

CZĘŚĆ I. ARTYKUŁY

PART I. ARTICLES

POZYCJONOWANIE JAKO PODSTAWA STRATEGII MARKETINGOWEJ MIAST I REGIONÓW

Andrzej Szromnik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie: Autor przedstawił istotę oraz główne uwarunkowania i etapy strategii pozycjonowania jednostek terytorialnych. Problem wyraźnie związany ze strategią marketingową odpowiednich miast i regionów, których pozycjonowanie jest ważną częścią składową. W artykule wskazano na cele strategii pozycjonowania miast i regionów, wymieniono też główne ich rodzaje. Druga część artykułu zawiera uwagi o charakterze operacyjnym i metodycznym związane z realizacją strategii pozycjonowania. Scharakteryzowano proces konstrukcji map percepcji oraz sposoby ich interpretacji przy różnych kombinacjach cech opisowych. Całość wywodów oparto na dotychczasowym piśmiennictwie marketingowym krajowym i zagranicznym.

Słowa kluczowe: pozycjonowanie, marketing terytorialny, marketing miast i regionów, imane miasta, mapy mentalnościowe rynku.

1. Wprowadzenie

Przygotowanie strategii marketingowej jednostki osadniczej wymaga szerokiego rozeznania zewnętrznego i wewnętrznego środowiska konkretnego miasta czy regionu z uwzględnieniem głównych podmiotów oraz ich grup jako partnerów – klientów. W praktyce sprowadza się to do gromadzenia, porządkowania, opracowywania i selekcjonowania zbioru informacji rynkowych charakteryzujących nie tylko warunki oraz okoliczności funkcjonowania jednostek terytorialnych w środowisku konkurencyjnym, ale także informacji wyjaśniających i uzasadniających rynkowe zachowania osób oraz instytucji – jednostek składowych głównych rynków miast czy regionów.

Monitorowanie zmian otoczenia jednostek osadniczych, ich rejestrowanie i uogólnianie prowadzące do wyodrębnienia długofalowych trendów, tendencji okresowych czy zjawisk doraźnych i jednorazowych jest przedsięwzięciem relatywnie łatwiejszym, zwłaszcza w porównaniu z zabiegami związanymi z rozpoznaniem postaw, opinii oraz zachowań jednostek oraz grup społecznych – właścicieli czy dysponentów zasobów istotnych dla rozwoju danego miasta lub regionu. Decyzje tych podmiotów są wysoce zindywidualizowane, subiektywne, zdeterminowane własnym systemem wartości, własnymi doświadczeniami, własną, specyficzną sytuacją oraz własnymi, typowymi wyłączenie dla siebie celami, dążeniami oraz orientacjami. Identyfikacja procesu decyzyjnego klientów miast oraz regionów, a tym bardziej wpływanie na niego celem dostosowania go do stanu korzystnego dla jednostki

terytorialnej wymaga więc szerokiego i kompleksowego rozeznania ich motywów i preferencji, oczekiwań i pragnień oraz planów i zamierzeń.

Decyzje lokalizacyjne „klientów” miast i regionów, w tym klientów wewnętrznych i zewnętrznych podejmowane są w oparciu o różne zasoby informacyjne samych decydentów. Różny też jest czas ich podejmowania, czyli przy różnej szybkości decyzyjnej, oraz ich społeczna pilność (ważność dla funkcjonowania i rozwoju jednostki osadniczej). Między wyróżnionymi cechami procesu decyzyjnego istnieją określone współzależności. Dysponowanie niezbędnym zasobem informacji, w tym informacjami głównymi i pomocniczymi, sprzyja przyspieszaniu procesu decyzyjnego, podobnie jak i społeczna pilność rozwiązania odpowiedniego problemu. Ta ostatnia stymuluje często podejmowanie decyzji nawet w warunkach ograniczonego, niepełnego czy nieusystematyzowanego zasobu informacji, co generuje znacznie większy poziom ryzyka decyzyjnego – ryzyka błędnej lub tylko częściowo trafnych decyzji wyboru lokalizacji.

Zasoby informacyjne podmiotu decyzji lokalizacyjnych – mieszkańca, migranta, usługobiorcy, przedsiębiorcy – pochodzą z różnych źródeł. To zarówno efekty własnej percepcji, uczestnictwa i związanych z tym doświadczeń oraz odczuć i ocen własnych, jak i efekty oraz odpowiednie wrażenia, oceny i opinie innych, głównie członków własnego środowiska rodzinnego, zawodowego czy towarzyskiego. Zasoby te dopełniane są i korygowane przez media, w tym celowo opracowywane i przekazywane pakiety informacji o charakterze marketingowym, pakiety informacji

przygotowywane przez zainteresowane organizacje, związki oraz jednostki terytorialne.

Wybór miejsca zamieszkania, miejsca zakupów, miejsca wypoczynku, miejsca nauki czy też miejsca dla nowej inwestycji oznaczający w praktyce związek z określonym obszarem – jednostką przestrzenno-administracyjną sprowadza się do wskazania ośrodka optymalnego w danych warunkach, ośrodka jednego spośród wielu innych, ośrodka preferowanego w świetle posiadanych o nim informacji obiektywnych czy też subiektywnych porównań, ocen oraz wyobrażeń.

Zamierzeniem Autora jest zwrócenie uwagi organów aktywności marketingowej miast i regionów na kształtowanie takiego mentalnego obrazu jednostki terytorialnej lub ich całych grup, który jest adekwatny z ich planami i zamierzeniami inicjatorów odpowiednich przedsięwzięć marketingowych, który jest zgodny z rzeczywistością lub też jest obrazem pożądanym i oczekiwanym. W terminologii marketingowej całość takich działań określa się terminem „pozycjonowanie” jednostki osadniczej (ang. positioning).

2. Proces pozycjonowania – istota i miejsce w strategii marketingowej organizacji

Opracowanie strategii marketingowej miasta lub regionu uwzględnia szereg etapów odpowiadających kolejnym przedsięwzięciom w ramach przygotowania analiz wstępnych i diagnoz rynkowych samego wdrożenia instrumentarium marketingowego oraz rozliczenia efektów końcowych. W ramach właściwych analiz rynku i szerokiego środowiska konkurencyjnego szczególne miejsce zajmują przedsięwzięcia związane z pozycjonowaniem podmiotu, w tym przypadku jednostek osadniczych, ich grup lub wyodrębnionych przestrzennie, historycznie, urbanistycznie czy też administracyjnie części.

Pozycjonowanie miasta lub regionu jako ważna część ich strategii marketingowej jest procesem kształtowania percepcji obiektu (obszaru, terytorium, jednostki osadniczej) gwarantującym jego unikalne wyróżnienie w mentalności klientów na tle innych, konkurujących z nim obiektów (Hooley i in., 2004). Proces ten obejmuje zespół działań marketingowych, które w efekcie mają doprowadzić do ściśle określonego ulokowania jednostki w umysłach klientów, miejsca wyjątkowego i niepowtarzalnego, miejsca które będzie szczególnym wyróżnikiem. Miejsce to, czyli pozycja miasta – regionu w zbiorze innych, porównywalnych jednostek terytorialnych, wyznaczone jest przez zespół ich cech i charakterystyk tworzących unikalną kompozycję strukturalno – funkcjonalną.

Zdaniem D. Arnott pozycjonowanie to „zamierzony, produktywny, powtarzalny proces definiowania, mierzenia, modyfikowania i monitorowania percepcji obiektów rynkowych przez konsumentów” (Pogorzelski 2008). Ten sam Autor jedynej monografii w języku

polskim poświęconej strategii pozycjonowania produktów (ofert rynkowych, marek, firm) cytuje jeszcze inne określenie istoty pozycjonowania, tym razem za L. Upshaw. Zgodnie z tym podejściem pozycjonowanie to wszystko to co reprezentuje produkt (podmiot rynku lub jego oferta) w świadomości nabywców w zakresie korzyści i obietnic w porównaniu do konkurentów (Upshaw 1995).

Z punktu widzenia operacyjnego pozycjonowanie jest aktem projektowania oferty i wizerunku organizacji, którego celem jest zajęcie wyróżniającego miejsca w świadomości rynku docelowego (Kotler 2005). Jest więc to sekwencja świadomych i celowych analiz oraz operacji logicznie ze sobą powiązanych pozwalających poznać percepcję rynku organizacji aby w oparciu o takie informacje określić własną pozycję w mentalnym jego obrazie. Dzięki zajęciu i systematycznym komunikowaniu określonej pozycji w umysłach klientów, tym samym jej utrwaleniu, organizacja buduje trwałą przewagę konkurencyjną.

Uogólniając dotychczasowe wyjaśnienia definicyjne można stwierdzić, że pozycjonowanie to strategiczny zabieg marketingowy dotyczący szczególnej sfery partnerów, decydentów – klientów różnego rodzaju organizacji, sfery mentalnej. To poprzez określone przedsięwzięcia w zakresie komunikacji marketingowej, w zakresie przekazywania odpowiednio skomponowanych komunikatów marketingowych oraz monitorowania ich skutków organizacja konkuruje o wyróżniające spośród innych podmiotów postrzeganie własnych charakterystyk oraz łącznych ich walorów korzyści dla klientów.

W warunkach znaczącej aktywności marketingowej wszystkich jednostek gra-specyficzna walka konkurencyjna organizacji rozgrywa się w umyśle każdego klienta i zmierza do jego pozyskania (Ries, Trout 2001). Decyzje wyboru produktów, osób, firm czy miejsc są efektem procesu myślowego, porównywania deklarowanych, postrzeganych i zapamiętanych obietnic. Rozkład komunikowanych ofert różnych podmiotów tworzy specyficzny, mentalny obraz rynku, obraz subiektywny, indywidualny, zmienny. To mentalna mapa rynku odwzorowująca głównych rozgrywających, a właściwie ich produkty. Mapa taka ukształtowana jest w umyśle każdego klienta, chociaż wyraźnie różnią się one wzajemnie.

3. Cele i rodzaje strategii pozycjonowania obiektów – organizacji

Strategia pozycjonowania organizacji, czyli zespół uporządkowanych i związanych ze sobą logicznie czynności oraz działań zmierzających do określenia właściwej, oczekiwanej i korzystnej dla niej pozycji w przestrzeni percepcji klientów może realizować różne cele. J. Pogorzelski cele pozycjonowania podzie-

lił na cele komunikacyjne i cele ekonomiczne (Pogorzelski 2008).

Cel komunikacyjny pozycjonowania wiąże się ze sposobem prezentacji organizacji oraz jej ofert aby komunikowane w przekazie marketingowym walory i odpowiednie korzyści były dla klientów maksymalnie atrakcyjne i zdecydowanie przeważały nad konkurentami. Sam sposób prezentacji obiektów – przedmiotów pozycjonowania powinien pozwolić klientom wybrać ten, który najlepiej zaspokoi ich potrzeby oraz oczekiwania. Cel komunikacyjny pozycjonowania dotyczy więc samego procesu komunikacji marketingowej, procesu przekazywania wiarygodnej, oryginalnej i zrozumiałej informacji o organizacji w sposób przekonujący, w sposób eliminujący jednostki konkurencyjne. Organizacja postrzegana jest jako wiodąca a zakres deklarowanych w przekazie korzyści jako wyjątkowy, przewyższający konkurencję.

Pozycjonowanie zorientowane na długofalowy cel ekonomiczny opiera się na założeniu, że poprawne pozycjonowanie organizacji sprzyja wzrostowi zaufania do niej, wzmacnia poczucie więzi oraz lojalność klientów. W rezultacie takich stanów organizacja stosunkowo łatwo może wprowadzać na rynek nowe oferty i zwiększać łączną sprzedaż. Klienci mając duże zaufanie do organizacji nawet w sytuacjach kryzysowych potwierdzają swoją lojalność. Nie zmieniają łatwo pozytywnej percepcji jej walorów (Trout 2005).

Realizacja wymienionych celów pozycjonowania wymaga spełnienia szeregu warunków. Przede wszystkim chodzi o zrozumiałość przez klientów komunikatów o pozycji jednostki, o jej wyróżnikach zwłaszcza na tle informacji przekazywanej przez konkurencję. Ważnym czynnikiem – determinantą skutecznego pozycjonowania obiektów jest właściwy dobór parametrów określających ich pozycję w przestrzeni mentalnej adresatów. Chodzi o ważne i wiarygodne kryteria wyróżniania jednostek o te kombinacje cech własnych, którymi w rzeczywistości kierują się klienci dokonujący wyboru firmy, oferty, osoby lub miejsca. Pozycjonowanie organizacji będzie skuteczne tzn. pozwoli zrealizować założone cele komunikacyjne czy ekonomiczne jeżeli poparte zostanie szeroką, zintegrowaną akcją marketingową obejmującą różne formy, środki i kanały przekazu informacji do rynku docelowego. W warunkach różnorodnych kanałów komunikowania pozycji, w warunkach różnych koncepcji oraz pomysłów ważną cechą skutecznego pozycjonowania jest orientacja na te same argumenty i wyróżniki, na konsekwentne ich akcentowanie i prezentację korzyści. Chodzi o przejrzystość procesu komunikowania miejsca jednostki na mentalnej mapie rynku, na szerokim odwzorowaniu wszystkich jednostek z dominacją wyjątkowej pozycji własnej organizacji (Hooley i in., 2004)

Ze względu na charakter i zakres działań wynikających z odpowiedniej strategii pozycjonowania można podzielić na duże ogólne grupy. W pierwszej znajdują

się te strategie, które dotyczą „starej” przestrzeni pozycjonowania, czyli dotychczasowej, znanej już mentalnej mapy rynku oraz kryteriów jej ukształtowania. W ramach takiej przestrzeni można realizować:

- strategię zachowania dotychczasowej pozycji przez organizację,
- strategię dostosowania uprzedniej pozycji organizacji do miejsca określanego jako idealne, szczególnie wskazane,
- strategię zmiany pozycji idealnej poprzez oddziaływanie na czynniki wyznaczające jej współrzędne.

Strategie odnoszące się do dotychczasowej przestrzeni percepcji są strategiami łatwiejszymi i z reguły bardziej skutecznymi. Wynika to z faktu znajomości reakcji rynku, jego struktury podmiotowej oraz jego reakcji pod wpływem nowych kampanii promocyjnych. Znane są też główne cechy jednostek konkurujących oraz skale ewentualnych zagrożeń z ich strony (Trout, Rivkin 2001).

Idealne miejsce na mapie rynku oznacza taki wizerunek jednostki, takie jego postrzeganie, które w maksymalnym stopniu usatysfakcjonuje klientów. Pozycja taka jest określona przez cechy organizacji istotne dla klientów dokonujących ich oceny i wyboru, przez kryteria decyzyjne i ich odpowiednią kombinację – kombinację unikalną, gwarantującą sukces rynkowy.

Pozycjonowanie organizacji oraz jej ofert ukierunkowane na idealne miejsce w mentalnej przestrzeni rynku docelowego jest przedsięwzięciem złożonym i nie zawsze osiągnąć można tak określony cel. Dlatego też wiele organizacji wybiera strategię wpływania na pozycję idealną dążąc do zmiany preferencji klientów, ich pragnień oraz upodobań drogą adekwatnych komunikatów, przesłań oraz argumentacji w nich zawartych (Jastrzębski, Panasiuk 2009).

Pozycjonowanie jednostki w nowej przestrzeni rynku, przestrzeni utworzonej przez inny zestaw wyznaczników preferencji i upodobań klientów skłaniających ich do wyboru i „zakupu” danego obiektu oznacza większy zakres badań, diagnoz oraz analiz wstępnych, identyfikację całego rynku z punktu widzenia podmiotowego oraz określenie i wybór pozycji idealnej. „Poruszanie się w nowej przestrzeni rynku, tworzenie nowych map preferencji ma miejsce wówczas, gdy zauważa się istotne zmiany w postawach, zachowaniach i decyzjach wyboru klientów, zwłaszcza zmianach o charakterze nagłym, nieoczekiwanym, wprowadzającym nowy porządek – układ zależności rynkowych między pożądanymi cechami jednostek. W umysłach klientów kształtuje się nowe wyobrażenie o podmiotach i przedmiotach rynku jako efekt przewartościowania i przesunięć w hierarchicznej strukturze kryteriów ocen oraz motywów zakupu.

4. Miasta i regiony jako obiekty pozycjonowania – uwagi ogólne

Pozycjonowanie ofert (produktów) lub organizacji jako integralny element składowy strategii marketingowej dotyczy wszystkich podmiotów, sfer i sektorów marketingu. Pozycjonowanie jest więc składnikiem strategii marketingowej przedsiębiorstw, ale także organizacji społecznych i politycznych, stowarzyszeń i związków wyznaniowych, organizacji ekologicznych, towarzystw naukowych itp. Jego uwzględnienie w formie określonej strategii cząstkowej warunkuje skuteczność całych przedsięwzięć i akcji marketingowych świadcząc o profesjonalnym podejściu do planowania i zarządzania działalnością marketingową. Nie można pominąć więc etapu pozycjonowania i odpowiedniej strategii w przypadku kształtowania strategii marketingowej miast i regionów.

Przygotowanie strategii pozycjonowania jednostek osadniczych, czyli strategii wyróżniania ich ofert w umysłach klientów wymaga wcześniejszego udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- jakie kryteria decydują aktualnie o wyborze lokalizacji przez migrantów, turystów, inwestorów, usługobiorców i innych partnerów – klientów miast oraz regionów?
- obiektami pozycjonowania mają być całe miasta / regiony czy też ich związki lub części składowe?
- jak w oparciu o ustalone kryteria określić pozycje idealne dla terytorialnych obiektów pozycjonowania?
- ile kryteriów wykorzystać do jednoczesnego pozycjonowania jednostek osadniczych lub ich ofert – 2 kryteria, 3 lub więcej?
- jakie skale, czy przedziały skalowania, zastosować w przypadku pozycjonowania miast lub regionów?
- czy przyjęte kryteria pozycjonowania – wyróżniania jednostek w przestrzeni percepcji mogą pozostawać we wzajemnych związkach, jakie związki są dopuszczalne?
- czy autorzy strategii pozycjonowania dysponują dostatecznymi – pełnymi, aktualnymi i wiarygodnymi informacjami charakteryzującymi wszystkie podmioty danego rynku – konkurentów danej jednostki osadniczej?
- w jakim stopniu można wykorzystać dotychczasowe analizy, oceny i wnioski dotyczące pozycjonowania obiektów terytorialnych?
- jaka jest „marketingowa elastyczność rynku”, czyli stopień zmienności percepcji rynku (przesunięć pozycji obiektów w przestrzeni percepcji)?
- jakiego czasu i środków wymagać będzie realizacja strategii percepcji – osiągnięcie przez jednostkę osadniczą docelowej, założonej pozycji na mentalnej mapie rynku?

Marketingowe strategie miast i regionów są z reguły strategiami sektorowymi (branżowymi), dotyczą

bowiem oddziaływania oraz wymiany wartości z głównymi rynkami docelowymi jednostek osadniczych, a więc mieszkańców, nowych osadników, turystów krajowych i zagranicznych, przedsiębiorców – inwestorów oraz licznych grup pozostałych usługobiorców – klientów lokalnych instytucji usługowych (edukacyjnych, kulturalnych, medycznych, handlowych, gastronomicznych i innych). Dlatego też strategia pozycjonowania – wyróżniania miasta lub regionu nie powinna być strategią ogólną, uśrednioną czy uniwersalną, tzn. orientowaną na wszystkie rynki docelowe, lecz będzie zbiorem kilku strategii ukierunkowanych, wyraźnie sprofilowanych na specyfikę percepcję ofert przez mieszkańców i turystów, przedsiębiorców i inwestorów, aktualnych i potencjalnych usługobiorców zewnętrznych korzystających z całego asortymentu usług miast i miasteczek, wsi oraz ich zespołów przestrzenno-administracyjnych (Florek 2007).

Z punktu widzenia operacyjnego strategia pozycjonowania ofert miast i regionów zmierzająca do unikalnego postrzegania ich propozycji ofertowej – posiadanych, przygotowanych i udostępnianych dla wybranych grup klientów zasobów, walorów, sposobności czy użyteczności opiera się w każdym przypadku na określonych kryteriach, a w zasadzie na ich kombinacji. Zmierzają one bowiem do takiej charakterystyki własnej oferty (oferty miasta, regionu), która w świetle zastosowanych kryteriów stworzyłaby obraz danej jednostki osadniczej jako wyjątkowo atrakcyjny, niepowtarzalny, wyraźnie odmienny od propozycji konkurentów, a równocześnie zbieżny z dążeniami własnymi, preferencjami czy upodobaniami klientów (decydentów) (Glińska i in., 2009).

Wybór kryteriów pozycjonowania jednostek osadniczych, ich uporządkowanie i zestawienie w odpowiednie zbiory i kompozycje decyzyjne nie jest sprawą łatwą. Ich opracowanie wymaga bowiem pogłębionej wiedzy o zachowaniach i procedurach wyboru zainteresowanych grup podmiotów rynku miast i regionów, znajomości wyników badań oraz technik i metod operacyjnych.

5. Procedury i kryteria pozycjonowania miast i regionów i ich odwzorowania analityczne

Kryteria pozycjonowania miast i regionów, czyli określone charakterystyki własne można podzielić na kilka ogólnych grup, w ramach których poszukiwać można właściwych, szczegółowych cech przydatnych zwłaszcza w odpowiednich procedurach diagnostyczno-analitycznych. Biorąc pod uwagę fakt, że pozycjonowanymi obiektami są jednostki osadnicze tego samego szczebla, typu albo tej samej funkcji odpowiednie kryteria ich różnicowania muszą spełniać następujące warunki:

- realność i wiarygodność tzn. zgodność kryterium ze stanem rzeczywistym,
- posiadanie dużego potencjału wyróżnienia jednostek spośród innych (odmienność oryginalność),
- istotność danego kryterium w procesie decyzyjnym uczestników rynku (klientów),
- łatwość przekształcenia – rozwinięcia kryterium w procesie jego komunikowania w formie zbioru cech szczegółowych przydatnych w budowaniu komunikatów promocyjnych,
- trudność naśladowania kryterium i odpowiedniej strategii przez konkurentów,
- mierzalność, bezpośrednia lub pośrednia kryterium włącznie ze skalowaniem nominalnym, semantycznym lub punktowym,
- możliwość charakterystyki biegunowej tzn. stanów przeciwstawnych, diametralnie odmiennych w postaci wyróżnienia dwóch, trzech a nawet więcej grup o zróżnicowanym nasileniu występowania danego kryterium.

Uwzględniając specyfikę jednostek osadniczych jako obiektów pozycjonowania, mając na uwadze także wymienione warunki i cechy „dobrego kryterium” wyróżnienia miast i regionów można przyjąć, że kryteria te, nie wnikając jeszcze w adresatów odpowiedniej strategii, mogą dotyczyć:

- cech ogólnych opisujących jednostkę „jaka jest” (charakterystyka własna strukturalna i funkcjonalna),
- cech wyjątkowych – niepowtarzalnych, czyli ogólnych zalet miast i regionów,
- cech statycznych i dynamicznych jednostek osadniczych,
- cech „twardych” i „miękkich”,
- cech realnych i potencjalnych,
- cech wyrażających doznania oraz cech wyrażających walory poznawcze.

W każdym zasygnalizowanym przypadku odpowiednie kryterium umożliwić będzie jedno, dwu lub wielocechową (wielowymiarową) klasyfikację miast i regionów użyteczną dla decydentów – klientów podejmujących decyzje lokalizacyjne w przekroju gmin, powiatów lub województw. Podstawą takiej klasyfikacji jest łączna wielkość komunikowanych korzyści z tytułu wyboru właśnie tej jednostki osadniczej a nie innej, czyli łączna suma unikalnych wartości dla klientów.

W układzie jednego kryterium pozycjonowania, a więc z wykorzystaniem jednego miernika korzyści lokalizacyjnych odpowiedni zbiór analizowanych obiektów (spektrum wyboru) przedstawić można w postaci odcinka o dwóch skrajnych biegunach nasilenia występowania danej cechy z uwzględnieniem odpowiedniej skali. Bieguny te odpowiadają rozpoznany stanom maksymalnym i minimalnym z możliwością rejestracji różnych stanów pośrednich (średnich). Punkty zaznaczone na odcinku wyrażają nasile-

nie (wielkość) danej cechy w przypadku konkretnego miasta lub regionu. Bliskość wzajemna punktów oznacza podobieństwo jednostek terytorialnych ze względu na dane kryterium pozycjonowania i odwrotnie.

W układzie dwóch kryteriów pozycjonowania, kiedy to akcentowane (komunikowane) są dwie istotne cechy jako źródła zespołu korzyści dla interesariuszy miast lub regionów istotną kwestia wymagająca wyjaśnienia jest relacja między parą kryteriów, ich wzajemne powiązanie. Konieczność równoczesnego akcentowania i wyróżniania miast lub regionów przez pryzmat dwóch walorów wymaga aby były to walory i odpowiednie kryteria dopełniające się lub konkurujące. W pierwszym przypadku chodzi bowiem o uzyskanie wrażenia „sumy” korzyści, zwiększonego ich zakresu, nawet jeżeli są to korzyści wynikające z różnych cech czy funkcji.

Powiązania między kryteriami pozycjonowania o charakterze konkurencyjnym dotyczą cech zastępujących się, cech o odmiennej wymowie i znaczeniu. Odpowiednie komunikaty promocyjne wiążące w całość 2-kryterialną charakterystykę opartą na cechach przeciwstawnych z reguły uwzględniają łącznik „ale”, sygnalizując cechę o stereotypowym niskim potencjale wartości, która w konkretnym przypadku w sytuacji odmiennej może być źródłem korzyści. Dobrym przykładem takich relacji między kryteriami konkurującymi są stwierdzenia „tanie ale dobre”, „stare ale sprawne” czy „drogie ale opłacalne”.

Analitycznym odwzorowaniem procedury pozycjonowania miast i regionów z użyciem dwóch kryteriów wyróżniania poszczególnych jednostek jest pełny układ współrzędnych, którego osie odpowiadają każdej cesze. Po wyskalowaniu współrzędnych w odpowiednie pola (w tym przypadku cztery) odpowiadające różnym kombinacjom nasilenia cech rejestrować można punkty jako odpowiedniki pozycji każdego rozpatrywanego miasta czy regionu, a charakteryzowanego przez dwa parametry ilościowe. W ten sposób zaznaczając pozycje wszystkich jednostek terytorialnych w układzie dwuwymiarowym otrzymuje się „mapy rynku”, mapy wyborów, mentalne odwzorowanie rozkładu ofert, zwane też mapami percepcji. W praktyce są zbiory punktów w układzie współrzędnym lub odpowiednie tablice (macierze).

Rozkład punktów, odległości między nimi, ich skupiska w ramach wszystkich pól decyzyjnych są źródłem informacji o podobieństwach odpowiednich jednostek osadniczych, w tym jednostki analizowanej oraz jednostek konkurujących. Pozycjonowanie jako strategia wyróżniania jednostki, jako sposób na wyjątkowe, zindywidualizowane i odrębne niż konkurencji prezentowanie własnych walorów zmierza do poszukiwania oraz osiągnięcia pozycji optymalnej, pozycji unikalnej. Odpowiadają im „białe plamy” – puste, „niezagospodarowane” pola na mentalnych mapach rynku, czyli sytuacje, kiedy to miasto lub region postrzegany jest indywidualnie, nie posiadając konkurencji.

Charakterystycznym podejściem możliwym do zastosowania w strategiach pozycjonowania jednostek przestrzenno-administracyjnych, ich części lub zespołów jest pozycjonowanie wykorzystujące orientację na walory poznawcze różnych ośrodków osadnictwa oraz na walory emocjonalne. Pierwsze z tych kryteriów zorientowane jest na tych klientów miast-regionów, którzy swój wybór uzależniają od wysokich walorów poznawczych. Poszukują oni informacji o danych jednostkach terytorialnych i swoje decyzje oraz wizyty uzależniają od możliwości poznania, zwiedzania i pogłębiania wiedzy. Drugie z podanych kryteriów dotyczy zupełnie odmiennego podejścia i filozofii podejmowania decyzji lokalizacyjnych, decyzji wyboru miasta lub regionu spośród wielu innych. Kierują się oni możliwością zaspokojenia własnych potrzeb oraz związaną z tym satysfakcją. Emocje i przeżycia wewnętrzne są decydujące.

Dwa wymienione kryteria wyskalowane dwuprzędziowo jako „wysokie” i „niskie”, a więc zainteresowanie poznawcze i zainteresowanie emocjonalne wyznacza cztery obszary celowe pozycjonowania, czyli odpowiednio pozycjonowanie mieszane (oba kryteria są określone na poziomie „wysokie”), pozycjonowanie wspierające stopień znajomości marki (oba kryteria na poziomie „niskie”), pozycjonowanie zorientowane na przeżycia i doznania (zainteresowanie poznawcze „niskie” a emocjonalne „wysokie”) i pozycjonowanie zorientowane przedmiotowo (poznawczo, kiedy to kryterium zastosowania poznawczego jest „wysokie” a zainteresowania emocjonalnego „niskie”).

W literaturze przedmiotu wyróżniono dwa odmienne podejścia w pozycjonowaniu jednostek, dwa warianty sytuacyjne, czyli tzw. pozycjonowanie reaktywne i pozycjonowanie aktywne (Haedrich i in., 2003). Z opisu tych podejść wynika, że występują one w pozycjonowaniu różnych obiektów, na różnych rynkach, dlatego też przedstawione one zostaną bliżej w niniejszym miejscu. Pierwsze podejście, a więc pozycjonowanie reaktywne ma miejsce wtedy kiedy podmioty na rynku wyraźnie i jednoznacznie wskazują oraz komunikują swoje życzenia i pragnienia. Ich identyfikowanie, rejestracja oraz opracowanie nie wymaga szczególnych wysiłków badawczych i analitycznych. Dzięki swej aktywności, przekazywanym informacjom i ujawnianym w nich potrzebom oraz wymaganiom instytucje przygotowujące odpowiednie strategie pozycjonowania są w relatywnie dobrej sytuacji. Stosując podstawowy, typowy zestaw działań analityczno-badawczych gromadzą one szybko i sprawnie niezbędne fakty i dane wykorzystywane w procedurach pozycjonowania. W oparciu o taki zestaw informacji przygotowują odpowiedni program działań marketingowych, który pozwoli utrzymać czy też osiągnąć założoną, preferowaną pozycję w świadomości klientów.

W przypadku pozycjonowania aktywnego sytuacja wstępna jest diametralnie różna. Klienci miast i regionów nie ujawniają swoich potrzeb, życzeń, pra-

gnień oraz oczekiwań. Z tego punktu widzenia już na wstępie całej procedury sytuacja jest znacznie trudniejsza. Poznanie myśli, odczuć oraz ocen mieszkańców, migrantów, turystów, przedsiębiorców czy innych grup klientów nie jest tak łatwe i oczywiste. Aby poznać je w stopniu niezbędnym dla opracowania strategii pozycjonowania z reguły niezbędne są specjalne procedury i metody badań, w większości metody typu jakościowego pozwalające pośrednio ujawnić skryte dążenia, preferencje oraz nastawienia klientów. Procedury badawcze są znacznie bardziej złożone, wymagają szczególnych kwalifikacji oraz doświadczenia. W pozycjonowaniu aktywnym to niewątpliwie najtrudniejszy moment, gdyż zakres ujawnionych dzięki eksploratywnym badaniom marketingowym potrzeb, pragnień i preferencji klientów determinuje oraz określa dobór środków oddziaływania marketingowego. Pozycjonowanie aktywne wiąże się także z większym ryzykiem działań i decyzji nietrafnych, o mniejszej skuteczności w zakresie osiągnięcia założonego celu.

6. Rozwój strategii pozycjonowania miast i regionów

Pozycjonowanie jako koncepcja i cel skoordynowanych działań marketingowych pojawiło się w piśmiennictwie marketingowym stosunkowo niedawno, bo w latach 70-tych XX wieku. Śledząc także podejście do ukierunkowania działań marketingowych jednostek terytorialnych można zauważyć, że wdrażane ono było stopniowo i systematycznie przez wiele lat osiągnąć „stan pełnej realizacji” właściwie dopiero w latach 90-tych. Próba retrospektywnego spojrzenia na zakres, sposób i cele działań marketingowych pozwala wyróżnić pięć etapów wdrażania koncepcji pozycjonowania zarówno w przedsiębiorstwach jak i jednostkach samorządu terytorialnego, a mianowicie:

- 1) Etap wyjściowy, kiedy to obserwuje się pierwsze inicjatywy marketingowe miast i regionów, skoncentrowane przede wszystkim na promocji, a sprowadzające się do zastosowania różnych form i środków, nie zawsze wzajemnie dostosowanych i skoordynowanych,
- 2) Etap wstępny, charakteryzujący się przede wszystkim próbą koordynacji ogólnych działań promocyjnych, uporządkowanych i wynikających z przyjętego programu działań – strategii marketingowej miasta lub regionu,
- 3) Etap właściwy, którego cechą jest działanie zgodnie z założeniami strategii marketingowej dostosowanej do sytuacji jednostki oraz wpływu środowiska zewnętrznego. Prowadzone są badania marketingowe dostarczające ważnych i użytecznych informacji o klientach oraz konkurentach. Oferty są wyraźnie przygotowywane, dystrybu-

owane i komunikowane pod rozpoznane potrzeby rynku,

- 4) Etap profesjonalny, odpowiada sytuacji kiedy zainteresowane jednostki terytorialne traktują pozycjonowanie jako ważny i konieczny element całej strategii marketingowej przestrzegając przy tym w pełnym zakresie procedur realizacji strategii pozycjonowania. Prowadzone są w szerokim zakresie badania marketingowe, które pozwalają określić aktualną i docelową percepcję jednostki osadniczej przez odpowiednie grupy interesariuszy. Jednostki samorządowe współpracują w tym względzie z zewnętrznymi zespołami specjalistów marketingowych,
- 5) Etap docelowy, czyli takie podejście i stan przygotowania i realizacji strategii pozycjonowania, kiedy odpowiednie przedsięwzięcia marketingowe konfrontowane są w sposób ciągły i kompleksowy z analizą mentalnościowych map rynku. Kampanie promocyjne mają charakter zintegrowany – poszczególne środki promocji są wzajemnie dopasowane tworząc całościowy, zwarty i ukierunkowany program oddziaływania. Efekty przedsięwzięć promocyjnych są systematycznie monitorowane, rejestrowane oraz korygowane.

Pozycjonowanie jako zespół zamierzeń i działań marketingowych mających na celu takie postrzeganie cech jednostki terytorialnej na tle konkurencji, które jest korzystne dla niej i gwarantuje jej strategiczną przewagę na rynku poprzez ukształtowanie unikalnego wizerunku sprowadzić można do powtarzalnego zespołu przedsięwzięć o nieograniczonej liczbie cykli. Ich ilość zależy bowiem od właściwego ukierunkowania koncepcyjnego każdej kampanii marketingowej, jej trafności, czasu trwania i finalnej skuteczności. Kolejny zestaw operacji promocyjnych zbliża pozycje aktualną do pozycji idealnej, oczekiwanej, czemu odpowiada zmniejszanie odległości psychologicznej między adekwatnymi punktami na mapie percepcji rynku przez klientów.

Pozycja miasta regionu na mentalnej mapie rynku mieszkańców, przedsiębiorców, turystów itp. nie zależy jedynie od profesjonalizmu i zakresu przeprowadzonych przedsięwzięć komunikacyjnych. Wpływ na ukształtowanie tego specyficznego odwzorowania umysłów klientów mają, w krótkim horyzoncie czasowym, działania marketingowe konkurentów, a w długim okresie, zmiany samych klientów, ich systemów wartości, doświadczeń i doznań, wymagań i preferencji, a nawet stosunku do działań promocyjnych i ocen aktywności mediów. Uwzględniając wszystkie czynniki i okoliczności kształtujące percepcję rynku i jej mentalne odbicie w formie konfiguracji różnych znanych obiektów w przestrzeni głównych ich charakterystyk można stwierdzić, że zmiana pozycji przez analizowane miasto lub region jest efektem gry różnych sił i tendencji, specyficzną walką między zainteresowanymi jednostkami osadniczymi, w efekcie której

zmianie ulega sposób postrzegania jednostki i jej ofert z punktu widzenia głównych walorów. Istotna zmiana map percepcji klientów, ich sposobów postrzegania zalet i wad ofert rynkowych komunikowanych w mediach, a więc dokonanie istotnych zmian w preferencjach i pragnieniach klientów nie jest sprawą łatwą. To wieloletnie, wytrwałe i konsekwentne działania promocyjne prowadzone w warunkach równie intensywnej aktywności miast i regionów konkurencyjnych, które często zwracając uwagę na inny zestaw korzyści utrudniają proces percepcji i kształtowania własnego systemu ocen, porządkowania czy wyróżniania jednostek terytorialnych.

Osiąganie pozycji docelowej, założonej w strategicznym planie działań marketingowych odbywa się drogą iteracyjną, skokową, gdzie każdy „ruch”, każda zmiana postrzegania miast lub regionów wymuszone są przez układ gry medialnej, zainteresowanych jednostek, z udziałem mediów niezależnych (niekomercyjnych), liderów opinii oraz ekspertów oraz przedstawicieli własnego środowiska społecznego właściwego dla mieszkańców, turystów, przedsiębiorców, migrantów itp. Pod wpływem przekazywanych informacji marketingowych, opinii nieformalnych, komentarzy i ocen, ale także i własnej refleksji następuje ugruntowanie dotychczasowego sposobu postrzegania jednostki osadniczej lub bardziej lub mniej istotna jego zmiana. Poprzez korygowanie percepcji miasta lub regionu następuje „zbliżenie stanowisk”, tzn. postrzeganie rzeczywistej jednostki oraz jej oferty kierowanej do głównych grup klientów staje się coraz bardziej zgodne z oczekiwaniami sprecyzowanymi w strategii marketingowej.

Jak już to wcześniej stwierdzono faktyczna, a zwłaszcza diametralna zmiana sposobu postrzegania oraz oceniania miasta lub regionu ze względu na jej wiodące walory na tle konkurentów wymaga szczególnego, profesjonalnego zaangażowania organizacyjnego, informacyjnego, personalnego oraz oczywiście finansowego. Dotyczy to zwłaszcza tych sytuacji i odpowiednich przypadków, gdy w wyniku wieloletniego przekazu środowiskowego, ogólnych, niekiedy przestarzałych opinii oraz ocen utrwalony został w świadomości różnych grup klientów miast i regionów pewien stereotyp – uproszczony, powierzchowny, niekiedy nawet prymitywny i śmieszny mentalny obraz jednostki, obraz powtarzany i przekazywany masowo, zakorzeniony i mocno utrwalony w społeczeństwie. Któż nie zna w Polsce takich prostych skojarzeń jak: zadymiony Śląsk, gospodarny Poznaniak, krakowski Centuś czy wyniosły Warszawiak lub podobnych, innych jeszcze stwierdzeń.

Konieczna w zasygnalizowanych przypadkach strategia reopozycjonowania lub depozycjonowania ofert różnych organizacji, w tym również jednostek osadniczych lub ich grup, oparta na akcentowaniu w komunikacji marketingowej odmiennych cech jako źródeł wartości dla klientów jest poważnym wysił-

kiem i prawdziwym wyzwaniem. Nowe wyróżnienie wymaga całkowitej zmiany strategii promocyjnej – nowych pomysłów, argumentów promocyjnych, nowych sloganów oraz technik realizacyjnych w przekazie medialnym. Pozycjonowany obiekt, w tym przypadku miasto lub region przedstawia się w komunikatach promocyjnych zupełnie z innej strony, nagłaśniając odmienne walory i użyteczności. W ten sposób dokonuje się w umysłach klientów specyficznego „skoku” ratując tym samym obiekt przed wycofaniem z rynku i nieuniknionej klęski.

Repozycjonowanie przedstawia obiekt w świetle nowych walorów nie wspominając o dotychczasowym wizerunku, często przestarzałym i niewygodnym. W doskonały sposób przedłuża to jego cykl życia na rynku, uatrakcyjnia go, odświeża oraz dostosowuje do aktualnych trendów, orientacji i nawyków.

Przygotowanie i realizacja strategii pozycjonowania miasta lub regionu jako złożony, wieloetapowy i wieloaspektowy proces składa się z licznych przedsięwzięć i operacji o charakterze cząstkowym. Powiązane ze sobą merytorycznie i logicznie tworzą one spójną całość zadaniową. Grupy kolejnych zadań i operacji tworzą etapy całej procedury od etapu przygotowawczo-rozpoznawczego, etapu analiz wstępnych, etapu diagnozowania i waloryzowania rynku, etapu analiz właściwych, etapu przygotowania strategii działań komunikacyjnych oraz etapu analiz i ocen końcowych. Łącznie to kilkanaście różnych operacji uporządkowanych wg wzajemnej zależności.

Odpowiedni algorytm prezentujący cały proces rozpoczynają wstępne badania rynku, zachowań podmiotów decyzyjnych oraz ich preferencji. Na tym etapie poszukuje się odpowiedzi na pytanie – jakie cechy jednostek osadniczych decydują o tym, że są one częściej wybierane niż inne? Dlaczego właśnie one są wyróżniane i preferowane? Jakie walory posiadane przez nie są szczególnie cenione przez klientów miast i regionów? Odpowiadając na takie pytania i podobne ustala się listę najważniejszych stymulant decyzji wyboru lokalizacji przez migrantów, turystów czy inwestorów. Spośród nich wybierane jest kryterium główne (lub dwa), wokół których i na podstawie których kreowana będzie cała strategia pozycjonowania.

Bardzo ważnym fragmentem całego procesu jest etap związany z analizą konkurencji – konkurencyjnych miast i regionów oraz ich ofert dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Niestety etap ten i odpowiednie analizy oraz porównania wymagają dysponowania dostępem do niezbędnej informacji faktograficznej i statystycznej dotyczącej konkurentów. To moment i zadanie szczególnie trudne ze względu na ograniczoną dostępność do źródeł tych informacji. W wielu więc przypadkach wykorzystuje się informacje szacunkowe, ale także informacje pozyskiwane w trybie komercyjnym od wyspecjalizowanych firm marketingowych, ośrodków dokumentacyjnych i analityczno – badawczych.

Zgromadzenie materiału analitycznego i liczbowego charakteryzującego cały zbiór zainteresowanych, wzajemnie konkurujących ze sobą miast i regionów jest przedmiotem szczegółowych analiz porównawczych. Ich celem jest wyselekcjonowanie jednostek najbardziej atrakcyjnych dla decydentów poszukujących miejsc dla zamieszkania, zainwestowania, lokalizacji własnej firmy, zakupów, wypoczynku itp. Równocześnie analizy takie winny określić najważniejsze wyróżniki porównywanych jednostek osadniczych, a zwłaszcza te, które są ważne dla miasta lub regionu poszukującego własnej pozycji w świadomości klientów. W ten sposób przyporządkowuje się każdej rozpatrywanej jednostce osadniczej wartość kwantyfikowanej cechy wyróżniającej w odpowiedniej skali (zazwyczaj punktowej lub przedziałowej).

Na podstawie oszacowanych wartości kryterium pozycjonowania – najczęściej jednej lub dwóch cech, sporządza się mentalnościowe mapy rynku, w tym przypadku mapy rynku postrzeganego przez osadników (jako zbiór punktów osadniczych w przestrzeni głównych kryteriów wyboru), mapy ukształtowane w umysłach przedsiębiorców, turystów, studentów i innych poszukujących miejsc zaspokojenia swoich potrzeb.

Mentalnościowa mapa rynku określa lub pozwala określić:

- głównych konkurentów miasta lub regionu, czyli jednostki pozycjonujące się w układzie podobnych cech wyróżniających,
- stopień podobieństwa jednostki własnej z innymi (na podstawie zbliżonych miejsc na mapie),
- miasta i regiony o unikatowej kombinacji kryteriów pozycjonowania (postrzegane jednostkowo, odrębnie i wyraziście),
- obszary percepcji „niezagospodarowane” a więc taka orientacja walorów, która dotychczas nie została przyjęta przez żadne miasto czy region.

Analiza map percepcji rynku „poszukiwanych lokalizacji” pozwala, oprócz wymienionych już faktów, określić pozycję optymalną i pozycję docelową, którą dane miasto lub region dzięki przeprowadzonym kampaniom promocyjnym pragnie zająć. Pozycja ta to korzystny z punktu widzenia strategicznego sposób postrzegania jednostki przez jej klientów, to jej kojarzenie przez pryzmat tych wartości, które gwarantują wysoką atrakcyjność i przewagę nad konkurencją w zmieniających się warunkach otoczenia.

7. Uwagi końcowe

Optymalna pozycja miasta czy regionu w świadomości ich klientów jednoznacznie ukierunkowuje strategiczne cele działań promocyjnych – konkretnych, kolejno przygotowywanym kampaniom promocyjnym. Dzięki tak ukierunkowanym, kompleksowym, zintegrowanym akcjom promocyjnym „krok po kroku”

można zbliżyć się do celu końcowego, finalizującego pewien cykl aktywności marketingowej jednostki osadniczej. Ukształtowany wizerunek, wyobrażenie, czy obraz mentalny miasta lub regionu o charakterze unikatowym jest z reguły względnie trwałe. Biorąc jednak pod uwagę dużą zmienność rynku oraz czynników wpływających na decyzje wyboru klientów, ich podatność na oddziaływania zewnętrzne, przekazy medialne i środowiskowe sposób postrzegania i wyróżniania jednostki osadniczej winien być metodycznie i kompleksowo monitorowany.

Literatura:

- 1) Cheverton P. (2006), *Kluczowe umiejętności marketingowe – strategie, techniki i narzędzia sukcesu rynkowego*. Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- 2) Florek M. (2007), *Podstawy marketingu terytorialnego*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- 3) Glińska E., Florek M., Kowalewska A. (2009), *Wizerunek miasta – od koncepcji do wdrożenia*. ABC, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- 4) Grzesiuk A. (2003), *Pozycjonowanie detalistów*. „Marketing w praktyce”, nr 7, s. 5-8.
- 5) Haedrich G., Tomczak T, Kaetzke Ph. (2003), *Strategische Markenführung*. Haupt Verlag, Bern-Stuttgart-Wien.
- 6) Hooley G., Saunders J., Piercy N. (2004), *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Prentice Hall, London.
- 7) Jastrzębski M., Panasiuk P. (2009), *Pozycjonowanie wizerunkowe*. „Marketing w praktyce”, nr 10, s.83 – 86.
- 8) Kiczmachowska E. (2007), *Pozycjonowanie marek należących do detalistów w Polsce*. „Marketing i Rynek”, nr 9, s. 23 – 29.
- 9) Korczyńska M. (2006), *Marka miasta*. „Marketing i Rynek”, nr 12, s. 2 – 10.
- 10) Kotler Ph. (2005), *Marketing*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- 11) Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing – podręcznik europejski*. PWE, Warszawa.
- 12) Kozma G. (2006), *Place Marketing*. Debrecen.
- 13) Pietrzak J. (2004), *Pozycjonowanie miejscowości ekskluzywnych*, „Marketing i Rynek”, nr 11, s. 6-23.
- 14) Pogorzelski J. (2008), *Pozycjonowanie produktu*. PWE, Warszawa.
- 15) Pogorzelski J. (2005), *Pozycjonowanie w marketingu lateralnym*. „Marketing i Rynek”, nr 5, s. 8-13.
- 16) Ries A., Trout J., P (2001), *Positioning. The Battle for your Mind*. Mc-Graw Hill, New York.
- 17) Stanowicka – Tkaczyk A. (2008), *Kształtowanie wizerunku miasta na przykładzie miast polskich*. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Olsztyn.
- 18) Therkelsen A. (2003), *Imagining places: image formation of tourism and its consequences for destination promotion*. „Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism”, vol. 3 (2), s. 134 – 150.
- 19) Trout J. (2005), *Trout o strategii*. PWE, Warszawa.
- 20) Trout J., Rivkin S. (2001), *Wyróżnij się lub zgiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji?*. IFC Press, Kraków.
- 21) Upshaw L.B. (1995), *Building Brand Identity: A Strategy for Success in Hostile Marketplace*. J. Willey&Sons, New York.

POSITIONING – THE FOUNDATION OF THE MARKETING STRATEGY FOR CITIES AND REGIONS

Abstract: The author presents the characteristics and major conditions and stages of the positioning strategies adopted by territorial entities. The discussed issues are referred to the marketing strategies of the cities and regions in which positioning performs a significant function. The paper discusses the objectives of positioning strategies for cities and regions and identifies their main types. The second part of the paper includes operational and methodological comments related to implementing positioning strategies. The author presents the process of developing perception maps and different interpretations of such maps referred to different combinations of their descriptive characteristics. All the presented considerations are based on domestic and foreign marketing literatures.

Key words: positioning, territorial marketing, marketing of cities and regions, city image, market mentality maps.

adres do korespondencji/ mailing address: szromnik@uek.krakow.pl