Sylwia Dudek-Mańkowska, s.mankowska@uw.edu.pl, Aleksandra Wawrzyszak
Uniwersytet Warszawski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych

Od kryzysu do sukcesu. Metody wyprowadzenia wizerunku destynacji z kryzysu

Słowa kluczowe: wizerunek miejsca, kryzys, tożsamość miejsca

Abstrakt

Kształtowanie się wizerunku destynacji jest procesem długotrwałym, a sam wizerunek podlega nieustannym zmianom. Wpływ na obraz miejsca mają zarówno cechy turysty, charakterystyki fizyczne oraz społeczno-ekonomiczne miejsca jak również działania podmiotów trzecich. Wizerunek miejsca jest uzależniony zarówno od stałych elementów tożsamości miejsca, jak i składowych zmiennych, w tym wydarzeń lub ich serii, które powodują wysoki poziom niepewności i zagrożenia lub poczucia zagrożenia, zarówno wśród mieszkańców, turystów, inwestorów jak i dla najważniejszych celów polityki wizerunkowej miejsca. Wpływ na obraz destynacji mają zatem różne typy kryzysów, przez które przejście z sukcesem zależne od ich przyczyny, szybkości reakcji, zasięgu informacji o sytuacji w danej destynacji. Celem artykułu jest wyjaśnienie głównych przyczyn kryzysu wizerunkowego miejsca oraz identyfikacja sposobów wyprowadzania wizerunku destynacji z kryzysu. Badania oparto o metodę studium przypadku strategii zarzadzania komunikacją w kryzysie w czterech destynacjach: Tunezji, Turynie, Nowym Orleanie i Paryżu.

Wprowadzenie

Badania nad wizerunkami miejsc prowadzone są od lat 70. XX w. przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych [Gallarza, Saura, Garcia 2002]. Problematyka formowania się obrazu miasta znajduje się przede wszystkim w obszarze zainteresowań ekonomistów, socjologów, psychologów oraz geografów. W związku z multidyscyplinarnym charakterem badań nad wizerunkiem miejsca, w literaturze spotkać można wiele definicji tego pojęcia. Autorzy, w zależności od reprezentowanej dziedziny naukowej, wskazują różny zakres przedmiotowy tego pojęcia, wielu badaczy jest jednak zgodnych co do wewnętrznej złożoności, wieloaspektowości oraz zmienności wizerunku miejsca [Baloglu, McCleary 1999; Dudek-Mańkowska 2011a].

Kształtowanie się wizerunku miejsca jest procesem długotrwałym, a sam wizerunek podlega nieustannym zmianom. Na obraz danego miejsca wpływ ma wiele czynników. S. Baloglu i K.W. McCleary [1999] wyróżnili dwie grup czynników wpływających na powstawanie wizerunku miejsc: indywidualne cechy odbiorców wizerunku (ang. *personal factors*) oraz czynniki zewnętrzne (ang. *external stimulus factors*). Do pierwszej grupy zaliczyli oni cechy społeczno-demograficzne (np. wiek, poziom wykształcenia, status materialny) i psychologiczne (wartości, motywacje oraz osobowość) jednostki; natomiast za czynniki zewnętrzne uznano doświadczenia osoby związane z danym miejscem oraz źródła informacji, z których jednostka czerpie wiedzę o miejscu. Baza czynników budujących wizerunek miejsca jest bogata nie tylko w zagadnienia dotyczące cech fizycznych, społecznych, psychologicznych, ekonomicznych, ale i w grupę aktorów biorących udział w kształtowaniu wizerunku, którymi są przede wszystkim: władze lokalne, organizacje, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa prosperujące na danych obszarze, mieszkańcy, turyści oraz media.

Jak zauważył E. Avraham [2004], znaczny wpływ na wizerunek miejsca mają jego cechy fizyczne (np. położenie, ukształtowanie powierzchni, warunki klimatyczne, osobliwości flory i fauny) oraz społeczno-ekonomiczne (np. historia miasta, sytuacja społeczna, sytuacja polityczna). Wizerunek miejsca nie jest stały, uzależniony jest zarówno od stałych elementów tożsamości miejsca, jak i składowych zmiennych [Łuczak 2000]. Te ostatnie komponenty wynikają z konieczności dostosowywania się obszaru do wciąż zmieniających się warunków otoczenia, jak również z reakcji na zdarzenia losowe, nieplanowane przez osoby odpowiedzialne za kształtowanie pozytywnego obrazu miejsca, tj. klęski żywiołowe, akty terrorystyczne, konflikty społeczne, przestępstwa. Wpływ takich wydarzeń na postrzeganie miejsca wzrasta, jeśli w przekaz informacji zaangażują się media. E. Avraham [2000] twierdzi, że o ile ludzie wiedzą, co się dzieje w bliskim sąsiedztwie ich miejsca zamieszkania, o tyle o wydarzeniach w innych miejscowościach dowiadują się przede wszystkim z prasy, radia oraz telewizji. Obecnie internet staje się coraz istotniejszym źródłem informacji i komunikacji, dzięki nowym technologiom nie tylko łatwiej i szybciej jest dotrzeć do informacji, ale również zostać jej nadawcą, choćby wysyłając komunikaty, zdjęcia czy filmy z telefonu komórkowego. Informacje o zdarzeniach odbywających się w innych częściach świata są oceniane przez odbiorców jako mało istotne, więc nie poszukują oni wiedzy o nich w innych źródłach, aby zweryfikować informacje podane w mediach [Kunczic 1997]. Z tego powodu obrazy, które media przekazują z odległych miejsc są konceptualizowane jako prawdziwe przez tych, którzy tam nie mieszkają [Pocock, Hudson 1978; Adoni, Mane 1984; Burgess, Gold 1985].

W przypadku zaistnienia sytuacji trudnej, wystąpienia zdarzenia, które porusza opinię publiczną może dojść do kryzysu wizerunkowego. Wizerunek miejsca, zwłaszcza destynacji turystycznej, której to obraz często bywa budowany na ograniczonej liczbie wyróżników tożsamości, jest wyjątkowo wrażliwy na wystąpienie sytuacji nadzwyczajnych, tj. stanu wojennego, klęski żywiołowej, stanu zagrożenia bezpieczeństwa wywołanego terroryzmem. Władze lokalne i regionalne mogą zastosować różne metody radzenia sobie z kryzysem wizerunkowym. E. Avraham i E. Ketter [2008] zaproponowali bogate instrumentarium wychodzenia z kryzysu wizerunkowego oraz przebudowy tożsamości marketingowej miejsca. Należy zaznaczyć, wystąpienie sytuacji trudnej dla niektórych destynacji turystycznych nie stanowi przeszkody w budowaniu silnej marki turystycznej. W niektórych miastach czy regionach kreowane są atrakcje czy produkty turystyczne związane z destrukcyjną działalnością człowieka (np. obozy śmierci; więzienia dla najbardziej niebezpiecznych przestępców) czy z siłami natury (np. trzęsienia ziemi, huragany, tsunami) [Amujo, Otubanjo 2012]. Większość destynacji turystycznych próbuje jednak odbudować pozytywny wizerunek miejsca i pozyskać na nowo zaufanie turystów. Celem artykułu jest wyjaśnienie głównych przyczyn kryzysu wizerunkowego miejsca oraz identyfikacja sposobów wyprowadzania wizerunku destynacji z kryzysu. Przedstawione zostaną cztery studia przypadków: Tunezja, Turyn, Nowy Orlean i Paryż. Badania przeprowadzono na źródłach wtórnych.

Badania oparto o metodę studium przypadku. Wybór miast został poprzedzony analizą materiałów dostępnych w literaturze przedmiotu oraz w międzynarodowych źródłach elektronicznych. Celem studium przypadku jest omówienie metod wartych skopiowania, w tym przypadku sposobów wyprowadzania destynacji z kryzysu wizerunkowego. Metoda ta jest z powodzeniem stosowana w pracach o zarządzaniu [Piekkari, Welch 2011; Wójcik 2013].

Istota turystycznego wizerunku miejsca

Zainteresowanie badaczy turystycznym wizerunkiem miejsca (*tourism destination image – TDI*) rozpoczęło się od pracy J. D. Hunta pt. *Image - A Factor in Tourism* opublikowanej w 1971 roku. Od tamtej pory liczne studia na ten temat opublikowali przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, jak podają M. Gallarza, I.G. Saura i H.C. Garcia [2002], istnieje wiele możliwych podejść do badania wizerunku, ponieważ jego kształtowanie wiąże się z zagadnieniem ludzkiego zachowania, będącego obiektem zainteresowania różnych dziedzin, tj. antropologii, socjologii, semiotyki, marketingu i geografii.

W związku z multidyscyplinarnym charakterem badań nad wizerunkiem miejsca, w literaturze można znaleźć rozliczne objaśnienia tego pojęcia. Wielu autorów, definiując wizerunek, sugeruje jego strukturę i wskazuje na elementy kognitywne i afektywne obrazu [Lynch 1960; Burgess 1978; Gartner 1993; Hanyu 1993, Walmsley, Jenkins 1993; Baloglu, Brinberg 1997]. Komponenty kognitywne wizerunku (łac. *cognito* – poznanie), określane w literaturze także jako poznawcze, odnoszą się do wiedzy na temat miejsca – są to między innymi opinie na temat warunków życia w mieście, komponenty afektywne (łac. *affectus* – uczucie, przywiązanie), określane także jako emocjonalne, natomiast odnoszą się do jego odczuwania – są to wyobrażenia miasta, subiektywne wrażenia, czasem uprzedzenia a nawet obawy [Dudek-Mańkowska 2011b]. Wizerunek turystyczny danego miejsca, odnosi się zatem do wiedzy, uczuć, opinii oraz oczekiwań odbiorców w stosunku do konkretnej destynacji turystycznej. Jest serią subiektywnych spostrzeżeń, a zatem odzwierciedleniem rzeczywistości w świadomości jednostki.

Budując pozytywny turystyczny wizerunek miejsca, należy pamiętać, że na jego powstawanie wpływ ma wiele zróżnicowanych czynników. Można wyróżnić następujące grupy czynników wpływające na formowanie się wizerunku miejsca: cechy turysty (społeczno-demograficzne, społeczno-ekonomiczne, społeczno-kulturowe, psychologiczne) i jego wcześniejsze doświadczenia związane z miejscem, charakterystyki miasta (fizyczne, społeczno-ekonomiczne), działania i opinie innych podmiotów – opinie znajomych i rodziny, przekazy mass mediów i przekazy z literatury, działania władz lokalnych oraz innych podmiotów związanych z miastem [Dudek-Mańkowska 2011b].

Władze lokalne, prowadząc działania z zakresu kształtowania pozytywnego wizerunku miejsca, powinny pamiętać, że ważnym czynnikiem wpływającym na powstawanie obrazu destynacji turystycznej są doświadczenia turystów z nim związane. Osoby dobrze znające dane miejsce budują wizerunek bardziej realistyczny i zgodny z rzeczywistą ofertą. C. M. Echtner i J. R. B. Ritchie [1993] twierdzą, że osoby o większym doświadczeniu związanym z miejscem budują w swej świadomości wizerunek całościowy, w którym dominują unikatowe cechy miejsca. Wyobrażenia i opinie osób o mniejszym kontakcie z danym miejscem opierają się natomiast na aspektach funkcjonalnych i cechach upodabniających ośrodek do innych jednostek osadniczych oraz posiadają cechy wizerunku stereotypowego. Duży wpływ na powstanie obrazu takiego miejsca mogą mieć opinie osób trzecich, przekazy marketingowe, informacje w mediach.

Opinie na temat destynacji turystycznej można poznać jeszcze przed zdobyciem swoich własnych doświadczeń, stąd tak ważna rola źródeł informacji w kreowaniu wizerunku danego miejsca. J. A. Burgess [1978] sugerowała, że typ, jakość, ale również liczba informacji mogą wpływać na powstawanie obrazu miejsca. Zadaniem osób odpowiedzialnych za budowanie pozytywnego obrazu jest zatem monitorowanie wiadomości pojawiających się w mediach na temat destynacji, ale także próba wpływania na ich treść. Warto podejmować takie inicjatywy, gdyż, jak wykazują badania prowadzone przez H. Kima i S. L. Richardsona [2003], przedstawienia miejsca prezentowane w filmach, w literaturze czy w programach telewizyjnych mogą wyraźnie zmienić jego wizerunek nawet w krótkim czasie.

Kryzys wizerunku destynacji turystycznej

Kryzysem jest każda sytuacja, która przekłada się na pogorszenie aktualnego wizerunku destynacji turystycznej. Miejsca, jako złożone i wielowymiarowe produkty [Markowski 2002], są stale narażone na wystąpienie sytuacji kryzysowej, bowiem zdaniem A. Etzioniego [1968] kryzys staje się naturalnym elementem każdego społeczeństwa. Powyższe zagadnienie może być rozpatrywane z punktu widzenia politologii, stosunków międzynarodowych, socjologii, psychologii, ekonomii lub matematyki [Ulmer, Sellnow, Seeger 2014], natomiast zarządzanie wizerunkiem w trakcie kryzysu stanowi ważny obszar zainteresowań *public relations* [Drosik 2013].

Ze względu na interdyscyplinarny charakter badań dotyczących sytuacji kryzysowych spotkać można wiele definicji tego pojęcia. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* W. Kopalińskiego [2014] wyjaśnia kryzys jako okres przełomu, przesilenie, decydujący zwrot, a także okres załamania gospodarczego. Według R. R. Ulmera, T. L. Sellnowa i M. W. Seegera [2014] kryzys to specyficzne, niespodziewane i nie rutynowe wydarzenie lub seria wydarzeń, które powodują wysoki poziom niepewności i zagrożenia lub poczucia zagrożenia dla najważniejszych celów organizacji; wydarzenie takie musi być niespodziewane, powodować niepewność i być postrzegane jako zagrożenie dla celów organizacji. A. Murdoch [2003] wskazuje na marketingowy wymiar kryzysu, wyjaśniając to pojęcie jako nagły rozwój wypadków, którego nagłośnienia w mediach i potencjalnie negatywnych skutków nie da się powstrzymać.

Aby zaistniał kryzys w grupie, społeczeństwie, organizacji, na określonym obszarze musi wystąpić nagłe zagrożenie, a spóźniona w czasie reakcja na zagrożenie doprowadza do kryzysu [Otwinowski 2010]. Zagrożenia, ze względu na źródło i sposób powstawania można podzielić na zagrożenia spowodowane przez siły natury oraz powstałe w wyniku działalności człowieka. Siły natury mogą powodować pożary, powodzie, osuwiska ziemi, huragany, trzęsienia ziemi; człowiek działając przeciwko prawom przyrody lub innemu człowiekowi może przyczynić się do powstania groźnych zagrożeń, tj. aktów terroryzmu, konfliktów zbrojnych lub wojny [Bonisławska 2012]. Amerykański *Institute of Crisis Management* wyróżniając cztery grupy źródeł powstawania kryzysów wskazuje na dualny charakter zagrożeń; do źródeł zaliczono:

- czynniki losowe (trzęsienia ziemi, gwałtowne ulewy),
- problemy techniczne (awarie zakładów),
- błędy ludzkie (katastrofy komunikacyjne),
- błędne decyzje kierownictwa [Barton 1993].

Wizerunek destynacji turystycznej jest wyjątkowo wrażliwy na występowanie kryzysów, co wiązać można zarówno z ograniczoną liczbą promowanych wyróżników tych miejsc (wizerunek ograniczony), jak i dużym zainteresowaniem sytuacją mediów i opinii publicznej zdarzeniami w znanych miejscowościach. W związku z tym S. Sonmez, Y. Apostolopoulos i P. Tarlow [1999] zalecają, aby osoby odpowiedzialne za kształtowanie turystycznego wizerunku miejsca, niezależnie od sytuacji obecnej, opracowały strategię zarządzania kryzysem. Czy można zatem wpływać na przebieg kryzysu wizerunkowego? Zdaniem specjalistów od komunikacji, współczesny kryzys przestaje być niekontrolowanym incydentem, ale zdarzeniem, które możemy nie tylko kontrolować, ale i modyfikować. Nowoczesne podejście do „zarządzania kryzysem" zakłada aktywne prowadzenie wszechstronnych i długoterminowych działań, odejście od wcześniej stosowanego pasywnego podejścia „obchodzenia się z kryzysem" [Specht 2006 za: Avraham, Ketter 2008].

Opracowanie strategii zarządzania kryzysem ma na celu uchronienie destynacji przed nagłym załamaniem się pozytywnego wizerunku pod wpływem zaistnienia kryzysu, a w przypadku wystąpienia sytuacji trudnej ma pomóc w kompleksowej i przemyślanej odbudowie obrazu miejsca. Posiadanie takiego dokumentu pozwala zaoszczędzić czas

w odpowiedniej reakcji na kryzys i w odbudowie wizerunku, bowiem w strategii określone są kroki, jakie należy podjąć w poszczególnych fazach kryzysu. W konsekwencji pozwala to ograniczyć negatywne skutki kryzysu tj.: utratę zaufania potencjalnych turystów, długotrwałą stratę wizerunkową, spadek przychodów z turystyki oraz duże koszty związane z intensyfikacją działań marketingowych, mających na celu odzyskanie zaufania odwiedzających oraz ożywienie ich zainteresowania danym miejscem [Sonmez, Apostolopoulos, Tarlow 1999].

Osoby odpowiedzialne za kształtowanie turystycznego wizerunku miejsca powinny również opracować listę potencjalnych kryzysów, które mogą zagrozić pozytywnemu obrazowi. D. Glaesser [2006] oraz Y. Mansfeld i A. Pizam [2006] wskazali pięć typów kryzysów, na które każde miejsce powinno być przygotowane [za: Avraham, Ketter 2008]:

- kryzys spowodowany przestępczością (np. napadami, morderstwami, porwaniami),
- kryzys spowodowany terroryzmem (np. wybuchami bombowymi w miejscach publicznych, porwaniami samolotów),
- kryzys spowodowany politycznym niepokojem (np. zamieszkami, demonstracjami, przewrotami),
- kryzys wywołany przez katastrofy naturalne (np. trzęsieniami ziemi, pożarami lasów, suszami, tsunami),
- kryzysy wywołany przez epidemie (np. SARS, AIDS).

Metody wyprowadzenia wizerunku miejsca z kryzysu

Destynacje pogrążone w kryzysie nie mogą cierpliwie czekać na poprawę sytuacji. Najgorszą postawą wobec zdarzeń kryzysowych ingerujących w dotychczasową tożsamość miejsca, ale również mogących wpływać na jego postrzeganie, jest bierność. Autorzy proponują różnorodne metody odbudowy, nadszarpniętego trudną sytuacją, obrazu miejsca, które to konsekwencji powinny przyczynić się do wyprowadzenia destynacji z kryzysu wizerunkowego.

E. Avraham [2004] wyróżnił sześć podstawowych metod poprawy obrazu miasta. Są to:

- zachęcanie potencjalnych mieszkańców, turystów i przedsiębiorców do odwiedzenia miasta i poznania jego atutów,
- organizacja imprez o dużym zasięgu (*spotlight events, hallmark events, mega-events*), takich jak igrzyska olimpijskie, wystawa Expo, konkurs Eurowizji,
- przekucie słabych stron miasta w mocne,
- zmiana nazwy, logo lub hasła,
- generowanie przez władze lokalne wiadomości zaprzeczających stereotypowi,
- promowanie miasta jako części prestiżowego ośrodka – którą nie jest, lub odcięcie się od problematycznego obszaru, z którym jest identyfikowane (transfer wizerunku).

Bardziej rozbudowany zestaw metod wychodzenia wizerunku z kryzysu z wykorzystaniem mediów, zaproponowali E. Avraham i E. Ketter [2008]. Autorzy wyróżnili trzy typy strategii:

- powiązane ze źródłami informacji o miejscu;
- powiązane z treściami komunikatów o miejscu;
- powiązane z grupą docelową komunikatów o miejscu.

Do pierwszego typu strategii zalicza się działania związane ze zmianą źródeł informacji o określonym miejscu, obejmujące zachęcanie potencjalnych mieszkańców, turystów i przedsiębiorców do odwiedzenia miejsca, wykorzystanie celebrytów jako nośnika reputacji oraz wykorzystanie nowych kanałów komunikacji marketingowej. Strategią powiązaną ze źródłami informacji o miejscu jest również wpływanie na te źródła, tj. budowanie

pozytywnych relacji z dziennikarzami oraz utrudnianie dziennikarzom dostępu do miejsc, związanych ze zdarzeniami mogącymi wywołać kryzys wizerunkowy.

Strategie powiązane z treściami komunikatów o miejscu to lekceważenie kryzysu, pełne zaakceptowanie kryzysu i wykorzystanie nowych metod komunikacji marketingowej oraz promocja oderwana od kluczowych atrybutów miejsca, eksponowanych wcześniej w działalności promocyjnej. Osoby odpowiedzialne za promocję miejsca mogą zatem:

- zaakceptować negatywny wizerunek miejsca, ale w działaniach promocyjnych pokazywać zachodzące zmiany,
- starać się ograniczyć wpływ kryzysu na wizerunek,
- podjąć walkę z trudną sytuacją i starać się w pierwszej kolejności doprowadzić do wyjścia miejsca z kryzysu,
- organizować imprezy o dużym zasięgu,
- wykorzystać narzędzia z zakresu *city placement,*
- zaangażować celebrytów w działalność promocyjną,
- generować wiadomości zaprzeczające stereotypowi,
- przekuwać słabości w nowe atuty miejsca,
- zmienić nazwę.

Trzeci typ strategii to działalność związana z grupą docelową. E. Avraham i E. Ketter [2008] proponują dostosowywanie treści przekazu promocyjnego do oczekiwań odbiorców, wykorzystanie w komunikacji treści patriotycznych i wzmacnianie dumy lokalnej, bądź też podjęcie decyzji o zmianie grupy docelowej i zabieganie o nowych odbiorców.

Analiza literatury przedmiotu oraz materiału empirycznego (działania promocyjne destynacji turystycznych) pozwoliły E. Avraham i E. Ketter na wyróżnienie czterech najczęściej wykorzystywanych metod wyprowadzenia destynacji z kryzysu wizerunkowego, tj.:

- zachęcanie potencjalnych turystów do odwiedzenia miejsca i poznania jego atutów,
- organizacja imprez o dużym zasięgu (*spotlight events, hallmark events, mega-events*),
- odnowa marki miejsca,
- generowanie przez władze lokalne wiadomości zaprzeczających stereotypowi.

Przyjedź! Namawianie do odwiedzenia destynacji

Pierwsza metoda poprawy wizerunku destynacji turystycznej polega na zachęcaniu do odwiedzenia danego miejsca i jego lepszego poznania. Nagłośniony kryzys, który wystąpił w przeszłości, pomimo dużych zmian jakie zaszły w danym miejscu, może być na długo kluczowym elementem wyobrażeń. Odwiedzenie destynacji może wzbogacić jej wizerunek, a nawet zupełnie go zmienić. Wpływ osobistego doświadczenia na postrzeganie miejsca był już dyskutowany. Przyjeżdżający mogą bowiem osobiście doświadczyć zmian, którymi nie interesowały się media.

Jeśli władze lokalne czy regionalne uważają, że zdarzenie które doprowadziło do kryzysu się zakończyło lub się nie powtórzy w przyszłości, mogą przystąpić do informowania o poprawie sytuacji w danym miejscu. Ważna jest szybkość reakcji, czytelny przekaz nawiązujący do zmiany jaka zaszła, nie ma potrzeby w tym przypadku redefiniować tożsamości miejsca. Ta metoda została zastosowana między przez innymi władze Tunezji po atakach terrorystycznych w 2015 roku. Obraz Tunezji po jaśminowej rewolucji dość szybko został odbudowany. Kryzys w latach 2010-2011 nie przyniósł dużych strat finansowych a ruch turystyczny zaczął wzrastać w kolejnym roku po protestach i zmianach władzy. Eksperci założyli, że sytuacja gospodarcza kraju, który czerpie zyski głównie z turystyki, będzie się poprawiać a wizerunek odbudowywać, nie przewidzieli oni

jednak wydarzeń, które mogłyby zdestabilizować sytuację polityczną oraz gospodarczą Tunezji, zwłaszcza tak dramatycznych jak zamachy terrorystyczne.

Po atakach terrorystycznych w 2015 roku, w Muzeum Bardo[1] oraz w kurorcie Marsa al-Katiawi[2], wizerunek Tunezji zaczął popadać w kolejny kryzys. Niemal od razu po drugim ataku większość biur podróży wycofała wakacyjną ofertę tunezyjskich kurortów, a klienci, którzy wcześniej wykupili wycieczki mogli bezpłatnie zmienić rezerwację lub zażądać zwrotu przedpłaty. Pomimo zaleceń powstrzymania się od odwiedzania Tunezji w zawiązku z wysokim zagrożeniem terrorystycznym oraz z wprowadzeniem stanu wyjątkowego, wydanych przez Ministerstwa Spraw Zagranicznych, część biur podróży nie zrezygnowała ze sprzedaży ofert, a nawet nie obniżyła cen wycieczek do tunezyjskich kurortów (np. Exim Tours, Oasis, Prima Holiday) [www.egospodarka.pl, 3.04.2016].

Zamachy terrorystyczne w Tunezji ograniczyły również ruch turystyczny w innych krajach arabskich, przede wszystkim w Egipcie oraz w Maroku. Powstanie niszy na rynku turystycznym, poprzez pewne wykluczenie tanich i często wybieranych kierunków, spowodowało wzrost zainteresowania innymi destynacjami. Na negatywnym wizerunku krajów arabskich zyskały nieco droższe oferty wypoczynku, między innymi na Wyspach Kanaryjskich, w Hiszpanii, we Włoszech, a przede wszystkim w Grecji. Ich ceny stopniowo wzrastały, a liczba rezerwacji rosła [www.travelplanet.pl, 3.04.2016].

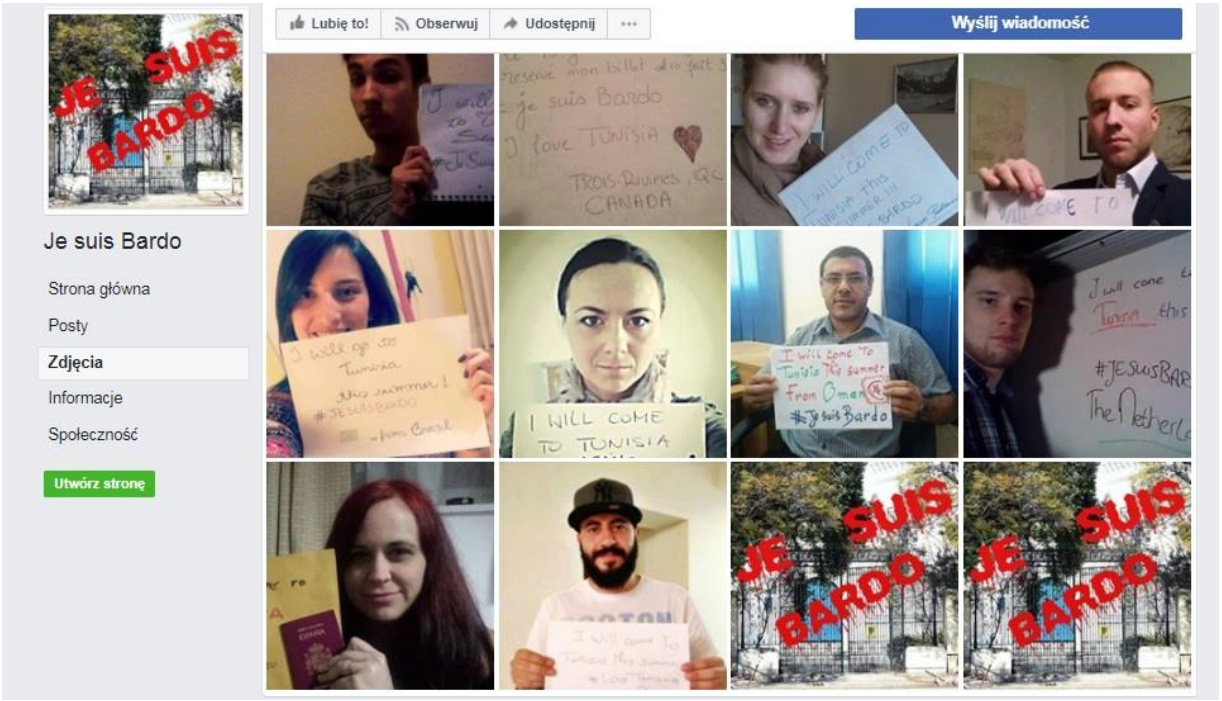
Zamach w Susie różnił się od dotychczas przeprowadzanych ataków terrorystycznych pod względem miejsca zamachu. Napastnik udający turystę otworzył bowiem ogień do osób przebywających na plaży. Dramatycznie wyglądały przekazy w mediach – tak drastyczne sceny odbyły się w otoczeniu, które powinno być ostoją spokoju i relaksu dla przyjezdnych. Plaże były bowiem do tej pory postrzegane jako miejsca bezpieczne, nie zagrożone atakami ze strony terrorystów. W głównej mierze, to zaburzenie harmonijnego obrazu wypoczynku na plaży było powodem utraty zaufania oraz pozytywnego wizerunku nie tylko kurortu, ale całego kraju.

Tuż po pierwszym zamachu na terenie Tunisu pojawiły się symboliczne oznaki solidarności z ofiarami oraz krajem, który padł celem organizacji terrorystycznych. Zaczęto wykorzystywać *hasztagi*[3], zwłaszcza *#wszyscy jesteśmy Bardo (fr. Je suis Bardo)*, za pomocą których internauci mogli wyrazić współczucie, kondolencje i solidarność z rodzinami ofiar ale także z krajem. Warto zaznaczyć, że te same działania były prowadzone przez społeczność międzynarodową po zamachu na redakcję magazynu „Charlie Hebdo" - slogan brzmiał „Jestem Charlie" (fr. J*e suis Charlie*). Jednak same oznaki solidarności w tak dramatycznych okolicznościach nie były wystarczające. Tunezyjski Urząd ds. Turystyki, zaapelował o pomoc, która przejawiałaby się poprzez odwiedzanie kraju przez turystów. Ta sama instytucja postanowiła podjąć natychmiastowe działania w celu stymulowania napływu turystów z państw, których obywatele najliczniej odwiedzali tunezyjskie kurorty, tj. z Francji, Hiszpanii, Czech, Wielkiej Brytanii oraz z Polski.

[1] Zamach w Muzeum Bardo miał miejsce 18 marca 2015 roku, zginęły w nim 24 osoby, a 50 osób zostało rannych. Wśród zabitych znaleźli się obywatele 10 krajów. Odpowiedzialność za zamach wzięło na siebie Państwo Islamskie. Według brytyjskich służb zamach w Muzeum Bardo powiązany jest z czerwcowym zamachem w Susie.

[2] Zamach w Susie miał miejsce 26 czerwca 2015 w kurorcie Susa w Tunezji, w ośrodku turystycznym Marsa al-Kantawi położonym około 10 kilometrów na północ od miasta Susa. W wyniku ataku śmierć poniosło 39 osób, a 36 zostało rannych. Wśród zabitych znaleźli się obywatele 6 państw. Do ataków przyznali się członkowie Państwa Islamskiego.

[3] Hasztag (z ang. *hashtag*) – słowo lub wyrażenie bez spacji poprzedzone symbolem # (ang. *hash*), będące formą znacznika (ang. *tag*). Krótkie wiadomości na mikroblogach i serwisach społecznościowych takich jak Facebook, Twitter czy Instagram mogą być oznaczone przez dodanie kratki przed ważnymi słowami (bez spacji) albo wystąpić w zdaniu. Pozwalają na organizowanie informacji i ich łatwiejsze wyszukiwanie.



Ryc. 1. Profil na portalu społecznościowym Facebook, na którym publikowane są zdjęcia osób solidaryzujących się z Tunezją z #jesuisbardo
Źródło:www.facebook.com/pg/Je-suis-Bardo1557490134530219/photos/?ref=page_internal 28.07.2016.

Pomimo ostrzeżeń Ministerstwa Spraw Zagranicznych, dotyczących zagrożenia terroryzmem, kampanię zachęcającą do odwiedzenia Tunezji pt. „Tunezja. Jadę tam!", zaczęto prowadzić na terenie Polski. W akcję zaangażowały się znane osoby, wśród nich aktorka Joanna Jabłczyńska oraz kucharz i krytyk kulinarny Robert Makłowicz. Osoby rozpoznawalne, lubiane, budzące zaufanie miały za zadanie przekonać Polaków, że Tunezja pomimo ataków terrorystycznych jest nadal bezpieczną i godną zaufania destynacją. W Polsce kampania promująca wakacje w Tunezji rozpoczęła się 1 maja 2015 roku, czyli dwa tygodnie po zamachu w Bardo, ale przed atakiem terrorystycznych w Susie. Prowadzone działania promocyjne to bilbordy z twarzami kampanii trzymającymi w dłoniach tabliczkę z hasztagiem #*tunezjajadętam*, filmy promocyjne, aktywność w portalach społecznościowych. Miasta, w których można było zobaczyć bilbordy reklamowe przez planowane trzy tygodnie, to Warszawa i Katowice. Zaangażowani celebryci wyrażali publicznie swoje przywiązanie i sprzeciw wobec wycofania się z wyjazdów do Tunezji. W swoich słowach przekonywali odbiorców, że nie należy dać się zastraszyć, a marcowy atak na Muzeum Bardo był wydarzeniem losowym, które mogło wydarzyć się w każdym innym miejscu [www.metro.gazeta.pl/metro/1,50144,17868382,Tunezja_bezpieczna__Gwiazdy_i_niskie_ceny_zachecaja.html, 18.04.2017]. Po czerwcowym zamachu w Susie, ambasadorzy projektu „Tunezja. Jadę tam!" byli krytykowani za namawianie do wakacyjnych wyjazdów do kurortów, pomimo ostrzeżeń MSZ.



Ryc. 2. Znane osoby biorące udział w kampanii „Tunezja. Jadę tam!"
Źródło: www. tunezjajadetam.pl, 10.08.2016.

Kampanię wspierały również znane osobistości w innych krajach europejskich – ambasadorami kampanii byli we Włoszech: aktorka Claudia Cardinale oraz polityk Emma Bonino; we Francji: aktorka Christelle Chollet, polityk Bertrand Delanoë i skrzypaczka Catherine Lara; natomiast w Wielkiej Brytanii muzyk Leee John. W akcję promującą urlop w tunezyjskich kurortach włączył się również piłkarz Leo Messi, który poinformował o planowanym wyjeździe do Tunezji w sezonie letnim 2015. Sportowiec opublikował w internecie zdjęcie na którym trzyma tabliczkę z deklaracją przyjazdu do zaatakowanego kraju, jednocześnie wyrażając solidarność poprzez hasztag *#jesuisBardo*. Zdjęcie szybko stało się wizytówką profilu na portalu społecznościowym Facebook, który zyskał 17 tysięcy fanów [www.metro.gazeta.pl/metro/1,50144,17868382,Tunezja_bezpieczna__Gwiazdy_i_niskie_ceny_zachecaja.html, 18.04.2017].

Organizacja mega-wydarzeń

Drugą metodą poprawy wizerunku jest organizacja imprez o dużym zasięgu (tzw. *spotlight events, hallmark events, mega-events*), takich jak igrzyska olimpijskie, wystawa Expo, konkurs Eurowizji. Przykładem może być Pekin – gospodarz Igrzysk Azjatyckich w 1990 roku. Rosja traktowała organizację olimpiady w Soczi w 2014 jako jeden ze sposobów na *rebranding* państwowej marki [Ostapenko 2010]. Ukraina z kolei jest krytykowana ze niewykorzystanie szansy marketingowej jaką była współorganizacja EURO 2012. Podkreśla się, że trudna sytuacja w tym kraju przełożyła się również na mniejsze zainteresowanie kibiców i sponsorów, a tym samym brak sukcesu gospodarczego i wizerunkowego jaki odniosła Polska jako drugi organizator imprezy.

Miastem, które traktowało organizację dużej imprezy sportowej jako szanse na wyjście z kryzysu jest Turyn – organizator XX Zimowych Igrzysk Olimpijskich w 2006 roku. To włoskie miasto znajdowało się w trudnej sytuacji ekonomicznej a jego wizerunek był zdominowany przez Fiata, miasto określano nawet mianem „włoskiej wersji Detroit". Organizacja imprezy sportowej o zasięgu międzynarodowym była szansą na pokazanie nowych atutów miasta [Pizzolato 2008].

Kryzys wywołany m.in zachwianiem tożsamości miasta, spowodowanym decyzjami koncernu FIAT skutkującymi zamknięcie fabryki w Lingotto doprowadził do opracowania nowych wyróżników miejsca – głównymi sektorami w tworzeniu i promowaniu nowej marki Turynu stały się kultura i turystyka, gastronomia oraz idea *smart city* [Vanolo 2015].

Głównym efektem kampanii marketingowej podczas Igrzysk było stopniowe odchodzenie od tożsamości marki Turyn opartej wyłącznie na przemyśle samochodowym i firmie Fiat. Przekaz ten niósł w sobie slogan Zimowych Igrzysk Olimpijskich „Zawsze w ruchu" (ang. *Always on the move*) [Vanolo 2015].

Decyzja o organizacji tak kosztownej imprezy sportowej w Turynie bywa krytykowana. Zdaniem niektórych autorów kryzys gospodarczy po 2006 roku zaczął się jeszcze pogłębiać: stopa bezrobocia w latach 2006-2015 wzrosła z 4,1% do 11,4%. Co więcej, rok po organizacji Igrzysk Olimpijskich zamknięto w mieście około 256 podmiotów gospodarczych, w ciągu kolejnych pięciu lat upadły kolejne 262 firmy. Znacznie wzrósł również dług publiczny – w 2015 roku osiągnął on ponad 3 bilionów euro [Vanolo 2015]. Wielu badaczy uznało, że tak ogromna kwota zadłużenia spowodowana jest kosztami poniesionymi w ramach przygotowań do Zimowych Igrzysk Olimpijskich, bowiem w podobnej sytuacji znalazł się Mediolan – drugie pod względem zadłużenia publicznego miasto we Włoszech, organizator targów EXPO 2015.

Zdaniem A. Vanolo [2015] pomimo pogarszającej się sytuacji gospodarczej miasta, nie należy podważać skuteczności organizacji dużych imprez sportowych w procesie poprawy wizerunku miejsca. Turyn otrzymał szansę kreowania marki w oparciu o nowe wyróżniki. Igrzyska były impulsem zmian wizerunkowych. Jak już zauważono, nowy wizerunek miasta budowany jest na kulturze, gastronomii i idei *smart city*. Gastronomia staje się najważniejszym składnikiem miejskiej marki Turynu prezentowanego zagranicznym odbiorcom jako „stolica smaku". Lokalnymi produktami, znanymi na całym świecie są przede wszystkim wina. Ważną rolę w odbudowywania starej lokalnej tradycji kulinarnej, odegrało zjawisko *Slow Food.* To właśnie w Turynie w 2012 roku odbyły się wielkie międzynarodowe targi *Slow Food - Salone del Gusto* [Vanolo 2015]. Ponownie w 2016 roku zorganizowano targi *Terra Madre Salone del Gusto 2016 for Slow Food.*



Ryc. 3. Plakat promujący targi Terra Madre Salone del Gusto 2016 for Slow Food w Turynie
Źródło: www.salonedelgusto.com/en/.

Oprócz wysokiej jakości produktów gastronomicznych, miasto promuje się jako „doskonałość przemysłowa", przy czym rola Fiata w tym przekazie jest mocno ograniczona, zminimalizowano ją jedynie do krótkiej wzmianki o samym istnieniu fabryki. Przedsiębiorstwa z regionu Piemontu, wytwarzające wysokiej jakości produkty i usługi, cechujące się kreatywnością i innowacyjną działają w ramach sieci *Exclusive Brands Torino*. Jest to sieć biznesu wspierana przez *Torino Industrial Union*, jej celem jest prowadzenie działań na rzecz rozwoju i promowania wysokiej jakości lokalnych marek na rynkach międzynarodowych, a dzięki temu również promocja wizerunku Turynu i regionu jako owej doskonałości przemysłowej. Członkami sieci jest 14 firm działających w sektorze spożywczym, mody i designu, branży tekstylnej, są to również wydawcy, wytwórcy wina i likierów czy też perfum [www.exclusivebrandstorino.it].

Kolejnym elementem nowej marki Turynu był inteligentny rozwój. Miasto Turyn wraz z fundacją *Torino Smart City* zainicjowało w 2013 r. proces inteligentnego planowania strategicznego, w ciągu 6 miesięcy opracowano Masterplan „SMILE" (skrót z ang. *Smart Mobility, Inclusion, Life & Health, Energy*) – dokument przedstawiający kluczowe atrybuty miasta, analizę doświadczeń innych miast oraz propozycję 45 projektów do realizacji w mieście zgodnych z ideą *smart city* [https://eu-smartcities.eu/commitment/6420, 20.07.2017]. W filmach promujących Turyn jako inteligentne miasto zaproponowano slogan „Turyn jest miastem, gdzie przyszłość się rodzi" [Vanolo 2015].



Ryc. 4. Plakat promujący Turyn jako smart city. Na plakacie Prezydent miasta - Dario Troiano
Źródło: www.troiano.ipsnet.it/gallery/Default.aspx, 28.07.2017.

Odnowa marki miejsca

Kolejną metodą jest wykorzystanie kryzysu do odnowy marki miejsca. Ważne jest oderwanie się od poprzedniej, osłabionej kryzysem tożsamości, poprzez kreowanie krótkich sloganów. Głównym celem tych działań, jest pokazanie miejsca z jak najlepszej strony. Treści sloganów próbują ukazać destynacje jako miejsca cieszące się zainteresowaniem ze strony odwiedzających, rozpoznawalne kurorty. Przy tym przekonują turystów, iż są oni mile widziani bez względu na to skąd pochodzą i w jakim celu przybywają. Hasła te, budują pozytywny przekaz, budzą pozytywne emocje u odbiorców, ukazują każde z nich jako

miejsce przyjazne, otwarte, tolerancyjne, nowoczesne oraz sprzyjające rozwojowi odwiedzających. Każdy potencjalny inwestor, turysta, gość, który nie miał wcześniejszych osobistych doświadczeń, związanych z konkretnym obszarem, buduje swój własny obraz danego miejsca na podstawie przesłania marki. Z tej metody skorzystały miasta takie jak Leeds (slogan „*Leeds the Happening City*"), Stoke-on-Trent („*Stoke-on-Trent: The City that Fires the Imagination*") czy Sheffield („*Sheffield the Welcoming City*") [Vanolo 2015].

Metodę tę wykorzystano w Nowym Orleanie, jednym z najczęściej odwiedzanych miast w USA. Założony ponad 300 lat temu przez francuskich osadników, ośrodek kultury kreolskiej i kolebka jazzu przyciągał turystów doskonałą muzyką, oryginalną kuchnią i słynnymi karnawałowymi paradami. Turystyczny wizerunek Nowego Orleanu umocniła organizacja imprez o dużym zasięgu, np. wystawy światowe (1984 Louisiana World Exposition), 47. finał o mistrzostwo zawodowej ligi futbolu amerykańskiego NFL (*Super Bowl*) czy uroczystości Mardi Gras.

Rok 2005 był momentem przełomowym dla Nowego Orleanu, bowiem pod koniec sierpnia miasto zostało zniszczone przez jedną z największych katastrof naturalnych w historii Stanów Zjednoczonych – huragan Katrina. Przemieszczający się nad miastem huragan doprowadził do poważnego uszkodzenia miejskiego systemu ochrony przeciwpowodziowej – wały zostały przerwane w 53 miejscach. W Nowym Orleanie zawiodły przede wszystkim główne wały ochronne znajdujące się na miejskich kanałach przeciwpowodziowych – 17th Street Canal, London Avenue Canal oraz Industrial Canal, których uszkodzenie spowodowało zatopienie ponad 80% miasta. W skutek powodzi śmierć poniosło około 1800 osób, natomiast straty i szkody oszacowano na kwotę 100 miliardów dolarów [www.rp.pl/artykul/528326-10-lat-po-huraganie-Katrina-nie-odbudowano-Nowego-Orleanu.html, 18.04.2017].

Bez wątpienia przejście huraganu wywarło wpływ na wizerunek Nowego Orleanu. W odróżnieniu od terroryzmu, kryzys spowodowany przez katastrofy naturalne nie buduje długotrwałego poczucia zagrożenia wśród turystów. Zniszczenia jakie spowodowała Katrina znacznie osłabiły jednak atrakcyjność turystyczną miasta. Warto nadmienić, że Nowy Orlean oceniany jest nieprzerwanie jako miasto niebezpieczne, ze względu na wysokie wskaźniki przestępczości, a miasto określane jest mianem „amerykańskiej stolicy morderstw". W mieście zlokalizowane było również duże więzienie stanowe, na wznowienie działalności którego po huraganie, na tak dużą skalę, nie zgodzili się mieszkańcy.

Katastrofa naturalna może stać się szansą na odrodzenie miasta, stworzenie nowej wizji oraz marki miejsca. Poza odbudową lub odnową zniszczonych przez żywioł obszarów, bardzo ważne są prace nad kreacją obrazu miejsca.

Po przejściu huraganu podmioty odpowiedzialne za turystyczny wizerunek Nowego Orleanu musiały wznowić działalność i wykreować nowe kampanie marketingowe, mające na celu zmianę postrzegania miasta przez turystów i inwestorów. Zadaniem tych instytucji było m.in. stworzenie nowego sloganu oraz logo. Działania marketingowe miały nie tylko przeciwdziałać negatywnemu wizerunkowi i publikacjom szkodzącym obrazowi miejsca, ale także wzmocnić tożsamość marki miasta. Na ten cel *Louisiana Recovery Authority*, podmiot utworzony po przejściu huraganów Katrina i Rita przez Luizjanę przeznaczyło w 2006 roku około 30 milionów dolarów [Gotham 2007].

Przed huraganem Katrina lokalne agencje turystyczne wraz z miejscowymi liderami, skupiały się głównie na pozyskiwaniu międzynarodowych sieci hoteli, podmiotów z branż rozrywkowych jak Harrah's Casino, Planet Hollywood, House of Blues w celu nadania Nowemu Orleanowi marki miasta muzyki i rozrywki. W odbudowę marki miejsca i nadanie mu zupełnie nowej tożsamości po kryzysie zaangażowane były przede wszystkim cztery agencje marketingowe [Gotham 2007].

Misją pierwszej organizacji – *New Orleans Metropolitan Convention and Visitors Bureau* – było dostarczanie bieżących informacji osobom odwiedzającym a także,

we współpracy z korporacją Harrah's casino i lokalnymi liderami, przebudowanie części zabytkowej Francuskiej Dzielnicy. Główne slogany promowane przez NOMCVB w celu wzbudzenia zainteresowania i pozytywnych wyobrażeń u odbiorców, to [Gotham 2007]: „Zakochaj się w Nowym Orleanie po raz kolejny" (ang. *Fall in Love with New Orleans All Over Again*), „Autentyczny i prawdziwy; jak żadne inne miejsce" (ang. *Authentic and Real: Like No Other Place*), „Odrodzenie Nowego Orleanu: przed terminem" (ang. *The Rebirth Of New Orleans: Ahead of Schedule*), „Pokochasz Nowy Nowy Orlean" (ang. *You'll Love the New New Orleans*).

Działalność kolejnej agencji – *New Orleans Tourism and Marketing Corporation* – była dwupłaszczyznowa. Celem działań prowadzonych przez agencję było wsparcie i pobudzanie wzrostu gospodarczego poprzez tworzenie nowych miejsc pracy w branży przemysłu turystycznego. Przyjęte przez organizację hasło marketingowe brzmiało: „Nowy Orlean: dzieje się codziennie" (ang. *New Orleans: Happenin' Every Day*). Kolejną płaszczyzną działań agencji, tym razem w ścisłej współpracy ze stanowym biurem *Louisiana Office of Tourism*, była promocja Nowego Orleanu na skalę międzynarodową jako wyjątkowej destynacji turystycznej. Hasło przewodnie kampanii to „Zakochaj się w Luizjanie po raz kolejny" (ang. *Fall in Love with Louisiana All Over Again*).



Ryc. 5. Plakat promujący Luizjanę, w ramach kampanii „*Fall in Love with Louisiana All Over Again*", z udziałem aktorki Patricii Clarkson
Źródło: www.capnken.com/wisdom/2006/03/07/come-fall-in-love-with-louisiana-all-over-again, 28.07.2017.

Trzecia organizacja – *New Orleans Multicultural Tourism Network* – powołana została w celu promowania Nowego Orleanu jako multikulturowej destynacji, poprzez zwiększenie uczestnictwa osób o różnym pochodzeniu w miejscowym przemyśle turystycznym. Slogan patronujący owe działania, to: „Czy znasz tęsknotę za Nowym Orleanem? Wiemy, że wiesz" (ang. *Do You Know What it Means to Miss New Orleans? We Know You Do*). Hasło jest tytułem utworu napisanego przez Eddiego DeLange'a i Louisa Altera, wykorzystanym pierwszy raz w filmie „New Orleans" w 1947 roku, gdzie był wykonywany przez Louisa Armstronga i Billie Holiday.

Ostatnia agencja zaangażowana w odbudowanie wizerunku Nowego Orleanu po huraganie Katrina to *New Orleans Jazz Orchestra*. Zadania organizacji skupiały się na dostarczaniu informacji, edukowaniu i zapewnianiu o kluczowej roli muzyki jazzowej w amerykańskiej kulturze oraz w odrodzeniu się Nowego Orleanu. Działania NOJO opierały się na dwóch hasłach: „Jazz Centrum Odrodzenia" (ang. *Jazz the Center of Rebirth*) oraz „Podnosimy nasze instrumenty, żeby podnieść nasze miasto" (ang. W*e Lift Our Instruments to Lift Our City*).

Zróżnicowanie działań podjętych przez cztery agencje stworzyły wolny od konfliktów, a nawet nieco nostalgiczny wizerunek Nowego Orleanu. Pozwoliły odwrócić uwagę od problemów dnia codziennego w mieście, cierpienia mieszkańców, ponownie wzrastającego wskaźnika przestępstw i zniszczeń wywołanych katastrofą naturalną. Zadaniem haseł promocyjnych było zwrócenie uwagi konsumentów na dawną wielkość Nowego Orleanu, co z kolei stymulowałoby pragnienia odbycia podróży do miasta stanowego Luizjany [Gotham 2007].

Zarówno proces odbudowy Nowego Orleanu jak i *rebranding* marki miasta ma swoich zwolenników jak i licznych krytyków, których zdaniem przeważającą część środków finansowych zainwestowano w odnowę bardziej reprezentacyjnych dzielnic, także tych które nie uległy dużym zniszczeniom podczas powodzi, np. Dzielnica Francuska. Z kolei ubogie czarne dzielnice, które najsilniej ucierpiały w wyniku huraganu zostały zaniedbane [Hamden 2015]. Siedem miesięcy po Katrinie administracja ówczesnego prezydenta George'a W. Busha ogłosiła program Road Home, obiecując każdemu, którego dom ucierpiał w powodzi, do 150 tys. USD. Ale rekompensaty były uzależnione od wartości własności przed Katriną, a nie kosztów odbudowy i w efekcie program pogłębił różnice między mieszkańcami. Poszkodowanym z przedmieść oferowano czasem tylko 20 tys. USD – za mało, by odbudować dom. Krytycy programu twierdzą, że dyskryminacja była celowa, by pozbyć się z miasta najbiedniejszych [www.gazetagazeta.com/2015/08/nowy-orlean-10-lat-po-katrinie/27.07.2017].

Ponadto poprzez nowe kampanie promocyjne budowano tożsamość Nowego Orleanu jako bezpiecznego miejsca odseparowanego od podtopionych dzielnic. Odbywało się to poprzez promowanie atrakcyjnych, odnowionych przestrzeni turystycznych jako obszarów hermetycznie zamkniętych na niebezpieczne sąsiedztwo [Gotham 2007].

Na bazie zniszczeń po przejściu huraganu stworzono nowe produkty turystyczne i rozpoczęto promocję nowej formy turystyki – w miejscach katastrof i klęsk żywiołowych (ang. *disaster tourism*). Miejscowe biura turystyczne wciąż mają w ofercie kilkugodzinne wycieczki szlakiem Katriny. Zniszczone dzielnice stały się atrakcją lub produktem turystycznym, dostarczającym uczestnikom niezwykłych przeżyć, dreszczyku emocji i obcowania ze śmiercią [Gotham 2007].



Ryc. 6. Napis adresowany do turystów zwiedzających miejsca zniszczone przez huragan Katrina

Źródło: www.cnet.com/news/the-ignored-nonrecovery-of-new-orleans/ (autor: Daniel Terdiman), 28.07.2017.

Prezentacja niezmienionego kryzysem oblicza miejsca

Kolejną metodą jest generowanie przez władze lokalne wiadomości zaprzeczających stereotypowi. Jeśli w mieście dochodziło do konfliktów społecznych, w reklamach mogą być pokazywane osoby, które spędziły tam urlop i oceniły go dobrze. Jeśli destynacji udało się rozwiązać problemy, władze lokalne w działaniach promocyjnych mogą deklarować, że miasto nie zmieniło się pod wpływem kryzysu.

Metoda ta została wykorzystana do odbudowy wizerunku Paryża po zamachach terrorystycznych. Rok 2015 był dla obrazu tej najbardziej rozpoznawalnej destynacji turystycznej rokiem przełomowym ze względu na ataki terrorystyczne z 7 stycznia i 13 listopada. Władze miasta ale również regionu Ile-de-France, dotkniętego kryzysem gospodarczym i wizerunkowym, musiały podjąć odpowiednie kroki ku odzyskaniu zaufania do marki Paryż. Zmalał również ruch turystyczny, a ataki sprawiły, że paryskie lotniska w drugiej połowie listopada odnotowały o 123 tys. mniej pasażerów niż w analogicznym czasie w 2014 roku. Uruchomiono ogromną kampanię solidarności z miastem i jego mieszkańcami. Zadaniem owego przedsięwzięcia było zapewnienie zarówno społeczności lokalnej, jak i odbiorców zewnętrznych przekazu marketingowego, że Paryż jest nadal atrakcyjną i bezpieczną destynacją. Działania promocyjne opierały się na popularnych metodach rebrandingowych. Do kampanii włączyli się: francuski rząd, władze Paryża, stowarzyszenie Alliance 46.2, w którego skład wchodzi około dwudziestu firm związanych z branżą turystyczną oraz 50 innych podmiotów i organizacji. Stworzono stronę internetową Pariswelovеyou.fr., która była współtworzona z odbiorcami z całego świata, mieli oni szansę podzielić się swoimi zdjęciami z Paryża. Budowanie wirtualnej ściany pozytywnych wspomnień miało świadczyć o przywiązaniu do tego miejsca oraz międzynarodowej solidarności z miastem. Akcja marketingowa ruszyła również w mediach społecznościowych, przypisano jej hasztag *#ParisWeLoveYou*, który również fizycznie, jako ogromny napis, pokryty zdjęciami internautów, biorących udział w akcji, pojawił się w centrum Paryża kilka tygodni po rozpoczęciu kampanii. Główne przesłanie kampanii promocyjnej to „Paryż zawsze będzie Paryżem", miasto nie ugnie się terrorowi a Paryż nie zmieni się. Dalej będzie otwarty na świat i bezpieczny, będzie tętnił życiem i dostarczał kolejnych pięknych wspomnień. Organizatorzy kampanii uznali ją za sukces i oświadczyli, że oczekują stu milionów turystów do 2020 roku [www.uk.fashionnetwork.com/news/-ParisWeLoveYou-businesses-launch-their-support-campaign,607765.html#.WXnqHojyiUk, 27.07.2017].

W odpowiedzi na spadek dochodów w sektorze kultury, ponad 50 teatrów w tym najsłynniejsze kabarety, między innymi: Lido i Crazy Horse oraz Teatr du Châtelet, podjęły podobną inicjatywę. Jej celem było zachęcenie nie tylko turystów ale i Francuzów do wizyt w teatrach. Ponownie narzędziem użytym w celach marketingowych był internet oraz popularne hasztagi. W akcję zaangażowali się aktorzy, piosenkarze, poprzez udostępnianie na portalach społecznościowych postów, filmów i zdjęć z hasztagiem *#MaPlaceEstDansMaSalle*, co oznacza „Moje miejsce jest w teatrze". Owe hasło widniało na plakatach reklamujących sztuki zamiast ich tytułów. Według Jean-François Brégy dyrektora Teatru du Châtelet: „To akt obywatelski, sposób na pokazanie, że się nie boimy, że nic nas nie powstrzyma w uczestniczeniu w życiu kulturalnym naszego miasta" [www.uk.fashionnetwork.com/news/-ParisWeLoveYou-businesses-launch-their-support-campaign,607765.html#.WXnqHojyiUk, 27.07.2017].



Ryc. 7. Napis, składający się ze zdjęć internautów, który stanął w Paryżu jako finał akcji *#ParisWeLoveYou.*
Źródło: https://tupariscombien.com/2016/05/27/pariswelovеyou/, 28.07.2017.

Wspomniano już o sloganie „Jestem Charlie" (fr. *Je suis Charlie*), który został utworzony 7 stycznia 2015 roku po zamachu na redakcję gazety „Charlie Hebdo" w Paryżu we Francji, w którym zginęło 12 osób. Slogan jest formą solidarności z zamordowanymi osobami oraz wolnością słowa i prasy.

W rankingu Anholt-Gfk Roper City Brands Index 2015 roku Paryż został uznany za najatrakcyjniejsze miasto na świecie. Badanie zostało przeprowadzone przed atakami terrorystycznymi, ale zdaniem S. Anholta zamachy nie zmieniają postrzegania miasta w długotrwały sposób, mogą nastąpić przejściowe zmiany w zachowaniu turystów, ale ataki nie mają wpływu na powody, dla których ludzie mogą podziwiać piękno miasta, czy uczestniczyć w wydarzeniach kulturalnych [www.placebrandobserver.com/2015-city-brands-index-reputation-ranking-anholt-gfk-roper/, 27.07.2017].



Ryc. 8. Plakaty teatralne przygotowane w ramach akcji „*Ma Place Est Dans Ma Salle"*
Źródło: http://www.europe1.fr/culture/ma-place-est-dans-la-salle-la-reponse-du-theatre-aux-attentats-2637543, 28.07.2017.

Zakończenie

E. Avraham [2004] sugeruje, że ważne jest zidentyfikowanie przyczyn leżących u podstawy negatywnego wizerunku i rozpoczęcie rozwiązywania tych problemów. Nie da się bowiem prowadzić skutecznych działań wizerunkowych jeśli osoby odpowiedzialne za komunikację nie realizują strategii zarządzania kryzysem.

Wybór odpowiedniej metody wyprowadzenia wizerunku miejsca z kryzysu zależy od kilku czynników:

- przyczyny kryzysu: wewnętrznej (np. katastrofa naturalna lub spowodowana działalnością człowieka bądź też wyraźny błąd w komunikacji wizerunku miejsca) lub zewnętrznej (np. fałszywe pogłoski, nieprawdziwy przekaz w mediach);
- zaangażowanych podmiotów (np. udział mediów, organizacji pozarządowych);
- skali kryzysu;
- etapu w cyklu życia kryzysu;
- możliwości finansowania działań marketingowych, ale i działań w przestrzenie destynacji (np. odbudowa zniszczonych części miasta).

Zaproponowane metody wyprowadzenia wizerunku destynacji turystycznej z kryzysu to: nakłanianie turystów do odwiedzenia danego miejsca, organizacja dużych międzynarodowych wydarzeń, odnowa marki miasta poprzez wprowadzenie nowych atrybutów tożsamości czy prezentowanie niezmienionego przez kryzys oblicza miejsca.

Kampania „Tunezja. Jadę tam!", której celem było namówienie turystów do odwiedzenia tego państwa, we wczesnej fazie była oceniana jako sukces. Miała duży zasięg, włączyły się w nią zarówno znane, budzące zaufanie osoby publiczne jak i turyści z całego świata. Niestety, niedługo po rozpoczęciu tych działań wizerunkowych doszło do kolejnego, bardziej szokującego opinię publiczną zamachu na plaży w kurorcie Marsa al-Katiawi. Zaważyło to negatywnie na autentyczności przekazu marketingowego.

Druga metoda wyprowadzenia wizerunku z kryzysu, tj. organizacja dużych wydarzeń może być wykorzystana do zwiększenia rozpoznawalności marki danego miejsca poprzez promocję jego atutów, ale również do prezentacji nowych elementów budujących tożsamość miejsca. Jest to bardzo kosztowny sposób, wymaga bardzo dużych nakładów finansowych na przedsięwzięcia infrastrukturalne. Decyzja władz o organizacji Zimowych Igrzysk Olimpijskich w pogrążonym kryzysie gospodarczym Turynie bywa krytykowana, jednak impreza to została wykorzystana do zaprezentowania nowego oblicza miasta. Bycie gospodarzem tak dużej imprezy ściągnęło wzrok świata na to włoskie miasto, pogrążające się w kryzysie gospodarczym. Osoby odpowiedzialne za kształtowanie pozytywnego wizerunku Turynu, zdecydowały się promować miasto poprzez nowe atrybuty marki, była to dobra decyzja, bowiem od tego czasu zmienia się nie tylko obraz miasta, jak i jego charakterystyka.

Trzecia metoda zakłada potraktowanie kryzysu jako impulsu dla pozytywnych zmian. Tak też zrobiono w Nowym Orleanie. Po przejściu huraganu Katrina spadły wskaźniki przestępczości, przystąpiono do odbudowy zniszczonego przez wodę miasta, ale również dość szybko przystąpiono do promocji przedefiniowanej marki miasta. Pomimo zmian w sposobie planowania i promowania miasta, zdania na temat prowadzonej polityki i jej skuteczności są podzielone. Niektórzy uważają, że Nowy Orlean wciąż nie podniósł się po kryzysie. Na nowo zaczął wzrastać poziom przestępczości, biedne dzielnice nadal wymagają pomocy finansowej, wzrosły kontrasty między obszarami zamieszkiwanymi przez czarnoskórych mieszkańców a odbudowanymi reprezentacyjnymi dzielnicami, pełniącymi funkcje rozrywkowe i turystyczne. Zwolennicy tej polityki wskazują na napływ turystów i inwestorów, trwałą zmianę oblicza miasta.

Skuteczność procesu wyprowadzenia wizerunku miejsca z kryzysu zależy od wielu czynników, a metoda która odniosła sukces w jednym miejscu nie musi przynieść tych samych efektów w innym. Kluczem, podobnie jak w procesie kształtowania marki miejsca,

jest tożsamość danej destynacji – czynniki, które ją budują, ich konkurencyjność, ale także trwałość i odporność na negatywne zdarzenia. Niezwykle ważna jest także kultura zarządzania marką miejsca, która powinna zakładać strategię zarządzania ewentualnym kryzysem.

Bibliografia

Adoni H., Mane S., 1984, *Media and the social construction of reality. Toward an integration of theory and research*, "Communication Research", 11 (3), s. 323-340

Amujo O., Otubanjo O., 2012, *Leveraging rebranding of 'Unattractive' nation brands to stimulate post- disaster tourism*, TS, Sage Journals

Avraham E., 2000, *Cities and their news media image*, „Cities", 17(5), s. 363–370

Avraham E., 2004, *Media strategies for improving an unfavourable city image*, „Cities" 21(6), s. 471–479

Avraham E., Ketter E., 2008, *Media strategies for marketing places in Crisis. Improving the image of cities, countries and tourist destinations*, Burlington, MA: Routledge

Baloglu S., Brinberg D., 1997, *Affective images of tourism destinations*, „Journal of Travel Research", 36, s. 11–15

Baloglu S., McCleary K. W., 1999, *A model of destination image*, „Annals of Tourism Research", 26(4), s. 868–897

Barton R. M., 1993, *Crisis Management*, Oxford Press Publishers, Oxford

Bonisławska B., 2012, *Współczesne zagrożenia dla bezpieczeństwa publicznego*, „Zeszyty Naukowe WSEI seria: Administracja", 2 (1/2012), s. 113-128

Burgess J. A., 1978, *Image and identity. A study of urban and regional perception with particular reference to Kingston upon Hull*, „Occasional Papers in Geography", 23, Kingston upon Hull, University of Hull

Burgess J. A., Gold J. R. (eds), 1985, *Geography, the Media and Popular Culture*, Croom Helm, Beckenham

Drosik A., 2013, *Optymalizacja działań z zakresu public relations crisis management poprzez zarządzanie problemowe (issue management)*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance", nr 1/4, s. 41-54

Dudek-Mańkowska S., 2011a, *Wizerunek Warszawy w działaniach promocyjnych władz lokalnych i świadomości społecznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa

Dudek-Mańkowska S., 2011b, *Kształtowanie turystycznego wizerunku miasta*, „Turystyka i Rekreacja", 1 (5), s. 5-23

Echtner C. M., Ritchie J. R. B., 1993, *The measurement of destination image: An empirical assessment*, „Journal of Travel Research", 31(3), s. 3–13

Etzioni A., 1968, *The Active Society. A Theory of Societal and Political Processes*, Collier-Macmillan, New York

Gallarza M. G., Saura I. G., Garcia H. C., 2002, *Destination Image: Towards a Conceptual Framework*, „Annals of Tourism Research", 29, s. 56–78

Gartner W. C., 1993; *Image Formation Process,* (in) M. Uysal, D. R. Fesenmaier (eds), *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*, Haworth Press, New York, s. 191-215

Gotham K., 2007, *(Re)Branding the big easy: Tourism rebuilding in post-Katrina New Orleans*, "Urban Affairs Review", 42 (3), s. 823-850

Hanyu K. 1993, *The Affective Meaning of Tokyo: Verbal and Nonverbal Approaches*, „Journal of Environmental Psychology", 13, s. 161–172

Hunt J. D., 1971, *Image - A Factor in Tourism.* Unpublished Ph. D. Dissertation, Colorado State Univ., Fort Collins

Kim H., Richardson S. L., 2003, *Motion Picture impacts on destination image*, „Annals of Tourism Research", 30(1), s. 216–237

Kopaliński W., 2014, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Rytm, Warszawa

Kunczic M., 1997, *Images of Nations and International Public Relations*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New York

Łuczak A., 2000, *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny", 10, 46–53

Lynch K., 1960, *The Image of the City*, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge

Markowski T., 2002, *Marketing terytorialny*, „Studia KPZK PAN", t. CXII, PWN, Warszawa

Ostapenko N., 2010, *Nation Branding of Russia through the Sochi Olympic Games of 2014*, "Journal of Management Policy and Practice", 11, 4, s. 60 - 63

Otwinowski W., 2010, *Kryzys i sytuacja kryzysowa*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa", nr 2, s. 83-89

Piekkari R., Welch C., 2011, *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*, Edward Elgar, Cheltenham

Pizzolato N., 2008, *Challenging Global Capitalism: Labor Migration, Radical Struggle, and Urban Change in Detroit and Turin*, Palgrave MacMillan, New York

Pocock D. C. D., *Hudson* R., 1978, *Images of the urban environment*, The Macmillan Press, London, Basingstoke.

Sonmez S., Apostolopoulos Y., Tarlow P., 1999, *Tourism in crisis: Managing the effect of terrorism*, "Journal of Travel Research", 38(1), s. 13-18

Specht A., 2006, *Natural disaster management*, (in) J. Wilks, D. Pendergast, P. Leggeat (eds), *Tourism in turbulent times: towards safe experiences for visitors*, Amsterdam: Elsevier, s. 123–142

Ulmer R. R., Sellnow T. L., Seeger M.W., 2014, *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*, Sage Publications US public

Vanolo A., 2015, *The image of the creative city, eight years later: Turin, urban branding and the economic crisis taboo*, "Cities", 48, s. 1-7

Walmsley D. J., Jenkins J. M., 1993, *Appraisive images of tourist areas: application of personal constructs*, „Australian Geographer", 24(2), s. 1–13

Wójcik P., 2013, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor", 1(48), s. 17-22

Strony internetowe

https://www.facebook.com/pg/Je-suis-Bardo-1557490134530219/photos/?ref=page_internal [28.07.2016]

www.metro.gazeta.pl/metro/1,50144,17868382,Tunezja_bezpieczna__Gwiazdy_i_niskie_ceny_zache caja.html [18.04.2017]

www.rp.pl/artykul/528326-10-lat-po-huraganie-Katrina-nie-odbudowano-Nowego-Orleanu.html [18.04.2017]

www.uk.fashionnetwork.com/news/-ParisWeLoveYou-businesses-launch-their-support-campaign,607765.html#.WXnqHojyiUk [27.07.2017].

www.placebrandobserver.com/2015-city-brands-index-reputation-ranking-anholt-gfk-roper [27.07.2017].

www.capnken.com/wisdom/2006/03/07/come-fall-in-love-with-louisiana-all-over-again [28.07.2017]

www.gazetagazeta.com/2015/08/nowy-orlean-10-lat-po-katrinie [27.07.2017].

www.egospodarka.pl [3.04.2016]

www.travelplanet.pl [3.04.2016]

www. tunezjajadetam.pl [10.08.2016]

https://eu-smartcities.eu/commitment/6420 [20.07.2017]

www.salonedelgusto.com/en/ [28.07.2017]

www.exclusivebrandstorino.it/ [28.07.2017]

www.troiano.ipsnet.it/gallery/Default.aspx [28.07.2017]

https://tupariscombien.com/2016/05/27/pariswelovеyou [28.07.2017]

www.cnet.com/news/the-ignored-nonrecovery-of-new-orleans [28.07.2017]

From crisis to success. Methods of deriving the image of destinies from the crisis

Key words: place image, crisis, place identity

Abstract

The shaping of the image of destination is a long-term process, and the image itself is constantly changing. The impact on the image of the place has both tourist characteristics, physical and socio-economic characteristics of the place as well as activities of third parties. The image of a place is not fixed, it depends both on the permanent elements of the place's identity and on the constituents of the variables, including events or series of events that cause high levels of uncertainty and danger or danger, both among residents, tourists, investors and key policy objectives. The impact on the image of the destination is therefore different types of crises, by which success depends on their cause, speed of response, the extent of information about the situation in the given destination. The purpose of the article is to explain the main causes of the image crisis of the place and to identify ways of deriving the image of destinies from the crisis. The study was based on the case study of communication strategy management in crisis in four destinations: Tunisia, Turin, New Orleans and Paris.