przy ocenie obecnej i przyszłej pozycji rynkowej.

W kontekście modelu prowadzącego do stworzenia optymalnej marki miejsca, podstawowe znaczenie mają dwa rodzaje benchmarkingu tj.: strategiczny i marketingowy. Pierwszy z nich polega na zestawieniu miejsca z liderem kategorii pod względem strategii działania, obsługiwanych rynków i segmentów, jakości produktów i poziomu inwestycji. Również tej związanej z komunikacją marketingową. Drugi zaś, opiera się na badaniu opinii nabywców na temat istotnych cech produktów miejsca w zestawieniu z produktami konkurencyjnymi. Poniżej przedstawiony został schemat działań benchmarkingowych stosowane w opisywanym modelu:



Rysunek nr 3 – opracowanie na podstawie Śnihur J.; *Benchmarking jako nowoczesne narzędzie promocji miast i regionów*

Podstawową zaletą analizy porównawczej jest weryfikacja przyjętych kierunków strategicznym pod kątem natężenia konkurencji w narzucających się segmentach klientów jak i dystansu dzielącego dane miejsce od liderów. Mimo, że jego przydatność dotyczy głównie atrybutów racjonalnych, pozwala ograniczyć hipotetyczne kierunki do tych, które dają realną szansę zbudowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej. W połączeniu z

wytyczeniem stref zasięgu marki i analizą komunikacji w branży, otrzymujemy bardzo istotny komplet wiedzy pod kątem wolnych percepcyjnie obszarów, na których można oprzeć pozycjonowanie.

5. Odpowiednie miejsce w umyśle odpowiedniego konsumenta

Sens pozycjonowania marki miejsca sprowadza się do poszukiwania takiego "sposobu opowiedzenia" o marce, który skutecznie powiąże z nią określone atrybuty, a zarazem ją wyróżni na tle konkurencji. Te dwa momenty są kluczowe dla pozycjonowania.

Udane wypracowanie pozycjonowania jest w marketingu miejsc prawdopodobnie trudniejsze w porównaniu z marketingiem produktów tradycyjnych. Balastem dla nieograniczonej wyobraźni specjalistów od marek miejsc są:

- o realne zasoby marki (np. istniejące już zabytki, historia i dziedzictwo kulturowe miejsca, położenie geograficzne, lokalna substancja materialna itp.), na których nie zawsze jest sens bez reszty się opierać (a niekiedy opierać się wręcz nie należy), ale od których trudno zupełnie abstrahować,
- o skala różnorodności w obrębie miejsca. W zarządzaniu marką kolosalne znaczenie ma kontrola tzw. "doświadczenia konsumentckiego", czyli wszystkich wrażeń, które konsument odnosi w kontakcie z marką. Wyobraźmy sobie tego rodzaju doświadczenie w przypadku produktu spożywczego, np. jogurtu. Doświadczenie konsumenta obejmuje wprawdzie wszystkie zmysły, ale da się je przewidzieć, zaplanować, sproblematyzować. Pomyślmy dalej o przeciętnym mieście i doświadczeniu turysty, który je odwiedza - jest to raczej ogromny wszechświat doświadczeń, trudnych w kontroli, w dużym stopniu trudnych nawet do przewidzenia,
- o ograniczona liczba grup docelowych (jeśli strategia marki ma być źródłem dobrobytu dla mieszkańców regionu czy województwa, to marka nie może nastawiać się wyłącznie na obsługę niszowego turysty),
- o w wielu wypadkach - konserwatyzm decydentów reprezentujących samorząd terytorialny (bywa ów konserwatyzm zarówno hamulcowym ciekawych projektów, jak i kotwicą zdrowego rozsądku w przypadku projektów nazbyt wydumanych),
- o rozdział doradztwa i decyzji - konsultanci od marketingu miejsc operują w innej logice niż decydenci reprezentujący samorząd terytorialny; tym dwóm światom trudno się spotkać i współpracować w sposób trwały,
- o funkcjonowanie niezależnie od siebie wielu strategii marek, mających wpływ na miejsce (wewnątrz krajowej, zewnątrz krajowej, regionalnej, strategii ośrodków miejskich w obrębie województwa) itp.

W warunkach polskich szczególne znaczenie ma pierwsza ze wspomnianych barier. Mamy obecnie do czynienia z gwałtownym wzrostem aktywności samorządów w dziedzinie marketingu miejsc. Wiele miast - również tych mniejszych - i województw rozpoczęło lub nawet zakończyło proces określania strategii marki. W ciągu najbliższych lat można oczekiwać dalszego nasilenia tego typu działań. Sprawia to, że odwołanie się w pozycjonowaniu do "świeżego", niezagospodarowanego jeszcze obszaru staje się coraz trudniejsze. Pamiętajmy, że istotą pozycjonowania jest znalezienie sposobu odróżnienia się od konkurentów. Można powiedzieć, że w poszukiwaniu unikalnego pozycjonowania dla marki miejsca ciężar przesuwa się z oczywistych miejscowych zasobów (np. dziedzictwa historyczno-kulturowego) w stronę obszarów mniej oczywistych, bardziej subtelnych, odwołujących się raczej do doświadczeń grup docelowych (mieszkańców, turystów), niż do istniejących zasobów.

Badania opinii, jakie prowadzi się na etapie prac wspomagających proces poszukiwania kierunku strategicznego dla marki mogą być różnorodne. Biorąc pod uwagę praktykę dotychczasowych realizacji strategii marek miejsc w Polsce trudno wskazać tu jakieś prawidłowości co do zakresu prowadzonych badań. Spotyka się czasem i takie realizacje, w których badania są zaledwie zamarkowane lub mają postać nieusystematyzowaną (np. wizyty studyjne badaczy czy analityków, prowadzone w ogólnie sformułowanym celu "poznania klimatu miejsca" i pełniące rolę zaledwie ogólnie inspiracyjną). Coraz częściej stosuje się tradycyjne badania marketingowe, np. w trybie badań jakościowych i ilościowych rekonstruuje się obecny wizerunek miejsca oraz wizerunek jego konkurencyjnego otoczenia. Bywa, że stosuje się w tym obszarze wyspecjalizowane narzędzia badawcze, będące adaptacją narzędzi stosowanych w badaniach wizerunku marek FMCG. Tego rodzaju badania mają zdecydowanie większy walor systematyczności i sformalizowania, co w rezultacie pozwala na uniknięcie poważnych pomyłek. Na ogół prowadzi się także mniej lub bardziej systematyczną analizę danych zastanych (raportów, opracowań, danych statystycznych, dokumentów strategicznych itp.). Niezależnie jednak od zastosowanych narzędzi i metod badawczych, dużym problemem pozostaje etap konstrukcji kierunków strategicznych, syntezy zebranych informacji. Na tym etapie prace są w dużej mierze intuicyjne, mają charakter ekspercki. Jest niezwykle ważne, by były prowadzone w sposób usystematyzowany i konsultowany, tzn. taki, w którym zespół strategów współpracuje i konfrontuje swoje pomysły z szerszym gronem osób zaangażowanych w proces lub z gronem eksperckim. Dobrze sprawdzają się tu techniki warsztatowe (np. burze mózgów, warsztaty kreatywne).

Wypracowane w ten sposób kierunki strategiczne (generalne pomysły na pozycjonowanie) powinny zostać poddane testom. Często zdarza się, że są prezentowane

wyłącznie gronu decydenckiemu, co jest błędem; o wyborze kierunku docelowego mogą bowiem wówczas decydować czynniki pozamerytoryczne. Głos osób podejmujących ostateczną decyzję jest niezwykle ważny, ale nie powinien być jedynym głosem branym pod uwagę. Proponowane kierunki strategiczne muszą zostać zbadane m.in. pod kątem ich atrakcyjności, wiarygodności, dopasowania do miejsca, oryginalności oraz innych, specyficznych kryteriów (np. stopnia, w jakim zachęcają do odwiedzenia miejsca, jeśli proponowany jest kierunek turystyczny).

Na etapie testów kierunków strategicznych spotyka się przede wszystkim jakościowe metody badawcze (wywiady grupowe, warsztaty). W ostatnim czasie, w obszarze metodologii prowadzenia konsultacji społecznych, szeroko dyskutuje się metodę tzw. sondażu deliberatywnego, który jednak, z uwagi na kosztowność, nie może być zastosowany w pełnej postaci. W metodzie sondażu deliberatywnego inspirowane jest jednak idea kilkietapowych konsultacji z dużymi grupami interesariuszy (np. mieszkańców miasta), połączonych z szerokim, bezstronnym informowaniem o szczegółach, celach i kontekście poszukiwań strategii rozwoju miejsca, mających na celu zwiększenie partycypacji obywatelskiej w procesie wyboru marki miejsca.

6. Długookresowa strategia marki

Definiując markę Kelvin L. Keller wskazuje na zróżnicowany wpływ, jaki wiedza o marce, czyli jej znajomość i wizerunek ma na reakcję konsumentów w odpowiedzi na marketing marki⁸. To podejście można uznać za niezwykle syntetyczne, ze względu na podkreślenie roli zarówno zarządzającego marką jak i konsumenta, który poprzez swoje doświadczenia i kontakty z nią wciela się w rolę jurora działań w zakresie budowania marki. Znajomość marki można podzielić na jej rozpoznanie, czyli zdolność konsumenta do potwierdzenia uprzedniego kontaktu z marką i przypomnienie, czyli umiejętność przypisania marki do podanej kategorii produktów

Wiedza dotycząca poziomu znajomości narzuca automatycznie wstępne cele reklamowe dla programu promocyjnego, który będzie realizowany po akceptacji założeń strategicznych. Zaś ich realizacja jest ściśle skorelowana z wyborem narzędzi mediowych i samego natężenia komunikacji.

7. Przypadek Lublina

Lublin ze swoją populacją w granicach 400 tysięcy mieszkańców jest największym miastem Wschodniej Polski. W 2007 roku władze lokalne zdecydowały o realizacji

⁸ Keller K.L., Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice Hall, New Jersey 1998, s.5

programu, którego celem miało być wykreowanie pożądanego wizerunku marki i opracowanie programu jej zarządzania. Diagnoza ówczesnego postrzegania ośrodka nie przyniosła zbyt optymistycznych rezultatów.

Poniżej przedstawione są główne ustalenia badawcze.

- o Lublin praktycznie nie pojawia się w rankingu miast wymienianych jako atrakcyjne dla turystów.
- o W świadomości Polaków Lublin również praktycznie nie istnieje w kategorii miasta ciekawego dla przedsiębiorców.
- o Osobom, które odwiedziły Lublin łatwiej mówić o tym, co im się podobało w tym mieście niż o negatywnych elementach z nim związanych. Najczęściej jako najbardziej interesujący obiekt w mieście wskazywana była lubelska starówka (ponad 50% wskazań).
- o Miasto Lublin nie ma jednoznacznego i wyrazistego wizerunku. Najsilniej jest kojarzone jako miasto akademickie (Lublin znalazł się w pierwszej 5 miast określanych jako miasta akademickie), prawie 2/3 respondentów przyznało Lublinowi takie miano. Badani, którzy w ostatnim czasie odwiedzili Lublin, jeszcze bardziej zgadzają się z tym stwierdzeniem (81% wskazań). Równie silnym skojarzeniem związanym z Lublinem jest tradycyjność i religijność (najsilniejsze w grupie respondentów, która odwiedziła Lublin) oraz ciekawe zabytki i bogata historia miasta.
- o Warto zauważyć, że Lublin wśród respondentów mobilnych turystycznie i tych, którzy go odwiedzili jest doceniany za to, że jest przyjazny i sympatyczny (odpowiednio 67% i 80% wskazań).
- o Bez wątplenia dużym atutem miasta są jego mieszkańcy, którzy cieszą się sympatią i postrzegani są jako mili i przyjaźni, zwłaszcza przez respondentów, którzy odwiedzili już Lublin (85% wskazań).

Pojedyncze skojarzenia wskazywane przez respondentów utożsamiały miasto również z komunikacją trolejbusową, Muzeum Martyrologii na terenie dawnego obozu koncentracyjnego „Majdanek”, bliskim położeniem granicy z Ukrainą, a także samochodem dostawczym produkowanym swego czasu przez miejscową Fabrykę Samochodów Ciężarowych.

Ocena obecnego wizerunku, a także analiza kluczowych zasobów Lublina pozwoliły na stworzenie pięciu zagregowanych kierunków rozwoju marketingowego i wyodrębnienie czterech segmentów docelowych, które po uprzednim sprofilowaniu, powinny być odbiorcą komunikatów reklamowych i działań promocyjnych zaproponowanych przez zarządzających marką Lublin.

Przyjęto założenie, że każdy z zaproponowanych kierunków, względem wybranych grup docelowych może:

- stanowić kluczowy, najbardziej efektywny kierunek
- znaleźć akceptację ze strony określonego segmentu
- wykluczać zaangażowanie konkretnej grupy odbiorców

MOŻLIWE STRATEGIE ROZWOJU/SEGMENTY DOCELOWE		
Segment docelowy	Strategia kluczowa	Strategia akceptowalna
Studenci	Polski Oxford Technolublin Brama Wschodu	Tygiel Smaków
Mobilni turyści weekendowi	Baza Wypadowa Tygiel Smaków	Brama Wschodu
Inwestorzy	Technolublin Brama Wschodu	
Celowi odwiedzający	Tygiel Smaków Brama Wschodu	Technolublin Polski Oxford

Tabela 1 – opracowanie własne

Oczywistym jest fakt, że dla tak skomplikowanego i dużego organizmu, jakim jest miasto, realizacja pojedynczej strategii, skierowanej tylko do jednego segmentu klientów nie pozwalałaby na budowę pożądaną bazy ekonomicznej oraz osiągnięcie odpowiednich dochodów budżetowych, co jest sensem ekonomicznym marketingu miasta.

Stąd przyjęto założenie, że skoro nakreślone strategie rozwoju, w wielu wypadkach, korzystają z tych samych zasobów, możliwe jest przyjęcie drogi będącej wypadkową dwóch lub więcej kierunków, a warunkiem sukcesu powinno być stworzenie spójnej strategii komunikacji i odrębnych planów promocyjnych dla każdej z grup kluczowych interesariuszy.

Nazwa strategii	Opis
Polski Oxford	Strategia, której sprzyja niewątpliwie jedna z większych w Polsce kumulacja ilości uczelni wyższych państwowych i prywatnych, jak również baza techniczna uniwersytetów, akademii i instytutów naukowo badawczych. Lublin ze swoimi zasobami w tej dziedzinie może być miejscem organizowania konferencji i spotkań poświęconych różnym problematykom naukowym. Miasteczko Akademickie i duża koncentracja obiektów okołopedagogicznych stanowi również istotny atut.

Technolublin	Strategia, która z jednej strony miałaby zdyskontować potencjał naukowy miasta, pomóc w rozwoju niedawno powstałego Parku Technologicznego i skupić wokół miasta, wzorem Wrocławia, inwestorów z branży IT, z drugiej zaś to kierunek wynikający z dotychczasowego braku innych gałęzi gospodarki zlokalizowanych w Lublinie oraz niewykorzystanych obszarów przemysłowych po dawnych zakładach przemysłowych.
Brama Wschodu	Wskazanie Lublina jako miejsca międzynarodowych spotkań Wschodu i Zachodu, zarówno o charakterze politycznym, ale przede wszystkim gospodarczym. Wykorzystanie położenia miasta jako platformy współpracy krajów Europy Wschodniej i Zachodniej może okazać się skutecznym czynnikiem zewnętrznym uruchamiającym aktywizację gospodarczą i społeczną..
Tygiel smaków	Miasto położone od wieków na pograniczu różnych kultur i religii zawsze charakteryzowało się znacznym udziałem mniejszości narodowych i wyznaniowych. Z drugiej strony miasto znane z krzewienia wielorakich, często niszowych form artystycznych, organizator imprez kulturalnych o niepospolitym charakterze. Ale przede wszystkim, jedno z niewielu miast w Polsce o własnej, wielowiekowej tradycji kulinarnej, będącej mieszanką różnych kultur i narodowości.
Baza wypadowa	Ze względu na duże zgrupowanie atrakcji turystycznych w mieście oraz jego najbliższej okolicy (m.in. Muzeum Zamoyskich w Kozłowie, Zamek w Janowcu, Kazimierz Dolny nad Wisłą, Zamość, Pojezierze Łęczyńsko-Włodawskie etc.),. Założeniem podstawowym jest potraktowanie miasta jako optymalnego miejsca do kilkugodzinnych „wypadów” turystycznych w regionie.

Tabela 2 – opracowanie własne

Całość prac diagnostycznych, włączając w to wskazanie miast tworzących wspólnie z Lublinem grupę strategiczną. Doprowadziło do przekonania, że jakiegokolwiek pozycjonowanie miasta jedynie na podstawie widocznych atrybutów będzie prowadziło do porażki w kontekście marki (uczestnicy badań odrzucili między innymi możliwość przyszłego postrzegania Lublina jako wyróżniającego ośrodka akademickiego na poziomie ogólnopolskim, mimo że ten kierunek wydaje się, na pierwszy rzut, wręcz oczywisty). Zespół złożony z pracowników Biura Marketingu Miasta i konsultantów zewnętrznych nakreślił więc

trzy kluczowe czynniki sukcesu w ramach komunikacji marki i późniejszego rozwoju jej produktów.

Pierwszy z nich zakładał, że miasto może osiągnąć sukces dzięki skutecznej platformie emocjonalnej łączącej ją z docelową grupą odbiorców. Racjonalne zasoby zaś mają być gwarantem, czy też elementem wspierającym tożsamość. Drugi wskazywał konieczność poszukiwania kompetencji i unikalnej cechy sprzedażowej na poziomie dziedzictwa miasta i jego dawnych umiejętności. Trzeci zaś kierował pozycjonowanie w stronę wartości nieuchwytnych, bliżej związanych z osobowością odbiorcy, a nie jedynie jego deklarowanymi oczekiwaniami.

Powyższe podejście doprowadziło do sformułowania strategii marki, której główne filary prezentuje poniższa tabela:

Wartości marki	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rzeczy należy doświadczać, aby je zrozumieć ○ Trzeba marzyć by realizować marzenia ○ Świadomość korzeni daje mi siłę do działania ○ Otwartość i tolerancja wyznacza światłość myślenia
Archetyp klienta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Człowiek młody ale dojrzały emocjonalnie ○ Poszukujący autentyzmu ○ Doceniający wartości i przeżycia ○ Znający aktualne trendy, ale lubiący odmianę ○ Non-konformista ale nie samotnik ○ Aktywny kulturowo ○ Wielkomijski, mobilny
Osobowość marki	<p>Lublin jako marka powinien mieć coś z wizjonera, odkrywcy i mędrca zarazem. To wielowymiarowa osobowość dumna z posiadanego dziedzictwa mająca charyzmę i kreatywność by zarażać swoimi pomysłami innych. Lublina ma siłę się zmieniać i potrafi inspirować zmianę w osobach, które z nim obcuja.</p>
Wizja marki	<ul style="list-style-type: none"> ○ Punkt widzenia: Lublin jest miastem, w którym świadomość bogactwa przeszłości powinna inspirować przyszłość. Przyszłość kulturalną, akademicką i biznesową. ○ Obietnica: Chcemy by Lublin wyzwalał w ludziach zmianę oraz odkrywczę i twórcze myślenie. ○ Sposób działania: Aby zrozumieć Lublin trzeba go poczuć. Lublin należy doświadczać a nie jedynie oglądać.

USP⁹

Lublin inspiruje i odmienia

Tabela 3 – opracowanie własne

Warto przy tym zwrócić uwagę, że taka konstrukcja tożsamości marki nie wyklucza w żaden sposób rozwijania kolejnych produktów miasta i modyfikacji już istniejących w oparciu o obecne jego zasoby. Narzuca jedynie kontekst i pewien klimat komunikacji z otoczeniem, co docelowo należy określać jako efekt wizerunkowy.

Ostatnim etapem inicjacji marki było opracowanie jej spójnej prezentacji na poziomie logotypu, hasła reklamowego i wizualizacji reklamowej. Efekty prezentowane są poniżej.



Logo promocyjne Lublina wraz z hasłem reklamowym



Przykład kreacji billboardowej, która towarzyszyła wprowadzeniu marki na rynek

⁹ Unikalna cecha sprzedażowa (ang. unique selling proposition) – pojęcie zastosowane po raz pierwszy przez Terrence'a Reese'a jako element wyróżnienia produktu lub grupy produktów w kategorii