

# ŚIST

---

**Świętokrzyski Instytut**  
Samorządu Terytorialnego

## Marketing Terytorialny – wizerunek jednostek w wymiarze teoretycznym

2021



Narodowy Instytut Wolności  
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego

Sfinansowano przez Narodowy Instytut Wolności - Centrum Rozwoju  
Społeczeństwa Obywatelskiego ze środków Programu Rozwoju Organizacji  
Obywatelskich na lata 2018 – 2030



Program Rozwoju  
Organizacji  
Obywatelskich  
na lata 2018-2030  
**PROO**

## Wprowadzenie

W działaniach samorządu terytorialnego coraz większe znaczenie jest przypisywane zdolności jednostek osadniczych do konkutowania na rynku redystrybucji dóbr publicznych. Istotną rolę odgrywa w tym procesie umiejętność diagnozowania preferencji mieszkańców. Efektywność zarządzania sprawami publicznymi staje się istotnym czynnikiem rozwoju wspólnot samorządowych. Aktywność mieszkańców wspólnot samorządowych jest zatem bezpośrednio skorelowana z partycypacją społeczną. Samorząd korzysta z narzędzi charakterystycznych dla nowoczesnych systemów zarządzania, określając standardy ilościowe i jakościowe oraz zapewniając nieprzerwane dostarczanie usług publicznych. Takie postrzeganie samorządu nie może pozostawać w oderwaniu od standardów jakościowych realizowanych zadań. W tym procesie są pomocne mechanizmy rynkowe uwzględniające prawa popytu i podaży. Elementem tej orientacji jest zaadaptowanie na potrzeby samorządu instrumentów marketingowych, które stanowiły dotychczas domenę podmiotów gospodarczych.

Marketing terytorialny, zwany też marketingiem miejsc (ang. *marketing places*) czy marketingiem komunalnym, to zestaw działań marketingowych, który ma na celu realizację celu i zaspokojenie potrzeb jednostek terytorialnych. W Polsce początek marketingu terytorialnego datuje się na wczesne lata dziewięćdziesiąte ub. wieku, gdy po przemianach ustrojowych zapoczątkowanych w 1989 r. powstały pierwsze jednostki samorządu terytorialnego, tj. gminy. Prekursorami rozwoju marketingowej koncepcji funkcjonowania gminy na gruncie polskim byli A. Szromnik, R. Domański, T. Markowski, J. Komorowski i J. Marak. Pierwsze publikacje poświęcone tej tematyce ukazały się nieco ponad 10 lat temu.

Marketing miejsc to stosunkowo młoda koncepcja, która ciągle poddawana jest licznym badaniom i analizom przez naukowców z kraju, a w szczególności za granicą. Pomimo dynamicznego rozwoju, to koncepcja nie pozwala na scharakteryzowanie wszystkich potencjalnych kierunków, stref czy instrumentów właściwych dla rynku miast i regionów w związku z poszukiwaniem przez nie czynników wzmocnienia własnej konkurencyjności. Wynika to z faktu, że wiele z czynników nie poddaje się prostej analogii z rozwiązaniami dla marketingu dóbr i usług.



Głównym kryterium wyodrębnienia marketingu terytorialnego jest kryterium produktowe (przedmiotowe). O specyfice i odmienności tej dziedziny wiedzy marketingowej w stosunku do innych sektorowych jej ujęć decyduje inne źródło oferowanych korzyści, które w tym przypadku wiąże się z „miejscem”, a konkretnie – z określonymi cechami jednostek przestrzenno-administracyjnych o różnym zakresie obszarowym, głównych funkcjach i miejscu w formalnej strukturze hierarchicznej. Dlatego w piśmiennictwie specjalistycznym krajowym i zagranicznym można spotkać terminy pokrewne i pochodne w stosunku do marketingu terytorialnego, które wyrażają różnicowanie przestrzennych jednostek odniesienia, marketingu kraju, marketingu regionalnego czy marketingu miasta.

## 1. Zarządzanie reputacją jednostki osadniczej – teoretyczne aspekty wprowadzające

Reputacja to suma subiektywnych percepcji, na które składają się obiektywne opinie, poglądy i osądy. Wyrażane są one między innymi przez pojedyncze osoby (interesariuszy), grupy, instytucje oraz organizacje. Reputację można nadać określonej jednostce (rzeczy, osobie, postaci, organizacji, miejscu, zwierzęciu itd.). Pojęcie reputacji definiowane jest w sposób zależny od danego kontekstu.

### *Pojęcie „reputacji” w wybranych kontekstach*

Kontekst	Rozumienie pojęcia
Ekonomia	Reputacja to charakterystyka i sygnały, które opisują prawdopodobne zachowanie organizacji w określonej sytuacji
Strategia	Reputacja to niematerialne zasoby organizacji, które są trudne dla konkurentów do imitowania, nabycia lub zastąpienia. Tworzy bariery rynkowe chroniące ich właścicieli, dając im trwałą przewagę konkurencyjną
Rachunkowość	Reputacja to jeden z wielu niematerialnych składników majątku, który tworzy wartość, jednakże wartość tę jest bardzo trudno określić



Marketing	Reputacja to cecha opisująca skojarzenia, jakie mają jednostki odnośnie do marki korporacyjnej
Komunikacja	Reputacja to cechy charakterystyczne organizacji wynikające z relacji, które jest ona w stanie nawiązać ze swoimi interesariuszami
Zarządzanie	Reputacja to wyobrażenie na temat organizacji powstałe wśród jej interesariuszy na skutek przyglądania się jej działaniom i zachowaniom
Socjologia	Ranking reputacji to konstrukcje społeczne pochodzące z relacji, jakie organizacje wykształcają z interesariuszami we wspólnie dzielnym środowisku instytucjonalnym

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie [W. Griszal, Marketing terytorialny - Nowe obszary i narzędzia]*

W literaturze przedmiotu często można dostrzec zamieszanie z stosowaniem i rozumieniem „reputacji” spowodowane brakiem jednoznacznej i szczegółowej definicji pojęcia. Warto zauważyć, że wspomniane zamieszanie nie dotyczy wyłącznie aspektów teoretycznych, ale ma również przełożenie na praktykę gospodarczą. Jednak próbując dokonać syntezy elementów składowych reputacji jednostki osadniczej na szeregu różnych klasyfikacji, w oparciu o szeroką literaturę przedmiotu można wyróżnić następujące elementy składowe:

- a) Komunikacja instytucjonalna. C. van Riel definiuje komunikację instytucjonalną jako „(...) instrument zarządzania, za pomocą którego wszystkie świadomie wykorzystywane formy komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej są maksymalnie skutecznie i efektywnie harmonizowane, tak aby stworzyć korzystne podstawy dla relacji, od których organizacja jest zależna”.
- b) Komunikacja instytucjonalna składająca się z trzech rodzajów komunikacji:
  - i. Komunikacja wewnętrzna – prowadzona przez kierownictwo i skierowana do interesariuszy wewnątrz organizacji.
  - ii. Komunikacja marketingowa – zazwyczaj organizacje skupiają swą uwagę na tej formie komunikacji, angażując największe nakłady.
  - iii. Komunikacja organizacyjna – wcześniej, tradycyjnie składająca się z public relations oraz public affairs. Dziś komunikacja organizacyjna uległa rozszczepieniu, a jej części należą do różnych pionów funkcjonalnych.



- c) Komunikacja niekontrolowana. Jest to komunikacja zachodząca na styku pracownik - osoba spoza organizacji lub występuje w formie niezależnej dokumentacji.  
Np. raportów, opracowań na temat instytucji.
- d) Położenie i wygląd siedziby instytucji. Reputacja organizacji może zależeć od danej lokalizacji oraz architektury. Dziś instytucje przykładają zauważalną wagę do tego aspektu. Warto wspomnieć, że instytucje z krajów Dalekiego Wschodu wybierają lokalizację i projektują siedzibę w zgodzie z zasadami feng-shui.
- e) Identyfikacja wizualna. Rozumiana jako wszelkiego rodzaju symbole graficzne, znaki, logo itp. wykorzystywane przez daną organizację. Elementy identyfikacji wizualnej same w sobie nie mają żadnej wartości – wartością jest natomiast reputacja, która jest z nimi utożsamiana.
- f) Zachowanie pracowników i kierownictwa. Czynnikiem ten jest również istotny dla „reputacji”, ponieważ coraz częściej możemy obserwować interakcje kierownictwo – interesariusz. Kilku autorów podkreśla, iż wynika to z rosnącego zainteresowania interesariuszy wartościami danej instytucji, jak reaguje na występujące problemy społeczne. W związku z tym nieumiejętne zachowanie kierownictwa może skutkować utratą reputacji. Sytuacja wygląda podobnie dla pracowników instytucji.
- g) Kultura organizacyjna. Centralnym elementem każdej kultury są wartości definiowane jako system symboli w postaci abstrakcyjnych pojęć moralnych określających dobro, zło, co jest stosowne, a co niestosowne, co słuszne, a co niesłuszne, co właściwe, a co niewłaściwe. Wartości, którymi się kieruje instytucja, filozofia działania, która przyświeca kierownictwu, cele, do których organizacja dąży, i zasady, według których postępuje, są zapisane w misji. Misja oraz wartości w niej uosabiane, będące odzwierciedleniem kultury organizacyjnej instytucji, powinny różnicować ją od konkurencji.

Jak wspomniano na wstępie, powyższe elementy składowe reputacji organizacji są tylko próbą ich hasłowej syntezy przez pryzmat jednostki osadczej. Należy pamiętać, że w literaturze występuje brak jednomyślności, co znacznie utrudnia zadanie. Odpowiednie kreowanie wizerunku w instytucjach administracji publicznej generuje liczne kłopoty. Znajomość przez kierownictwo instytucji elementów składowych reputacji powinna być



wskazówką do podejmowania trafniejszych decyzji zarządczych dotyczących kształtowania faktycznego wizerunku jednostki osadniczej.

## 2. Marka – instrument marketingu terytorialnego

W odniesieniu do miejsc, regionów i jednostek osadniczych używa się coraz częściej pojęcia marki. Wywodzi się ono z koncepcji marketingu terytorialnego i odnosi się do wizerunku jednostki terytorialnej, która w umysłach ludzi funkcjonuje jako zestaw skojarzeń, wspomnień i odczuć utożsamianych z regionem lub miejscem. Takie podejście jest zgodne ze współczesnym, holistycznym ujęciem marki, traktowanej przez specjalistów jako wrażenie przekraczające sferę fizyczności i utożsamiane z doświadczeniami psychologicznymi. Jest więc zarówno sumą doświadczeń z użytkowania produktów i usług jak i postrzeganych wartości, wyobrażeń, skojarzeń i obietnic wyrażonych poprzez prowadzoną komunikację marketingową. Z punktu widzenia nadawcy, którego reprezentantami w przypadku miast i innych jednostek terytorialnych są zazwyczaj przedstawiciele lokalnej władzy samorządowej, pojęcie marki częściej utożsamiane jest z kombinacją nazwy, logo, sloganu i innych elementów umożliwiających odbiorcom identyfikację danej jednostki.

Marka jednostki terytorialnej to ważny czynnik podejmowania decyzji co do wyboru lokacji inwestycyjnych czy pobytowych. Wpływa również na większą rozpoznawalność miasta, przyczynia się do zwiększonego zainteresowania jednostką terytorialną i budowania zaufania do władz lokalnych. Z punktu widzenia zarządzania jednostką terytorialną o marce mówimy gdy jest wynikiem brandingu, rozumianego jako projektowanie, planowanie i komunikowanie tożsamości regionu w celu zbudowania i zarządzania jego wizerunkiem. Jest to szczególnie istotne, ponieważ nie można stawiać znaku równości pomiędzy brandingiem produktów komercyjnych a brandingiem miast i regionów. W odróżnieniu do przedsiębiorstw, jednostka terytorialna nie ma bowiem swojego właściciela, a tym samym nie może stanowić jako całość przedmiotu transakcji. Licznie autorzy zajmujący się problematyką marki podkreślają, że powstaje ona wówczas, gdy zaistnieje w umysłach konsumentów i spowoduje ich świadomy wybór.



W celu prawidłowego zbudowania marki terytorialnej koniecznym jest wyodrębnienie grup interesariuszy. Dla marketingu terytorialnego można zidentyfikować dwa rynki docelowe – wewnętrzny i zewnętrzny. Przez rynek wewnętrzny należy rozumieć władzę lokalną, mieszkańców, lokalnych przedsiębiorców, instytucje i podmioty biznesu mieszczące się na terenie danej jednostki terytorialnej. Z kolei rynek zewnętrzny to władza krajowa, turyści, zarówno krajowi, jak i zagraniczni, potencjalni mieszkańcy, inwestorzy itp. Prawidłowo funkcjonujący system informacji marketingowej musi odpowiadać na potrzeby grup o odmiennych preferencjach i potrzebach, które różnie reagują na wszelkie formy komunikacji społecznej. B.S Blichfeldt stwierdza „*marka terytorialna powinna być elastyczna i zarazem uniwersalna, aby mogła być zastosowana w różnych segmentach (biznes, turystyka, partnerstwo biznesowe), zaspokajała w potrzeby wielu grup i komunikowała wiele idei, jednocześnie nie będąc wszystkim dla wszystkich*”.

Zjawisko rywalizacji samorządów jest zjawiskiem stosunkowo nowym, co wynika zapewne z uwarunkowań rynkowych, gdzie jednostka samorządu terytorialnego jest podmiotem biznesowym, a skuteczne zarządzanie jest jednym z elementów sprzyjających jej pozycji wśród innych tego rodzaju jednostek. Zjawisko konkurencji pomiędzy samorządami jest również skutkiem rosnących potrzeb miejscowości, gmin czy regionów oraz dynamicznie rosnącej ruchliwości przestrzennej różnych zasobów kapitałowych. Jednostki samorządowe rywalizują niejako w wyścigu o ograniczone środki, przede wszystkim te, które mogą zdobyć dzięki pozyskaniu ważnych inwestorów czy lokalizowaniu na ich terenie istotnych projektów. W tym sensie samorząd zdobywa określone nakłady, współuczestniczy w realizacji inwestycji, rozwija infrastrukturę, a więc buduje swoją markę na wymiernych filarach. Oczywiście jest jednak, że policzalny sukces regionu czy miejscowości może w sposób bezpośredni przełożyć się na to, jak postrzegany jest dany samorząd i jak funkcjonuje w percepcji społecznej. Wizerunek jednostki samorządowej, ale również ogólnie – jednostki osadniczej, to suma wielu czynników, a w szczególności wrażeń, idei, ale również wierzeń, które ludzie są skłonni identyfikować z danym miejscem. Inne podejście do tej koncepcji zakłada, że wizerunek miejsca wynika z kontaktów zarówno pośrednich, jak i bezpośrednich z tym terytorium, które wywarły wpływ na ukształtowanie określonej wizji czy wyobrażenia. Na postrzeżenie, a właściwie na kreowanie wizerunku jednostki terytorialnej w istotny sposób oddziałują cechy produktu terytorialnego, które można definiować również jako subprodukty. Do tego



rodzaju cech należą między innymi: socjalne, inwestycyjne, turystyczne, publiczne, oświatowo-kulturalne, mieszkaniowe czy rekreacyjno-sportowe. Badania nad wizerunkiem jednostek terytorialnych prowadzone są od lat 70 XX wieku przez przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych. Interdyscyplinarny charakter badań nad wizerunkiem miejsca skutkuje znaczną liczbą definicji tego pojęcia.

*Wybrane definicje wizerunku jednostek osadniczych*

<b>Autro</b>	<b>Rok</b>	<b>Definicja</b>
Oxenfeldt	1974	Wizerunek to zespół wyobrażeń, który powstaje w wyniku oceny atrybutów, mogących zawierać elementy kognitywne i afektywne
Taun	1975	Wizerunek środowiska jest czymś powstającym w ludzkim umyśle, w sytuacji gdy osoby nie mają kontaktu z tym środowiskiem
Lawson, Bond-Bovy	1977	Wizerunek to wyrażanie wiedzy, wyobrażeń, uprzedzeń wrażeń i emocjonalnych myśli, jakie jednostka ma o pewnym miejscu lub obiekcie
Crompton	1979	Wizerunek może być zdefiniowany jako suma wierzeń, idei, wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do miejsca
Fridgen	1987	Wizerunek jest umysłowym odzwierciedleniem obiektu lub miejsca, które nie występuje fizycznie przed obserwatorem
Embacher, Buttle	1989	Wizerunek obejmuje idee lub pojęcia, które jednostka bądź grupa przypisuje miejscu, zanim je pozna
Fakeye, Crompton	1991	Wizerunek jest umysłową konstrukcją opracowaną przez potencjalnych turystów na podstawie kilku wybranych wyobrażeń z wszystkich napływających wrażeń
Kotler, Barich	1991	Wizerunek może być zdefiniowany jako suma wierzeń, idei, wyobrażeń, jakie osoba ma w stosunku do miejsca



Seaton, Bannett	1996	Wizerunek jest sumą idei i wyobrażeń, jakie potencjalny turysta ma w stosunku do miejsca, w którym nie był
Kangas	1998	Wizerunek miasta składa się z wiedzy, obrazów i doświadczenia, posiadanego przez osoby spoza miasta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [W. Griszal, *Marketing terytorialny - Nowe obszary i narzędzia*]

Starając się uogólnić powyższe definicje, można stwierdzić, że wizerunek – w szczególności jednostki terytorialnej - to kompleksowe ujęcie subiektywnych opinii i odczuć człowieka, które powstały w wyniku napływu informacji z różnych źródeł. Co istotne, wizerunek powstaje na przestrzeni czasu, gdy jednostka ma pewne wyobrażenia na określony temat, postrzegając tylko to, co jest z nimi zgodne.

W wielu opracowaniach wizerunek zamiennie stosowany jest z pojęciem *image*. Jest to pewnego rodzaju uproszczenie, ponieważ *image*, to pozytywny wizerunek produktu, przedsiębiorstwa, sektora, określonej organizacji non -profit lub osoby tworzonej w świadomości odbiorcy w wyniku takich działań marketingowych jak: wyposażenie czy wyróżnienie produktu, promocja, reklama czy public relations. Wizerunek może odbiegać od obrazu rzeczywistego i dlatego bywa korygowany za pomocą odpowiednich instrumentów i działań perswazyjno–nakłaniających stosowanych wobec jego odbiorców. Zatem można wysunąć wniosek, że wizerunek jest pojęciem szerszym, natomiast *image* jest jego szczególnym przypadkiem. Mimo to, w literaturze z dziedziny marketingu terytorialnego pojęcia wizerunek i *image* stosowane są zamiennie, prawdopodobnie ze względu na fakt, iż jednym z najważniejszych celów marketingu terytorialnego jest kreowanie pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej, a zatem jej *image'u*. A. Szromnik twierdzi, że wizerunek jednostki osadniczej jest to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych. *Image*, jako mentalny obraz miejsca i wewnętrzne odbicie w umysłach różnych jednostek i grup społecznych jest zatem przefiltrowaną, mentalną reprezentacją rzeczywistości.



Wyodrębnione wymiary jednostek terytorialnych – wewnętrzny i zewnętrzny – funkcjonują równolegle, pomiędzy nimi zachodzą interakcje, dzięki którym poszczególne osoby kształtują swój indywidualny wizerunek określonego terytorium. Identyfikacja wizerunku jednostki terytorialnej może przebiegać na dwa sposoby:

- Top down – opracowywany przez władze. Do zalet tej metody można zaliczyć niskie nakłady finansowe, ze względu na niewielką ilość osób zaangażowanych w proces opracowywania. Wadami metody mogą być znacznie większe koszty poniesione na przekonanie interesariuszy do zaakceptowania strategii i identyfikowania się z nią.
- Button up – metoda partycypacyjna. W przeciwieństwie do Top down, metoda ta wymaga większego zaangażowania finansowego i czasowego, jednak wpływa to poprawę efektywności.

Zbudowanie pożądanego wizerunku terytorialnego to efekt długofalowej strategii marketingowej, który upraszcza osiągnięcie założonych celów rozwojowych przez dane miasto lub region oraz wpływa na poprawę konkurencyjności. Wizerunkiem miasta, gminy, regionu jest zatem to, co ludzie o nim myślą. Wizerunek stanowi realną percepcję i projekcję. Wizerunek jest ważnym instrumentem budowania przewagi konkurencyjnej gminy, miasta i regionu.

Do głównych celów wizerunkowych można zaliczyć:

- korzyści związane z rozwojem podmiotu (przyciąganie inwestorów, turystów),
- korzyści finansowe mieszkańców oraz jednostek gospodarujących,
- korzyści polityczne odnoszone przez władze

Do kreowania pozytywnego wizerunku jednostki terytorialnej ważne jest określenie jej tożsamości. Jasne określenie osobowości danej jednostki poprzez wyeksponowanie jej cech charakterystycznych skutkuje wyróżnieniem jednostki na tle innych jednostek. Można przyjąć, że tożsamość jest sumą elementów, które identyfikują dany podmiot, wyróżniając go spośród innych (wyrażona w formie wizualnej). Tożsamość określa w jaki sposób rozpoznawany jest dany podmiot. Tożsamość jest pewnym zespołem atrybutów, które



podmiot przekazuje otoczeniu. Jest tworzona przez techniki kontaktu wizualnego, wśród których najważniejsze znaczenie mają:

- nazwa,
- herb miasta,
- graficzne przedstawienie,
- architektura,
- elementy informacji wizualnej (tablice informacyjne, szyldy, flagi i transparent).

Kosecki, Stawarz proponują spojrzeć na tożsamość z kilku perspektyw:

Perspektywa	Opis
Psychologiczna	Charakteryzuje poziom identyfikacji mieszkańca ze społecznością lokalną i jej kulturą, silnie przekłada się na gotowość do podejmowania altruistycznych działań na rzecz całej zbiorowości
Socjologiczna	Kluczowym elementem jest odrębność (podział na „my” i „oni”), włączenie do działań zbiorowych, organizowanie się w stowarzyszenia, związki itp.
Geograficzno-Architektoniczna	Obejmuje charakterystyczne dla danego terytorium elementy: krajobraz, architekturę, zieleń miejską itp.
Historyczno-Kulturowa	Charakteryzuje ją identyfikacja z dziedzictwem historycznym regionu, bogactwem kulturowym, obejmuje również takie elementy jak strój, zwyczaje, język itp.

Ekonomiczna	Skoncentrowana jest na modelu gospodarczym danego terytorium, pracowitości oraz lojalności wobec firmy, stosunku do gospodarki rynkowej, modelu relacji między pracodawcami i pracownikami
-------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [W. Griszal, *Marketing terytorialny - Nowe obszary i narzędzia*]

Jedną z najbardziej popularnych koncepcji kształtowania tożsamości miasta „*town identity*” autorstwa A. Töpfer i R. Müller zakłada zorientowanie do wewnątrz, gdzie celem jest silna identyfikacja mieszkańców i podmiotów z danego terytorium tzn. zwiększenie zaufania do rozwoju jednostki terytorialnej oraz podniesienie stopnia znajomości terytorium w otoczeniu. Koncepcja mówi o trzech filarach:

Pierwszy z elementów tożsamości – *ang. town behaviour*, czyli kultura jednostki osadniczej – stanowi uogólniony system zachowania się wszystkich podmiotów danego miejsca. Są to obowiązujące i respektowane w danym miejscu normy społeczne i prawne, a także wszelkiego rodzaju zasady etyczne, zwyczaje, obyczaje i lokalne tradycje, wzory zachowań społecznych. Zaliczyć tu można także nastawienie mieszkańców np. do turystów. Ten element stanowi rdzeń tożsamości miejsca i do niego powinny być dostosowane pozostałe segmenty tożsamości, tj. obraz (oblicze) miejsca i system komunikowania się z grupami docelowymi.

Drugim elementem jest *ang. town design*, będący sumą elementów, za pomocą których miasto prezentuje się na zewnątrz lub do wewnątrz. Składowe te zapewniają jednolite oblicze miasta w oczach obserwatorów i sprawiają, że miasto jest rozpoznawalne i odróżniane od innych. Do elementów *town design*, obok architektury i urbanistyki, można zaliczyć także różnego rodzaju symbole (herb, charakterystyczne pomniki, budynki, flaga, itp.), slogany, nazwy czy unikatową kolorystykę.

Ostatni segment – *ang. town communications* – oznacza system komunikowania się miasta z otoczeniem. Obejmuje on wszelkiego rodzaju środki wymiany informacji (np. spotkania, konsultacje społeczne, maile, wykorzystanie mediów) z docelowymi grupami interesantów wewnętrznych i zewnętrznych (np. potencjalnych inwestorów czy turystów).

Wizerunek miasta budowany jest dzięki poczuciu tożsamości lokalnej oraz stopniu lojalności. Odpowiednie zarządzanie pozwala osiągnąć lojalność – kluczową do zmiany



podejścia jednostki z sceptycznie nastawianej do zwolennika danej miejscowości. Największą trudność polega na tym, że mieszkańcy nie czują się odpowiedzialni za wizerunek jednostki terytorialnej, co może skutkować niszczeniem potencjału marki.

Niewątpliwie celem władz lokalnych powinno być minimalizowanie dystansu pomiędzy tożsamością a wizerunkiem jednostki osadniczej wytworzonym w oczach mieszkańców i otoczenia zewnętrznego.

### **3. Proces budowania marki jednostki terytorialnej**

Opracowanie jednej uniwersalnej koncepcji budowania marki jednostki terytorialnej jest zadaniem zbyt skomplikowanym, biorąc pod uwagę zróżnicowany charakter jednostek terytorialnych, ich wielkość (kraj, miasto czy region) czy specyfikę. Do najczęściej używanych koncepcji wyznaczających najszersze spektrum możliwych strategii działań zaliczamy:

#### a) Koncepcję K.L. Kellera

Keller opisuje swoją koncepcję na zagadnieniu koncepcji marki. To unikatowe dla tożsamości marki skojarzenie, które powstaje z połączenia atrybutów, zalet i wysiłków marketingowych użytych do przetworzenia tych atrybutów na znaczenie wyższego rzędu. Keller pokazuje proces budowania marki jako serię następujących po sobie kroków, przy czym każdy kolejny jest podejmowany, jeżeli poprzedni zakończy się sukcesem.

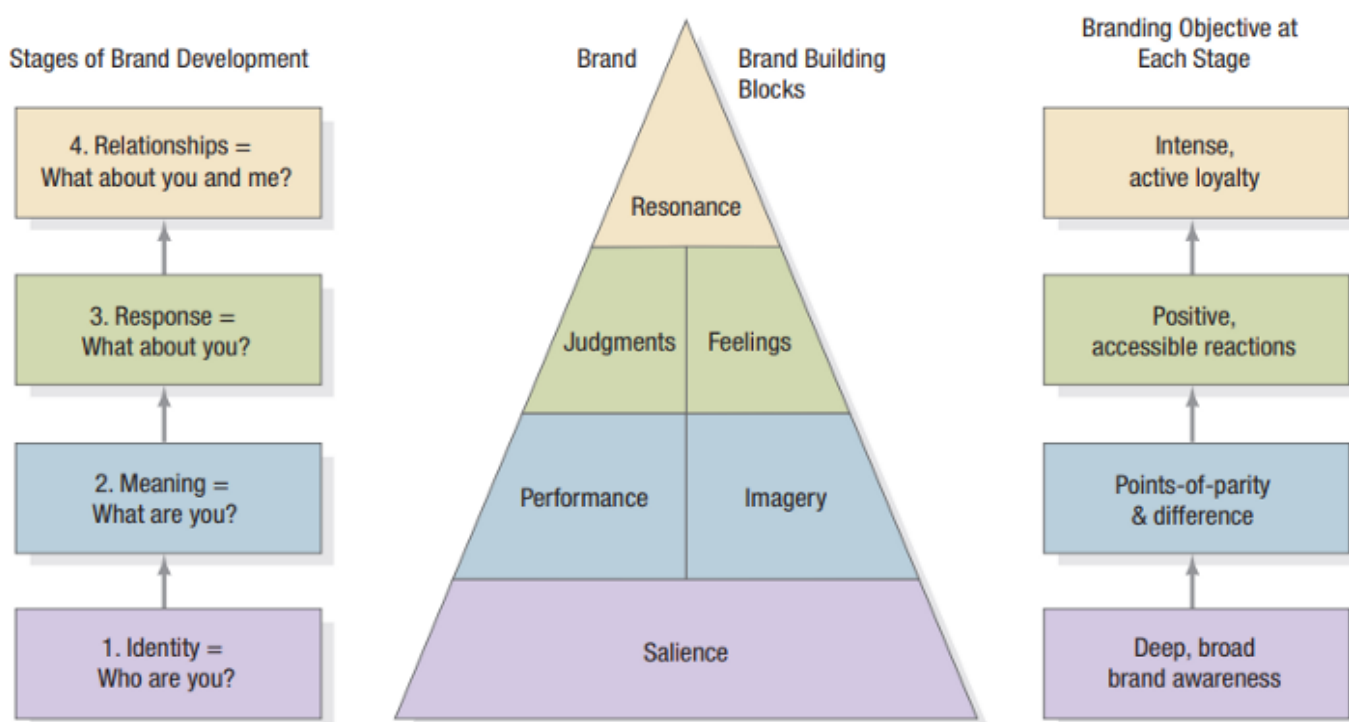
Kolejne fazy to:

1. Określenie właściwej tożsamości marki.
2. Nadanie marce właściwego znaczenia (w sensie komunikowania marketingowego).
3. Wytworzenie właściwego sprzężenia zwrotnego marka–klient.
4. Wykreowanie długoterminowej relacji z klientem.



Autor łączy te fazy w bloki, które składają się na tak zwaną piramidę marki (Brand Pyramid). Figura ta ma wskazywać fazowość procesu jak również pokazywać istotność właściwych relacji pomiędzy poszczególnymi blokami. Sześć podstawowych bloków piramidy to: wyróżnienie (inna kategoria świadomości marki), wydajność (w sensie wartości atrybutów marki - działanie), wizerunek (wymagania), sądy (opinie), odczucia, oddźwięk (w sensie sprzężenia zwrotnego marka-konsument/relacje z marką)

*Piramida kapitału marki według Kellera*



Źródło: Strategiczne zarządzanie marką: budowanie, mierzenie i zarządzanie kapitałem marki, Kevin L. Keller (2012)

Po lewej stronie trójkąta Keller definiuje budowanie marki jako rosnącą, sekwencyjną serię czterech kroków:

- **Krok 1** : Polega na upewnieniu się, że klienci rozpoznają markę lub określone produkty (tożsamość marki). To odpowiada na pytanie „Kim jesteś?”
- **Krok 2** : Krok w którym używa się namacalnych i niematerialnych elementów marki, aby ustalić znaczenie marki w umysłach klientów (znaczenie marki). To odpowiada na pytanie „Czym jesteś?”

- **Krok 3** : Polega na wywołaniu uczuć i opinii klientów (reakcje marki). To odpowiada na pytanie: „Co myślę lub czuję o tobie?” „Co z Tobą”.
- **Krok 4** : Ostatnim krokiem jest przekształcenie reakcji klientów w intensywne, aktywne i lojalne relacje między klientami a marką (relacje z marką). To odpowiada na pytanie: „Co z nami?”, „Ile chciałbym mieć z tobą kontaktu?”

Po prawej stronie piramidy znajdują się cele budowania marki odpowiadające etapom rozwoju marki. Właśnie te cele powinny starać się osiągnąć marki.

- Pierwszym celem jest świadomość marki. Nie jest zwykły rodzaj świadomości; zamiast tego bardzo głęboka i szeroka świadomość marki.
- Następnie ustalane są punkty parytetu, w których jesteśmy podobni do innych i punkty różnicy, w których jesteśmy różni. Robiąc to, staramy się uzyskać pozytywne, przystępne reakcje klientów i ostatecznie przenieść klientów na poziom rezonansu.

Każdy z elementów ma swoje uzasadnienie:

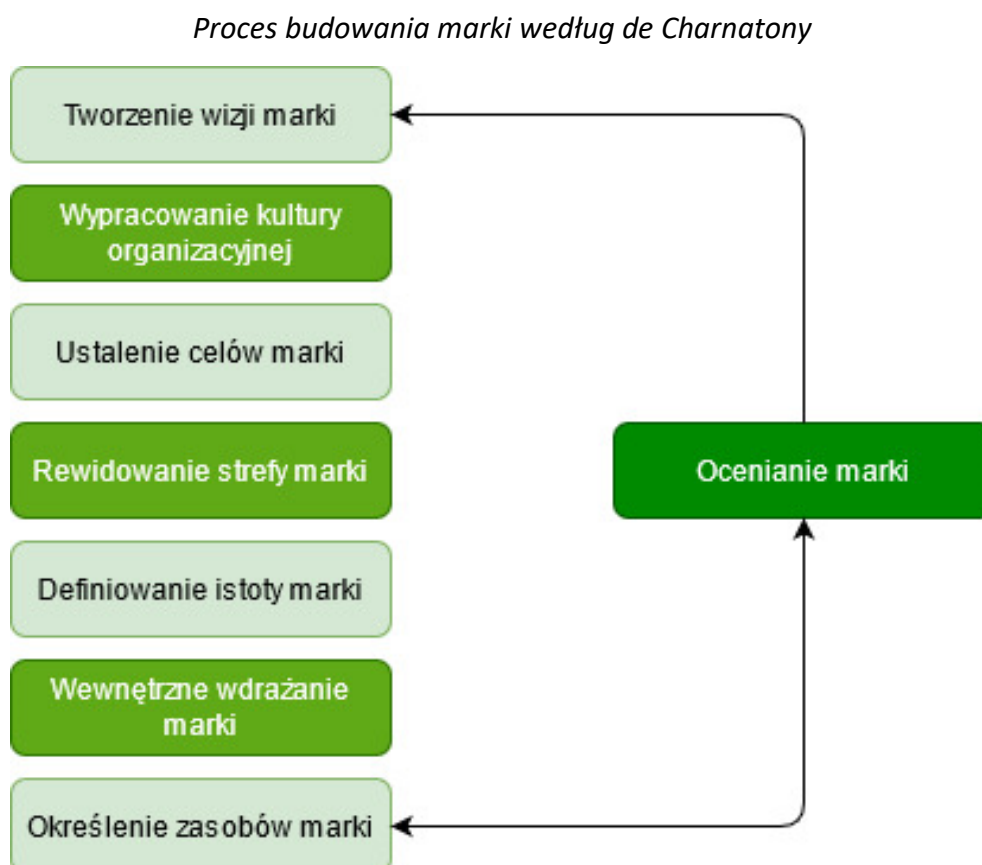
- wskaźnik wymieniania marki oznacza nastawienie się na intensywne działania promocyjne, tak by marka wypadła zawsze na pierwszym miejscu i w najlepszy możliwy sposób zapisywała się w świadomości odbiorcy;
- działania marki to zestaw elementów świadczących o marce: jej skuteczności, obsłudze, stylistyce itp.;
- wyobrażenia na temat marki są spekulatywnym myśleniem o marce odnoszącym się do nieuchwytnych elementów marki; stworzenie silnych skojarzeń stanowi podstawę do podejmowania dalszych działań;
- opinie o marce: subiektywnie wypowiedane przez konsumentów komentarze na temat marki (wątek zadowolenia z marki, jej wartości);
- odczucia na temat marki: są poszukiwaniem odpowiedzi na pytanie, jak marka wpływa na uczucia konsumentów w stosunku do samych siebie i na ich relacje z innymi;
- odbicie marki: stanowi określenie „podobizny klienta”, dostrzeżenie, co konsument widzi w marce z samego siebie

Model Kellera pozwala na konsekwentne kształtowanie wizerunku marki, spotyka się z krytyką, mówiącą o braku konkretnych wskazówek na pozyskanie „pomysłu” na markę.



## b) Model według de Charnatony

W koncepcji de Charnatony nacisk położony jest na rolę pracowników, która jest na każdym etapie tworzenia marki.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [W. Griszel, Marketing terytorialny - Nowe obszary i narzędzia]

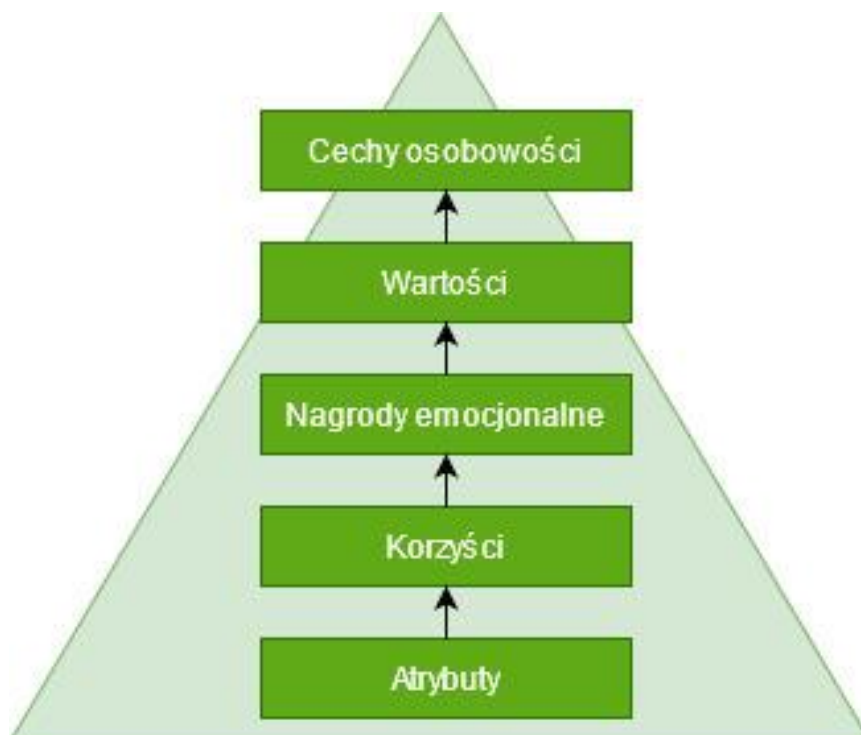
- Tworzenie wizji marki - zgodnie z tą koncepcją na wizję marki składają się następujące elementy: wizja przyszłości (określenie przyszłego środowiska marki), cel marki (co się zmieni w świecie dzięki powstaniu danej marki) oraz wartości leżące u podstaw. Wśród sugestii co do metod opracowania wizji pojawia się nacisk na wybranie rzetelnie wyspecjalizowanego zespołu, który opracuje parę koncepcji wariantów marki. Kolejną wymienioną przez autora wskazówką, jest konieczność zapoznania się z opinią użytkowników produktu, którzy będą docelowym odbiorcą marki. De Charnatony zauważą również, iż w procesie kreowania marki zysk



finansowy sam w sobie nie powinien być celem, skoro taki skutek jest z założenia wysoce prawdopodobny dzięki silnej marce. O wartości marki stanowi natomiast jej wyjątkowość, wyróżniająca ją od innych w tej kategorii.

- Dbałość o „kulturę organizacyjną” – tym hasłem autor określa zwrócenie szczególnej uwagi na sposób, w jaki marka zostanie podana klientowi.
- Rewizja marki – wykonanie bardzo szczegółowej analizy otoczenia zewnętrznego w skali makro i mikro, w tym zidentyfikowanie otoczenia oraz określenie konkurencji, pośredników i innych uczestników rynku. Wyniki tych badań mogą wpływać na zmianę założeń celów oraz wizji i wartości.
- Kluczowym etapem jest definiowanie sedna marki, na który składają się zależne od siebie elementy. Wybierane dla marki atrybuty produktu mają mieć oparcie w przewidywanej korzyści klienta. Nagrody emocjonalne wiążą się z wartościami, które w ten sposób mają być przypisywane marce. Osobowość natomiast ma dopełniać sedno marki poprzez wykorzystanie skojarzeń z osobowością ludzką. Rezultat obranej wizji stanowi podstawę pozycjonowania marki.

*Istota marki z użyciem piramidy marki według de Charnatony*



*Źródło: Opracowanie własne na podstawie [W. Griszela, Marketing terytorialny - Nowe obszary i narzędzia]*

c) Koncepcja budowania marki jednostki terytorialnej Olinsa.

Wally Olins prezentuje nietypowe podejście, wychodząc od schematu organizacyjnego:

- Powołanie odpowiedniej grupy roboczej, składającej się z przedstawicieli gospodarki, samorządu terytorialnego, kultury, nauki, sportu, mediów. Ta grupa ma odpowiadać za kolejne etapy procesu i posiadać określony budżet do swojej dyspozycji na realizację zadań. Podkreśla rolę skutecznego zarządzania przekładającego się na sukces procesu brandingowego.
- Przeprowadzenie badań (program wywiadów, seria audytów, badania wtórne) i dokonanie identyfikacji oraz zdefiniowania najważniejszych grup odbiorców programu. Etap ten służy rozpoznaniu, jak jednostka terytorialna jest postrzegana przez jej mieszkańców oraz przez inne grupy odbiorców.
- Konsultacje z liderami opinii na temat mocnych i słabych stron regionu, a następnie porównanie tychże z rezultatami badań.
- Opracowanie jednej, przewodniej idei promocyjnej, która będzie stanowić bazę dla marki jednostki terytorialnej. Idea ma podkreślać osobowość marki, uzasadnić sens i potrzebę jej istnienia, a w związku z tym powinna być w sposób skrupulatny opracowana i zindywidualizowana.
- Opracowanie książki marki jednostki terytorialnej ilustrującej osobowość i styl regionów. Księga ma stanowić wzorzec regionalnych organizacji i przedsiębiorców odwołujących się we własnym zakresie do regionu, w którym funkcjonują.
- Dostosowanie i skoordynowanie przekazów dla poszczególnych uzupełniających się sektorów: eksportu, inwestycji, turystyki, tak aby ich przekazy były zgodne z określonymi wcześniej założeniami kierowanymi do grup docelowych wraz z ideą przewodnika.
- Intensywne promowanie regionu na zewnątrz z całym jego dorobkiem, wzmacniające jego rozpoznawalność.
- Poszukiwanie przez grupę roboczą sposobów współpracy i oddziaływania przez osoby wpływowe i opiniotwórcze, tworzenie systemu łączników oraz ambasadorów programu.

Ostatnie etapy koncepcji stanowią proces wdrażania marki i zarządzania nią.



#### d) Stworzenie marki agencji STRATUS

Agencja STRATUS funkcjonująca od 2007 roku – zajmuje się tworzeniem strategii marek. Model tworzony jest na podstawie koncepcji strategicznej bądź narracji marketera na temat marki. Koncepcja taka dostarcza informacji na temat korzyści, które marka oferuje, oraz informacji dowodzących wiarygodności tych korzyści, a tym samym mówi o istocie marki.

#### *Przykład koncepcji strategicznej według STRATUS*

Product Manager	Nagłówek	Konsument
Dlaczego ta marka – na jaką potrzebę odpowiada?	Insight – sedno marki	Co o mnie wiesz, skoro do mnie mówisz?
Jaką obietnicę składamy konsumentowi?	Benefit – korzyść	Co mi to daje? Po co mi to?
Dlaczego konsument ma uwierzyć?	Reason to Believe (RTB) – potwierdzenie korzyści	Dlaczego miałbym w to uwierzyć?

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Skorek, Marka we współczesnym przedsiębiorstwie.*

Insight - spojrzenie w świat konsumenta. Polega na poznaniu klientów, ich jawnych i podświadomych motywacji, potrzeb, problemów. Korzystają z wielu narzędzi badawczych – zadają pytania, prowadzą badania, obserwują, tworzą prototypy, po czym formułują pewną prawdę o ludzkiej naturze. Proces służy wyłonieniu unikatowego i szczerego obrazu wyzwającego dalsze silne zaangażowanie odbiorcy.

Benefit – jest odpowiedzią na problem, obserwację lub myśl określoną w insightcie, jest to korzyść i wyraz strategii marki. Oferując konsumentowi benefit warto się upewnić, czy jest ważny dla konsumenta, wiarygodny, niepowtarzalny oraz czy sprawi, że konsument poczuje się zadowolony z wyboru marki. Benefitów może być wiele, jednak należy wybrać tylko jeden, ten który odróżnia najlepiej markę od konkurencji i oddaje istotę marki.

Reason to Believe (RTB) - można określać na różnych etapach projektowania marki, często jednak robi się to już na początku, opracowując powody, dla których nasz produkt czy marka ma być lepsza od konkurencji. RTB może być np. nasza wieloletnia historia, wyjątkowa



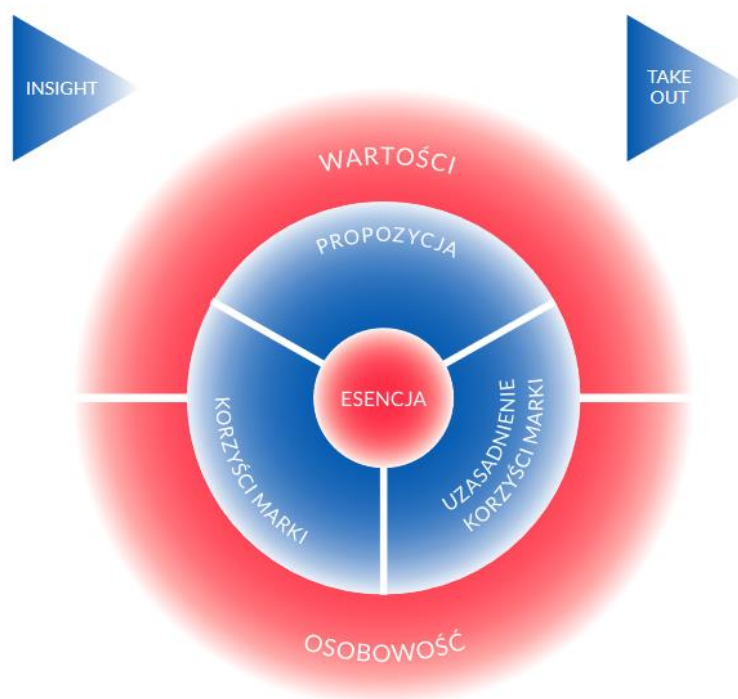
tradycja czy nowatorska receptura. Coś, co przekona konsumentów, że powinni zainteresować się naszym produktem. To element uzasadniający benefit.

Powyższe elementy tworzą trzon koncepcji strategicznej, która w procesie tworzenia ulega również bieżącym zmianom, weryfikacją, testom w grupie badawczej. W rezultacie tych działań, zgodnie ze strategią STARUS, wyłania się esencja marki.

#### e) Metoda Bull's Eye

Metoda określająca atrakcyjność i konkurencyjność tożsamości marki, umacniającej wizerunek jednostki terytorialnej.

*Model marki według metody Bull's Eye*



Źródło: [https://kujawsko-pomorskie.pl/pliki/promocja/marka/KujawyiPomorze\\_zalozenia\\_tozsamosci\\_marki.pdf](https://kujawsko-pomorskie.pl/pliki/promocja/marka/KujawyiPomorze_zalozenia_tozsamosci_marki.pdf)

Metoda Bull's Eye (Oko Byka). Istotą tej metody jest to, aby określić taką atrakcyjną, wiarygodną, aspiracyjną i konkurencyjną tożsamość marki, która pozwoli na skuteczną i trwałą zmianę wizerunku regionu w postrzeganiu głównych jego grup odbiorców. Trzonem tej metody jest przejście od „lewego rogu byka” (opisanego jako „insight”) do prawego rogu (opisanego jako „take out”). Jest to przejście od obecnego (zidentyfikowanego w wyniku

badan i analiz) charakteru relacji, jaki wiąże odbiorców z marką (a wynika z ich potrzeb, wartości oraz oczekiwań co do regionu) do pożądanego postrzegania marki (take out), zgodnego z projektowaną tożsamością marki (wartościami, korzyściami, które może zaproponować swoim odbiorcom)

Istotną charakterystyką zastosowanego podejścia jest to, iż opiera się ona na różnorodnych źródłach informacji i procedurach ich pozyskiwania, ze szczególną rolą warsztatów.

Warsztaty realizowane z udziałem wielu grup osób uczestniczących w definiowaniu – ale przede wszystkim – współtworzeniu marki dostarczają ważnej wiedzy między innymi na temat kondycji marki, wartości marki i jej cech osobowości

#### **4. Proces budowania marki jednostki terytorialnej.**

W literaturze można znaleźć dwa podejścia do koncepcji budowania strategii:

- Rozpoczęcie od diagnozy stanu obecnego, co doprowadzi do wyznaczenia kierunków dojścia do stanu pożądanego. Podejście to najczęściej wiąże się z ograniczeniem i wprowadzeniem pewnych usztywnień już od samego początku budowania strategii.
- Rozpoczęcie od wizji i określenia stanu pożądanego, a następnie dopasowanie do możliwości jednostki terytorialnej. W podejściu tym istnieje ryzyko nie zrealizowania wizji w związku z niewystarczającym przygotowaniem warunków wyjściowych.

W. Griszal w *Marketing terytorialny – Nowe obszary i narzędzia* na podstawie modeli budowania marki, wnioskuje że marka powstaje w procesie wieloetapowym, który w uproszczeniu może wyglądać następująco:



### Proces budowania marki jednostki terytorialnej



Źródło: W. Griszal, *Marketing terytorialny - Nowe obszary i narzędzia*

Pierwszy etap związany z budowaniem strategii stanowi analizę sytuacji wyjściowej, prowadzonej w aspekcie oceny konkurencyjności własnych zasobów i dotychczasowej pozycji na rynku. Ocena ta dokonywana jest przy ustalaniu potencjalnych szans i zagrożeń wynikających ze zmian zachodzących w otoczeniu. W tej fazie, inicjującej proces decyzji marketingowych, ma zastosowanie wiele metod analitycznych, wśród których na szczególną uwagę zasługuje metoda SWOT. W przypadku badania istniejącej już marki lub jej modyfikacji, analizie zostaje poddany istniejący wizerunek marki.

Drugi etap składa się z następujących kroków: wyjaśnienie jakie elementy składają się na jednostkę terytorialną, zdefiniowanie tożsamości marki, określenie zestawu wartości marki oraz elementów wyróżniających markę jednostki terytorialnej, zdecydowanie do jakich grup docelowych adresowana jest marka, określenie jak powinna wyglądać jednostka terytorialna w określonym czasie w przyszłości (wizja). Na etapie tym stawiane są precyzyjne i realistyczne długookresowe cele ogólne i szczegółowe, jakie miasto lub region zamierza osiągnąć oraz określone skojarzenia i uczucia jakie powinny towarzyszyć konsumentowi w momencie przywołania na myśl nazwy danej jednostki terytorialnej. Newralgicznym elementem tego etapu jest wybór odpowiedniej strategii przyszłego pozycjonowania, która w dużej mierze zależy od potencjału i charakteru danego miejsca, silnych stron miejsca, cech i potencjału konkurentów oraz liczby i różnorodności grup docelowych. Kluczowe znaczenie ma także poziom znajomości skojarzenia i percepcji miejsca.

Jednym z najważniejszych procesów jest etap trzeci – opracowywania strategii budowania marki oraz wybór środków jej realizacji. Strategia stanowi dokument zawierający kluczowe decyzje dotyczące wszystkich obszarów związanych z marką i wizerunkiem. Na tym etapie dokonuje się dokładnego sprecyzowania powiązań marki regionalnej i lokalnej ze strategią rozwoju miejsca oraz z grupami odbiorców marki, precyzuje się jej wdrażanie.

Czwartym wyodrębnionym etapem procesu budowania strategii marki jednostki terytorialnej jest system zarządzania, monitorowania i kontroli.

## 5. Bariery w procesie budowania marki terytorialnej

Opracowywanie marki terytorialnej to złożony proces składający się z wielu czynników, na które można oddziaływać w ograniczony sposób. Dlatego też proces budowania i zarządzania marką terytorialną uważany jest za bardziej skomplikowany niż w przypadku marki komercyjnej.

### *Bariery i ograniczenia procesu budowania marki terytorialnej*

Marka jednostki terytorialnej nie posiada jednego właściciela
Jednostka terytorialna to produkt złożony z wielu elementów
Zarządzanie w głównej mierze podlega władzy publicznej, niejednokrotnie niemającej wymaganego przygotowania i wizji marki.
Marka jest ściśle powiązana z lokalną społecznością i jej zaangażowaniem bądź jego brakiem
Zróżnicowane grupy konsumenckie, sprawiające trudność w wypracowaniu atrakcyjnej dla wszystkich tożsamości marki.
Ograniczona kontrola na zarządzaniem marką jednostki terytorialnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [W. Grizel, Marketing terytorialny - Nowe obszary i narzędzia]

Powyższe bariery można zniwelować dzięki odpowiednim technikom.

## Podsumowanie

Bez wątpienia proces budowania, i w jego następstwie, zarządzania marką nie może odbywać się bez istotnego zaangażowania jednostki terytorialnej. Budowanie marki terytorialnej to proces czasochłonny, który wiąże się z muddiną pracą, a ponadto konsekwencji i spójności działań. Dobrze opracowany model pozwala jednak na zbudowanie silnej i rozpoznawalnej marki, która w konsekwencji przynosi wymierne korzyści przyczyniające się do rozwoju gospodarczego danej jednostki gospodarczej, nie tylko przez wzmożone zainteresowanie regionem odbiorców „wewnętrznych”, czyli mieszkańców danego terytorium, ale także przez odbiorców „zewnętrznych” – inwestorów i turystów.





## Bibliografia:

1. A. Figiel, *Teoretyczne aspekty zarządzania reputacją jednostki terytorialnej*, [w:] *Marketing terytorialny – Nowe obszary i narzędzia*, A.Szromik i in, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2015
2. W. Griszal, *Marka jako instrument marketingu terytorialnego*, [w:] *Marketing terytorialny – Nowe obszary i narzędzia*, A.Szromik i in, edu-Libri, Kraków-Legionowo 2015
3. Reputacja, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Reputacja>
4. Joanna Gorączko, *Znaczenie marketingu terytorialnego w kreowaniu wizerunku i marki jednostki samorządu terytorialnego na przykładzie województwa podkarpackiego*, „Polityka i Społeczeństwo”, Muzeum Historii Polski 2015, ([https://bazhum.muzhp.pl/media//files/Polityka\\_i\\_Spoleczenstwo/Polityka\\_i\\_Spoleczenstwo-r2015-t-n2\\_\(13\)/Polityka\\_i\\_Spoleczenstwo-r2015-t-n2\\_\(13\)-s75-86/Polityka\\_i\\_Spoleczenstwo-r2015-t-n2\\_\(13\)-s75-86.pdf](https://bazhum.muzhp.pl/media//files/Polityka_i_Spoleczenstwo/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2015-t-n2_(13)/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2015-t-n2_(13)-s75-86/Polityka_i_Spoleczenstwo-r2015-t-n2_(13)-s75-86.pdf))
5. Grzegorz Hajduk, *Kształtowanie marki miejsca*, <https://grzegorzhajduk.pl/ksztaltowanie-marki-miejsca/>
6. E. Jaska, A. Szczepiek, *Kształtowanie wizerunku jednostki administracyjnej na przykładzie gminy Legionowo*, [w:] K. Krzyżanowskiej (red.), *Wizerunek jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, <http://keekid.wne.sggw.pl/wp-content/uploads/2013/01/Wizerunek-jednostek-samorz%C4%85du-terytorialnego.pdf>
7. Joanna Szwacka-Mokrzycka, *Rola promocji w strategii gminy*, [w:] K. Krzyżanowskiej (red.), *Wizerunek jednostek samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2010, <http://keekid.wne.sggw.pl/wp-content/uploads/2013/01/Wizerunek-jednostek-samorz%C4%85du-terytorialnego.pdf>
8. Katarzyna Czernek, *Dziedzictwo kulturowe i jego rola w kształtowaniu tożsamości miejsca oraz relacji wśród lokalnej społeczności*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2016, [www.turystykakulturowa.org](http://www.turystykakulturowa.org)
9. ICHI.PRO, *Model rezonansu marki: dlaczego marketerzy powinni się tym przejmować*, <https://ichi.pro/pl/model-rezonansu-marki-dlaczego-marketerzy-powinni-sie-tym-przejmowac-204295043410004>
10. Łukasz Wołek, *RTB – racjonalne i emocjonalne powody wierzenia marce*, <https://www.labber.pl/rtb-racjonalne-i-emocjonalne-powody-wierzenia-marce/>
11. Odkrywanie tożsamości marki MAŁOPOLSKA - *Raport z warsztatów strategicznych*. BestPlace Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Czerwiec 2013 r., [https://www.malopolska.pl/\\_userfiles/uploads/RAPORT\\_BESTPLACE\\_MALOPOLSKA.pdf](https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/RAPORT_BESTPLACE_MALOPOLSKA.pdf)

