

# Babecki, Miłosz

---

## Wybrane aspekty promocji miast i regionów polskich : zagrożenia

---

Zeszyty Naukowe Ostroleckiego Towarzystwa Naukowego 25, 13-25

---

2011

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## WYBRANE ASPEKTY PROMOCJI MIAST I REGIONÓW POLSKICH. ZAGROŻENIA

## CHOSEN ASPECTS OF PROMOTION DEDICATED TO POLISH CITIES AND REGIONS. DIFFICULTIES

### Determinanty

Polskie przewodnictwo w Radzie Unii Europejskiej oraz zbliżające się, datowane na 2012 rok, Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej to wydarzenia, w których upatruje się możliwości wizerunkowego ukształtowania polskiej marki na świecie. To także okazje sprzyjające promowaniu polskich miast i regionów. W szczególności drugi z wymienionych aspektów jest istotny w proponowanym tu artykule, marka polska bowiem ujmowana jako marka kraju nie jest na tyle silna<sup>1</sup> i w przewidywalnej przyszłości nie będzie, by konkurować w świadomości zagranicznych konsumentów z markami krajów takich choćby jak USA, Francja, Włochy.

Warto ponadto zdawać sobie sprawę z tego, że dwa wymienione wydarzenia, o niekwestionowanym potencjalnie marketingowym, po pierwsze mają dla Polski charakter incydentalny, niewystarczający na trwałe lub nawet sezonowe ogniskowanie uwagi potencjalnych adresatów na wyjątkowym „produkcie”, jakim jest kraj. Sprzyjać mogą jedynie czasowemu wyróżnieniu z grona innych. Po drugie zaś pamięć o nich trwać będzie do następnej prezydencji i kolejnych mistrzostw piłkarskich. W tym aspekcie próba promowania marki kraju, regionu czy samego miasta na zewnątrz zagrożona będzie efektem, który Simon Anholt nazwał efektem światła gwiazd, polegającym na tym, że „[...] wizerunek kraju ciągle tkwi w ludzkiej pamięci, choć nadany został w bardzo odległej przeszłości”<sup>2</sup>. Dopiero w przypadku miast i regionów ranga przywoływanych wydarzeń może zostać spożytkowana w procesach wewnętrznego adresowania oferty do lokalnych społeczności, zwłaszcza w kontekście przygotowanej infrastruktury, rozwiązań architektonicznych oraz wchodzących do kalendarza kulturalnego imprez.

---

\* dr, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Wydział Humanistyczny, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

<sup>1</sup> Chodzi tu zarówno o siłę Polski jako marki w zestawieniu innych krajów świata, jak i o siłę marek, produktów i usług pochodzących z rodzimego rynku.

<sup>2</sup> S. Anholt, *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Wydawnictwo Fundacja Promocja Polska, Warszawa 2006, s. 183.

Doceniając siłę inicjatyw wymienionych na początku: prezydencji oraz zawodów sportowych, trzeba również pamiętać, że zarówno liczba partnerów wspierających te przedsięwzięcia wewnątrz kraju, jak i liczba potencjalnych bezpośrednich beneficjentów są ograniczone, a miasta i regiony partnerskie znajdują się na niezwykle krótkiej liście. W przypadku polskiego przewodnictwa w Radzie Unii Europejskiej w ekskluzywnym gronie miast wspierających jest osiem podmiotów. Są to: Warszawa, Kraków, Wrocław, Sopot, Poznań, Lublin, Katowice i Białystok<sup>3</sup>. Jeśli zaś brać pod uwagę miasta, w których zlokalizowane będą mecze piłkarskie, lista jest jeszcze krótsza i znajdują się na niej Warszawa, Wrocław, Gdańsk, Poznań.

Niemal natychmiast kojarzone z niezwykle efektywnym instrumentarium promocji w marketingu terytorialnym wydarzenia sportowe oraz kulturalne nie gwarantują zrównoważonej pod względem poznawczym i finansowym długofalowej promocji. Towarzyszą jej ponadto uzasadnione obawy o dodatni bilans ekonomiczny. Pojawia się także problem dyskontynuacji. Na kwestię tę położono nacisk w rozmowie z Michałem Merczyńskim – dyrektorem Narodowego Instytutu Audiowizualnego. Merczyński, odpowiedzialny za odbywający się w Polsce Europejski Kongres Kultury i pytany o ciągłość imprez projektowanych z myślą o Krajowym Programie Kulturalnym, nie daje niestety czytelnej odpowiedzi upewniającej, że realizowane projekty wizerunkowego repozycjonowania miast takich jak Białystok czy Lublin będą kontynuowane: „Trudno mi odpowiadać za każdy projekt i to, co będzie się z nimi działo po zakończeniu polskiej prezydencji [...]. Nawiązane zostały kontakty, które mają szansę zaowocować współpracą przy kolejnych projektach [...]”<sup>4</sup>. Już tylko te z wymienionych wątków sprawiają, że w dyskusji na temat złożonej problematyki promocji miast i regionów trzeba nie tylko poszukiwać wciąż nowych rozwiązań, ale też zmienić wyobrażenia na temat wdrażanych strategii, już na etapie tworzenia stosownych koncepcji<sup>5</sup>. Dotyczy to zwłaszcza potrzeby postrzegania marketingu destynacji w kategoriach dialogu i specyficznej odpowiedzi na potrzeby konsumentów należących do zróżnicowanych grup oraz świadomości tego, że działania polegające na podkreślaniu wyjątkowej oferty sprzedawczej (wszak o sprzedaż produktów i usług tu chodzi) muszą być wielorakie i wykraczające poza myślowe schematy. W tych niemal natychmiast wskazuje się na turystykę i naturalne walory środowiskowe. Nieścisłości, niekonsekwencje oraz potencjalne błędy w postrzeganiu marketingu miast i regionów, którym poświęcone jest niniejsze opracowanie, winny być eliminowane także przez myślenie o konieczności uwzględnienia w planach strategicznych rodzimych konsumentów, funkcjonujących w polskich realiach ekonomicznych.

---

<sup>3</sup> Zob. J. Sadecki, *Kulturalne poruszenie*, „Press” 2011, nr 8, s. 74. Wymienione miasta zostały wybrane z myślą o Krajowym Programie Kulturalnym Polskiej Prezydencji 2011 realizowanym przez osoby skupione w Narodowym Instytucie Audiowizualnym.

<sup>4</sup> R. Stępkowski, „*Roman*” *promuje polską kulturę. Rozmowa z Michałem Merczyńskim*, „Brief” 2011, nr 7–8, s. 72.

<sup>5</sup> Sceptycznie na temat wdrażanych dotychczas strategii wypowiada się Wojciech Borowski oceniający polskie starania o rekonfigurowanie wizerunku kraju: „Obawiam się, że w swoich działaniach *ad hoc* skoncentrujemy się bardziej na samych wydarzeniach, a nie na roli, jaką Polska może w nich pełnić”, A. Bassa, *Strategia i jasny kierunek działania. Rozmowa z Wojciechem Borowskim*, „Brief” 2011, nr 1, s. 83.

## Uogólnienia i schematy w marketingu terytorialnym

W dyskusji na temat marketingu terytorialnego, zwanego także marketingiem miejsc, marketingiem destynacji, brandingiem miejsc, przeważają niestety modele konstruowane z myślą o tworzeniu lub repozycjonowaniu marek krajów. W przypadku Polski odpowiednimi strategiami zajmują się między innymi specjaliści pracujący w Instytucie Marki Polskiej, a piszą o nich dziennikarze wraz z teoretykami i praktykami reprezentującymi branżę reklamową. Ich opinie, teorie oraz analizy odnajdzie czytelnik w coraz częściej pojawiających się na rynku wydawniczym publikacjach<sup>6</sup>. Modele projektowane dla konstruktów narodowego nie mogą w najmniejszym stopniu być przekładane na działania na polach lokalnym i regionalnym. Wyobrażenie o kraju nie jest wszak sumą wyobrażeń na temat miast. Doskonałą tego ilustracją jest przykład Starych Jabłonek, które w postrzeganiu przez zawodników biorących udział w światowych turniejach siatkowej piłki plażowej są równe ważne jak zawody rozgrywane na plaży Copacabany. Fakt ten jednak nie powoduje transferu pozytywnego wizerunku na resztę Polski.

Uwzględniając publikacje zwarte, dodać należy, że czytelnik częściej trafi jednak na opracowania w periodykach branżowych<sup>7</sup>. Marketing terytorialny stał się więc, co wynika z obserwacji rynku mediów drukowanych, ale też audiowizualnych, swoistą modą. Tematyka uznawana za modną nie jest niestety wolna od nazbyt syntetycznych omówień, skrótowych i pobieżnych analiz oraz opracowań, których autorzy wskazują wciąż na podobne zagadnienia. Ujętemu w tytule artykułu problemowi pierwszorzędnemu towarzyszą inne, drugorzędne, determinujące jednak przebieg dyskusji na temat pozycjonowania wyobrażeń o krajach, regionach i miastach w świadomości potencjalnych konsumentów: odwiedzających i mieszkańców.

Jednym z istotniejszych problemów towarzyszących jest ograniczanie debaty do wciąż tych samych miast i regionów, na których temat napisano już wiele i którym poświęcono rozbudowane studia przypadków oraz scenariusze gotowe do realizacji lub cały czas realizowane. Stąd też zauważyć trzeba, że nie wnoszą niczego nowego do przedmiotowego zagadnienia te wystąpienia, w których kolejny raz czytelnik przeczytać może o odświeżanej marce Warszawy, Krakowa, Wrocławia, Lublina czy Szczecina<sup>8</sup>. Symptomatyczne jest także to, że obecne wciąż w mediasferze wymienione miasta niejako „wypierają” z niej inne, których włodarze, mniej lub bardziej skutecznie, poszukują rozwiązań pozwalających komunikować o interesującej ofercie miejscowości mniejszych, pozostających poza głównym nurtem turystycznym czy gospodarczym. Interesująco na tym tle przedstawia się inicjatywa zrealizowana przez pracowników firmy Newton Media. Ci bowiem skoncentrowali swoją uwagę na tym, w jaki sposób informuje się w mediach masowego komunikowania o promocji miast, regionów oraz kraju jako całości. W badanym okresie, tj. w ciągu sześciu wybranych miesięcy 2010

<sup>6</sup> Zob. S. Anholt, op. cit.; E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wt wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2009; A. Duda (red.), *Public relations miast i regionów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010; I.A. Ndiaye, M. Rólkowska (red.), *Polskość z daleka i z bliska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2010.

<sup>7</sup> Zob. „Brief”, „Marketing w Praktyce”, „Marketing i Rynek”, „Media & Marketing Polska”, „Press”, „Visual Communication”.

<sup>8</sup> Dla tego ostatniego miasta opracowano strategię promocyjną sięgającą aż roku 2050.

roku – od listopada do kwietnia – wzięto pod uwagę 5205 publikacji. Najczęściej pojawiały się doniesienia dotyczące dziesięciu miast: Krakowa, Warszawy, Łodzi, Poznania, Wrocławia, Gdańska, Szczecina, Bydgoszczy, Lublina, Katowic<sup>9</sup>. Przeważającą liczbę publikacji poświęcono przede wszystkim przygotowaniom do mistrzostw Euro 2012 oraz rywalizacji o miano Europejskiej Stolicy Kultury. Nie zaskakuje niestety również to, że w zebranych w toku analiz materiałach kolejny raz marginalne okazały się wątki związane z promocją miast mniejszych, najgorzej zaś w raporcie Newton Media wypadły regiony. Fakt ten potwierdza cytowany dalej fragment: „Prócz zbadań informacji na temat promocji dziesięciu wybranych miast przeanalizowano również bardziej ogólne informacje na temat promocji. Poniżej przedstawiono liczbę publikacji na temat promocji innych miast (większość spośród 999 publikacji) oraz miast w ogóle, tj. takich, w których nie wymieniono nazwy ani jednego miasta (pojawił się tylko zwrot promocja miast), promocji Polski (1362 publikacje) oraz regionu (431 publikacji) [...]. Informowano przede wszystkim o potrzebie promocji kraju poza granicami, szczególnie wtedy, gdy nadarza się wyśmienita ku temu okazja, czyli wokół Euro 2012”<sup>10</sup>. W cytowanym raporcie Newton Media w udziale procentowym, w sposób bliżej niedookreślony, promocja miasta jako wątek pojawiła się w 36,45% publikacji prasowych, promocja regionu zaś tylko w 15,72%.

Jeśli w wyniku tak profilowanej dyskusji na temat marketingu terytorialnego w głównym jej nurcie nie ma miejsca na inne poza wymienianymi już miastami, a regionów nie dostrzega się niemal w zupełności, zastanowić się warto nad tym, dlaczego problematyka promowania mniejszych miejscowości oraz wyróżniania potencjalnie interesujących regionów jest tak nieznacznie obecna w mediasferze i czy możliwe jest wskazanie innych jeszcze przesłanek pozwalających na wyjaśnienie tego zjawiska. W opinii autora niniejszego opracowania istotną przyczyną, za sprawą której marka kraju góruje w mediach masowych i specjalistycznych nad markami miast i regionów, jest specyfika trzech wymienionych podmiotów. Kraj, jako metaforycznie postrzegany produkt, jest tworem niezwykle zróżnicowanym, którego walory są możliwe do zareklamowania konsumentowi bez względu na to, w jakim czasie dochodzi do wyeksportowania komunikatu do mediów. Wyobrażenie o mieście bądź regionie natomiast jest determinowane przez szereg czynników uwarunkowanych sezonowo, historycznie (także w aspekcie kulturowym) lub incydentalnie. Tak jest np., gdy brać pod uwagę miasta położone na Warmii i Mazurach, w szczególności na szlaku Wielkich Jezior Mazurskich. Podobne determinanty wskazać można także, gdy za przedmiot rozważań obierze się ofertę miejscowości nadmorskich lub szerzej położonych w pasie polskiego wybrzeża. Z tych też przyczyn rozważania poświęcone innym, poza wciąż opisywanymi, miastom oraz regionom stanowią treść programów o charakterze publicystycznym, emitowanych w regionalnych ośrodkach telewizyjnych, oraz materiałów publikowanych w regionalnej prasie. Z racji nadal dominującej pozycji medium telewizyjnego w strukturze mediów komunikowania masowego autor powołuje się w dalszej części na audycje telewizyjne, spośród których znaczenie mają tu „Opinie”, program wyemitowany 11 lipca 2011 roku i poświęcony promocji regionu warmińsko-mazurskiego, oraz materiał przygotowany przez dziennikarki olsztyńskiego ośrodka Telewizji Polskiej: Aleksandrę Skrago i Annę Karpacz, wyemitowany w serwisie „In-

---

<sup>9</sup> O kolejności zdecydowały przypisane poszczególnym miastom publikacje.

<sup>10</sup> A. Talarek, *Promocja kraju, miast i regionów w mediach*, „Brief” 2011, nr 6, s. 69.

formacje” 11 lipca 2011 roku o godzinie 18.43. Zasygnalizowane w obydwu materiałach wątki stanowią pomost do rozważań na temat ujętych w śródtytule licznych schematów (myślowych i teoretycznych) stanowiących zagrożenie dla promocji miast i regionów, a których przełamanie mogłoby okazać się zbawienne dla realizowanych na szczeblu lokalnym inicjatyw. Inspirowani opublikowanym w dzienniku „Rzeczpospolita”<sup>11</sup> artykułem na temat rosnących wydatków na promocję miast dziennikarze, specjaliści zajmujący się problematyką *public relations* oraz przedstawiciel Departamentu Promocji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie schematów niestety przełamać nie usiłują. Ograniczają się w dyskusji do formułowania odpowiedzi na wyrażoną przez prowadzącego opinię ujętą w trywializującym rozważaniu pytaniu: „Co za te pieniądze uda się zareklamować?”. Mylenie reklamy ze strategią promocji, projektowaną dla obszaru, na którym zamieszkują ludzie korzystający z określonej infrastruktury i których działania determinowane są przez warunki naturalnego ukształtowania przestrzennego oraz czynniki społeczno-ekonomiczne, to niejedyny błąd uproszczenia, jaki niezwykle często ujawnia się w podobnych polemikach. Kolejnym jest ograniczenie do jednowariantowego w tym przypadku działania polegającego na korzystaniu z mechanizmu, który Anholt nazwał marketingiem „boskiej ręki”. Jeśli idzie o region Warmii i Mazur, mechanizm ten polega na wyłącznym eksploatowaniu nośnego bądź co bądź wydarzenia, jakim jest plebiscyt „New 7 Wonders”, ograniczonego jednak czasowo do daty rozstrzygnięcia. Sformułowane przez autora przypuszczenie potwierdza jeden z gości „Opinii” – reprezentant Urzędu Marszałkowskiego Radosław Zawadzki, który mówiąc o motorze kampanii promocyjnej regionu, stwierdza: „Dla nas jest to najważniejsza akcja. Od lat na niej się skupiamy i do listopada chcemy jak najmocniej wyciskać tę cytrynę aż do ostatniej kropli”<sup>12</sup>. Zawadzki wymienia ponadto typowe działania ujmowane w teoretycznych opracowaniach na temat marketingu miejsc, pośród których wskazuje na inicjatywy kulturalne, zapominając, że promocja jest komunikatem złożonym, percypowanym w tym samym czasie przez zróżnicowane grupy odbiorców, ponadto dominującą grupą wcale nie są turyści. Ci bowiem aktywizują się sezonowo. Niestety świadomość zachodzących na specyficznym rynku produktów terytorialnych zmian wciąż jest niedostateczna. Dlatego tak częste jest wyłączenie odwoływanie się do walorów turystycznych, które w takim np. jak Warmia i Mazury regionie nie gwarantują tego, że oferta adresowana do grupy docelowej pozwoli na jakiegokolwiek wyróżnienie i osiągnięcie przewagi nad innymi oferentami, i nie zmienia tego także komunikaty lokowane w mediach, w tym telewizji, w czym nadzieje pokłada choćby Tomasz Andrukiewicz, prezydent Ełku, przekonując: „Tak popularne programy jak «Kawa czy herbata», «Pytanie na śniadanie», TVP Info, pokazują, że turyści widzą nasze programy, widzą walory miasta i to jest zachęta do tego, żeby tutaj przyjechać”<sup>13</sup>.

Kontrapunktem do sformułowanych w regionalnych mediach konstatacji jest też Maciej Dolaty wypowiadającego się w miesięczniku „Brief” na temat miast z potencjałem. Dolata wyjaśnia: „Najlepsze przykłady zachodnich marek miast pokazują, że branding miast i miejsc jest w znaczącym stopniu narzędziem kreowania wewnętrz-

<sup>11</sup> Zob. M. Lemańska, *Rosną wydatki na promocję miast*, „Rzeczpospolita” 2011, nr 159, s. B5.

<sup>12</sup> R. Zawadzki, dyrektor Departamentu Promocji Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie, w: „Opinie” – program publicystyczny, red. M. Wróbel, Olsztyn, 11.07.2011, godz. 19.00.

<sup>13</sup> T. Andrukiewicz, w: *Informacje*. Telewizyjny serwis informacyjny TVP Olsztyn, Olsztyn, 11.07.2011, godz. 18.43.

nego procesu doskonalenia miasta, nie tylko jego zewnętrznej percepcji”<sup>14</sup>. To ważne, a niestety bardzo często w polskich miastach i regionach lekceważone zagadnienie, wynika z faktu, że działania promocyjne mylone są z synonimicznie traktowanymi reklamą i *public relations*. W rezultacie zamiast starań o upowszechnianie modeli rozbudowanej komunikacji zewnętrznej dotyczącej nie tylko struktury lokalnych instytucji, lecz organizmu, jakim jest lokalna społeczność, rządzący koncentrują się na procedurach zewnętrznego kształtowania opinii. Nie dziwi zatem, że „[...] dwustronnie partnerska komunikacja w sferze administracji samorządowej jest na razie bardziej postulatem niż faktem”<sup>15</sup>. Jeszcze dobitniej na temat konceptów, o których informował cytowany Radosław Zawadzki, wypowiedziała się Anna Proszowska-Sala, dyrektor zarządzająca Festiwałem Promocji Miast i Regionów: „Sam fakt posiadania zamku, filharmonii czy starego kościoła nie wytrzyma konkurencji z zamkami, kościołami i obiektami kultury miast włoskich czy francuskich. To jasne. Dlatego istnieje ogromna potrzeba dokonania wyboru tego, co naprawdę wyjątkowe, kreowania własnej niepowtarzalnej oferty na poziomie lokalnym i regionalnym”<sup>16</sup>. Choć koncept definiowany jako „New 7 Wonders” jest inicjatywą rozpropagowaną w globalnej mediasferze, poleganie wyłącznie na dobrodziejstwach naturalnych jest już w Polsce przedsięwzięciem wtórnym. Wcześniej bowiem i skuteczniej promowano w mediach polskich i zagranicznych Park Narodowy „Ujście Warty”. Myślą przewodnią zaś było wówczas eksploatowanie mody na *birdwatching*, co zaowocowało pozyskaniem zainteresowania pasjonatów z krajów takich jak Niemcy, Francja, Holandia czy Wielka Brytania<sup>17</sup>. Nie można również zapominać o tym, że ogromnym potencjałem marketingowym są miejsca, takie jak Puszcza Białowieska, wpisana na listę światowego dziedzictwa UNESCO czy Biebrzański Park Narodowy, który każdego roku odwiedza 15 tysięcy turystów z zagranicy<sup>18</sup>.

Miasto lub region, choć samo określenie, nie wspominając o podejściu, budzi wiele zastrzeżeń, traktowane jest obecnie produktowo. Chodzi tu o produkcję wizerunku. „[...] produkcja nie jest aktem jednorazowym, więc tym bardziej nie powinna być dziełem przypadku. Przeciwnie, kreowanie wizerunku to trwały proces. Znaczenie wizerunku miast wzrasta, co wynika z faktu, iż jest on charakterystyczny tylko dla konkretnego miasta i bardzo trudny do naśladowania przez konkurentów”<sup>19</sup>. Produkowanie to powinno uwzględniać w takim samym stopniu dwie grupy odbiorców funkcjonujące w tym samym czasie w otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym. Poza bowiem potencjalnymi odwiedzającymi na będących obiektami działań promocyjnych terytoriach wciąż funkcjonują ich mieszkańcy. Jeśli zatem o mieście i regionie myśli się, używając metafory produktu, na uwadze mieć warto, że podobnego rodzaju oferty charakteryzuje bardzo istotne pojęcie komplementarności, które powoduje, iż „[...] optymalna oferta miasta nie może istnieć bez poszczególnych części (np. aby konsumować produkt kul-

---

<sup>14</sup> R. Stępkowski, *Miasta z potencjałem*, cyt. za M. Dolatą, „Brief” 2011, nr 7–8, s. 79.

<sup>15</sup> A. Duda, *Istota i rola public relations*, w: A. Duda (red.), *Public relations...*, op. cit., s. 48.

<sup>16</sup> R. Stępkowski, op. cit., s. 79.

<sup>17</sup> Por. M. Babecki, *Warianty wizerunkowe Polski jako megaprojektu terytorialnego*, w: I.A. Ndiaye, M. Rólkowska (red.), op. cit., s. 44.

<sup>18</sup> Zob. A. Bodziak, *Postawmy na dzikość*, „Marketing & More” 2009, nr 7, s. 56.

<sup>19</sup> E. Glińska, M. Florek, A. Kowalewska, op. cit., s. 26.

turowy miasta, trzeba skorzystać z takich «produktów» jak np.: teatry, kina, oferta gastronomiczna, baza noclegowa, transport itp.)»<sup>20</sup>.

Tymczasem jednak, jak wynika ze studiów przypadków, myślenie o komplementarności oferty ustępuje koncentracji na doraźnych strategiach mających służyć osiągnięciu rozgłosu medialnego lub, co gorsza, nieraz jest wypierane przez konflikty interesów lokalnych decydentów. Pierwsze zagrożenie dotyczy sytuacji, gdy „Nadawanie regionalnych cech danej marce może przynieść także niepożądane skutki. Regionalizm, o ile potrafimy znaleźć coś interesującego dla naszej marki, jest jak najbardziej pożądany. Ale kojarzenie produktu lub usługi «na siłę» z konkretnym położeniem geograficznym nie przyniesie pożądanych efektów, a może wręcz wywołać uśmiech i zażenowanie»<sup>21</sup>. Z podobną sytuacją zetknąć się mogli widzowie i czytelnicy śledzący w ciągu ostatnich miesięcy doniesienia z kraju. W pierwszym przypadku do opinii publicznej wyeksportowano komunikat zakodowany w formie sloganu „Olsztyn bez piłki”. Inicjatywa miała być, jak przekonywano, propozycją dla wszystkich tych, którzy zmęczeni turniejem Euro 2012 poszukiwaliby przestrzeni wolnej od zgiełku i doniesień o piłkarskich zmaganiach. Koncept oceniono jednak jako chybiony, tym bardziej że dotyczył on miasta o bardzo bogatej tradycji piłkarskiej oraz sąsiada oddalonej o 50 kilometrów Ostródy, której władze wciąż starają się o status centrum pobytowego dla jednej z zagranicznych drużyn. Abstrahując od motywów, podkreślenia wymaga, iż tak skonstruowany komunikat jest dowodem na brak spójnej polityki władz regionu w dziedzinie jego promowania. Podobnych błędów nie popełniają osoby odpowiedzialne za kreowanie wizerunków innych regionów, dostrzegając rangę tego, co definiuje się jako spójne działania z lokalnymi partnerami. Na fakt ów zwraca uwagę Małgorzata Wilk-Grzywna z Regionalnej Organizacji Turystycznej z Kielc: „W wyniku realizacji programów promocyjnych powinna zostać wypracowana silna marka nadrzędna makroregionu, do której będą mogły odwoływać się poszczególne ośrodki lokalne»<sup>22</sup>. Zdarza się jednak, czego dotyczy drugi przypadek, iż z woli lokalnych decydentów przyczynkiem do specyficznie pojmowanej promocji są kontrowersyjne wydarzenia o historycznej konotacji. Tak też stało się w Reszlu, gdzie obchodzono rocznicę zdarzenia określanego jako ostatni stos w nowożytnej Europie. W istocie była to oprostowana przez Elżbietę Radziszewską, Pełnomocnika Rządu ds. Równego Traktowania, inscenizacja egzekucji Barbary Zdunk, spalonej na stosie 21 sierpnia 1811 roku. W kontrowersyjnym pomysłem potencjał marketingowy dostrzegły również władze województwa, co podkreśliła Urszula Paślawska, wicemarszałek województwa warmińsko-mazurskiego: „Wszyscy jesteśmy dzisiaj świadkami, jak rodzi się nowy produkt regionalny. Może trochę niechcący, ale na pewno bardzo udany»<sup>23</sup>.

Niezamierzony efekt, przypominający przywoływany uprzednio *casus* marketingu „boskiej ręki”, to nadal w założeniu element doraźnej strategii promocyjnej. Wśród analizowanego z myślą o niniejszym opracowaniu materiału egzemplifikacyjnego odnaleziono również przykład wskazujący na zagrożenia dla budowania przemysłanego

<sup>20</sup> Ibidem, s. 24.

<sup>21</sup> A. Barska, M. Florek, *Marka w regionalnym stroju*. Cyt. za: T. Lachowski, „Media & Marketing Polska” 2010, nr 20, s. 156.

<sup>22</sup> A. Bassa, *Makroregion z przeszłością*, cyt. za: M. Wilk-Grzywna, „Brief” 2011, nr 1, s. 84.

<sup>23</sup> M. Wróbel, B. Gołębiowski, *Kontrowersyjne widowisko w Reszlu*. Fragment serwisu informacyjnego, <http://tvp.info/informacje/ludzie/kontrowersyjne-widowisko-w-reszlu/5142945> [dostęp: 23.08.2011].



programu promocji miasta i regionu wynikające z pogłębiających się sporów politycznych. Ich ofiarą padła Legnica: „Polityczne spory pomiędzy prezydentem a radą miasta doprowadziły jednak do kuriozalnej sytuacji. W 2010 roku miasto w budżecie promocyjnym miało 700 zł, ponieważ radni uznali, że «W roku wyborczym prezydent nie będzie się promował za pieniądze miejskie»<sup>24</sup>.

W opisywanych dotąd wybranych aspektach marketingu miast i regionów zwracano uwagę na nieścisłości, niekonsekwencje oraz błędy, zarówno strategiczne, jak i merytoryczne, czy wreszcie dotyczące strategii nagłaśniania inicjatyw. Kwestie te były poddawane namysłowi, w którym uwzględniano ogniwa decyzyjne. Złożoność działań, których efektem będzie skuteczny sposób promowania miast i regionów, dotyczyć musi nie tylko osób wydających i realizujących polecenia. Żadna odmiana marketingu nie zapewni zamawiającym strategię sukcesu, jeśli w specyficznej piramidzie procesów komunikowania nie uwzględni się lokalnej społeczności. To ona jest w istocie zbiorowym beneficjentem realizowanych na danym terytorium inicjatyw. Znaczenie mieszkańców, których winno się włączać w działania na rzecz budowy lepszego wizerunku w marketingu terytorialnym, nie powinno być (choć często niestety jest) pomijane. Rozbudowane i kosztochłonne strategie to tylko modele teoretyczne, które bez wsparcia nikomu nie zagwarantują sukcesu: „Spektakularne kampanie marketingowe nie zawsze efektywnie promują miasta i regiony, a wysokość przeznaczonych na ten cel środków niekoniecznie przekłada się na liczbę inwestorów czy odwiedzających. Dzieje się tak dlatego, że w procesie tworzenia strategii promocji regionu bardzo często pomijane jest jeszcze jedno istotne ogniwo stanowiące jej siłę napędową – lokalna społeczność [...]. Na drugi plan schodzi integracja wielu lokalnych podmiotów, zarówno z sektora publicznego (np. organy administracji publicznej, organizacje pozarządowe), jak i komercyjnego (hotele, agencje turystyczne, przedsiębiorcy). A przecież to stopień ich zaangażowania i jakość wzajemnej współpracy stanowi o powodzeniu prowadzonych kampanii promocyjnych”<sup>25</sup>. Działaniom zastępczym charakteryzowanym jako substytuty dla efektywnej pracy na rzecz miast i regionów poświęcona jest ostatnia z części niniejszego szkicu.

### **(Nie)skuteczne promowanie?**

Działanie skuteczne to zarazem działanie efektywne. Jednakże efektywność jest pojęciem niejednorodnym, podobnie jak symbol definiowanym i rozumianym na wiele różnych sposobów. W dziedzinie reklamy za przekaz efektywny uznawano niegdyś komunikat odbierany przez możliwie najliczniejsze grono odbiorców. Wraz z upływem czasu reklamę zasięgową, jak zaczęto o niej pisać, zastąpiono modelami umożliwiającymi targetowanie, czyli eksportowanie treści do precyzyjnie zdefiniowanych grup odbiorców. Zatem jednym z warunków skutecznego promowania jednostki terytorialnej jest adresowanie treści do wyselekcjonowanej grupy konsumentów.

Jak wskazywano uprzednio, jednostka terytorialna – w rozpatrywanym przypadku dotyczy to miast i regionów – winna posiadać niezwykle precyzyjnie zdefiniowaną tożsamość. Choć określenie to traktowane być może przez krytyków marketingu miejsc

---

<sup>24</sup> R. Stepkowski, op. cit., s. 78.

<sup>25</sup> R. Poreda, *Marketing niezwykłych miejsc*, „Marketing w Praktyce” 2011, nr 8, s. 21.

jako nic nieznaczący ogólnik, jest jednak warunkiem wstępnym późniejszego dynamicznego rozwoju i rozpoznawalności. „[...] w dobie globalizacji umiejętność wyróżnienia miast i regionów spośród tysięcy innych nabiera szczególnego znaczenia. Przekaz, jaki niesie ze sobą «markowe miasto», podany w odpowiednim wizerunkowym kontekście może znacznie zdynamizować jego rozwój społeczny i ekonomiczny»<sup>26</sup>. Korelacja pomiędzy rozpoznawalnością a późniejszymi korzyściami dla promowanego terytorium jest nie do przecenienia. Silna marka to doskonały wabik dla inwestorów, a im bardziej wielopłaszczyznowo się ją postrzega, tym większe możliwości eksploataowania jej potencjału. Słaby znak rozpoznawczy, nie najlepsza opinia powiązana z nikłą rozpoznawalnością oraz trudnościami w zdefiniowaniu kilku najistotniejszych dla konkretnego obszaru cech mogą pogrzebać nadzieje na zakończone sukcesem procesy reпозиcjonowania w świadomości opinii publicznej czy społecznej. W tym kontekście przywołania wymaga *casus* Szczecina, o którym napisano niegdyś, że utknął „[...] pomiędzy pierwszą a drugą ligą polskich miast»<sup>27</sup>. Problemy wynikały z trudności konkretyzacyjnych, w efekcie których „Miasto [...] było pomijane w mediach, rankingach czy raportach dotyczących dużych miast. [Polacy – przyp. M. Babecki] pytani o to, czy miasto jest duże i szybko rozwijające się czy raczej średnie i słabe, zaliczyli Szczecin do obu grup»<sup>28</sup>.

Problemy, z jakimi borykano się w Szczecinie, nadal nękają wiele innych polskich miast, przy czym warte odnotowanie jest to, że ani liczba mieszkańców, ani położenie geograficzne nie stają się automatycznie bonusem w wyścigu po zainteresowanie konsumentów. Dowodzi tego interesujący ranking polskich miast, jaki sporządzono na potrzeby redaktorów „Gazety Wyborczej” pracujących w 2007 roku nad raportem pod znamienym tytułem „Jakie są polskie miasta?»<sup>29</sup>. Zadawane przez dziennikarzy pytania powiązane były ze stereotypami utrwalonymi w świadomości Polaków o nich samych. Respondenci odpowiadający na pytania o: sympatię do mieszkańców największych miast, o chęć wspólnego pójścia na imprezę lub o gotowość do pomocy w trudnej finansowo sytuacji w różnych konfiguracjach pozytywnie wskazywali na jedenaście lokalizacji<sup>30</sup>. Czy jest zatem możliwe, by w kolejnych tego typu lub w podobnych badaniach lista docenionych jednostek była obszerniejsza? Jeśli spełnione zostaną określone warunki, tzn. jeśli uwzględni się postulaty nauki o komunikowaniu, w tym o komunikowaniu reklamowym, oraz zachowa czujność i rozsądek w ich praktycznej realizacji, odpowiedź będzie twierdząca.

W pierwszej grupie warunków na szczególną uwagę zasługują trzy. Wizerunek miasta i regionu stanowi asumpt do procesów jego ramowania w umyśle odbiorców. Ramowanie polega na porządkowaniu wyobrażeń oraz ich strukturyzowaniu. Jest odpowiedzialne także za konstytuowanie tych skojarzeń, które jako pierwsze pojawiają się w świadomości grup docelowych, gdy ich członkowie skoncentrują swe myśli na konkretnej jednostce terytorialnej. Wizerunek powinien spełniać ponadto „[...] funkcje

<sup>26</sup> M. Piątkowska, *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek” 2010, nr 1, s. 14.

<sup>27</sup> P. Wachowicz, *Szczecin 2050*, „Marketing & More” 2008, nr 10, s. 68.

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Zob. W. Bartkowiak, *Jakie są polskie miasta? Wielki sondaż „Gazety Wyborczej”*, wydanie internetowe, <http://wyborcza.pl/1,78490,3945840.html> [dostęp: 10.05.2011].

<sup>30</sup> Były to: Białystok, Gdańsk, Katowice, Kielce, Kraków, Łódź, Poznań, Szczecin, Toruń, Warszawa, Wrocław.

upraszczającą – polegającą na selektywnym postrzeganiu realnych cech, właściwości i zachowań z danego obszaru (cechy te z reguły są bardzo liczne i odgrywają zróżnicowaną rolę, w mentalności odbiorcy natomiast odbijają się i kodują wybrane charakterystyki jednostki terytorialnej, powodując fragmentaryczne odwzorowanie rzeczywistości)<sup>31</sup>.

Na czynniki determinujące selektywne postrzeganie danego „produktu” wpływ mają specjaliści odpowiedzialni za planowanie kampanii promocyjnych. Działają oni jednak, odpowiadając na zapotrzebowanie zgłaszane przez decydentów. Ci są zatem prymarnymi dysponentami wizerunku, który powstanie, gdy strategia zostanie sformułowana. Oni przede wszystkim dostarczają planującym informacji o tym, jakiego rodzaju kampanii potrzebują oraz z kim i w jaki sposób chcieliby się w jej toku komunikować. Ma to fundamentalne znaczenie, gdyż „Inaczej zostanie zaplanowana kampania dla inwestorów, inaczej, gdy chce się przyciągnąć turystów, a jeszcze inaczej, kiedy przedmiotem kampanii ma być jednorazowe wydarzenie sportowe lub kulturalne”<sup>32</sup>.

Równie istotny jest także warunek ostatni dotyczący funkcji orientacyjnej, związanej „[...] z rolą wizerunku w procesie przepływu informacji do pożądaných grup odbiorców (wizerunek jednostki terytorialnej, nawet jeśli jest ograniczony i fragmentaryczny, stanowi często pierwszy, orientacyjny sygnał pozwalający odbiorcy na podjęcie określonego kierunku działań)”<sup>33</sup>.

Osobnym, dotąd nierozważanym problemem jest ten wynikający z kompetencji lokalnych decydentów oraz profesjonalizmu podmiotów wykonawczych. Wykonawca realizujący zadanie na podstawie tzw. *briefu* klienta, czyli listy żądań, sugestii zamawiającego, musi na każdym etapie procesu koncepcyjnego podążać tropem wskazanym w dokumencie. Stąd też jeśli zleceniodawca zamówi kampanię wizerunkową, a wykonawca lub jeszcze wcześniej grono doradców nie wskażą na specyficzną problematykę, rezultat wcale nie musi być zadowalający, a zainwestowane środki nie zagwarantują terytorium rozpoznawalności i potencjalnych korzyści.

Mając na uwadze wskazane zmienne, warto zdać sobie sprawę z faktu, że większość wciąż adresowanych do masowego audytorium kampanii promocyjnych ma wyłącznie charakter wizerunkowy i polega na dostarczaniu informacji o opakowaniu, nie zaś o jego zawartości. W przekazach dominują ogólniki, slogany i nacechowane perswazyjnie przymiotnikowe modulatory. W rezultacie nieczęsto dostrzec można w mediasferze przykłady działań niestandardowych, które byłyby kreowane z myślą o określonym segmencie odbiorców. Brak zatem terytorialnego targetowania, które ustępuje temu, co w telewizji określa się mianem reklamy zasięgowej. Włodarze nie decydują się na „[...] akcje eventowe, specjalne konkursy, gry miejskie, *study tours* organizowane dla wybranych grup kształtujących opinie o danym miejscu, spotkania z osobami reprezentującymi miasto lub region oraz wszelkie inne przedsięwzięcia o charakterze «*call to action*». Aktywizacja adresatów promocji, zaproszenie ich do działania i nadanie im roli twórców kampanii ma bowiem niebagatelny wpływ na pozytywny jej odbiór”<sup>34</sup>. Zamiast tego wnikliwi obserwatorzy wciąż odnajdują informacje o przedsięwzięciach skoncentrowanych na tworzeniu „lepszego” wyróżnika wizualnego czy nawet audiowizualnego: logotypu, dobranej dla jednostki terytorialnej barwy, projektu

<sup>31</sup> M. Piątkowska, op. cit., s. 16.

<sup>32</sup> K. Religa, *Promocja miejsca na Ziemi*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 15, s. 19.

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> Ibidem, s. 20.

internetowej witryny informacyjnej utworu muzycznego. W tym kontekście za niedopasowane uznaje się tu inicjatywy mające skutkować restrukturyzacją wyobrażeń na temat Mazowsza, zainicjowane jeszcze w 2009 roku. Jak wówczas prognozowano, najtrudniejsza miała być „[...] zmiana postrzegania regionu przez pryzmat Warszawy. Analiza badań wizerunkowych przeprowadzonych na zlecenie urzędu marszałkowskiego województwa mazowieckiego przez WYG International wykazała, że Mazowsze jest marką niespójną, niejednorodną i ma kompleks wobec największego polskiego miasta”<sup>35</sup>.

Choć wyszczególnione powyżej zastrzeżenia do marki regionu mazowieckiego były poważne, a głównym problemem okazało się zdominowanie jednostki terytorialnej przez markę Warszawy, dysponenti kampanii zdecydowali wyłącznie o jej wizerunkowym wariacie i skoncentrowali się na projektowaniu odświeżonego bodźca wizualnego, co potwierdzają wybrane z cytowanego już opracowania fragmenty: „Dotąd problemy stwarzały także poszczególne elementy identyfikacji wizualnej. Logo było mało czytelnym znakiem [...]. Podobnie jak inne polskie logotypy opierało się ono na podstawowych kolorach umieszczonych na białym tle [...]. W ramach kampanii powstaną także dwie strony internetowe poświęcone turystyce i kulturze na Mazowszu [...]. W drugiej połowie roku ruszą kampanie wizerunkowa i turystyczna Mazowsza. To nie lada wyzwanie dla regionu, który musi na nowo określić, jakim jest produktem”<sup>36</sup>.

Bodziec wizualny jest istotny w każdym z modeli eksploatowanych w reklamowym komunikowaniu o produktach postrzeganych dosłownie, o wyłącznie fizycznej naturze. W marketingu terytorialnym ma pierwszorzędne znaczenie, gdy stanowi nieodłączny element kampanii wizerunkowej. Ta zaś nie jest wielofunkcyjnym rozwiązaniem mogącym znaleźć zastosowanie w sytuacji, gdy chodzi o świadomościowe, gospodarcze i społeczne odróżnienie od czynnika dominującego, jakim w tym konkretnym przypadku była aglomeracja warszawska. Zidentyfikowany problem usiłowano rozwiązać, koncentrując się wyłącznie na problematyce ramowania, całkowicie pomijając kwestie, które w procesie konstruowania wizerunku miast i regionów wynikają z funkcji orientacyjnej. Tak definiowanego zagrożenia nie dostrzeżono również w Nowym Sączu, w którym dyskusje o problemach tożsamościowych marki ustępowały w doniesieniach medialnych informacjom o religijnych kontrowersjach wokół nowego logotypu<sup>37</sup>.

Logotyp w wąskim znaczeniu jest wyłącznie znakiem, w rozumieniu szerszym metaforą. Nie można jednak zgodzić się z autorami artykułu opublikowanego w specjalistycznym czasopiśmie „Media & Marketing Polska”, że znak taki „[...] to cała historia na temat przeszłości miasta, jego planów na przyszłość, a także tego, co dzieje się w nim teraz”<sup>38</sup>. Kompozycja kształtów i barw nie może zastępować namysłu nad sytuacją miast i regionów, których decydenci rozważają przygotowanie strategii promocyjnych. Jeśli wnikliwa ocena stanu, w jakim znalazła się konkretna jednostka terytorialna, zostanie wyparta przez rozważania o kolorystyce znaków identyfikacyjnych,

<sup>35</sup> M. Szaciłło, *Kto ty jesteś? Mazowsze*, „Marketing & More” 2009, nr 6, s. 61.

<sup>36</sup> Ibidem.

<sup>37</sup> Zob. I. Dańko, *Otwarta dłoń przyniosła rozgłos*. „Gazeta Krakowska”, <http://nowysacz.naszemiasto.pl/artykul/505428,nowy-sacz-otwarta-dlon-przyniosla-rozglos,id,t.html> [dostęp: 16.06.2011]

<sup>38</sup> A. Barska, M. Florek, op. cit., s.157.

wówczas nie ma znaczenia, czy budżet danej jednostki, w której działania wpisany jest obowiązek marketingowej obsługi terytorium, będzie imponujący czy nie, gdyż każde wydatkowane w ten sposób pieniądze mogą okazać się zmarnowane.

## BIBLIOGRAFIA

- Anholt S. 2006.** *Sprawiedliwość marek. Jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*, Wydawnictwo Fundacja Promocja Polska, Warszawa.
- Barska A., Florek M. 2010.** *Marka w regionalnym stroju*, „Media & Marketing Polska”, nr 20.
- Bassa A. 2011a.** *Makroregion z przyszłością*, „Brief”, nr 1.
- Bassa A. 2011b.** *Strategia i jasny kierunek działania. Rozmowa z Wojciechem Borowskiem*, „Brief”, nr 1.
- Bodział A. 2009.** *Postawmy na dzikość*, „Marketing & More” nr 7.
- Duda A. (red.) 2010.** *Public relations miast i regionów*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Ndiaye I.A., Rólkowska M. (red.) 2010.** *Polskość z daleka i z bliska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmońsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Glińska E., Florek M., Kowalewska A. 2009.** *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Lemańska M. 2011.** *Rosną wydatki na promocję miast*, „Rzeczpospolita”, nr 159.
- Piątkowska M. 2010.** *Marka i wizerunek jednostki terytorialnej – koncepcja i uwarunkowania*, „Marketing i Rynek” nr 1.
- Poreda R. 2011.** *Marketing niezwykłych miejsc*, „Marketing w Praktyce”, nr 8.
- Religa K. 2010.** *Promocja miejsca na Ziemi*, „Marketing w Praktyce”, nr 15.
- Sadecki J. 2011.** *Kulturalne poruszenie*, „Press”, nr 8.
- Stępkowski R. 2011a.** *Miasta z potencjałem*, „Brief”, nr 7–8.
- Stępkowski R. 2011b.** *„Roman” promuje polską kulturę. Rozmowa z Michałem Merczyńskim*, „Brief”, nr 7–8.
- Szacillo M. 2009.** *Kto ty jesteś? Mazowsze*, „Marketing & More”, nr 6.
- Talarek A. 2011.** *Promocja kraju, miast i regionów w mediach*, „Brief”, nr 6.
- Wachowicz P. 2008.** *Szczecin 2050*, „Marketing & More”, nr 10.
- Wróbel M. (red.) 2011.** *Opinie. Telewizyjny program publicystyczny*, Wydawca TVP Olsztyn.
- Wróbel M. (red.) 2011.** *Informacje. Telewizyjny serwis informacyjny*, Wydawca TVP Olsztyn.

## STRESZCZENIE

Konkurencyjność jest obecnie zjawiskiem wykraczającym poza dziedziny zarezerwowane dla tradycyjnego sektora produktów i usług. Nie dotyczy też wyłącznie marek przedmiotów, które konsumenci widzą w telewizji, o których słyszą i czytają. Konkurencyjność wtargnęła do rozważań o atrakcyjności krajów, regionów i miast. Podmioty te poprzez działania osób podejmujących decyzje dążą do: pozyskania uwagi

nowych, liczniejszych grup inwestorów, turystów, wyróżnienia się w pamięci konsumentów. By procesy te wieńczone były sukcesami, konieczna jest zmiana postrzegania jednostek terytorialnych. Obowiązujące staje się zatem myślenie o nich w kategoriach „produktów”. Każdy produkt, by został zauważony, musi być odpowiednio promowany. Specyficzny rodzaj promocji jest jednak zagadnieniem złożonym, a w toku realizowanych strategii często popełnia się liczne błędy. Zagrożeniom związanym z kształtowaniem wizerunku miast i regionów poświęcone jest niniejsze opracowanie.

**SŁOWA KLUCZOWE:** marketing terytorialny, wizerunek miast i regionów

## **SUMMARY**

Competitiveness is nowadays term dedicated not only to traditional markets with products and services which people buy and use constantly. Brand analysts treat competitiveness also as appropriate model for describing situation in dynamic sector of mass communication called territorial marketing. In this sphere brand (metaphorically) means also country, region and city. Explanations sound logical: popular territory takes economical and social advantages. To guarantee that, local governments trust advertising. But planning territorial marketing is not easy and always efficient way to change the image of city or larger area in people's minds. Those problems construct main thesis of written paper.

**KEY WORDS:** territorial marketing, image of cities and regions