

*Agnieszka Stanowicka-Traczyk**

INSTRUMENTY STRATEGII KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU NA PRZYKŁADZIE MIAST POLSKICH

Celem artykułu było zidentyfikowanie głównych instrumentów strategii kształtowania wizerunku, stosowanych w miastach polskich. Dlatego wyodrębniono i scharakteryzowano najważniejsze instrumenty budowania pożądanego wizerunku miasta związane z wizualizacją, komunikacją oraz systemem zachowań, w tym działań marketingowych. Instrumenty te powinny ogniskować się wokół najważniejszych atrybutów miasta. Ustalono natomiast, iż miasta eksponują w swoich strategiach zbyt wiele wyróżników tożsamości, przez co ukształtowany wizerunek może stać się mało wyraźny i nieczytelny.

Opracowanie oparto na wynikach badań empirycznych, dotyczących problemu budowania pożądanego wizerunku miasta przeprowadzonych w 206 wybranych polskich urzędach miejskich w latach 2003–2005.

W działalności władz lokalnych coraz większego znaczenia w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej miasta nabiera umiejętność wpływania na jego wizerunek. Praktyki budujące pożądaną wizerunek miasta nie mogą mieć jednak charakteru pojedynczych czy przypadkowych przedsięwzięć, gdyż takie przyniosłyby niewielkie efekty. Muszą być one szczegółowo zaplanowane i kontrolowane w trakcie realizacji pod kątem osiągnięcia założonych celów. Miasta powinny realizować strategię kształtowania wizerunku, która stanowiłaby kompleksowy plan budowania pożądanego wizerunku miasta.

Problem kształtowania wizerunku miasta jest jeszcze mało rozpoznany metodologicznie, choć w działalności władz miejskich został dostrzeżony. Nie znają one jednak wszystkich instrumentów, które mogą znaleźć zastosowanie w kształtowaniu pożądanego wizerunku miasta. Poza tym traktują problem jego budowania jako zbiór działań krótkookresowych, doraźnych, z pominięciem ich strategicznego wymiaru. W wielu miastach w ogóle się ich nie planuje. Działania te są zatem często przypadkowe, nieprzemyślane, chaotyczne.

1. Cel, zakres badań oraz metody badawcze

Poniższe opracowanie koncentruje się na strategii stanowiącej zbiór założeń i sposobów służących budowaniu i utrwalaniu rynkowego wizerunku miasta. Celem artykułu jest zidentyfikowanie głównych instrumentów strategii kształtowania pożądanego wizerunku, stosowanych w miastach polskich. Badanie,

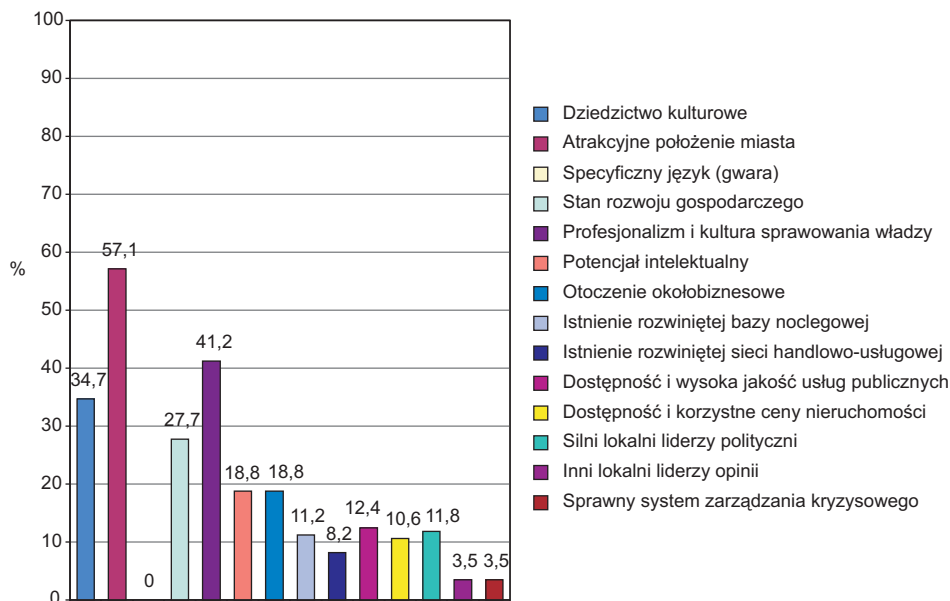
* Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie.

służące realizacji tak postawionego celu zostało przeprowadzone w 206 wybranych urzędach miejskich w latach 2003–2005. Zastosowaną metodą badawczą była ankieta pocztowa, uzupełniona wywiadami telefonicznymi, które miały na celu pogłębienie wiedzy w wybranych obszarach tematycznych. Do badań wykorzystano metody analizy statystycznej oraz metody graficzne. Teoretyczne zagadnienia związane z badaną problematyką przedstawiono za pomocą metody opisowej. Zaznaczyć należy, iż celem nie było podanie wyczerpującej klasyfikacji instrumentów budowania wizerunku, wskazano jedynie na wybrane, najistotniejsze narzędzia i działania, które badano, a kolejność ich omawiania nie ma tu znaczenia.

2. Instrumenty budowania pożądanego wizerunku w miastach polskich

Skuteczność stosowanej strategii w dużym stopniu zależy od trafnego doboru jej instrumentów (tzw. *identity mix*). Rozumieć je należy jako celowo dobrane lub wykreowane narzędzia, które są tak ukształtowane, by ich planowe stosowanie służyło pozytywnemu wizerunkowi miasta. Punktem wyjścia doboru instrumentów kształtowania wizerunku powinna być identyfikacja wyróżników tożsamości miasta (Altkorn 2002, s. 24). Są to te specyficzne cechy miasta, które w istotny sposób wyróżniają je na rynku spośród wielu miast konkurencyjnych, tworząc jego indywidualność i charakter. Strategię kształtowania wizerunku można budować na jednym mocnym atucie albo na wielu jednocześnie – wyróżniki tożsamości miasta mogą być zatem skoncentrowane lub rozproszone. Podejście do tej problematyki przyjęte w niniejszym opracowaniu zakłada, że instrumenty kształtowania wizerunku miasta powinny być środkami służącymi do osiągnięcia pozytywnego wizerunku i ogniskować się (skupiać aspiracje i działania) wokół najważniejszych (celowo dobranych) atrybutów miasta. Strategia kształtowania wizerunku stanie się tym bardziej wyrazista, im mniej będzie wyróżników tożsamości, lepiej prezentujących tożsamość miasta. Ono zaś, dokonując oceny i wyboru określonych wyróżników tożsamości, winno akcentować je w strategii kształtowania wizerunku. Wyrażać będzie tym samym swoje podobieństwo do wizerunku określonych kategorii miast, pozycjonując je w świadomości otoczenia, a dystansować się od innych. Czynniki, które najczęściej wyróżnia się w strategiach kształtowania wizerunku miast polskich przedstawiono na ryc. 1¹.

¹ Listę atrybutów sporządzono na podstawie literatury, a zweryfikowano po przeprowadzeniu wywiadów w wybranych urzędach miast.



Ryc. 1. Elementy najczęściej wyróżniane w strategii kształtowania wizerunku badanych miast

Źródło: opracowanie własne.

W ponad połowie badanych miast wskazano, że ich atrybutem jest atrakcyjne położenie i na bazie tego wyróżnika starają się one budować strategię kształtowania wizerunku. Ponad 40% ankietowanych w realizowanych strategiach eksponuje profesjonalizm i kulturę sprawowania władzy, mając na uwadze przede wszystkim takie czynniki jak:

- skuteczność i doświadczenie władz lokalnych w zarządzaniu miastem,
- profesjonalne i etyczne działania pracowników urzędu,
- otwartość władzy na kontakty z otoczeniem itp.

Co trzecie zbadane miasto wskazało na znaczenie dziedzictwa kulturowego podkreślając, że historia i zabytki miasta mogą stać się istotnymi instrumentami strategii kształtowania jego wizerunku. Większość uważa również, że miasto może wyróżniać się poprzez to, iż jest lepiej rozwinięte gospodarczo niż inne podobne miasta (z tej samej grupy strategicznej). Ma to szczególne znaczenie, jeśli chodzi o przyciągnięcie nowych inwestycji. Miasto o wyższym niż przeciętny poziomie rozwoju gospodarczego staje się miejscem o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej, a poza tym istniejące inwestycje przyciągają nowe, co powoduje dalszy rozwój.

Wyróżnikami tożsamości prawie 20% badanych miast są: potencjał intelektualny oraz otoczenie okołobiznesowe. Potencjał intelektualny to dostępność wysoko wykwalifikowanej kadry, ale również rozwinięta baza naukowa oraz wysoka dostępność i poziom szkolnictwa. Otoczenie okołobiznesowe zaś tworzy rozwinięta sieć banków, firm konsultingowych, ubezpieczeniowych, doradztwo

biznesowe, biura prawne, rachunkowe itd. Stwarza ono korzystne warunki dla rozwoju nowych i funkcjonowania dotychczasowych przedsiębiorstw.

Rzadziej wyróżnikami tożsamości w badanych miastach są: dostępność i wysoka jakość usług publicznych (12,4%), a także istnienie rozwiniętej bazy noclegowej (11,2% – zwłaszcza w miastach turystycznych), istnienie rozwiniętej sieci handlowo-usługowej (8,2%), dostępność i korzystne ceny nieruchomości (10,6%) oraz silni lokalni liderzy polityczni, zdolni do wspierania i pobudzania polityki rozwoju miasta i regionu (11,8%).

Tylko nieco ponad 3% badanych miast wskazało, iż wyróżnikiem tożsamości miasta może być sprawnie działający system zarządzania kryzysowego. Tyle samo respondentów stwierdziło, że tożsamość miasta współtworzą też inni lokalni liderzy opinii, a w szczególności znane postaci stamtąd pochodzące (nawet jeśli w tej chwili tam nie mieszkają, ale publicznie wskazują swoje koźnienie).

Źadne z badanych miast nie uznało natomiast, że wyróżnikiem tożsamości może stać się regionalna kultura, wyrażająca się np. specyficznym językiem, jakim posługują się mieszkańcy (gwara).

Miasta wskazywały średnio po 9 atrybutów, które – jako istotne według nich wyróżniki tożsamości – są eksponowane w stosowanych strategiach kształtowania wizerunku.

Niewątpliwie dobór instrumentów strategii kształtowania wizerunku jest działaniem trudnym i zawsze obciążonym pewnym ryzykiem. Nie można dać jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, ile atrybutów miasta należy w niej eksponować oraz w jaki sposób to robić. Natomiast pewnym jest, iż atrybuty, które miasto chce wyróżnić, powinny się charakteryzować trwałością, ponieważ tożsamość nabiera zdolności wyróżniających, gdy funkcjonuje przez określony czas, potrzebny do jej utrwalenia w świadomości odbiorców. Dlatego trafny wybór wyróżników tożsamości miasta jest tak ważny dla skuteczności realizowanych działań.

Atrybuty miasta, jego misja i wynikające z niej cele, w tym również cel w postaci pożądanego wizerunku, wyznaczają pole wyboru instrumentów kształtowania wizerunku miasta. Najczęściej wskazuje się następujące (Altkorn 1999, s. 10):

1. identyfikację wizualną (*urban design*),
2. komunikację z otoczeniem (*urban communication*),
3. postawę (*urban attitude*),
4. zachowania (*urban behaviour*).

Wizerunek miasta powstaje między innymi poprzez techniki kontaktu wizualnego. Zestaw tych technik to system identyfikacji wizualnej, który określa sposoby użytkowania wszystkich środków związanych z działalnością miasta, od biletów wizytowych po oznakowanie budynków, jako atrybutów kreujących pozycję na rynku (Śliwińska 1999, s. 72). Dobrze zaprojektowany system identyfikacji wizualnej bazuje na zasadzie maksymalnego wykorzystania czy powtarzania charakterystycznych dla miasta kolorów, form plastycznych, sło-

ganów reklamowych itp., aby je utrwalić w społecznej świadomości (Altkorn 1996, s. 5). Mówi się wręcz o tożsamości wizualnej, będącej swoistym kodem optycznym i estetycznym, umożliwiającym miastu przekazywanie sygnałów, na których mu najbardziej zależy, czyli budujących i utrwalających jego dobry wizerunek w otoczeniu (Krzyżak 1999).

W przeprowadzonym badaniu ankietowym sprawdzono, czy w miastach świadomie i planowo kształtuje się system identyfikacji wizualnej (tab. 1).

Tab. 1. Kształtowanie systemu identyfikacji wizualnej miasta w zależności od jego wielkości (% miast)

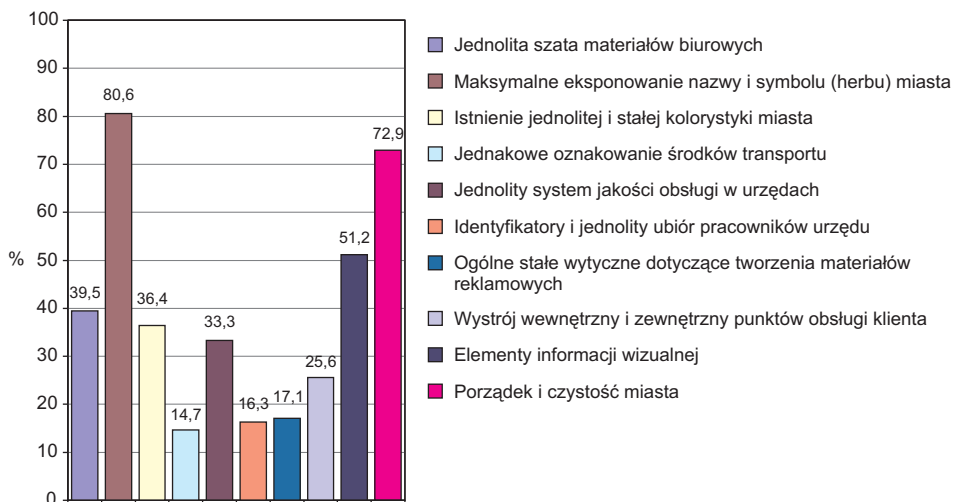
Odpowiedź	Liczba ludności			Łącznie N = 206
	miasta małe	miasta średnie	miasta duże	
	n = 83	n = 95	n = 28	
Tak	61,5	77,9	96,4	73,8
Nie	38,5	22,1	3,6	26,2
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 14,78; p = 0,01$			

Źródło: opracowanie własne.

Między badanymi cechami istnieje istotna zależność statystyczna – to, czy miasta kształtują system identyfikacji wizualnej zależy w istotny sposób od ich wielkości ($\chi^2 = 14,78; p = 0,01$). Przeważająca większość badanych ma świadomość potrzeby budowania tożsamości wizualnej miasta – ponad 70% respondentów wskazało taką odpowiedź. W najwyższym stopniu dotyczy to miast dużych – tylko 3,6% z nich nie kształtuje systemu identyfikacji wizualnej miasta. Im mniejsze miasto, tym odsetek ten jest większy – 77,9% miast zaliczanych do średnich planuje i świadomie kształtuje własną tożsamość wizualną. Dotyczy to już tylko 61,5% małych miast. Prawie 40% z nich nie zauważa potrzeby wizualizacji miasta.

W badaniu ustalono też w ramach systemu identyfikacji wizualnej miast, na które instrumenty zwraca się największą uwagę w realizowanych strategiach kształtowania wizerunku (ryc. 2).

Przy kształtowaniu tożsamości wizualnej największą uwagę zwraca się na nazwę miasta oraz jego herb (symbol) – 80% ankietowanych wskazało, że eksponowanie nazwy i herbu miasta jest podstawą jego wizualizacji. Równie ważne są porządek i czystość miasta – ponad 70% badanych udzieliło takiej odpowiedzi. Połowa respondentów wskazała, że duże znaczenie w systemie identyfikacji wizualnej miasta mają elementy informacji wizualnej, a więc szyldy, plakaty, tablice informacyjne itp. Jeśli są one jednolite, wpływa to korzystnie na tworzenie pożądanego wizerunku miasta. Także jednolita szata graficzna materiałów biurowych jest istotnym elementem systemu identyfikacji wizualnej miasta – wskazało tak 40% badanych. Jeśli urzędy mają jednakowy papier firmowy, a pracownicy podobne wizytówki, urzędowe druki i inne materiały biurowe, jest to pozytywnie odbierane przez otoczenie.



Ryc. 2. Elementy systemu identyfikacji wizualnej miast

Elementy SIW oceniano według skali: 1 – element nieistotny lub mało ważny, 2 – element raczej ważny, 3 – jeden z najistotniejszych elementów SIW. Na rysunku przedstawiono elementy oceniane na „3”.

Źródło: opracowanie własne.

Co trzeci z badanych urzędów miejskich wskazał również na znaczenie jednolitej i stałej kolorystyki miasta, którą wykorzystuje się m.in. właśnie przy projektowaniu materiałów biurowych, pism urzędowych, elementów informacji wizualnej miasta, niekiedy na środkach transportu, budynkach administracji publicznej czy innych ważnych i wyróżnionych w ten sposób obiektach w mieście.

Również co trzecie z badanych miast uznaje, że w realizowanych przez nie strategiach kształtowania wizerunku ważny jest jednolity system jakości obsługi oraz wystrój zewnętrzny i wewnętrzny urzędów miast. Znacznie mniejszy odsetek badanych miast (poniżej 20%) wskazywał na wagę takich elementów systemu identyfikacji wizualnej miasta jak istnienie:

- ogólnych stałych wytycznych dotyczących tworzenia materiałów reklamowych,
- identyfikatorów i jednolitego ubioru pracowników urzędu,
- jednakowego oznakowania miejskich środków transportu.

Wprowadzenie systemu identyfikacji wizualnej nie powinno być jednorazową akcją, lecz konsekwentnym, długofalowym działaniem zsynchronizowanym z pozostałymi instrumentami kształtującymi pożądany wizerunek miasta. Dotyczy to między innymi systemu komunikowania się miasta z otoczeniem, służącego przekazywaniu informacji o atrybutach miasta jego otoczeniu zewnętrznemu i wewnętrznemu. Można zatem powiedzieć, że komunikowanie jest procesem, w którym tożsamość miasta przekłada się na jego wizerunek.

Wybór formy komunikacji uzależniony jest od treści, warunków jej przekazywania, rodzaju adresatów i planowanych efektów (Pisarczyk 2002, s. 8). Może mieć ona charakter formalny lub nieformalny. Komunikacja formalna polega na przekazywaniu informacji drogą ustaloną przez procedury organizacyjne. W jej ramach wyróżnić można (Olsztyńska 2002, s. 213):

- komunikację w dół,
- komunikację w górę,
- komunikację horyzontalną (jako przekazywanie informacji między mieszkańcami, między pracownikami urzędu czy między przedstawicielami władz).

W tab. 2 przedstawiono techniki, stosowane w ramach formalnej komunikacji z otoczeniem w badanych miastach.

Tab. 2. Formy komunikacji w mieście – procent miast w zależności od wielkości miasta

Formy komunikacji	Liczba ludnością			Łącznie
	miasta małe n = 83	miasta średnie n = 95	miasta duże n = 28	
Stosowane techniki komunikacji w dół:				
System wydawnictw własnych	81,9	76,8	96,4	81,6
Sieci komputerowe	92,8	93,7	100,0	94,2
Media	89,2	95,8	100,0	93,7
Tablice informacyjno-ogłoszeniowe	97,6	93,7	89,3	94,7
Materiały audiowizualne	15,7	28,4	64,3	28,2
Inne	4,8	11,6	25,0	10,7
Stosowane techniki integrujące i motywujące:				
Uroczystości i imprezy okolicznościowe	100,0	98,9	100,0	99,5
Konkursy dla mieszkańców	59,0	70,5	89,3	68,5
Upominki dla nowych mieszkańców	1,0	4,8	17,9	4,8
Inne	6,0	8,4	14,3	8,3
Stosowane techniki komunikacji w górę:				
Skrzynka życzeń i zażaleń	27,7	29,5	39,3	30,1
Infolinia miejska	1,2	10,5	25,0	8,7
Ankiety	36,1	50,5	82,1	49,0
Otwarte dni w różnych wydziałach urzędu	28,9	24,2	32,1	27,2
Inne	20,5	22,1	25,0	21,8

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wyboru kilku odpowiedzi.

Źródło: opracowanie własne.

Komunikacja w dół to przekazywanie informacji – najczęściej przez władze miasta lub pracowników urzędu – mieszkańcom, przedsiębiorcom, osobom odwiedzającym miasto itp. Informacje te mogą dotyczyć na przykład polityki, strategii rozwoju, procedur i przepisów, rozporządzeń i uchwał, ważnych wydarzeń, sytuacji rynkowej itd.

Najczęściej tego typu informacje przekazywane są poprzez media (prasę, radio, telewizję), sieci komputerowe (Internet) oraz tablice informacyjno-ogłoszeniowe – wskazało tak ponad 90% ankietowanych.

Ponad 80% badanych miast posiada również system wydawnictw własnych, w których przedstawia się wszystkie bieżące sprawy związane z funkcjonowaniem miasta, w tym aktualne rozporządzenia i uchwały Rady Miasta. Niecałe 30% badanych miast stosuje w komunikacji środki audiowizualne, a 10% – „inne”, czyli różnego rodzaju biuletyny, raporty, informatory.

Duże miasta w najwyższym stopniu (100%) komunikują się z otoczeniem przez Internet oraz media. W mniejszych miastach stosowanie tych form przekazu informacji jest nieco rzadsze, a ważne informacje umieszcza się często na tablicach informacyjnych.

Duże miasta posiadają również własne wydawnictwa (ponad 96%). Ma je natomiast tylko 80% ankietowanych małych miast. Korzystanie z materiałów audiowizualnych dotyczy także przede wszystkim miast dużych (prawie 65%), co wiąże się z dużym kosztem tego typu form przekazywania komunikatów. W dużych miastach więcej wydaje się różnego typu raportów, sprawozdań, informatorów, biuletynów itp. – wskazywało tak 25% badanych. W miastach małych odsetek ten wynosi tylko niecałe 5%.

W przeprowadzonym badaniu wyróżniono również formy komunikacji o charakterze integrującym i motywującym. Najważniejszą z nich są organizowane w miastach uroczystości i imprezy okolicznościowe (np. Dni Miasta, Dni Patrona, obchody rocznic i innych ważnych dla miasta wydarzeń), które stanowią okazję do przekazywania informacji na temat miasta w sposób zdecydowanie mniej formalny. W wielu miastach (prawie 70%) organizuje się różnego rodzaju konkursy dla mieszkańców, dotyczące np. historii czy ważnych wydarzeń z życia miasta, co powoduje również mniej formalny przekaz pożądaných przez władze komunikatów. Władze niektórych miast próbują przyspieszyć integrację nowych mieszkańców ze środowiskiem, rozdając upominki, które najczęściej mają postać biletów wstępu do różnych ważnych miejsc w mieście (np. muzeum, teatr, opera, basen itp.). Taka forma komunikowania dotyczy głównie dużych miast (18%), stosuje ją zaledwie 1% małych miast.

Komunikacja w górę to przekazywanie informacji od mieszkańców, turystów, przedsiębiorców władzom miasta (ewentualnie pracownikom urzędu jako przedstawicielom władz miasta). W jej skład wchodzi m.in. badania marketingowe, których celem jest rozpoznanie oczekiwań i preferencji rynku, ustalenie stopnia zaspokojenia potrzeb mieszkańców oraz pożądaných zmian w zakresie zdiagnozowanych potrzeb. Połowa badanych miast wskazała, iż prowadzi takie

badania, wykorzystując w tym celu metodę ankietową. Robi to aż 80% dużych miast, 50% miast średnich oraz 36% małych.

W wielu miastach (30%) istnieje tzw. skrzynka życzeń i zażaleń, gdzie każdy może pisemnie zgłosić swoje uwagi, wątpliwości, oczekiwania². Prawie 30% respondentów wskazywało, iż w ich miastach organizuje się różnego rodzaju dni otwarte w wybranych wydziałach urzędów miejskich, do których zainteresowani mogą przyjść i wyrazić swoje zdanie lub zasięgnąć opinii w nurtujących ich kwestiach. Dotyczy to zarówno miast dużych, średnich, jak i małych.

Tylko 9% badanych miast ma tzw. infolinię miejską, dzięki której ważne informacje dotyczące funkcjonowania miasta, mogą być przekazane drogą telefoniczną. Okazuje się, że jest to kanał komunikacji stosowany przede wszystkim w miastach dużych – 25% z nich posiada infolinię; spośród miast średnich ma ją już tylko 10%, a spośród małych – zaledwie 1%.

Coraz częściej mówi się o kompleksowym zarządzaniu komunikacją. Zastosowanie zintegrowanej komunikacji ma na celu doprowadzenie do tego, by przekazywane otoczeniu informacje były jasne, wolne od sprzeczności, a przez to wiarygodne (Rozwadowska 2002, s. 124). W ten sposób zwiększa się skuteczność jej oddziaływania, a informacje przekazywane otoczeniu są spójne i podporządkowane celowi, jakim jest pożądany wizerunek miasta.

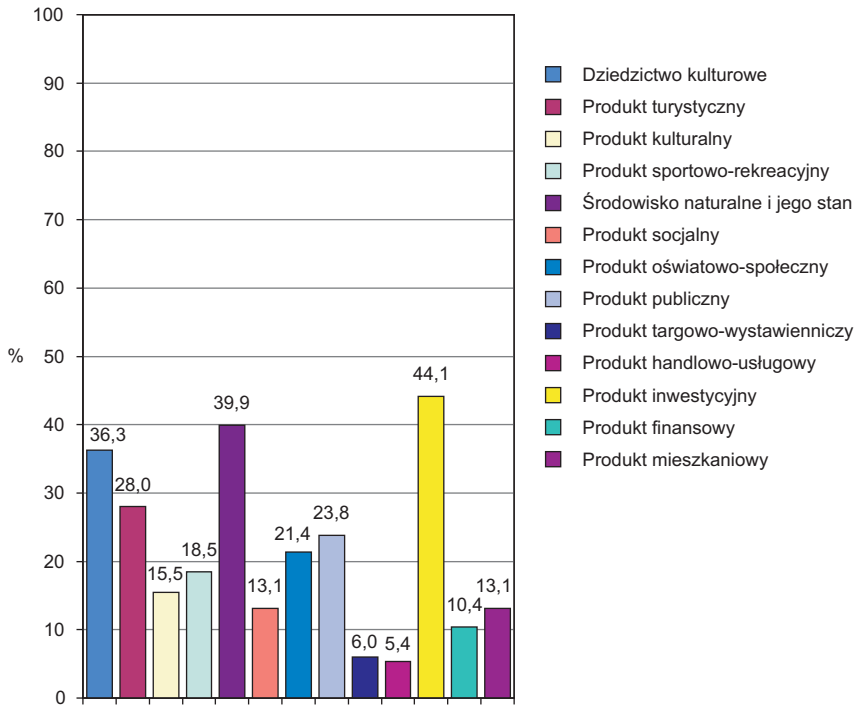
Kolejnym istotnym instrumentem strategii kształtowania wizerunku są zachowania i działania podejmowane w mieście, w tym także działania marketingowe. W przeprowadzonym badaniu ankietowym dokonano oceny znaczenia poszczególnych elementów marketingu mix w strategiach kształtowania wizerunku polskich miast. W pierwszej kolejności zajęto się złożonym megaproduktem miejskim. Znaczenie poszczególnych subproduktów miejskich w budowaniu pożądanego wizerunku miasta przedstawiono na ryc. 3.

Bardzo ważnymi elementami produktu miejskiego, kształtującymi wizerunek miasta są czynniki miastotwórcze, takie jak stan środowiska naturalnego oraz dziedzictwo kulturowe. Tego zdania było prawie 40% ankietowanych. Jako czynniki dane, stałe stanowią one trzon tożsamości miasta, wokół którego rozwijane są pozostałe subprodukty miejskie. Prawie 30% badanych miast wskazywało na znaczenie produktu turystycznego w realizowanych przez nie strategiach kształtowania wizerunku. Trzecią strategiczną grupą odbiorców oferty miejskiej (obok inwestorów i turystów) są mieszkańcy, stąd równie ważne jest zaspokajanie potrzeb i oczekiwań tej grupy. Ponad 20% ankietowanych wskazało, że w realizowanych strategiach kształtowania wizerunku zwraca się uwagę na rozwój produktu oświatowo-społecznego oraz produktu publicznego, dążąc w ten sposób do wzrostu jakości życia mieszkańców.

W tym samym celu miasta dbają o produkt sportowo-rekreacyjny (18,5%), produkt kulturalny (15,5%), produkt socjalny (13,1%) oraz produkt mieszkaniowy (13,1%). Najmniejsze znaczenie w kształtowaniu wizerunku miasta przy-

² Przeważnie taka skrzynka funkcjonuje na miejskiej stronie internetowej.

pisano produktowi handlowo-usługowemu (5,36%) oraz produktowi targowo-wystawienniczemu (6%).



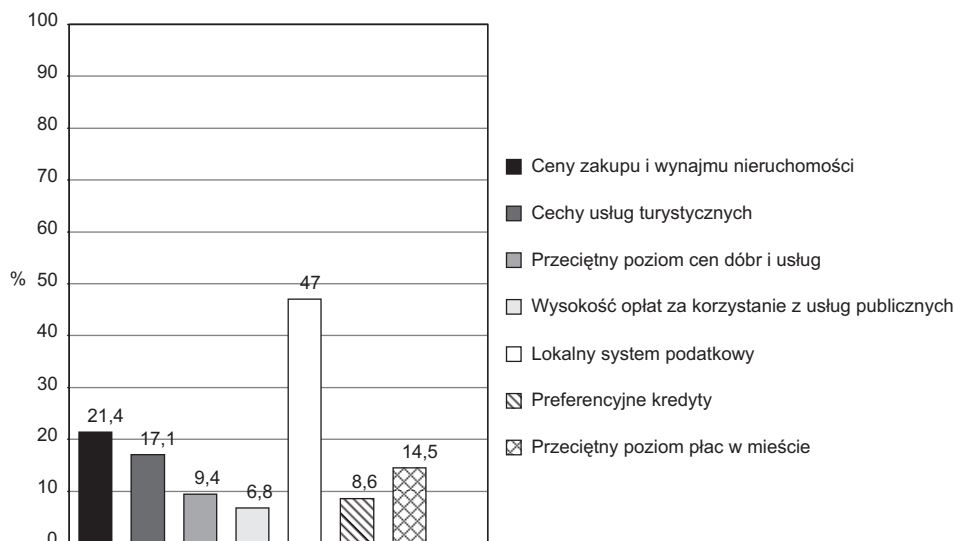
Ryc. 3. Subprodukty miejskie najistotniejsze z punktu widzenia realizowanej w mieście strategii kształtowania wizerunku

Poszczególne elementy produktu miejskiego oceniano według następującej skali: 1 – element mało ważny, 2 – element ważny, 3 – jeden z najważniejszych elementów strategii kształtowania wizerunku. W tabeli uwzględniono tylko czynniki istotne, czyli te, które oceniano jako ważne lub najważniejsze (ocena „2” i „3”).

Źródło: opracowanie własne.

Wszelkie decyzje w zakresie strategii produktu muszą być koordynowane z kształtowaniem innych elementów marketingu mix miasta – dotyczy to m.in. polityki cenowej. Głównym jej celem jest budowanie określonego wizerunku regionu i miasta, a także nadanie kierunku jego rozwojowi. W badanych miastach zapytano respondentów o znaczenie poszczególnych elementów strategii cenowej w budowaniu pożądanego wizerunku miasta³. Wyniki przedstawiono na ryc. 4.

³ Poszczególne elementy polityki cenowej oceniano według skali: 1 – element nieistotny lub mało ważny, 2 – element ważny, 3 – jeden z najważniejszych elementów strategii cenowej z punktu widzenia realizowanej strategii kształtowania wizerunku miasta.



Ryc. 4. Znaczenie czynników cenowych w strategii kształtowania wizerunku miasta

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że największą wagę w ramach strategii cenowej miasta przywiązuje się do istniejącego systemu podatkowego – wskazano tak prawie w połowie badanych miast. Jest to czynnik, który ma decydujące znaczenie na rynku odbiorców instytucjonalnych. Ponieważ głównym celem miast jest pobudzenie aktywności gospodarczej poprzez przyciągnięcie inwestycji do miasta, system podatkowy uznano za kluczowy element cenowy realizowanych strategii kształtowania wizerunku. W drugiej kolejności wymieniono ceny zakupu i wynajmu nieruchomości (21%).

Następnie podkreślono znaczenie cen usług turystycznych w budowaniu pożądanego wizerunku miasta (17%). 14,5% badanych wskazało, że bardzo ważny w realizowanych przez miasta strategiach kształtowania wizerunku jest przeciętny poziom płac w mieście. Określa on przeciętną stopę życiową w danym mieście, co jest istotne zarówno z punktu widzenia mieszkańców, jak i inwestorów, dla których cena siły roboczej stanowi jeden z liczących się czynników atrakcyjności inwestycyjnej danego miasta i regionu.

Tylko niecałe 10% ankietowanych podkreśliło znaczenie przeciętnego poziomu cen dóbr i usług w mieście, czyli czynnika, który decyduje o kosztach utrzymania, w istotny sposób wpływając tym samym na postrzeganie miasta. Prawie 9% respondentów wskazało, że ważnym elementem strategii cenowej jest możliwość uzyskania atrakcyjnych kredytów, a niecałe 7% z nich uznało za istotne ceny usług publicznych.

Cenowe instrumenty oddziaływania mają szczególne znaczenie dla inwestorów. To one determinują ekonomiczną atrakcyjność inwestowania w danym mieście i wokół nich skupiają się ostateczne negocjacje. Poziom cen może być

określony przez władze miasta w celu zróżnicowania kosztów przedsięwzięć dla bardziej lub mniej pożądanym inwestorów. Cena produktu miejskiego dla inwestora to inaczej „cena zakupu kapitału inwestycyjnego”. W tab. 3 wskazano najważniejsze działania, jakie podejmują miasta w ramach strategii cenowej, by przyciągnąć inwestorów.

Tab. 3. Podejmowane lub planowane działania w ramach strategii cenowej w mieście (w %)

Działania	Liczba ludności			Łącznie N = 205
	miasta małe	miasta średnie	miasta duże	
	n = 83	n = 95	n = 27	
Uzbrojenie terenów pod inwestycje ze środków własnych	89,2	87,4	88,9	88,3
Sprzedawanie za symboliczne opłaty niewykorzystanych elementów infrastruktury, obiektów gospodarczych, maszyn i urządzeń itp.	34,9	33,7	14,8	31,7
Możliwość szybkiego podłączenia i korzystania z sieci telekomunikacyjnej, wodno-kanalizacyjnej, energetycznej	75,9	73,7	74,1	74,6
Przygotowywanie we własnym zakresie całości wniosków, umów i innych dokumentów	41,0	40,0	48,2	41,5
Zwolnienia i ulgi podatkowe	18,1	21,1	18,5	19,5
Stała pomoc i doradztwo legislacyjno-prawne dla inwestorów	28,9	43,2	74,1	41,5
Ułatwienia w obsłudze celnej	7,2	21,1	7,4	13,7
Kapitałowy udział miasta w planowanej inwestycji	67,5	64,2	70,4	66,3
Możliwość opóźnień w płatnościach podatkowych lub płatności ratalne	69,9	65,3	37,0	63,4
Gwarancje kredytowe zarządów miast dla inwestorów zagranicznych	4,8	14,7	14,8	10,7
Inne działania przyciągające inwestorów	10,8	18,9	18,5	15,6

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wyboru kilku odpowiedzi.
Źródło: opracowanie własne.

Działanie najczęściej podejmowane w celu przyciągnięcia do miast nowych inwestycji to uzbrajanie terenów ze środków własnych – ponad 88% ankietowanych miast wskazało, że realizuje takie przedsięwzięcia.

Okazuje się, że w tej kwestii bardziej aktywne są miasta małe (ponad 89% wskazań). Jeśli nawet miasto nie uzbroiło terenu ze środków własnych, to w 74% z nich deklarowano, że istnieje możliwość szybkiego podłączenia wszystkich mediów. Również tę odpowiedź wskazywano częściej w miastach małych (prawie 76%). Poza tym ponad 60% badanych miast deklaruje swój kapitałowy udział w planowanych inwestycjach.

Wiele miast w ramach przyjętych systemów podatkowych dopuszcza możliwość opóźnień w płatnościach podatkowych lub wprowadza płatności ratalne.

Bardziej skłonne do takich ustępstw są małe miasta – 70% z nich wskazało taką odpowiedź. Spośród dużych miast zaś – tylko 37%.

Ponad 40% ankietowanych podkreśliło też, że miasto przygotowuje w całości wszystkie dokumenty, niezbędne do podpisania kontraktu z inwestorem. 40% miast deklaruje stałą pomoc i doradztwo legislacyjno-prawne potencjalnym i aktualnym inwestorom. W tym przypadku to miasta duże bardziej rozwinęły tego typu inicjatywy – obserwuje się je w ponad 74% ankietowanych dużych miast, ponad 43% miast średnich i w niespełna 30% miast małych.

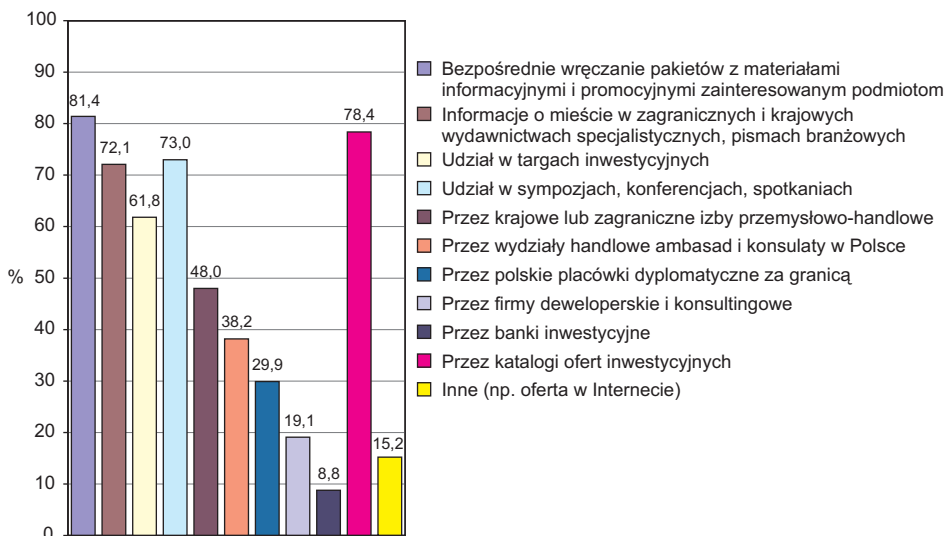
Co trzecie badane miasto twierdziło, że aby zachęcić przedsiębiorstwa do inwestowania sprzedaje za niewielką odpłatnością niewykorzystane elementy infrastruktury, obiekty, maszyny i urządzenia itp. Inne działania przyciągające inwestorów to: zwolnienia lub ulgi podatkowe – wprowadza je prawie 20% miast, ułatwienia w obsłudze celnej – prawie 14%, gwarancje kredytowe zarządów miast dla inwestorów – 10% miast. Ponad 15% badanych miast wskazało, że prowadzi też inne działania mające na celu przyciągnięcie inwestorów, nie wyszczególniając jednak żadnych konkretnych inicjatyw.

Ze strategią cen i produktu ściśle wiąże się strategia dystrybucji. W przypadku megaprojektu miejskiego, dostarczanego zróżnicowanej grupie odbiorców, każdy z subproduktów miejskich wymaga odmiennej formy dystrybucji. Na ryc. 5 przedstawiono wyniki badania ankietowego, dotyczącego sposobów docierania władz miejskich do potencjalnych inwestorów.

Najczęściej oferta trafia do potencjalnych inwestorów bezpośrednio – wskazało tak ponad 80% ankietowanych. Druga istotna forma dystrybucji to katalogi ofert inwestycyjnych, w których swoją ofertę zamieszcza ponad 78% miast. Ponad 70% miast bierze udział w różnego rodzaju konferencjach, targach, sympozjach, gdzie ma możliwość przekazania potencjalnym inwestorom swojej oferty.

Także przeszło 70% badanych miast zamieszcza swoją ofertę inwestycyjną w różnego rodzaju pismach branżowych i specjalistycznych. Dodatkowo ponad 60% miast bierze regularnie udział w targach inwestycyjnych, docierając bezpośrednio do inwestorów.

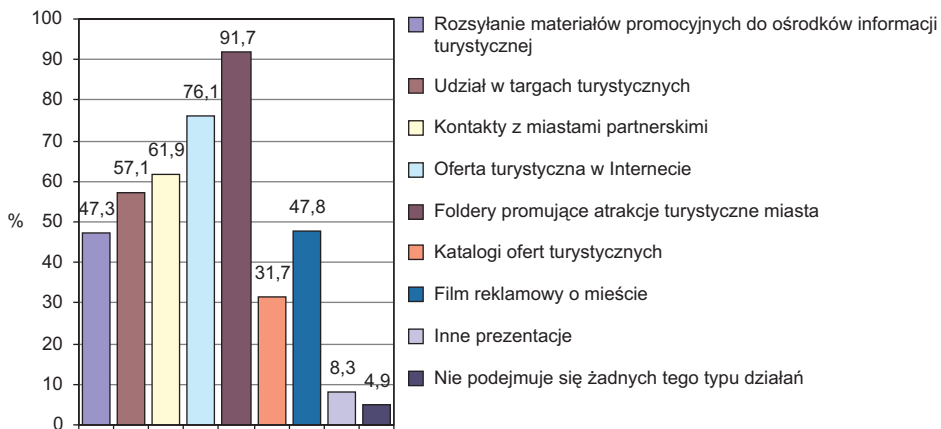
Połowa badanych miast przekazuje swoją ofertę inwestorom przez krajowe lub zagraniczne izby przemysłowo-handlowe, a 40% przez wydziały handlowe ambasad oraz konsulaty w Polsce. Ponadto co trzecie z badanych miast dociera do inwestorów poprzez różnego rodzaju placówki dyplomatyczne za granicą. Natomiast 20% respondentów zadeklarowało, że w procesie poszukiwania inwestorów i przekazywania im swojej oferty korzysta z usług wyspecjalizowanych firm, a tylko 8% trafia do inwestorów poprzez banki inwestycyjne.



Ryc. 5. Sposoby docierania z ofertą do potencjalnych inwestorów

Źródło: opracowanie własne.

Drugą ważną grupą odbiorców oferty miejskiej, którą uwzględniono w przeprowadzonym badaniu są turyści. Na ryc. 6 przedstawiono stosowane przez miasta formy dystrybucji ich oferty turystycznej.



Ryc. 6. Stosowane przez miasta prezentacje oferty turystycznej

Źródło: opracowanie własne.

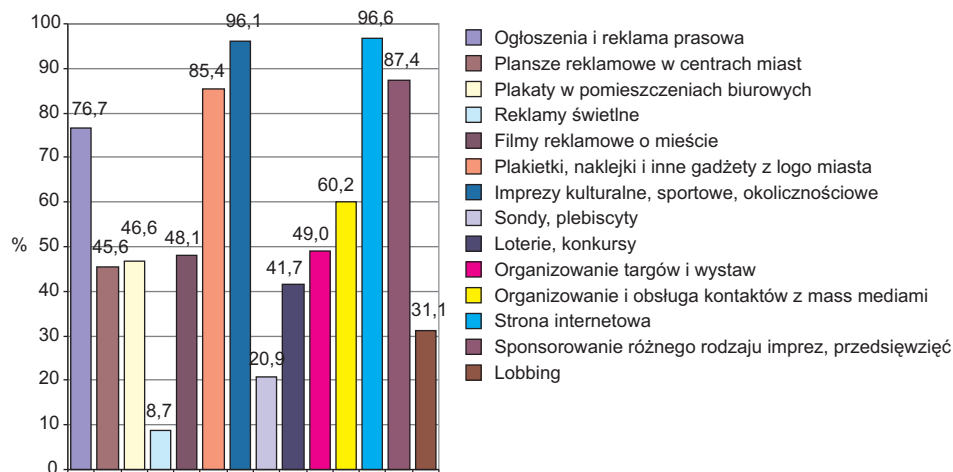
Najwięcej miast, by dotrzeć do turystów ze swoją ofertą, wydaje foldery promujące atrakcje turystyczne (ponad 90%). Ponad 76% badanych zamieszcza też ofertę turystyczną w Internecie, a przeszło 60% miast promuje atrakcje turystyczne, wykorzystując kontakty z miastami partnerskimi. Ponadto 57% miast

bierze udział w różnego rodzaju targach turystycznych. Połowa badanych miast rozsyła materiały promocyjne do ośrodków informacji turystycznej lub tworzy filmy reklamowe o walorach i atrakcjach miasta.

Co trzecie z badanych miast zamieszcza swoją ofertę w katalogach ofert turystycznych, próbując w ten sposób dotrzeć do podmiotów potencjalnie zainteresowanych odwiedzeniem miasta. Tylko 5% miast zadeklarowało, że nie stosuje żadnych form dystrybucji własnej oferty turystycznej.

Wybór kanałów dystrybucji powinien być poprzedzony dogłębną segmentacją rynku. Tylko wtedy możliwe jest dokładne zdiagnozowanie potrzeb wyodrębnionych grup odbiorców w zakresie dystrybucji.

Kolejnym elementem marketingu mix miasta jest strategia promocji. Na ryc. 7 przedstawiono środki promocji stosowane w strategiach kształtowania wizerunku badanych miast. Najczęściej używane w strategii promocji miasta nośniki informacji to: środki masowego przekazu, wydawnictwa zewnętrzne, filmy, plakaty, imprezy masowe, wystawy i targi. Prawie wszystkie badane miasta wykorzystują też Internet, tworząc własną stronę reklamującą miasto. 96% badanych miast promuje się poprzez organizowanie różnego typu imprez kulturalnych, sportowych itp., a prawie 90% z nich sponsoruje takie wydarzenia i imprezy. Ponad 85% miast traktuje identyfikację wizualną miasta jako swoisty rodzaj jego promocji. Ponad 76% miast promuje się, wykorzystując do tego prasę – zarówno płatne ogłoszenia, jak również działania PR, które uważa się za dobry sposób komunikowania otoczeniu pożądaných treści.



Ryc. 7. Środki promocji stosowane w strategiach kształtowania wizerunku miast

Źródło: opracowanie własne.

60% respondentów wskazało na znaczenie kontaktów z mediami w promowaniu swego miasta. Inne działania promocyjne to różnego rodzaju targi i wystawy – połowa badanych miast wskazała taką odpowiedź. Prawie poł-

wa ankietowanych podkreśliła też rolę reklamy w realizowanych przez miasta strategiach kształtowania wizerunku – tworzą one własne filmy reklamowe, billboardy, plansze, plakaty, przekazując w ten sposób odbiorcom pożądane informacje.

Ponad 40% miast organizuje różne konkursy, loterie, dotyczące np. historii i ważnych wydarzeń z życia miasta, umacniając w ten sposób jego aktualny wizerunek. 30% miast deklaruje stosowanie lobbingu jako środka promocji, kształtującego pożądany wizerunek miasta. 20% respondentów wskazało, że przeprowadza różnego typu sondy i plebiscyty wśród mieszkańców, które dla nich stanowią atrakcję, a jednocześnie dla władz miasta są formą badania rynku.

Warto dodać, że promocja miasta może być prowadzona także w formach zorganizowanych – przez udział w różnych stowarzyszeniach, w ramach których można przekazywać informacje o mieście, jego walorach i potencjałach. Mogą to być stowarzyszenia krajowe – jak np. związki miast wojewódzkich, nadwiślańskich, nadmorskich, górskich, turystycznych, uzdrowiskowych, targowych – okresowo organizujące ekspozycje promocyjne, giełdy, targi, sprzyjające informacji i promocji. Promocja polskich miast może być też przeprowadzana w ramach międzynarodowych stowarzyszeń, zrzeszeń i związków. Są to np.:

- Związek Miast Nowej Hany (Toruń, Strzelce Opolskie, Elbląg, Darłowo, Koszalin, Szczecin)
- Organizacja Miast Dziedzictwa Kulturowego (Toruń, Zamość, Warszawa)
- Stowarzyszenie Miast Europejskich „Eurocities” (Łódź, Kraków)
- Stowarzyszenie Europejskich Miast Kultury Roku 2000 (Kraków)
- Związek Miast Pokoju (Oświęcim)
- Światowe Stowarzyszenie Wielkich Metropolii (Warszawa)
- Związek Miast Bałtyckich (Gdynia, Elbląg, Koszalin, Szczecin, Gdańsk, Chojnice, Sopot)

Przy pomocy opisanych powyżej instrumentów strategii promocji władze miejskie mogą oddziaływać na kierunki rozwoju miasta, a także aktywnie kształtować jego wizerunek. Instrumenty promocji są bowiem podstawowymi nośnikami komunikatów dotyczących wszystkich aspektów funkcjonowania miasta. Są zatem jednymi z najważniejszych czynników realizowanej przez nie strategii kształtowania wizerunku. Ale dopiero zastosowanie instrumentów marketingowych w sposób zintegrowany gwarantuje władzom miejskim osiągnięcie zamierzonych celów. Dlatego instrumenty promocji muszą być ściśle związane z realizowaną strategią produktu, ceny i dystrybucji. Dopiero wzajemna spójność pomiędzy wymienionymi elementami marketingu mix może przynieść spodziewane efekty. Jednym z nich jest pożądany wizerunek miasta w jego otoczeniu.

3. Wnioski

1. Instrumenty kształtowania pożądanego wizerunku powinny ogniskować się wokół najważniejszych atrybutów miasta. W artykule dowiedziono, że władze miejskie nie potrafią skupić strategii na wybranych, najważniejszych atrybutach – eksponują w swoich strategiach zbyt wiele wyróżników tożsamości, przez co ukształtowany wizerunek może stać się mało wyraźny i nieczytelny.
2. Elementy najczęściej wyróżniane w realizowanych przez miasta polskie strategiach kształtowania wizerunku to czynniki miastotwórcze, takie jak atrakcyjne położenie oraz dziedzictwo historyczne i kulturowe. Wizerunek miasta można jednak modyfikować przy pomocy odpowiednio skomponowanych instrumentów, wśród których najczęściej wskazywano na kulturę sprawowania władzy, otoczenie okołobiznesowe, potencjał intelektualny, a także stan rozwoju gospodarczego oraz dostępność i jakość usług publicznych.
3. W artykule wyodrębniono i scharakteryzowano najważniejsze instrumenty oddziaływania na pożądaną wizerunek miasta. Jednym z nich jest wizualizacja. Elementy tożsamości wizualnej, na które zwraca się w miastach największą uwagę, to jego nazwa oraz herb (symbol). Świadomość konieczności budowania wewnętrznie spójnego systemu identyfikacji wizualnej jest największa w miastach dużych.
4. Podstawą dobrej strategii kształtowania wizerunku jest skuteczne komunikowanie, czyli przekazywanie informacji o atrybutach miasta jego otoczeniu. Najczęściej stosowane w strategii kształtowania wizerunku miasta kanały komunikacji to media (prasa, radio, telewizja), sieci komputerowe (Internet) oraz tablice informacyjno-ogłoszeniowe.
5. Podstawowymi instrumentami kształtowania wizerunku miasta są działania marketingowe. Kluczowe znaczenie w budowaniu wizerunku miasta ma strategia produktu, której najistotniejszym elementem jest produkt inwestycyjny. Najmniejsze znaczenie przypisuje się tu produktowi handlowo-usługowemu oraz produktowi targowo-wystawienniczemu. Bardzo ważnymi elementami strategii produktu kształtującymi wizerunek są czynniki miastotwórcze, takie jak stan środowiska naturalnego oraz dziedzictwo kulturowe.
6. W ramach strategii cenowej miasta największą wagę przywiązuje się do systemu podatkowego. Inne elementy strategii cenowej, istotne z punktu widzenia budowania pożądanego wizerunku miasta, to ceny zakupu i wynajmu nieruchomości, ceny usług turystycznych, a także przeciętny poziom płac w mieście. Cenowe instrumenty oddziaływania są szczególnie ważne dla inwestorów. Bardziej aktywnie stosują je małe miasta.
7. W odniesieniu do strategii dystrybucji należy zaznaczyć, iż niezbędnym etapem budowania strategii kształtowania wizerunku miasta jest segmentacja rynku, która pozwala dostarczać subprodukty miejskie w odpowiednie miejsce, w stosownym czasie i formie z punktu widzenia zróżnicowanych potrzeb odbiorców megaprojektu miejskiego.

8. Podstawowymi nośnikami komunikatów w strategii kształtowania wizerunku miasta są instrumenty strategii promocji, stąd umiejętne dobranie form i środków promocji w znacznej mierze decyduje o skuteczności stosowanej strategii kształtującej pożądany wizerunek miasta.
9. Podsumowując należy zaznaczyć, że efekty w postaci pożądanego wizerunku miasta przynieść może tylko wzajemna spójność pomiędzy wymienionymi instrumentami. Nie mogą one stanowić zbioru przypadkowych przedsięwzięć, gdyż takie przynoszą niewielkie efekty. Konieczne jest więc ich skrupulatne planowanie pod kątem założonych celów.

Literatura

- Altkorn J., 1996, „Wizerunek firmy jako marka”, *Marketing w Praktyce*, nr 4.
- Altkorn J., 1999, *Wizualizacja firmy*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Altkorn J., 2002, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Krzyżak M., 1999, „Tożsamość wizualna wizytówką firmy”, *Aida-Media*, nr 3.
- Olsztyńska A., 2002, „Strategia marketingu wewnętrznego” (w:) H. Mruk (red.), *Strategie marketingowe*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Pisarczyk B., 2002, „Komunikacja jako element marketingu” (w:) H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rozwadowska B., 2002, „Public Relations jako element zintegrowanej komunikacji przedsiębiorstwa” (w:) H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Śliwińska K., 1999, *Marketingowe instrumenty komunikowania się firmy z rynkiem*, Katowice: Wydawnictwo Śląskiej Wyższej Szkoły Zarządzania.

IDENTITY STRATEGY INSTRUMENTS BASED ON THE EXAMPLE OF POLISH TOWNS

The paper is based on the results of empirical studies concerning town identity building conducted in 206 selected town administration offices in Poland during the years 2003–2005.

The paper aimed at identifying the main identity strategy instruments applied in Polish towns. For that purpose the major town identity building instruments related to visualization, communication and pattern of behaviours including marketing activities, were identified and characterized. Those instruments should be focused around the most important attributes of a given town. It was established, however, that towns expose too many attributes of identity in their strategies hence the image created can become unclear and illegible.