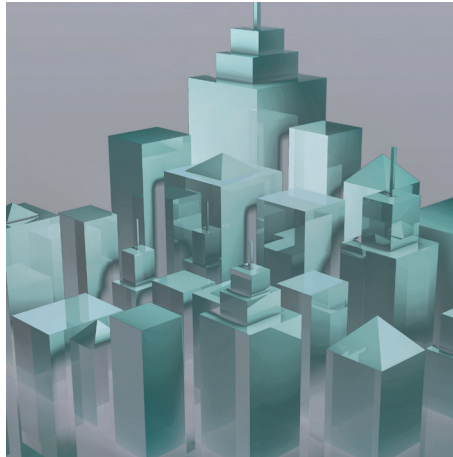


TEKST> Adam Mikołajczyk



|||||

MARKETING MIEJSC: SYNTEZA EMOCJONALNYCH PRZEWAG

|||||

Tworzenie atrakcyjnej marki miejsca wymaga
znalezienia obietnicy emocjonalnej, która wykracza
poza proste skojarzenia z miastem czy regionem.

Jak w soczewce powinna ona skupiać historyczne przewagi
i atrakcyjną obietnicę przyszłości.

Berlin należy do kilku miast, które najmocniej wykorzystują siłę swojej marki. Potwierdza to zestawienie opracowane przez Saffron Consulting, firmę należącą do Wally'ego Olinsa, jednego z najlepszych ekspertów w zakresie brandingu miejsc. W rankingu tym, porównującym siłę percepcji marki z siłą potencjału brandingowego miasta (jego „zasobami pomocznymi”), stolica Niemiec znalazła się na czele, co oznacza, że najlepiej posługuje się swoją opowieścią, by zachęcić do siebie inwestorów, turystów i mieszkańców. Tymczasem trudno o miasto, które miałoby przed sobą bardziej wymagające zadanie.

Paryż – który również zajmuje wysokie miejsce na liście najlepiej rozpoznawalnych europejskich i światowych metropolii – ma wielkie naturalne przewagi: historię, architekturę, czar, romantyczny urok, wieżę Eiffla, modę. Od czasu, gdy zaczęło się o nim mówić jako o „mieście światel”, systematycznie rozbudowywał oświetlenie, by sprostać obietnicom i również w nocy eksponować swoje liczne atrakcje. Berlin tymczasem to miasto skomplikowanej historii: stolica faszystowskich Niemiec, miasto zdobyte i podzielone na dwa organizmy po II wojnie światowej, od niedawna stolica zjednoczonego państwa, która musi budować pozycję wobec innych, markowo silnych niemieckich miast. Skomplikowana przeszłość nakłada się na niełatwe otoczenie konkurencyjne.

W POSZUKIWANIU

UNIKALNOŚCI Nie mając żadnego obiegowego sformułowania, które by określało jego charakter, Berlin oparł swoją wyjątkowość na historii ludzi, którzy go tworzyli, głównie ze środowiska napływających do miasta imigrantów. Mówi się, że nikt nie rodzi się berlińczykiem, ale każdy musi się nim stać. Stolica Niemiec konsekwentnie pozycjonuje się więc jako kreatywne, inspirujące, wolne, międzynarodowe miasto. Nadając swojej marce nową treść, Berlin próbuje czegoś, czego nie próbowały wcześniej inne metropolie – promuje się jednocześnie za pomocą pozytywnych i negatywnych cech. Przyznaje się do swojej historii, tej dobrej i tej złej. „Nowy Berlin” powstał niczym Feniks z popiołów, odzyskując atrakcyjność właśnie dzięki swej niezafałszowanej historii: to z niej czerpie opowieść o tym, że globalnym znakiem stolicy Niemiec jest wolność i kreatywność.

Przykład Berlina pokazuje, że odkrycie odpowiedniego zestawu cech może być dla konsumentów – turystów, mieszkańców, inwestorów – sygnałem wyjątkowości oferty. Właściwy ich dobór pozwala lepiej „sprzedać” nie tylko produkty turystyczne

czy zachęcić inwestorów, ale także zyskać zainteresowanie międzynarodowych mediów, przyciągnąć utalentowaną kadre i skutecznie przeciwdziałać odpływowi mieszkańców.

MIEJSCE

NA SPRZEDAŻ Od kilkunastu lat – wzorem produktów komercyjnych i usługowych – miejsca (kraje, regiony i miasta) starają się lepiej zdefiniować swoje przewagi konkurencyjne, opisując je w kategoriach USP (*Unique Selling Proposition*, unikalna propozycja sprzedaży). To ona jest sednem brandingu miejsca: opisuje, jaką korzyść z obcowania z nim wyniesie klient i czym miejsce to odróżnia się od innych. Zwykle taki zestaw „cech wyróżniających” dość łatwo określić – wyłania się on z historii miasta i tego, jak ono o sobie mówi.

USP miejsc jest w jakiejś mierze kombinacją elementów wynikających z przewag dziedzictwa materialnego (miejsce, architektura) i niematerialnego (historia, tradycje, klimat, ludzie, lokalni bohaterowie). Na część z nich właściciele marki miejsca mają wpływ, na inne – np. architekturę, „tkankę miasta”, atmosferę, sposób zachowania mieszkańców – wpływ ten jest dużo mniejszy. Paryż, Londyn czy Ateny mogą np. silnie czerpać ze swojego dziedzictwa i przestrzeni kulturowej (np. Ateny z faktu, że są kolebką europejskiej cywilizacji, miastem igrzysk olimpijskich itp.). Tych przewag pozbawione są miasta młode, np. Dubaj, który nie dysponując wielowiekową historią, musiał opracować swoje DNA od podstaw. Stawiając na luksusowe projekty infrastrukturalne (ale korzystając za to z pewnej dowolności w określaniu swojej oferty), dzięki olbrzymim inwestycjom i prestiżowemu pozycjonowaniu szybko stał się jednym z najbardziej rozpoznawalnych miast świata.

Przykłady te pokazują, że określanie „unikatowej oferty” musi brać pod uwagę pewne ograniczenia. Jednym z nich są realne „zasoby” miasta, których nie można pominąć lub przeinaczyć (np. poszukując „nowych pozycjonowań” czy „nowych miejskich cech”). Drugim jest fakt, że „miejsce” – wysyłając codziennie setki komunikatów do swoich odbiorców (użytkowników) – ma kontrolę tylko nad niektórymi z nich. Tym, co dominuje przekaz, są cechy fizyczne i atmosfera samego miejsca: wygląd, wrażenie, wydarzenia. „Świadoma” i zarządzana przez instytucję zajmującą się promocją część komunikacji marki terytorialnej to kampanie reklamowe, wydarzenia, bezpośrednie relacje z interesariuszami itp.

GŁÓWNA MYŚL

• **Marketing miejsc i zarządzanie ich silnymi brandami to dziś narzędzia do rywalizacji o inwestorów i mieszkańców.**

To także sposób na wyróżnienie się dla europejskich metropolii „drugiej ligi” (w tym polskich miast), które nie należą do czołówki najlepiej rozpoznawalnych.

• **Strategie określania „unikatowych korzyści” miejsc** ewoluują w stronę definiowania horyzontalnych wartości emocjonalnych (np. innowacyjności), które wyróżniają dane przestrzenie.

• **Polskie miasta i regiony mogą skorzystać z doświadczenia innych:** miasta europejskie, konstruuując swoje „oferty wartości”, czerpią z kilku obszarów pozwalających stworzyć wartości.



Sednem tych komunikatów powinna być korzyść, jaką osiągną odbiorcy w interakcji z danym miejscem: treść starannie przemyślana i niesprzeczna z innymi komunikatami, które ono „wysyła”.

Świadomość tych ograniczeń pozwala nie popełnić błędu polegającego na zbyt szerokim lub zbyt wąskim określeniu przewag miejsca – a także definiowaniu korzyści, których miejsce jeszcze nie oferuje, a dopiero chciałoby móc je zaproponować w przyszłości. Pomaga także wybrać zestaw pożądanых przewag. Jeśli np. marka regionu podkreśla wyłącznie korzyści natury racjonalnej (atrakcje, budynki, przyrodę, używając haseł: „Tylko u nas popływasz w jeziorze, pojeździsz na rowerze i posmakujesz lokalnych specjalów”), to po pierwsze – mocno ogranicza swój komunikat, a po drugie – jej oferta jest łatwa do podrobienia (gdzie indziej mogą być ładniejsze jeziora, nowocześniejsze rowery i smaczniejsze potrawy). Trudniejsze do skopiowania są takie „propozycje”, które odwołują się do szerszych, horyzontalnych wartości emocjonalnych, których można doświadczyć tylko w danym miejscu.

Zatem głównym wyzwaniem przy tworzeniu strategii marek terytorialnych jest poszukiwanie takiego pozycjonowania, które nie tworzy sztucznych korzyści w oparciu o „pożądane cechy”, a raczej odnajduje unikatowy emocjonalny „kod”, który najdokładniej te miejsca charakteryzuje. W takim komunikacie, jak w soczewce, powinny skupiać się najważniejsze cechy miejsca – i tak konstruowane są najlepsze „oferty wartości”.

EMOCJONALNA

KORZYŚĆ Dobrym przykładem wykorzystania takiego kodu jest kampania marki Australia z roku 2008 skierowana na rynek amerykański i japoński. Jej głównym elementem był 90-sekundowy klip wyreżyserowany przez Bazę Luhrmanna (nawiązujący do filmu *Australia* z Nicole Kidman i Hugh Jackmanem). Film nie pokazywał pięknych zakątków Australii, nie widać na nim kangura, rafa koralowej ani nawet słynnej opery w Sydney. Opowiadał za to historię, której bohaterem jest zabiegany, zapracowany mieszkaniec dużego miasta. W jego pełnym pędzie świecie (stresująca praca, korki, urywające się telefony, kłopoty w życiu prywatnym) pojawia się nagle młody Aborygen. Mówiąc: „Czasami musimy stracić siebie, aby znaleźć to, co w życiu najważniejsze”, zachęca do odbycia takiego procesu „oczyszczenia się” i „odnalezienia siebie” w Australii.

Składana tu „obietnica duchowej przemiany” sięga do procesu *Walkabout*, typowego dla Aborygenów – rdzennych mieszkańców Australii – rytuału, podczas którego udawali się samotnie w głąb łądu, by odnaleźć sens życia. Marka Australia komunikuje zatem, że jest to jedyne miejsce na ziemi, gdzie możemy przejść swego rodzaju katharsis i odszukać to, co w życiu najcenniejsze. W Australii każdy może znaleźć swój sposób na życie.

Podobną emocjonalną obietnicę od kilku lat składa Śląsk. Nowe pozycjonowanie regionu to jeden z najbardziej udanych projektów marketingu miejsc w Polsce. Region, którego wizerunek do tej pory był określany przez większość Polaków pejoratywnymi atrybutami (czarno, brudno, węgiel, kopalnie), wniknęła w te skojarzenia i odnalazł w nich pozytywną siłę, tworząc nową wartość emocjonalną. „Pozytywna energia” nawiązuje do przemysłowych tradycji regionu, kreśląc obraz dynamicznego rozwoju i aktywnego trybu życia na Śląsku. W ciągu kilku lat dzięki dobrym kampaniom reklamowym, czerpiącym z głównej idei marki, udało się Śląskowi odmienić swoje oblicze. Pomogły w tym także duże przedsięwzięcia turystyczne, jak np. stworzenie Szlaku Zabytków Techniki.



Właściwy zestaw cech miejsca pozwala zyskać zainteresowanie mediów, przyciągnąć utalentowaną kadrę i skutecznie przeciwdziałać odpływowi mieszkańców.



200euro

Tyle średnio wydaje jeden turysta w Berlinie w ciągu dnia.

Źródło: morgenpost.de

DEFINIOWANIE RODZIMYCH

KORZYŚCI Polskie miasta zaczęły aktywnie komunikować swoje oferty wartości o kilka dekad później niż największe europejskie metropolie – to jedna z przyczyn stosunkowo słabej ich rozpoznawalności. Pierwsze pozycjonowania miały miejsce po 2000 r. (Kraków i Wrocław). Wrocław, tworząc swoje USP („miasto spotkań”), zaczerpnął z homilii, którą Jan Paweł II wygłosił w 1997 r. podczas mszy we Wrocławiu. Kraków z kolei za pomocą licznych kampanii promocyjnych spozycjonował się jako miejsce imprez kulturalnych i rozrywkowych (kampania reklamowa w 2004 r. pod hasłem „Kraków. Tu każdy weekend przechodzi do historii” i kolejne, eksponujące kulturę i rozrywkę).

Po tych prekursorskich próbach swojej marketingowej tożsamości zaczęły szukać kolejne miasta i miejsca. Duża część z nich definiowała jednak swoje USP bardzo pobieżnie, bez głębszej refleksji nad tym, co naprawdę je wyróżnia. Takie płytkie pozycjonowanie przekładane było potem na hasła promocyjne, które nic konkretnego o tym miejscu nie mówiły i na dobrą sprawę mogły być wykorzystywane przez każde inne miejsce (np. „Nie przegap Mrągowa”, „Zakochaj się w Warszawie”, „Tychy – Dobre miejsce”, „Zielona Góra – Miasto przyszłości”, „Bydgoszcz – Bądź moim gościem”). Część miast sięgnęła jednak głębiej, definiując swój unikatowy „kod”.

SIŁA BRANDU EUROPEJSKICH MIAST



Strategia marki Poznania odwołuje się np. do szerszej kategorii, jaką jest know-how. Poznań zdecydował się komunikować technologię osiągnięcia sukcesu (tu nawet najbardziej ambitne przedsięwzięcia mają największe szanse powodzenia). „W Poznaniu stać nas na odważne wizje, bo mamy pokrycie w 1000-letniej tradycji skuteczności”: to w skrócie obietnica, jaką składa miasto. Ponadto Poznań pozycjonuje się jako otwarta europejska metropolia, oferująca zarówno wysoką jakość życia i możliwość realizacji wielkich ambicji, jak i interesujące opcje spędzania wolnego czasu. Kluczowym elementem nowej strategii marki było wprowadzenie nowego logotypu oraz hasła: „Poznań. Miasto know-how”. Na rynkach zagranicznych zaś miasto pozycjonuje się hasłem *Eastern Energy, Western Style*, łącząc obietnicę dynamizmu i rozwoju z wysokim standardem życia.

Po emocjonalny wyróżnik pozycjonowania sięgnął Radom, mniej znany od Poznania i borykający się z syndromem nijakości, jedno z miast, na temat których przeciętnemu Polakowi trudno cokolwiek powiedzieć. Marka „Radom – Siła w precyzji” odwołuje się do mocnych związków miasta z przemysłem, zwłaszcza precyzyjnym. Deklaracja pozycjonowania marki mówi o tym, że Radom to centrum techniki precyzyjnej, opartej na przedsiębiorczości i inwencji; ośrodek miejski wyróżniający się „zdrowym” podejściem do pracy i życia. Radomska „precyzja”, podobnie jak poznański „know-how”, jest na tyle pojemną wartością, że z powodzeniem można ją stosować także w innych dziedzinach, które wpływają na wizerunek miasta, jak nauka, kultura, sport czy turystyka.

OSTRZE

POZYCJONOWANIA Rywalizując o inwestorów i mieszkańców, europejskie miasta sięgają po mocne, wyróżniające komunikaty, które będą się krystalizować i wzmacniać. Analiza strategii brandingowych europejskich i światowych miast wskazuje ciekawe obszary, z których miejsca te czerpią, określając swoje „unikalne wartości”. Inspiracją mogą być zwłaszcza miasta „drugoligowe”, poza pierwszą dziesiątką najbardziej znanych metropolii, które potrzebują wyrazistości, by przebić się ze swoim komunikatem.

Wiele z nich pozycjonuje się jako marki wiedzy i innowacyjności, wpisując się w tęsknotę Europy za

większą inwencją: miejsca nauki, transferu wiedzy, badań i rozwoju (np. „Walencja – Miasto nauki i sztuki”). Podkreślają w ten sposób swoją nowoczesność oraz potencjał rozwoju. Równoległe część miast przedstawia się jako miejsca inteligentne (*digital city*, np. Saragossa). Ulubionym elementem nowoczesności i innowacyjności jest design – rys ten włącza do pozycjonowania np. Kopenhaga, która opisuje się jako stolica wzornictwa, trendów, kreatywności.

Wysoko na liście „kodów pozycjonowania” są ciągle elementy podkreślające status kulturalny miast, bycie w artystycznej awangardzie (np. „Essen – Europejska Stolica Kultury 2010”). Popularnym skojarzeniem pozostaje miasto jako „miejsce spotkań” (np. Göteborg). Coraz więcej ośrodków sięga również po *eco-branding*, co zmienia także fizyczną tkankę miast (np. Dongtan – Chiny). Istotnym sposobem pozycjonowania jest podkreślanie przyjazności miasta jako miejsca do życia: gdzie nie tylko się pracuje, ale też spędza czas wolny (np. Sankt Gallen – Szwajcaria). Nie nowym, ale odświeżonym elementem pozycjonowania miast jest tradycja kulinarna (miejsca „pamięci zmysłu, smaku i powonienia”) – z takiej opowieści korzystają miasta sieci Cittaslow, wpisując się w ruch *slow food* i odkrywanie lokalnych tradycji kulinarnych. *Slow food* jest dla nich lokalnym markerem miejsca, nie tak spektakularnym jak wizerunek Muzeum Guggenheima w Bilbao, ale również przyciągającym.

Również polskie miasta i regiony mogą szukać inspiracji w tych obszarach. Sięgają często do źródeł i postaci historycznych (np. Sieradz oparł swój brand na postaci urodzonego w tym mieście Antoine Cierplikowskiego – jednego z najsłynniejszych fryzjerów świata), atrakcji turystycznych, potencjału wiedzy i nauki, flagowych wydarzeń (np. Łódź jako centrum przemysłów kreatywnych). Liczba skojarzeń, z których może korzystać właściciel marki miejsca, jest nieograniczona. Tym większej wyobraźni wymaga znalezienie wyróżnika, który pozwala rozciągnąć markę miasta na wszystkie jego aktywności. ■

Adam Mikołajczyk: współtwórca strategii marketingowych polskich miast i regionów, prezes zarządu Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc. Można się z nim skontaktować pod adresem: a.mikolajczyk@bestplaceinstitute.org