



Małgorzata Wiścicka

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Katedra Marketingu
mwiscicka@wneiz.pl

MARKA UCKERMARK JAKO NARZĘDZIE BUDOWANIA RELACJI W REGIONIE

Streszczenie: Tworzenie marki regionu stało się już powszechnym działaniem w ramach marketingu terytorialnego. Mimo deklaracji tworzenia strategii takiej marki, działania regionów koncentrują się głównie na wykreowaniu logotypu. Takie podejście nie wpływa na zmniejszenie rozproszenia działań podmiotów funkcjonujących w regionie czy tworzenie jednolitego systemu komunikacji lub rozwijanie relacji między podmiotami w regionie. Celem artykułu jest prezentacja doświadczeń zarządzających marką Uckermark oraz przedstawienie podejmowanych działań na rzecz tworzenia relacji z partnerami tej marki.

Słowa kluczowe: marka regionalna, relacje, marketing terytorialny.

Wprowadzenie

Tworzenie marki regionu stanowi współcześnie ważne narzędzie marketingu terytorialnego. Marka regionu pozwala na wyróżnienie regionu spośród innych oraz stworzenie odrębnej wartości. Tworzenie takiej marki jest procesem długotrwałym, a jej utrzymanie i rozpowszechnianie stanowi duże wyzwanie dla zarządzających.

Jedną ze współcześnie ważnych funkcji marki regionu jest budowanie przewagi konkurencyjnej. Tu dużą rolę odgrywają klienci oraz postrzeganie przez nich marki. Skojarzenia i wyobrażenia klientów wobec marki oddziałują na atrakcyjność wizerunku regionu, a to ma wpływ na pozytywne postrzeganie firm oraz produktów, tworzonych w obrębie regionu [Florek, 2005, s. 174]. Kolejnym zadaniem marki regionu jest kształtowanie powiązań między podmiotami działającymi w ramach tej marki [Kaminski, 2009, s. 32]. Silna marka regionu staje się łącznikiem dla działań różnych organizacji i środowisk w regionie, co wpływa na wzrost ich zamożności, ale i zacieśnianie się więzi, lepszą identy-

fikację z regionem [Gordon, 2001, s. 87; Geigenmüller, 2003, s. 55]. Mimo wielu korzyści, jakie płyną z posiadania marki regionu, to długi proces tworzenia oraz trudności z utrzymaniem powodują, że nie wszystkie marki regionów realizują wyznaczone cele.

Założeniem artykułu jest prezentacja doświadczeń zarządzających marką Uckermark oraz przedstawienie podejmowanych działań na rzecz tworzenia relacji z partnerami tej marki.

Pomysł na stworzenie marki regionu Uckermark powstał w 2006 r. Do najważniejszych przyczyn podjętych działań należy zaliczyć: trudności natury gospodarczej kraju związkowego Brandenburgia¹, wysokie bezrobocie, wzrost konkurencyjności między regionami, pogorszenie się sytuacji ekonomicznej regionu, coraz większą potrzebę akceptacji dla podejmowanych działań pośród lokalnej społeczności, ale również potrzebę identyfikowania się społeczności lokalnych z polityką realizowaną przez lokalne władze oraz uporządkowania panującego chaosu w komunikacji marketingowej. W tym celu powołano do istnienia organizację ICU Investor Center Uckermark GmbH (ICU)², której zadaniem było stworzenie logotypu oraz strategii marki. Aktualnie organizacja pełni również rolę menedżera partnerstwa w omawianym regionie oraz zarządzającego marką.

1. Kreowanie marki regionu Uckermark

Pierwszym zadaniem marki Uckermark było połączenie ofert regionu w celu stworzenia lepszej prezencji rynkowej oraz spójnej komunikacji. Inicjatorami tych działań były podmioty rynkowe oraz lokalne władze, które w tych działaniach dostrzegły szanse do zmiany pozycji regionu. Realizowane zadania przebiegały w dwóch obszarach – wewnętrznym i zewnętrznym. Obszar wewnętrzny odnosi się do powiązania wszystkich zainteresowanych z regionu, tj. firm, organizacji i instytucji oraz mieszkańców. Obszarem zewnętrznym były zarówno firmy współpracujące z podmiotami w regionie, jak i potencjalni inwestorzy, inne regiony oraz ich instytucje i mieszkańcy.

¹ Brandenburgia ma jeden z najwyższych wskaźników bezrobocia; w styczniu 2015 r. w Niemczech wynosił 7,0%, a w Brandenburgii 9,9%. Obszary o możliwościach rolniczych stanowią 50% powierzchni regionu, jednak lata gospodarki socjalistycznej, niewłaściwego funkcjonowania, spowodowały, że zmiany następują wolniej niż w przemyśle i innych obszarach. W regionie Uckermark w rolnictwie zatrudnionych jest 5,8%. W latach 90. nastąpił silny odpływ młodych ludzi z tego regionu do miast i innych krajów związkowych, o lepszych możliwościach. Jednym z głównych problemów Brandenburgii w regionie Uckermark, oprócz wysokiego poziomu bezrobocia, jest starzejące się społeczeństwo (osoby powyżej 60. roku życia stanowią w Uckermark prawie 30% społeczeństwa) oraz brak wykwalifikowanej kadry [www 1].

² Na początku funkcjonowała pod nazwą Uckermark Regionale Marke Management.

W latach 2006-2007 przeprowadzono analizy dotyczące atrakcyjności, potencjału najważniejszych sektorów gospodarki tego regionu. Wykazały one, że ma miejsce rozproszenie działań wizerunkowych sektorów, stosowane są różne formy graficzne regionu, brakuje przemyślanych i zaplanowanych działań zwiększających konkurencyjność regionu, a także nie istnieje jednolity system komunikacji marketingowej. Analizy wskazały również najbardziej aktywne gospodarczo sektory, które mają potencjał rozwoju, zwiększają konkurencyjność, podnoszą kompetencje i innowacyjność regionu. Wyodrębniono również te sektory, w których dokonują się już przemiany strukturalne i tworzone są atrakcyjne oferty rynkowe. Z analizowanych szesnastu sektorów najsilniejszymi okazały się: przemysł spożywczo-rolny, energetyczny, w tym produkcja nowoczesnych technologii energetycznych, przetwórstwa drzewnego, metalurgii, przetwórstwa metali (mechatroniki), petrochemii (biopaliwa), tworzyw sztucznych (chemia), sektor papierniczy, turystyczny oraz logistyka.

Uznano również, że ważnymi czynnikami tworzącymi potencjał omawianego regionu są: możliwość zagospodarowania dużej powierzchni pod działalność gospodarczą i przemysłową (jest to największy powiat w Niemczech – 3058 km²), dostępność nieruchomości do celów gospodarczych oraz położenie na trasie tranzytowej Berlin-Szczecin. Lokalizacja geopolityczna także tworzy atrakcyjne warunki do inwestowania³; takie położenie jest szansą na budowanie relacji z podmiotami krajowymi i zagranicznymi.

Analiza atrakcyjności istniejących już podmiotów wykazała, że w regionie dominują małe oraz średnie przedsiębiorstwa (ponad 6200 do 2013 r.), a cztery firmy produkcyjne należą do stu największych pracodawców w Brandenburgii.

Należy zaznaczyć, że proces wyłaniania najbardziej istotnych sektorów, z punktu widzenia tworzenia marki regionu, był oparty na analizie dokonywanej przez sześć roboczych grup. Zadaniem tych zespołów było znalezienie mocnych punktów regionu z uwzględnieniem trzech aspektów: gospodarczego, turystycznego i miejsca do życia. Można też wskazać, że na tym etapie prac tworzyły się pierwsze relacje partnerskie, gdyż zespoły robocze składały się z reprezentantów różnych sektorów.

ICU, jako inicjator oraz koordynator działań, dążył do stworzenia marki prostej oraz przejrzystej, identyfikującej koncepcję „kooperacja i równouprawnione partnerstwo”. Głównym celem była współpraca wszystkich sektorów i budowanie wzajemnego zaufania jako ważnego elementu relacji.

³ Uckermark graniczy z zachodniej strony z rozwijającymi się powiatami niemieckimi, a od wschodniej strony – z powiatami polskimi.

Pierwszym efektem wspólnych działań było stworzenie logo regionu. Jego prosta forma zawiera kilka ważnych detali związanych z regionem. Znajdujące się nad nazwą regionu fale mają z jednej strony reprezentować krajobraz terenu (moreny), a z drugiej strony bogactwo naturalne. Stworzona ramka symbolizuje równouprawnioną kooperację i partnerstwo oraz integrację różnych sektorów (zob. rys. 1).

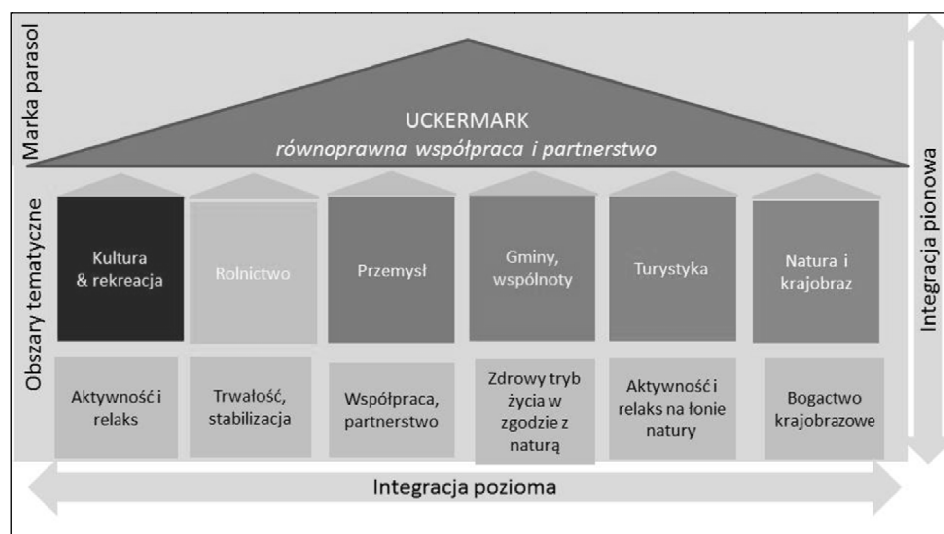


Rys. 1. Logotyp marki regionu Uckermark

Źródło: Wewnętrzne materiały ICU Investor Center Uckermark GmbH.

Kolejnym etapem prac było zaplanowanie strategii marki. Przyjęto strategię marki parasol, która obejmuje wspomniane już sektory gospodarki, tj.: kultury i rekreacji, rolnictwa, przemysłu, jednostek gminnych i wspólnotowych, turystyki oraz krajobrazu i natury (zob. rys. 2). Każdemu z tych obszarów zostały wyznaczone cele oraz ich główne atrybuty: dla obszaru kulturalno-rekreacyjnego są to aktywność i relaks; w odniesieniu do rolnictwa są to trwałość i stabilizacja; przemysł cechuje współpraca i partnerstwo, a gminy oraz wspólnoty – zdrowy tryb życia, zgodny z naturą; głównymi atrybutami turystyki są aktywność i relaks na łonie natury, a w obszarze krajobrazu i natury są to bogactwa krajobrazowe. Wyznaczone atrybuty wraz z nową marką mają za zadanie nie tylko komunikować, ale również zaoferować korzyści, które tak zainteresują klientów, że to oni wybiorą ofertę z regionu Uckermark.

Wprowadzona strategia marki-parasola pozwoliła na uporządkowanie działań oraz zastosowanie jednolitej komunikacji marketingowej. Dodatkowe oznakowanie produktów i usług tworzonych w regionie marką regionalną zwiększyło rozpoznawalność regionu, co widoczne jest w zwiększonej sprzedaży oraz zmianie wizerunku regionu, wzroście rozpoznawalności zarówno w grupie turystów, jak i inwestorów, oraz rosnącym zainteresowaniu współpracą z regionalnymi firmami (por. tab. 1).



Rys. 2. Struktura marki Uckermark

Źródło: BBDD Consulting GmbH, projekt graficzny Kraft plus Weichmann PartG. Wewnętrzne materiały ICU Investor Center Uckermark GmbH.

Tabela 1. Zrealizowane przy współpracy ICU projekty dotyczące poszukiwania partnerów w regionie Uckermark

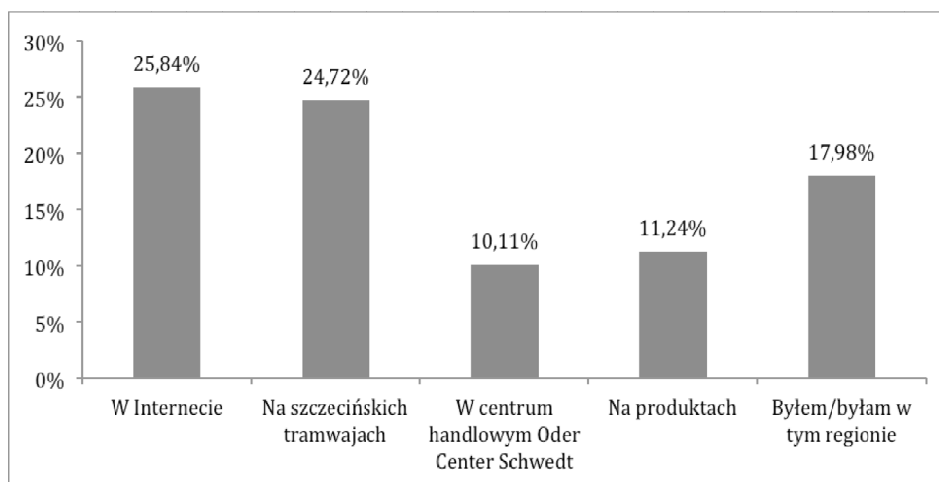
Lata	Projekty			
	zrealizowane za pomocą mediacji i doradztwa ICU	w trakcie mediacji ICU	zakończone bez mediacji	wszystkie projekty
2013	5	28	18	51
2014	5	21	34	60
2015	1	12	1	14

Źródło: Wewnętrzne materiały ICU Investor Center Uckermark GmbH.

Najczęściej zapotrzebowanie na wsparcie w poszukiwaniu partnera w 2014 r. zgłaszały firmy usługowo-handlowe (22), przemysłowe (16), rzemieślnicze (7), turystyczne (6), z sektora energetyki (3), z sektora rolnictwa (1).

Badania przeprowadzone na terenie miasta Szczecina wśród polskich konsumentów w 2014 r. również wykazały, że ponad 30% badanych zna produkty pochodzące z tego regionu, a sama marka jest im znana m.in. z Internetu (26%), promocji prowadzonej w Szczecinie (25%) oraz wizyt w regionie Uckermark (ponad 12%)⁴.

⁴ Badania zostały przeprowadzone w centrum miasta Szczecina i obejmowały tylko polskich konsumentów mieszkających w regionie. Ich celem była ocena rozpoznawalności marki Uckermark w sąsiadującym regionie. Badania przeprowadzono metodą wywiadu bezpośredniego.



Rys. 3. Miejsce występowania marki Uckermark w opinii polskich konsumentów

Źródło: Wewnętrzne materiały ICU Investor Center Uckermark GmbH Regionalmarken-Management Uckermark.

Stworzona koncepcja działania w ramach marki regionu Uckermark nie ograniczyła się tylko do wypromowania logo, działań promocyjnych (reklamy, udziału w targach i wystawach, tworzeniu materiałów promocyjnych) oraz prowadzenia strony internetowej. ICU jako menedżer do spraw partnerstwa rozpoczął działania w zakresie:

- wspierania inwestorów, projektów, kooperacji;
- doradztwa w poszukiwaniu obszarów pod inwestycje przemysłowe i handlowe;
- opracowywania szczegółowych informacji o lokalizacji;
- udzielania informacji o zasobach ludzkich – wykwalifikowanych pracownikach;
- doradztwa w pozyskiwaniu dofinansowania;
- doradztwa i pośrednictwa w możliwościach finansowania działań;
- wsparcia w kontaktach z urzędami i jednostkami samorządowymi.

2. Marka Uckermark jako narzędzie budowania relacji

Cechą charakterystyczną dla budowanych relacji jest wyłonienie się trzech grup partnerów. W pierwszej grupie znajdują się firmy, które bardzo aktywnie działają na rzecz regionu i marki; mają silną pozycję rynkową i przyjęły rolę

Wzięło w nich udział ponad 200 respondentów mieszkających w województwie zachodniopomorskim. Otrzymane wyniki były cenną informacją o oddziaływaniu marki poza jej granicami oraz postrzeganiu produktów oznaczonych tą marką. Posłużyły również do wyznaczenia nowych działań związanych z budowaniem relacji z podmiotami polskimi.

pionierów – promotorów stworzonej marki. Ich działania rozpoczęły się od umieszczenia logo regionu obok swoich już znanych logotypów. Spowodowało to proces budowania siły marki regionalnej poprzez tzw. efekt przeniesienia (aureoli) [Wójcik, 2005, s. 47] pozytywnego wizerunku marki producenta na markę regionalną. Podmioty te zostały włączone do tzw. partnerów premium, którzy byli współtwórcami marki, a także partycypowali w kosztach związanych z powstaniem marki i wdrażaniem strategii.

Drugą grupę stanowią partnerzy, którzy w korzystaniu z marki widzą szansę na współpracę oraz rozwój własnej działalności poprzez kooperację i korzystanie z zasobów, jakie daje marka. Ograniczają się oni jednak do wykorzystania istniejących instrumentów i są mniej aktywni w działaniach na rzecz marki.

Trzecią grupę tworzą małe podmioty oraz lokalne gospodarstwa domowe, które korzystają tylko z logo regionu.

W celu zgodnego z przyjętymi zasadami upowszechniania marki stworzono dla użytkowników logotypu „księgę marki”, w której zawarto najważniejsze wskazówki i informacje o zasadach, normach jakościowych, zobowiązaniach finansowych oraz formalnościach prawnych, patentowych.

Ustalono również, że każdy użytkownik marki Uckermark zobowiązany jest do określonych zachowań – spójnych z ideą marki. Do kluczowych należą: wspieranie się, szacunek wobec partnerów, dążenie do harmonii oraz efektywności ekonomicznej. Uznano, że stosowanie się do tych zasad stanowi sukces tworzenia nowych obszarów współpracy i poszerzania już istniejących.

Wykorzystanie marki Uckermark jest również zobowiązaniem do współuczestniczenia w dalszym rozwoju poprzez zakupienie licencji za korzystanie z logotypu. Wspomniane już trzy typy partnerów znajdują się w następujących typach kontraktów:

- umowa licencyjna o użytkowaniu marki – użytkownik marki 100,
- kontrakty o użytkowaniu marki – partner marki 300, partner marki 600, partner marki 1000, partner marki 3000,
- promotorzy marki regionalnej – partnerzy premium.

Każdy z typów licencji cechuje się określonymi prawami i obowiązkami, które podmioty są zobowiązane wypełniać. Najprostszą wersją licencji jest „Użytkownik marki 100”. Jest to opcja skierowana do prywatnych gospodarstw domowych, które wytwarzają produkty regionalne lub do mikro- i małych przedsiębiorstw o regionalnym zasięgu oraz do regionalnych stowarzyszeń. Użytkownicy tego wariantu licencji korzystają z marki tylko w celach promocyjnych, gdyż często nie posiadają własnej marki. Korzystają również z udostępnianych materiałów promocyjnych oraz materiałów merchandisingowych.

Pozostałe typy licencji dają partnerowi większe wsparcie doradcze i możliwość włączania się do różnych działań, takich jak:

1. Prace w grupach roboczych koordynowanych przez zarządzających marką. Taka organizacja pozwala nie tylko na ukierunkowanie członków grupy, ale również profesjonalne prowadzenie jej.
2. Wspólna organizacja działań marketingowych, w tym promocyjnych. Każdy z partnerów może brać udział w wydarzeniach, takich jak targi, wystawy, jednak indywidualne potrzeby firmy zobowiązany jest samodzielnie finansować z uwzględnieniem przyjętych zasad uczestnictwa.

Grupą o najwyższym poziomie zaangażowania są partnerzy premium, którzy współtworzą wszelkie działania, ale również współfinansują funkcjonowanie marki Uckermark.

Wszystkie typy kontraktów dają możliwość korzystania z różnych usług dodatkowych w zależności od pakietu, ale są również związane z wcześniej wspomnianymi obowiązkami. Każdy kontrakt zachowuje ważność przez jeden rok.

Zasady korzystania z marki pozwalają partnerom na ograniczenie kosztów związanych z komunikacją marketingową. Występuje tu również efekt synergii wynikający z kooperacji oraz wspomniany już efekt przeniesienia (aureoli), gdyż rozpoznawalność marki przenosi się na rozpoznawalność produktów, a dobre opinie o działających już w ramach marki partnerach, są przenoszone na nowych członków.

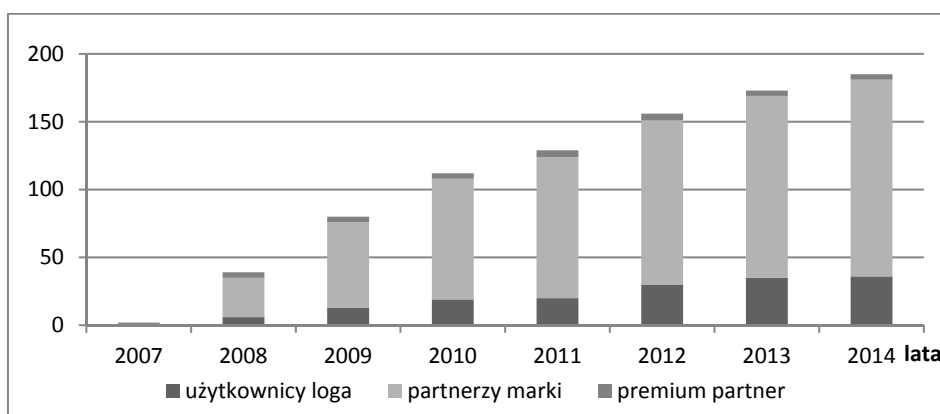
Dostępność do know-how oraz profesjonalnego doradztwa jest ważne z punktu widzenia edukacji partnerów i wdrażania odpowiednich zachowań. Zmiana nastawienia oraz odpowiedzialne działania dla wspólnego dobra pozwalają na zmianę zachowań biznesowych, w tym i zdolność do tworzenia relacji partnerskich, a najważniejszymi cechami tych relacji są uczciwość, obopólna satysfakcja oraz zaangażowanie.

Tworzone obszary współpracy partnerów w ramach marki mają istotny wpływ na pogłębianie już istniejących relacji. Dążenie do dalszego rozwoju relacji wyraża się w nowych działaniach, i tak zarządzający marką w 2012 r. rozpoczęli nowy proces, którym jest system rejestracji skarg. Wdrażanie systemu ma zostać zakończone w 2015 r. Możliwość rejestracji skarg i ich monitorowanie stanowi kluczowe działanie w budowaniu partnerstwa, nie tylko między partnerami marki, ale również pomiędzy klientami a firmami. Według badań dobrze przeprowadzona reklamacja – zgodnie z oczekiwaniami klienta – jeszcze bardziej wzmacnia relację i zaufanie [Rudawska, 2005, s. 112].

Powiązanie, szczególnie małych firm w ramach marki regionalnej, wpłynęło na wzrost ich świadomości i poczucia, że przynależą do regionu, a powstała współpraca jest pewnego rodzaju przymierzem między partnerami akcji. Stworzony łańcuch partnerstwa (najczęściej B2B) stanowi wartość dodaną, jaką dała wspólna marka. Wzrosła również świadomość odpowiedzialności oraz współ-

uczestnictwa w rozwoju regionu. Należy podkreślić, że to poczucie współodpowiedzialności łączy podmioty, co stanowi ważny czynnik budowania relacji partnerskich, natomiast wiarygodność poszczególnych podmiotów jest jednym z kryteriów gwarancji jakości tej marki.

Zainteresowanie marką Uckermark wśród regionalnych firm jest z roku na rok coraz większe, szczególnie w obszarze partnerów kontraktowych. Nie zmienia się liczba partnerów premium, natomiast udział firm, gospodarstw użytkujących logo jest na podobnym poziomie (zob. rys. 4).



Rys. 4. Partnerzy marki Uckermark w latach 2007-2014

Źródło: Wewnętrzne materiały ICU Investor Center Uckermark GmbH Regionalmarken-Management Uckermark.

Działania proponowane w ramach marki regionalnej odpowiadają potrzebom rynku, czyli wspólnym interesom partnerów. Wyznaczanie tych obszarów ma miejsce na spotkaniach grup roboczych. Partnerzy korzystają z możliwości zmniejszenia kosztów działań marketingowych, w tym promocji oraz zastosowania jednolitego systemu identyfikacji wizualnej. Podejmują oni wspólne inicjatywy dotarcia z komunikatem do potencjalnych klientów. Efektem takich działań w regionie Uckermark jest utworzenie się grup wspólnie pozyskujących dofinansowanie, wspólnie występujących poza regionem, wspólnie rozwiązujących problemy, ale również powstanie zrzeszeń i organizacji działających w danym sektorze.

Podsumowanie

Zaprezentowany w artykule program budowania relacji za pomocą marki regionu jest na terenie Brandenburgii programem unikatowym. Region Uckermark jest pionierem w tym zakresie, a podejmowane działania znajdują już naśladowców. Należy jednak zaznaczyć, że utrzymanie długookresowych relacji

będzie możliwe tylko wtedy, gdy wszyscy partnerzy będą współpracowali uczciwie i zgodnie z przyjętymi zasadami, co będzie wyrażone w ich poziomie zaangażowania, a także wspólnych działaniach oraz poziomie zadowolenia (sąsatisfakcji) z realizowanych zadań. Z tej przyczyny ważne staje się podejmowanie działań marketingowych kształtujących relacje na poziomach finansowym (różne możliwości partycypacji w działaniach marketingowych), społecznym (kultura, uczciwość, współpraca, zaangażowanie) i strukturalnym (formy kooperacji) [Rudawska, 2008, s. 386].

Istotne jest również, by partnerzy marki ewoluowali z roli biernych użytkowników logo do grup zaangażowanych w pracę nad dalszym rozwojem działań.

Wyzwaniem dla zarządzających marką jest budowanie relacji z polskimi firmami, a potencjał i impulsy, jakie może dostarczyć do dalszego rozwoju taka kooperacja, są widoczne.

Należy zaznaczyć, że nadrzędnym celem zarządzających marką jest skupienie się na relacjach wewnątrz regionu. Dążą oni do stworzenia spójnego, wspólnego wizerunku, ponieważ tylko region jako spójna całość – ze swoją specyfiką, walorami i ofertą – będzie konkurencyjny na arenach krajowej oraz międzynarodowej.

Literatura

- Florek M. (2005), *Struktura i możliwości aplikacji instrumentów marketingu terytorialnego* [w:] H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny. Możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo AE, Poznań.
- Geigenmüller A. (2003), *Regionale Marken und Konsumentenverhalten: Konsequenzen für die Markenführung*, Gabler, Wiesbaden.
- Gordon I.H. (2001), *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.
- Kaminski S. (2009), *Die Regionale Clustermarke. Konzept strategischer Markenführung*, Gabler, Wiesbaden.
- Rudawska E. (2005), *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Rudawska E. (2008), *Znaczenie relacji z klientem w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstw*, Wydawnictwo US, Szczecin.
- Wójcik K. (2005), *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa.
- [www 1], <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/36651/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-nach-bundeslaendern/> (dostęp: 5.02.2015).

**THE UCKERMARK BRAND AS A TOOL FOR BUILDING
A RELATIONSHIPS IN THE REGION**

Summary: Creating a regional brand has become very common in territorial marketing. Despite the need to create a regional brand strategy, regional activities are primarily focused on creating a logo. This approach does not reduce the fragmentation of entities operating in the region, nor does it have an affect on the creation of a uniform system of communication or the development of relations between those entities. The aim of this article is to present the experiences that manage the Uckermark brand and the steps taken to create relationships with the brand's partners.

Keywords: regional brand, partnership, territorial marketing.