

ROZDZIAŁ VI

AGNIESZKA ŁUCZAK

WIZERUNEK JAKO ELEMENT STRATEGII MARKETINGOWEJ MIASTA

Wprowadzenie

Współczesne podejście do problematyki związanej z zarządzaniem miastami i regionami powoduje, że w obecnych realiach funkcjonowania ośrodków, bardzo istotne staje się ustalenie czynników warunkujących ich stabilny rozwój oraz satysfakcjonującą pozycję konkurencyjną. Niezmiernie ważne stają się więc, odpowiedni dobór instrumentów i technik zarządzania oraz stała analiza pozycji miasta, uwzględniająca oceny jego parametrów, przede wszystkim gospodarczych i społecznych.

Należy jednak zdać sobie sprawę, że w obecnych warunkach, w których miasta stają się aktywnymi uczestnikami rynku, racjonalna ocena jest tylko częścią powodzenia rynkowego. Coraz częściej bowiem na proces podejmowania decyzji związanych z wyborem miejsca pracy, wypoczynku, ulokowania inwestycji itp. wpływa czynnik o charakterze niematerialnym – mianowicie wizerunek (*image*) jednostki osadniczej.

Problem kreowania pozytywnego wizerunku jest bardzo istotny w marketingowym zarządzaniu miastem. Podejmowane działania, zmierzające do wytworzenia korzystnego obrazu jednostki terytorialnej w świadomości otoczenia, powinny być szczegółowo zaplanowane i stale kontrolowane. Bez znajomości czynników determinujących *image* oraz bez znajomości stanu wyjściowego, a więc ukształtowanego w danej chwili wizerunku miasta w otoczeniu, nie jest możliwe efektywne realizowanie strategii marketingowej danego ośrodka. Identyfikacja własnego wizerunku zapewnia miastu stworzenie trafnej (realnej i adekwatnej) strategii oraz jej skuteczną realizację w przyszłości, w myśl słów wypowiedzianych przez Abrahama Lincolna: *Gdybyśmy mogli wpierv poznać, gdzie jesteśmy oraz dokąd zmierzamy, to lepiej moglibyśmy osądzić, co jest do zrobienia i jak to zrobić.*

1. Koncepcja strategii marketingowej miasta

Obecnie, kiedy nasila się rywalizacja między ośrodkami miejskimi oraz gdy istotną i zrozumiałą dla samorządów kwestią jest stałe podnoszenie jakości produktu miejskiego, władze lokalne zaczynają postrzegać, że skuteczne zarządzanie jednostką terytorialną nie jest już tak bezproblemowe, jak jeszcze nie tak dawno. W tym celu najważniejsze staje się efektywne

połączenie sztuki i wiedzy lokalnych władz, ekspertów z różnych dziedzin gospodarczych oraz innych osób, zajmujących się problematyką rozwoju miast, w celu opracowania skutecznego programu zarządzania ośrodkiem, uwzględniającego wiele aspektów jego funkcjonowania.

Aby zatem móc skutecznie kierować tak rozbudowanym organizmem, jakim jest miasto, należy odpowiednio zaplanować i zorganizować „przyszłe jego działania”. Niezmiernie istotną kwestią zaczyna więc być opracowanie realistycznego programu rozwoju jednostki osadniczej – strategii rozwoju. Jednym z poważniejszych w skutkach błędów jest bowiem „życie z dnia na dzień” lub w przypadku miasta „z kadencji na kadencję rady miejskiej” – bez wytyczenia głównych kierunków rozwoju jednostki osadniczej. Działania doraźne są nierzadko skuteczne tylko w krótkim czasie i wcale nie muszą być gwarancją osiągania długofalowych, pozytywnych efektów. Rola bieżących korzyści może często okazać się mała, co powoduje, że wzrasta znaczenie opracowania trwałych, długookresowych podstaw rozwoju.

Zarządzanie rozwojem współczesnych miast powinno opierać się nie tyle na biernym dostosowywaniu jednostek osadniczych do zmieniających się dynamicznie warunków w otoczeniu (wewnętrznym i zewnętrznym), ile na ich aktywnym i kreatywnym kształtowaniu, zgodnie z zakładanymi celami¹. Taki sposób myślenia powoduje, że niezbędne, w realizowanej polityce miejskiej, stają się nowe metody strategicznego zarządzania jednostkami terytorialnymi, do których z całą pewnością zaliczamy zarządzanie marketingowe.

Wykorzystanie instrumentów marketingowych (w klasycznym ujęciu – produktu, ceny, dystrybucji i promocji) staje się konieczne do skutecznego oddziaływania na szeroko rozumiane otoczenie miejskie. Narzędzia marketingu-mix stwarzają możliwości nie tylko odpowiedniego dostosowywania się miasta do obecnych i przyszłych oczekiwań adresatów, ale także aktywnego kształtowania warunków, w jakich funkcjonuje jednostka osadnicza. Aby jednak wykorzystać je w sposób efektywny, należy ująć wszelkie podejmowane działania marketingowe w pewien spójny program, zmierzający do realizacji założonych zadań. Niezbędne staje się więc opracowanie strategii marketingowej miasta.

Formułowanie efektywnej strategii marketingowej powinno się opierać na wcześniejszej analizie trzech elementów: kwestii związanych z otoczeniem miejskim, posiadanych zasobów (potencjału miasta) – analiza SWOT oraz stawianych celów. Lista celów określanych przez władze samorządowe, w sporządzanych strategiach rozwoju ośrodków miejskich, jest, jak wykazuje praktyka bardzo zróżnicowana. Należy jednak uznać, że priorytetem – celem nadrzędnym – w strategii marketingowej danej jednostki osadniczej, powinno być kreowanie jej pozytywnego wizerunku (*image'u*). Warunkiem rozwoju miasta jest bowiem opracowanie jasnej koncepcji całościowego jego obrazu, który będzie urzeczywistniany w podejmowanych działaniach na terenie danej jednostki osadniczej.

Władze samorządowe powinny zdać sobie sprawę z tego, że także i w przypadku produktów miejskich, ich klienci nabywają coś więcej niż tylko rodzaj usługi. Coraz częściej uświadamiają sobie, że otrzymują także pewne wrażenia związane z danym obszarem, a stro-
na emocjonalna w procesie podejmowania decyzji, związanych z nabywaniem określonych subproduktów miejskich, nierzadko przeważa nad względami racjonalnymi².

Wykształcony w świadomości otoczenia pozytywny wizerunek przyczynia się do wyraźnego wzmocnienia pozycji miasta na tle innych jednostek terytorialnych. Jest dla niego pewną wartością, o którą władza lokalna wraz z pozostałymi elementami otoczenia wewnętrznego

¹ Por. Gorzelak (1997), s. 6.

² Por. Rapacz (1997), s. 31-40.

(głównie mieszkańcami i lokalnymi podmiotami) powinna stale się troszczyć. Pozytywny *image* miejsca jest bowiem podstawowym warunkiem jego popularności, jako np. miasta docelowego do zamieszkania, spędzenia wakacji, podjęcia nauki, czy ulokowania inwestycji. Badania psychologiczne dowodzą bowiem, że na decyzję zakupu w jednej siódmej wpływają argumenty rozumowe, a pozostałe sześć siódmych to oddziaływania płynące z motywów irracjonalnych³.

Wizerunek, jako nieuchwytna materialnie wartość dodatkowa miasta lub jego produktów, jest często dużo ważniejszy od ich faktycznych ilościowych i racjonalnych ocen. „Budując podstawy konkurencyjności regionu (także i miasta) należy mieć świadomość, że korzyści wynikające z porównywalnych kosztów produkcji – jeśli były uwarunkowane tylko przewagą wynikającą z posiadania określonych zasobów materialnych, czy uwarunkowań przyrodniczych – będą tracić na znaczeniu”.⁴ W efekcie o przewadze konkurencyjnej jednego miasta nad innymi może zadecydować właśnie subiektywny *image* danej jednostki osadniczej, wytworzony w świadomości odbiorcy.

2. Istota wizerunku miasta

Termin *wizerunek*, jest potocznie używany, jako wyrażenie określające sumę poglądów, postaw i wrażeń, jakie osoba lub grupa ma w stosunku do danego obiektu, którym może być przedsiębiorstwo, produkt, marka, miejsce lub osoba⁵. Te subiektywne spostrzeżenia, wyobrażenia, opinie i sądy są szczególnie ważnymi czynnikami, które w rzeczywistości bardzo często zastępują (lub uzupełniają) obiektywne informacje (nierzadko niepełne) w procesie podejmowania decyzji, dotyczących np. miejsca wypoczynku, zamieszkania itp.

Inną cechą charakterystyczną dla *image'u* jest jego różnorodność w zależności od osoby, w której świadomości się przedstawia. „Wizerunki różnią się w zależności od poszczególnych osób, z tego powodu, że różne jest podłoże ludzkich przekonań, wyobrażeń, uczuć i wrażeń”⁶. Zatem można zaryzykować stwierdzenie, że jest prawie tyle wizerunków jednego miasta, w świadomości ilu osób się one przedstawiają. *Image* jednostki osadniczej jest jej obrazem w oczach różnych grup otoczenia, wytworzonym dzięki procesom poznawczym oraz nastawieniu emocjonalnemu (element afektywny) do danego ośrodka, lub poszczególnych jego subproduktów. Jest więc oceniany w ambiwalentny sposób, zależnie od punktu widzenia, potrzeb i wymagań dotyczących stylu i poziomu życia osoby oceniającej. Zróżnicowanie wizerunku miasta doprowadza do stwierdzenia, że ważną rolę w jego kształtowaniu odgrywają w głównej mierze czynniki wewnętrzne, psychologiczne człowieka, takie jak: percepcja, motywacja, styl życia, wcześniejsze doświadczenie, osobowość itp. oraz czynniki zewnętrzne – społeczno-kulturowe, ekonomiczne itp., takie jak: kultura, rodzina, wykształcenie, dochody.

Należy jednak pamiętać, że wizerunek jest sumą oddziaływania wielu zmiennych, nie tylko tych subiektywnych. Jest także rezultatem celowo podejmowanych przez miasto działań, zmierzających do sterowania własnym obliczem. Jest więc obrazem miasta, odpowiednio przez nie zaplanowanym i upowszechnianym na użytek otoczenia (ryc.1).

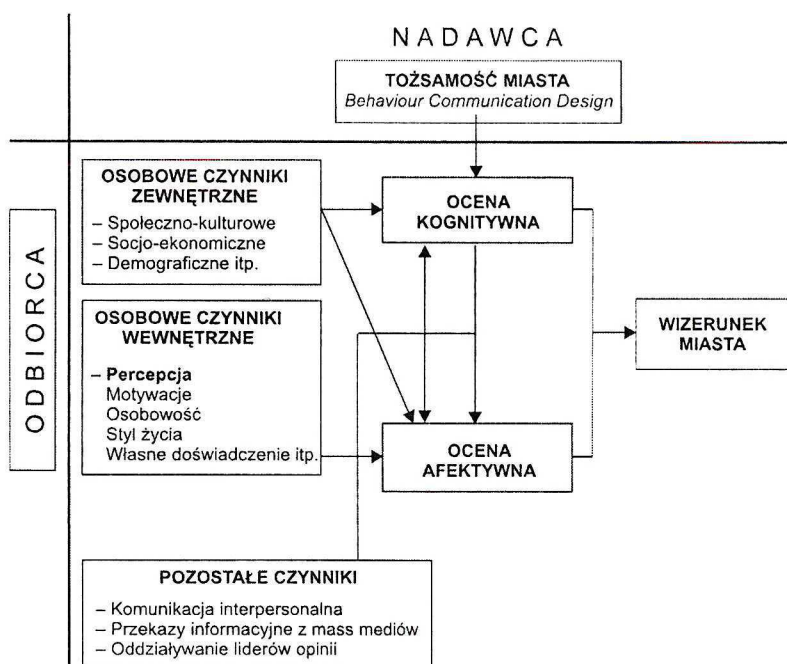
Ze względu na dychotomiczny charakter czynników determinujących *image* (związanych z nadawcą – głównie władzami samorządowymi i z adresatem) miasto nie ma całkowi-

³ Huber (1994), s. 29.

⁴ Markowski, Marszał (1998), s.135.

⁵ Barich, Kotler (1991), s. 95.

⁶ Dowling (1986), s. 110.



Ryc. 1. Ogólne determinanty wizerunku miasta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Baloglu, McCleary (1999).

tego wpływu na to, jak będzie postrzegane. Może jednak stwarzać warunki do takiego odbierania, jakie będzie odpowiadało przyjętym celom, tak aby minimalizować dysonans między własną tożsamością a wytworzonym wizerunkiem. *Image* bowiem jako wytwór ludzkiej świadomości wcale nie musi pokrywać się z rzeczywistością.

Inną cechą, charakteryzującą wizerunek, jest jego duża stabilność w czasie, co oznacza, że nie ulega on tak szybko zmianie w krótkich okresach. Jego zmiana jest możliwa w dłuższym czasie, przez celowe, skoordynowane działania podejmowane głównie przez władze miasta.

Nasilająca się konkurencja między ośrodkami, rywalizacja o ważnego inwestora, turystę, postępujące procesy globalizacji, powodują że ośrodki miejskie powinny bardziej dbać o aktywne poszukiwanie i wdrażanie metod, umożliwiających osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Jednym z podstawowych podejmowanych przez nie działań powinno stać się kreowanie ich pozytywnego *image'u*. Wzrost zainteresowania pozytywnym wizerunkiem powinien wynikać także, z uświadomienia sobie przez lokalne władze, jakie niezwykle istotne funkcje on pełni.

- Jest nośnikiem charakteru miasta i ważnym czynnikiem wpływającym na decyzje wyboru np. miejsca ulokowania inwestycji, wypoczynku zimowego, nauki, zamieszkania itp.
- Stanowi pewne uproszczenie rzeczywistości, gdyż informacje docierające do ludzkiej świadomości są selektywnie oceniane i ograniczane, do najbardziej istotnych z indywidualnego punktu widzenia (funkcja upraszczająca).
- Porządkuje napływające do świadomości informacje (systematyzuje je) w pewną logiczną całość (funkcja porządkująca).

- Pozwala dokonywać subiektywnego zróżnicowania miast, czy też subproduktów miejskich, co w przypadku braku należytej liczby informacji, potrzebnych do dokonania wyboru, znacznie ułatwia i przyspiesza proces podejmowania decyzji. Pełni zatem funkcję orientacyjną.
- Wspomaga proces wyboru przez redukcję (minimalizację) ryzyka oraz steruje zachowaniami w podejmowaniu decyzji. Dzięki takim uczuciom, jak: zaufanie, wiarygodność – proces podejmowania decyzji ulega uproszczeniu i skróceniu. *Image* realizuje zatem kolejne dwie funkcje: wspomagania decyzji oraz minimalizacji ryzyka.
- Wizerunek oprócz korzyści realnych, daje mieszkańcom, turystom, i innym użytkownikom subproduktów miejskich, korzyści dodatkowe, takie jak np. prestiż związany z uczestnictwem w organizowanej w mieście ważnej imprezie kulturalnej, spędzenia letnich wakacji w znanym nadmorskim kurorcie itp.
- Pozytywny wizerunek przyczynia się do tworzenia ogólnego zaufania do władz miejskich, jako do głównej strony odpowiedzialnej za zapewnienie odpowiedniego poziomu usług miejskich. Sprzyja także przywiązaniu, głównie mieszkańców i turystów, do np. określonych subproduktów miejskich, części miasta (ulic, dzielnic, osiedli itp.), związanych z miastem symboli, czy też do innych występujących w mieście elementów (np. małych kawiarenek na miejskich ulicach, zabytkowych, wąskich ulic itp.). *Image* spełnia zatem funkcję budowania lojalności, zarówno wobec władz miasta, a także wobec produktów miejskich, czy też innych elementów powiązanych z ośrodkiem.
- Ze względu na istotną rolę wizerunku w procesie podejmowania decyzji o wyborze np. miejsca wypoczynku, może być zastosowany jako jedno z kryteriów segmentacji rynku. Daje to miastu możliwość podziału potencjalnych „klientów” na jednorodne grupy, charakteryzujące się zbliżonymi zachowaniami, czy też opiniami na temat danego miejsca. W tym przypadku wizerunek spełnia funkcję segmentacji rynku, umożliwiając władzom lokalnym większą efektywność działań promocyjnych oraz pozwalając na lepsze opracowywanie strategii, w ramach poszczególnych elementów marketingu-mix.
- Funkcja pozycjonowania. Miasto podejmując wiele działań powinno zmierzać do wyraźnego podkreślania własnej tożsamości. To stałe uwidacznianie indywidualnych cech i charakteru przyczynia się do odróżnienia od miast konkurencyjnych oraz wyodrębniania spośród innych (często spełniających podobne funkcje). Różnice te stanowią kryteria pozycjonowania i są wykorzystywane w działaniach zmierzających do zajęcia wyraźnego miejsca (pozycji), w świadomości poszczególnych grup otoczenia.
- Pozytywny wizerunek przyczynia się do zwiększenia zainteresowania się miastem oraz poszczególnymi jego subproduktami⁷. Przykładowo pozytywna opinia na temat organizowanej w mieście ważnej imprezy targowej, może przyczynić się do wzrostu zainteresowania się nią, przez inne, nie uczestniczące dotąd firmy, co bez wątpienia podnosi rangę imprezy oraz potęguje aktywizujące oddziaływanie targów na rynek lokalny i regionalny. Ponadto, „ukształtowany podczas targów wizerunek miasta jako centrum gospodarczego może być czynnikiem decydującym w ocenie jego atrakcyjności inwestycyjnej”⁸. Oznacza to, że „sprzedaż” jednego z subproduktów miejskich może powodować popyt na inny produkt.
- Pozytywny wizerunek miasta głównie w oczach jego mieszkańców stwarza władzom lokalnym większe szanse na realizację zadań, czy podejmowanie działań, które mogą budzić mniejsze społeczne poparcie i zadowolenie. Decyzje kontrowersyjne, choć często strate-

⁷ Por. Lueczak (1999), s. 45-46.

⁸ Szromnik (1999), s. 45; por. także: Szromnik (1995).

giczne i niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania jednostki osadniczej są zdecydowanie łatwiej realizowane, przy dobrych, pozytywnych relacjach między poszczególnymi grupami otoczenia oraz także istnieniu stabilnego i mocnego, wewnętrznego wizerunku miasta. Spełnia on zatem funkcje wspomagające zarządzanie ośrodkiem miejskim oraz realizację celów i zadań.

- *Image* realizuje też funkcję stymulującą rozwój gospodarki lokalnej. Napływ inwestycji, czy też kwalifikowanej kadry pracowniczej na dany teren, jest często rezultatem tkwiącego w świadomości społecznej określonego wizerunku miasta⁹. W efekcie tego zjawiska, w mniejszym, lub większym stopniu zmieniają się parametry ekonomiczne i tym samym jakość przestrzeni miejskiej. Przybywający bowiem inwestorzy, turyści itp. nabywając produkty dostępne w lokalnych sklepach, czy też korzystając z usług miejskich, przyczyniają się bez wątpienia do wzrostu dynamiki rozwoju lokalnego, w następstwie czego, zmieniające się parametry gospodarcze mają wpływ na zmianę wizerunku miasta w przyszłości.

3. Proces kreowania wizerunku miasta

Zaprezentowane uwagi na temat wizerunku miasta ukazują, jak duże ma on znaczenie dla jednostek osadniczych. Rolą zatem, przede wszystkim lokalnych władz, jest umiejętne kierowanie poszczególnymi obszarami działalności miejskiej (podejmowanie działań w ramach tożsamości), tak aby w efekcie obraz całej jednostki terytorialnej, wytworzony przez grupy otoczenia był jak najkorzystniejszy¹⁰. Podejmowane przez władze lokalne działania zmierzające do budowy trwałego, pozytywnego *image'u* ośrodka miejskiego powinny przebiegać według następujących etapów:

1. Analiza stanu wyjściowego – zbadanie aktualnego wizerunku miasta
2. Określenie celów dotyczących pożądanego wizerunku miasta
3. Segmentacja adresatów wizerunku miasta
4. Pozycjonowanie wizerunku
5. Wybór marketingowych instrumentów kreowania wizerunku – promocja wizerunku
6. Kontrola, porównanie stanu faktycznego i planowanego – pomiar wizerunku

3.1. Analiza stanu wyjściowego

Pierwszym etapem konstruowania strategii wizerunku miasta jest analiza stanu wyjściowego – czyli poznanie aktualnego wizerunku jednostki osadniczej. Jest to niezbędny krok, do właściwego kształtowania dalszych działań związanych z realizacją celu. Wykorzystując głównie badania marketingowe, a także dokonując analizy SWOT oraz analizy pozycji poszczególnych subproduktów miejskich, miasto powinno określić, w jaki sposób jest postrzegane przez otoczenie. Powinno zatem wskazać, jaki jest jego aktualny *image* w świadomości różnych grup otoczenia, zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. W rzeczywistości jednostka osadnicza może mieć do czynienia z jednym z trzech rodzajów wizerunku: pozytywnym, neutralnym i negatywnym, który będzie determinował określone działania realizowane na jej terenie.

⁹ Por. Bednarczyk (1999), s. 21-27.

¹⁰ Należy jednak stale mieć na uwadze to, że charakterystyczną cechą dla wizerunku jest duża jego stabilność w czasie, co oznacza, że nie ulega tak szybko zmianie w krótkich okresach. Jego zmiana jest możliwa w dłuższym okresie przez celowe, skoordynowane działania podejmowane głównie przez władze miasta.

Aby móc ustalić obraz miasta wytworzony przez otoczenie, władze samorządowe powinny podejmować wiele przedsięwzięć zmierzających do pozyskania, jak największej liczby informacji z nich pochodzących. Dopiero na ich podstawie mogą one w pewien sposób stworzyć wizerunek danej jednostki osadniczej, dominujący wśród szeroko rozumianej publiczności. Możliwymi do wykorzystania w tym celu działaniami są m.in.:

- różnorodne techniki badań marketingowych, takie głównie jak: badania ankietowe, wywiady, obserwacje, techniki projekcyjne itp. mające na celu np. poznanie oceny poziomu świadczenia usług przez miasto, sposobów komunikacji władz lokalnych, ważniejszych inwestycji itp.;
- bezpośrednie kontakty władz samorządowych z mieszkańcami, lokalnymi podmiotami gospodarczymi (np. konsultacje projektów i decyzji bezpośrednio z zainteresowanymi środowiskami, „gorąca linia telefoniczna” do prezydenta miasta, wspólne obchody rocznic i uroczystości przez władze lokalne połączone z nieformalnymi rozmowami z mieszkańcami, imprezy plenerowe itp.)¹¹;
- gromadzenie wszelkiego typu wtórnych materiałów informacyjnych, dostępnych w poszczególnych wydziałach urzędów administracji samorządowej (np. protokoły z posiedzeń radnych, dane ze statystyki miejskiej, materiały korespondencyjne z mieszkańcami, podmiotami gospodarczymi, materiały i dane z imprez targowych i wystawienniczych, informacje i protokoły z rozmów z inwestorami itp.);
- analiza informacji na temat miasta, uzyskanej ze środków masowego przekazu oraz skarg i zażaleń mieszkańców;
- gromadzenie informacji pochodzących od współpracujących i konkurujących miast;
- systematyczne badanie lokalnej opinii publicznej (np. poglądów na temat funkcjonowania władzy samorządowej, podziału budżetu, planowanych i niezbędnych inwestycji itp.);
- gromadzenie i analiza informacji dotyczących całego regionu, a także stanu gospodarki państwa (jeżeli stan gospodarczy państwa pogarsza się, wówczas ma ogromny wpływ na wizerunek miasta).

Dokonana analiza informacji pozwala jednostce osadniczej na określenie jej obrazu w otoczeniu. Ze względu na złożony charakter miasta oraz dużą liczbę odbiorców subproduktów miejskich, ocena jego obecnego *image'u* powinna opierać się raczej na analizach wizerunków wytworzonych przez poszczególne, jednorodne grupy odbiorców konkretnych subproduktów (chyba że dotyczy to dóbr publicznych, których odbiorcami są najczęściej wszyscy mieszkańcy miasta). Wytworzony przez te grupy obecny *image* może być analizowany zarówno w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działalności miejskiej, jak również może się składać na całkowity obraz jednostki terytorialnej.

Władze lokalne podejmując działania, które zmierzają do budowania określonego wizerunku muszą liczyć się z tym, że otoczenie odbiera je w sposób nie zawsze zgodny z intencjami wytwórców. Dość powszechną sytuacją jest zupełnie inny, zniekształcony obraz, zróżnicowany i zależny od wielu indywidualnych czynników związanych z jego adresatem. Uznać zatem należy, że nie można z całym przekonaniem mówić o jednym wizerunku miasta (a nawet jednym wizerunku danego subproduktu), lecz o wielu jego obliczach.

Mimo takiego zróżnicowania istnieją jednak pewne wspólne cechy obrazów miasta wśród odbiorców. Różnice te bardziej uwidaczniają się w wizerunkach poszczególnych subproduktów (np. subproduktu turystycznego, usługowego, oświatowego, kulturalno-rozrywkowego).

¹¹ Podemski (1993), s. 60-64.

wego itp.), są zaś zdecydowanie mniej widoczne w ogólnym obrazie całego miasta. Dlatego tak ważne jest określenie odbiorców poszczególnych subproduktów oraz poznanie, wytworzonego w ich świadomości, *image'u*.

3.2. Cele dotyczące pożądanego wizerunku

Dokonana konfrontacja wizerunku obecnego z idealnym (pożądanym) nie powinna prowadzić tylko do określenia rodzaju *image'u* miasta (negatywnego lub pozytywnego). Należy ustalić także, jakie dobre i jakie złe cechy ośrodka miejskiego są w tym obrazie przeważające oraz, jaki powinien być kierunek zmian wizerunku.

Przed sformułowaniem celów, dotyczących pożądanego wizerunku, miasto powinno określić swój oczekiwany, idealny *image*, który wynika z jego tożsamości i do którego będzie dążyć. Oczekiwany wizerunek będzie więc swoistą wizją miasta, ustaloną na podstawie logicznych analiz oraz wiedzy – głównie władz samorządowych, jako strony odpowiedzialnej za realizację większości procesów zachodzących na jego terenie. Pożyczany *image* jest wynikiem racjonalnej wyobraźni i ambicji władz, ale jednocześnie powinien być weryfikowany przez inne grupy systemu wewnętrznego miasta (mieszkańców, podmioty gospodarcze, doradców i ekspertów, naukowców itp.).

Aby zatem móc ustalić ten pożądaną wizerunek, należy przede wszystkim w sposób precyzyjny określić bieżącą pozycję miasta. Działanie to pozwoli na zaplanowanie odpowiednich przedsięwzięć (np. ustalenie oczekiwanej oferty miasta, usprawnienie systemu komunikacji, określenie czytelnych form wizualnej identyfikacji ośrodka miejskiego itp.), mających wpływ na kreowany *image* jednostki osadniczej.

Następnym krokiem powinno być wybranie wariantów rozwiązań, zmierzających do realizacji jednego z trzech celów:

- utrzymania dotychczasowego *image'u*;
- zmiany obecnego wizerunku (poprawy lub wzmocnienia elementów na niego wpływających);
- radykalnej zmiany lub zbudowania nowego wizerunku miasta od podstaw.

W przypadku, gdy *image* miasta okaże się być neutralnym lub co najgorsze negatywnym, władze samorządowe przed przystąpieniem do realizacji celów związanych ze stworzeniem pożądanego wizerunku, powinny rozważyć odpowiedź na następujące pytania:

- w jaki sposób, różnica między wizerunkiem obecnym a pożądanym wpływa na popyt na subprodukty miejskie? (czyli innymi słowy, czy popyt na te produkty zmieniłby się, gdyby wizerunek miasta był pozytywny?);
- jakie są koszty zmiany wizerunku obecnego miasta? (czy miastu w danych warunkach, minimalizacja dysonansu między pożądanym i aktualnym jego obrazem się opłaca?);
- jakie są korzyści dla miasta (aktualne, przyszłe) ze zmniejszenia różnicy między wizerunkiem obecnym a pożądanym?
- jak wiele czasu potrzeba na zmniejszenie różnicy? (ile czasu zajmie plan naprawy wizerunku miasta i ile czasu potrzeba na zmianę postrzegania danej jednostki osadniczej przez otoczenie?);
- czy dokonywać zmiany negatywnego wizerunku subproduktu miejskiego, czy też całkowicie z tego produktu zrezygnować? (czy np. poprawiać niekorzystny obraz upadającego przemysłu w danym mieście, próbując jego restrukturyzacji, modernizacji, czy też całkowicie zrezygnować z tego rodzaju działalności na danym terenie, poszukując w zamian innych, bardziej nowoczesnych dziedzin poprawiających wizerunek ośrodka?).

Dopiero uzyskując odpowiedź na powyższe pytania, władze samorządowe będą mogły przystąpić do przygotowywania działań zmierzających do realizacji celów zmiany wizerunku miasta (jeśli obecny jest neutralny lub negatywny).

Najtrudniejszą sytuacją jest stworzenie nowego obrazu ośrodka od podstaw. Wizerunek jest bowiem kategorią stabilną w dłuższym czasie i wykreowanie nowego *image'u* (dokonanie zmiany postrzegania miasta przez otoczenie) jest bardzo trudne, kosztowne i czasochłonne. Wiąże się najczęściej ze stworzeniem nowego, sprawnego systemu komunikacji między władzami samorządowymi a otoczeniem miasta, zmianą środków wizualnej identyfikacji jednostki osadniczej oraz bardzo szerokimi działaniami związanymi z poszczególnymi obszarami funkcjonowania ośrodka.

Nowy wizerunek miasta powinien charakteryzować się pewnymi cechami, których istnienie jest w stanie przyczynić się do jego pozytywnego oddziaływania na otoczenie. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- aktualność i wiarygodność – *image* musi mieć potwierdzenie w istniejących realiach, potencjale miasta oraz w jego realistycznej wizji przyszłości, nie może przynosić uszczerbku wiarygodności miasta, nie może być także oparty na fantazji i nieprawdzie;
- prostotę – powinien wyrażać w sposób prosty, jednoznaczny istotę jednostki osadniczej, jej najważniejszą cechę, typowy aspekt;
- atrakcyjność dla otoczenia – powinien przedstawiać miasto jako miejsce sympatyczne, wyjątkowe, czyste, posiadające dobrze rozwiniętą gospodarkę, przyjazne dla środowiska naturalnego, powinien sugerować korzyści – wyjaśniając dlaczego ludzie mogą na danym terenie mieszkać, inwestować, bawić się;
- niepowtarzalność – *image* powinien podkreślać niepowtarzalność miejsca, być niemożliwy do pomylenia z miastem, którego nie dotyczy, powinien także wyróżniać jednostkę osadniczą spośród innych przez podkreślenie jej unikalnych i wyjątkowych cech, charakterystycznych tylko dla niej.

W sytuacji, w której wizerunek miasta jest neutralny, władze samorządowe powinny starać się nie ingerować w te jego elementy, które są w pozytywny sposób postrzegane przez otoczenie. Ich naruszenie bowiem, może spowodować utratę wiarygodności dla podejmowanych przez władze lokalne działań. To, co jest powszechnie postrzegane jako atut jednostki osadniczej i jest elementem pozytywnym w jej ogólnym wizerunku, nie powinno zostać zmienione.

Ostatnim analizowanym przypadkiem jest pozytywny obraz jednostki osadniczej, jaki może być wytworzony przez jej grupy otoczenia. Może on być swego rodzaju potwierdzeniem skuteczności prowadzonych przez władze samorządowe działań, zmierzających do jak najlepszego zaspokojenia potrzeb środowiska lokalnego oraz optymalizacji przedsięwzięć w poszczególnych obszarach funkcjonowania miasta. W przypadku istnienia pozytywnego wizerunku, podejmowane działania powinny być nakierowane na jego stałe utrzymanie. Wymaga to jednak ciągłej jego obserwacji oraz szybkiej reakcji na niekorzystne zjawiska zachodzące na danym terenie, tak aby nie wywarły one wpływu na zmianę postrzegania miasta.

3.3. Segmentacja adresatów wizerunku miasta

Złożony charakter miasta powoduje, że jego wizerunek nie jest kategorią prostą i jednoznaczną. Podejmując wiele przedsięwzięć zmierzających do kreowania własnego *image'u*,

miasto powinno zdefiniować docelowych odbiorców dla swych działań, gdyż jak powszechnie wiadomo rynek (otoczenie) nie reaguje jednolicie na docierające do niego bodźce (zmiany, informacje, produkty itp.). Władze lokalne powinny zatem dokonać podziału adresatów wizerunku na jednorodne grupy, według ściśle określonych kryteriów – czyli dokonać ich segmentacji. Podział ten umożliwi szczegółowe opracowanie narzędzi i środków zapewniających realizację celu, jakim jest kreowanie pozytywnego wizerunku danej jednostki terytorialnej. Pozwoli także na określenie wielkości niezbędnych nakładów, na prowadzenie działalności związanej z procesem kreowania wizerunku miasta wśród każdej z grup docelowych.

Z punktu widzenia miasta istnieje wiele kryteriów, według których można dokonać podziału adresatów wizerunku. Najbardziej ogólnym i zarazem najczęstszym jest ich podział na wewnętrzne i zewnętrzne grupy docelowe. Podstawową cechą odróżniającą te dwie grupy jest (poza „przynależnością” do danego miasta) ich emocjonalna więź z daną jednostką terytorialną. W przypadku bowiem adresatów wewnętrznych ich stosunek emocjonalny i przywiązanie do miasta są prawdopodobnie silniejsze, niż w przypadku grup zewnętrznych. Jest to także częstym powodem różnicy między wizerunkiem wewnętrznym i zewnętrznym oraz przyczyną utrudniającą dokonanie zmian w ich postrzeganiu miasta. Utrwalony przez lata *image* danego ośrodka, może być tak silnie zakorzeniony w świadomości (głównie mieszkańców), że jakiegokolwiek działania podejmowane przez władze samorządowe, zmierzające do jego korekty są mało skuteczne.

Tabela 1

Podstawowe kryteria segmentacji adresatów wizerunku miasta.

Wewnętrzne	Zewnętrzne
Odnoszące się do indywidualnych cech adresata	
● socjo-ekonomiczne – dochód, zawód, wykształcenie, struktura wydatków, pochodzenie społeczne, klasa społeczna itp.; ● demograficzne – wiek, płeć, status rodzinny, liczba dzieci w gospodarstwie domowym, narodowość, faza cyklu życia rodziny, wyznanie itp.; ● psychograficzne – styl życia, aktywność, zainteresowania, opinie, przyjęta hierarchia wartości, system preferencji, osobowość itp.; ● geodemograficzne – miejsce zamieszkania i warunki mieszkaniowe (osoby zamieszkujące w określonej części miasta charakteryzują się często podobnym poziomem i stylem życia oraz podobnym spojrzeniem na problemy miasta np. mieszkańcy dzielnic przemysłowych, śródmieść, obszarów peryferyjnych, dzielnic zamożniejszych itp.); ● geograficzne – miejsce zamieszkania (szczególnie ważne kryterium w kreowaniu wizerunku miasta wśród otoczenia zewnętrznego, a zwłaszcza w przypadku wizerunku subproduktu turystycznego).	
Odnoszące się do subproduktu miejskiego i reakcji jego nabywców	
● częstotliwość korzystania z danego subproduktu; ● przyczyny korzystania (okazje) z danego subproduktu (stałe, specjalne); ● czas korzystania z danego produktu (długość, pora roku itp.); ● lojalność wobec produktu (wysoka, średnia, niska); ● oczekiwania w stosunku do danego subproduktu – korzyści związane z zaspokojeniem potrzeb (np. jakość, ekonomiczność); ● status użytkownika (ekszuzytownik, użytkownik, nieużytkownik, potencjalny użytkownik).	
Odnoszące się do obecnego wizerunku miasta lub wizerunku poszczególnych jego subproduktów	
● rodzaj wykształconego wizerunku miasta (nastawienie emocjonalne) - pozytywny, neutralny, negatywny; ● dominujące w wytworzonym wizerunku negatywne i pozytywne cechy miasta oraz poszczególnych subproduktów; ● czynniki mające największy wpływ na proces kreowania <i>image'u</i> jednostki osadniczej (przekazy informacyjne z mass mediów, oddziaływanie liderów opinii itp.).	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Altkorn (1995), s. 71-86; Goodall (1994), s. 268-271; Kotler (1994), s. 249.

Efektywne wpływanie na wizerunek miasta wymaga jednak bardziej precyzyjnego sposobu wyodrębnienia i scharakteryzowania docelowych odbiorców działań. Należy zatem zastosować bardziej szczegółowe kryteria ich segmentacji (demograficzne, psychologiczne, geograficzne, i inne odnoszące się np. do reakcji nabywców określonych subproduktów miejskich). Przykładowe zestawienie możliwych do zastosowania kryteriów segmentacji prezentuje tabela 1.

Wyodrębnienie jednorodnych grup adresatów pozwala na odpowiednią realizację strategii kreowania wizerunku miasta, w której podejmowane działania są skierowane nie na całe, szerokie i złożone otoczenie miasta, lecz dostosowane do poszczególnych adresatów. Umożliwia ono także odpowiednie dobranie poszczególnych instrumentów marketingowych oraz optymalne wykorzystanie, posiadanych do realizacji tego celu, środków.

Wybór poszczególnych segmentów powinien odbywać się w sposób planowy, a powinna go poprzedzać szczegółowa analiza (ocena atrakcyjności) ich wielkości (liczebności), łatwości dostępu do nich (możliwe do wykorzystania kanały komunikacji), opłacalności i korzyści dla miasta z podejmowania na nich działań.

3.4. Pozycjonowanie wizerunku miasta

Dalszym etapem w strategii kreowania pozytywnego wizerunku ośrodka jest pozycjonowanie, określane także planowaniem pozycji wizerunku miasta wśród docelowej grupy jego adresatów.

Jak wspomniano bowiem postrzeganie miasta jest różne wśród poszczególnych osób. Najczęściej także wytworzony obraz jednostki osadniczej odbiega od oczekiwań nadawcy. Ogromna liczba informacji, z jaką każdego dnia spotyka się przeciętny człowiek powoduje, że również sygnały emitowane przez miasto nie zawsze są w stanie przedostać się do świadomości odbiorcy. Większość informacji nie jest po prostu zauważana i często nie rozumiana, a w pamięci nierzadko przechowywane są te, których sens i istota znacznie odbiegają od rzeczywistości. Dlatego właśnie wytworzony na ich bazie wizerunek miasta lub jego subproduktów jest często różny od pożądanego przez lokalne władze.

Pozycjonowanie ma stworzyć w świadomości potencjalnych nabywców subproduktów miejskich taki ich obraz (a także i obraz całego miasta), który umożliwi odróżnienie ich od subproduktów oferowanych przez miasta konkurencyjne oraz stworzy warunki do wytworzenia lojalności względem danej jednostki terytorialnej. Efektywne pozycjonowanie umiejscawia wizerunek danego ośrodka w umysłach poszczególnych, jednorodnych grup adresatów, wyodrębnionych w procesie segmentacji. W stosunku do każdej grupy może bowiem zostać wytworzony inny, specyficzny *image* miasta (np. wizerunek miasta ekologicznego – w świadomości odbiorców zajmujących się problemami ochrony środowiska, miasta nastawionego proinwestycyjnie – w świadomości lokalnych inwestorów itp.).

Podejmowane w celu pozycjonowania wizerunku działania, opierają się na wykorzystaniu instrumentów marketingu-mix, w tym przede wszystkim narzędzi komunikacji. Jednym z ważniejszych jest reklama.

Programowanie działań reklamowych (w tym także tworzenie sloganu reklamowego) jest skoncentrowane na pozycjonowaniu wizerunku miejsca, ze względu na takie cechy i elementy, jak m.in.¹²:

¹² Por. Kotler (1994), s. 284-285.

- atrybuty (parametry) miasta – np. największa liczba dostępnych w mieście ośrodków sportowo-rekreacyjnych, dogodne położenie na głównych szlakach komunikacyjnych kraju itp.:
Corona (Kalifornia – USA) – **Jesteśmy w centrum wszystkiego** (*We're in the Middle of Everything*);
- korzyści – np. miasto z pięknymi terenami zielonymi i bogatymi zasobami przyrodniczymi, umożliwiającymi spokojny odpoczynek na łonie natury, miasto dla ludzi chcących się zabawić, wyszaleć w dużej liczbie lokalnych klubów, dyskotek i restauracji itp.:
Santa Maria (Kalifornia – USA) – **Godne miejsce do pracy** (*A Livable Place to Work*);
Chicago (Illinois – USA) – **Miasto, które przewyższa oczekiwania** (*The City that Exceeds Expectations*);
- dominująca kategoria subproduktu – np. miasto może być pozycjonowane jako miasto turystyki, wypoczynku, przemysłu, nauki itp.:
Miami (Floryda – USA) – **Finansowa stolica południowej Ameryki** (*Financial capital of South America*);
Swansea (Wielka Brytania) – **Walijskie miasto morskie** (*Wales Maritime City*);
- unikalność i wyjątkowe cechy subproduktów, lub miasta jako całości – podkreślanie niepowtarzalności miejsca, wyjątkowego, osobliwego jego charakteru, specyficznego klimatu i atmosfery panującej w mieście itp.:
Stoke-on-Trent (Wielka Brytania) – **Miasto, które rozpala wyobraźnię** (*The City that fires the imagination*).

3.5. Wybór marketingowych instrumentów kreowania wizerunku – promocja wizerunku

Realizowanie strategii kreowania wizerunku miasta na określonych segmentach docelowych wymaga opracowania odpowiednich narzędzi marketingu-mix, wśród których największe znaczenie ma promocja.

Obecnie większość konsumentów nabywając określony produkt (także subprodukt miejski) nabywa również (a w niektórych przypadkach przede wszystkim) pewne jego wyobrażenia, a emocje związane z jego zakupem i konsumpcją są często silniejsze niż względy racjonalne. Z tego powodu, tak istotna w realizacji strategii marketingowej miasta, jest rola instrumentów promocji. Głównym ich zadaniem jest wywoływanie związków emocjonalnych z produktem miejskim¹³.

Komunikacja za pośrednictwem narzędzi promocji jest więc bardzo ważnym działaniem, które powinno odbywać się w sposób zaplanowany i stale kontrolowany. Racjonalne wykorzystanie poszczególnych instrumentów umożliwia także minimalizację ponoszonych przez miasto kosztów, z jednoczesną maksymalizacją uzyskiwanych rezultatów.

Tworząc system kreowania (tworzenia) wizerunku miasta za pośrednictwem instrumentarium promocyjnego władze samorządowe powinny mieć stale tę świadomość, że to co nadawca przekazu wyraża oraz sposób, w jaki zwraca się do odbiorcy informacji, może mieć wpływ na jego wizerunek wytworzony wśród publiczności. Wiadomość oraz jej źródło są bowiem wzajemnie ze sobą powiązane. Ważne zatem staje się utrzymanie pewnych charakterystycznych dla miasta sposobów przekazywania informacji, tak aby były one jednoznacznie

¹³ Por. Nawrocka (1997), s. 56-69.

utożsamiane z danym miejscem i nie powodowały błędnych skojarzeń. Polityka komunikacji ośrodka powinna więc być działaniem przemyślanym, odpowiednio realizowanym oraz stale kontrolowanym.

Tabela 2

Narzędzia promocji w procesie kreowania wizerunku miasta

REKLAMA	Reklama w środkach masowego przekazu (prasa, radio, telewizja) Reklama w różnego typu wydawnictwach (katalogi, albumy o mieście, foldery i broszury, informatory, biuletyny, przewodniki po mieście, ulotki itp.) Reklama zewnętrzna (tablice informacyjne, billboardy, plakaty informacyjne, szyldy, neony, plansze, reklama na środkach lokomocji np. lokalnych autobusach, tramwajach itp.) Reklama komputerowa – strony www w Internecie, CD, dyskietki Marketing bezpośredni – materiały promujące miasto lub jego oferty inwestycyjne dostarczane bezpośrednio drogą pocztową do zainteresowanych adresatów (np. potencjalnych inwestorów, zagranicznych izb gospodarczych, organizacji polonijnych i związków Polaków za granicą, ośrodków dyplomatycznych oraz promocji danego kraju itp.)
	Konferencje prasowe, wywiady udzielane przez władze samorządowe przedstawicielom mediów Sympozja, seminaria, konferencje poświęcone np. rozwojowi regionalnemu Imprezy plenerowe i okolicznościowe Sponsoring Patronat władz samorządowych nad wybranymi imprezami artystycznymi, sportowymi, rozrywkowymi, przedsięwzięciami naukowymi itp. Współpraca z miastami partnerskimi, organizacja związanych z tym imprez Współorganizowanie lub uczestnictwo w targach i imprezach wystawienniczych Inicjowanie działań wspierających lokalną przedsiębiorczość (np.: organizacja przez UM konkursu „Łódź Proponuje”) Wydawanie opracowań monograficznych o mieście Filmy poświęcone np. problemom miasta, jego historii, gospodarce itp. Sponsorowane prezentacje telewizyjne i radiowe poświęcone tematyce miasta Tworzenie lobby wspierającego interesy jednostki osadniczej Artykuły sponsorowane Tworzenie biur skarg i zażaleń obywatelskich Organizacja spotkań z przedstawicielami środowisk opiniotwórczych, izb gospodarczych, dyplomacji itp. Infolinia telefoniczna – bezpłatna linia telefoniczna do urzędów administracji samorządowej Korespondencja między władzami samorządowymi a otoczeniem (np. listy kondolencyjne, gratulacyjne, życzenia okolicznościowe itp.) Tworzenie zrozumiałego systemu wizualnej identyfikacji miasta np. logo miasta, herb, zestaw kolorów, flagi, godła, uniformy pracowników służb miejskich, druki okolicznościowe, bilety komunikacji miejskiej, taxi lokalne, drogowaskazy i oznakowania ulic, witacze itp.
	Gwarancje kredytowe miasta dla inwestorów Opóźnienia w płatnościach podatkowych do lokalnego budżetu Zwolnienia i ulgi podatkowe (z opłat i podatków lokalnych) Ulgi przy zakupie, lub dzierżawie obiektów, terenów miejskich Nieodpłatne przekazywanie przez miasto majątku np. nieruchomości, w zamian za podjęcie działań przez inwestora Dotowanie określonych przedsięwzięć ze środków miasta Deklaracje dalszej współpracy (np. zagwarantowanie inwestorowi możliwości przyszłego zwiększenia inwestycji na danym terenie Finansowanie przez samorząd uzbrajania obszarów pod realizację określonych przedsięwzięć Pomoc władz samorządowych przy tworzeniu nowych firm na rynku lokalnym (np. pomoc prawna, pomoc w dzierżawie majątku komunalnego) Doradztwo i szkolenia dla biznesu lokalnego organizowane lub współfinansowane przez władze samorządowe itp.

Źródło: Opracowanie własne.

Instrumenty promocji powinny być skierowane zarówno do otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego jednostki osadniczej. Większość polskich miast, ogranicza jednak podejmowane przez siebie działania promocyjne tylko do własnego terytorium, niezbyt często wychodząc z nimi poza własny obszar. Działania te najczęściej są skierowane do osób i podmiotów gospodarczych zlokalizowanych na terenie danej jednostki terytorialnej, gości jednostek samorządu terytorialnego oraz inwestorów, zgłaszających się z własnej inicjatywy.

Aby w efektywny sposób móc kreować, za pomocą instrumentów promocji, wizerunek danej jednostki terytorialnej należy uwzględnić w planie podejmowanych działań wszystkie jej instrumenty: reklamę, *public relations*, promocję sprzedaży oraz sprzedaż osobistą (tab. 2). Nie wystarczy bowiem skupić się tylko na jednym z nich lub każdym z nich z osobna, gdyż dopiero razem, we wzajemnej współpracy i wzajemnie się uzupełniając są w stanie potęgować efekty działania.

Nie bez znaczenia dla kreowania obrazu danej jednostki osadniczej jest również kolejny instrument promocji, mianowicie sprzedaż osobista. Jej oddziaływanie na *image* miasta jest powiązane z bezpośrednimi, osobistymi, formalnymi i nieformalnymi kontaktami między władzami samorządowymi a otoczeniem miejskim (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym).

Rola sprzedaży osobistej w procesie kreowania wizerunku polega przede wszystkim na przedstawieniu korzystnego obrazu miasta oraz jego subproduktów podczas negocjacji z potencjalnymi inwestorami, a także podczas osobistych rozmów urzędników lokalnej administracji samorządowej z przedstawicielami władz innych miast, instytucji i organizacji gospodarczych, społecznych, finansowych, fundacji, władz rządowych itp. Jej znaczenie w tworzeniu wizerunku danego ośrodka jest bardzo duże, gdyż nie tylko rodzaj informacji wpływa na kształtowanie się postaw i zachowań, lecz także i samo źródło, z którego jest ona nadawana. Zatem znaczenie sprzedaży osobistej w kreowaniu obrazu miasta, wiąże się w tym przypadku najczęściej z występowaniem niezmiennie ważnych cech urzędników samorządowych, takich jak¹⁴:

- wiedza (przygotowanie ogólne i branżowe – specjalistyczne) związana z tematem prowadzonych rozmów, doświadczenie praktyczne pracowników administracji samorządowej, wykazywane np. podczas negocjacji z inwestorami;
- dobra znajomość problemów miasta, a zwłaszcza jego mocnych i słabych stron;
- znajomość języków obcych (głównie w kontaktach z partnerami zagranicznymi);
- kultura osobista oraz zdolności do tworzenia miłej atmosfery i wzajemnego zaufania podczas spotkań, chęć i wola służenia pomocą;
- kompetencje personalne, umiejętności negocjowania, wiarygodność przedstawianych faktów, opinii, sądów, oraz sprawność organizacyjna;
- umiejętności słuchania drugiej strony;
- wytrwałość i cierpliwość w działaniu oraz wiara w pozytywny efekt rozmów.

Indywidualne cechy urzędników administracji samorządowej mają bardzo istotny wpływ na wytworzony w świadomości uczestników rozmów *image* całego miasta lub poszczególnych jego produktów. Tworzenie przyjaznej atmosfery podczas spotkania, wzajemne zaufanie, szacunek, umiejętność wypracowywania kompromisów, są bardzo skutecznymi środkami oddziaływania na klienta (np. potencjalnego inwestora).

¹⁴ Kluszycki, Marak (1998), s. 18-19 oraz DeLozier (1974), s. 250-252.

3.5.1. Pozostałe elementy marketingu-mix w strategii kreowania wizerunku miasta

Do osiągnięcia założonego w strategii marketingowej celu istotne jest zastosowanie w praktyce działań związanych ze wszystkimi elementami miejskiego marketingu-mix.

Image poza tym, że powstaje jako subiektywny wytwór ludzkiej świadomości, jest ukształtowany przede wszystkim na podstawie postrzeganych przez odbiorcę działania miasta, odnoszące się do jego produktu, ceny, dystrybucji i wspomnianej powyżej promocji, a także do zachowań personelu administracji samorządowej lub ludzi – mieszkańców danej jednostki terytorialnej. Kończąc tę część rozważań, charakterystykę instrumentów miejskiego marketingu-mix i ich wpływ na wizerunek miejsca, można w syntetyczny sposób przedstawić następująco:

Produkt

- rodzaj i jakość usług komunalnych świadczonych przez miasto lub podmioty działające na jego zlecenie (np. oczyszczania miasta, oświaty, komunikacji miejskiej, ochrony bezpieczeństwa mieszkańców);
- warunki bytowe mieszkańców miasta, przybyłych turystów, inwestorów;
- cechy demograficzne, społeczne, ekonomiczne mieszkańców (wielkość i zakres rynku lokalnego);
- rodzaj i jakość innych subproduktów miejskich (np. jakość obsługi finansowej na danym terenie, jakość i liczba placówek kulturalno-rozrywkowych, gastronomicznych, poziom rozwoju przemysłu, handlu, liczba punktów usługowych);
- stan techniczny elementów infrastruktury miejskiej (np. dróg miejskich, sieci wodociągowej, energetycznej, gazowej, telekomunikacyjnej);
- stan środowiska, dostępnych zasobów naturalnych miasta, zagospodarowania przestrzeni;
- dogodność lokalizacyjna gminy;
- sprawność działania urzędów administracji lokalnej;
- ogólny klimat społeczny panujący w mieście (np. występowanie konfliktów wyznaniowych, rasowych, tradycje występujące na danym terenie, panujące zwyczaje);
- stan techniczny nieruchomości komunalnych (budowli, gruntów);
- stan dziedzictwa kulturowego (zabytków sztuki, architektury);
- występowanie, aktualność i adekwatność do rzeczywistych warunków miasta – planów i koncepcji jego rozwoju (np. planów zagospodarowania przestrzennego, strategii rozwoju);
- styl zarządzania miastem itp.

Cena

- ceny poszczególnych usług miejskich (np. kulturalnych, transportu komunalnego, wywozu śmieci);
- ceny innych subproduktów oferowanych w gminie, przez podmioty komercyjne (np. ceny hoteli, usług gastronomicznych, mieszkań i nieruchomości);
- koszty rozpoczęcia oraz prowadzenia działalności gospodarczej na danym terenie;
- system opłat i podatków lokalnych (np. opłat administracyjnych, targowych, klimatycznych, parkingowych);
- system lokalnych kar za różnego typu przewinienia (np. handel bez zezwolenia);
- ceny produktów finansowych dostępnych w mieście (np. udzielanych pożyczek, warunki uzyskania dodatkowego wsparcia finansowego przez np. podmioty lokalne);

- system dodatków finansowych dla najuboższych mieszkańców (np. dodatki mieszkaniowe).

Dystrybucja

- dostępność do poszczególnych rodzajów subproduktów miejskich (np. liczba placówek oświaty, posterunków służb bezpieczeństwa, miejsc wypoczynku i rekreacji);
- liczba instytucji wspomagających prowadzenie działalności gospodarczej (np. agencji marketingowych, firm konsultingowych, ośrodków szkoleniowych, izb gospodarczych, fundacji, instytucji finansowych);
- liczba urzędów administracji publicznej;
- dostępność komunikacyjna do miasta (drogi, lotniska, dworce, połączenia kolejowe);
- liczba różnego typu przedsięwzięć organizowanych na terenie miasta, ułatwiających dostęp do produktów (np. liczba imprez targowych, wystaw gospodarczych);
- sprawność obsługi przez placówki urzędowe ulokowane w mieście (np. czas oczekiwania na zezwolenia, ważne dokumenty) itp.

Promocja

- występujący system komunikacji między miastem a otoczeniem – stosowane formy promocji, w tym także system wizualnej identyfikacji jednostki osadniczej;
- poparcie dla działań miasta ze strony przedstawicieli mediów oraz poszczególnych grup otoczenia wewnętrznego;
- struktura wydatków na promocję (w porównaniu np. do wydatków ponoszonych w innych obszarach działalności miasta oraz potrzeb społeczności lokalnej);
- system informacji o podejmowanych w mieście działaniach, projektach, perspektywach rozwoju itp. między samorządem a mieszkańcami i lokalnymi podmiotami itp.;
- system komunikacji między władzą lokalną a pracownikami urzędów administracji publicznej itp.

Personel – ludzie

- kwalifikacje personelu zatrudnionego w urzędach administracji samorządowej;
- kompetencje i fachowość w załatwianiu spraw;
- cechy charakteryzujące personel w urzędach i innych podmiotach działających na terenie miasta (poziom wykształcenia, wiek, wyrażane poglądy, opinie, system wartości, struktura zawodowa, posiadana wiedza);
- struktura demograficzna ludności danego miasta;
- kwalifikacje na lokalnym rynku pracy;
- długość życia i stan zdrowia mieszkańców;
- zachowania mieszkańców w aspekcie przestrzennym (np. dotyczących zmiany miejsca zamieszkania, pracy, kształcenia itp.).

3.6. Pomiar i kontrola wizerunku

Ostatnim etapem strategii kreowania wizerunku miasta jest jego pomiar i kontrola. Aby bowiem *image* jednostki osadniczej wytworzony w świadomości otoczenia był zgodny z jej oczekiwaniami, niezbędne jest stałe jego monitorowanie. Ze względu na złożony charakter systemu miejskiego oraz coraz większą konkurencyjność jednostek osadniczych, najmniejsze chociażby niedopatrzenie, może odbić się niekorzystnie na obrazie całego miasta, a skutki mogą być odczuwane w długim okresie.

Władze samorządowe powinny zatem stale obserwować zmiany zachodzące w otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym, tak aby stale uaktualniać działania zmierzające do kreowania wizerunku miasta i dostosowywać go do bieżącej sytuacji. W tym celu istotną kwestią stają się badania *image'u* miasta, które powinny być przeprowadzane wśród różnych grup adresatów.

Dokładne zidentyfikowanie tych grup jest więc pierwszym etapem w pomiarze wizerunku danej jednostki terytorialnej. W dalszej kolejności należy zdecydować o wyborze metod badawczych, które są stosowane w tego typu badaniach marketingowych, a którym nie będziemy w tym miejscu poświęcać miejsca, gdyż w sposób szczegółowy są opisane w literaturze przedmiotu (różnorodne metody ankietowe, metody projekcyjne, obserwacji, wywiady pogłębione itp.). Wszystkie mają na celu poznanie opinii, preferencji, postaw respondentów w stosunku do badanego obiektu, miejsca, podejmowanych w mieście działań, planowanych przedsięwzięć. Dzięki ich wykorzystaniu zarysowuje się sposób, w jaki uczestnicy badania postrzegają miasto lub poszczególne obszary jego działalności (np. zarządzanie, planowanie przestrzenne, komunikację miejską, oświatę, rekreację), a więc ukazuje się wytworzony w ich świadomości wizerunek danej jednostki osadniczej.

Analiza otrzymanych w badaniach wyników ułatwia porównanie aktualnego wizerunku miasta z pożądanym. Poza tym na jej podstawie można przede wszystkim wnioskować o zachowaniach obecnych oraz potencjalnych „klientów” miasta, ukierunkowując tak realizowane przedsięwzięcia, aby wywołać u nich trwałe związki emocjonalne z jednostką osadniczą lub poszczególnymi jej subproduktami.

Władze samorządowe oraz wiele innych podmiotów, w interesie których leży kreowanie pozytywnego wizerunku danej jednostki, powinni bowiem zdawać sobie sprawę, jak wiele korzyści niesie ze sobą pozytywny, jednolity obraz miasta wytworzony w świadomości otoczenia. Aby jednak móc wpływać na jego kształt niezbędna jest stała kontrola oraz badanie *image'u* wśród scharakteryzowanych dokładnie odbiorców. Uzyskane wyniki badania pozwalają, w dalszej kolejności, na planowanie optymalnego dostosowania się procesów zachodzących w mieście oraz integracji stosownych instrumentów marketingowych, które wspólnie będą zmierzać do kreowania pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej.

Podsumowanie

Zjawiskiem, jakie z całą pewnością w realiach polskiej rzeczywistości samorządowej powinno zostać przyspieszone, są przemiany w świadomości głównie władz lokalnych, odnoszące się do zwiększenia zakresu wykorzystania bogatego instrumentarium marketingowego w zarządzaniu daną jednostką terytorialną. Zastosowanie narzędzi marketingu-mix w oddziaływaniu na otoczenie jest w przypadku miast skutecznym sposobem, umożliwiającym realizację celów założonych przez daną jednostkę terytorialną. Ważne jest zatem opracowanie jasnej koncepcji marketingowego zarządzania miastem, nastawionej na kształtowanie pozytywnego wizerunku jednostki osadniczej, na podstawie zidentyfikowanej wcześniej cechy miasta. W tym celu bardzo ważne staje się zintegrowanie wszelkich działań marketingowych, podejmowanych przez organa lokalnych władz samorządowych a także podległe im podmioty, stworzenie struktur umożliwiających realizację zadań marketingowych.

W obecnej rzeczywistości, kiedy problemy komunikacyjne należą już do przeszłości, następuje zanik granic oraz wspólna integracja państw, kiedy możliwości zaspokojenia po-

trzeb przez ludzi są bardzo zróżnicowane, władze miast powinny zdać sobie sprawę, że o konkurencyjności danego miejsca w dużym stopniu decyduje lub z pewnością będzie decydował, wytworzony w świadomości otoczenia wizerunek danej jednostki terytorialnej. Kreowanie pozytywnego *image'u* jest dla miasta podstawą do wszelkich podejmowanych przez nie działań. Jest więc celem nadrzędnym, którego realizacja dokonuje się przez realizację celów podrzędnych, odnoszących się np. do poszczególnych grup otoczenia miasta (mieszkańców, turystów, inwestorów, ludności czasowo przebywającej na danym terenie) lub poszczególnych obszarów jego funkcjonowania np.: turystyki i rekreacji, ochrony środowiska, kultury, komunalnej infrastruktury technicznej. Korzystny obraz miasta jest bowiem filtrem sterującym ludzkim postrzeganiem i może w znacznym stopniu wpływać na decyzje otoczenia, pomagając np. w ocenie określonych faktów, czy też informacji na temat miasta oraz neutralizując oddziaływanie na odbiorcę złych i niekorzystnych wiadomości o mieście. Strona emocjonalna w procesie podejmowania decyzji związanych np. z nabywaniem określonych subproduktów miejskich ma coraz większe znaczenie, często przeważając nad względami racjonalnymi.

Image poza tym, że powstaje jako subiektywny wytwór ludzkiej świadomości, jest ukształtowany przede wszystkim na podstawie postrzeganych przez odbiorcę działań miasta, odnoszących się do jego produktu, ceny, dystrybucji i promocji, a także do zachowań personelu administracji samorządowej lub ludzi – mieszkańców danej jednostki terytorialnej. Dlatego też proces kształtowania wizerunku danej jednostki terytorialnej nie powinien być incydentalny, lecz ważne jest, aby był szczegółowo zaplanowany i konsekwentnie realizowany przez poszczególne kadencje urzędników miejskich.

Aby jednak kształtowanie obrazu miasta przebiegało w sposób zgodny z intencjami nadawcy, należy przed podjęciem działań zidentyfikować czynniki wpływające na *image* oraz określić rodzaj wizerunku już istniejącego. W dalszej kolejności, należy dokonać konfrontacji między wizerunkiem obecnym a pożądanym (ustalić i dopracować koncepcję obrazu jednostki osadniczej, jaki powinien być wykształcony w świadomości poszczególnych grup otoczenia), następnie ustalić zespół narzędzi komunikacji w procesie przekazu (upowszechniania) wizerunku miasta.

W ciągłym procesie kreowania *image'u* jednostki osadniczej władze samorządowe powinny stale badać i monitorować zmiany zachodzące w świadomości odbiorców, dostosowując do ich oczekiwań wszelkie działania realizowane w mieście, zmierzające do podtrzymania (lub wykształcenia) przez nich pozytywnego obrazu ośrodka. Przedsięwzięcia te z pewnością przyczynią się do zbudowania trwałej, choć wolno budowanej przewagi konkurencyjnej danej jednostki osadniczej nad innymi.

Literatura

- Altcorn J., 1995, *Marketing w turystyce*. PWN, Warszawa.
- Baloglu S., McCleary K., 1999, *A Model of Destination Image Formation*. Annals of Tourism Research, Vol. 26, No. 4.
- Barich H., Kotler P., 1991, *A Framework for Marketing Image Management*, Sloan Marketing Review.
- Bednarczyk M., 1999, *Otoczenie biznesu a inwestycje zagraniczne*. Zeszyty Naukowe nr 531, AE w Krakowie.
- DeLozier M.W., 1974, *The Marketing Communications*.
- Dowling G.R., 1986, *Managing Your Corporate Images*. Industrial Marketing Management, Vol.15.

- Goodall B., 1994, *The Dynamics of Tourism Place Marketing*, [w:] *Marketing Tourism Places*, G. Ashworth, B. Goodall, (red.). Routledge.
- Gorzelak G., 1997, *Strategia rozwoju gminy*. Tygodnik Samorządu Terytorialnego „Wspólnota”, 2.
- Huber K., 1994, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*. Business Press Ltd., Warszawa.
- Kluszycki S., Marak J., 1998, *Marketing komunalny*. Tygodnik Samorządu Terytorialnego „Wspólnota” Nr 51-52, s.18-19.
- Kotler P., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & Ska, Warszawa.
- Łuczak A., 1999, *Znaczenie targów dla miasta i regionu*. „Gazeta Targowa” Nr 8/236.
- Markowski T., Marszał T., 1998, *Konkurencyjność regionów jako element polityki przestrzennej*, [w:] *Współczesne problemy rozwoju regionalnego*, Biuletyn KPZK PAN, z. 180, Warszawa.
- Nawrocka E., 1997, *Rola i wykorzystanie wybranych instrumentów promocji w realizacji strategii rozwoju turystyki w regionie na przykładzie województwa jeleniogórskiego*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, *Problemy opracowywania i wdrażania strategii marketingowych w regionach turystycznych*, Nr 770.
- Podemski K., 1993, *Badania marketingowe zlecane przez władze lokalne w Wielkiej Brytanii narzędziem zarządzania zorientowanego na mieszkańca*. „Samorząd Terytorialny” 11.
- Rapacz A., 1997, *Strategia rozwoju turystyki w województwie jeleniogórskim – założenia, cele i programy*, [w:] *Problemy opracowywania i wdrażania strategii marketingowych w regionach turystycznych*, Prace Naukowe Nr 770, AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Szromnik A., 1995, *Wpływ targów na dochody gminy Kraków (próba szacunku)*. AE w Krakowie, *Cracow Expo Center*, Kraków.
- Szromnik A., 1999, *Targi i rynek targowy a aktywizacja lokalnego środowiska gospodarczego*. „Samorząd Terytorialny” 10.