

Piotr Lutek¹
Katedra Marketingu
Politechnika Lubelska

KAPITAŁ MARKI MIASTA A STRATEGICZNE DECYZJE MARKETINGOWE PRZEDSIĘBIORSTW

CITY BRAND EQUITY INFLUENCE ON MARKETING STRATEGIES OF LOCAL COMPANIES

Słowa kluczowe: kapitał marki, marka miasta, wizerunek marki, strategia marketingowa, decyzje marketingowe

Key words: brand equity, city branding, brand image, marketing strategy, marketing decisions

Streszczenie

Wybór określonej strategii rozwoju miasta lub ich kombinacji powinien zostać skonfrontowany z oczekiwaniami przedsiębiorczości lokalnej co do finalnego wizerunku, zaś efekt synergii, w zakresie kreowania marek, pomiędzy omawianymi podmiotami może zostać osiągnięty tylko pod warunkiem ustanowienia wspólnych obszarów w obrębie narzędzi strategicznych, czyli segmentacji i pozycjonowania oraz jednolitego charakteru programów marketingowych.

Abstract

A choice of single strategy of city development or any combinations of them must be correlated with local entrepreneurs image expectations and synergy effect in brand building between these stakeholders can be effectively accomplish under the circumstance of determination common points concerning strategic instruments of target segmentation, positioning and marketing programs. These strategic relations are described on the case of Lublin city.

1. Wstęp

Orientacja marketingowa która od przeszło 40 lat wyznacza główne zasady konkurencyjności i funkcjonowania przedsiębiorstw, a której genezą są rosnące ograniczenia po stronie popytu, od jakiegoś czasu odgrywa istotną rolę również w zarządzaniu innymi rodzajami produktu niż tylko jego fizyczna postać. Konsumentowi oferowane jest coraz więcej wydarzeń kulturalnych, w których może on wziąć udział, idei, czy osób, jak choćby w ujęciu politycznym, poszukujących wymiany obietnic politycznych za głos wyborczy. Również miasta z powodu postępującej globalizacji, indywidualizacji potrzeb konsumenckich i swobody wyboru są zmuszone do kształtowania coraz ciekawszej oferty.

To co komplikuje ten proces to sama struktura miasta jako produktu. Ze względu na tę strukturę nie należy mówić, w przypadku miasta czy szerzej miejsca, o homogenicznej propozycji ale o zespole produktów i usług dostępnych na pewnym obszarze dla różnych jego użytkowników pozwalających na uzyskanie dodatkowych korzyści.

¹ Piotr Lutek, ur. 25.06.1975 w Lublinie

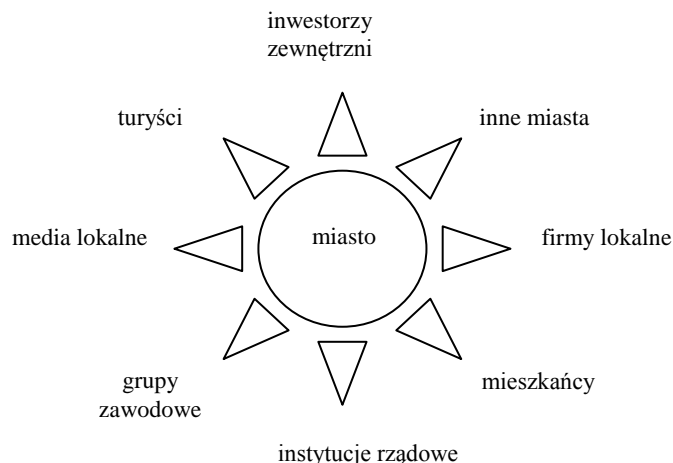
Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie – kierunek Zarządzanie i Marketing

Autor 23 publikacji w zakresie marketingu, branding'u i zarządzania strategicznego

Niezależny konsultant marketingowy, autor kilkudziesięciu strategii marketingowych i komunikacji oraz projektów restrukturyzacyjnych. Członek m.in.: Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, członek zespołu „Marka Lublin” powołanego przez Prezydenta Miasta Lublin

Kolejną trudnością jest oczywiście brak możliwości wyodrębnienia jednego lub nawet kilku segmentów docelowych dla tej oferty. Zarządzający miastem jako produktem stają przed faktem kreowania jego wartości dla wielu grup odbiorców jednocześnie.

Kluczowe z nich wskazuje rysunek poniżej:



rys 1. opracowanie własne

Istotą czy też efektem programu marketingowego kształtującego ofertę miasta, kierującego ją do wybranych segmentów powinna być marka, którą można określić również jako jednorodny profil pozycjonujący miasto, wprowadzający emocjonalny ładunek do relacji pomiędzy miastem a jego odbiorcami. Obudowujący wszystkie produkty struktury w różnego rodzaju historię, wartości i obrazy. Tworzący kapitał.

2. Kapitał marki

W słowniku języka polskiego pod hasłem ‘kapitał’ można znaleźć wyjaśnienie, że to „środki finansowe, aktywa rzeczowe mające wartość pieniężną, będące w posiadaniu przedsiębiorstwa, banku, spółki itp.” lub inaczej potocznie - bogactwo, majątek, większa suma pieniędzy, gotówka. Generalnie rzecz ujmując, kapitał to zasób, wartość lub potencjał pozwalający, w ujęciu biznesowym, na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

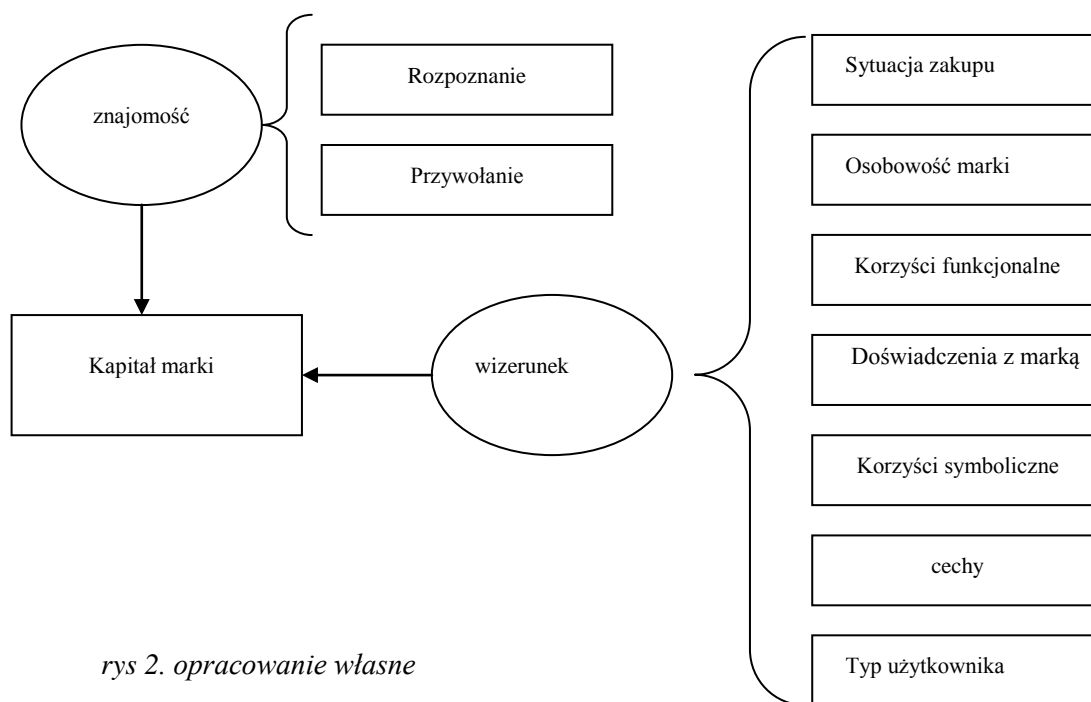
Marka, jako esencja wartości, znaczenia i kierunku dla produktów, które oznacza i wyróżnia również dysponuje własnym kapitałem, który jest tworzony zarówno przez właściciela marki jak i jej odbiorców. Marketing Science Institute określa kapitał marki jako zestaw skojarzeń i zachowań związanych z konsumentami marki, korporacją, która jest jej właścicielem i innymi podmiotami zaangażowanymi w markę pozwalający generować większą niż przeciętna ilość sprzedaży lub marży i dający marce silną, trwałą i wyróżniającą przewagę nad konkurencją. David Aaker zaś charakteryzuje to pojęcie w sposób bardziej zbliżony do jej tradycyjnego, finansowego charakteru, określając je jako zestaw aktywów i pasywów marketingowych połączonych z marką, jej nazwą i symboliką, dodając lub odejmując z ogólnej wartości dostarczanej przez produkt, usługę. Jeszcze inną definicję proponuje Kelvin Lane Keller wskazując na zróżnicowany wpływ jaki wiedza o marce czyli jej znajomość i wizerunek ma na reakcję konsumentów w odpowiedzi na marketing marki. To ostatnie podejście można uznać za najbardziej 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 z zakresu branding.

Oczywistym jest, że zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów oraz przygotowanie produktów i działań, tak aby im sprostać, stanowią źródło udanego marketingu. W szczególności, dwa fundamentalne pytania są stawiane przez marketerów: Jakie znaczenie mają

konkretne marki dla konsumentów? I jaka jest korelacja pomiędzy ich wiedzą o marce a reakcją na jej program marketingowy?

Stąd kluczowymi elementami definicji Kellera są ‘zróżnicowany wpływ’ i ‘wiedza o marce’. Pierwszy z nich pokazuje różnicę pomiędzy produktem markowym a generycznym, a więc stanowi podstawę rozważań o wyróżnieniu jakie zapewnia marka, drugi zaś dowodzi, że cały proces decyzyjny odbywa się w umysłach odbiorców, gdzie kształtują się preferencje i postawa wobec realizowanych działań i używanych instrumentów.

Wiedza o marce² określana jest jako połączenie znajomości i wizerunku marki jaki został wypracowany i zakodowany w percepcji klienta.



rys 2. opracowanie własne

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.

Wizerunek zaś to zestaw czynników behawioralnych, społecznych i psychologicznych, które w określonym okresie czasu tworzą w umyśle konsumenta pewien określony obraz, mający ogromny wpływ na jego decyzje, lojalność, generalnie na cały sposób postępowania.

3. Marka miasta

W przypadku miasta, marka odgrywa nie mniejszą rolę aniżeli w odniesieniu do pojedynczego produktu. Wynika to z faktu, że ogólnie miejsca jako obszary życia, inwestowania czy odwiedzania stają się do siebie podobne. Różnice w ofercie podstawowej zacierają się błyskawicznie. Stąd pojawia się potrzeba wyróżnienia, pozwalająca na skuteczne rywalizowanie o zasoby o charakterze ludzkim, finansowym czy technologicznym. Nie oznacza to, że konkurencyjność pomiędzy miastami jest zjawiskiem nowym. Dotychczas jednak przedmiotem rywalizacji były kompanie kolejowe czy przedsiębiorstwa budowlane specjalizujące się w budowie dróg. Obecnie ciężar został przeniesiony na „zwykłych” ludzi, będących pacjentami, mieszkańcami, studentami czy reprezentantami małego biznesu. Stąd wiele europejskich, a coraz częściej również polskich miast zmienia swój kierunek rozwoju z wąskiego podejścia ekonomicznego

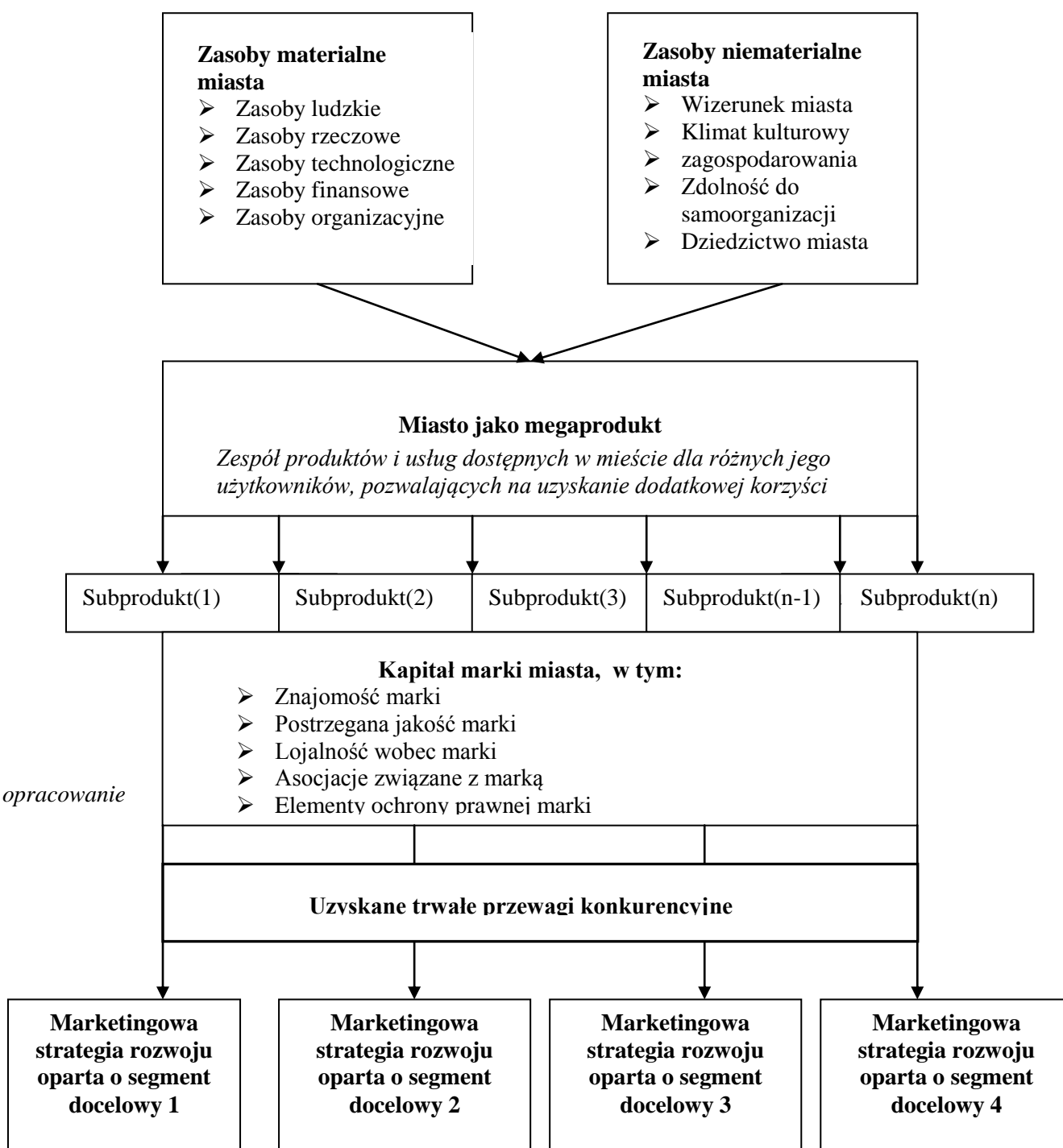
² Ang. brand knowledge

w kierunku wysublimowanych strategii marketingowych tworzących silną tożsamość, docierających do bardzo precyzyjnie określonej grupy odbiorców i odpowiadających na ich potrzeby i oczekiwania. Działania takie przyjęto określać mianem city lub szerzej place branding'u. Zaś ich efekty to m.in. dumą mieszkańców z faktu, że są częścią lokalnej społeczności, wzrost liczby turystów o określonym profilu czy zwiększona liczba inwestycji w danym miejscu.

Decyzja o wyborze strategii marketingowej zamyka pierwszy etap działań związanych z kreowaniem jednorodnego wizerunku. Wcześniej jednak zarządzający stoją przed zadaniem określenia najbardziej efektywnej tożsamości dla marki, w taki sposób aby wspomagała ona wypracowywanie przewag konkurencyjnych o charakterze jakościowym. One zaś mają stanowić bazę do komunikacji pozycji miasta względem konkurencji, wchodzącej w skład określonej grupy strategicznej.

Zestaw wspomnianych przewag musi być oczywiście najlepszą kombinacją poniższych czynników:

- Unikalnych walorów miasta
- Brakiem ich występowania w percepcji miast konkurencyjnych
- Istotnością dla wybranych grup docelowych



Rys 3 – opracowanie własne

Oczywistym jest fakt, że realizacja jednorodnej strategii rozwoju miasta, której podstawowym narzędziem jest city branding lub nawet kombinacji kilku z nich nie będzie spójna z interesami wszystkich stakeholders³, jacy mają powiązania z danym ośrodkiem. Problemem przed jakim stają władze miejskie jest znalezienie optymalnego rozwiązania i objęcie korzyściami jak największej grupy podmiotów.

Najbardziej jaskrawym przykładem takiej sytuacji jest wzajemne oddziaływanie pomiędzy miastem a przedsiębiorstwami lokalnymi. W mniejszym stopniu te, których geograficznym obszarem działania jest jedynie dane miasto, w większym zaś te, które wychodzą ze swoimi produktami i usługami na poziom ogólnokrajowy lub globalny. Ich kluczowa rola wynika z sytuacji, że to właśnie ta grupa odbiorców, jako w zasadzie jedyna, samodzielnie i świadomie kształtuje wizerunek własny i swoich produktów, z wykorzystaniem narzędzi promocyjnych. Dlatego też, ewentualny konflikt pomiędzy programami marketingowymi realizowanymi przez firmy lokalne na poziomie marki korporacyjnej lub indywidualnej a działaniami w zakresie marki miasta może mieć największe konsekwencje finansowe. Ujmując to rozumowanie syntetycznie można powiedzieć, że marki lokalne mogą mieć wpływ na markę miasta i odwrotnie.

A zawężając wywód tylko do pojęcia brand equity⁴ - wybrane elementy lub cały zestaw skojarzeń składających się na kapitał może być transferowany pomiędzy wspomnianymi przedmiotami. Rzecz jasna kierunek i siła tych powiązań jest skorelowana z kilkoma czynnikami. Najważniejsze z nich to:

- dziedzictwo jakim każda z marek dysponuje na etapie początkowym. Kraków stoi przed zdecydowaniem łatwiejszym zadaniem, chcąc wzbogacić marki produktów i usług tam wytwarzanych w asocjacje związane z kulturą, historią Polski czy atrakcjami turystycznymi aniżeli jakiegokolwiek inne miasto w Polsce. Składa się na to wielowiekowa percepcja.
- Natężenie komunikacji w ramach programu marketingowego. Spójne, długookresowe pozycjonowanie produktu w połączeniu z informacją o miejscu jego pochodzenia może spowodować włączenie atrybutu do skojarzeń z danym miejscem. Przykładem tu może być promocja marki Żywiec.
- Wspólne elementy konstansów promocyjnych lub nawet nazw pomiędzy marką miasta a marką produktu. W tym przypadku można wskazać m.in. Muszyniankę.
- Podobieństwo profili grup docelowych.

4. Przypadek Lublina

Przed wspomnianym wyzwaniem stoją w tym momencie władze miasta Lublin. Wstępna ocena obecnego wizerunku jak i jego potencjału wykazały brak silnych pozytywnych konotacji z tą marką, co pozostawiło dużą swobodę wyboru co do kierunku pozycjonowania, czyli wstępu do całego procesu city branding'u.

Równocześnie analizie poddane zostały kluczowe obszary funkcjonowania jak:

- Atrakcyjność biznesowa
- Osiągnięcia sportowe
- Wynalazki i odkrycia
- Nauka, edukacja, wiedza
- Kultura, sztuka, zabytki
- Wydarzenia historyczne
- Znani Lublinianie
- Rankingi ogólnopolskie

³ Ang. interesariusz

⁴ Ang. Kapitał marki

W ich drodze zostało wyłonionych kilka potencjalnych strategii rozwoju:

1. Polski Oxford – strategia oparta na wskaźniku liczby studentów względem całej populacji zamieszkującej ośrodek
2. Przyjazne miasto – strategia oparta na rankingach polskich miast analizujących jakość życia oraz udział nowych mieszkańców
3. Pomost Wschód-Zachód – strategia oparta na geograficznej lokalizacji i wielokulturowości społeczności lokalnej
4. Miasto nowoczesnych usług – strategia wynikająca z negatywnej oceny potencjału przemysłowego
5. Niezapomniane wrażenia – kierunek wynikający z zasobów historycznych oraz intensywnego rozwoju bazy kulturalno-gastronomicznej
6. Stolica regionu – najbardziej „do wewnątrz” strategia wynikająca z roli miasta w rozwoju regionalnym

Biorąc pod uwagę fakt, że city branding jest jednak procesem ekonomicznym, poszukującym odpowiedniej pozycji dla miasta względem pozostałych ośrodków i ma za zadanie dostarczyć zbudować wizerunek oraz dostarczyć wyróżnienia kulturowego, które powinno funkcjonować jako źródło symbolicznej i biznesowej wartości dodanej, ostateczna decyzja niesie ze sobą bardzo poważne konsekwencje.

Miejsce pochodzenia jest jednym z bardziej istotnych czynników jakie są wykorzystywane w procesie pozycjonowania dla ogromnej liczby kategorii produktowych. Co więcej nawet te branże, które tradycyjnie korzystają z innych sposobów i opierają się na innych wartościach, mogą również wykorzystać ten element. Warunkiem jest oczywiście jego atrakcyjność i siła oddziaływania.

Reasumując, wydaje się słusznym postawienie poniższych tez:

1. wybór określonej strategii rozwoju lub ich kombinacji powinien zostać skonfrontowany z oczekiwaniami miasta przedsiębiorczości lokalnej co do finalnego wizerunku
2. efekt synergii, w zakresie kreowania marek, pomiędzy omawianymi podmiotami może zostać osiągnięty tylko pod warunkiem ustanowienia wspólnych obszarów w obrębie narzędzi strategicznych, czyli segmentacji i pozycjonowania oraz jednolitego charakteru programów marketingowych

Przypadek Lublina pokazuje jak pozytywnym zdarzeniem może być zupełny brak wizerunku. Otóż skojarzenia z marką jakie zostały wyłonione w procesie badawczym nie mogą stanowić podstawy jakichkolwiek rozważań. Wśród nich były m.in.: deklaracja PKWN, KUL czy Majdanek

Żadne z nich nie skupia w sobie uniwersalnych wartości, nie może być elementem tworzącym osobowość marki, ani jej tzw. point of difference⁵.

Sprawą otwartą pozostaje jednak wybór narzędzi oraz podmiotów badawczych.

5. Podejście badawcze

W ciągu ostatnich paru lat kilka miast w Polsce postanowiło wykreować swój wizerunek. Są wśród nich m.in. Wrocław, Kraków, Gdańsk, i Sopot. Miasta te zainwestowały w wykreowanie własnej marki, wybierając wyróżnik na tle innych aglomeracji w kraju:

Miasto	Unikalna cecha sprzedażowa
Wrocław	<ul style="list-style-type: none">• Miasto spotkań• Miasto młodych ludzi• Miasto biznesu (zderzenie różnych kultur, silny ośrodek akademicki, lotnisko, autostrady)
Kraków	<ul style="list-style-type: none">• Obowiązkowe do zwiedzania (bogata historia, zachowana średniowieczna architektura, rozwinięta gastronomia)
Sopot	<ul style="list-style-type: none">• Kurort bałtycki (najdłuższe w Europie molo, centrum artystyczne,

⁵ Ang. punkt wyróżnienia

	festiwal piosenki)
Gdańsk	<ul style="list-style-type: none"> Turystyczne miasto Hanzy (1000 lat historii, hanzeatycka architektura, kolebka Solidarności)

Tab. 1 – opracowanie własne

Pozycjonowanie każdego z tych przykładów jest mocno osadzone w realiach - jest wiarygodne. Poszukiwania wyróżnika na którym oprzemy pozycjonowanie Lublina również powinno mieć silne cechy typu 'reason to believe'⁶, pozwalające na trwałą komunikację nie zagrożoną ze strony konkurencji.

Pierwszym etapem powinno być badanie o charakterze ilościowym diagnozujące sytuację obecną i wskazujące „tropy” poszukiwań. Część ta powinna również pozwolić na sformułowanie odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jaki jest poziom rozpoznawalności miasta, jakie są z nim skojarzenia, jaka jest wiedza na temat Lublina?
2. Jakie są doświadczenia z Lublinem?
3. Co może być atrakcją Lublina?
4. Czego szukają w mieście?
5. Co może być wyróżnikiem Lublina?
6. Jakie wyróżniki są już zajęte przez inne miasta?

Badanie to pozwala stworzyć kilka niezależnych konceptów pozycjonowania. Będą one stanowiły podstawę kolejnego etapu związanego z oceną potencjału. Jakościowy charakter procesu pozwoli na głębszą eksplorację każdego z pomysłów lub nawet na ewentualną ich przebudowę.

Jest to również moment na konfrontację założeń i idei ze strategiczną stroną działań marketingowych przedsiębiorstw lokalnych oraz poszukiwania spójnych, uniwersalnych cech dla marki miasta i marek lokalnych, wykorzystujących lub mających zamiar skorzystania z miejsca pochodzenia jako wyróżnika. Istotą powodzenia tych działań jest oczywiście odpowiedni dobór przedsiębiorstw i ich kwalifikacja do konkretnych segmentów ze względu na siłę wzajemnego oddziaływania. Poniżej propozycja kryteriów różnicujących poszczególne firmy.

Kryterium analizy	Charakterystyka
Stopień wykorzystania przez przedsiębiorstwo strategii marketingowej jako narzędzia w zarządzaniu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sformalizowana strategia marketingowa z elementami kontroli jej efektywności 2. Ogólnie przyjęty kierunek działań w zakresie marketingu bez szczegółowego określenia celów związanych z wizerunkiem marki korporacyjnej lub/i marek indywidualnych 3. Brak strategicznego podejścia do marketingu jako funkcji w przedsiębiorstwie
Charakterystyka głównego segmentu docelowego, który obsługuje przedsiębiorstwo poprzez swoje produkty lub usługi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klient indywidualny 2. Klient biznesowy 3. Klient instytucjonalny
Wielkość zakresu obsługiwanego rynku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rynek lokalny 2. Rynek regionalny 3. Rynek ogólnopolski 4. Rynek europejski lub światowy
Podstawowe wskaźniki wskazujące na skuteczność działań marketingowych	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dynamika wzrostu sprzedaży 2. Udział w rynku 3. Wartość marki/marek metodą zdyskontowanych przepływów pieniężnych

⁶ Ang. dosłownie – ‘przyczyna do uwierzenia’, element briefingu reklamowego wskazujący osobom odpowiedzialnym za kreację sloganu reklamowego podłoża do poszukiwań

Tab. 2 – opracowanie własne

6. Podsumowanie

Wydaje się, że problem, przed którym stanęły władze Lublina nie jest odosobniony. Wiele miast w Polsce znajduje się w podobnej fazie rozwoju, stojąc przed strategicznymi decyzjami co do wizerunku. I tak jak szersze korzystanie z narzędzi promocyjnych, właściwa alokacja budżetów marketingowych i rosnąca świadomość zagadnienia należy zdecydowanie zaliczyć do zmian pozytywnych, tak zbyt częste spłykanie tematu, zawężające go do stworzenia hasła reklamowego (często na siłę powiązanego z nazwą jak zupełnie pusty slogan – „Poznaj Poznań”) staje się niebezpiecznym orężem w rękach samorządowców i może być przyczyną mniejszych niż oczekiwane efektów związanych z budową trwałego wizerunku.

Kolejnym problemem jest sam wybór segmentów docelowych. Zbyt często komunikacja kierowana jest tylko i wyłącznie do turystów. Oczywiście ta grupa konsumentów zawsze pozostaje jedną z najważniejszych, jednakże nie w każdym z przypadków powinna stanowić jedyne odbiorcę komunikatu. Wiele regionów, gmin czy pojedynczych miast nie dysponuje po prostu odpowiednimi walorami aby stać się atrakcyjnym miejscem odwiedzin. Wymuszone poszukiwanie sprzedaży w tym obszarze, powoduje zwyczajny brak zwrotu z inwestycji marketingowych.

Ostatnim punktem, ściśle nawiązującym do głównego tematu artykułu, jest uświadomienie sobie przez zarządzających marką miasta, roli lokalnej przedsiębiorczości. Budżety jakimi dysponują gminy są z reguły niewystarczające do osiągnięcia wszystkich celów marketingowych i reklamowych. W tym momencie połączenie sił i wspólne działania z biznesem mogą spowodować znakomite efekty. Nie tylko jednak ograniczenia finansowe stanowią podstawowy czynnik. Swoją rolę odgrywają również kompetencje w zakresie zarządzania marketingiem. Orientacja marketingowa przedsiębiorstw trwa przecież już przeszło 40 lat.

Problemem, z jakim boryka się wiele miast w Polsce, nie jest bynajmniej brak wizerunku, ale brak strategicznego podejścia do tego tematu. Wiele miast na świecie świadomie kreuje swój wizerunek, korzystając z posiadanych zasobów. W Polsce ten proces jest niestety ciągle zjawiskiem nowym. Do tej pory tylko kilka dużych ośrodków jak Bydgoszcz, Wrocław, Kraków zdecydowały się na inwestycje związane z kształtowaniem własnego wizerunku.

Konieczność tych działań nie wynika, na szczęście, z małego potencjału polskich miast, a raczej z siły, jaką dysponują marki im przypisane. Umysł konsumentów koduje miasta, podobnie jak produkty, na zasadzie pocztówek umieszczonych w głowie, które w miarę potrzeb są przywoływane i stają nam przed oczami. Mówiąc o Londynie, od razu ukazują się obrazy przedstawiające Big Ben, dżentelmenów w melonikach, słynną Tower czy City jako centrum wielkiego biznesu. Wybierając się do Włoch i mając w zamierzeniu wizytę w Rzymie turyści wyobrażają sobie siebie samych robiących zdjęcia w Colosseum czy przechadzających się po Placu św. Piotra.

Wynika stąd przejrzysta droga dla wszystkich władz miejskich w naszym kraju. Należy przy tym pamiętać, że strategia kreowania wizerunku, która ma zakończyć się sukcesem, wymaga przede wszystkim, długoterminowego zaangażowania ze strony osób zarządzających bez względu na to czy stoją na czele przedsiębiorstwa, kościoła, linii lotniczych czy miasta.

Bibliografia:

1. Kotler, Philip, C. Asplund, I. Rein, and D. Haider (1999), *Marketing Places - Europe*, Harlow: Pearson Education.
2. Markowski T. pod red. (2002), „Marketing terytorialny”, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa,
3. Thode F.,S., Maskulka M.,J. (1998), „Place-based marketing strategies, brand equity and vineyard valuation”, *Journal of Product & Brand Management*, vol.7 no.5

4. Morgan N., Pritchard A., Pride R., (2002), "Destination branding. Creating the unique destination proposition", Butterworth Heinemann, Oxford,
5. Hankinson, Graham A. (2001), "Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities," Journal of Brand Management, Vol. 9, No. 2,
6. Affairs U., Patteuw V. pod red. (2002), "City branding. Image building & building images", NAI UITGEVERS, Rotterdam.