

Andrzej Szromnik

Strategia pozycjonowania miast i regionów : wybrane problemy przygotowania i realizacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, 425-435

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

prof. dr hab. ANDRZEJ SZROMNIK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STRATEGIA POZYCJONOWANIA MIAST I REGIONÓW – WYBRANE PROBLEMY PRZYGOTOWANIA I REALIZACJI

Streszczenie

Autor podjął temat stosunkowo mało rozwinięty i spopularyzowany w piśmiennictwie z zakresu marketingu terytorialnego, a dotyczący pozycjonowania miast lub regionów (w praktyce dotyczy to marek odpowiednich jednostek osadniczych). Uwzględniając istotę strategii pozycjonowania jako integralnego składnika całej strategii marketingowej organizacji, dokonano periodyzacji odpowiednich procedur. Wyodrębnione etapy rozwoju strategii pozycjonowania, od etapu wyjściowego do etapu docelowego, stanowią logiczne uporządkowanie występujących podejść, przedsięwzięć oraz procedur analityczno-badawczych. Wskazano na potrzebę systematycznego monitorowania odwzorowań rynków w umysłach klientów jako efektów kolejnych kampanii promocyjnych. Zaprezentowano i wyjaśniono proces pozycjonowania miast lub regionów uwzględniający różne stany mentalnych map rynku. W ten sposób zoperacjonalizowano całe przedsięwzięcie marketingowe związane z dochodzeniem marki do pozycji idealnej – do zajęcia oczekiwanego miejsca w umysłach grup docelowych. Opracowano rozwinięty algorytm formułowania i realizacji strategii pozycjonowania jednostek terytorialnych. Ważnym wątkiem rozważania jest identyfikacja uwarunkowań zewnętrznych strategii pozycjonowania miast i regionów, a właściwie determinant „pozycji” jednostki na mentalnej mapie rynku. Rozpatrzono osiem głównych warunków, które z reguły wpływają i winny wpływać na założony sposób postrzegania miasta lub regionu, na ich odnoszenie do konkretnej cechy lub zespołu cech. W rezultacie końcowym autor określił zespół środków i technik promocyjnych oraz cech odpowiednich kampanii realizacyjnych, dzięki którym skutecznie można pozycjonować lub repozycjonować miasto lub region.

Wprowadzenie

Pozycjonowanie i odpowiednio „strategia pozycjonowania” pomimo że sformułowana i wyjaśniona została stosunkowo niedawno, bo w latach 70. ubiegłego wieku, to jednak niezmiennie zajmuje ważne i trwale miejsce w procedurach marketingowych firm i instytucji. Wynika to z faktu, że zgodnie z założeniami twórców tego podejścia i koncepcji A. Riesa i J. Trouta, marketing nie

sprowadza się do walki o klienta, lecz chodzi o zdobycie jego umysłu¹. Rozwijając główne przesłanie tych autorów można stwierdzić, że rynkowa rywalizacja organizacji, specyficzna gra na argumenty marketingowe toczy się w ludzkich umysłach. Odbiór informacji marketingowej, jej konfrontowanie oraz waloryzacja komunikowanych korzyści, odbywa się w „głowach” potencjalnych klientów. Procesy myślowe dyktują określone decyzje wyboru i zakupu dóbr oraz usług. W tej sytuacji poznanie stanu umysłu klienta, zasobów jego informacji i wiedzy, kryteriów oraz preferencji w ocenie ofert rynkowych, a także całego procesu decyzyjnego leży u podstaw skutecznego marketingu².

Proces pozycjonowania należy rozumieć jako zespół działań marketingowych, w tym środków i przedsięwzięć z zakresu komunikacji marketingowej, dzięki którym obiekt pozycjonowania (firma, produkt, cała oferta produktowa lub ich marka) zajmuje ściśle określone miejsce w mentalności klientów. Oznacza to, że jest on postrzegany i kojarzony z takimi cechami, właściwościami i korzyściami, jakie zostały celowo założone.

W krajowej literaturze marketingowej stosunkowo rzadko podejmowany jest temat pozycjonowania organizacji, ich produktów lub odpowiednich marek, chociaż ich wizerunek marketingowy jako taki został wyjaśniony w zadawalającej mierze. Dotyczy to także tego szczególnego przypadku, kiedy podmiotem strategii marketingowych jest jednostka przestrzenno-administracyjna, a marka dotyczy miasta lub regionu³.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie i wyjaśnienie procedur analityczno-badawczych, związanych z przygotowaniem oraz realizacją strategii pozycjonowania miast i regionów, z właściwymi jej etapami, procedurami oraz warunkami.

Rozwój strategii pozycjonowania miast i regionów

Pozycjonowanie jako koncepcja i cel skoordynowanych działań marketingowych pojawiło się w piśmiennictwie marketingowym stosunkowo niedawno, bo w latach 70. XX wieku. Śledząc takie podejście do ukierunkowania działań marketingowych jednostek terytorialnych, można zauważyć, że wdrażane ono było stopniowo i systematycznie przez wiele lat, osiągając „stan pełnej realiza-

¹ A. Ries, J. Trout, *Positioning. The Battle for your Mind*, Mc-Graw Hill, New York 2001.

² *Pozycjonowanie: co się zmieniło*, „Harvard Business Review – Polska” 2006, nr 9.

³ J. Pogorzelski, *Pozycjonowanie produktu*, PWE, Warszawa 2008; J. Pogorzelski, *Pozycjonowanie w marketingu lateralnym*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5.

cji” właściwie dopiero w 90. latach⁴. Próba retrospektywnego spojrzenia na zakres, sposób i cele działań marketingowych pozwala wyróżnić pięć etapów wdrażania koncepcji pozycjonowania zarówno w przedsiębiorstwach, jak i jednostkach samorządu terytorialnego, a mianowicie:

1. Etap wyjściowy, kiedy to obserwuje się pierwsze inicjatywy marketingowe miast i regionów, skoncentrowane przede wszystkim na promocji, a prowadzące się do zastosowania różnych form i środków, nie zawsze wzajemnie dostosowanych i skoordynowanych.
2. Etap wstępny, charakteryzujący się przede wszystkim próbą koordynacji ogólnych działań promocyjnych, uporządkowanych i wynikających z przyjętego programu działań – strategii marketingowej miasta lub regionu.
3. Etap właściwy, którego cechą jest działanie zgodnie z założeniami strategii marketingowej dostosowanej do sytuacji jednostki oraz wpływu środowiska zewnętrznego. Prowadzone są badania marketingowe dostarczające ważnych i użytecznych informacji o klientach oraz konkurentach. Oferty są wyraźnie przygotowywane, dystrybuowane i komunikowane pod rozpoznane potrzeby rynku.
4. Etap profesjonalny, odpowiada sytuacji, kiedy zainteresowane jednostki terytorialne traktują pozycjonowanie jako ważny i konieczny element całej strategii marketingowej, przestrzegając przy tym w pełnym zakresie procedur realizacji strategii pozycjonowania. Prowadzone są w szerokim zakresie badania marketingowe, które pozwalają określić aktualną i docelową percepcję jednostki osadniczej przez odpowiednie grupy interesariuszy. Jednostki samorządowe współpracują w tym względzie z zewnętrznymi zespołami specjalistów marketingowych.
5. Etap docelowy, czyli takie podejście i stan przygotowania i realizacji strategii pozycjonowania, kiedy odpowiednie przedsięwzięcia marketingowe konfrontowane są w sposób ciągły i kompleksowy z analizą mentalnościowych map rynku. Kampanie promocyjne mają charakter zintegrowany – poszczególne środki promocji są wzajemnie dopasowane, tworząc całościowy, zwarty i ukierunkowany program oddziaływania. Efekty przedsięwzięć promocyjnych są systematycznie monitorowane, rejestrowane oraz korygowane.

Pozycjonowanie jako zespół zamierzeń i działań marketingowych, mających na celu takie postrzeganie cech jednostki terytorialnej na tle konkurencji,

⁴ M. Florek, K. Janiszewska, *Możliwości i ograniczenia pozycjonowania marek terytorialnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011 (w druku).

które jest korzystne dla niej i gwarantuje jej strategiczną przewagę na rynku poprzez ukształtowanie unikalnego wizerunku, sprowadzić można do powtarzalnego zespołu przedsięwzięć o nieograniczonej liczbie cykli. Ich ilość zależy bowiem od właściwego ukierunkowania koncepcyjnego każdej kampanii marketingowej, jej trafności, czasu trwania i finalnej skuteczności. Kolejny zestaw operacji promocyjnych zbliża pozycję aktualną do pozycji idealnej, oczekiwanej, czemu odpowiada zmniejszanie odległości psychologicznej między adekwatnymi punktami na mapie percepcji rynku przez klientów.

Pozycja miasta regionu na mentalnej mapie rynku mieszkańców, przedsiębiorców, turystów itp. nie zależy jedynie od profesjonalizmu i zakresu przeprowadzonych przedsięwzięć komunikacyjnych. Wpływ na ukształtowanie tego specyficznego odwzorowania umysłów klientów mają, w krótkim horyzoncie czasowym, działania marketingowe konkurentów, a w długim okresie, zmiany samych klientów, ich systemów wartości, doświadczeń i doznań, wymagań i preferencji, a nawet stosunku do działań promocyjnych i ocen aktywności mediów. Uwzględniając wszystkie czynniki i okoliczności, kształtujące percepcję rynku i jej mentalne odbicie w formie konfiguracji różnych znanych obiektów w przestrzeni głównych ich charakterystyk, można stwierdzić, że zmiana pozycji przez analizowane miasto lub region jest efektem gry różnych sił i tendencji, specyficzną walką między zainteresowanymi jednostkami osadniczymi, w efekcie której zmianie ulega sposób postrzegania jednostki i jej ofert z punktu widzenia głównych walorów⁵. Istotna zmiana map percepcji klientów, ich sposobów postrzegania zalet i wad ofert rynkowych komunikowanych w mediach, a więc dokonanie istotnych zmian w preferencjach i pragnieniach klientów, nie jest sprawą łatwą. To wieloletnie, wytrwale i konsekwentne działania promocyjne prowadzone w warunkach równie intensywnej aktywności miast i regionów konkurencyjnych, które często zwracając uwagę na inny zestaw korzyści, utrudniają proces percepcji i kształtowania własnego systemu ocen, porządkowania czy wyróżniania jednostek terytorialnych.

Osiąganie pozycji docelowej, założonej w strategicznym planie działań marketingowych odbywa się drogą iteracyjną, skokową, gdzie każdy „ruch”, każda zmiana postrzegania miast lub regionów wymuszone są przez układ gry medialnej, zainteresowanych jednostek, z udziałem mediów niezależnych (niekomercyjnych), liderów opinii oraz ekspertów, a także przedstawicieli własnego środowiska społecznego właściwego dla mieszkańców, turystów, przedsiębior-

⁵ Por. P. Lutek, A. Gołoś, *Model przygotowania strategii marki miejsca*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 10.

ców, migrantów itp. Pod wpływem przekazywanych informacji marketingowych, opinii nieformalnych, komentarzy i ocen, ale także i własnej refleksji następuje ugruntowanie dotychczasowego sposobu postrzegania jednostki osadniczej bądź też bardziej lub mniej istotna jego zmiana. Poprzez korygowanie percepcji miasta lub regionu następuje „zbliżenie stanowisk”, tzn. postrzeganie rzeczywistej jednostki oraz jej oferty kierowanej do głównych grup klientów staje się coraz bardziej zgodne z oczekiwaniami sprecyzowanymi w strategii marketingowej.

Jak już to wcześniej stwierdzono, faktyczna, a zwłaszcza diametralna zmiana sposobu postrzegania oraz oceniania miasta lub regionu ze względu na jej wiodące walory na tle konkurentów wymaga szczególnego, profesjonalnego zaangażowania organizacyjnego, informacyjnego, personalnego oraz oczywiście finansowego. Dotyczy to zwłaszcza tych sytuacji i odpowiednich przypadków, gdy w wyniku wieloletniego przekazu środowiskowego, ogólnych, niekiedy przestarzałych opinii oraz ocen, utrwalony został w świadomości różnych grup klientów miast i regionów pewien stereotyp – uproszczony, powierzchowny, niekiedy nawet prymitywny i śmieszny mentalny obraz jednostki, obraz powtarzany i przekazywany masowo, zakorzeniony i mocno utrwalony w społeczeństwie. Któż nie zna w Polsce takich prostych skojarzeń, jak: zadymiony Śląsk, gospodarny poznaniak, krakowski centuś czy wyniosły warszawiak lub podobnych, innych jeszcze stwierdzeń⁶.

Konieczna w zasygnalizowanych przypadkach strategia repozycjonowania lub depozycjonowania ofert różnych organizacji, w tym również jednostek osadniczych lub ich grup, oparta na akcentowaniu w komunikacji marketingowej odmiennych cech jako źródeł wartości dla klientów, jest poważnym wysiłkiem i prawdziwym wyzwaniem. Nowe wyróżnienie wymaga całkowitej zmiany strategii promocyjnej – nowych pomysłów, argumentów promocyjnych, nowych sloganów oraz technik realizacyjnych w przekazie medialnym. Pozycjonowany obiekt, w tym przypadku miasto lub region, przedstawia się w komunikatach promocyjnych zupełnie z innej strony, nagłaśniając odmienne walory i użyteczności. W ten sposób dokonuje się w umysłach klientów specyficznego „skoku”, ratując tym samym obiekt przed wycofaniem z rynku i nieuniknioną klęską.

Repozycjonowanie przedstawia obiekt w świetle nowych walorów nie wspominając o dotychczasowym wizerunku, często przestarzałym i niewygod-

⁶ M. Jastrzębski, A. Panasiuk, *Pozycjonowanie wizerunkowe*, „Marketing w Praktyce” 2009, nr 10.

nym. W doskonały sposób przedłuża to jego cykl życia na rynku, uatrakcyjnia go, odświeża oraz dostosowuje do aktualnych trendów, orientacji i nawyków.

Proces pozycjonowania jako cykl powiązań głównych składowych

Przygotowanie i realizacja strategii pozycjonowania miasta lub regionu jako złożony, wieloetapowy i wieloaspektowy proces składa się z licznych przedsięwzięć i operacji o charakterze cząstkowym. Powiązane ze sobą merytorycznie i logicznie tworzą one spójną całość zadaniową. Grupy kolejnych zadań i operacji tworzą etapy całej procedury od etapu przygotowawczo-rozpoznawczego, etapu analiz wstępnych, etapu diagnozowania i waloryzowania rynku, etapu analiz właściwych, etapu przygotowania strategii działań komunikacyjnych oraz etapu analiz i ocen końcowych. Łącznie to kilkanaście różnych operacji, uporządkowanych według wzajemnej zależności.

Odpowiedni algorytm, prezentujący cały proces, rozpoczynają wstępne badania rynku, zachowań podmiotów decyzyjnych oraz ich preferencji. Na tym etapie poszukuje się odpowiedzi na pytanie – jakie cechy jednostek osadniczych decydują o tym, że są one częściej wybierane niż inne? Dlaczego właśnie one są wyróżniane i preferowane? Jakie walory posiadane przez nie są szczególnie cenione przez klientów miast i regionów? Odpowiadając na takie i podobne pytania, ustala się listę najważniejszych stymulant decyzji wyboru lokalizacji przez migrantów, turystów czy inwestorów. Spośród nich wybierane jest kryterium główne (lub dwa), wokół których i na podstawie których kreowana będzie cała strategia pozycjonowania⁷.

Bardzo ważnym fragmentem całego procesu jest etap związany z analizą konkurencji – konkurencyjnych miast i regionów oraz ich ofert dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Niestety etap ten i odpowiednie analizy oraz porównania wymagają dysponowania dostępem do niezbędnej informacji faktograficznej i statystycznej dotyczącej konkurentów. To moment i zadanie szczególnie trudne ze względu na ograniczoność dostępu do źródeł tych informacji. W wielu więc przypadkach wykorzystuje się informacje szacunkowe, ale także informacje pozyskiwane w trybie komercyjnym od wyspecjalizowanych firm marketingowych, ośrodków dokumentacyjnych i analityczno-badawczych.

Zgromadzenie materiału analitycznego i liczbowego, charakteryzującego cały zbiór zainteresowanych, wzajemnie konkurujących ze sobą miast i regionów jest przedmiotem szczegółowych analiz porównawczych. Ich celem jest wyselekcjonowanie jednostek najbardziej atrakcyjnych dla decydentów poszu-

⁷ M. Korczyńska, *Marka miasta*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 12.

kujących miejsc dla zamieszkania, zainwestowania, lokalizacji własnej firmy, zakupów, wypoczynku itp. Równocześnie analizy takie winny określić najważniejsze wyróżniki porównywanych jednostek osadniczych, a zwłaszcza te, które są ważne dla miasta lub regionu poszukującego własnej pozycji w świadomości klientów. W ten sposób przyporządkowuje się każdej rozpatrywanej jednostce osadniczej wartość kwantyfikowanej cechy wyróżniającej w odpowiedniej skali (zazwyczaj punktowej lub przedziałowej).

Na podstawie oszacowanych wartości kryterium pozycjonowania – najczęściej jednej lub dwóch cech, sporządza się mentalnościowe mapy rynku, w tym przypadku mapy rynku postrzeganego przez osadników (jako zbiór punktów osadniczych w przestrzeni głównych kryteriów wyboru), mapy ukształtowane w umysłach przedsiębiorców, turystów, studentów i innych poszukujących miejsc zaspokojenia swoich potrzeb.

Mentalnościowa mapa rynku określa lub pozwala określić:

- głównych konkurentów miasta lub regionu, czyli jednostki pozycjonujące się w układzie podobnych cech wyróżniających,
- stopień podobieństwa jednostki własnej z innymi (na podstawie zbliżonych miejsc na mapie),
- miasta i regiony o unikatowej kombinacji kryteriów pozycjonowania (postrzegane jednostkowo, odrębnie i wyraziście),
- obszary percepcji „niezagospodarowane”, a więc taka orientacja walorów, która dotychczas nie została przyjęta przez żadne miasto czy region.

Analiza map percepcji rynku „poszukiwanych lokalizacji” pozwala, oprócz wymienionych już faktów, określić pozycję optymalną i pozycję docelową, którą dane miasto lub region dzięki przeprowadzonym kampaniom promocyjnym pragnie zająć. Pozycja owa to korzystny z punktu widzenia strategicznego sposób postrzegania jednostki przez jej klientów, to jej kojarzenie przez pryzmat tych wartości, które gwarantują wysoką atrakcyjność i przewagę nad konkurencją w zmieniających się warunkach otoczenia⁸.

Optymalna pozycja miasta czy regionu w świadomości ich klientów jednoznacznie ukierunkowuje strategiczne cele działań promocyjnych – konkretnych, kolejno przygotowywanym kampaniom promocyjnym. Dzięki tak ukierunkowanym, kompleksowym, zintegrowanym akcjom promocyjnym, „krok po kroku” można zbliżyć się do celu końcowego, finalizującego pewien cykl ak-

⁸ M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007.

tywności marketingowej jednostki osadniczej. Ukształtowany wizerunek, wyobrażenie czy obraz mentalny miasta lub regionu o charakterze unikatowym jest z reguły względnie trwałe. Biorąc jednak pod uwagę dużą zmienność rynku oraz czynników wpływających na decyzje wyboru klientów, ich podatność na oddziaływania zewnętrzne, przekazy medialne i środowiskowe, sposób postrzegania i wyróżniania jednostki osadniczej winien być metodycznie i kompleksowo monitorowany.

Determinanty oraz symptomy normatywnej – docelowej pozycji miasta lub regionu

Przygotowanie strategii pozycjonowania miasta, wsi lub większej jednostki terytorialnej wymaga dysponowania bogatym materiałem informacyjnym, w świetle którego określić można w sposób trafny oraz zadowalający docelowe miejsce jednostki na mentalnej mapie rynku – w środowisku innych, konkurencyjnych jednostek osadniczych. Właściwe „przygotowanie informacyjne” można więc traktować jako warunek wstępny, jako nieodzowny warunek całej procedury. W ramach czynności przygotowawczych należy:

- przeprowadzić pełną analizę SWOT, umożliwiającą identyfikację „szans i zagrożeń” dla danej jednostki terytorialnej – czynników oraz okoliczności, które stanowiąc elementy otoczenia makroekonomicznego, będą sprzyjać lub też ułatwiać ich funkcjonowanie (miasto lub region nie ma równocześnie bezpośrednio wpływu na nie),
- określić wysokość budżetu marketingowego, jakim jednostka osadnicza może dysponować dla realizacji własnych celów (wysokość środków finansowych, jakie może przeznaczyć na przeprowadzenie niezbędnych kampanii marketingowych),
- sformułować lub doprecyzować własne cele strategiczne, uwzględniając wizję i misję jako nadrzędne wartości wyjściowe,
- zidentyfikować lub zaktualizować informacje o potrzebach i życzeniach klientów – interesariuszy jednostki terytorialnej, ich zakresie, hierarchii, pilności zaspokojenia, kierunku zmian oraz ich uwarunkowaniach,
- dokonać wnikliwej obserwacji oraz analizy zachowań konkurentów – ich siły konkurencyjnej, głównych przewag, argumentów, sprzymierzeńców oraz planów i dążeń.

Dysponując tak zakreślonym źródłowo zasobem informacji, uwzględniając dodatkowo dotychczasowy sposób postrzegania miasta lub regionu przez zainteresowane podmioty otoczenia, charakterystyczne składowe własnego wizerunku, a także historię i tradycję, jednostka terytorialna – jej organy, wyodręb-

nione struktury oraz wspierające organizacje zewnętrzne, mogą przystąpić do właściwego konstruowania strategii pozycjonowania zgodnie z omówionymi już procedurami, etapami i zadaniami.

Realizacja strategii pozycjonowania wiąże się z uruchomieniem i przeprowadzeniem właściwych programów promocyjnych, odpowiednich kampanii oraz konkretnych, przewidzianych uprzednio przedsięwzięć, w których akcentuje się i podkreśla główne stymulanty oraz wyznaczniki pozycjonowania, a które mają odwzorować nową mentalną mapę rynku w świadomości klientów miast i regionów. W kampaniach promocyjnych (reklamowych) przygotowywanych i przeprowadzanych na użytek pozycjonowania lub określonego repositionowania miasta lub regionu należy przyjąć cały zespół działań, procedur oraz środków i technik, które ze swej istoty są nośnikiem lub przekazywaczem określonego sposobu postrzegania jednostki osadniczej. Chodzi o te składowe kampanii, które bezpośrednio bądź pośrednio opisują lub wartościują dane miasto lub region, oceniają je lub odzwierciedlają ważne charakterystyki pozycjonowania.

Podstawowym ustaleniem wyjściowym kampanii promocyjnych miast oraz regionów jest ustalenie i przyjęcie adekwatnej idei promocyjnej jako rdzenia całej koncepcji komunikowania miasta odpowiednim grupom odbiorców. Główna idea promocyjna to specyficzna oś kompozycji przekazu promocyjnego, to główna myśl i przesłanie. Będąc w praktyce krótkim, a „treściwym” stwierdzeniem o „bogatej zawartości”, daje ona możliwość rozwinięcia, interpretacji w oparciu na stwierdzeniach oraz argumentach towarzyszących. Szczególną rolę w tym względzie pełnią „argumenty promocyjne” – odnoszące się do całej jednostki terytorialnej lub jej produktów, charakterystyki wiodące, ukierunkowujące percepcję odbiorców na określone, ustalone uprzednio ich walory.

Zmiana pozycji jednostki terytorialnej czy też jej umocnienia w ramach dotychczasowej percepcji miejsc wypoczynku, inwestycji, osadnictwa lub korzystania z usług profesjonalnych wiąże istotnie nie tylko z odpowiednią koncepcją promocji, ale także z doбором samych form, środków i technik komunikowania się jednostki z rynkiem. Spośród wielu różnych form i środków promocyjnych należy więc zastosować te, które są najskuteczniejsze ze względu na założony cel oraz warunki realizacji kampanii. Do takich form zaliczyć można przede wszystkim formy dostępne i penetrowane przez podmiot, a równocześnie wiarogodne i opiniotwórcze dla rynków docelowych. Wśród możliwych do wykorzystania form występują różne formy medialne (prasa, radio, telewizja), ale również kino, środki komunikacji zewnętrznej, wystawienniczej, wydawniczej.

Ważną rolę z reguły odgrywa komunikacja internetowa. Wybór form, środków oraz technik promocyjnych to pierwsze wyzwanie, ale drugim jest sprawa bardziej złożona, a więc i trudniejsza – jak wzajemnie skoordynować i dostosować te środki, aby tworzyły spójny, zintegrowany program promocji.

Z ogólnej idei promocyjnej oraz ze zbioru argumentów promocyjnych wynika określone hasło promocyjne, slogan reklamowy jako specyficzne zawołanie, apel końcowy – synteza całego przekazu promocyjnego. Sposób pozycjonowania jednostki terytorialnej, a przede wszystkim przyjęte kryteria, determinują styl, charakter i treść hasła promocyjnego. Hasło to musi uwzględniać i zawierać w sobie te cechy, które z założenia mają być postrzegane i „zakodowane” w umysłach odbiorców promocji. Dotyczy to także doboru nazwy marketingowej miasta lub regionu, którą chce się rozpowszechnić i utrwalić, gdyż odzwierciedla i symbolizuje preferowane, wyróżniane w strategii pozycjonowania cechy i odpowiednie wartości.

Nazwa marketingowa, czyli werbalna część kreowanej i lansowanej marki jednostki terytorialnej winna dopełniać nazwę własną, nazwę formalną. Równocześnie powinna ona poprawnie odzwierciedlać te cechy wizerunku marketingowego, które wynikają ze strategii pozycjonowania. Warunek zgodności, jednorodności czy spójności przekazywanych komunikatów symbolicznych i hasłowych dotyczy także logo – logotypu miasta lub regionu jako niewerbalnego składnika marki odpowiedniej jednostki osadniczej.

Atrakcyjny, ale równocześnie spójny i jednoznaczny, komunikat promocyjny adresowany w ramach kampanii pozycjonowania miast i regionów do ich głównych klientów wymaga doboru „twarzy” – osób, ich grup nieformalnych lub formalnych, bezpośrednio przekazujących informacje promocyjne. Znane postacie reklamy, przedstawiciele różnych środowisk społecznych, politycznych, zawodowych, sportowych czy biznesowych ze względu na ich dotychczasową aktywność w mediach utożsamiane są z określonymi cechami ludzkimi, z różnymi sytuacjami historycznymi, z bohaterami literatury i filmu oraz ich zachowaniami lub też firmami i sektorami gospodarki. W ich przypadku również aktywna obecność takich osób w kampaniach promocyjnych zorientowanych na pozycjonowanie nie powinna być przypadkowa. Nie powinna tworzyć dysonansu wizerunkowego, czyli różnicy między wizerunkiem własnym a wizerunkiem pozycjonowanej jednostki terytorialnej, który dana osoba lub grupa ma komunikować.

Z charakteru, rodzaju i celów pozycjonowania miasta lub regionu, z zakresu zmian mentalnościowych, jakie poprzez kampanie promocyjne zamierza się

zrealizować, wynikają główne parametry realizacyjne przedsięwzięć, akcji i innych przejawów komunikacji marketingowej, a więc ich intensywność, harmonogram, powtarzalność oraz czas trwania odpowiednich przekazów. Istotne repositionowanie, specyficzna rewolucja świadomościowa, oznaczająca pracę od podstaw, zarzucenie dotychczasowych koncepcji, idei oraz rozwiązań w sferze komunikowania się z rynkiem wymaga znacznej koncentracji „sił i środków” marketingowych, gdyż tylko wtedy spodziewać się można oczekiwanego efektu – dostrzeżenia, zapamiętania i utrwalenia nowych cech, właściwości i funkcji pozycjonowanych obiektów.

POSITIONING STRATEGY OF CITIES AND REGIONS – SELECTED PROBLEMS ON CREATION AND EXECUTION

Summary

The author concentrates on the positioning of cities and regions (which in practice refers to the branding of cities/regions), a subject which is relatively new and not yet popular in either books or journals focusing on place marketing (also known as regional marketing). Taking into account the essence of positioning strategy as an integral part of the complete marketing strategy of an organization, the author proposes a schedule of relevant procedures. The phases of the positioning strategy development schedule, from the start-up phase to the completion phase, are a logical arrangement of the existing concepts as well as analytical and research undertakings and procedures. The author underlines the need for systematical monitoring of market perception in the minds of customers, as an effect of consecutive promotion campaigns. Furthermore the author of the paper presents and defines the process of positioning a city or region, including various states of mental maps of the market. This way it was shown how a brand may reach the perfect position – by the attainment of the adequate place in minds of customers. Therefore the whole marketing undertaking was operationalized. The author proposes an extensive algorithm of creation and execution of positioning strategy for territorial units. Another important part of the paper was dedicated to the identification of external factors which may influence the positioning strategy of cities and regions, which may be associated with factors influencing the “position” of the unit on the mental map of the market. Eight main factors that usually influence and should influence the planned mode of perception of a city or region (from the perspective of a certain feature or set of features) were outlined. Finally the author defined a set of promotion techniques and features of the appropriate execution campaigns that enable the successful positioning and repositioning of a city or region.