

# Urszula Kobylińska

---

## Współczesne wyzwania dla miejskich samorządów w zakresie kreowania wizerunku

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 75, 61-71

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr URSZULA KOBYLIŃSKA  
Politechnika Białostocka

## WSPÓŁCZESNE WYZWANIA DLA MIEJSKICH SAMORZĄDÓW W ZAKRESIE KREOWANIA WIZERUNKU<sup>1</sup>

### Streszczenie

Celem artykułu jest zidentyfikowanie kierunków rozwoju strategii kształtowania wizerunku w polskich miastach. Problematyka kreowania wizerunku przez polskie samorzady jest coraz częściej podnoszonym zagadnieniem na łamach prasy marketingowej. W artykule podjęto więc próbę wskazania roli marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem, dokonano rozróżnienia pojęć: tożsamość, wizerunek, marka miasta, wskazano czynniki wykorzystywane w identyfikacji wizerunku. W artykule przeanalizowano ponadto proces kreowania wizerunku miasta, wskazując na potrzebę stosowania badań marketingowych na każdym z jego etapów. Zidentyfikowano korzyści, jakie miasta mogą osiągać dzięki kompleksowemu podejściu do zarządzania wizerunkiem. Sformułowano wniosek, że polskie miasta zaczynają komunikować swoje „oferty wartości”, poszukują inspiracji w historii, potencjale intelektualnym czy innowacyjności.

### Wstęp

Marketing miejski, terytorialny, zarządzanie wizerunkiem czy marką miasta to trendy, które od kilku lat stały się zauważalne w promocji polskich miast i regionów. W wielu samorządach funkcjonują profesjonalne strategie komunikacji marketingowych, przeprowadzane są badania wizerunku miasta, finansowane są przedsięwzięcia mające na celu wzmocnienie pozytywnego wizerunku miejsca w oczach mieszkańców, turystów czy inwestorów. Wielu samorządowców wciąż jednak bagatelizuje problem wizerunku miasta/gminy, mając na uwadze wyłącznie potrzeby wydatkowania środków finansowych w sposób umożliwiający księgową ocenę efektów inwestycji. Współczesne realia pokazują, że profesjonalne podejście do zarządzania wizerunkiem jest niezbędnym

---

<sup>1</sup> Artykuł jest rezultatem badań realizowanych w ramach grantu przyznanego przez MNiSW, nr grantu NN115 155939.

atutem w miastach, które swoją przewagę konkurencyjną chcą budować na podstawie długofalowej strategii marketingowej.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat takie miasta, jak Barcelona, Bilbao, Dublin czy Manchester pokazały, że odpowiednie podejście do zarządzania wizerunkiem może przyczynić się do rozwoju ekonomicznego miasta i poprawy postrzegania przez otoczenie zewnętrzne. Wyniki badań przeprowadzonych w polskich samorządach wskazują, że wciąż niewiele samorządów przeprowadza badania wizerunku<sup>2</sup>. Jak wskazują badacze tego tematu, problem kształtowania wizerunku miasta jest jeszcze mało rozpoznany metodologicznie, choć w działalności władz głównie miejskich został już dostrzeżony. Nie są one jednak w pełni świadome wszystkich instrumentów, które mogą znaleźć zastosowanie w kształtowaniu pożądanego wizerunku i często traktują problem jego budowania jako zbiór działań doraźnych.

W artykule podjęto próbę wskazania miejsca i roli marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem oraz pokazania specyfiki procesu kreowania wizerunku. Autorka wskazuje w nim ponadto wyzwania, jakie obecnie stoją przed polskimi samorządami w zakresie budowania wizerunku w świadomości szeroko pojętych odbiorców.

### **Rola marketingu terytorialnego w zarządzaniu miastem**

Od kilku lat zauważalny jest w krajowej literaturze z zakresu marketingu trend rozszerzenia obszaru marketingu o tzw. *place marketing*, który określany jest jako marketing terytorialny, co spowodowało, że marketing stał się przedmiotem zainteresowania w kontekście terytorium. Do opisu relacji między marketingiem a możliwościami jego wykorzystania w jednostkach terytorialnych różnego typu stosuje się też inne określenia, takie jak: marketing miejski, komunalny, urbanistyczny, gminny, regionalny, narodowy, krajowy, przestrzeni oraz marketing miejsc. To ostatnie określenie, bezpośrednio tłumaczone z języka angielskiego (*place marketing*), dominuje w światowej literaturze przedmiotu, w której stosuje się również pojęcie marketingu destynacji (*destination marketing*) w odniesieniu do marketingu obszarów turystycznych<sup>3</sup>. Tak znaczna liczba synonimów pojęcia wynika w dużym stopniu z faktu, że zagadnienie to jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy z różnych dziedzin (menedżerów, architektów, urbanistów, geografów, socjologów, ekonomistów) oraz do-

<sup>2</sup> R. Przech, *Public relations w administracji publicznej w Polsce. Wyniki badań i perspektywy rozwoju*, [www.proto.pl/artykuly/info?itemId=42938](http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=42938) (15.02.2011).

<sup>3</sup> M. Florek, E. Glińska, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta: od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 11.

tyczy wielu aspektów tożsamości miasta (zarządzanie miastem, architektura, historia, klimat społeczny itd.)

Poszukiwanie bardziej skutecznych możliwości zarządzania miastami w warunkach wzrastającej mobilności ludzi, kapitału czy produktów przesądziły o przyczynach zastosowania podejścia marketingowego do rozwoju miast.

A. Szromnik określa marketing terytorialny jako całokształt skoordynowanych działań podmiotów lokalnych, regionalnych lub ogólnokrajowych zmierzających do wykreowania procesów wymiany i oddziaływania poprzez rozpoznanie, kształtowanie i zaspokojenie potrzeb oraz pragnień mieszkańców. Głównym celem marketingu terytorialnego, według wspomnianego autora, jest wpływanie na opinie, postawy i zachowania zewnętrznych i wewnętrznych grup zainteresowanych klientów, poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków i instrumentów stymulowania relacji wymiennych<sup>4</sup>. Inne podejście określa marketing terytorialny jako wszystkie podejścia strategiczne i techniczne stosowane przez organizacje-stowarzyszenia, jednostki, instytucje publiczne i przedsiębiorstwa. Ich celem jest zdobycie nowych zasobów oraz poprawa skuteczności i jakości realizacji projektu nastawionego na zaspokojenie określonych potrzeb publicznych oraz prowadzącego do wypełnienia określonej misji<sup>5</sup>.

Można wskazać trzy generacje marketingu terytorialnego<sup>6</sup>:

- a) promocja miejsca (*place promotion*),
- b) sprzedaż miejsca (*selling places*),
- c) marketing strategiczny.

Marketing terytorialny jest bliski stworzonej przez Ph. Kotlera koncepcji marketingu społecznego, który zakłada szerokie interpretowanie produktu marketingowego, zaspokajającego w sposób kompleksowy potrzeby jednostek czy nawet grup społecznych<sup>7</sup>.

Choć literatura przedmiotu pokazuje wiele ujęć i interpretacji pojęcia marketingu terytorialnego, to jednak proces jego ewolucji nie został ostatecznie zakończony. Można spotkać pogląd o ścisłym związku marketingu terytorialne-

---

<sup>4</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 22.

<sup>5</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006, s. 7.

<sup>6</sup> W. Jarczewski, *Miasto jako produkt*, Instytut Rozwoju Miast, niepublikowany materiał z konferencji „Kreowanie wizerunku miast. Strategie i techniki”, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa, kwiecień 2010, [http://wsp.pl/file/183\\_188967022.pdf](http://wsp.pl/file/183_188967022.pdf).

<sup>7</sup> Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 196–219.

go z zarządzaniem terytorium i stwierdzenie, że marketing terytorialny jest narzędziem w zarządzaniu rozwojem jednostki terytorialnej<sup>8</sup>.

### Tożsamość, wizerunek a marka miasta

Zrozumienie istoty zarządzania wizerunkiem miasta nie jest możliwe bez wyjaśnienia struktury i zakresu pojęć nierozdzielnie z nim związanych, takich jak: tożsamość, wizerunek, marka miasta. Otóż każde miasto, czy jednostka samorządu terytorialnego, bardziej lub mniej świadomie podejmuje różne działania związane z wyglądem miasta, architekturą, klimatem społecznym czy sposobem działania władz lokalnych. Ogół tych działań nazywa się budowaniem tożsamości lub kształtowaniem pozycji miasta. Aby to skuteczniej wyrazić, można się odwołać do człowieka, który tworzy swoją tożsamość za pomocą ubioru, gestów, zachowania, słów itp. Wszystko to, co miasto stara się zbudować i przekazać do otoczenia nazywa się jego tożsamością. Tożsamość miasta czy gminy to świadomość mieszkańców cech tego miasta, sposób w jaki społeczność lokalna utożsamia się z miejscem zamieszkania, to zbiór wewnętrznych cech wyróżniający ją od szerszego otoczenia geograficznego<sup>9</sup>. W szerszym rozumieniu, za istotę tożsamości miasta uznaje się zbiór uwarunkowanych historycznie cech charakterystycznych dla miasta, które wyróżniają je spośród innych i wyrażają się wszelkimi działaniami, jakie są podejmowane w mieście, w celu tworzenia jego swoistej osobowości i charakteru. Obejmuje ona zarówno elementy stałe (np. rodowód historyczny, dziedzictwo kulturowe, lokalizacja itd.), jak i zmienne (np. cele rozwoju miasta, sytuacja rynkowa miasta itp.)<sup>10</sup>. E. Glińska dodaje, że kształtowanie tożsamości jest swoistym zadaniem i zależy od celów strategicznych i marketingowych rozwoju danej jednostki<sup>11</sup>. Odpowiednia modyfikacja elementów tożsamości przez władze miasta może w istotny sposób wpłynąć na percepcję przez otoczenie zewnętrzne.

Po drugiej stronie są mieszkańcy oraz inne podmioty otoczenia, którzy odbierają te wszystkie sygnały i budują w swojej świadomości obraz określany jako wizerunek. Wizerunek definiowany jest jako zbiór znaków i symboli, poprzez które osoba lub instytucja jest rozpoznawalna oraz opisywana przez pod-

<sup>8</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 223.

<sup>9</sup> A. Adamus-Matuszyńska, *Proces budowania wizerunku miasta/gminy*, w: *Budowanie społeczności lokalnej. Jak rozwijać trwale relacje pomiędzy samorządem a jego społecznym otoczeniem*, red. A. Adamus-Matuszyńska, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 48.

<sup>10</sup> A. Luczak, *Istota tożsamości miasta*, „Samorząd Terytorialny” 2000, nr 10, s. 47–48.

<sup>11</sup> E. Glińska, *Sojologiczna i marketingowa koncepcja tożsamości miasta*, w: *Obywatelstwo i tożsamość*, red. M. Bieńkowska-Ptasznik, K. Krzysztofek, A. Sadowski, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 276.

mioty w jej otoczeniu. Na wizerunek miasta ma wpływ przede wszystkim historia i tradycja, ale także to, w jaki sposób postrzegani są mieszkańcy oraz władze lokalne<sup>12</sup>. Można powiedzieć, że jest on zdeterminowany zarówno indywidualnymi cechami odbiorców działań marketingowych miast, jak i czynnikami leżącymi po stronie nadawcy (czyli władz miasta realizujących te działania). Bez tożsamości nie ma wizerunku, a ten powstały na bazie cech tożsamości jest ważny zarówno dla miasta, jak i podmiotów z otoczenia zewnętrznego. Identyfikacja wyróżników tożsamości miasta jest punktem wyjścia doboru instrumentów kształtowania wizerunku<sup>13</sup>.

W innym ujęciu wizerunek miasta to zestaw wrażeń i interpretacji powiązanych spontanicznie z określonym bodźcem (fizycznym lub społecznym), który powoduje u ludzi serię skojarzeń z danym miejscem. Takie skojarzenia wpływają na stan wiedzy o danym mieście, przez niektórych nazywany stereotypami. Ludzie kształtują w sobie wizerunek określonego obiektu poprzez sieć skojarzeń budowanych przez dłuższy czas jako rezultat akumulacji wielu stymulatorów. Najczęściej właśnie te subiektywne wrażenia odgrywają istotną rolę w procesie podejmowania decyzji dotyczących także wyboru określonego miasta na miejsce zamieszkania czy też rozpoczęcia działalności gospodarczej.

W skrajnym przypadku wizerunek może być identyczny jak tożsamość. Jednak może się on różnić od tożsamości i wówczas mamy do czynienia z występowaniem luki między tożsamością a wizerunkiem. Aby minimalizować lukę między wizerunkiem a tożsamością należy przeprowadzić badania wśród szerokiego kręgu odbiorców: mieszkańców, turystów, inwestorów. Należy jednak podkreślić, że pożądany wizerunek osiąga się w długim okresie jako rezultat strategii kształtowania pożądanego obrazu miasta, której celem jest ugruntowanie lub zmiana postaw, przekonań oraz decyzji różnych grup adresatów działań danego miasta.

O ile tożsamość to obiektywna rzeczywistość znajdująca zróżnicowane odzwierciedlenie w świadomości różnych grup społecznych, o tyle wizerunek jest tym, jak otoczenie odbiera miejsce. Wizerunek tworzy się pod wpływem własnych doświadczeń konsumenta, uznanych za wiarygodne opinie innych konsumentów czy oddziaływania środków masowego przekazu. Jest to wyobrażenie powstałe u odbiorców na podstawie świadomych lub nieświadomych dzia-

<sup>12</sup> *Budowanie społeczności lokalnej. Jak rozwijać...*, s. 48–49.

<sup>13</sup> J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 24.

łań skierowanych na zewnątrz<sup>14</sup>. Zarówno tożsamość, jak i wizerunek (w odniesieniu do miejsca lub też osoby) w dużym stopniu oddziałują na kształtowanie marki miejsca. Marka miasta to unikatowy zbiór elementów fizycznych (np. walory turystyczne, infrastruktura, wielkość, położenie) oraz emocjonalnych (np. „klimatyczność” miasta, nastawienie mieszkańców do turystów), które wywołują niepowtarzalne skojarzenia w świadomości konsumentów<sup>15</sup>. Miasto, w przeciwieństwie do marki produktu, nie ma jednego, lecz wielu właścicieli oraz nieporównywalnie więcej niż podmioty gospodarcze grup interesariuszy. Można również rozpatrywać samą markę w kontekście jej tożsamości i wizerunku. Przy czym marka, wizerunek i tożsamość miejsca (miasta, regionu) są traktowane podobnie jak w odniesieniu do firmy i jej produktów. Stąd też wizerunek i tożsamość miejsc nie są w literaturze przedmiotu potraktowane oddzielnie, poza nielicznymi przykładami. Charakter wzajemnych powiązań jest wielokierunkowy i ma dynamiczny charakter w zależności od założonej orientacji zarządzania marką.

Reasumując ukazane powyżej rozważania na temat pojęć bliskoznacznych wizerunkowi miasta, należy stwierdzić, że to w kwestii wizerunku władze lokalne mogą zrobić najwięcej, gdyż mają w posiadaniu wiele instrumentów oraz wyróżników tożsamości, które odpowiednio wykorzystane mogą ukształtować markę i poprawić reputację miasta.

### Proces kształtowania wizerunku miasta

Do dalszych rozważań zawartych w niniejszym artykule przyjęto definicję opracowaną przez A. Szromnika, według którego wizerunek miasta to całościowy kształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych. Autor ten wskazuje jednocześnie na następujące właściwości wizerunku miasta<sup>16</sup>:

- jest on kategorią zindywidualizowaną,
- nie jest stały,
- kształtowany jest w długim przedziale czasu,
- jest cechą złożoną wewnątrznie,

---

<sup>14</sup> J. Filipek, *Pozycjonowanie firm, czyli budowa przewagi poprzez tożsamość*, „Brief” 2000, nr 10.

<sup>15</sup> R. Furtak, *Komunikacja marketingowa w kreowaniu marki miasta (na przykładzie marki Lublin)*, w: *Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, red. Sz. Figiel, PWE, Warszawa 2010, s. 292.

<sup>16</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 134.

- może zwiększać lub zmniejszać konkurencyjność miasta,
- jego identyfikacja wymaga specjalnych badań marketingowych.

Wizerunek miasta jest następstwem budowania i wzmacniania tożsamości miasta lub regionu i jego mieszkańców. Tożsamość poprzedza więc wizerunek, który odzwierciedla działania kreowania tożsamości u docelowego odbiorcy. W celu podjęcia odpowiednich działań z zakresu kreowania wizerunku miasta należy dokonać rozróżnienia pomiędzy wizerunkiem istniejącym, już ukształtowanym (ang. *organic image*), a wizerunkiem świadomie kreowanym (ang. *induced image*), poprzez określone działania marketingowe, spójne ze strategią rozwoju danego miasta.

Jak wskazują wyniki badań przeprowadzone przez A. Stanowicką-Traczyk, wśród najczęściej wykorzystywanych czynników w strategiach kształtowania wizerunków miast wyróżnia się: atrakcyjne położenie (57,1%), profesjonalizm i kulturę sprawowania władzy (41,2%), dziedzictwo kulturowe (34,7%). Dużo mniejsze znaczenie przypisano natomiast takim zmiennym, jak: otoczenie okołobiznesowe (20%), jakość usług publicznych (12,4%), czy rozwinięta baza noclegowa (11,2%)<sup>17</sup>. Aby wskazane czynniki stały się faktycznym elementem pożądanego wizerunku, konieczne staje się planowanie, organizowanie, monitorowanie i badanie rezultatów podejmowanych działań na każdym etapie budowy wizerunku – zarówno w momencie definiowania cech wizerunku oraz tworzenia koncepcji marki miasta, jak i na etapie wdrażania marki, kiedy niezbędna jest ocena percepcji odbiorców i ich reakcji na markę.

Kształtowanie wizerunku miasta jest zaplanowanym procesem zarządczym, na który składają się ściśle określone etapy postępowania. Prace rozpoczyna tzw. audyt zerowy, czyli określenie istniejącego wizerunku miasta, poprzez zrealizowanie badań marketingowych wśród potencjalnych odbiorców. W dalszej kolejności określa się docelowych adresatów działań marketingowych i pożądaną w ich oczach wizerunek miasta. Następnie dobierane są odpowiednie narzędzia image mix, których celem jest zmiana postrzegania wizerunku miasta w określonych obszarach. Ukształtowany już wizerunek miasta powinien być cyklicznie monitorowany i doskonalony, z wykorzystaniem np. benchmarkingu prowadzonego z udziałem miast konkurencyjnych<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Badanie na temat elementów najczęściej wyróżnianych w strategiach kształtowania wizerunku miast cytowana autorka przeprowadziła metodą ankietową, wspomaganą wywiadem telefonicznym w 206 urzędach miejskich. Szerzej: A. Stawicka-Traczyk, *Instrumenty strategii kształtowania wizerunku na przykładzie miast polskich*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2007, nr 3 (27).

<sup>18</sup> J. Jansson, D. Power, *Image of the City*, Nordic Innovation Centre, Oslo 2006, s. 38.



W tabeli 1 przedstawiono etapy kształtowania wizerunku miasta wraz z uzasadnieniem prowadzenia badań marketingowych w poszczególnych etapach.

Tabela 1

Zastosowania badań marketingowych w procesie kształtowania wizerunku miasta

<b>Etap</b>	<b>Zastosowanie badań</b>	<b>Funkcje badań</b>
Identyfikacja istniejącego wizerunku	Niezbędna rola w identyfikowaniu świadomości, znajomości miasta, skojarzeń i opinii. Formułowanie wniosków na temat istniejącego wizerunku bez przeprowadzenia badań jest możliwe, ale dostarcza fragmentarycznej wiedzy	– poznawcza, – diagnostyczno-zarządcza
Wybór adresatów działań marketingowych miasta	W wyróżnieniu różnych grup adresatów i identyfikacji najbardziej perspektywicznych segmentów ważne są badania segmentacyjne	– poznawcza
Ustalenie tzw. wizerunku docelowego, w tym także porównanie wizerunku miasta z wizerunkami ośrodków konkurencyjnych	W ustaleniu wizerunku pożądanego pomocne będą: badania wspierające proces pozycjonowania i badania z lokalnymi liderami opinii i ekspertami	– poznawcza, – diagnostyczno-zarządcza, – socjotechniczna
Dobór odpowiednich instrumentów image mix	Testy instrumentów image mix, np. testy reklamy	– diagnostyczno-zarządcza, – ewaluacyjna
Wyznaczanie osób i komórek odpowiedzialnych za realizację zadań związanych z kształtowaniem wizerunku	Nie dotyczy	Nie dotyczy
Monitorowanie działań związanych z kształtowaniem wizerunku miasta	Cykliczna diagnoza wizerunku po wdrożeniu działań kształtujących wizerunek pożądaną. Ocena efektywności poszczególnych działań związanych z komunikacją pożądanego wizerunku	– poznawcza, – diagnostyczno-zarządcza, – ewaluacyjna

Źródło: M. Florek, E. Glińska, A. Kowalewska, *Wizerunek miasta: od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 49.

W procesie kształtowania wizerunku niezbędną rolę odgrywają badania marketingowe, zarówno pierwotne, jak i wtórne. Wśród badań pierwotnych miasta najczęściej wykorzystują badania jakościowe, takie jak: wywiady pogłębione, zogniskowane, warsztaty, badania ilościowe (ankiety, wywiady). Analiza danych wtórnych opiera się na analizie dotychczasowych wyników badań, materiałów promocyjnych i innych dokumentów, zawierających informacje o mie-

ście. Ważną wskazówką i punktem odniesienia powinny być wyniki dotychczasowych badań prowadzonych przez różne ośrodki miejskie w kraju. Także podejmowane inicjatywy, np. Marka dla Polski, Brief for Poland, czy też odbywające się seminaria i konferencje mogą stanowić źródło inspiracji dla podejmowanych działań. Można odnaleźć tam podstawowe studia empiryczne, wskazujące rozpoznanie tematu (czynniki/atributy tożsamości miast, możliwe instrumenty promocji i kształtowania wizerunku miasta).

### **Wyzwania w zakresie kształtowania wizerunku miasta**

Polskie samorzady dopiero od niedawna wkroczyły na drogę orientacji marketingowej i traktują prace nad kształtowaniem swojego wizerunku jako ważny element zarządzania miastem. Wyniki badań przeprowadzone w krajowych samorządach wskazują jednak, że polskie miasta (te najlepsze) znajdują się obecnie dopiero na pierwszym etapie marketingu terytorialnego – promocji miejsca<sup>19</sup>. Jednocześnie coraz częściej władze lokalne dostrzegają, że potencjał miasta w zakresie pozyskiwania kapitału zewnętrznego oraz wspierania aktywności społeczno-gospodarczej jego mieszkańców determinowany jest przede wszystkim odpowiednim wizerunkiem miasta, który został świadomie ukształtowany w procesie zarządzania.

W literaturze przedmiotu można zauważyć coraz więcej dyskusji na temat wielowątkowego kształtowania wizerunku miast. Formulowane są m.in. tezy, aby miasta funkcjonowały i zachowywały się jak firmy i wylaniały ze swojej przestrzeni produkty, którymi trzeba odpowiednio zarządzać, aby je sprzedać. Wśród oferty miejskich produktów można wskazać cykliczne imprezy kulturalne czy gospodarcze, festiwale, miejsca kultu czy cokolwiek innego ciekawego, co może przyciągnąć turystów i ukształtować wśród nich pozytywne skojarzenia z konkretnym miastem.

Głównym wyzwaniem przy tworzeniu strategii marek terytorialnych jest poszukiwanie takiego pozycjonowania, które nie tworzy sztucznych korzyści w oparciu na pożądanym cechach, a raczej odnajduje unikatowy emocjonalny „kod”, który najdokładniej charakteryzuje konkretne miejsce. W takim komunikacie powinny znaleźć się najważniejsze cechy miasta – i tak konstruowane są najlepsze „oferty wartości”. Polskie miasta i regiony zaczynają szukać inspiracji w tych obszarach. Sięgają często do źródeł i postaci historycznych, atrakcji turystycznych, potencjału wiedzy i nauki, flagowych wydarzeń (np. Łódź jako centrum przemysłów kreatywnych). Liczba skojarzeń, z których może korzystać

<sup>19</sup> W. Jarczewski, *Miasto jako produkt...*

właściciel marki miejsca, jest nieograniczona. Tym większej wyobraźni wymaga znalezienie wyróżnika, który pozwala rozciągnąć markę miasta na wszystkie jego aktywności<sup>20</sup>.

Jak wskazują znawcy tematu, marketing miejsc i zarządzanie ich silnymi produktami to dziś narzędzia do rywalizacji o mieszkańców, turystów czy inwestorów. To także sposób na wyróżnienie się dla polskich miast, które nie należą do czołówki najlepiej rozpoznawalnych w Europie i świecie. Strategie określania „unikatowych korzyści” miejsc ewoluują w stronę definiowania horyzontalnych wartości emocjonalnych (np. innowacyjności), które wyróżniają określone terytoria.

Miasta mogą odnieść wiele korzyści, profesjonalnie podchodząc do badania swojego wizerunku. Wśród mocnych stron takich badań można wskazać m.in. określenie kluczowych obszarów promocji miasta, identyfikację docelowych interesariuszy akcji marketingowych, dobór odpowiednich narzędzi promocji, a przede wszystkim dopasowanie działań promocyjnych do aktualnych potrzeb konkretnego samorządu.

### **Podsumowanie**

Postępujący rozwój konkurencji pomiędzy miastami, walka o turystów i inwestorów, jak również przeświadczenie o spadku efektywności tradycyjnych metod planowania rozwoju miasta ukazały, że pasywna funkcja samorządów lokalnych stała się nieadekwatna do nowej sytuacji rynkowej. Obecnie w rosnącej roli wizerunku miasta upatruje się możliwości osiągnięcia wytyczonych przez miasto celów. Analiza literatury przedmiotu, a przede wszystkim studiów pozwala stwierdzić, że wizerunek miasta rzeczywiście przekłada się na rynkową pozycję, atrakcyjność, osiągane wyniki ekonomiczne. Silny i korzystny wizerunek miejsca nie tylko stymuluje rozwój gospodarczy, ale również staje się źródłem satysfakcji dla mieszkańców i władz. Miasto jest łatwiej rozpoznawalne i lepiej kojarzone przez turystów, a także staje się obiektem zainteresowania inwestorów. Należy jednak mieć świadomość, że na taki wizerunek miejsca pracuje się latami.

Wizerunek i marka miasta, podobnie jak innych produktów, nie są stałe i określone raz na zawsze. Wymagają bieżącego monitorowania i dostosowywania do warunków rynkowych. Zarządzający marką lokalną mogą wykorzystać cały wachlarz metod badawczych, a także podeprzeć się doświadczeniami podmiotów, które pierwsze kroki w budowaniu wizerunku mają już za sobą.

---

<sup>20</sup> A. Mikołajczyk, *Budowa marki miasta*, „Magazyn THINKTANK”, zima 2010/2011.

Zarządzanie wizerunkiem miasta to zadanie długofalowe, które powinno zostać zapisane w strategii marketingowej i konsekwentnie realizowane, przy aktywnym współdziałaniu społeczności lokalnej oraz innych interesariuszy, takich jak: turyści, inwestorzy, przedsiębiorcy lokalni.

## **MODERN CHALLENGES FOR MUNICIPALS IN THE AREA OF CITY IMAGE CREATING**

### **Summary**

The aim of the paper is identification of strategy directions of image development in Polish cities. The case of Polish self-governments image creation is increasingly written in marketing journals. The paper attempts to indicate the role of territorial marketing in city management; makes distinguish between such concepts as identity, image, and brand of the city; draws factors used in image creation processes. In the paper the city image creation process has been analyzed showing the need of marketing researches on each step of the process. The author identifies benefits, which city could get due to professionals approach to image management. In the end of the paper a conclusion is claimed that Polish cities started to communicate their "value offer", looking for inspiration in such areas as history, intellectual potential or innovations.