

Andrzej Raszkowski

Czynniki sukcesu strategii promocji miasta

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 23, 385-398

2012

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.

dr ANDRZEJ RASZKOWSKI
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZYNNIKI SUKCESU STRATEGII PROMOCJI MIASTA

Streszczenie

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę wskazania wybranych czynników sukcesu strategii promocji miasta w rozróżnieniu na fazę tworzenia oraz implementacji strategii. Na wstępie scharakteryzowano przesłanki opracowywania strategii promocji w odniesieniu do roli promocji w rozwoju społeczno-ekonomicznym współczesnych miast. W dalszej części przedstawiony został uproszczony schemat powstawania strategii promocji miasta. Rdzeń merytoryczny artykułu stanowi charakterystyka czynników sukcesu strategii, wśród których w fazie tworzenia znalazły się: kompleksowa analiza społeczno-ekonomiczna, konsensus społeczności lokalnej, właściwe określenie celów i kierunków działań promocyjnych, przywództwo i zaangażowanie władz lokalnych. W fazie implementacji scharakteryzowano zaś system zarządzania procesem implementacji strategii, dobór narzędzi do realizacji celów strategicznych, efektywny monitoring i ewaluację, alternatywne plany działania niwelujące potencjalne ryzyka.

Wprowadzenie

W dobie nieustannej rywalizacji jednostek terytorialnych o dostęp do ograniczonych zasobów strategia promocji jest jednym z ważnych elementów szerszej koncepcji nowoczesnego zarządzania jednostką terytorialną. Miasta pełnią ważną rolę w procesie rozwoju społeczno-ekonomicznego poszczególnych regionów oraz całego kraju. Często dany region postrzegany jest przez pryzmat wizerunku, pozycji konkurencyjnej, atrakcyjności inwestycyjnej miast znajdujących się na jego terytorium. Miasta postrzega się również jako swoiste inkubatory innowacyjnych procesów, idei, nowych trendów, które z czasem rozprzestrzeniają się na dalsze obszary danego regionu. Promocja ma istotne znaczenie dla długofalowego rozwoju miasta, jest ważnym czynnikiem w budowa-

niu jego marki, pozwala lepiej wykorzystywać posiadane potencjały, uwidocznić elementy podnoszące atrakcyjność danego miejsca¹.

Należy zaznaczyć, że promocja miasta nie powinna być traktowana jako cel sam w sobie, choć czasami taka sytuacja ma jednak miejsce. Powinno się postrzegać ją przez pryzmat narzędzia, które ma przyczynić się do intensyfikowania rozwoju miasta oraz podnosić jakość życia społeczności lokalnej. Przez jakość życia należy rozumieć w tym przypadku połączenie materialnych aspektów życia (np. wynagrodzenie, dostępność do urządzeń infrastruktury społecznej i technicznej) oraz elementów odnoszących się do odczuwania ogólnego zadowolenia z sytuacji życiowej (np. odczuwania prestiżu z miejsca zamieszkania, stanu zdrowia, możliwości zaspokajania aspiracji zawodowych i prywatnych, pozytywnych relacji międzyludzkich)².

Strategia promocji miasta jest jedną z rodzajów strategii rozwoju terytorialnego, której głównym zadaniem, przyjmując w uproszczeniu, jest dynamizowanie rozwoju społeczno-ekonomicznego miasta m.in. poprzez budowę jego silnej marki, wizerunku, wzmocnienie tożsamości lokalnej, aktywizowanie lokalnych środowisk, ze szczególnym uwzględnieniem sfery biznesu, uwypuklenie unikatowych walorów, poprawę ogólnej pozycji konkurencyjnej.

Władze miejskie coraz częściej dostrzegają potrzebę posiadania profesjonalnej strategii promocji, doceniają znaczenie dokumentu oraz potencjalne efekty wynikające z jego realizacji. Sytuacja taka wynika zasadniczo z dwóch przesłanek. Z jednej strony strategia stanowi naturalny element szerszej koncepcji wpisującej się w marketingową orientację jednostek terytorialnych oraz marketing miejsc, rozumiany jako zintegrowany zespół instrumentów, działań prowadzących do wzrostu konkurencyjności określonej i zagospodarowanej przestrzeni (miasto, gmina, region) w odniesieniu do innych tego rodzaju jednostek przestrzennych³, z drugiej strony projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej nakładają niejako obowiązek podejmowania działań promocyjnych, które znajdować mogą swoje uporządkowanie i zhierarchizowanie w strategii promocji.

¹ C. Lamb, J. Hair, C. McDaniel, *Essentials of Marketing*, South-Western, Cengage Learning, Mason 2011, s. 14.

² L. Yuan, B. Yuen, C. Low, *Quality of Life in Cities – Definition, Approaches and Research*, w: *Urban quality of life. Critical issues and options*, edit. L. Yuan, B. Yuen, C. Low, School of Building and Real Estate, National University of Singapore, Singapore 1999, s. 3–4.; G. Clark, J. Huxley, D. Mountford, *Organising local economic development. The role of development agencies and companies*, OECD Publishing, Paris 2010, s. 22.

³ A. Kornak, A. Rapacz, *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2001, s. 125.

Powodzenie w procesie tworzenia oraz implementacji strategii promocji miasta uzależnione jest w pewnym zakresie od wspierania władz lokalnych, na których spoczywa główny ciężar aktywności związanej z promowaniem miasta, przez środowiska nauki, biznesu oraz mieszkańców angażujących się w jego problemy i swoją postawą przyczyniających się do jego promocji⁴. Zawiązanie swoistego partnerstwa na rzecz promocji, w ramach którego strategia może być drogowskazem wyznaczającym kierunek działań, pozwala na zunifikowanie i większą efektywność realizowanych przedsięwzięć⁵.

W opracowaniu podjęta została próba wskazania na wybrane czynniki przyczyniające się do sukcesu i efektywnego funkcjonowania strategii promocji miasta w dłuższym horyzoncie czasowym, w rozróżnieniu na fazę tworzenia oraz implementacji strategii.

Czynniki sukcesu w fazie tworzenia strategii

Należy zwrócić uwagę, że strategia promocji miasta powinna być powiązana z ogólną strategią rozwoju miasta oraz strategią marketingową, jeśli takowa istnieje. Główne cele i założenia odnoszące się do promocji danej jednostki terytorialnej powinny tworzyć kompatybilną całość w odniesieniu do przyjętej ogólnej koncepcji rozwojowej. Same działania promocyjne, będące jedynie częścią złożonego procesu marketingowego, mogą okazać się niewystarczające w kontekście osiągania zakładanych celów rozwojowych⁶.

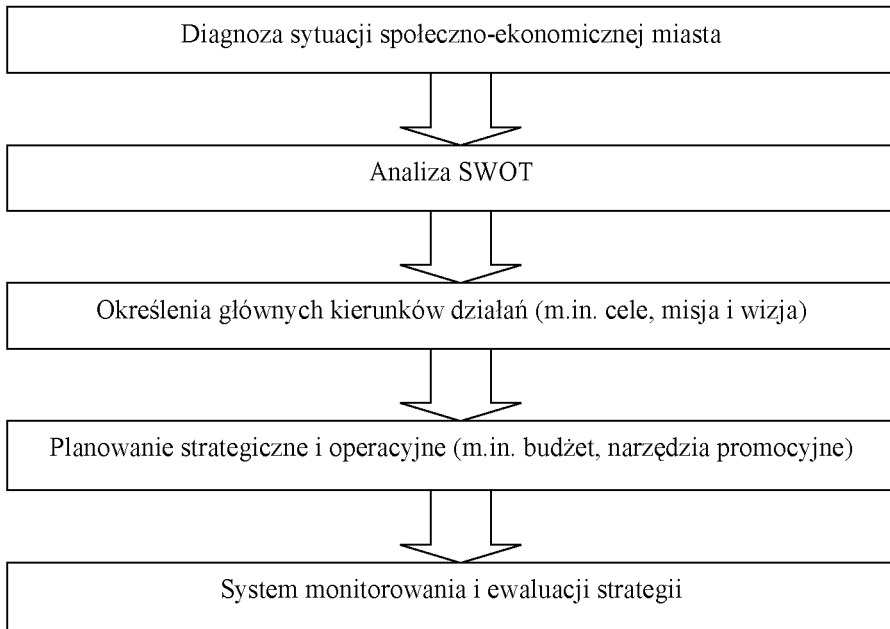
Przedstawiony przykładowy schemat procesu powstawania strategii promocji (rys. 1) można sprowadzić również do trzech głównych faz, na które składa się analiza, planowanie oraz kontrola. W pierwszej fazie, bazując na przeprowadzonej analizie społeczno-ekonomicznej, określa się potrzeby i oczekiwania użytkowników miejskiej przestrzeni w odniesieniu do posiadanych zasobów oraz możliwości rozwojowych. W fazie planowania podejmuje się szczegółowe decyzje w obszarze określenia celów strategicznych i operacyjnych oraz celu horyzontalnego, zastawu narzędzi promocyjnych, harmonogramu działań i źródeł finansowania. Na tym etapie stosuje się niekiedy wielowariantowe podej-

⁴ A. Insch, *Branding the City as an Attractive Place to Live*, w: *City Branding. Theory and Cases*, edit. K. Dinnie, Palgrave Macmillan, New York 2011, s. 12.

⁵ S. Gelder, *City Brand Partnership*, w: *City Branding...*, s. 44.

⁶ Ph. Kotler, C. Asplund, I. Rein, D. Haider, *Marketing places Europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*, Financial Times Prentice Hall, London 1999, s. 99.

ście, dotyczące przewidywania różnych scenariuszy rozwoju przyszłości⁷. Ostatnia faza dotyczy realizacji ustalonej koncepcji promocyjnej oraz kontroli stopnia wykonania obranych celów⁸.



Rys. 1. Uproszczony schemat procesu powstawania strategii promocji miasta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Klasik, *Strategie regionalne. Formułowanie i wprowadzanie w życie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002; M. Czornik, *Promocja miasta*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 1998; A. Raszkowski, *Strategia promocji miasta Szklarska Poręba na lata 2010–2020*, Urząd Miejski w Szklarskiej Porębie, Szklarska Poręba 2010.

W kontekście opracowywania strategii promocji miasta, mającej swoje urzeczywistnienie w dokumencie finalnie przyjętym stosowną uchwałą władz lokalnych, należy poruszyć jeszcze kwestię związaną z powierzeniem opracowania dokumentu strategicznego odpowiednim osobom, zespołowi wykonawców. W przypadku rodzimych samorządów spotyka się dwa podejścia do tego problemu. W pierwszym z nich, wydaje się, że częściej spotykanym, za opra-

⁷ J. Biniński, B. Szczupak, *Strategia rozwoju lokalnego*, w: *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym i regionalnym*, red. A. Klasik, F. Kuźnik, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2001, s. 72.

⁸ A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Polska Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2006, s. 61.

cowanie strategii odpowiedzialni są tzw. eksperci zewnętrzni (ewentualnie jedna osoba). W drugim przypadku dokument opracowuje zespół pracowników samorządowych, wytypowanych do tego odpowiedzialnego zadania przez gremia decyzyjne w samorządzie. Każde z tych rozwiązań ma swoje wady i zalety. W przypadku ekspertów zewnętrznych, nierzadko osób z dużym doświadczeniem, podkreśla się korzyść wynikającą ze świeżego, zewnętrznego spojrzenia na miasto, jego problemy oraz możliwości w zakresie promocji. Wśród potencjalnych wad wymienia się pewną sztywność w podejściu do pracy, używanie standardowych formatów do opisywania miejskiej rzeczywistości. Opracowanie strategii przez pracowników samorządu, poza walorem czysto oszczędnościowym, odrywa ich na dłuższy czas od codziennych obowiązków, czasami występuje również trudność ze skompletowaniem odpowiedniego zespołu, cechującego się specjalistyczną wiedzą, zaangażowaniem i kreatywnością. Za przyjęciem opcji wewnętrznego przygotowania strategii przemawia natomiast precyzyjna znajomość swojego miasta i jego problemów przez samorządowców. Najkorzystniejszym rozwiązaniem, odnosząc się do praktycznych doświadczeń miejskich samorządów, wydaje się opracowanie strategii przez ekspertów zewnętrznych przy współudziale i nadzorze merytorycznym przedstawicieli władz miasta.



Rys. 2. Wybrane czynniki istotne w procesie tworzenia strategii promocji miasta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Raszkowski, *Strategia promocji miasta Szklarska Poreba ...*; 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.

Wśród grupy czynników przyczyniających się do sukcesu w tworzeniu strategii promocji miasta (rys. 2) wymienić można kompleksową diagnozę społeczno-ekonomiczną, która jest istotna przynajmniej z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, pozwala ustalić, jakim potencjałem rozwojowym oraz promocyjnym dysponuje miasto. Po drugie, w trakcie diagnozy określić można występujące braki, obszary, które wymagają najpilniejszych działań naprawczych. Właściwa diagnoza społeczno-ekonomiczna jest jednocześnie bazą do dalszych działań ukierunkowanych na analizę otoczenia miasta czy opracowywanie misji i wizji zawartych w strategii promocji⁹. W procesie tworzenia diagnozy najczęściej rozróżnia się podział na obszar środowiskowy, demograficzny, gospodarczy, infrastruktury technicznej oraz infrastruktury społecznej¹⁰. Istotnym elementem w diagnozie miejskiej rzeczywistości jest wykorzystywanie wysokiej jakości danych wejściowych. Diagnoza bazująca na niewłaściwych, niepełnych danych wpływać będzie na całą jakość strategii i powodować może wiele niezamierzonych błędów na dalszych etapach powstawania dokumentu. Podejmując się prób oceny potencjału społeczno-ekonomicznego miasta w zakresie promocji i rozwoju, należy pamiętać, że takie działania powinny być prowadzone w oparciu o materiał porównawczy, sytuację innych miast, o zbliżonej wielkości i strukturze przestrzennej.

Kolejnym rozpatrywanym czynnikiem jest konsensus społeczności lokalnej¹¹, który można rozumieć jako porozumienie, ustalenie rozwiązania kompromisowego, zgodność opinii. W aspekcie tworzenia strategii promocji miasta, rola konsensusu przejawia się w uwzględnieniu potrzeb i pragnień miejskiej społeczności; strategia, w tym kontekście, powinna być narzędziem zaspokajania aspiracji społeczności lokalnej. Efektywność rozwiązań wypracowanych w ramach konsensusu uwarunkowana jest zaangażowaniem w ten proces wszystkich zainteresowanych stron¹². W odniesieniu do realnych uwarunkowań tworzenia miejskich strategii promocji, konsensus najczęściej wypracowywany

⁹ A. Raszkowski, *Selected aspects of territorial units promotion*, w: *Regional Development and Planning*, edit. M. Šašek, Faculty of Social and Economic Studies, Univerzity J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Czech Republic 2010, s. 210.

¹⁰ K. Heffner, *Strategie rozwoju regionalnego i lokalnego*, w: *Gospodarka regionalna i lokalna*, red. Z. Strzelecki, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 154.

¹¹ Więcej na temat roli konsensusu w tworzeniu strategii rozwoju terytorialnego: A. Raszkowski, *Kształtowanie konsensusu społeczności regionalnych na rzecz realizacji RSI*, w: *Innowacyjność europejskiej przestrzeni regionalnej a dynamika rozwoju gospodarczego*, red. D. Strahl, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2010; B. Willauer, *Consensus as key success factor in strategy – making*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden 2005.

¹² C. Eden, F. Ackermann, *Making Strategy. The journey of Strategic Management*, SAGE Publications, London 1998, s. 254.

jest w ramach cyklicznych spotkań, warsztatów strategicznych, podczas których zainteresowane strony omawiają zagadnienia, zgłaszają uwagi i refleksje odnośnie do przyszłego kształtu strategii, zawartości poszczególnych jej części, obranych kierunków promocji, planowanego budżetu na realizację projektów, harmonogramu działań itd. Spotyka się również działania wspomagające osiąganie konsensusu w postaci konsultacji drogą elektroniczną. W relacji do strategii promocji miasta konsensus może oznaczać porozumienie, zgodę co do znaczenia i roli promocji w rozwoju miasta. Konsensus powinien obejmować swoim oddziaływaniem m.in. przedstawicieli władz lokalnych, społeczności lokalnej, lokalnych liderów, środowiska akademickie, przedsiębiorstwa komercyjne, organizacje pozarządowe, instytucje otoczenia biznesu¹³. Konsensus jest o tyle istotnym czynnikiem, że wszystkie rozwiązania w zakresie promocji, wypracowane na zasadzie obopólnej zgody i zrozumienia, mają znacznie łatwiejszą drogę do późniejszej realizacji.

W tworzeniu strategii promocji jednym z ważniejszych czynników, niejednokrotnie pomijanym lub traktowanym pobieżnie w dostępnych opracowaniach, jest właściwe określenie celów i kierunków działań promocyjnych. W przypadku samych celów sytuacja jest stosunkowo zadowolająca i nie nastrocza większych problemów natury metodologicznej. W opracowaniach najczęściej pojawiają się tzw. drzewa celów, w których określane są cele strategiczne (w tym cel horyzontalny), operacyjne oraz przypisane im zadania do realizacji. Z uwagi na swoją specyfikę cele zawarte w strategii promocji różnią się od celów zawartych w strategii rozwoju miasta, jednak powinna zachodzić między nimi, przynajmniej w częściowym zakresie, kompatybilność służąca ogólnemu rozwojowi miasta. Kwestia wyznaczenia kierunków promocji nie zawsze jest tak czytelnie przedstawiona oraz dogłębnie scharakteryzowana. Jest to o tyle istotne, że obranie właściwego kierunku warunkuje cały szereg późniejszych aktywności i wpływa na efektywność, sprawność wdrażania całej strategii. Wśród przykładowych kierunków promocji obszarów, w których miasto może prowadzić główne działania, wymienić można markowe produkty turystyczne, promocję gospodarczą, promocję miasta przez sport, segment spa&wellness, eksponowanie produktów lokalnych, miejskie eventy, wykorzystanie inicjatywy ambasadorów miasta (na wzór ambasadorów marek, produktów), rozwój turystyki biznesowej i konferencyjnej. Doprecyzowanie głównego przekazu promocyjnego,

¹³ A. Raszkowski, *Obszary kształtowania konsensusu społeczności regionalnych na rzecz innowacji na przykładzie regionalnych strategii innowacji*, w: *Gospodarka przestrzenna XXI wieku – nowe wyzwania*, red. S. Korenik, Z. Przybyła, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011, s. 448.

komunikowanie spójnej wizji rozwojowej pozwala zogniskować prowadzone działania oraz staje się bardziej czytelne dla potencjalnych odbiorców¹⁴. W literaturze przedmiotu podkreśla się zasadność takiego zarządzania, ustrukturyzowania miejsca, aby sprostało one oczekiwaniom rynków docelowych¹⁵.

Zaangażowanie władz lokalnych, będące kolejnym czynnikiem warunkującym powodzenie w procesie tworzenia strategii, wydaje się elementem nieodzownym. Władzom miejskim przypada przewodnia rola w zakresie zarówno budowy strategii, jak i późniejszej realizacji wypracowanych w jej ramach celów strategicznych, pełnią one również funkcję moderatora, gospodarza wszelkich działań związanych z opracowaniem dokumentu, ponoszą też najczęściej koszt tego opracowania. Odpowiednie zaangażowanie znacznie zwiększa prawdopodobieństwo końcowego sukcesu, dla władz lokalnych jest to równocześnie kolejna szansa na wzmocnienie swojej pozycji, budowanie korzystnego wizerunku wśród użytkowników miejskiej przestrzeni. Z drugiej strony, postrzegając to można jako swoisty test dla władz na skuteczność we wprowadzaniu nowoczesnych, elastycznych rozwiązań, dotyczących promocji miasta, którym zarządzają.

Silne przywództwo, obok odpowiedniego zaangażowania, jest kolejną cechą oczekiwaną u menedżerów administracji samorządowej. Przywództwo to m.in. umiejętność inspirowania innych do realizacji wyznaczonych celów przy znacznym wykorzystaniu posiadanych potencjałów intelektualnych i organizacyjnych¹⁶. W tym kontekście nie bez znaczenia są atuty dobrego menedżera, stanowiące, przyjmując w uproszczeniu, kompilację cech wrodzonych (charyzma, inteligencja) oraz nabytych (wiedza, doświadczenie), uzupełnionych silną orientacją na realizowanie celów wynikających z tworzonej strategii¹⁷. Ważna wydaje się również kreatywność władz lokalnych przejawiająca się odpowiednim zintegrowaniem własnych umiejętności, potencjałów, motywacji w celu ukierunkowania ich na drogę nowatorskich rozwiązań i stworzenia w ten sposób wartości dodanych¹⁸. Wśród cech miejskich menedżerów, które mogą utrudnić działania w ramach tworzenia i implementacji strategii, wymienia się

¹⁴ K. Wardrop, *Edinburgh. Scotland's Inspiring Capital*, w: *City Branding. Theory and Cases*, ed. K. Dinnie, Palgrave Macmillan 2010, s. 149.

¹⁵ P. Kotler, M. A. Hamlin, I. Rein, D. Haider, *Marketing Asian Places*, John Wiley & Sons, Singapore 2002, s. 183.

¹⁶ S. Gelder, *The new imperatives for global branding. Strategy, creativity and leadership*, „Brand Management” 2005, Vol. 12, No. 5, s. 398.

¹⁷ S. Cohen, W. Eimicke, T. Heikkila, *The effective public manager. Achieving success in a changing government*, John Wiley & Sons, San Francisco 2008, s. 33.

¹⁸ A. Green, *Creativity in Public Relations*, Kogan Page Publishers, London 2010, s. 4.

tajemniczość, nieumiejętność dzielenia się pomysłami, brak pewności siebie, niezdecydowanie oraz brak wyczucia i wrażliwości na społeczne problemy. Kolejną przeszkodą może być ograniczona wiedza w zakresie zarządzania strategicznego oraz marketingu terytorialnego¹⁹. Należy dodać, że zaangażowanie i oczekiwane cechy przywódcze władz lokalnych nie kończą się na etapie tworzenia strategii, niemniej istotne są również w fazie jej wdrażania. Wydaje się, że jednym z bardziej zasadnych rodzajów przywództwa, w kontekście omawianych zagadnień, jest przywództwo partycypacyjne, opierające się na perswazji, podmiotowym traktowaniu podwładnych i partnerów oraz ich partycypacji w procesie podejmowania decyzji dotyczących przyszłości miasta²⁰.

Czynniki sukcesu w fazie implementacji strategii

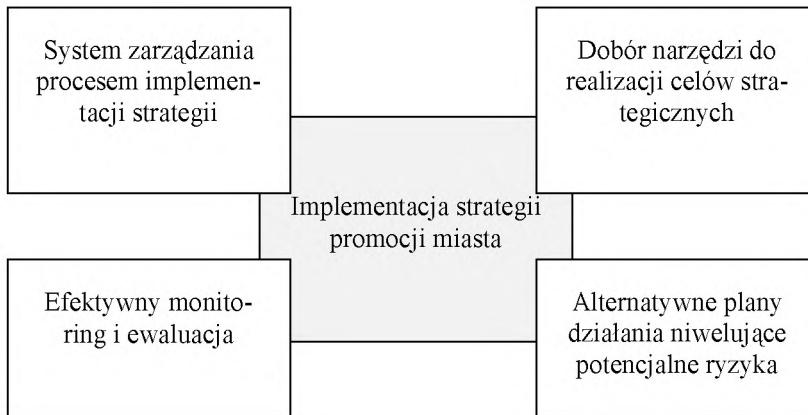
O sukcesie strategii promocji miasta możemy mówić w przypadku jej efektywnej implementacji, urzeczywistniania zapisanych celów, realizacji konkretnych zadań, osiągania poprawy jakości życia społeczności lokalnej, pozytywnych zmian w miejskiej rzeczywistości. Nawet najbardziej wysublimowane strategie nie spełniają swojej roli, jeśli nie mają odbicia w rzeczywistym rozwiązywaniu problemów.

Wśród zestawienia czynników przyczyniających się do sukcesu w fazie implementacji strategii (rys. 3) na uwagę zasługuje sprawny system zarządzania tym procesem. Implementacja strategii promocji miasta jest procesem złożonym, na który składa się wiele zjawisk, występujących nierzadko w tym samym czasie. W ramach omawianego procesu zarządzać trzeba całym pakietem projektów, pochodzących czasami z różnych obszarów funkcjonowania miasta, co wymaga dużej sprawności organizacyjnej, wiedzy i doświadczenia. Jednym z prostszych rozwiązań w tym zakresie wydaje się powierzenie implementacji strategii jednej z komórek organizacyjnych miejskiego samorządu (np. Referatowi Promocji Miasta). Rozwiązanie to niesie jednak ze sobą kilka potencjalnych zagrożeń, wśród których wymienić można brak specjalistycznej wiedzy oraz doświadczenia w dziedzinie wybranych projektów. W tym miejscu należy nadmienić, że portfolio projektów realizowanych w ramach implementacji strategii promocji nie musi, a właściwie nie powinno, ograniczać się do działań promocyjnych typu kampania reklamowa, udział w targach turystycznych, współorganizacja miejskiego eventu. Obejmuje ono dalece szersze spektrum

¹⁹ O. Powell, *City Management. Keys to Success*, Lightning Source Inc., Bloomington 2002, s. 66.

²⁰ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 42.

działań, począwszy od współpracy ze środowiskiem naukowym, poprzez podniesienie jakości obsługi przedsiębiorców, skończywszy na poprawie estetyki i czystości miasta. Ponadto może to być zbytne obciążenie dla jednej jednostki organizacyjnej, prowadzące w efekcie do spadku wydajności i zaangażowania.



Rys. 3. Wybrane czynniki istotne w procesie implementacji strategii promocji miasta

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Raszkowski, *Strategia promocji miasta Szklarska Poręba...*; R. Daft, M. Marcic, *Understanding Management*, South-Western, Cengage Learning, Mason 2008.

Rozdzielenie obowiązków wynikających z implementacji strategii pomiędzy kilka jednostek organizacyjnych również może nie być rozwiązaniem optymalnym. Unika się częściowo problemu braku specjalizacji (lepsze dopasowanie merytoryczne do realizacji danych projektów), pojawić się może jednak brak koordynacji, chaos informacyjny, chęć realizowania w pierwszej kolejności projektów będących w obszarze odpowiedzialności danej jednostki. Najkorzystniejszym rozwiązaniem wydaje się powołanie specjalnego zespołu ds. implementacji strategii promocji, swoistej jednostki koordynującej, na czele której stanęłaby osoba o odpowiedniej wiedzy, doświadczeniu i kwalifikacjach. Jednostka koordynująca powinna być wyposażona w odpowiednie kompetencje, nie ma jednocześnie konieczności powoływania jej w strukturze samorządu, w jej skład wchodziłoby pracowników już istniejących komórek oraz ewentualnie eksperci zewnętrzni. Oprócz zmian merytorycznych i organizacyjnych system zarządzania procesem implementacji strategii promocji miasta wzmacniany być powinien w obszarach szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników, odpowiedniego systemu motywacyjnych wynagrodzeń oraz sprawnie działającego systemu informatycznego.

Właściwy dobór konkretnych narzędzi do realizacji celów strategicznych, będący istotnym czynnikiem w fazie implementacji, poprzedzony powinien być wcześniejszym określeniem głównych grup docelowych odbiorców strategii, wśród których znajdować się mogą mieszkańcy miasta, przedsiębiorcy (funkcjonujący obecnie na terenie miasta oraz potencjalni), turyści i wycieczkowicze, potencjalni rezydenci, studenci, przedstawiciele świata nauki, kultury i edukacji. Wśród narzędzi realizacji celów strategicznych, zakładając właściwy dobór zadań, projektów do wykonania, pomocne w kontekście strategii promocji okazać się może wykorzystanie promotion mix, rozumianego jako kompozycja środków o zróżnicowanych funkcjach i strukturze wewnętrznej wykorzystywana w procesie komunikowania się organizacji z rynkiem. W skład standardowego zestawu promotion mix wchodzi reklama, public relations i publicity, promocja sprzedaży (sprzedaż dodatkowa) oraz sprzedaż osobista²¹. Mając na uwadze możliwie zdywersyfikowany charakter zadań do realizacji, promotion mix traktować należy w charakterze narzędzia odpowiadającego za wsparcie części planowanych działań.

Ewaluacja strategii promocji miasta, będąca kolejnym omawianym czynnikiem, powinna mieć permanentny charakter oraz być prowadzona z należytą starannością, przeprowadzać ją powinien zespół ds. implementacji strategii promocji. W odniesieniu do praktyki funkcjonowania samorządów miejskich można przyjąć, że nie wypracowano jednego, wieloaspektowego, zunifikowanego systemu ewaluacji strategii promocji. Napotyka się tutaj na różnorodność wynikającą z różnych podejść, celów i preferencji organizacyjnych. Sam proces ewaluacji strategii powinien przynieść m.in. odpowiedzi na następujące pytania²²:

- czy wdrażana strategia promocji miasta przynosi wymierne korzyści dla użytkowników miejskiej przestrzeni,
- czy alternatywne działania w obszarze promocji miasta, realizacja innych koncepcji i projektów, mogłyby przynieść więcej korzyści,
- czy przyjęte w strategii rozwiązania, obrane cele, zadania do realizacji cechują się wrażliwością oraz elastycznością w odniesieniu do zmieniających się warunków otoczenia, pojawiających się nowych uwarunkowań, nieoczekiwanych zmian, trendów, oczekiwań potencjalnych odbiorców.

²¹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of marketing*, Prentice Hall Europe, Upper Saddle River 1999, s. 772.

²² T. Proctor, *Public sector marketing*, Prentice Hall – Financial Times 2007, s. 25.

Monitoring strategii, będący w tym ujęciu częścią procesu ewaluacji, pozwala kontrolować jej skuteczność, efektywność i korzyści z realizacji jej założeń oraz umożliwia, w uzasadnionych przypadkach, podjęcie decyzji o redefiniowaniu kierunków działań promocyjnych i rozwojowych, ewentualnie konieczności aktualizacji opracowania. W obszarze monitoringu strategii promocji miasta można przykładowo wykorzystać następujące mierniki: liczbę nowo powstałych przedsiębiorstw, wskaźnik przedsiębiorczości (liczba zarejestrowanych przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców), liczbę zlikwidowanych przedsiębiorstw, liczbę bezpośrednio utworzonych miejsc pracy, liczbę przedsiębiorstw uczestniczących w targach, stopę bezrobocia w mieście, liczbę przeprowadzonych kampanii promocyjnych, wzrost liczby turystów, wzrost wydatków turystów przebywających w mieście, wielkość migracji w mieście, poziom tożsamości z miastem, wizerunkowe postrzeganie miasta, stopień wykorzystania bazy noclegowej i gastronomicznej, liczbę organizowanych imprez, liczbę uczestników imprez organizowanych na terenie miasta, liczbę mieszkańców angażujących się w lokalne inicjatywy, liczbę odwiedzin ze strony przedstawicieli miast partnerskich, liczbę przedstawicieli władz lokalnych odwiedzających miasta partnerskie, liczbę wejść na stronę internetową miasta, liczbę miejscowych podmiotów oferujących produkty lokalne, wielkość środków zainwestowanych w sektor turystyczny, liczbę samochodów na rejestracjach spoza powiatu i województwa, liczbę artykułów prasowych, audycji radiowych, telewizyjnych o mieście, liczbę informacji o mieście w wyszukiwarkach internetowych (np. Google).

W ramach prac zespołu ds. implementacji strategii promocji przewiduje się składanie cyklicznych raportów, w określonych periodach czasowych, odnośnie do postępów w realizacji zawartych w strategii założeń. Dobór odpowiednich wskaźników monitorujących uzależniony jest od przyjętych celów strategicznych oraz operacyjnych. Wykorzystanie tylko pojedynczych wskaźników może nie być wystarczające do zaobserwowania zmian, występujących trendów, zalecana jest kompleksowość, permanentność oraz dłuższy horyzont czasowy, z uwagi na występowanie efektów działań promocyjnych z pewnym przesunięciem czasowym.

Ostatnim omawianym czynnikiem w stadium implementacji są alternatywne plany działania niwelujące potencjalne ryzyka. Przy każdym strategicznym projekcie, w tym strategii promocji miasta, pojawić się mogą nieoczekiwane zdarzenia, problemy, sytuacje losowe. Przejawem zapobiegliwości oraz profesjonalnego podejścia, warunkującego sprawną implementację, jest wcześniejsze

opracowanie alternatywnych planów działania, metod zapobiegających oraz niwelujących skutki zjawisk nieprzewidzianych. W przykładowym zestawie potencjalnych ryzyk, dotyczących realizowanych w ramach implementacji strategii zadań, wyszczególnić można ryzyko polityczne (np. przyspieszone wybory na szczeblu centralnym oraz samorządowym, zamieszki, strajki, manifestacje, brak ciągłości władzy w rozumieniu zaprzestania kontynuacji rozpoczętych inicjatyw), ryzyko techniczne (np. opóźnienie w wykonaniu zaplanowanych prac, nieodpowiednia jakość wykonania, wadliwa dokumentacja projektowa), ekonomiczne (np. dochody budżetowe niższe od zakładanych, konieczność zaciągania dodatkowych zobowiązań, zmiany stóp procentowych, niekorzystne kursy walutowe), prawne (np. niekorzystne zmiany w obowiązującym prawie, problemy w uzyskaniu wymaganych pozwoleń, niedoskonałości prawa miejscowego)²³. Do przedstawionego zestawu dodać można ryzyka wynikające z przyczyn naturalnych, takie jak klęski żywiołowe czy epidemie. Nie wszystkie kategorie ryzyka mają jednakowy wpływ na projekty realizowane w ramach implementacji strategii promocji miasta, niemniej właściwe przygotowanie się na całą paletę nieoczekiwanych zdarzeń powinno zminimalizować ich negatywne skutki.

Zakończenie

Przedstawione czynniki przyczyniające się do sukcesu strategii promocji miasta traktować należy jako przykładowe zestawienie, zawierające elementy bazowe. Proces tworzenia i implementacji strategii jest na tyle złożony i charakteryzujący się swoistą dynamiką, że poszczególne czynniki wspierające ten proces można mnożyć i uszczegóławiać. Przyjmując założenie, że strategia promocji miasta ma mieć realne przełożenia na jego promocję i rozwój, należy dokładać należytej staranności i wykazywać profesjonalne podejście na każdym etapie jej funkcjonowania. Warto podkreślić, że poszczególne czynniki sukcesu pojawiające się w fazie tworzenia i implementacji są ze sobą powiązane, oddziałują na siebie, w tym kontekście nie mają więc charakteru diachronicznego.

Posiadanie profesjonalnej strategii promocji powinno ułatwiać planowanie działań promocyjnych, wzmacniać markę miasta, przyczyniać się do podnoszenia jego pozycji w zakresie konkurencyjności i atrakcyjności inwestycyjnej na arenie krajowej i międzynarodowej. Dodatkowo strategia promocji powinna

²³ N. Smith, T. Merna, P. Jobling, *Managing risk in construction projects*, Blackwell Publishing, Oxford 2006, s. 142.

przyczyniać się do zagospodarowywania niewykorzystanych potencjałów, wzmacniania tożsamości lokalnej, aktywizowania sfery przedsiębiorczości.

SUCCESS FACTORS OF CITY PROMOTION STRATEGY

Summary

The hereby study attempts to indicate the selected factors responsible for the success of city promotion strategy by dividing them into strategy construction and implementation phases. The introduction discusses reasons for the promotion strategy preparation referring to the role of promotion in socio-economic development of contemporary cities. Next the simplified diagram of a city promotion strategy construction is presented. The substantive core of the paper concentrates on providing the characteristics of strategy success factors, among which the following are responsible for the construction phase: complex socio-economic analysis, local community consensus, correct specification of goals and directions of promotional activities, leadership and involvement of local authorities. The implementation phase covers: the system for strategy implementation process management, selection of tools for strategic goals implementation, effective monitoring and assessment, alternative action plans eliminating potential risks.

Translated by Andrzej Raszkowski