

**Magdalena Florek, Karolina Janiszewska**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA POZYCJONOWANIA MAREK TERYTORIALNYCH**

**Streszczenie:** Od kilku lat wzrasta popularność koncepcji marketingowej w zarządzaniu i rozwoju jednostek terytorialnych. Szczególnym obszarem zainteresowań są zagadnienia dotyczące zarządzania marką. Najczęstszym problemem aplikacyjnym w tym zakresie jest stosowanie praktycznych rozwiązań w oderwaniu od holistycznego spojrzenia na koncepcję marketingu. Tymczasem efektywne zarządzanie marką terytorialną wymaga przede wszystkim strategicznego podejścia w procesie zarządzania. Dopiero przyjęta strategia może być podstawą do planowania działań taktycznych. W zarządzaniu marką istotną rolę odgrywa koncepcja pozycjonowania, która jest powszechnie stosowana na rynkach dóbr konsumpcyjnych. Literatura z zakresu marki terytorialnej nie omawia szczegółowo zagadnień dotyczących aplikacji koncepcji pozycjonowania w jednostkach terytorialnych. Niniejszy artykuł przedstawia możliwości i ograniczenia wykorzystania koncepcji pozycjonowania w marketingu terytorialnym. Autorki wskazują, że głównymi czynnikami determinującymi wybór strategicznej opcji pozycjonowania w odniesieniu do jednostek terytorialnych są: złożoność produktu terytorialnego, wielość grup docelowych oraz konkurentów. Uwzględniając powyższe, zidentyfikowano cztery podstawowe strategie pozycjonowania marki terytorialnej: pozycjonowanie skoncentrowane, wyłączone, interrelacyjne oraz jednolite. Wskazano na zalety, wady oraz determinanty stosowania każdej ze strategii pozycjonowania w odniesieniu do marki terytorialnej. Jednocześnie autorzy podkreślają, że zaproponowane rozwiązania powinny być przebadane pod kątem ich efektywności oraz czynników wpływających na ich użyteczność.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, marka terytorialna, pozycjonowanie marki.

### **Wprowadzenie**

Marketing terytorialny, a ostatnio kreowanie marki terytorialnej, to szeroko dyskutowane w literaturze przedmiotu podejścia, które wspierają wzrost i rozwój terytoriów [Kotler, Haider i Rein 1993; Matson 1994; Olins 2002; Kavartzis

2004; Anholt 2005]. Władze na szczeblach krajowym, regionalnym i lokalnym podejmują próby wykorzystania tej koncepcji w skutecznym zarządzaniu swoimi terytoriami na wielu płaszczyznach i wśród szerokiej grupy odbiorców, między innymi takich, jak: turyści, inwestorzy czy wykwalifikowana siła robocza.

Jednocześnie budowanie marek terytorialnych często postrzegane jest jako panaceum na problemy związane z wizerunkiem i nie do końca dobrze rozumiany proces przyciągania pożądanych segmentów i promowania terytoriów [Papadopoulos i Heslop 2002; Kavartzis 2004; Parkerson i Saunders 2005; Anholt 2006]. W konsekwencji branding terytoriów stosowany jest bez ujęcia holistycznego, jest sprowadzany do działań pojedynczych, nieskoordynowanych, często wyłącznie promocyjnych.

Niejednokrotnie branding terytoriów rozumiany jest jako stosowanie logotypu czy sloganu promującego dane miejsce. Taki stan rzeczy przypomina początki rozwoju marek konsumpcyjnych, kiedy to najbardziej popularnym działaniem z zakresu marketingu była promocja.

W toku ewolucji teorii i praktyki sformułowano różnorodne metody i techniki mające na celu wspieranie procesu zarządzania marką, aby uczynić go bardziej skutecznym i efektywnym. Jedną z przesłanek rozwoju jest ujęcie brandingu jako podejścia strategicznego i holistycznego. Wśród nich główną wydaje się koncepcja pozycjonowania marki, często stosowana na rynku dóbr konsumpcyjnych.

Pozycjonowanie marki, mimo że szeroko opisywane w literaturze przedmiotu [Aaker 1996; Woodward 1996; Keller 1998; Nilson 1998; Kotler 1999; Davis 2000; Coomber 2002; Temporal 2002], nie jest rozpoznany zagadnieniem w przypadku zarządzania marką terytorialną czy szerzej – w obszarze marketingu terytorialnego. Kilka wyjątków to prace autorów takich, jak: Pike [2004], który analizuje slogany pozycjonujące marki destynacji, Gilmore [2002], która omawia możliwości repositionowania marek narodowych, czy artykuły Chacko [1997], Dolnicara i Grablera [2004], oraz Foley'a i Fahy'a [2004], które skupiają się na aspektach turystycznych. Mimo że sporo publikacji poświęconych jest brandingowi miejsc (najczęściej miast lub państw [Papadopoulos i Heslop 2002; Olins 2002; Kotler i Gertner 2002; Blichfeldt 2005; Anholt 2006], szczegółowe metody stosowane w tym procesie rzadko są przedmiotem dyskusji akademickiej.

Niniejsze opracowanie wypełnia tę lukę i przedstawia możliwości oraz bariery adaptacji metod pozycjonowania marek terytorialnych.

## 1. Istota pozycjonowania marki

Pozycjonowanie można określić jako działanie związane z kreowaniem wyraźnego i unikatowego wizerunku marki w umysłach grupy docelowej [Ries

i Trout 1981; Woodward 1996; Nilson 1998]. Ries i Trout [1981] uważają, że pozycjonowanie to „bitwa o umysły konsumentów”. W ich opinii pozycjonowanie to sposób, w jaki przedsiębiorstwo chce być postrzegane przez konsumentów w porównaniu z konkurentami. W kontekście takiej perspektywy pozycjonowanie marki cechuje się wysoką subiektywnością, ponieważ odnosi się do indywidualnej percepcji konsumenta.

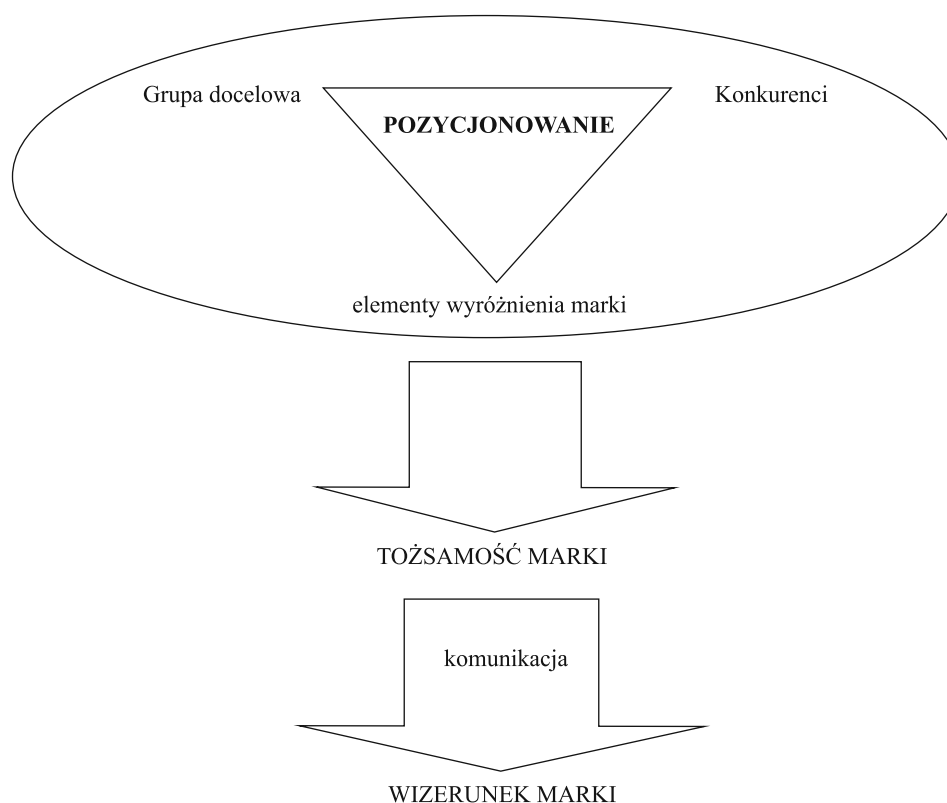
Davis [2000] postrzega istotę pozycjonowania marki w podobny sposób. W jego opinii pozycjonowanie to miejsce, które marka chce zająć w umysłach konsumentów. Pozycja ta powinna być „napędzana zewnątrz”, musi być adekwatna, musi odróżniać się od konkurentów i co najważniejsze, można oszacować jej wartość. Davis dostrzega strategiczne znaczenie pozycjonowania marki jako podstawy dalszych decyzji dotyczących jej zarządzania. Podkreśla on rolę pozycjonowania marki w kreowaniu skutecznej komunikacji z klientami. Strategiczne znaczenie pozycjonowania marki dostrzega także Kotler [1994], który umieszcza pozycjonowanie w koncepcji STP (*segmenting, targeting, positioning*). Tym samym pozycjonowanie staje się, podobnie jak segmentacja czy wybór grup docelowych, kluczowym fundamentem definiowania strategii marki. Z kolei Kapferer [1992] obok strategicznego znaczenia pozycjonowania dla zarządzania marką dostrzega fakt, że pozycjonowanie to proces, który podkreśla wyjątkowość marki.

Keller [1998] podkreśla, że dotarcie do odpowiedniej pozycji w świadomości odbiorców wymaga ustanowienia prawidłowych: elementów wyróżnienia (*point of difference*) unikatowych dla marki oraz parytetu skojarzeń (*point of parity association*) powiązanego z kategorią, niekoniecznie unikatowego dla marki. Natomiast Aaker [1996] postrzega pozycjonowanie w silnej relacji z tożsamością marki. Dla Aakera, który skupia się na operacjach taktycznych zorientowanych na budowanie silnych marek, pozycjonowanie stanowi podstawę dla kreowania i implementacji programów budowania marki.

Rysunek 1 prezentuje kompleksowe ujęcie elementów i etapów pozycjonowania marki uwzględniające różne sposoby rozumienia pozycjonowania prezentowane w literaturze. Należy podkreślić, że wszyscy przywołani autorzy są zgodni, że punktem wyjścia w procesie pozycjonowania marki jest zdefiniowanie grupy docelowej oraz konkurentów. Analiza obu tych obszarów pozwala na zdefiniowanie elementów wyróżnienia marki. Na pozycjonowanie marki składają się zatem trzy podstawowe elementy: 1) grupa docelowa (jej potrzeby, preferencje i sposób, w jaki postrzega markę na podstawie doświadczenia z marką i postaw wobec niej), 2) konkurenci (ich kompetencje, siła i pozycja na rynku, jak również ich pozycja w świadomości konsumentów), 3) elementy wyróżnienia marki (zdefiniowane na podstawie potencjału marki).

Zdefiniowana pozycja stanowi bazę dla budowania tożsamości marki. Na podstawie tożsamości marki projektuje się bowiem odpowiednią komunikację,

która jest kluczowym elementem budowania i oddziaływania na wizerunek marki. Nie sposób mówić o odpowiedzialnym kreowaniu wizerunku marki bez przemyślanej koncepcji jej pozycjonowania. Rola pozycjonowania nie ogranicza się jedynie do wspomagania funkcji komunikacyjnej marki. Stanowi ono punkt wyjścia do zaprojektowania efektywnych działań skutkujących pożądanym wizerunkiem marki, wyznacza kierunki do rozwoju marki i determinuje wybór strategii zarządzania marką.



**Rysunek 1. Elementy pozycjonowania marki**

Mimo że pozycjonowanie marki to stosunkowo nowa koncepcja, jest ono powszechnie stosowane w zakresie zarządzania marką na rynku FMCG. W licznych publikacjach podkreśla się wagę i znaczenie pozycjonowania, uznając je za działanie niezbędne w procesie efektywnego zarządzania marką.

Podjętą próbę adaptacji procedur zarządzania marką na gruncie marketingu terytorialnego, uzasadnione jest korzystanie z koncepcji, metod i technik, których przydatność została udowodniona na rynkach dóbr konsumpcyjnych. Oczywiście jest, że idei tych nie można przenieść w prosty i bezpośredni sposób

na grunt marketingu terytorialnego. Specyfika i odmienności tego obszaru aktywności marketingowej wymagają niejednokrotnie dostosowania i zmian.

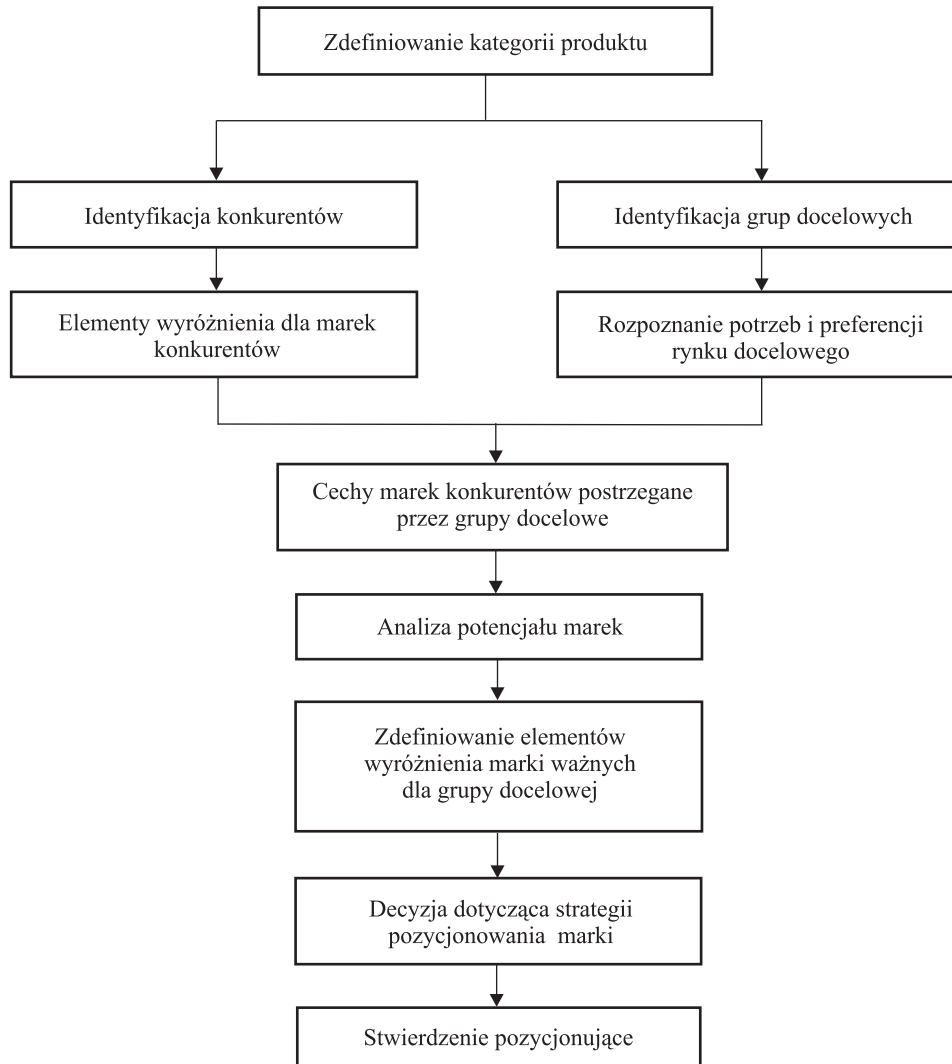
Niniejszy artykuł poświęcony jest analizie przydatności i możliwościom adaptacji koncepcji pozycjonowania marki do zarządzania marką terytorialną.

## 2. Specyfika pozycjonowania marki terytorialnej

Podobnie jak w przypadku dóbr konsumpcyjnych, pozycjonowanie terytoriów (tu w kontekście turystycznym) można zdefiniować jako proces ustanowienia wyróżniającego wizerunku destynacji w umysłach potencjalnych odwiedzających [Gartner 1989, s. 18]. Chacko [1997] rozważa pozycjonowanie jako strategię komunikacji, konkludując, że pozycjonowanie jest formą komunikacji z rynkiem, która odgrywa główną rolę w podnoszeniu atrakcyjności destynacji turystycznej. Pike [2004, s. 3] zwraca uwagę na fakt, że „wizerunek destynacji może w różnym stopniu realizować pożądaną tożsamość marki. W tym kontekście pozycjonowanie stanowi łącznik pomiędzy perspektywą nadawcy a perspektywą odbiorcy wartości marki. Podobnie zatem do dóbr konsumpcyjnych, pozycjonowanie marki terytorialnej umożliwia efektywne zarządzanie marką, łącząc percepcję odbiorców z rzeczywistym potencjałem miejsca”.

W tradycyjnym ujęciu pozycjonowania proces ten (rysunek 2) rozpoczyna się od zdefiniowania kategorii produktu, w której przedsiębiorstwo chce upozycjonować swoją markę/marki. W przypadku terytoriów w zasadzie nie jest możliwe zidentyfikowanie takiej kategorii, ponieważ każde miejsce, rozumiane jako produkt, składa się z wielu podkategorii. Dlatego produkt terytorialny często nazywany jest „megaproduktem” [Markowski 1997, s. 112], który można opisać jako kombinację materialnych i niematerialnych subproduktów wzajemnie ze sobą powiązanych. W konsekwencji każde terytorium jest złożonym systemem, a jego komponenty nakładają się na siebie, mając odzwierciedlenie w wizerunku miejsca [Florek, Insch i Gnoth 2006, s. 3].

Jednym z kryteriów dekompozycji megaprodktu jest rodzaj funkcji, jaką spełniają subprodukty [Szromnik 1997, s. 42]. Odpowiednio możliwe jest wyodrębnienie na przykład produktu: turystycznego, inwestycyjnego, mieszkaniowego, socjalnego, kulturowego, edukacyjnego, sportowego itd. Stąd, zgodnie z definicją, produkt terytorialny składa się z wielu „kategorii”, które mogą stanowić punkt wyjścia w procesie pozycjonowania. Oczywiście niektóre destynacje są zdominowane przez jeden typ (funkcję) produktu (np. turystyczny lub kulturowy), który silnie wpływa na jego wizerunek, jak również na decyzje z zakresu budowania marki. Wciąż jednak destynacje te zawierają w sobie inne typy produktów, które często są niezbędne, by utrzymać ich podstawową funkcję.



**Rysunek 2. Elementy pozycjonowania procesu**

W przypadku większych, bardziej złożonych terytoriów (np. województw), dodatkowo można wyróżnić kryterium przestrzenne podziału produktu terytorialnego. W rezultacie megaprodukt jest zbiorem mniejszych jednostek (np. gmin), które z różnym poziomem intensywności mają wpływ na kształt końcowego, nadrzędnego produktu.

Poza tym pewne cechy produktu terytorialnego sprawiają, że trudno zakwalifikować go do konkretnej kategorii. Wśród tych cech szczególnie poniższe podkreślają specyfikę produktu, jakim jest terytorium [Florek 2006, s. 29]:

- nieuchwytność megaprodktu jako całości, choć możliwe jest określenie subproduktów o różnych poziomach materialności,
- brak możliwości bezpośredniego (jednoczesnego) porównania produktu w czasie (ten sam produkt w różnych odstępach czasu) i przestrzeni (kilka produktów równocześnie),
- megaprodukt jako całość nie jest mobilny, jest nierozzerwalnie związany z regionem, w którym istnieje,
- różnorodność (oferuje zarówno usługi, jak i klasyczne produkty materialne),
- zróżnicowana trwałość subproduktów w ramach trwałego, kompleksowego mega produktu,
- szczególnie wysoki stopień komplementarności elementów megaprodktu (np. usługi, które składają się na produkt turystyczny).

Szczególny charakter produktu terytorialnego ma określone implikacje dla zarządzania jego marką. Złożoność destynacji trudno jest bowiem ująć w jedną obietnicę marki. Wiele przykładów kampanii promocyjnych terytoriów wskazuje na ten problem. Po pierwsze, terytoria promują się, używając sloganów, które obejmują szeroki wachlarz produktów i mnogość skojarzeń, na przykład „Ekwador – natura, kultura, przygoda i podróż”. Z drugiej strony próbują promować swoją ofertę w jednym przekazie, używając ogólnych w swym znaczeniu deskryptorów. Slogany takie, jak: „Malta – serce Morza Śródziemnego” („Malta – the heart of the Mediterranean”), „Litwa – serce Bałtyku” („Latvia – the Heartland of the Baltic”), „Nigeria – Serce Afryki” („Nigeria – The heart of Africa”), potwierdzają trudność w wykreowaniu wyróżniającej pozycji marki. Jednocześnie, ze względu na charakter produktu terytorialnego, a w konsekwencji fragmentarycznego zestawu skojarzeń, które reprezentuje, konieczne jest zastosowanie swego rodzaju skrótu, by uprościć różnorodność komunikatów, które terytorium emituje. A zatem marka terytorialna powinna służyć jako symbol komunikujący wyraźną obietnicę i wartość dodaną miejsca. Kluczowym problemem brandingu jest zatem decyzja, które komponenty terytorium oferują najlepsze możliwości dla dalszych etapów procesu pozycjonowania.

Złożoność produktu terytorialnego implikuje kolejne problemy z adaptacją koncepcji pozycjonowania. Bezpośrednio utrudnia bowiem identyfikację grup(y) docelowych i konkurentów.

Na typowych rynkach dóbr konsumpcyjnych z reguły jedna marka jest dedykowana jednej lub małej liczbie grup docelowych. W przypadku terytoriów unikatowość procesu kreowania marki i jego konsekwencje dla pozycjonowania marki tkwią w fakcie, że marka konkretnego miejsca<sup>1</sup> adresowana jest do wielu zróżnicowanych segmentów. Ich liczba może wynikać na przykład z liczby

---

<sup>1</sup> Ponieważ bazuje na skomplikowanym produkcie terytorialnym, czasami stosuje się w tym przypadku pojęcie „marki-parasola” lub „marki rozszerzonej”.

funkcjonalnych części produktu terytorialnego. Generalnie można wyróżnić trzy pierwotne segmenty, które wpływają na dalsze decyzje w zakresie pozycjonowania, są to: 1) obligatoryjny segment, na który składają się mieszkańcy danego terytorium; 2) segmenty pożądane – takie, które terytorium chce przyciągnąć i obsługiwać; 3) segmenty niepożądane, których terytorium chce unikać [Florek 2006, s. 67]. Następnie segmenty w marketingu terytorialnym mogą być sklasyfikowane w zależności od ich położenia w relacji do terytorium. Mogą być w związku z tym podzielone na wewnętrzne (np. rezydenci, lokalni przedsiębiorcy) i zewnętrzne (np. inwestorzy, turyści, studenci, potencjalni mieszkańcy). Podział ten dodatkowo odzwierciedla różnorodność relacji, które segment reprezentują w stosunku do terytorium. Typologia ta nie jest oczywiście wyłączna i poszczególne grupy mogą nachodzić na siebie oraz mogą być dzielone dalej według specyficznych kryteriów adekwatnych dla tych grup. Należy także podkreślić, że pojedyncze jednostki w ramach segmentu mogą być sklasyfikowane w kilku segmentach jednocześnie (np. inwestor to często również turysta) lub mogą zmieniać segmenty w czasie (np. studenci zostają mieszkańcami).

Duża liczba subproduktów terytorialnych oraz grup docelowych rzutuje na liczebność obecnych i przyszłych konkurentów terytorium. A zatem dla każdej grupy docelowej lub dla każdego typu subproduktu należy zdefiniować oddzielnych konkurentów. Jednocześnie pojedyncze terytorium konkuruje z innymi w ramach kilku segmentów lub subproduktów w tym samym czasie.

W związku z powyższym pomiędzy kategorią produktu terytorialnego, konkurentami oraz grupami docelowymi terytorium istnieje wiele relacji i powiązań, które muszą być zdiagnozowane, by umożliwić podjęcie kolejnych etapów pozycjonowania marki terytorialnej. W dalszej części opracowania autorzy proponują cztery podejścia do pozycjonowania marki terytorium, które uwzględniają wyżej opisane trudności.

### **3. Strategie pozycjonowania marek terytorialnych**

Kompleksowość i złożoność marek terytorialnych, różnorodność i wielość grup docelowych oraz konkurentów wymagają optymalizacji decyzji strategicznych w ramach procesu pozycjonowania. Praktyka i metodologia zarządzania marką wypracowała wiele modeli pozycjonowania. Jednakże tylko niektóre z nich mogą mieć zastosowanie w odniesieniu do marek terytorialnych. Autorzy artykułu poddają analizie metody ukazujące związki pomiędzy marką a grupą docelową. W efekcie wyróżniono cztery podstawowe strategie pozycjonowania możliwe do zastosowania w odniesieniu do marek terytorialnych.

- 1) pozycjonowanie skoncentrowane – ukierunkowane na jedną z kilku wybranych grup docelowych,

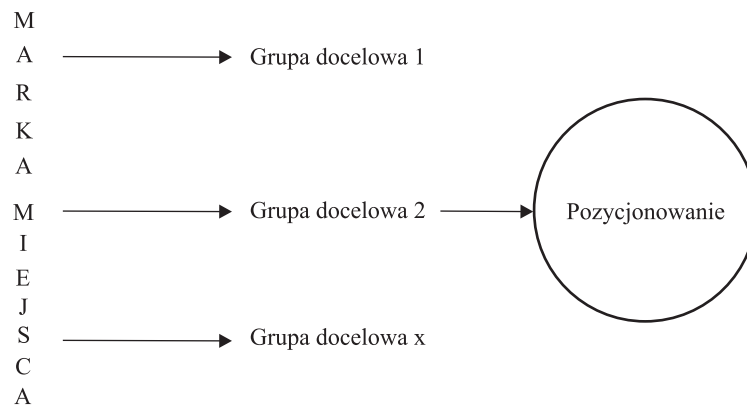


- 2) pozycjonowanie wyłączne – bazujące na odrębnych pozycjonowaniach marki w zależności od różnych grup docelowych,
- 3) pozycjonowanie interrelacyjne – poszukujące wspólnych wartości dla odrębnych koncepcji pozycjonowania w odniesieniu do różnych grup docelowych,
- 4) pozycjonowanie jednolite – w którym dla różnych grup docelowych definiuje się jedno pozycjonowanie.

Wybór odpowiedniej strategii przyszłego pozycjonowanie w dużej mierze zależy od potencjału i charakteru miejsca, silnych stron i wyróżników miejsca (również w ujęciu historycznym), cech i potencjału konkurentów oraz liczby i różnorodności grup docelowych. Kluczowe znaczenie ma także poziom znajomości, skojarzenia i percepcja miejsca. Istotną determinantą wyboru strategii pozycjonowania marki w odniesieniu do grup docelowych jest struktura symbolicznych i funkcjonalnych elementów architektury marki terytorialnej.

Należy podkreślić, że wszystkie omawiane strategie pozycjonowania są możliwe do zastosowania w kontekście zarządzania marką terytorialną, jednak każda z nich charakteryzuje się szczególnymi ograniczeniami pojawiającymi się na etapie wdrożenia. Dlatego też przy wyborze opcji strategicznej należy zwrócić szczególną uwagę na determinanty i konsekwencje jej zastosowania.

Najprostszą i tym samym najpowszechniej wykorzystywaną strategią pozycjonowania marek terytorialnych jest pozycjonowanie skoncentrowane, które koncentruje się na jednej wybranej grupie docelowej (rysunek 3). W tym kontekście ma zastosowanie teoria naturalnych grup docelowych Kotlera [Kotler, Haider i Rein 1993].



**Rysunek 3. Skoncentrowane pozycjonowanie w zarządzaniu marką terytorialną**

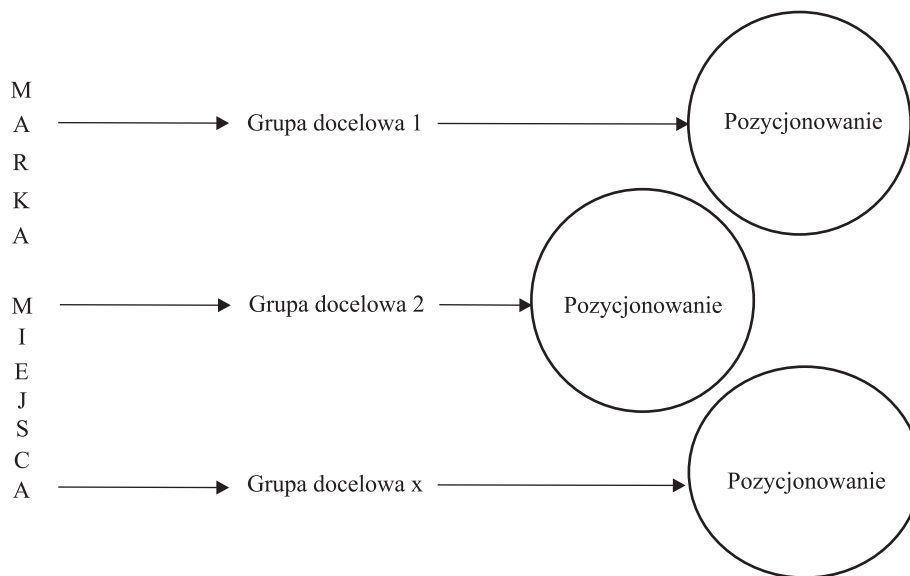
Wybór grupy docelowej jest zdeterminowany istniejącymi i wyróżniającymi cechami miejsca. Im atrybuty marki miejsca są łatwiejsze do zidentyfikowania i bardziej jednoznaczne, tym zdefiniowanie elementów wyróżnienia jest prost-

sze. Silne elementy wyróżnienia pozwalają na bardziej precyzyjne określenie grupy docelowej, do której ma być adresowana oferta miejsca. Strategia pozycjonowania skoncentrowana na jednej grupie docelowej pozwala na lepsze rozpoznanie potrzeb grupy i tym samym daje większe możliwości ich zaspokojenia. Z drugiej strony taka koncentracja niesie za sobą zagrożenia związane z konkurencją w ramach podobnych atrybutów miejsca. Ponadto w podejściu tym świadomie ignorowane są inne grupy docelowe, w efekcie możliwości rozwoju marki są w znacznym stopniu ograniczone. Poważną wadą wdrożenia skoncentrowanej strategii pozycjonowania jest pominięcie wzajemnych relacji, powiązań i współzależności, jakie występują pomiędzy różnymi grupami docelowymi. Dlatego też inwestowanie w jedną grupę docelową z pominięciem innych może w znacznym stopniu obniżyć efektywność działań marki.

Podsumowując, pozycjonowanie skoncentrowane może być skuteczną strategią działania dla miejsc wyróżniających się oryginalnymi i unikatowymi atrakcjami i zasobami. Takie miejsca najczęściej przyciągają pewną określoną grupę docelową zainteresowaną ich niepowtarzalną ofertą. Przykładem może być miasto Guadalupe w Meksyku, budujące swoją markę na podstawie wartości religijnych związanych z historią miejsca. Aktywność marki jest ukierunkowana na specyficzną grupę docelową – pielgrzymów, dla których miejsce to jest jedyne w swoim rodzaju. Podobnym przykładem jest miasto Vichy we Francji, które pozycjonuje się poprzez odwołania do tradycji wypoczynku i relaksu związanego z uzdrowiskiem wodnym. W tym przypadku wartości miejsca reprezentowane przez jego zasoby są dla pewnej grupy odbiorców niepowtarzalne. Oba przykłady odwołują się do unikatowych cech miejsca, które stanowią o jego trwałej przewadze konkurencyjnej. Tym samym ograniczenia stosowania strategii pozycjonowania skoncentrowanego są w znacznym stopniu niwelowane przez atrybuty i zasoby miejsca. Należy podkreślić, że o sile marki w tym zakresie stanowią zakorzenione skojarzenia w świadomości grupy docelowej. Im silniejszy i bardziej jednoznaczny wizerunek marki miejsca, tym większe szanse powodzenia będzie miała strategia pozycjonowania skoncentrowanego.

Naturalnym procesem rozwoju marki jest poszukiwanie nowych grup docelowych. Stosowanie strategii pozycjonowania skoncentrowanego z założenia hamuje ten proces. Potrzeba intensyfikacji działań marketingowych w nowych obszarach wymusza zatem zmianę w pozycjonowaniu marki terytorialnej. Przydatna jest w tym przypadku strategia pozycjonowania wyłącznego (rysunek 4). Zakłada ona wdrożenie odrębnego pozycjonowania dla poszczególnych grup docelowych. W praktyce zarządzania strategia ta wydaje się niezwykle popularna i jest najczęściej stosowana w projektowaniu niezależnych programów działań skierowanych do mieszkańców, turystów czy inwestorów.

Stosowaniu pozycjonowania wyłącznego sprzyja system organizacji pracy jednostek terytorialnych, które współpracują lub tworzą odrębne struktury odpo-



**Rysunek 4. Wyłączne pozycjonowanie w zarządzaniu marką terytorialną**

wiedzialne za działania ukierunkowane na różne grupy docelowe. Takie podmioty jak organizacje turystyczne czy agencje inwestycyjne realizują swoje własne, najczęściej niezależne strategie działania. Odwołują się one do odmiennych atrybutów i zasobów miejsca, które w założeniu zaspokoją potrzeby i oczekiwania ich odbiorców. Strategia pozycjonowania wyłącznego ma wiele zalet. Po pierwsze, sprzyja głębszemu i pełniejszemu poznaniu potrzeb grupy docelowej, gdyż każda z grup traktowana jest tu odrębnie. Indywidualne pozycjonowanie dostosowane do oczekiwań grupy pozwala na projektowanie skuteczniejszych działań. Po drugie, strategia ta sprzyja identyfikacji konkurentów w ramach każdej z grup docelowych, co umożliwia podjęcie działań uwzględniających kontekst konkurencyjny. W tym przypadku łatwiej jest również zdefiniować elementy wyróżniające markę miejsca od miejsc konkurencyjnych. Jedną z kluczowych zalet strategii pozycjonowania wyłącznego jest obniżone ryzyko transferu błędów pozycjonowania pomiędzy grupami docelowymi. Oznacza to, że nieprawidłowe pozycjonowanie skierowane do jednej z grup teoretycznie nie powinno wpłynąć na postrzeganie miejsca przez pozostałe grupy. Należy jednak pamiętać, że poszczególni interesariusze mogą przynależeć do więcej niż jednej grupy docelowej. W takiej sytuacji percepcja wizerunku marki miejsca w świadomości odbiorcy jest zakłócona i możemy mówić o nieformalnych powiązaniach pomiędzy różnymi pozycjonowaniami.

Podstawową wadą strategii pozycjonowania wyłącznego jest brak spójności pomiędzy pozycjonowaniami, co może prowadzić do rozbieżności, a niejednokrotnie sprzeczności w komunikacji tożsamości marki. Efektem takich niespój-

nych działań jest zaburzony i niejasny wizerunek marki miejsca w świadomości odbiorcy. Zagrożenie to jest szczególnie istotne, jeśli poszczególne organizacje terytorialne nie współpracują ze sobą lub są skonfliktowane, a tym samym zakłócony jest przebieg przepływu informacji.

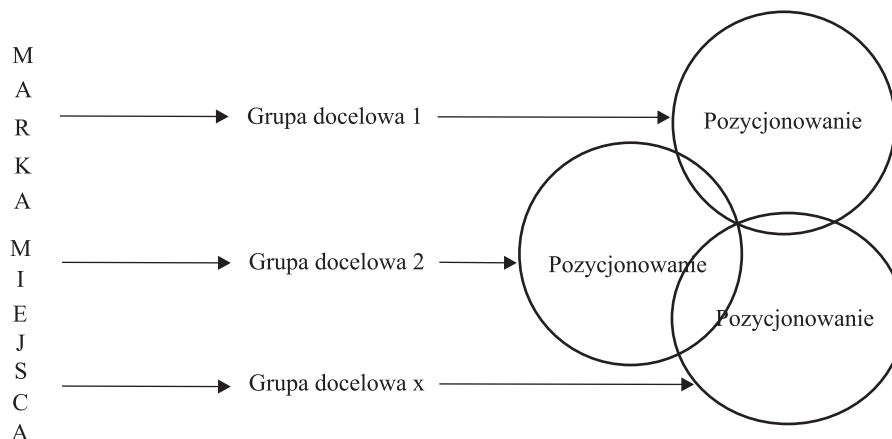
Gilmore [2002] wskazuje, że kluczową przesłanką rozwoju marki terytorialnej jest unikanie dyskryminacji jednej grupy interesariuszy kosztem innej. W strategii pozycjonowania wyłącznego takie zagrożenie jest realne.

Wadą omawianego podejścia są także koszty jego wdrożenia. Multiplikacja tożsamości marki, będąca konsekwencją odrębnego pozycjonowania, pociąga za sobą dodatkowe koszty związane z jej komunikacją. Choć cele komunikacyjne dla poszczególnych grup mogą się powtarzać, to realizowane są one poprzez odrębne działania. Tym samym część aktywności jest niepotrzebnie dublowana. Podejmowanie wspólnych przedsięwzięć w tym wypadku mogłoby znacznie obniżyć koszty marketingowe i poprawić efektywność działania marki terytorialnej.

Podsumowując rozważania dotyczące możliwości wykorzystania strategii pozycjonowania wyłącznego w obszarze marketingu terytorialnego, należy dostrzec istotne zagrożenia i ryzyko związane z wdrożeniem tego podejścia. Główną przesłanką przemawiającą na niekorzyść koncepcji jest brak spójności pomiędzy działaniami ukierunkowanymi na poszczególne grupy docelowe, będące konsekwencją odrębnych pozycjonowań marki. Strategia ta może być jednak realizowana z sukcesem w fazie implementacji koncepcji marketingu terytorialnego w zarządzaniu. W tym przypadku traktowana jest ona jako pierwszy krok w ewolucji i rozwoju marki terytorialnej.

W praktyce zarządzania marką terytorialną bardziej adekwatna i użyteczna wydaje się strategia pozycjonowania interrelacyjnego (rysunek 5). Podejście to wykorzystuje zalety pozycjonowania wyłącznego, eliminując jednocześnie problemy związane z brakiem spójności poszczególnych koncepcji pozycjonowania.

W strategii pozycjonowania interrelacyjnego marka jest wciąż pozycjonowana odrębnie dla każdej z grup docelowych, ale poszukuje się wspólnych elementów marki, które będą stanowić jej rdzeń i determinować tożsamość. Rdzeń marki stanowi stały i niezmienny element konsekwentnie komunikowany niezależnie od grupy docelowej. Tym samym decyduje on o sile i trwałości pozycjonowania. Przełożenie idei rdzenia marki na język komunikacji marketingowej najczęściej przyjmuje formę stałego stylu komunikacji lub charakterystycznego, wyróżniającego się layoutu. Według Gilmore [2002, s. 287] precyzyjne pozycjonowanie dla każdej z grup docelowych interesariuszy, choć różne, powinno być spójne i wzajemnie wspierające. Efekt synergii jest w strategii pozycjonowania interrelacyjnego główną korzyścią, przy zachowaniu odrębnego i indywidualnego podejścia do różnych grup.



**Rysunek 5. Interrelacyjne pozycjonowanie w zarządzaniu marką terytorialną**

Dobrym przykładem zastosowania w praktyce pozycjonowania interrelacyjnego jest Hiszpania, która rdzeń swojej marki zdefiniowała jako „pasję”<sup>2</sup> lub RPA, gdzie idea rdzenia marki została zawarta w hasle „odrodzenie potencjału”<sup>3</sup>. W obu przypadkach hasła z rdzeniem marki były wykorzystywane w czterech niezależnych obszarach skierowanych do różnych grup docelowych: turystyka, inwestycje, dyplomacja publiczna oraz eksport. W każdym obszarze opracowano odrębne pozycjonowanie, jednakże rdzeń marki pozostał niezmienny i komunikował spójne wartości (w przypadku RPA obok hasła wykorzystano również kolorystykę jako formy komunikacji rdzenia marki).

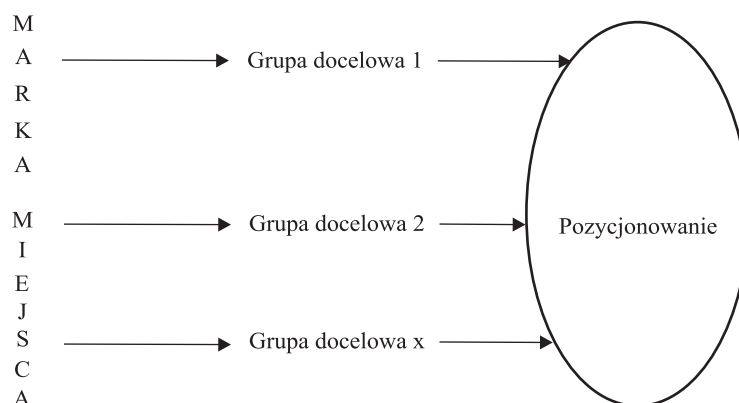
Ostatnią z analizowanych strategii pozycjonowania jest pozycjonowanie jednolite (rysunek 6). Ta opcja strategiczna jest najbardziej jednoznaczna i spójna, ponieważ zakłada opracowanie i wdrożenie jednego pozycjonowania marki dla różnych grup docelowych.

Podstawową przewagą strategii pozycjonowania jednolitego jest jeden jasny i zrozumiały dla wszystkich odbiorców obraz marki. Podejście to reprezentuje najwyższy poziom synergii działań i w efekcie wzrasta też poziom oddziaływania marki. Jednakże podejście to jest niezwykle trudną opcją w realizacji, ponieważ wymaga odpowiedniej wiedzy i umiejętności z zakresu marketingu terytorialnego oraz doświadczenia w pozycjonowaniu marek.

W tym przypadku rdzeń marki powinien być wystarczająco pojemny w sensie poznawczym, aby zapewnić możliwość rozwoju różnych obszarów aktywności marki. Według Gilmore [2002] pozycjonowanie powinno być tak sformułowane, aby zawierało w sobie wiele aspektów ewolucji marki terytorialnej w od-

<sup>2</sup> Oryginalne hasło brzmi „*passion*”.

<sup>3</sup> Oryginalne hasło brzmi „*alive with possibility*”.



**Rysunek 6. Jednolite pozycjonowanie w zarządzaniu marką terytorialną**

niesieniu do różnych grup docelowych. Kluczowym problemem w tym podejściu jest zdefiniowanie podstawy pozycjonowania, która będzie jednocześnie uniwersalna i wyróżniająca. Ponadto analizowana strategia wymaga odpowiednich umiejętności i doświadczenia w zarządzaniu marką, w przeciwnym razie istnieje realne zagrożenie, że pozycjonowanie będzie powierzchowne i banalne, tym samym nie będzie wystarczająco wiarygodne dla odbiorców. W konsekwencji jedno pozycjonowanie dla wszystkich grup docelowych może okazać się nieskuteczne. Innym problemem strategii jednolitego pozycjonowania jest zdefiniowanie środowiska konkurencyjnego. Wielość grup docelowych utrudnia prawidłową identyfikację konkurentów, tym samym osłabieniu może ulec reakcja na podejmowane przez nich działania. Przy wdrażaniu strategii jednolitego pozycjonowania należy także zwrócić uwagę na niebezpieczeństwo związane z poszukiwaniem spójności w odniesieniu do różnych grup docelowych, które w efekcie może doprowadzić do utraty indywidualnego podejścia do potrzeb i oczekiwań każdej z tych grup.

Pomimo wyraźnych zalet strategii jednolitego pozycjonowania, w praktyce wydaje się szczególnie trudne zastosowanie jej jako pierwotnej koncepcji zarządzania marką terytorialną. Doświadczenie i uwarunkowania historyczne wykazują, że część działań podejmowanych nawet nieświadomie w kontekście marki terytorialnej ma znamiona wcześniej omawianych strategii pozycjonowania. Zatem jednolite pozycjonowanie traktować należy jako ewolucję koncepcji uwzględniającą kompetencje i doświadczenia w zakresie wcześniej podejmowanych aktywności ukierunkowanych na różne grupy docelowe.

Ze względu na stopień trudności związany ze skuteczną implementacją tego podejścia niezwykle trudno jest znaleźć przykłady zastosowania w praktyce. Nowa Zelandia po dwudziestu latach prowadzenia różnych, niezależnych dzia-

łań związanych z budowaniem marki kraju zdecydowała się na powołanie jednej wspólnej marki parasolowej skupiającej wszystkie aktywności wokół jednej idei. W efekcie rządowa agencja rozwoju ekonomicznego Nowej Zelandii (New Zealand Trade and Enterprise) zdecydowała się na rozwój marki pod hasłem „Nowa Zelandia, nowe myślenie”<sup>4</sup>, a narodowa organizacja turystyczna wdrożyła hasło „100% naturalności”<sup>5</sup>, które było kreatywnym rozwinięciem twierdzenia pozycjonującego. Według Ministerstwa Rozwoju Ekonomicznego [NZ Ministry 2006] oba hasła realizują jednolite pozycjonowanie Nowej Zelandii<sup>6</sup>.

Analizowane opcje strategii pozycjonowania marek terytorialnych stanowią jedynie punkt wyjścia dla dalszych szczegółowych poszukiwań rozwiązań w tym zakresie. Niniejszy artykuł nie prezentuje wszystkich możliwości pozycjonowania, lecz jedynie wskazuje przesłanki i ograniczenia wykorzystania strategii pozycjonowania wobec grup docelowych. Odwołując się do przeglądu literatury z zakresu marketingu, przedstawiono potencjał wykorzystania innych strategii pozycjonowania w kontekście marek terytorialnych [Chacko 1997; Bhat i Reddy 1998; Herrmann i Huber 2000; Temporal 2002; Krieger i Green 2002]. Do szczególnie przydatnych koncepcji strategicznych dla jednostek terytorialnych można zaliczyć także: 1) pozycjonowanie na podstawie cech i atrybutów marki, 2) na podstawie korzyści dla grup docelowych, 3) na podstawie rozwiązania problemu, 4) w odniesieniu do konkurencji, 5) na podstawie czasu i okazji do oświadczenia, 6) w odniesieniu do prawa pierwszeństwa, 7) aspiracyjne, 8) emocjonalne, 9) na podstawie wartości oraz 10) na podstawie osobowości marki.

Zaprezentowana lista możliwych strategii pozycjonowania nie jest listą kompletną i zamkniętą, ale już na tym poziomie ukazuje wielość opcji wyboru w zarządzaniu marką terytorialną. Jednocześnie należy podkreślić, że rozwiązania strategiczne mogą być łączone lub wykorzystywane symultanicznie. Przykładowo, w pozycjonowaniu wyłącznym stosuje się jednocześnie kilka strategii w odniesieniu do różnych grup docelowych. Natomiast w pozycjonowaniu jednolitym rekomenduje się wykorzystanie tylko jednej opcji strategicznej. Bez względu na przyjętą strategię powinno się przede wszystkim pamiętać, że podstawowym zadaniem pozycjonowania jest walka o miejsce i percepcję odbiorcy poprzez umiejętne odwoływanie się do wartości marki. Dlatego też tworząc koncepcję marki, należy mieć na względzie pięć podstawowych zasad efektywnego pozycjonowania [Davis 2000]: wartość, unikatowość, wiarygodność, dopasowanie i zrównoważony rozwój.

<sup>4</sup> Oryginalne hasło brzmi „*New Zealand. New thinking*”.

<sup>5</sup> Oryginalne hasło brzmi „*100% pure New Zealand*”.

<sup>6</sup> Pozycjonowanie Nowej Zelandii zostało sformułowane w hasle „*clean, green and smart*”.

## Podsumowanie

Koncepcja pozycjonowania marki odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu marką terytorialną i powinna być postrzegana jako proces holistyczny. Według Pike'a [2004, s. 16] strategia marketingowa wymaga efektywnego pozycjonowania tożsamości marki, aby osiągnąć pożądany wizerunek na rynku. Strategiczne myślenie o marce terytorialnej wymaga zatem zastosowania właściwego podejścia w pozycjonowaniu. Efektywność wdrożenia odpowiedniej opcji strategicznej wymaga wiedzy, umiejętności i doświadczenia w obszarze marketingu terytorialnego. Adaptując koncepcję pozycjonowania na grunt marketingu terytorialnego, wskazuje się na wiele ograniczeń i barier wdrożenia. Autorzy analizowali możliwości wykorzystania czterech podstawowych strategii pozycjonowania, dostrzegając jednocześnie na ich wady i zalety w odniesieniu do marki terytorialnej. Na podstawie krótkiej analizy wydaje się, że strategia pozycjonowania interrelacyjnego jest jedną z najbardziej efektywnych i odpowiednich przy uwzględnieniu aktualnego poziomu rozwoju koncepcji marketingu terytorialnego w jednostkach zarządzających. Teza ta wymaga jednak dalszych szczegółowych badań, które pozwolą na jej weryfikację. Badania powinny koncentrować się na zdefiniowaniu uwarunkowań, przesłanek i czynników sprzyjających lub ograniczających wykorzystanie poszczególnych strategii. Pozwoli to w obszarze zarządzania taktycznego na wykorzystanie narzędzi pozycjonowania mających dotychczas zastosowanie głównie na rynku dóbr konsumpcyjnych. Opracowanie strategii pozycjonowania marki umożliwi zdefiniowanie twierdzenia pozycjonującego, a w konsekwencji sformułowanie odpowiedniej strategii komunikacji zdolnej do wykreowania pożądanego wizerunku marki i zajęcia docelowej pozycji w świadomości odbiorcy. Proces pozycjonowania nie powinien zaczynać się, ale raczej kończyć na stworzeniu zgodnego z założeniami strategicznymi znaku marki terytorialnej i odpowiedniego hasła, które będzie komunikować rdzeń pozycjonowania marki.

Właściwie przeprowadzony proces pozycjonowania marki w szerszym, strategicznym kontekście przyczynia się do powstania przewagi konkurencyjnej miejsca. Niewystarczające zaangażowanie w proces budowy marki terytorialnej skazuje ją na dyskredytację przez bardziej aktywnych konkurentów. Wdrożenie i stałe monitorowanie koncepcji pozycjonowania wydaje się zatem kluczowe dla identyfikacji pojawiających się szans i korzyści, jakie daje marka terytorialna.

## Bibliografia

- Aaker, D.A., 1996, *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.  
Anholt, S., 2005, *Brand New Justice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford.



- Anholt, S., 2006, *Editorial. Why Brand? Some Practical Considerations for Nation Branding*, *Place Branding*, 2, 2, s. 97–107.
- Arora, R., 2006, *Product Positioning Based on Search, Experience and Credence Attributes Using Conjoint Analysis*, *Journal of Product and Brand Management*, 15, 5, s. 285–292.
- Bhat, S. & Reddy, S.K., 1998, *Symbolic and Functional Positioning of Brands*, *Journal of Consumer Marketing* 15, 1, s. 32–43.
- Blankson, C. & Kalafatis, S.P., 2004, *The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies*, *Journal of Marketing Management*, 20, s. 1–2, 5–43.
- Blichfeldt, B.S., 2005, *Unmanageable Place Brands*, *Place Branding*, 1, 4, s. 388–401.
- Chacko, H.E., 1997, *Positioning a Tourism Destination to Gain a Competitive Edge*, *The Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1, 2, <http://www.hotel-online.com/Trends/AsiaPacificJournal/PositionDestination.html>.
- Coomber, S., 2002, *Branding*, Cupston Publishing.
- Davis, S.M., 2000, *Brand Asset Management. Driving Profitable Growth through Your Brands*, Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Dolincar, S., Grabler, K., 2004, *Applying City Perception Analysis (CPA) for Destination Positioning Decisions*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 16, s. 2–3, 99–111.
- Florek, M., 2006, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Florek, M., Insch, A., Gnoth, J., 2006, *City Council Websites as a Means of Place Brand Identity Communication*, *Place Branding*, 2, 4, s. 276–296.
- Foley, A., Fahy, J., 2004, *Incongruity between Expression and Experience: the Role of Imagery in Supporting the Positioning of a Tourism Destination Brand*, *The Journal of Brand Management*, 11, 3, s. 209–217.
- Gannias, D.A., 1999, *Market Positioning of Differentiated Products*, *International Journal of the Economics of Business*, 6,1, s. 29–39.
- Gartner, W., 1989, *Tourism Image: Attribute Measurement of State Tourism Products Multidimensional Scaling Techniques*, *Journal of Travel Research*, Fall, s. 16–20.
- Gilmore, F., 2002, *A Country – Can It Be Repositioned? Spain – the Success Story of Country Branding*, *Journal of Brand Management*, 9, 4/5, s. 281–293.
- Herrmann, A. & Huber, F., 2000, *Value-oriented Brand Positioning*, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10, 1, s. 95–112.
- Ibrahim, E.E., Gill, J., 2005, *A Positioning Strategy for a Tourist Destination, Based on Analysis of Customers' Perceptions and Satisfactions*, *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 2, s. 172–188.
- Kapferer J.N., 1992, *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York.
- Kavaratzis, M., 2004, *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, *Place Branding*, 1, 1, s. 58–73.
- Keller, K.L., 1998, *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, New Jersey.
- Kotler, P., 1994, *Marketing*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kotler, P., 1999, *Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets*, The Free Press, New York.

- Kotler, P., Gertner, D., 2002, *Country as Brand, Product, and Beyond: a Place Marketing and Brand Management Perspective*, *Journal of Brand Management*, 9, 4/5, s. 249–262.
- Kotler, P., Haider, D., Rein, I., 1993, *Marketing Places Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations*, The Free Press/Macmillan, New York.
- Krieger, A.M., Green, P.E., 2002, *A Decision Support Model for Selecting Product/Service Benefit Positioning*, *European Journal of Operational Research*, 142, 1, s. 187–202.
- Markowski, T., 1997, *Wspieranie wzrostu konkurencyjności w polityce rozwoju regionalnego*, w: Domański, T. (red.), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Matson, E.W., 1994, *Can Cities Market Themselves Like Coke and Pepsi Do?* *International Journal of Public Sector Management*, 7, 2, s. 35–41.
- Nilson, T.H., 1998, *Competitive Branding. Winning in the Market Place with Value-added Brands*, John Wiley & Sons, New York.
- NZ Ministry of Economic Development, 2006, *Evaluation of Brand New Zealand. January 2006*, Ministry of Economic Development, Wellington.
- Olins, W., 2002, *Branding the Nation – The Historical Context*, *Journal of Brand Management*, 9, 4–5, s. 241–248.
- Papadopoulos, N., Heslop, L., 2002, *Country Equity and Country Branding: Problems and Prospects*, *Journal of Brand Management*, 9, 4/5, s. 294–314.
- Parkerson, B., Saunders, J., 2005, *City Branding: Can Goods and Services Branding Models be Used to Brand Cities?* *Place Branding*, 1, 3, s. 242–264.
- Pike, S.D., 2004, *Author-version of Article Published as: Destination Brand Positioning Slogans – Towards the Development of a Set of Accountability Criteria*, *Acta Turistica* 16(2), s. 102–124.
- Ries, A., Trout, J., 1981, *Positioning: the Battle for Your Mind*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Szromnik, A., 1997, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i pomioty oddziaływania*, w: Domański, T. (red.), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Temporal, P., 2002, *Advanced Brand Management. From Vision to Valuation*, John Wiley & Sons, Singapore.
- Woodward, S., 1996, *Competitive Marketing. In Understanding Brands by 10 People Who Do*, Kogan Page, London.

## POSSIBILITIES AND LIMITATIONS OF PLACE BRAND POSITIONING

**Summary:** In the past few years the growing popularity of application of the marketing concept to destinations' development and management can be observed. Especially in place branding this application is more and more popular, however, it is often used with-

---

out a holistic approach. Yet, to be effective, place branding needs to be applied in a strategic manner and should incorporate concepts that are inseparably related to this process. Among these concepts, brand positioning is a crucial one, frequently used in traditional consumer goods markets but ignored in place branding literature. This paper fills the gap and discusses the possibilities and barriers of adapting brand positioning approaches to destination brands. The nature of a place product resulting in numerous targets and competitors was discussed to find the possible positioning approaches. The authors suggest four basic approaches to place brand positioning: concentrated, exclusive, interrelated, and uniform. The advantages, disadvantages and determinants of each of them are discussed in the destination context. The authors suggest that proposed approaches should be put to test to further define their potential effectiveness and factors that determine their usefulness.