

# Wojciech Drożdż

---

## Wybrane miasta Pomorza Zachodniego w aspekcie zarządzania marką jednostek samorządu terytorialnego

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 30, 189-198

---

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WOJCIECH DROŹDŹ<sup>1</sup>  
Uniwersytet Szczeciński

## WYBRANE MIASTA POMORZA ZACHODNIEGO W ASPEKTCIE ZARZĄDZANIA MARKĄ JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano ideę zarządzania marką i jej znaczenie dla konkurencyjności jednostek samorządu terytorialnego w dobie globalizacji. Scharakteryzowano w tym aspekcie miasta Pomorza Zachodniego o najbardziej rozpoznawalnej marce, przyczyniającej się do ich dynamicznego rozwoju. W artykule zaprezentowano marki miast: Barlinka, Stargardu Szczecińskiego oraz Kołobrzegu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie marką, jednostki samorządu terytorialnego, region Pomorza Zachodniego

### Wykorzystanie marki w komunikacji rynkowej samorządów

Jednym z podstawowych czynników wzrostu znaczenia komunikacji rynkowej wykorzystywanej przez samorządy jest konkurowanie jednostek samorządu terytorialnego zarówno na poziomie województw, jak i gmin i powiatów. Zjawisko to potęgowane jest zmieniającymi się regułami, jakie obowiązują w rywalizacji między miejscami<sup>2</sup>. Można uznać to za efekt globalizacji procesów gospodarczych ułatwiających przemieszczanie się kapitału w poszukiwaniu regionów o najkorzystniejszych warunkach do długofalowego wzrostu inwestycji. Rolą komunikacji rynkowej wykorzystywanej przez władze samorządowe w celu zwiększenia przewagi konkurencyjnej jest zarówno zdiagnozowanie

---

<sup>1</sup> wicemarszałek@wzp.pl.

<sup>2</sup> J.R. Gold, S.V. Ward, *Place promotion – the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, John Wiley & Sons, Chichester 1994, s. 40.

potrzeb potencjalnych nowych mieszkańców i inwestorów warunkujących dopływ korzyści (w tym przede wszystkim wyżej wymienionego kapitału), jak i prowadzenie komunikacji z obecnymi i potencjalnymi interesariuszami akcentując te cechy miejsca, które stanowią istotne korzyści umożliwiające zaspokojenie potrzeb interesariuszy.

W warunkach ograniczonych zasobów kapitału inwestycyjnego wzrost zainteresowania narzędziami z zakresu komunikacji rynkowej wynika więc głównie z konieczności podniesienia atrakcyjności lokalizacyjnej i pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, co przekłada się na wzrost i rozwój gospodarczy jednostki terytorialnej, a te z kolei są wyznacznikiem możliwości zaspokojenia zbiorowych potrzeb mieszkańców. Rozwój samorządu terytorialnego w gospodarce rynkowej uzależniony jest więc od konkurencyjności jego gospodarki w stosunku do bliższego i dalszego otoczenia<sup>3</sup>. Świadomość tych zależności jest jednym z podstawowych czynników sięgania przez jednostki samorządu terytorialnego po sprawdzone, w warunkach przedsiębiorstw prywatnych, narzędzia marketingowe, wspomagające proces komunikacji władz samorządowych z otoczeniem, a tym samym umożliwiających udział szerokich grup społecznych w podejmowaniu decyzji dotyczących kierunków i tempa procesów rozwojowych.

Jednym z najważniejszych narzędzi komunikacji marketingowej, stosowanych również w Polsce od końca lat 90. XX wieku, jest strategia marki miasta, gminy, powiatu czy też województwa. Definicja American Marketing Association pojęciem „marka” określa nazwę, termin, symbol, wzór lub ich kombinację, stworzoną w celu identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich z konkurencji<sup>4</sup>. Ta klasyczna już definicja marki wskazuje głównie na jej funkcję i podstawowe elementy ją wyróżniające: widzialne (logo) i słyszalne (nazwa). Nie mówi jednak nic o esencji marki, o jej przesłaniu i tworzeniu wspólnoty użytkowników.

Jeszcze do niedawna określenie marki miasta czy też regionu utożsamiane było z jej wizualną reprezentacją w postaci logo, co powodowało trywializowanie zagadnienia marki miejsca i zarządzania nią. Samorządy sięgając po nowoczesne narzędzia komunikacji rynkowej, zaczęły w ostatnich latach przykładać większą wagę do spodziewanych efektów działań promocyjnych, w tym także

---

<sup>3</sup> Z. Frankowski, *Rozwój marketingu terytorialnego – dylematy*, „Człowiek i Środowisko” 1997, nr 2.

<sup>4</sup> Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 410.

do efektywności wdrożenia strategii marki, które można rozumieć jako stosunek kosztów związanych z opracowaniem strategii i jej wdrożeniem do uzyskanych w długiej perspektywie czasowej korzyści. Regułą stało się wspieranie działań promocyjnych jednostek samorządu terytorialnego przez profesjonalne agencje reklamowe i firmy konsultingowe, które przenoszą swoje doświadczenie z pracy z firmami komercyjnymi na grunt rywalizacji rynkowej samorządów.

Od opracowanych i wdrożonych koncepcji marek oczekuje się dzisiaj rzeczywistego wsparcia w procesach budowania tożsamości mieszkańców, wsparcia w pozyskiwaniu inwestorów i przyciągnięcia większej liczby turystów. Zgodnie z definicją marki, jej podstawową funkcją jest wyróżnianie. Mimo że na gruncie rywalizacji rynkowej marek komercyjnych jest to oczywiste, z wielkim trudem ta naczelna idea zarządzania marką miejsca przebijała się na grunt samorządowy. Zarówno miasta, jak i gminy czy województwa z trudem decydowały się na wyraziste wyróżnienie.

Przyglądając się procesom budowania i zarządzania markami miejsc w województwie zachodniopomorskim można zauważyć, że podejmowane próby budowania marek spełniają oczekiwane funkcje, przynosząc miastom i gminom wymierne efekty. Do najbardziej spektakularnych koncepcji marki w województwie zachodniopomorskim należy bez wątpienia wdrożona przez Szczecin koncepcja marki Pływających Ogrodów (Floating Garden Project 2050). To wizjonerskie podejście było szeroko komentowane w prasie marketingowej i mediach regionalnych.

W artykule przedstawiono strategię marek wdrażanych przez jednostki samorządu terytorialnego przy wykorzystaniu nieporównywalnie mniejszych środków na promocję.

### **Kreowanie marki Barlinka**

Jednym z podstawowych praw zarządzania marką według A. Riesa i J. Trouta – amerykańskich klasyków brandingu, jest bycie pierwszym w swojej rynkowej dziedzinie, czyli znalezienie bezpiecznej niszy<sup>5</sup>. Nawet jeśli atrybut marki nie wynika z wyjątkowości miejsca i produktu, ale firma lub region zaanektują nieodkrytą jeszcze niszę, mogą liczyć na sukces. Tę drogę wybrała gmina Barlinek, która w 2007 roku opracowała i wdrożyła strategię marki będącą efektem pełnego procesu konstytuowania marki. Spośród mnogości atrybutów gminy, np. jeziora, puszczy, tradycji imprez kulturalnych i zawodów szachowych,

---

<sup>5</sup> A. Ries, J. Trout, *22 niezmiennie prawa marketingu*, PWE, Warszawa 2000, s. 73.

nie wybrano żadnej z nich, ale w sposób odważny zdecydowano się na nową koncepcję pozycjonowania. Wybór koncepcji poprzedzony był analizą sytuacji gminy Barlinek, jej potencjału i wizerunku. Mimo wielu atrakcji, największym problemem okazywała się sezonowość konsumpcji usług turystyczno-rekreacyjnych, uniemożliwiająca inwestycje.

W toku prac, przy czynnym zaangażowaniu mieszkańców w procesy konsultacji społecznych, postawiono na dość odważną koncepcję. Zdecydowano się na mało znaną wówczas formę rekreacji, jaką był nordic walking, który miał się stać wielkim wyróżnikiem Barlinka. Zaletą tego rozwiązania było postawienie na wyróżnik, którego jeszcze nikt nie wykorzystał. Opracowana ówczesnie i konsekwentnie realizowana do dziś strategia marki bazuje na idei „Barlinek – Europejska Stolica Nordic Walking”. Tak naprawdę strategię tę można było wdrożyć w Wałczu, Goleniowie i jakimkolwiek innym miejscu, gdyż forma rekreacji, jaką jest nordic walking nie wymaga szczególnych przygotowań infrastrukturalnych, ani specyficznych walorów krajobrazowych. Przyjęcie tej koncepcji w Barlinku pozwoliło jednak w pełni wykorzystać pozostałe walory przyrodnicze oraz przygotowane już ścieżki spacerowe i rowerowe.

W zarządzaniu marką, Barlinek posługuje się określonymi w strategii marki elementami systemu tożsamości marki, na który składają się:

- idea przewodnia marki,
- system wartości,
- nazwa marki wraz ze sloganem „Barlinek. To mnie rusza!”,
- logo wraz z systemem identyfikacji wizualnej (rys. 1).



Rys. 1. Logo z przykładowymi elementami systemu identyfikacji wizualnej marki Barlinek

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Miasta i Gminy Barlinek.

Przykład Barlinka, który w tej samej formie graficznej umacnia od lat swoją markę pokazuje równocześnie, że sama koncepcja, logo i tzw. system identyfikacji wizualnej to nie wszystko. Liczą się konkretne produkty pobytowe – preteksty przyjazdu do danego miejsca. Barlinek organizuje cykliczne marsze i zawody nordic walking, a co najważniejsze pozyskał do współpracy lokalnych przedsiębiorców z branży turystycznej, którzy wspólnie wspierają koncepcję budowy marki.

### Zarządzanie marką w Stargardzie Szczecińskim

Jedną z zauważalnych tendencji, widocznych w zarządzaniu marką miejsc, jest wykorzystywanie jej do zwiększania poziomu kapitału społecznego. Definiując pojęcie kapitału społecznego, można odnieść się do jednej z pierwszych analiz zjawiska, dokonanej w roku 1986 przez Pierre Bourdieu<sup>6</sup>, według którego kapitał społeczny to suma rzeczywistych oraz potencjalnych zasobów, związanych z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu. Zaufanie jest więc warunkiem partycypowania przez jednostkę w kapitale zgromadzonym przez wszystkich powiązanych siecią zaufania. Zasób kapitału, którym może dysponować jednostka, zależy zatem od wielkości sieci, jaką może zmobilizować oraz zakresu jednostkowego kapitału każdego z uczestników tej sieci, do którego ma dostęp. Chęć zwiększenia poziomu kapitału społecznego była jednym z głównych motywów i czynników kształtujących strategię marki opracowaną na zlecenie Stargardu Szczecińskiego. Punktem wyjścia do określenia kierunków pozycjonowania Stargardu Szczecińskiego były wyniki przeprowadzonych wcześniej badań.

Podstawowe wnioski przypisano do podstawowych dwu grup odbiorców: mieszkańców Stargardu i mieszkańców innych miast. Dla mieszkańców Stargardu Szczecińskiego, miasto jest przede wszystkim miastem rodzinnym, w którym mieszka ich rodzina i znajomi. Buduje to poczucie bezpieczeństwa i wpływa na duży stopień zadowolenia z życia. Mieszkańcy żyją jednak „w cieniu” Szczecina, do którego dojeżdżają do pracy i do którego przeprowadzają się ci, którzy chcą coś w życiu zmienić i osiągnąć. Brak zakładów pracy oferujących atrakcyjną płacę wzmacnia ten stereotyp. Mimo że Stargard jest stosunkowo dużym miastem, przez miasto się jedynie przejeżdża. Brakuje wy-

---

<sup>6</sup> P. Bourdieu, *The forms of capital*, w: *Handbook of theory and research for the sociology of education*, red. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York 1986, s. 248, za: A. Rymśa, *Klasyfikacyjne koncepcje kapitału społecznego*, w: *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, red. T. Kaźmierczak, M. Rymśa, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 24.

rażnej osi tożsamości łączącej mieszkańców. Mieszkańcy nie znają kierunku rozwoju miasta. Znane są planowane niektóre inwestycje, ale brakuje koncepcji zmiany standardów życia.

W wypadku mieszkańców innych miast objętych badaniami, Stargard Szczeciński jest słabo rozpoznawalny i kojarzony jest głównie z tranzytem i widocznymi „z drogi” zabytkami i jeziorem. Brakuje więc wystarczających powodów przyjazdu do miasta. Mimo że dysponuje ono pojedynczymi walorami turystycznymi, nikt nie zna ogólnej koncepcji ich wykorzystania. Niezbędne jest opracowanie wielopoziomowego pomysłu, na bazie którego możliwe byłoby definiowanie produktów pobytowych. Stargard ma szansę wykorzystać atut położenia tranzytowego do promocji nowych idei. Obco brzmiąca nazwa stwarza szansę na jej promocyjną eksplorację.

Oprócz zidentyfikowanych cech wizerunku miasta określono podstawowe problemy natury ogólnej:

- a) problemy społeczne związane z profilem starzejącego się statystycznego mieszkańca miasta, jak i patologie nękające grupy mieszkańców wykluczonych lub podatnych na wykluczenia z powodu bezrobocia i alkoholizmu;
- b) tkanka miejska skoncentrowana głównie wokół dawnej starówki i dotycząca przede wszystkim mieszkańców żyjących w tzw. starym budownictwie;
- c) problemy komunikacyjne, będące następstwem przepływu ruchu tranzytowego przez centrum miasta, w tym przede wszystkim brak poczucia bezpieczeństwa, hałas, niedrożność ulic, zanieczyszczenie powietrza;
- d) dobra praca, czyli brak ofert pracy umożliwiającej osiągnięcie zadowalających dochodów czy rozwój kariery pracowniczej;
- e) niewykorzystany potencjał turystyczny i niewielka liczba turystów w stosunku do rangi oferowanych atrakcji turystycznych.

Miasto jednak dysponuje niezbywalnymi atutami. Od kilku lat Stargard notuje największą w swej historii dynamikę rozwoju, przejawiającą się m.in. wzmocnionymi inwestycjami komunalnymi, absorpcją środków unijnych oraz powstaniem nowych prestiżowych przedsiębiorstw. Miasto ma jedną z najniższych stóp bezrobocia w województwie zachodniopomorskim. Wysoka dynamika zmian wpływa na odczuwalność poprawy warunków życia w mieście. Zauważono też, że w ciągu roku od opracowania strategii, sfinalizowanych zosta-

nie kilka znaczących inwestycji, które w wymierny i zauważalny sposób wpłyną na poprawę komfortu życia w mieście. Zaliczyć do nich można:

- oddanie obwodnicy miasta,
- oddanie kolejnych obiektów mieszkalnych w ramach programu „mieszkań wspomaganych”,
- przyciągnięcie nowych inwestorów.

Kumulacja tych zdarzeń pozwala na wygenerowanie wartości dodanej w postaci odczucia wielkiej zmiany na lepsze. W świetle wyników badań, określających mieszkańców Stargardu jako ludzi raczej zadowolonych ze swojego życia, ale bez wiary w jakiegokolwiek znaczące zmiany na lepsze w przyszłości, najbliższe lata można traktować jako szansę na zmianę ich stosunku do miasta i swojej w nim przyszłości. Spodziewane zmiany mogą wpłynąć na energię społeczną, która będzie silniej integrowała mieszkańców wokół bardziej czytelnej i przewidywalnej przyszłości. Pozwala to spojrzeć na mieszkańców Stargardu na początku XXI wieku jako tych, którzy „mogą sięgnąć gwiazd”. Innymi słowy można w przenośni powiedzieć, że po okresie odczuwalnego zastoju „miasto bierze głęboki oddech” i, że „najlepsze czasy miasta powracają”. Pomysł na miasto został zdefiniowany w formie idei marki: „Wyjątkowe miejsce na Ziemi, gdzie mieszkam lub chcę mieszkać, ponieważ Tu mogę zaplanować swoją bezpieczną przyszłość i wiem, że zawsze mogę liczyć na wsparcie. Dzięki niezwykle dynamicznemu rozwojowi miasto zapewnia mi pracę oraz daje szansę realizacji pragnień moich i moich dzieci”. Koncepcja ta została wsparta hasłem „Stargard. Pod szczęśliwą gwiazdą!” (rys. 2).



Rys. 2. Logo z przykładowymi elementami systemu identyfikacji wizualnej marki Stargard

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Urzędu Miasta Stargard Szczeciński.



Działania Stargardu Szczecińskiego są też przykładem zjawiska towarzyszącego wdrażaniu marki miejsca i polegającego na zmianie nazwy marki miejsca. Choć administracyjnie mamy nadal do czynienia ze Stargardem Szczecińskim, to na poziomie systemu identyfikacji leksykalnej marki pozostawiono w nazwie tylko Stargard. Dodatkowym zabiegiem tłumaczącym slogan było kolorystyczne wyodrębnienie części „star” w nazwie.

### **Marka miasta Kołobrzeg**

Zmianę podstawowej formy nazwy marki miasta zastosował też Kołobrzeg wdrażając koncepcję „Klimatyczny Kołobrzeg”. Przykład Kołobrzegu jest dowodem na to, że również w wypadku miejsc, pozorny mankament można przełożyć na atrybut wyróżniający. Określając cele budowania marki Kołobrzegu na pierwszym planie postawiono na określenie wyrazistego wizerunku marki miasta w świadomości określonej grupy docelowej. Wyróżnione cechy miasta musiały realizować założenia strategii rozwoju miasta, w tym głównie nadrzędny cel rozwojowy zdefiniowany jako wizja miasta „uzdrowiska nadmorskiego – miasta kultury”.

Ten dychotomiczny charakter wizji narzucał ramy, w których zmieścić się miała założona tożsamość marki. Sytuacja ta była zgoła odmienna niż w wypadku przytoczonego na wstępie Szczecina, który najpierw zbudował strategię marki, a następnie dopiero swoją strategię rozwoju.

Każde miasto charakteryzuje się zespołem cech, które stanowią o jego atrakcyjności. W praktyce okazuje się jednak, że nie liczba cech, ale siła atrakcyjności głównej cechy decyduje o tym, czy turysta chce czy nie, z własnej woli, za własne pieniądze przyjechać do odległego miejsca. Na siłę przyciągania turystów do miejsca największy wpływ ma stopień zaspokojenia potrzeb według indywidualnej hierarchii każdego turysty.

Inna jest motywacja turysty, chcącego wypocząć nad morzem w Międzydrojach obok znanych gwiazd podczas Festiwalu Gwiazd (inne zaspokojone potrzeby, głównie uznania, splendoru, itp.), a inna turysty odpoczywającego na bezludnych plażach w Wiselce (potrzeba odpoczynku, kontemplacji, zdrowia). Pomimo podobieństwa geograficznego, na wybór miejsca wpływa jego wizerunek, który z punktu widzenia turysty jest obietnicą korzyści, pożądanych przez niego.

Poszukując wyróżniającej cechy, zidentyfikowano pięć najważniejszych atrybutów miasta Kołobrzeg. Są to: morze, czyste powietrze, złoża solanek i borowiny, największe uzdrowisko oraz jod. Spośród tych cech, na szczególną

uwagę zasługuje jod, występujący w Kołobrzegu w postaci aerozolu, zwłaszcza w czasie sztormów. Pierwiastek ten jest znany większości kuracjuszy i jest jednym z podstawowych powodów wyjazdu nad morze, zwłaszcza mieszkańców Polski południowej w sposób naturalny cierpiących na niedobór jodu. W tym wypadku należało tylko określić związek między uwarunkowaniem klimatycznym a występowaniem jodu (jak wykazały badania, rozpoznawalną cechą Kołobrzegu jest zimniejszy mikroklimat niż w innych miastach nadmorskich). Przyjmując za podstawowy wyróżnik funkcjonalny miasta jego potencjał leczniczy i uzdrowiskowy, zdefiniowano podstawową obietnicę, jako „szczególny zdrowy mikroklimat”. Siłą tej obietnicy jest to, że oddziałuje na jedną z podstawowych potrzeb człowieka, potrzebę zdrowia.

Sama korzyść przedstawiana w tej postaci nie ma jednak siły wyróżniającej oraz zdolności perswazyjnej. W tym celu niezbędne było zdefiniowanie atrakcyjnego komunikatu, oddziałującego silniej na wyobraźnię odbiorcy. W związku z tym, konstruując elementy składowe systemu tożsamości, zdecydowano się, na bazie głównej korzyści funkcjonalnej miasta, zbudować komunikat słowny będący kwintesencją walorów Kołobrzegu, komunikujący również główne przesłanie wizji miasta zapisanej w Strategii Rozwoju Kołobrzegu. Wybrano koncepcję nazwy rozbudowanej o określenie: „Klimatyczny Kołobrzeg”. Na rysunku 3 przedstawiono wizualizację założeń tego systemu identyfikacji wizualnej marki.



Rys. 3. Logo z przykładowymi elementami systemu identyfikacji wizualnej marki Klimatyczny Kołobrzeg

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Urzędu Miasta Kołobrzeg.

Koncepcję tę wzbogacono o „Strefę jodu” – zaplanowany system informacji wizualnej o obszarze „bogatym w jod”. Przedstawiono trzy koncepcje zarządzania marką miejsca wykorzystując najnowocześniejsze narzędzia pozycjonowania marki, czyli wyróżniania jej w świadomości odbiorców. Łączy je wyraźne postawienie na atrybut, będący korzyścią dla założonej grupy użytkowników (turystów, mieszkańców lub kuracjuszy).

### **Podsumowanie**

Strategie rozwoju zakładające transformacje jednostki terytorialnej, jej zmiany jakościowe i ilościowe ingerują coraz mocniej w całokształt funkcjonowania dzisiejszych miast i regionów. Określają kierunki rozwoju, jak i, coraz częściej, redefiniują założoną tożsamość ich mieszkańców. Szeroki zakres oddziaływania strategii rozwoju w oczach wybranej grupy odbiorców konkretyzuje się najczęściej w momencie wdrożenia strategii marki. Ważne jest, aby oprócz ogłaszania nowej wizji rozwoju i nowej koncepcji marki pamiętać o konsekwentnym jej wdrażaniu przez długi okres. Tylko wtedy efektywność wdrażania takich strategii będzie zadowalająca.

## **THE CHOSEN CITIES OF THE WESTERN POMERANIA IN THE ASPECT OF BRAND MANAGEMENT OF LOCAL GOVERNMENT UNITS**

### **Summary**

The paper presents the concept of brand management and its importance for the competitiveness of local government units in the era of globalization. Cities of the Western Pomerania with the most recognizable brand, contributing to their rapid growth were characterized in this aspect. Cities specified in this publication are: Barlinek, Stargard and Kolobrzeg.

**Keywords:** brand management, local government units, West Pomerania region

*Translated by Wojciech Drożdż*