

Kształtowanie marki miejsca na przykładzie polityki Dubaju w latach 1989–2019

Izabela Podobas, Anna Matysek

*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Społeczna Akademia Nauk w Warszawie*

Dubaj w ciągu zaledwie kilkudziesięciu lat przeszedł ogromną przemianę polityczną, gospodarczą i społeczną. Stał się ultranowoczesną metropolią i obecnie jest jednym z najchętniej odwiedzanych i rozpoznawalnych przez turystów miast na świecie.

W artykule przeanalizowano strategię rozwoju marki miejsca oraz podejmowanych działań przez rządzących emiratem o charakterze reklamowym i promocyjnym, które wpłynęły na postrzeganie Dubaju i ukształtowanie jego tożsamości, a także wyznaczenie nowych światowych trendów. Spójne zarządzanie marką miejsca i wykorzystywanie innowacyjnych narzędzi promocyjnych oraz nowinek technologicznych spowodowały, że emirat w ciągu trzech dekad stał się najpopularniejszym miejscem turystycznym i ośrodkiem globalnego handlu. Uznawany jest także za jedno z najbardziej rozwiniętych i najszybciej rozwijających się miast. Marka „Dubaj” wiąże się z innowacyjnością, ultranowoczesną architekturą, bogactwem, a także z wieloma znanymi na całym świecie *eventami*.

Słowa kluczowe: Dubaj, marka miejsca, strategia marki, kreowanie wizerunku.

Wprowadzenie

Dubaj od wielu lat skupia na sobie uwagę inwestorów z całego świata, cieszy się coraz większym zainteresowaniem mediów i przyciąga miliony turystów z najodleglejszych zakątków globu. To wszystko spowodowało, że można mówić o tym mieście/emiracie jako o swoistej marce, opierającej się nie na swoim dziedzictwie historycznym, lecz mającej całkowicie pionierski charakter. Sukces oraz swoją rozpoznawalność na arenie międzynarodowej zawdzięcza spójnej i skutecznej strategii rozwoju, a także zakrojonym na globalną skalę działaniom promocyjnym i reklamowym.

Marka „Dubaj” wyrosła praktycznie w ciągu kilkunastu lat i obecnie jest bardzo mocno osadzona w ludzkich umysłach. Stanowi symbol postępu, innowacji, doskonałości i bogactwa przy jednoczesnym zachowaniu ogromnej różnorodności kulturowej. Wykreowana została poprzez takie produkty, jak: Emirates, Burdż Chalifa, Burdż

al-Arab, Palm Jumeirah (Palma Dżamira), czy *eventy*: Dubai Shopping Festival, Dubai Property Show, Global Village, Dubai Food Festival i wiele innych.

W związku z tym uznano Dubaj za znakomity materiał empiryczny do analizy strategii rozwoju marki miejsca i przyjęto za profesorem Andrzejem Szromnikiem, że produkt miasta w postaci terytorium należy rozumieć jako „skumulowaną użyteczność społeczno-ekonomiczną miejsca, która oferowana jest konsumentom wewnętrznym i zewnętrznym dla zaspokojenia ich potrzeb bieżących i rozwojowych o charakterze konsumpcyjnym i inwestycyjnym, w tym także potrzeb materialnych i duchowych”¹. Markę „Dubaj” tworzy więc pewien zbiór czysto subiektywnych odczuć i wrażeń, ale także wyobrażeń (w przypadku, gdy ktoś nie miał jeszcze okazji odwiedzić tego emiratu), które pojawiają się pod wpływem kontaktu z określonym miejscem. „Mogą to być wspomnienia, obrazy, całkowite lub częściowe doświadczenia związane z danym obszarem”². Przyjęto także hipotezę, że podstawą budowania marki „Dubaj” jest przemyślana i konsekwentna strategia rozwoju oraz odpowiednio dobrane techniki marketingowe, które od lat są wykorzystywane przez rządzących emiratem.

Analiza przyjętej strategii budowania marki „Dubaj”, a także poszczególnych działań, które stały się istotnym elementem promocji Dubaju w wymiarze międzynarodowym, została w artykule ograniczona do ostatnich trzech dekad, gdyż dopiero od końca lat 80. XX w. zaczęto rozwijać infrastrukturę drogową, budować wielkie centra handlowe, ekskluzywne hotele, a także budowle o futurystycznych formach. Do analizy wykorzystano dostępną literaturę, oficjalne dokumenty, raporty, strony internetowe, a także piętnastoletnie obserwacje własne autorek. Przeprowadzona analiza miała na celu ukazanie, jakie działania marketingowe okazały się najbardziej skuteczne oraz jakie instrumenty promocji wykorzystywano, i czy spójna, poniekąd wizjonerska strategia, jaką zastosowali Al-Maktoumowie, przyniosła pożądane rezultaty.

Artykuł ma charakter przeglądowy, który poszerza wiedzę z zakresu współczesnych narzędzi promocji wykorzystywanych w marketingu terytorialnym. Warto zauważyć, że dziedzina badań nad budowaniem marki miejsca jest stosunkowo młoda, albowiem jest to związane przede wszystkim z faktem, iż ekspansja i rozwój miasta to procesy, które trwają zaledwie kilkadziesiąt lat, dlatego też naukowcy dopiero rozpoczynają eksplorację w tym obszarze. W związku z tym ukazanie strategii, jaką w zakresie budowania marki realizuje systematycznie Dubaj, może dać nowe spojrzenie na konieczność zmian w tradycyjnych działaniach promocyjnych stosowanych w większości krajów na świecie. Dubaj niewątpliwie wyznacza nowe standardy w zakresie budowania marki miejsc, a wykorzystywanie nowych i innowacyjnych narzędzi promocji i reklamy na skalę globalną może być porównywalne z działaniami, jakie prowadzą największe marki konsumenckie na świecie.

¹ A. Szromnik, *Koncepcja produktu w marketingu terytorialnym*, w: H. Szulce, M. Florek (red.), *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 200–203.

² J. Pogorzelski, *Praktyczny marketing miast i regionów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 15–17.

Determinanty dynamicznego rozwoju Dubaju i kształtowania jego tożsamości

Dubaj jest jednym z siedmiu emiratów tworzących Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA), w których w ostatnim czasie obserwuje się niezwykle dynamiczny rozwój sektora turystycznego. Dochody z niego wynoszą już kilkanaście procent PKB, a jednocześnie są gwarantem wielu nowych miejsc pracy³.

Zjednoczone Emiraty Arabskie to kraj, który uformował się zaledwie kilkadziesiąt lat temu. Powstał w wyniku złączenia się grup plemiennych prowadzących dotąd koczowniczy tryb życia na pustyni wzdłuż wybrzeża Zatoki Perskiej i na północno-zachodnim wybrzeżu Zatoki Omańskiej. W VII w. na tych terenach swoją obecność zaznaczył islam, a przez kolejne wieki były one przedmiotem niezliczonych sporów dynastycznych⁴. W XIX w. rejony te znalazły się pod protektoratem Wielkiej Brytanii. Rząd brytyjski zajmował się polityką zagraniczną i obroną, a także arbitrażem między władcami Zatoki Wschodniej. W 1968 r., po ogłoszeniu przez Harolda Wilsona, że wszystkie wojska brytyjskie mają zostać wycofane z „East of Aden”, podjęto negocjacje między emiratami w celu utworzenia federacji, która miała obejmować także terytorium Kataru i Bahrajnu. Wielka Brytania do 1971 r. wycofała się z obszarów ZEA, a odkrycie złóż ropy naftowej w pobliskich krajach spowodowało, że Katar i Bahrajn ostatecznie zrezygnowały z przyłączenia się do federacji emiratów i w ten sposób w 1971 r. powstały Zjednoczone Emiraty Arabskie, które 2 grudnia tego roku ogłosiły niepodległość. Jednak ze względu na włączenie się ZEA w konflikt z Omanem oraz Arabią Saudyjską granice między emiratami definitywnie określono w traktacie, który został podpisany dopiero w 1999 r.⁵

Utworzenie federacji Zjednoczonych Emiratów Arabskich było ważnym elementem mającym duży wpływ na rozwój Dubaju. Było to istotne przede wszystkim dlatego, że poszczególne emiraty przestawały walczyć ze sobą o terytorium. Tworzyły państwo, więc konflikty nie były zasadne, miały być dla siebie wsparciem, przede wszystkim ekonomicznym, ale jednocześnie każdy z nich miał jasno wytyczone cele rozwoju. To zapewniło poszczególnym emiratom, a przede wszystkim Dubajowi, stabilizację, a fakt, że strategiczne dla niego decyzje podejmował emir, a nie prezydent kraju, zapewniło także szybki rozwój⁶.

Przełomem dla Dubaju było także odkrycie kilka lat wcześniej – w 1969 r. – ogromnych złóż ropy naftowej, tzw. czarnego złota, dzięki czemu osada ta mogła przekształcić się, spłacić zobowiązania i rozwijać się praktycznie niezależnie od

³ A. Dłużewska, *Spoleczne i ekonomiczne aspekty rozwoju turystyki w Zjednoczonych Emiratach Arabskich*, w: W. Kurek, F. Faracik (red.), *Studia nad turystyką. Prace geograficzne i regionalne*, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007, s. 29, 30.

⁴ *United Arab Emirates – 2016 Country Review*, <http://www.countrywatch.com/Content/pdfs/reviews/B46LL3ZL.01c.pdf> (dostęp: 11.12.2019).

⁵ B. Czyż, *Federacja Zjednoczonych Emiratów Arabskich*, „Poznaj Świat” 1972, nr 4(233), s. 27–31.

⁶ S. Ali, *Dubai: Gilded Cage*, Yale University Press, New Haven–London 2010, s. 25.

innych państw i sąsiednich terytoriów. Jednak Dubaj nie był całkowicie zależny tylko od wydobycia ropy. Już wiele lat wcześniej ugruntował swoją pozycję i stał się centrum handlu. W związku z tym to właśnie od rozbudowy tego sektora rozpoczął się rozwój emiratu. Rozbudowa istniejącego już Portu Raszida (który był wybudowany, aby utrzymać ruch u wybrzeża Dubaju) i stworzenie nowej infrastruktury portowej były niezbędne dla dalszego rozwoju handlu i wymiany towarów. Z tą myślą szejek Raszid ibn Said zainicjował w 1976 r. budowę trzeciego największego sztucznego portu na świecie – Jebel Ali. Jego budowa portu trwała zaledwie kilka lat i już w roku 1979 zaczął on funkcjonować. Atrakcyjność Jebel Ali dodatkowo wzmacniał fakt, że był on położony stosunkowo blisko miasta, a utworzenie tzw. *free zone* gwarantowało przedsiębiorcom swobodę działania, niskie opłaty podatkowe i celne lub całkowitą ich likwidację⁷.

W latach 80. ubiegłego stulecia rozpoczęły się także pierwsze wielkie budowy. Przede wszystkim zaczęto rozwijać infrastrukturę drogową (m.in. najbardziej imponującą na świecie Sheikh Zayed Road [Szari asz-Szajch Zajid], która łączy ze sobą kilka emiratów) zarówno wewnątrz miasta, jak i połączenia z innymi emiratami bądź miastami, jak np. z Abu Zabi. Powstawały nowe domy mieszkalne, zaczęto budować centra usługowe czy budynki użyteczności publicznej. Szejek wizjoner Raszid ibn Said dążył do tego, aby infrastruktura była ultranowoczesna i stanowiła imponujące centrum biznesowe, a także swoistą atrakcję turystyczną. Jego motto brzmiało: „niemożliwe nie istnieje”⁸.

Aby całkowicie uniezależnić Dubaj od wydobycia ropy naftowej, podjęta została decyzja o inwestycji w sektor turystyczny. Ważną częścią strategii rządu, która miała przyciągnąć turystów z całego świata, była linia lotnicza Emirates. Powstała w 1985 r. i jest własnością rządu Dubaju. Podobnie jak inne rządowe przedsiębiorstwa nie pozyskuje dodatkowych środków ani dotacji, działa w pełni samodzielnie. Charakteryzuje ją dynamiczny rozwój – w roku 2006 miała w ofercie 83 destynacje, w 2008 blisko 120, a obecnie jest blisko 150, co czyni ją jedną z najpopularniejszych na świecie⁹. Emirates idealnie wpisuje się w image marki „Dubaj” i dąży do stworzenia najbardziej ekskluzywnej oferty wśród linii lotniczych, która zapewnia niespotykany u innych przewoźników komfort (m.in. wygodne fotele, specjalne pomieszczenia typu *lounge*, prywatne garderoby czy nawet łazienki).

W 1989 r. rozwój sektora turystycznego w Dubaju miał znacząco przyspieszyć za sprawą powołanej do życia organizacji określanej jako Commerce and Tourism Promotion Board (obecnie zwana The Department of Tourism and Commerce Marketing, DTCM). Jednak w tym czasie w Dubaju było zaledwie kilka atrakcji, które mogły „odciągnąć” turystów od plaży i odpoczynku. Dodatkowo nie pomógł w tym fakt, że

⁷ M. Shihab, *Economic development in the UAE*, w: I. Abed, P. Hellyer (red.), *United Arab Emirates: A New Perspective*, Trident Press Ltd, London 2001, s. 250.

⁸ S. Ali, op. cit., s. 45.

⁹ *Emirates destinations*, <https://www.emirates.com/us/english/destinations/> (dostęp: 24.11.2019).

organizacja dysponowała skromnym budżetem, co spowodowało, że musiała współpracować z touroperatorami w zakresie działań marketingowych¹⁰.

Istotne znaczenie dla rozwoju sektora turystycznego miał boom budowlany, który przypadł na lata 1994–1996. Chodzi przede wszystkim o budowy luksusowych hoteli, m.in. Burdż al-Arab, oraz innych inwestycji związanych z sektorem turystycznym. Inwestycje związane z turystyką wyniosły niemal 35% wszystkich inwestycji w Zjednoczonych Emiratach Arabskich¹¹. Zaczęto także organizować wszelkiego rodzaju festiwale i wydarzenia o różnym charakterze, które przyciągały tysiące ludzi i ważnych osobistości z wielu dziedzin.

Rządzących Dubajem cechowała także jedna bardzo istotna umiejętność – wykorzystywanie tego, co najlepsze z różnych zakątków świata i łączenie takich elementów w jedną spójną całość. Wszystko, co powstało w tym mieście, nie było przypadkowe. O ile wiele krajów rozwijających się w tym samym czasie w tym regionie było zdystansowanych, o tyle tu postępowano całkowicie odwrotnie – znoszono wszelkie ograniczenia, bariery i regulacje, zaakceptowano w pełni globalizację oraz wykorzystano możliwości, jakie ona przynosi. Dlatego też Dubaj zaczął być postrzegany jako otwarty, co zdecydowanie przyciągało inwestorów¹². Rząd Dubaju kierował się także badaniami marketingowymi, zawsze sprawdzał, co może być najbardziej atrakcyjne dla potencjalnego inwestora, i dopiero implikował te rozwiązania na rynku. Na przełomie wieków zainteresowanie emiratem bardzo wzrosło, wiele firm i inwestorów dostrzegało jego potencjał i coraz więcej przedsiębiorstw deklarowało chęć współpracy¹³. W wyniku odpowiedzi na potrzeby rynku stopniowo więc tworzono w Dubaju tzw. miasteczka, jak Dubai Internet City, Dubai Media City czy Dubai International Financial Center¹⁴.

Imponująca architektura ikoną Dubaju

Dubaj jest atrakcyjnym miastem, które łączy w sobie nowoczesność i tradycję. Z jednej strony kojarzony jest z imponującymi budowlami, które stały się jego wizytówką, a z drugiej pozostaje częścią tradycyjnego arabskiego świata.

Realizacja wszelkich projektów architektonicznych związana jest przede wszystkim z możliwościami finansowymi Dubaju, które w skali globalnej znajdują się

¹⁰ J. Sampler, S. Eigner, *Sand to silicon – going global. Rapid growth – lessons from Dubai*, Profile Books, London 2008, s. 16, 17.

¹¹ A. Dłużewska, *Fenomen sukcesu turystycznego Dubaju (ZEA). Przyczyny i prognozy na przyszłość*, w: B. Domański, S. Skiba (red.), *Geografia i sacrum*, t. 2, Instytut Geografii i Gospodarki Przestrzennej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005, s. 28.

¹² J. Sampler, S. Eigner, op. cit., s. 25.

¹³ Ibidem.

¹⁴ Miasteczka te skupiają obecnie tysiące firm lokalnych oraz międzynarodowe filie. Są pożądaną na dubajskim rynku, gdyż stanowią swego rodzaju „raje podatkowe” – podobnie jak Port Jebel Ali są to strefy wolne od podatków czy opłat celnych.

w czołówce¹⁵, a także z zakrojonymi na globalną skalę działaniami promocyjnymi – informacjami w mediach międzynarodowych o nowej inwestycji, poprzez jej realizację, po oficjalne otwarcie i permanentne i systematyczne działania promocyjne.

Modelowym przykładem, który w pełni ukazuje metody stosowane przez władze emiratu, jest Burdż Chalifa. Całe przedsięwzięcie pochłonęło blisko 2 mld dolarów i do dziś jest jedną z największych atrakcji turystycznych Dubaju, gdyż rocznie to miejsce odwiedza blisko 4,5 mln osób¹⁶. Warto zaznaczyć, że analizowany przykład związany jest ze zdecydowanie szerszym spectrum działań niż inne atrakcje.

Na początku 2004 r. Emaar Properties, główny deweloper w Zjednoczonych Emiratach Arabskich (odpowiedzialny za budowę niemal wszystkich najwyższych wieżowców w Dubaju), po raz pierwszy zaprezentował na targach MIPIM¹⁷ w Cannes projekt wieży Burdż Dubaj wraz z otaczającymi ją inwestycjami dodatkowymi – Downtown Dubaj (centrum handlowe, parki roślinne, park fontann)¹⁸.

Kolejnym krokiem było zorganizowanie konferencji prasowej, na której emir Dubaju Muhammadd ibn Raszyd al-Maktum poinformował, że miasto przygotowuje się do budowy najwyższego budynku w emiracie pod nazwą Burdż Dubaj (arab. Wieża Dubaju), który będzie miał nieco ponad 600 m wysokości, a więc będzie najwyższym budynkiem na świecie. Informacja ta wzbudziła wiele kontrowersji, gdyż projekt miał być tak skomplikowany, że początkowo nie było wiadomo, czy w ogóle dojdzie do jego realizacji. Konstrukcja i osadzenie jej w centrum miasta na piaskowym podłożu było wyzwaniem dla niejednego architekta i wykonawców – w zasadzie tylko jeden architekt, Adrian Smith, podjął się tego wyzwania i zaprojektował konstrukcję budynku¹⁹.

Istotną rolę w procesie promocji inwestycji odegrały także późniejsze kontrakty między deweloperem a światowej klasy partnerami, jak np. Samsungiem, który dzięki podpisaniu trzypółmiliardowego kontraktu z Emaar Properties stał się głównym wykonawcą²⁰. Takie wydarzenia powodowały, że media interesowały się przedsięwzięciem. Obecność w nich miała zagwarantować ciągłość popytu na informacje o tym, co dzieje się w Dubaju, tym bardziej że ze względu na specyfikę terenu projekt mógł się nie powieść.

¹⁵ K. Ryż, *Wybitne dzieła inżynierii i architektury w Zjednoczonych Emiratach Arabskich*, „Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne” 2013, nr 11–12.

¹⁶ *Dubai's tourism triumphs in numbers*, <https://www.thefirstgroup.com/en/news/2016/10/dubai-s-tourism-triumphs-in-numbers> (dostęp: 10.11.2019). Zob. także: <https://www.dropbox.com/sh/zzxh8xvh4fzsui5/AADM5fUmNeQd9eg0V9sNjXga?dl=0&preview=Annual+Visitors+Report+2017-En.PDF> (dostęp: 1.02.2019).

¹⁷ Z franc. *Le marché international des professionnels de l'immobilier* – to największe targi nieruchomości na świecie. Co roku odbywają się w Cannes we Francji. Trwają cztery dni i obejmują konferencje tematyczne, spotkania branżowe, a także obszar wystawienniczy.

¹⁸ *Burj Khalifa Press Releases*, <http://www.burjkhalifa.ae/en/the-tower/press-media.aspx?itemId=tcm:186-12842> (dostęp: 11.02.2019).

¹⁹ B. Baker, *The design and construction of the world's tallest building: The Burj Khalifa, Dubai*, „Structural Engineering International” 2015, nr 4, s. 390.

²⁰ *Burj Khalifa Press Releases*, op. cit.

Budowę oficjalnie zakończono 16 sierpnia 2009 r., a ceremonia otwarcia została zaplanowana na 4 stycznia 2010 r. Na tę okazję zaproszono przedstawicieli mediów z całego świata oraz 6 tys. gości, w tym dyplomatów z wielu państw. Na początku ceremonii zaprezentowano widowni krótkometrażowy film o Dubaju i o tym, jak powstawał Burdż Dubaj²¹. Podczas przemówienia inauguracyjnego emir Dubaju Muhammad ibn Raszid al-Maktum „w ostatnim momencie” podjął decyzję o zmianie nazwy budowli z Burdż Dubaj na Burdż Chalifa (Burj Khalifa), co miało być symbolicznym gestem oddania czci prezydentowi Zjednoczonych Emiratów Arabskich szejkowi Chalifowi ibn Zajidowi al-Nahajjanowi²².

Było to wydarzenie na wielką skalę, gdyż ceremonia obejmowała pokaz 10 tys. sztucznych ogni, które wybuchały bezpośrednio z elewacji budynku na całej jego długości. Fajerwerkom towarzyszyły efekty dźwiękowe, wodne (*Dubai Fountain*), a także świetlne, które zostały zaprojektowane przez brytyjskich specjalistów od oświetlenia²³.

Pierwszym wnioskiem nasuwającym się po analizie całego procesu budowy Burdż Chalifa jest utrzymywanie dobrych relacji z mediami jako jeden z kluczowych elementów, który przyczynił się do tak dużego rozgłosu na świecie. To one przez cały czas podtrzymywały zainteresowanie projektem i zapewniły rozgłos na skalę światową. Z drugiej strony informacje medialne miały w dużej mierze charakter edukacyjny. Ludzie mieli dostęp do informacji związanych z budową, mogli śledzić jej przebieg, a jednocześnie media dostarczały fakty związane z możliwymi komplikacjami. Pojawił się nawet film dokumentalny, który krok po kroku ukazywał realizację tego wyjątkowego projektu, co niewątpliwie przyczyniło się do promocji Burdż Chalifa poza rejonem Zatoki Perskiej. Ten niezwykły dokument łączył walor edukacyjny z promocyjnym, a turyści zaczęli podróżować do Dubaju w wielu przypadkach tylko po to, żeby wejść na taras widokowy tej najwyższej na świecie budowli.

Istotnym elementem promocji Burdż Chalifa jest profesjonalne wykorzystywanie *social mediów* oraz stworzenie bardzo atrakcyjnej witryny internetowej, która stanowi kompendium wiedzy również o pozostałych atrakcjach zlokalizowanych wokół budynku. Jest płaszczyzną komunikacji z mediami, udostępnia informacje prasowe od 2004 r. Atutem tej strony jest także wykorzystanie technologii umożliwiającej wirtualny spacer po wielu piętrach, nawet tych, które nie są dostępne dla zwiedzających. Jej celem jest przede wszystkim umożliwienie przeżycia przez użytkownika niesamowitego doświadczenia, jakim jest panorama Dubaju widoczna z wysokości 124 lub 148 piętra. Na stronie zaprezentowana jest także oferta związana z wynajmem

²¹ C. Forded, *A tall order – cooling Dubai's Burj Khalifa*, „NVAC&R Nation” 2010, nr 3, s. 10, 11.

²² Chalifa ibn Zajid al-Nahajjan – prezydent Zjednoczonych Emiratów Arabskich od 2004 r.

²³ P. Marcout, *Reflecting on the inauguration of the Burj Khalifa*, w: A. Wood, B. Mandel: *The Middle East: a selection of written works on iconic towers and global place-making*, Council of Tall Buildings and Urban Habitat, Chicago 2015, s. 142, 143.

pomieszczeń, organizacją *eventów*; są na niej też zaproszenia na wydarzenia edukacyjne o charakterze cyklicznym, które odbywają się na 112 piętrze²⁴.

Strategiczne i spójne działania rządu w Dubaju pozwoliły „wylansować” wiele budowli, które do dziś są ikonami tego miasta. Stało się ono znane jako miasto „naj” – największych budowli świata, największego luksusu, ale i najlepszej zabawy i wypoczynku.

Strategia i działania promocyjne Dubaju

Dubaj od wielu lat skupia na sobie uwagę całego świata coraz bardziej imponującymi inwestycjami oraz cieszy się coraz większym zainteresowaniem. To wszystko spowodowało, że można mówić o tym mieście jako o marce²⁵. Jednak sukces, jaki osiągnęło ono na arenie międzynarodowej, nie byłby możliwy bez inteligencji rządzących. Dotychczasowi władcy Dubaju wykazali się daleko idącym zrozumieniem, pokorą i roztropnością w swoich działaniach. Przekształcenie małej osady w ogromną metropolię nie było zadaniem łatwym i wymagało zdobycia nowej wiedzy. W swoich dążeniach Al-Maktumowie brali pod uwagę działania i politykę krajów zachodnich i na swój sposób próbowali ją adaptować w Dubaju²⁶. Postawili na ultranowoczesność i wykorzystywanie nowych technologii, starali się kreować wizerunek swojego emiratu jako miasta (miejsca) otwartego na nowe możliwości, tolerancyjnego i fascynującego.

Zanim jednak Dubaj stał się miastem typowo turystycznym, rząd emiratu musiał podejmować pewne działania, które miały zagwarantować uwagę mediów międzynarodowych. Kluczem do obecności w mediach okazały się inwestycje o charakterze biznesowym, a także realizacje architektoniczne. Media przyciągały wszelkiego rodzaju uroczystości związane z otwarciem kolejnych miejsc, które charakteryzował przede wszystkim rozmach²⁷. Powstawały także kampanie reklamowe, których zasadniczym celem było dotarcie do zróżnicowanych grup docelowych.

Dubai Plan – strategia rozwoju i kreowanie atrakcyjności miasta

Celem rządzącej Dubajem rodziny Al-Maktumów było stworzenie nowoczesnego miasta, w którym Wschód łączyłby się z Zachodem. Tej wizji były podporządkowane wszystkie cele, możliwości i narzędzia mające gwarantować zamierzony efekt. W 2007 r. zostały one ujęte w formalne ramy i opracowano pierwszą profesjonalną

²⁴ Burj Khalifa Official Site, <http://www.burjkhalifa.ae/en/schools/> (dostęp: 4.02.2019).

²⁵ M. Giesen, *The Branding of a City – Lessons from Dubai*, Printed in Conference Proceedings, Isfahan 2006, s. 4, 5.

²⁶ R. Chałackiewicz, *Zjednoczone Emiraty Arabskie: historia, kraj i ludzie*, Wydawnictwo Akademii Humanistycznej im. Aleksandra Gieysztor, Pułtusk–Warszawa 2011, s. 152.

²⁷ C. Schreiber, *Dubai and the United Arab Emirates – A “Paradise” in Construction*, Reuters Fellowship Paper, University of Oxford, Oxford 2008, s. 3.

strategię, którą nazwano *Dubai Plan 2015*²⁸. Zakładała ona skupienie uwagi na podstawowych pięciu obszarach: wzrost i rozwój gospodarczy; rozwój społeczny; sprawiedliwość i bezpieczeństwo; infrastruktura i środowisko oraz profesjonalizm i dążenie do doskonałości rządzących. Były to obszary niezwykle rozbudowane (zawierające po kilka sektorów), co determinowało długofalowy charakter wyznaczonych celów i opierało się na ich rozwoju i wzroście²⁹.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że dla rozwoju gospodarczego Dubaju od wielu lat kluczowy jest sektor usług. Obejmuje on nie tylko handel (detaliczny i hurtowy), ale także budowę infrastruktury transportowej, komunikacyjnej, nieruchomości, jak również usługi społeczne, rozrywkowe czy biznesowe, gastronomię i hotelarstwo. Wzrost gospodarczy w usługach jest możliwy do zaobserwowania w zasadzie w każdym roku i w tej chwili sektor ten generuje blisko 75% PKB Dubaju. Z tego względu należy on do najbardziej istotnych – odzwierciedla ogromną rolę turystyki dla emiratu i dlatego też zajmuje kluczowe miejsce w planie strategicznym³⁰. Jego rozwój ma wpływ na wzbudzenie potencjalnego zainteresowania Dubajem inwestorów, a jednocześnie to zainteresowanie warunkuje rozwój turystyki, który w tej chwili jest niezwykle dynamiczny.

Jednym z celów wynikających bezpośrednio ze strategii jest stworzenie wizerunku Dubaju jako istotnego centrum rozrywki i rekreacji na Bliskim Wschodzie. W związku z tym podejmowane są decyzje o kolejnych projektach architektonicznych, z których już wiele zyskało miano obiektów „pocztówek” należących do największych atrakcji turystycznych świata. Mają zachęcać grupy osób, przyjaciół, pary, a przede wszystkim rodziny z dziećmi do odwiedzania Dubaju³¹. Atrakcje są tak pomyślane, aby odwiedzający niezależnie od pogody znaleźli dla siebie atrakcyjną rozrywkę (dlatego powstało m.in. Sky Dubai). Jednocześnie emirat realizuje także koncepcję *Smart City*, gdyż projekty podlegają pod ekoturystykę³², czyli dąży do tego, aby każdy kolejny projekt był możliwie jak najbardziej bezpieczny dla środowiska (przykładowo np. woda, która skrapla się na najwyższych piętrach Burdż Chalifa, jest wykorzystywana do utrzymania zieleni wokół budynku)³³.

Dubaj jest miastem o kosmopolitycznym charakterze, które faktycznie stało się punktem styku wielu rozmaitych kultur i języków. Zgodnie ze strategią odbywają się tam spotkania o charakterze informacyjnym, dotyczące kultury i sztuki tego obszaru.

²⁸ *Dubai Strategic Plan 2015*, <http://www.dubaipplan2021.ae/dsp-2015-2/> (dostęp: 27.11.2019).

²⁹ *Dubai Strategic Plan 2015*, <http://www.arabruleoflaw.org/compendium/Files/UAE/94.pdf> (dostęp: 28.03.2020).

³⁰ A. Mauron, *The Traditions as Tourism Product: Analysis of the Case of Dubai*, Sierre 2011, s. 19.

³¹ N. Page, M. Barreca i in., *Destination Dubai – The Record City: The Fastest, the Biggest, the Tallest*, University of Italian Switzerland, Lugano 2009, s. 29.

³² C. Ryan, M. Steward, *Eco-tourism and luxury – the case of Dubai*, „Journal of Sustainable Tourism” 2009, nr 17(3), s. 287, 288.

³³ J.C. Henderson, *Tourism in Dubai: Overcoming barriers to destination development*, „International Journal of Tourism Research” 2006, nr 8, s. 93.

Propagowanie kultury, sztuki i historii emiratu jest także możliwe dzięki temu, że na mocy dyrektywy rządu koszty biletów wstępu są minimalne, a wiele miejsc można odwiedzić całkowicie bezpłatnie³⁴. Jest to kolejny atut emiratu i potencjalny element przyciągający turystów.

Kluczową rolę w kreowaniu atrakcyjności turystycznej Dubaju ma w tej chwili Dubai Tourism and Commerce Marketing (DTCM). Organizacja ta, powołana do życia w latach 80. ubiegłego stulecia, jest obecnie „najważniejszym organem odpowiedzialnym za planowanie, kontrolowanie, rozwijanie i propagowanie usług turystycznych w Dubaju. Odpowiada również za obecność na rynku i promowanie emirackiego sektora handlu, a także za udzielanie licencji i klasyfikację wszystkich usług turystycznych – dotyczy to hoteli, operatorów wycieczek, biur podróży oraz wszystkich innych usługodawców działających w tym sektorze”³⁵.

Na potrzeby komunikacji z turystami opracowano specjalną broszurę *Dziedzictwo i kultura w Dubaju, gdzie przeszłość spotyka się z teraźniejszością*. Materiał ten zawiera ogólne informacje o kulturze emiratu. Prezentuje najważniejsze atrakcje wraz z godzinami otwarcia, krótkim opisem i zdjęciem. Co istotne, zawiera także mapę miasta. DTCM przygotowuje również kieszonkowe przewodniki i inne materiały informacyjne dla odwiedzających, w których najwięcej miejsca poświęcono właśnie kulturze. Ponieważ Dubaj jest jednym z najważniejszych węzłów komunikacyjnych na Bliskim Wschodzie, wiele osób spędza w nim zaledwie dobę czy nawet kilkanaście godzin. Wobec tego powstają specjalne plany zwiedzania skierowane właśnie dla takich osób, w których znajduje się informacja, co warto zobaczyć w Dubaju w ciągu 48 godzin. To pokazuje, jak rząd zaangażowany jest w promocję własnej kultury, ale jednocześnie stanowi to jeden z elementów przynoszących pozytywny efekt w marketingu szeptanym – dziś wiadomo, że Dubaj wychodzi naprzeciw potrzebom turystów i udziela wszelkich niezbędnych informacji, które ułatwiają odnalezienie się w mieście³⁶.

DTCM wykorzystuje także rozmaite narzędzia do promocji Dubaju na zewnątrz kraju i nieustannie zachęca do jego odwiedzania. W swoich działaniach opiera się zarówno na tradycyjnych formach przekazu, np. na materiałach drukowanych, jak też komunikacji w internecie, tj. aplikacjach, filmach na YouTube, Facebooku czy Instagramie. W działaniach promocyjnych ściśle współpracuje także z innymi podmiotami rządowymi, m.in. z linią lotniczą Emirates, która odgrywa ogromną rolę w promocji miasta. Jej kampanie dostępne są w zasadzie niemal w każdym kraju na świecie, gdzie chociażby dzięki celowemu wykorzystaniu reklamy zewnętrznej (najczęściej w postaci billboardów) eksponują najpopularniejsze panoramy miasta³⁷.

³⁴ *Highlights, Dubai Strategic Plan 2015*, <http://www.dubai-information-site.com/support-files/dubaistrategicplan.pdf> (dostęp: 27.11.2019).

³⁵ O DTCM: <https://www.visitdubai.com/pl/department-of-tourism/about-dtcm> (dostęp: 27.11.2019).

³⁶ J.C. Henderson, op. cit., s. 59.

³⁷ A. Upadhyya, *Case of Tourism Organizational Structure in the UAE*, Skyline University College, Sharjah 2009, s. 12.

W 2014 r. zapadła także decyzja, że Dubaj w 2020 r. będzie gospodarzem EXPO 2020. Miało to duży wpływ na modyfikację strategii w zakresie reklamy i promocji. Doprowadziło też do opracowania nowej strategii *Dubai Plan 2021*, która stanowiła rozszerzenie wizji *Dubai Plan 2015* i kładła nacisk na nieco inne cele, bezpośrednio związane ze społeczeństwem i turystyką. Kluczowym punktem nowego planu było jeszcze zwiększenie atrakcyjności miasta. Dwa najważniejsze obszary, na których skupiała się działalność promocyjna w ostatnich latach, zgodnie ze strategią *Dubai Plan 2021* to: doświadczenie – *Dubaj jako preferowane miejsce do życia, pracy i wizyty*; oraz ludzie – *Dubaj, jako miasto szczęśliwych, twórczych i upodmiotowionych ludzi*³⁸. Władze szacują, że jeśli plan zostanie wykonany prawidłowo, w 2020 r. ugoszczą ponad 20 mln turystów z całego świata. Zgodnie ze strategią od kilku lat w wielu krajach na świecie (w tym w Polsce) otwierane są lokalne przedstawicielstwa Dubai Tourism, które mają za zadanie zwiększyć ruch turystyczny w emiracie³⁹. Za cel strategiczny strategii postawiono również ochronę dotychczasowych osiągnięć, ale także stwarzanie możliwości dla powstawania nowych. Jak stwierdził emir Dubaju: „To szybkie zmiany na poziomie zarówno regionalnym, jak i globalnym wymagają od nas podejmowania jeszcze większych wysiłków, aby chronić to, co już stworzyliśmy, ale żeby mieć też możliwość tworzyć coś nowego. Idąc naprzeciw tym wyzwaniom, stworzyliśmy właśnie *Dubai Plan 2021* – jasną i przejrzystą mapę działań, która jest opisana krok po kroku. Wystarczy tylko zaangażowanie oraz elastyczność w stosunku do zachodzących na świecie zmian, a cel zostanie osiągnięty”⁴⁰.

Bardzo istotne w zakresie tworzenia marki miejsca jest coraz szersze zastosowanie w promocji nowych technologii. Dubaj w tym zakresie zdecydowanie wyprzedza inne kraje na świecie i realizuje systematyczną strategię, której celem jest utrzymanie wizerunku marki luksusowej. Skutecznie wykorzystuje *social media* czy inne kanały dotarcia dla promocji, ale także do komunikacji nawet w sytuacjach kryzysowych. Warto podkreślać, że działania podejmowane w ostatnich latach przyniosły wymierne efekty, do których należy utrzymanie wizerunku marki. Można nawet stwierdzić, że teraz Dubaj się nie promuje, ale raczej o sobie przypomina lub po prostu nie daje o sobie zapomnieć.

Kampanie reklamowe, *eventy* i celebryci

Analizując działania podejmowane przez rząd Dubaju oraz Dubai Tourism and Commerce Marketing, nie sposób nie wspomnieć o kampaniach reklamowych linii

³⁸ *Dubai Plan 2021*, <http://www.dubaipplan2021.ae/wp-content/uploads/2016/06/DP2021Booklet-%D9%83%D8%AA%D9%8A%D8%A8-%D8%AE%D8%B7%D8%A9-%D8%AF%D8%A8%D9%8A-2021.pdf> (dostęp: 27.11.2019).

³⁹ DTCM, *Tourism Vision 2020*, <https://www.visitdubai.com/en/department-of-tourism/about-dtcm/tourism-vision-2020> (dostęp: 27.11.2019).

⁴⁰ A. Nagraj, *Sheikh Mohammed Launches New Strategy, Dubai Plan 2021*, <http://gulfbusiness.com/sheikh-mohammed-launches-new-strategy-dubai-plan-2021/> (dostęp: 27.11.2019).

lotniczej Emirates. Mając na uwadze, że linia ta dociera w tej chwili do blisko 150 destynacji położonych na wszystkich sześciu kontynentach, ważne jest, aby działania były prowadzone na skalę ogólnoswiatową⁴¹. Co więcej, strategicznym węzłem komunikacyjnym tej linii jest właśnie Dubaj, co powoduje, że codziennie w emiracie przesiadają się tysiące podróżujących. Przesiadki te trwają po kilka lub kilkanaście godzin, a złagodzenie przepisów wizowych powoduje, że podróżni mogą spokojnie opuścić lotnisko i zwiedzać miasto. W związku z tym pasażerowie Emirates są ważną grupą docelową, do których skierowane są kampanie telewizyjne. Warto zwrócić uwagę na fakt, że Emirates w swoich spotach reklamowych skupia się nie tylko na ukazaniu komfortu podróżowania we wszystkich trzech klasach, ale także często pokazuje Dubaj i stara się zachęcić do odwiedzenia miasta⁴².

W 2014 r. linie Emirates przeprowadziły kampanię *See you in Dubai*, która była skierowana zarówno na rynek europejski, azjatycki, afrykański, jak i na kraje Ameryki Południowej oraz obszar Bliskiego Wschodu. Kampania była uznana za jedną z największych, jaka kiedykolwiek została przeprowadzona przez przewoźnika, miała charakter wizerunkowy i ukazywała to, co do zaoferowania ma Dubaj⁴³.

Kampania obejmowała zarówno spoty reklamowe, jak i skoordynowane działania internetowe, materiały drukowane i reklamę zewnętrzną. Charakterystyczne było dla niej ukazywanie rozmaitych miejsc w Dubaju (zarówno ikon architektury, jak i miejsc związanych z rozrywką).

Takie działanie było w pełni przemyślane – miało zaprezentować zarówno to, co znane, ale jednocześnie uświadomić, że Dubaj to nie tylko Palm Jumeirah (Palma Dżamira), Burdż al-Arab czy Burdż Chalifa, ale zdecydowanie więcej – to miejsce styku tradycji z nowoczesnością. W kolejnych odsłonach prezentowano, że miasto ma do zaoferowania wiele niespodzianek i niezapomnianych przeżyć, a jego nieustający rozwój jest ekscytujący i powoduje, że dostępnych będzie znacznie więcej atrakcji, do których można zaliczyć pustynię, piękne plaże, błękitne wody Zatoki Perskiej⁴⁴.

Dubaj dla celów promocyjnych wykorzystuje także liczne „wydarzenia” (*eventy*)⁴⁵. Mają one charakter cykliczny lub jednorazowy⁴⁶, a ich organizacja doskonale sprawdza się przy budowaniu więzi emocjonalnej z jej uczestnikami. Wydarzenia w emiracie mają przede wszystkim charakter zewnętrzny i otwarty. Przykładem może być np. *Dubai*

⁴¹ *Emirates Destinations*, https://www.emirates.com/english/destinations_offers/destinations_and_offers.aspx, (dostęp: 12.12.2019).

⁴² H. Bhasin, *Marketing mix of Emirates airlines*, <http://www.marketing91.com/marketing-mix-of-emirates-airlines/> (dostęp: 12.12.2019).

⁴³ *Emirates and DTCM's new US\$20 million campaign celebrates the attractions of dynamic Dubai*, <https://www.emirates.com/media-centre/see-you-in-dubai> (dostęp: 12.12.2019).

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ D. Getz, *Event tourism: Definition, evolution, and research*, „Tourism Management” 2008, nr 29, s. 414.

⁴⁶ K. Cieślowski, J. Kantyka, *Wykorzystanie wszelkich wydarzeń w promocji miasta – na przykładzie Katowic*, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2015, nr 40, s. 31.

Shopping Festival (DSF). Jest to cykliczne wydarzenie mające na celu przyciągnąć jak największą liczbę odwiedzających. *Event* ten jest ukierunkowany na „okazyjną” sprzedaż markowych produktów, ale jednocześnie przyciąga miliony osób ze względu na dodatkowe atrakcje: konkursy i nagrody, specjalne pokazy i degustacje (np. potraw z całego świata)⁴⁷. Organizatorzy dla poszczególnych grup docelowych, w zależności od płci, wieku czy kultury, proponują i promują odrębne atrakcje, tak aby każdy mógł znaleźć coś dla siebie, a jednocześnie dbają o to, aby *event* był przyjazny i zainteresował także rodziny z dziećmi. Dlatego też na czas trwania DSF powstają parki rozrywki dla rodzin, a także specjalne pokazy pirotechniczne. Warto również podkreślić, że materiały promujące wydarzenie wykorzystują przede wszystkim charakterystyczne panoramy miasta.

Dużą popularnością cieszą się także wydarzenia sportowe, jak np. Dubai World Cup – wyścigi konne. Uważane są za największą imprezę sportową w emiracie. Co prawda mają charakter zdecydowanie bardziej zamknięty, co wynika z konieczności rezerwacji biletów, i trwają zdecydowanie dłużej, bo od listopada do marca. Punktem kulminacyjnym zawodów jest oczywiście finał – doskonale zorganizowana impreza, w której biorą udział nie tylko amatorzy wyścigów konnych, ale także gwiazdy i celebryci z całego świata. Z tego powodu koniec wyścigów cieszy się dużym zainteresowaniem mediów globalnych⁴⁸. Finał imprezy jest powiązany z wieloma mniejszymi, „pobocznymi” *eventami*, które przyciągają rzesze ludzi. W trakcie jego trwania równoległe jest prowadzony np. konkurs mody wśród uczestników gali. Goście mogą zaprezentować swój styl, ale także wykazać się dużą kreatywnością w wyborze stylizacji. Konkurs cieszy się ogromnym zainteresowaniem również dlatego, że co roku patronuje mu inna marka modowa, więc każda kolejna edycja jest wyzwaniem dla ludzi ze świata show-biznesu⁴⁹. W tym wydarzeniu biorą udział przede wszystkim gwiazdy z Bliskiego Wschodu (kraje Zatoki Perskiej czy Indie), rzadziej z Europy czy Stanów Zjednoczonych. Co istotne, ich zdjęcia pojawiają się w mediach, a przede wszystkim na portalach społecznościowych instytucji rządowych (Dubai Media Office, DTCM czy nawet na stronie Emirates na Facebooku). Dodatkowo gwiazdy same przyczyniają się do promocji miasta – większość z nich korzysta z mediów społecznościowych. To właśnie na tych platformach dokumentują swój pobyt w Dubaju, chwalą się swoimi aktywnościami – tym samym przyczyniając się do zwiększenia zainteresowania emiratem.

⁴⁷ *Dubai Shopping Festival 2017 Report*, <https://www.visitdubai.com/en/dsf/DSF-2017-Highlights> (dostęp: 14.12.2019).

⁴⁸ J. Awford, *Outrageous hats and bright dresses steal the show at the world's richest horse race with £20million prize money at stake*, <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3016260/Fashion-Dubai-World-Cup.html> (dostęp: 14.12.2019).

⁴⁹ Dubai Racing Club – Fashion at the Races, <http://www.dubairacingclub.com/tickets/fashion/fashion-races> (dostęp: 14.12.2019).

Wykorzystanie wizerunku odpowiedniej osoby ma zagwarantować zwiększenie świadomości marki lub też przypisanie jej konkretnych cech. Zadaniem celebryty jest zwrócenie uwagi odbiorcy najczęściej poprzez swój wygląd zewnętrzny czy popularność⁵⁰. To zjawisko powszechnie określane jest jako *celebrity endorsement*. Ludzie odpowiedzialni za organizację wszelkiego rodzaju przedsięwzięć w Dubaju mają świadomość tego, kto jest „na topie” i czyja obecność jest najbardziej pożądana. Współpraca z taką osobą może pomóc przyciągnąć jeszcze więcej odwiedzających. W związku z tym łatwo zaobserwować, że ludzie znani coraz częściej stają się patronami wydarzeń w Dubaju. Co prawda bycie celebrytą często jest warunkowane tylko i wyłącznie przez pryzmat popularności – są to takie osoby, o których opinia publiczna czyta, dyskutuje, „śledzi” je w mediach społecznościowych⁵¹. Takim przykładem może być np. David Beckham – były piłkarz, milioner i celebryta, który w momencie zakupu willi na Palmie Dżamira nawiązał długofalową, płatną współpracę z Dubajem. Uznawany on był za jednego z najlepszych i najpopularniejszych piłkarzy, więc budził powszechne zainteresowanie. To spowodowało, że wiele marek na lokalnym rynku zaczęło oferować mu kontrakty. Wielokrotnie pojawiał się na *eventach* o charakterze sportowym i modowym. Co więcej, kilka razy już się zdarzyło, że brał udział w spotkaniach z fanami futbolu, na które przybywali ludzie z całego świata tylko po to, by zobaczyć go przez chwilę czy zdobyć autograf; np. zaproszono go na otwarcie sklepu marki Adidas w Mall of Emirates, które przyciągnęło szerokie grono odbiorców⁵². David Beckham jest aktywny w internecie, a to, co publikuje na swoich profilach w mediach społecznościowych, dociera do różnych grup odbiorców. Szerokie spektrum osób, do których może trafić ta informacja, zdecydowanie zwiększa szanse na to, aby dotrzeć do grupy docelowej właściwej dla DTCM, i pozwoli im przyciągnąć ich do Dubaju.

W 2017 r. w serwisach YouTube, Facebook i Instagram opublikowano film, który ukazywał gwiazdę amerykańskiego kina Willa Smitha, który skakał ze spadochronem w Dubaju. Charakter jego wypowiedzi, których udzielał podczas pobytu, spowodował, że bez wątplenia można stwierdzić, iż przyczynił się do promocji turystyki w emiracie. Kilkakrotnie opowiadał w wywiadach, że Dubaj zrobił na nim ogromne wrażenie. Podkreślał, że gdyby miał zbudować miasto, zrobiłby to dokładnie w ten sam sposób, jak jest to realizowane do tej pory. Smith przyznał, że chce brać udział w tworzeniu historii tego regionu. Ponieważ nie był w Dubaju zbyt często i nie miał okazji poznać miasta, na jego profilach społecznościowych pojawiły się zdjęcia na tle najpopularniejszych budynków, z podróży na pustynię czy w tradycyjnym stroju.

⁵⁰ A.M. Wiśniewska, K. Liczmańska, *Wykorzystanie postaci jako instrumentu perswazji w reklamie*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy” 2011, nr 4, s. 194.

⁵¹ W. Godzic, *Znani z tego, że są znani. Celebryci w kulturze tabloidów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 46, 47.

⁵² R. McLaughlin-Duane, *Chance to meet David Beckham in Dubai*, <http://www.thenational.ae/blogs/scene-heard/20150923/your-chance-to-meet-david-beckham-in-dubai-on-september-29> (dostęp: 14.12.2019).

Stwierdził, że „gdy przyjeżdża na Bliski Wschód, jest tak inspirowany pięknem i kulturą tego regionu, że bardzo żałuje, iż nie są one prezentowane w kinie światowym”⁵³.

Wizyta aktora w Dubaju odbiła się szerokim echem w mediach na całym Bliskim Wschodzie. Warto także dodać, iż wielokrotnie podkreślano, że Smith podróżuje po świecie i zwiedził także kraje Afryki Północnej⁵⁴. Taki zabieg miał na celu dodanie wiarygodności wypowiedziom aktora, który w tej sytuacji wystąpił w roli autorytetu mającego realny wpływ na decyzje podróżnicze rozmaitych środowisk.

Aplikacja mobilna i działania online

Dubaj chce być postrzegany jako nowoczesny i obyty z nowymi technologiami⁵⁵. Zamiłowanie do nowoczesnych technologii wiąże się przede wszystkim z realizacją coraz to nowszych i jeszcze bardziej imponujących projektów, ale także z mnogością wszelkiego rodzaju wydarzeń dotyczących innowacyjnych rozwiązań, które są organizowane w emiracie (np. Commonwealth ICT Invest, International Nanotechnology Conference & EXPO itp.).

Rząd Dubaju w zakresie nowych technologii dużo uwagi poświęca *social media* oraz zagadnieniu komunikacji za pomocą internetu. Obecnie ludzie należący do najróżniejszych grup wiekowych korzystają z internetu, który jest dla nich źródłem informacji, ale także platformą komunikacji nie tylko między sobą, ale także z wszelkiego rodzaju organizacjami, w tym także turystycznymi. W związku z tym nie tylko w Dubaju, ale na terenie całych Zjednoczonych Emiratów Arabskich władze uznały rolę, jaką odgrywa on w relacjach społecznych, ale także w zaangażowaniu innych w to, co się dzieje w kraju. Istotny jest fakt, że teraz każdy ma smartfona, a internet stanowi główne źródło informacji niemal o wszystkim.

Rząd Dubaju wychodzi naprzeciw oczekiwaniom potencjalnych turystów, dlatego Dubai Tourism and Commerce Marketing zrealizowało projekt aplikacji mobilnej *Visit Dubai*. Jest ona całkowicie bezpłatna i dostępna dla telefonów zarówno z systemem Android, jak i iOS. Stanowi kompendium wiedzy o emiracie. Zawiera podstawowe informacje o kraju, ma dostęp do najważniejszych telefonów (pogotowie, policja, straż pożarna), a także ukazuje spektrum dostępnych w Dubaju aktywności. Pogrupowane są one w główne kategorie⁵⁶:

- najpopularniejsze atrakcje miasta;
- kupowanie, jedzenie, relaks (obejmuje: wszystkie centra handlowe, tradycyjne bazary, SPA, restauracje i bary, plaże i bary przy plaży);

⁵³ What's on UAE, *Will Smith is back in Dubai (and taking to the sky)*, <http://whatson.ae/dubai/2017/03/video-will-smith-back-dubai-taking-sky/> (dostęp: 14.12.2019).

⁵⁴ M. Healy, *Will Smith is loving Dubai from the sky, sea and desert*, <http://www.thenational.ae/blogs/scene-heard/will-smith-is-loving-dubai-from-the-sky-sea-and-desert> (dostęp: 14.11.2019).

⁵⁵ R. Chałaczkiwicz, op. cit., s. 153.

⁵⁶ *Visit Dubai, Poznaj nasze aplikacje*, <https://www.visitdubai.com/pl/travel-planning/travel-tools/get-the-app> (dostęp: 4.12.2019).

- zobacz, przeżyj, zagraj (obejmuje: przygodę, rozrywkę i sztukę, sport, naturę, dziedzictwo i kulturę).

Każde miejsce widoczne w aplikacji ma osobną „podstronę produktową”, która zawiera: zdjęcie oraz jego opis, dane teledadresowe, godziny otwarcia oraz mapę. Pod mapą każdy użytkownik może zobaczyć, jakie miejsca znajdują się w pobliżu. W aplikacji jest także osobna zakładka, która prezentuje aktualne oferty zniżkowe na wybrane atrakcje.

Przewidziano także, że z aplikacji mogą korzystać użytkownicy, którzy mają wykupiony pobyt w Dubaju, ale jeszcze nie ustalili planu podróży. Dlatego prezentuje ona najpopularniejsze szlaki turystyczne dopasowane do długości pobytu. Jedną z najpopularniejszych jest „Dubaj w 24 godziny”. Szlaki te również są dostosowane do różnych potrzeb, i tak można je pogrupować: *shopping*, najpopularniejsze atrakcje, przygoda na pustyni, sport, luksus, piasek i słońce, wakacje z rodziną, sport, esencja Dubaju, szlakiem kultury Dubaju. Jeśli jednak ktoś samodzielnie chciałby stworzyć plan swojej podróży, aplikacja *Visit Dubai* także oferuje taką możliwość. Na każdej „podstronie produktowej” umieszczona jest ikona walizki – walizka ta pełni taką samą funkcję, jak np. koszyk w sklepie internetowym. Użytkownik może dodać do niej obiekty, które chce odwiedzić, a na koniec przechodzi do planowania podróży: aplikacja pokazuje, w jakiej odległości od siebie są one zlokalizowane. Użytkownik wybiera czas trwania podróży i w ten sposób może krok po kroku ułożyć jej plan z uwzględnieniem czasu, który chce spędzić w danym miejscu.

Co istotne, aplikacja jest wyposażona w geolokalizację, a więc mając połączenie z internetem, użytkownik może sprawdzać swoje dokładne położenie, a także dowiedzieć się, co interesującego jest w pobliżu. Może również zamówić taksówkę poprzez kliknięcie w ikonę samochodu, która łączy nas bezpośrednio z korporacją.

Aplikacja ma także zakładkę *Eventy*, gdzie można znaleźć informacje o aktualnych wydarzeniach w następujących kategoriach: rozrywka na żywo, sport, rodzina, lifestyle, sztuka, wspólnota, biznes. Każdy *event* ma także „podstronę produktową” ze zdjęciem i opisem, informacją o cenie biletów i terminie wydarzenia. Ponadto aplikacja jest bezpośrednio połączona z odrębną aplikacją stworzoną przez DTCM *Dubai Calendar*, gdzie każdy użytkownik może od razu dodać *event* do swojego spersonalizowanego kalendarza, a w przypadku imprez płatnych może za jej pomocą zakupić bilet.

W zakresie działań związanych z turystyką wsparciem dla aplikacji *Visit Dubai* oraz *Dubai Calendar* jest także poświęcona im witryna. Nie powiela ona treści zawartych w aplikacji, a udostępnia artykuły, zdjęcia czy relacje z wydarzeń i ma wiele wersji językowych, co jest zdecydowanym ułatwieniem dla użytkowników.

Jeśli chodzi o inne działania online, warto wspomnieć, że każde miejsce czy wydarzenie odbywające się na terenie Dubaju mają dodatkowe zaplecze w postaci poświęconej im witryny internetowej. Strony te bardzo często są zgodne z najnowszymi trendami w projektowaniu, wykorzystują technologię 360 stopni przy zdjęciach czy filmach. Są platformą komunikacji zarówno z turystami, mieszkańcami Dubaju, jak

i z mediami. Jednak w przypadku witryn o bardziej formalnym charakterze dostępne są często bezpośrednie kontakty do osób odpowiedzialnych za dany obszar, raporty i broszury promocyjne. To świadczy, że rząd Dubaju stara się dbać o stronę wizerunkową i pokazuje, że nie ma nic do ukrycia i dlatego chętnie dzieli się publikacjami. To także ułatwia dostęp do wielu przydatnych informacji, które pozwalają również na rozważania naukowe o sytuacji w emiracie.

W kontekście działań online warto jeszcze wspomnieć o jednej rzeczy. W Dubaju dba się o to, żeby wszędzie było dostępne bezpłatne wi-fi. Co prawda z jakością bywa różnie, ale faktycznie w całym mieście jest ono dostępne. System został jednak tak skonfigurowany, że wymaga od każdego użytkownika podania swojego adresu e-mail, imienia, kraju pochodzenia, wieku i celu podróży. Z jednej strony jest to dobre narzędzie do mierzenia natężenia ruchu turystycznego, bo łatwo policzyć, ile osób z jakiego kraju i w jakim wieku przyjechało do Dubaju, a z drugiej ma także inne zastosowanie. Łączenie się z internetem, zwłaszcza w takich miejscach jak Burdż Khalifa czy The Dubai Mall, powoduje, że możemy spodziewać się maila z prośbą o opinię na temat naszego pobytu w tym miejscu. Jest to dobre posunięcie, które nie dość że daje możliwość poznania opinii „konsumentów”, to dodatkowo ma pozytywny wpływ na wizerunek. Sprawia wrażenie, że władze miasta dbają o to, jak się czują przyjezdni, a jednocześnie biorą pod uwagę krytykę. Ma to zagwarantować poprawienie (lub utrzymanie) jakości świadczonych usług.

W Dubaju dobrze rozwinięte są także media społecznościowe. Zarówno instytucje i spółki rządowe, jak i firmy komercyjne szeroko zaznaczają swoją obecność na Facebooku, Instagramie czy LinkedInie⁵⁷. To zapewnia szerokie grono odbiorców. Jest także przyczyną, dla której coraz częściej mechanizm komunikacji rządu w sytuacji kryzysowej przenosi się właśnie do internetu. Jego informacje docierają zarówno do biznesowych grup docelowych, które w dalszym ciągu są w kręgu zainteresowań decydentów, jak i do osób, które mogą emirat odwiedzić. Naukowcy zgodnie twierdzą, że Dubaj jest modelowym przykładem tego, że firmy muszą przerzucić się na komunikację i zarządzanie wizerunkiem online. Obecnie dostępne narzędzia i technologie umożliwiają im dotarcie i profesjonalne działania w celu pozyskania nowych klientów i utrzymania istniejących, a w dzisiejszych czasach szybkie działanie jest kluczowe.

Podsumowanie

Zjednoczone Emiraty Arabskie, które na początku lat 90. ubiegłego wieku należały jeszcze do grupy krajów mało znanych, obecnie są najcenniejszą marką na Bliskim Wschodzie, która zgodnie z raportem *The Most Valuable Nation Brands 2019*⁵⁸

⁵⁷ D. Radcliffe, *Social Media in the Middle East: The Story of 2016*, Salem 2016, s. 12, 13.

⁵⁸ *Ranked: The Most Valuable Nation Brands*, <https://www.statista.com/statistics/322423/most-valuable-nation-brands> (dostęp: 2.02.2019).

w kategorii najsilniejszych marek narodowych zajmuje szóstą pozycję. ZEA swoją wartość zawdzięcza Dubajowi, który jest ich najbardziej rozpoznawalnym miastem i emiratem. Ta „jedna z najbardziej niezwykłych, kosmopolitycznych metropolii”⁵⁹ plasuje się na 31 miejscu w *City innovation 12th annual cities classifications & city rankings from the Innovation Cities™ Index*⁶⁰, wyprzedzając Las Vegas, Moskwę, a nawet Rzym. Swoją obecną pozycję w hierarchii marek terytorialnych i sposób postrzegania zawdzięcza konsekwentnej i spójnej komunikacji marketingowej, a także wykorzystywaniu na globalną skalę nowych technologii. Niebotyczne konstrukcje, nowatorskie i ambitne projekty budowlane, niepowtarzalne atrakcje turystyczne, a także liberalne przepisy tworzące raj podatkowy i atrakcyjny rynek gospodarczy spowodowały, że Dubaj w ciągu kilkunastu lat stał się swego rodzaju ikoną, która gigantycznie się rozwinęła i uznawana jest za wzór dla pozostałych krajów Półwyspu Arabskiego.

Przedsięwzięcia podejmowane przez odpowiednie organy władzy w Dubaju, których zasadniczym celem było i jest przyciągnięcie uwagi opinii publicznej, są niezwykle skuteczne. W zakresie podejmowanych działań promocyjnych istotny jest także fakt, iż najczęściej wykorzystuje się obraz, a więc postać wizualną mającą na celu przybliżenie odbiorcy obrazu miasta jako idealnego, o imponującej architekturze. Kampanie reklamowe w telewizji czy w internecie oraz zdjęcia pojawiające się w sieci są głównym źródłem pozyskiwania wiedzy o emiracie, który staje się obiektem marzeń i pragnień odbiorców postrzegających to miasto jako nowoczesne i niezwykle.

Przekaz wizualny jest wzmocniany przez stosowne hasła i publikacje reklamowe. Na płaszczyźnie działań promocyjnych szerokie zastosowanie znalazły także cykliczne *eventy*, konferencje, imprezy sportowe, wykorzystanie wizerunków celebrytów ze świata sportu, kina i muzyki, a nawet rekordy Guinnessa. Zgodnie ze strategią *Dubai Plan 2021* emirat ma być postrzegany jako centrum kultury, sztuki i rozrywki, dlatego też w mieście odbywa się wiele wydarzeń zarówno muzycznych, jak i modowych czy sportowych.

Władze emiratu mają jednak w tej chwili jeszcze trudniejsze zadanie. Z jednej strony muszą utrzymać wykreowany wizerunek, z drugiej zaś dalej edukować i promować to, co w Dubaju jest najlepszego, aby ruch turystyczny i inwestycyjny w dalszym ciągu się zwiększał. Nie bez znaczenia dla obecnych działań promocyjnych podejmowanych przez emirat jest fakt, że będzie on gospodarzem światowego wydarzenia, jakim ma być EXPO 2020⁶¹. Organizatorzy oczekują, że wystawa przyciągnie 25 mln odwiedzających, z czego ponad 70 proc. będą stanowili goście z zagranicy. EXPO 2020 ma zwiększyć o 1,5 proc. produkt krajowy brutto Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

⁵⁹ *Informator ekonomiczny MSZ – Zjednoczone Emiraty Arabskie*, http://www.informatorekonomiczny.msz.gov.pl/azja/zea/zjednoczone_emiraty_arabskie (dostęp: 19.01.2020).

⁶⁰ *City innovation 12th annual cities classifications & city rankings from the Innovation Cities™ Index*, <https://www.innovation-cities.com/index-2019-global-city-rankings/18842/> (dostęp: 25.11.2019).

⁶¹ EXPO w Dubaju z powodu koronawirusa zostało przesunięte o rok i odbędzie się w terminie od 1 października 2021 do 31 marca 2022 r.

Według Gulf News na projektach infrastrukturalnych planowanych na wystawę Dubaj, ale i ZEA zyskają ok. 6,9 mld dolarów⁶².

State Branding: The Example of Dubai's Policy in 1989–2019

Dubai has undergone a huge political, economic and social transformation in just a few decades. It has become an ultra modern metropolis and is currently one of the cities that is most visited and recognized by tourists. This article analyses the state branding strategy as well as advertising and promotional activities undertaken by the rulers of the emirate, which have influenced perceptions of Dubai and shaped its identity, together with determining new global trends. Consistent management of the place brand and the use of innovative promotion tools as well as technological innovations have resulted in the emirate becoming one of the most popular tourist destinations and global trade centres within three decades. It is also considered one of the most developed and fastest developing cities. The Dubai brand is associated with innovation, ultramodern architecture, wealth and many world-famous events.

Keywords: Dubai, state brand, brand strategy, public relations..

⁶² *Dubai Plan 2021*, op. cit.