

Piotr Lutek*, Zygmunt Klimczuk**, Izabela Krzyszczyk***

Od wizji do zarządzania marką podregionu – Case Study

From vision to successful brand management – Case Study

1. Wstęp

Marka miejsca to pojęcie ze wszech miar specyficzne i różne od marek produktów i usług konsumpcyjnych, z którymi klient ma kontakt na co dzień. W całym strategicznym procesie jej kreowania, nie ma możliwości ukształtowania tożsamości w sposób zupełnie oderwany od rzeczywistości, idealnie wpisujący się w markową mapę kategorii. Każde miejsce, niezależnie od tego czy jest miastem, regionem, czy innym obszarem geograficznym, to skomplikowany i wielowymiarowy układ przestrzenny, który przez wieki tworzył i pielęgnował swoje dziedzictwo, kompetencje i pewnego rodzaju charakter. Tworzenie strategii marki dla miasta, gminy czy regionu wydobywa charakterystyczne cechy tego miejsca, aby mogło ono zaoferować swojej grupie docelowej istotną i pociągającą obietnicę. Nie jest to ani kampania reklamowa, ani hasło. Strategia marki to głębsza, wspólna emocjonalna wizja, która wpływa na wszelkie działania miasta¹. Głównymi zadaniami w ramach tworzenia długookresowej strategii marki miejsca jest więc selekcja i usystematyzowanie poszczególnych elementów i zamknięcie ich w spójną platformę, a nie kreacja. Celem jest oczywiście budowa optymalnego kapitału marki, jako przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjne środowisko to rzeczywistość dzisiejszych czasów, a pozycja, jaką zajmuje dane miasto czy region oraz sposób prezentowania się wyróżniają dane terytorium i w dużej mierze decydują o tym, które miejsca wygrywają, a które zostają w tyle w wyścigu o sukces gospodarczy. W ujęciu tym miasta porównać można do przedsiębiorstw: tym z silną marką łatwiej jest sprzedać swoje produkty czy usługi oraz przyciągnąć ludzi i inwestycje².

Warto więc, w pierwszej kolejności, opisać markę według podstawowych czynników mających decydujący wpływ na przyszłą tożsamość. Poniżej

* Mgr, Katedra Marketingu Politechniki Lubelskiej, Kancelaria Doradcza Synergia.

** Mgr, specjalista Euro-Ngo ds. funduszy strukturalnych UE.

*** Mgr, Kancelaria Doradcza Synergia.

¹ Prophet: Kształtowanie marki miasta. CEOs for Cities, marzec 2006, s. 3.

² Prophet: Kształtowanie marki miasta. CEOs for Cities, marzec 2006, s. 2.

zaprezentowano jeden z przykładowych schematów podejścia, którego rolą w późniejszym etapie jest oddziaływanie na zachowanie marki i kształtowanie jej komunikacji.

TABELA 1. Narzędzie Brand Synergy

Skąd marka pochodzi	Korzenie, historia, dziedzictwo, pochodzenie marki
Na jakim polu działa i jakie ma doświadczenie	Kompetencje marki – na czym zna się najlepiej
Co czyni ją wyjątkową	Jakie cechy wyróżniają markę na tle innych
Dla kogo jest przeznaczona	Potrzeby na jakie odpowiada, kim są jej klienci
Jakie ma referencje	Dowody na skuteczność i efektywność marki
Jakie korzyści marka dostarcza	Na poziomie racjonalnym Na poziomie emocjonalnym Na poziomie społecznym
Jaką ma osobowość	Jak marka się zachowuje i wyraża siebie. Cechy ludzkie jakie można jej przypisać
O co walczy	Jakie są ambicje marki
Jakie wyznaje wartości	W imię czego marka działa i walczy na rynku

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe składniki prowadzą do określenia koncepcji strategicznej – wizji marki sformułowanej w jednym lub kilku zdaniach. Chodzi o wykreowanie wyrazistego „pomysłu na markę”, jej „kodu genetycznego”, który jasno określi, czym marka ma być dla konsumenta.

Zarządzanie marką miejsca oznacza proces poszukiwania pozycji dla danego obszaru, związany z dostarczaniem miejscu wizerunku, wyróżnienia kulturowego, które powinno funkcjonować jako źródło symbolicznej i ekonomicznej wartości

dodanej, służącej do zwiększenia jej statusu i prestiżu jako lokalizacji turystycznej, mieszkalnej i biznesowej³.

Mało kto z zarządzających daną marką miejsca, zanim zdecydował się na realizację budżetu promocyjnego, nie próbował odpowiedzieć sobie na trzy podstawowe, kluczowe pytania:

1. z czego miejsce i jego społeczność chciałoby być znane⁴
2. jak możemy trwale wyróżnić się w otoczeniu konkurencyjnym
3. jakie skojarzenia i uczucia powinny towarzyszyć konsumentom w momencie przywołania na myśl marki naszego miejsca

Powyższe pytania to rdzeń branding. Aby na nie odpowiedzieć, należy przyjąć bezwzględna 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.

2. Optymalny model 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. Jego zadaniem jest doprowadzenie 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 trwać niezmiennie przez lata, a nawet dekady⁵. 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. Narzędzie to umożliwia wybór optymalnego kierunku strategicznego rozwoju miasta, gminy czy regionu. Istnieje tu duża elastyczność, jeśli chodzi o wnioski końcowe. W odniesieniu do niektórych miejsc strategia marki wydaje się narzucać sama,

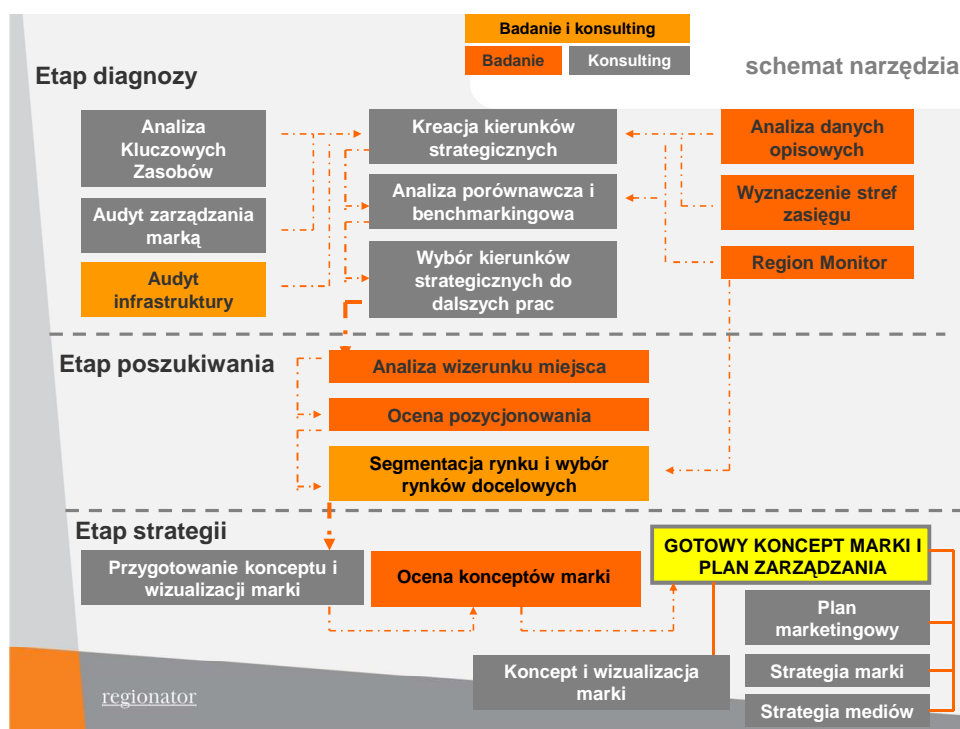
³ J. Dąbrowska, P. Lutek, A. Koziara, Maciej St. Zięba: Zapomniany aspekt skutecznej promocji miasta. [w:] Nasz Bug. Tworzenie warunków dla rozwoju obszarów przygranicznych Polski, Ukrainy i Białorusi poprzez waloryzację i ochronę dziedzictwa naturalnego i kulturowego, red. Maciej St. Zięba, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2008, s. 419.

⁴ B. Baker: Destination Branding for Small Cities. Creative Leap Books, Portland 2007, s.14.

⁵ S. Anholt: Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Palgrave Macmillan, New York 2007, s.27

w oparciu o zdecydowane, widoczne na pierwszy rzut oka atrybuty. Jednak próba stworzenia alternatywnych rozwiązań pozwala często na rozciągnięcie zasięgu marki lub jej kluczowych skojarzeń na nowe obszary, które nie wynikają bezpośrednio z podstawowego konceptu.

Pełny schemat narzędzia przedstawia Rysunek 1.



RYSUNEK 1. Regionator – schemat narzędzia. Źródło: opracowanie własne.

3. Przypadek Kotliny Hrubieszowskiej

Wybitny archeolog, prof. Andrzej Kokowski sformułował tezę głoszącą, iż jedną z najważniejszych ról w historii kultury Gotów w okresie od końca II do przełomu IV i V wieku po Chr. odgrywała Kotlina Hrubieszowska. Region ten stał się „tygłem kulturowym”, czego efektem był twór zwany w archeologii grupą masłomecką, funkcjonującą przez przynajmniej dwieście lat. Była to swoista enklawa cywilizacji w barbarzyńskim świecie północy - centrum osadnicze, polityczne i handlowe, do którego docierały niezwykle cenne produkty

importowane z terenów rzymskich, a mieszkańcy tego regionu na porządku dziennym posługiwali się pieniądzem, co w tamtym czasie na terenie barbarzyńskiej Europy było niezwykle rzadkością. Goci przemierzający obszary zarówno Polski jak i całej Europy docenili walory środowiskowe, gospodarcze i polityczne oraz dogodne położenie i zdecydowali się na założenie w tym miejscu zaawansowanego centrum osadniczego, znanego kupcom całego Starego Świata. Dzięki systematycznym badaniom archeologicznym prowadzonym przez trzy ostatnie dekady, uzyskano niezwykle cenne informacje dotyczące zarówno życia codziennego, jak również zwyczajów pogrzebowych i obrzędów gockich⁶.

Odkrycia profesora Kokowskiego dały podstawy do stworzenia projektu WITAJCIE W GOTANII, zakładającego budowę ponadlokalnej marki regionu hrubieszowsko – tomaszowsko – zamojskiego. Zasięg projektu obejmuje 7 gmin powiatu hrubieszowskiego, 2 powiatu tomaszowskiego oraz 1 gminę powiatu zamojskiego. Bazując na opisanych powyżej wynikach badań historycznych i wykopaliskach archeologicznych samorządy gmin wchodzących w skład projektu zamierzają odtworzyć czasy zamieszkiwania tych terenów przez Gotów i wykorzysta je do kreowania sukcesu gospodarczo – kulturowego regionu.

Źródła finansowania projektu

Budowa marki to proces żmudny, a przede wszystkim kosztowny. Okazją dla samorządów do stworzenia silnego wizerunku z pewnością jest wsparcie Unii Europejskiej. Z szansy tej, w kontekście omawianego projektu, skorzystały władze Hrubieszowa oraz okolicznych gmin.

Pierwszy wniosek „Witajcie w Gotanii - projekt budowy i promocji ponadlokalnej marki regionu hrubieszowsko – tomaszowsko - zamojskiego”, który obecnie znajduje się w trakcie realizacji, złożony został do Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego do działania 2.4 Schemat B – Marketing Gospodarczy. W ramach tego programu otrzymano grant w wysokości 200000, 00 PLN, a środki z tego projektu zostały przeznaczone na stworzenie strategii ponadlokalnej marki zawierającej:

1. Analizę diagnostyczną
2. Część badawczą
3. Analizę strategiczną,
4. Stworzenie systemu identyfikacji wizualnej,
5. Budowa serwisu internetowego projektu www.gotania.pl
6. Wykonanie folderu promującego rezultaty projektu

⁶ <http://www.muzeum-hrubieszow.pl/>

7. Organizacja konferencji na rozpoczęcie realizacji projektu, skierowanej do mediów ogólnopolskich oraz lokalnych i regionalnych władz samorządowych,
8. Wykonanie filmu promocyjnego
9. Organizacja konferencji na zakończenie projektu, z prezentacją wyników badań powstałych podczas pracy nad projektem oraz projekcja wykonanego filmu promocyjnego. Konferencja skierowana do mediów, lokalnych i regionalnych władz samorządowych, przedstawicieli biznesu oraz organizacji turystycznych

Rezultatem tego projektu, obok strategii marki, będzie również zawiązanie Lokalnej Organizacji Turystycznej.

Drugim projektem rozwijającym tę ideę jest wniosek złożony do Szwajcarsko - Polskiego Programu Współpracy, w ramach obszaru tematycznego „Inicjatywy na rzecz rozwoju regionalnego regionów peryferyjnych i słabo rozwiniętych”, priorytet 1 „bezpieczeństwo, stabilność, wsparcie reform”. Projekt pod nazwą ”Od wizji do nowoczesnego zarządzania podregionem Gotania”, na sumę 5891980,00 CHF przeszedł pozytywnie weryfikację formalną oraz merytoryczną i został skierowany do oceny stronie szwajcarskiej.

W ramach tego projektu założono powstanie trzech funduszy:

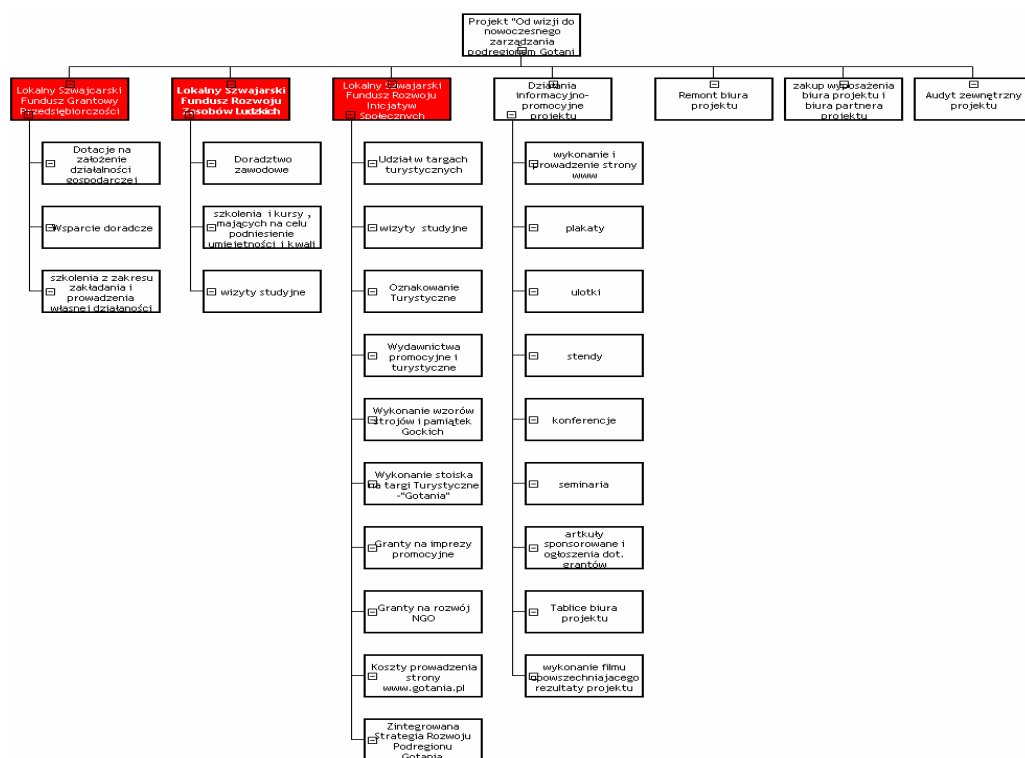
1. Lokalny Szwajcarski Fundusz Przedsiębiorczości
2. Lokalny Szwajcarski Fundusz Rozwoju Zasobów Ludzkich
3. Lokalny Szwajcarski Fundusz Inicjatyw Społecznych

Oczekiwanymi rezultatami projektu będzie:

- Wzrost rozpoznawalności marki podregionu turystycznego „Gotania” na rynku regionalnym, krajowym i europejskim
- Wzrost przedsiębiorczości na terenie podregionu
- Rozwój turystyki na terenach wiejskich
- Podniesienie jakości kapitału ludzkiego na tym terenie
- Zorganizowanie imprez promocyjnych
- Wydanie materiałów promocyjnych dla obszaru „Gotania”
- Wykonanie oznakowań turystycznych i witaczy na całym terenie objętym projektem „ Gotanii”
- Wykonanie stoiska promocyjnego na targi turystyczne
- Wykonanie wzorów strojów i pamiątek związanych z Gotami, które będą mogły być używane do promocji, sprzedaży, czy identyfikacji podregionu
- Udział w targach turystycznych krajowych i zagranicznych przedstawicieli sektora turystycznego
- Zorganizowane trzy wizyty studyjne do krajów, w których wzorowo rozwijają się podobne podregiony turystyczne (Szwajcaria, Austria, Włochy)

W kontekście źródeł finansowania projektów ważne jest stworzenie silnego wizerunku danego miejsca oraz usamodzielnienie go przed 2015 rokiem, kiedy to

zakończone zostaną wszystkie programy kierujące strumienie finansowe do naszego kraju. Celem jest osiągnięcie takiej efektywności, aby po tej dacie możliwe było finansowanie rozpoczętych projektów z obszaru biznesowego. W związku z tym należy skutecznie przekonać biznes o potencjale danego miejsca, na którym mogą oni skorzystać jako przedsiębiorcy w kontekście rynku zbytu lub dostępu do zasobów.



RYSUNEK 2. Struktura produktowa projektu. Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Podjęta przez partnerów inicjatywa stworzenia strategii marki z zastosowaniem spójnego systemu identyfikacji wizualnej, stworzeniem kompatybilnych planów promocyjnych i inwestycyjnych pod kątem tworzenia infrastruktury związanej z wdrażaniem marki przyczyni się do podniesienia atrakcyjności i konkurencyjności regionu oraz przełoży się na bardziej racjonalną i efektywną gospodarkę gmin, dając swoisty "efekt synergii". Działania te

przyczynią się do zmiany rolniczego charakteru gmin na ekonomiczny (turystyczny). Rozwój turystyki, przy optymalnym wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz determinacji władz i mieszkańców, nada nową tożsamość dla obszaru, przyciągnie inwestorów i turystów, co wpłynie na podwyższenie jakości życia jego mieszkańców. Stworzona marka wdrażana będzie pod kątem realizacji zaplanowanych inwestycji, pozyskiwania inwestorów oraz prowadzenia działań promocyjnych wskazanych w strategii. Działania partnerów wspierane będą przez stowarzyszenie-Lokalną Organizację Turystyczną, która zostanie zawiązana w rezultacie niniejszego projektu przez samorządy (partnerów projektu), przedsiębiorców oraz osoby fizyczne⁷. Należy jednak pamiętać, że strategia pozycjonowania, która ma zakończyć się sukcesem wymaga długoterminowego zaangażowania ze strony osób zarządzających. Nie jest to zadanie banalne, jednak nagroda w postaci premii cenowej, czyli różnicy w cenie tego samego dobra czy usługi w miejscu posiadającym markę oraz niemarkowym, w pełni ten wysiłek zrekompensuje.

Streszczenie

Wizja marki to koncepcja strategiczna sformułowana w jednym lub kilku zdaniach. To wyrazisty „pomysł na markę”, jej „kod genetyczny”, którego zadaniem jest precyzyjne określenie, czym marka ma być dla konsumenta. Wizja marki powinna stanowić punkt wyjścia do zarządzania marką miejsca, czyli procesu poszukiwania pozycji dla danego obszaru, związanego z dostarczaniem miejscu wizerunku, wyróżnienia kulturowego, które powinno funkcjonować jako źródło symbolicznej i ekonomicznej wartości dodanej, służącego do zwiększenia jego statusu i prestiżu jako lokalizacji turystycznej, mieszkalnej i biznesowej. W procesie zarządzania marką niezbędne jest określenie jej tożsamości, 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.

Partnerzy projektu „Witajcie w Gotanii” wybrali optymalny kierunek strategicznego rozwoju podregionu oparty o odkrycia profesora Kokowskiego związane z osadnictwem Skandynawskich Gotów w Kotlinie Hrubieszowskiej. Konsekwentnie realizowana strategia, finansowana przy wsparciu funduszy pomocowych, ma ogromną szansę przyczynić się do podniesienia atrakcyjności i konkurencyjności regionu oraz przełożyć się na bardziej racjonalną i efektywną gospodarkę gmin.

Summary

Brand Vision can be formulated in one single proposition. It's a Big Idea of the brand, its essence, key benefit for a consumer. For places, brand vision determines a starting point for effective brand management that means a process of positioning, image building and culture differentiation that provides with economic and symbolic added value for the place as a tourist, residential and business destination. Crucial for the process is to evaluate and bring to life brand identity that can be clearly communicated to all market segments and enhance in this way brand equity responsible not

⁷ <http://www.gotania.pl>

only for consumers loyalty but also price premium accomplished as an outcome of country of origin effect.

“Witajcie w Gotanii” project based on archeological discoveries made by Professor Kokowski’s academic team and bound up with the Goths settlement in Kotlina Hrubieszowska, is certainly most effective way of establishing the brand essence and giving a background of its identity framework for that destination. A being result of given assumptions, financed by European union resources brand strategy may considerably, if consequently conducted, contribute to a high attraction and competitiveness level of regarded area and influence on better community management.

Literatura

1. Anholt S.: Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions; Palgrave Macmillan, New York 2007.
2. Baker B.: Destination Branding for Small Cities. Creative Leap Books, Portland 2007.
3. Dąbrowska J., Lutek P., Koziara A., Zięba Maciej St.: Zapomniany aspekt skutecznej promocji miasta. [w] Nasz Bug. Tworzenie warunków dla rozwoju obszarów przygranicznych Polski, Ukrainy i Białorusi poprzez waloryzację i ochronę dziedzictwa naturalnego i kulturowego, red. Maciej St. Zięba, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, lublin 2008.
4. Prophet: Kształtowanie marki miasta. CEOs for Cities, marzec 2006.
5. <http://www.muzeum-hrubieszow.pl/>
6. <http://www.gotania.pl>