

Andrzej Raszkowski

Strategia kreowania marki jednostek samorządu terytorialnego – wybrane zagadnienia

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 28, 119-127

2013

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANDRZEJ RASZKOWSKI

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

**STRATEGIA KREOWANIA MARKI
JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO
– WYBRANE ZAGADNIENIA**

Streszczenie

W niniejszym artykule poruszone zostały wybrane zagadnienia związane ze strategią kreowania marki jednostek samorządu terytorialnego. Na wstępie dokonano syntetycznej analizy części składowych strategii. Przedstawiono zestaw elementów warunkujących sprawną realizację strategii kreowania marki. W dalszej części opracowania zaprezentowano stosunkowo obszerny zestaw potencjalnych korzyści, które może przynieść realizacja strategii kreowania marki jednostki terytorialnej. Wyodrębniony został podział na grupy poszczególnych beneficjentów, wśród których znaleźli się klienci, odbiorcy terytorialnych produktów i usług, potencjalni rezydenci, społeczność lokalna, regionalna, menedżerowie marki jednostek samorządu terytorialnego.

Słowa kluczowe: marketing miejsc, jednostka samorządu terytorialnego, strategia, marka.

Wprowadzenie

Działania strategiczne, których celem jest stworzenie silnej, rozpoznawalnej marki jednostek samorządu terytorialnego (JST), są coraz częściej podejmowane przez samorządy we współpracy z innymi aktorami lokalnej, regionalnej prze-

strzeni. Potrzeba tworzenia strategii marki danego miejsca, mająca najczęściej swój wyraz w opracowanym dokumencie, wynika po części z chęci wyróżnienia się, podniesienia poziomu atrakcyjności danej przestrzeni, wzrostu rozpoznawalności, osiągania większego prestiżu i uznania na tle innych samorządów. Kompleksowa realizacja strategii powinna przyczyniać się do zaistnienia wielu korzystnych zjawisk, których jednym z ważniejszych efektów będzie podniesienie jakości życia społeczności lokalnej, regionalnej. Należy również wspomnieć, że strategia kreowania marki powinna być zbieżna w głównych założeniach z innymi dokumentami strategicznymi na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym, ze szczególnym uwzględnieniem strategii rozwoju jednostek samorządu terytorialnego (gminy, powiatu, województwa).

W literaturze przedmiotu oraz opracowaniach strategicznych tworzonych na zamówienie samorządów spotyka się podejście traktujące strategie promocji JST na równi ze strategiami odnoszącymi się do kreowania marek jednostek terytorialnych. Wydaje się, że takie uproszczenie nie oddaje do końca różnic, jakie można wyodrębnić w odniesieniu do wspomnianych strategii. Strategia promocji może oczywiście przyczyniać się do budowania marki danego miejsca, taka sytuacja ma miejsce w znacznej części przypadków. Strategia kreowania marki JST wydaje się jednak przedsięwzięciem bardziej kompleksowym, łączącym w sobie szersze spektrum działań, obejmującym bardziej złożony wycinek terytorialnej rzeczywistości. Jednym z elementów różnicujących kreowanie marki od klasycznie rozumianej promocji samorządu może być potrzeba wskazania na wartości dodane marki, sferę emocjonalną, unikalność, na bazie których wypracowuje się przewagi konkurencyjne w odniesieniu do innych jednostek.

W tym miejscu można przytoczyć jedną z definicji marki, która traktuje ją jako połączenie korzyści funkcjonalnych produktu, usługi z wartością dodaną. W czasach globalnej, zintensyfikowanej konkurencji wspomniana wartość dodana wydaje się przesądzać o ewentualnym powodzeniu podejmowanych inicjatyw¹. Podając za Ph. Kotlerem, marketing miejsc, w ramach którego mieści się marka JST, oznacza takie „zaprojektowanie” miejsca, aby sprostało ono oczekiwaniom swoich rynków docelowych². Marka jednostki terytorialnej powoduje powstawanie unikalnych, pozytywnych doświadczeń w umysłach potencjalnych

¹ A. Raszkowski, *Selected Aspects of Territorial Units Promotion*, w: *Regional Development and Planning*, ed. M. Šašek, Faculty of Social and Economic Studies, Univerzity J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Czech Republic 2010, s. 213.

² Ph. Kotler, M.A. Hamlin, I. Rein, D. Haider, *Marketing Asian Places*, John Wiley & Sons, Singapore 2002, s. 183.

klientów, użytkowników określonej przestrzeni³. W ramach teoretycznych rozważań należy zaznaczyć, że samą promocję JST należy traktować raczej jako środek do osiągnięcia zamierzonego celu, jakim może być budowa silnej marki danej jednostki.

W artykule została podjęta próba wskazania na wybrane aspekty odnoszące się do kreowania marki JST, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki części składowych strategii, elementów warunkujących jej sprawną realizację oraz wybranych korzyści, które ta realizacja może przynieść.

1. Wybrane aspekty kreowania marki jednostek samorządu terytorialnego

Trudno wskazać jeden uniwersalny zestaw elementów, który powinna zawierać strategia kreowania marki JST. Jej ostateczna forma uzależniona jest od przyjętej metodologii wykonawcy, preferencji zamawiającego, charakteru i specyfiki danej jednostki, głównych celów rozwojowych, którym ma służyć. Na bazie dotychczasowych doświadczeń praktycznych samorządów oraz literatury przedmiotu z obszarów marketingu marki, marketingu miejsc i zarządzania strategicznego możemy wskazać na kilka elementów kluczowych, przewijających się w omawianych opracowaniach strategicznych.

Zazwyczaj strategia kreowania marki jednostki terytorialnej zawiera kompleksową diagnozę stanu obecnego, wyszukującą jednocześnie najważniejsze atuty jednostki, zabytki, pomniki przyrody, infrastrukturę techniczną, społeczną i tak dalej. Kolejnymi elementami mogą być: określenie grup docelowych odbiorców (w tym określenie tzw. wymarzonego klienta marki), klasyczne narzędzie zarządzania strategicznego, jakim jest analiza SWOT, misja i wizja, zhierarchizowane drzewo celów strategii (cel horyzontalny, cele strategiczne i operacyjne), kierunki rozwoju działań promocyjnych (opracowanie planu promocji JST), zbieżność założeń strategii z wewnętrznymi i zewnętrznymi opracowaniami strategicznymi, zestaw wskaźników monitorujących, harmonogram działań i źródła finansowania.

³ B. Cigler, *Economic Development in Metropolitan Areas*, w: *Urban and Regional Policies for Metropolitan Livability. Cities and Contemporary Society*, ed. D. Hamilton, P. Atkins, M.E. Sharpe, New York 2008, s. 315.

Wśród elementów zasługujących na szczególną uwagę można wymienić: system całościowej identyfikacji⁴ (obejmuje on system identyfikacji wizualnej, system zachowań, system komunikacji), tożsamość i wizerunek marki, stworzenie listy markowych produktów turystycznych, miejskich, lokalnych, regionalnych, współtworzących i wzmacniających główną markę jednostki terytorialnej. W ramach osobnej kategorii możemy potraktować zestaw wartości dodanych marki danego miejsca, pozytywne skojarzenia oraz stworzenie hasła promocyjnego.

Strategia kreowania marki JST, w sposób optymalny dynamizująca rozwój jednostki terytorialnej, może opierać się na następujących elementach⁵:

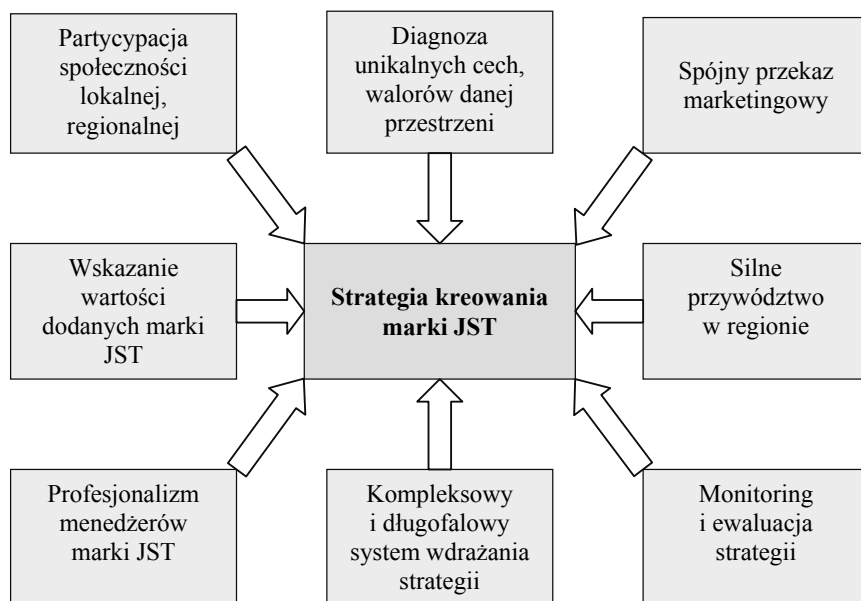
- stworzenie klarownej, wyróżniającej się, ambitnej oraz realistycznej pozycji marki,
- oparcie pozycjonowania marki na potencjale społecznym, systemie obowiązujących zachowań oraz atrybutach wewnętrznych,
- uwzględnienie obowiązującej strategii rozwoju JST, szczególnie elementów odnoszących się do rozwijania kreatywnych zdolności, umiejętności, potencjału ludzkiego,
- elastyczne dopasowywanie się do oczekiwań potencjalnych grup odbiorców,
- skuteczna komunikacja z lokalnymi, regionalnymi liderami,
- efektywna współpraca ze środowiskiem mediów,
- konsekwencja w realizacji obranych celów.

Wiele czynników ma wpływ na sprawną i efektywną realizację strategii kreowania marki. Na potrzeby niniejszego opracowania stworzony został zestaw elementów, które mogą przyczyniać się do wspomnianej realizacji (rysunek 1). Należy zauważyć również, że w literaturze przedmiotu stosunkowo często podkreśla się silne powiązanie marki odnoszącej się do jednostek terytorialnych z ludźmi. Wynika to z założenia, że w ostatecznym rozrachunku ludzka wiedza, umiejętności, aspiracje czynią dane miejsce atrakcyjnym, „markowym”, tworzą jego potencjał turystyczny, kulturalny, rynkowy, społeczny i polityczny⁶.

⁴ Więcej na temat systemu całościowej identyfikacji: A. Raszkowski, *System całościowej identyfikacji w marketingu terytorialnym*, w: *Marketing przyszłości – trendy, strategie, instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

⁵ A. Middleton, *City Branding and Inward Investment*, w: *City Branding. Theory and Cases*, ed. K. Dinnie, Palgrave Macmillan, New York 2010, s. 20.

⁶ S. Anholt, *Competitive Identity. The New Branding Management for Nations, Cities and Regions*, Palgrave Macmillan, New York 2007, s. 75.



Rys. 1. Elementy warunkujące sprawną realizację strategii kreowania marki JST

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1

Wybrane korzyści z realizacji strategii kreowania marki jednostki terytorialnej

Grupy beneficjentów	Potencjalne korzyści
1	2
Klienci, odbiorcy terytorialnych produktów i usług, potencjalni rezydenci	<ul style="list-style-type: none"> – większy spokój w podejmowaniu decyzji podyktowany wzrostem zaufania i pewności, – redukcja negatywnych skojarzeń, niekorzystnego wizerunku, – oszczędność czasu i wysiłku przy podejmowaniu decyzji zakupowych czy związanych z poszukiwaniem miejsca zamieszkania, – uproszczenie decyzji zakupowych, – większe przywiązanie do miejsca, o którym mamy dobrą opinię, – selektywizacja pozytywnych wrażeń o miejscu w umysłach potencjalnych klientów, – kreowanie związku z danym miejscem poprzez diagnozowanie i zaspokajanie potrzeb oraz pragnień klientów, – przedstawianie kluczowych różnic, przewag konkurencyjnych w stosunku do innych jednostek terytorialnych, – uwidacznianie potencjalnych, wysoce pożądaných wartości dodanych i korzyści.

1	2
Społeczność lokalna, regionalna	<ul style="list-style-type: none"> – wytworzenie i pielęgnowanie jednoczącego elementu w postaci silnej marki miejsca, którego oddziaływanie, opierające się na wizerunku i atrakcyjności, obejmuje wszystkie publiczne i prywatne podmioty oraz mieszkańców, – zwiększający się poziom szacunku, uznania, lojalności i osobistego zaangażowania odnośnie do danego miejsca, – poprawa przestarzałej, niedokładnej, nierównomiernej percepcji jednostki terytorialnej, – wzmacnianie tożsamości lokalnej, regionalnej, – ujednolicony przekaz skierowany do jednostki terytorialnej ułatwia partycypację we współtworzeniu, kreowaniu marki, – poprawa dochodów podmiotów gospodarczych, wzrost marży handlowej, wzrost cen mieszkań ma wynajem itd., – wzrastająca atrakcyjność produktów lokalnych, – zwiększający się poziom zaufania do władz lokalnych, które współtworzą i realizują strategię kreowania marki jednostki terytorialnej, – zwiększenie szansy na realizację ważnych działań, które nie są popularne w społeczności lokalnej, przez władze samorządowe, – zwiększenie możliwości przyciągania do regionu, miasta utalentowanych, kreatywnych indywidualności, – zamieszkiwanie w danym miejscu jako przejaw manifestacji statusu społecznego, – budowanie fundamentu, bazy pod przyszłe rozwojowe projekty, nowe inicjatywy i inwestycje, – wzmacnianie dumy z bycia mieszkańcem danego miejsca, – większa partycypacja społeczna w rozwiązywaniu lokalnych, regionalnych problemów rozwojowych, – większa kreatywność społeczności dynamizowana procesem kreowania marki miejsca jej pracy, zamieszkania, wypoczynku, – mniejsza skłonność do migracji społeczności JST, – większa odporność jednostki terytorialnej o uznanej marce i szybsze radzenie sobie z potencjalnym kryzysem gospodarczym, katastrofą naturalną oraz złym <i>publicity</i>, – zmniejszanie liczby upadających przedsiębiorstw, poprawy wskaźnika przedsiębiorczości (mierzonego liczbą zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców), – stwarzanie możliwości poszerzania bazy ekonomicznej.

1	2
Menedżerowie marki jednostek samorządu terytorialnego	<ul style="list-style-type: none"> – ustanowienie jasnej linii postępowania, kluczowych elementów w procesie kreowania marki, – zunifikowanie pól kooperacji poszczególnych osób, podmiotów zajmujących się marketingiem miejsc, kreowaniem marki w JST (dotyczy zarówno sektora publicznego, jak i podmiotów komercyjnych), – wyznaczenie kluczowych wyróżników, wartości dodanych, które będą najistotniejsze z punktu widzenia potencjalnych odbiorców regionalnych, lokalnych dóbr i usług, – ustanowienie decyzyjnych ram współpracy w celu wykreowania spójnej tożsamości marki oraz unikania zróżnicowanej identyfikacji wizualnej, przekazów informacyjnych, wizerunkowych, – większy zwrot nakładów inwestycyjnych poniesionych na działania związane z kreowaniem marki jednostki terytorialnej, – możliwość ustalania cen opierających się na jakości, zaufaniu i marce, w miejsce standardowych obniżek i promocji, – stworzenie bardziej skutecznej i efektywnej drogi komunikacji z klientami, opierającej się na marce, – lepsze postrzeganie jednostki terytorialnej na arenie krajowej i międzynarodowej, – poprawa współpracy z innymi podmiotami funkcjonującymi w bliższym i dalszym otoczeniu, lepsza dystrybucja, <i>public relations</i> i <i>publicity</i>, – stymulowanie współpracy międzynarodowej, w tym z miastami partnerskimi, – większa atrakcyjność inwestycyjna miasta, – korzystniejszy klimat inwestycyjny, – wyprzedzenie działań konkurencji, które mogłyby opierać się na zbliżonych elementach w zakresie procesu kreowania marki JST, przewaga „pierwszego ruchu”, – wzrost rozpoznawalności JST, – większe zainteresowanie danym miejscem ze strony mediów, – zwiększone zainteresowanie jednostką terytorialną ze strony potencjalnych sponsorów, – wzrost zainteresowania JST w obszarze historii, kultury i sztuki, – pojawienie się swoistego „parasola marki”, który zapewni komfortowe warunki pracy poszczególnych marketerów, menedżerów marki, – organizowane imprezy cieszące się większą frekwencją, – wspomaganie ze strony wzmacniającej się lojalności wobec jednostki terytorialnej, dynamizowane m.in. aktywnością w obszarze marketingu szeptanego, – wykorzystywanie atutów marki miejsca w kontekście negocjacji biznesowych, oferty dla podmiotów komercyjnych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Baker, *Destination Branding for Small Cities. The Essentials for Successful Place Branding*, Total Destination Management, Creative Leap Books, Portland 2007; B. Baker, *Twenty Benefits of a City Branding Strategy*, Total Destination Marketing 2010; Ph. Kotler, C. Asplund, I. Rein, D. Heider, *Marketing Places Europe*, Prentice Hall, London 1999; T. Metaxas, *Place/City Marketing as a Tool for Local Economic Development and City's Competitiveness: A Comparative Evaluation of Place Marketing Policies in European Cities*, University of Thessaly, Volos 2002; S. Rainisto, *Success Factors of Place Marketing. A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Espoo, Finland 2003.

Strategiczne działania mające na celu wykreowanie silnej marki jednostki terytorialnej mogą przynieść wiele korzyści, przy czym część z nich może pojawić się już w początkowej fazie procesu kreowania marki. Zestawienie wybranych korzyści wynikających z realizacji strategii kreowania marki przedstawiono w tabeli 1.

Część z zaprezentowanych korzyści jest mierzalna i obiektywnie weryfikowalna. W przypadku badania elementów odnoszących się do sfery bardziej ulotnej (duma, poczucie tożsamości, prestiżu, unikalności, wyjątkowości, komfortu, statusu społecznego, zadowolenia z życia) można bazować na pogłębionych badaniach jakościowych, wykorzystujących dorobek z dziedzin socjologii czy psychologii. Należy zauważyć, że w przypadku strategii kreowania marki JST, podobnie jak w przypadku większości dokumentów strategicznych przeznaczonych dla samorządów i odnoszących się do szeroko rozumianego rozwoju lokalnego, regionalnego, powinien zostać wykorzystany zestaw wskaźników monitorujących. Każde opracowanie strategiczne, w tym strategia kreowania marki, jest użyteczne w przypadku jego sukcesywnej implementacji oraz monitorowania realizacji założonych celów. W przypadku części opracowań funkcjonujących w JST spotyka się sytuację, że są one wnikliwie analizowane i oceniane jedynie na etapie ich tworzenia i zatwierdzania przez odpowiednie organy samorządowe. W dłuższym horyzoncie czasowym ustalone cele nie są realizowane w sposób konsekwentny, kompleksowy oraz nie podlegają periodycznej ewaluacji. Opisana sytuacja jest szczególnie niekorzystna dla strategii kreowania marki JST, ponieważ w tym wypadku konsekwencja, długofalowe działania, zaangażowanie możliwie największej liczby organizacji, członków danej społeczności jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu.

Podsumowanie

W ramach podsumowania można zwrócić uwagę, że coraz więcej jednostek terytorialnych jest świadomych roli marki w budowaniu długofalowej przewagi konkurencyjnej nad swoimi rywalami. Samorządy konkurują między innymi o kapitał, turystów, nowych rezydentów, silna marka miejsca może im pomóc w tym zakresie i jednocześnie usprawnić, przyspieszyć realizację celów strategicznych JST, wpłynąć na wzrost jakości życia społeczeństwa. Działania związane ze strategią kreowania marki nie powinny mieć przypadkowego charakteru, muszą być realizowane konsekwentnie. Powinny respektować przyjętą linię

komunikacji z otoczeniem, cechować się spójnością wszystkich podejmowanych aktywności promocyjnych oraz pobudzaniem aktywności lokalnej społeczności.

Kolejną istotną przesłanką tworzenia strategii kreowania marki JST jest pobudzanie i wzmacnianie lokalnej, regionalnej tożsamości, budowanie poczucia dumy i wyjątkowości z zamieszkiwania w określonym miejscu. Z korzystnymi emocjami odczuwanymi w związku z zamieszkiwaniem w „markowym miejscu” może być związane ludzkie szczęście przekładające się na wzrost jakości życia.

STRATEGY FOR CREATING THE BRAND OF LOCAL AUTHORITY UNITS – SELECTED PROBLEMS

Summary

The hereby article discusses selected problems referring to the strategy for creating the brand of local authority units. Its first part presents synthetic analysis of the strategy components. The set of elements responsible for efficient implementation of the strategy for brand creation is presented. In further part of the study a relatively extensive set of potential advantages is listed which may result from carrying out the strategy for creating the brand of a local authority unit. Particular beneficiaries are divided into groups among which there are clients, recipients of territorial products and services, potential residents, local and regional community, or brand managers in local authority units.

Translated by Andrzej Raszkowski

Keywords: place marketing, local authority unit, strategy, brand.