

Marketing w zarządzaniu miastem w opinii burmistrzów i prezydentów miast podlaskich

Ewa Glińska*

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, organizacja terytorialna, zarządzanie miastem

Keywords: place marketing, territorial organization, city management

Synopsis: Wykorzystanie założeń koncepcji marketingu w zarządzaniu miastem zyskuje sobie coraz większą popularność. Gminy miejskie w Polsce często sięgają po różnego rodzaju instrumenty marketingowe w celu poprawy swojej konkurencyjności. Zdecydowanie częściej profesjonalne strategie marketingowe/promocyjne są opracowywane przez miasta wojewódzkie. W przypadku miast małych czy średniej wielkości zauważa się brak długofalowych planów związanych z kreowaniem pożądanej marki czy wizerunku marketingowego. Wynika to z wielu przyczyn, w tym m.in. z ograniczonej wiedzy i związanej z tym węższej interpretacji koncepcji marketingu terytorialnego przez praktyków samorządowych, a także z mentalności liderów lokalnych. Główną metodą badawczą wykorzystaną do przygotowania niniejszego opracowania były indywidualne wywiady pogłębione (IDI) przeprowadzone osobiście przez autorkę artykułu z 11 burmistrzami i prezydentami miast podlaskich. Wywiady dowiodły, że nawet w mniejszych samorządach istnieje przekonanie o istotnej roli wykorzystania marketingu w zarządzaniu miastem. Gospodarze miast mają świadomość złożoności koncepcji marketingu terytorialnego, ale większość z nich definiuje ją głównie przez pryzmat działań promocyjnych. Jedynie w wypowiedziach prezydentów miast doszukać się można utożsamiania marketingu z filozofią zarządzania jednostką terytorialną, jak też ukierunkowywania działań marketingowych na zarządzanie marką miejską.

Wstęp

Przyszłość dzisiejszych miast zależy nie tylko od ich potencjału rozwojowego, ale w dużej mierze jest wynikiem wykorzystania nowoczesnych sposobów zarządzania ofertą lokalną, bazujących na menadżerskiej postawie ich gospodarzy. Zgodnie z nowym paradygmatem polityki regionalnej UE na lata 2014–2020 szczególne znaczenie w rozwoju poszczególnych terytoriów (miast, regionów czy krajów) ma odegrać poszukiwanie ich endogenicznych walorów, w oparciu o które można budować rozwój społeczno-gospodarczy [*Krajowa Strategia Rozwoju...*, 2010]. W odniesieniu do regionów mówi się o tzw. *smart specialisation*, czyli inteligentnej specjalizacji (mającej zapewnić wzrost konkurencyjności danego obszaru), w nakreślaniu której najważniejszą rolę mają odegrać poszczególne szczeble samorządu terytorialnego i kooperujący z nimi przedstawiciele nauki i biznesu [Materiały z seminarium „Inteligentna specjalizacja”..., 2012].

Jedną z form przyjmowania menadżerskiej postawy władz terytorialnych w relacji do wykorzystania lokalnych zasobów w rozwoju społeczno-gospodarczym miejsca wydaje się być adaptacja marketingowej orientacji do zarządzania miastem/regionem. Pojawienie się marketingu terytorialnego, jak również implementacja jego założeń do polityki samorządowej, wynikały z rozpowszechniania się koncepcji tzw. miasta przedsiębiorczego, która pojawiła się w Europie Zachodniej już w latach 70. ubiegłego wieku. Przedsiębiorczość w relacji do miasta oznacza, że jest ono zarządzane w pewnym zakresie podobnie jak firma, a do specyfiki działań menadżerów miejskich należą m.in. takie cechy, jak podejmowanie ryzyka,

* Dr Ewa Glińska, Politechnika Białostocka.



własna inwencja, promocja czy nawet motywacja osiągnięcia zysku [Kavaratzis, 2004, s. 58–73].

Wykorzystanie koncepcji marketingu w zarządzaniu jednostkami samorządu terytorialnego, w tym także gminami, zyskuje sobie w ostatnich latach coraz większą popularność także w Polsce. Zauważa się, że zwłaszcza gminy miejskie coraz częściej sięgają po różnego rodzaju instrumenty marketingowe w celu poprawy swojej konkurencyjności. Zdecydowanie częściej profesjonalne strategie marketingowe są opracowywane przez miasta wojewódzkie. W przypadku miast małych czy średniej wielkości zauważa się brak długofalowych planów związanych z kreowaniem pożądanego marki czy wizerunku marketingowego. Wynika to z wielu przyczyn, w tym m.in. z ograniczonej wiedzy i związanej z tym węższej interpretacji koncepcji marketingu terytorialnego przez praktyków samorządowych, a także z mentalności liderów lokalnych, w tym sceptycyzmu w zakresie skuteczności wykorzystania nowoczesnych metod w zarządzaniu walorami lokalnymi.

W powyższym kontekście celem niniejszego artykułu jest identyfikacja opinii grupy burmistrzów i prezydentów miast na temat koncepcji marketingu terytorialnego, jak też ocena jej roli w zarządzaniu miastem. Główną metodą badawczą wykorzystaną do przygotowania niniejszego opracowania były indywidualne wywiady pogłębione przeprowadzone osobiście przez autorkę artykułu z gospodarzami 11 miast w województwie podlaskim liczących od 10 tys. do 200 tys. mieszkańców w okresie od maja do września 2011 r.

Artykuł jest rezultatem badań realizowanych w ramach grantu nr N N115 155939 finansowanego przez MNiSW „Identyfikacja wyróżników tożsamości miejskiej i analiza stopnia ich wykorzystania w zarządzaniu wizerunkiem miast w Polsce”.

Teoretyczne ujęcie marketingu terytorialnego

G.J. Ashworth i H. Voogd – prekursorzy marketingu terytorialnego – zdefiniowali go jako proces, w którym władze lokalne są silnie zorientowane na potrzeby klientów danego miejsca. Celem marketingu w relacji do terytorium – zgodnie z opinią wspomnianych autorów – jest maksymalizowanie efektywnego funkcjonowania społeczno-gospodarczego danego obszaru, zgodnie z wcześniej określonymi szerszymi kierunkami jego rozwoju [Ashworth, Voogd, 1994, cyt. za: Zenker, 2011, s. 40–52]. Ta definicja podkreśla dwa bardzo ważne aspekty. Pierwszy wiąże się z tym, że marketing miejsca ukierunkowany jest wprawdzie na wzrost ekonomiczny, jak też wzrost społecznych funkcji określonego terytorium (jak identyfikacja z miejscem, satysfakcja), ale uwzględnia także główny kierunek rozwoju miasta. Drugi aspekt obejmuje założenie, że marketing terytorialny jest zorientowany na klienta, co oznacza, że każde miasto powinno w swoich działaniach marketingowych uwzględniać wszystkich użytkowników lokalnej oferty – zarówno obecnych, jak i potencjalnych [Zenker, 2011, s. 40–52].

W nowszej literaturze przedmiotu marketing terytorialny jest definiowany jako „skoordynowane wykorzystanie narzędzi marketingowych (wspieranych filozofią orientacji na klienta) w celu kreowania, komunikowania, dostarczania i wymiany »produktów« miasta, posiadających wartość zarówno dla lokalnej społeczności, jak również zewnętrznych użytkowników miejskiej oferty” [Braun, 2008, s. 43].

W polskiej literaturze A. Szromnik definiuje marketing terytorialny (określany też jako „marketing miejsc”, „marketing miast”, „marketing samorządowy”) jako rynkowo zorientowaną koncepcję zarządzania jednostką osadniczą, ukierunkowaną na zaspokajanie potrzeb i pragnień mieszkańców [Szromnik, 2007, s. 16]. Można powiedzieć, że marketing terytorialny jest filozofią osiągania celów przez jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u której podstaw leży przekonanie, że właściwa orientacja na klientów ma decydujący wpływ na osiągnięte rezultaty [Szromnik, 2007, s. 17]. M. Florek [2006, s. 19] podkreśla, że marketing terytorialny należy rozumieć jako koncepcję zarządzania jednostką terytorialną według orientacji marketingowej.

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się zewnętrznych i wewnętrznych klientów terytorium poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych [Szromnik, 2002, s. 46].

W rozwoju marketingu terytorialnego można wyróżnić pewne fazy, które różnią się od siebie zarówno w ogólnym podejściu do marketingu, jak też w poziomie zaawansowania narzędzi marketingowych wykorzystywanych w praktyce funkcjonowania samorządów. Fazy te – według M. Kavaratzisa i G. Ashwortha [2010, s. 2–3] – można pogrupować w trzy etapy. Przejście z jednego etapu do kolejnego stanowiło efekt wzrostu zrozumienia i większego doświadczenia w aplikacji instrumentów marketingu. Ponadto każdy z tych etapów nie był wypierany przez kolejny, ale funkcjonowały one obok siebie w tym samym czasie (często też w relacji do tego samego obszaru). Pierwszy etap to etap promocji miejsca, zwany też etapem reklamy, propagowania miejsca. Kolejny etap to marketing miejsca rozumiany jako instrument planowania (obejmujący tzw. marketing-mix, czyli zestaw instrumentów marketingowych, jak produkt, cena, dystrybucja, promocja). Trzeci – obecny – to etap brandingu miejsca, którego głównym celem jest kształtowanie i zarządzanie emocjonalnymi i psychologicznymi skojarzeniami z danym miejscem, z daną jednostką terytorialną poprzez wykorzystanie instrumentów kreowania marki.

Zgodnie z ujęciem M. Kavaratzisa [2007, s. 695–712] – teoretyka marketingu miejsca – marketing w relacji do miasta obejmuje cały zestaw działań, które rozpoczynają się od szczegółowej analizy obecnej sytuacji danego ośrodka, ze szczególnym uwzględnieniem jego zasobów, szans i grup odbiorców. Kolejny krok obejmuje identyfikację i wybór określonej wizji i celów rozwoju miasta, które mają zostać osiągnięte we współpracy z różnymi grupami interesariuszy miejskich. Następnym elementem jest określenie specyficznych projektów, które mają być wspólnie zrealizowane poprzez wszystkich partnerów uczestniczących w zaplanowanych inicjatywach miasta. Kolejną fazą jest wdrażanie instrumentów i środków marketingu miasta, wśród których wyróżnia się czynniki: przestrzenne/funkcjonalne, finansowe, organizacyjne i promocyjne. Proces kończy się monitoringiem i systematyczną ewaluacją rezultatów wszystkich podjętych działań. Ewaluacja prowadzi do powtórzenia całego procesu, który za każdym kolejnym razem bazuje na nowej wiedzy i zdobytym doświadczeniu.

Podsumowując, należy stwierdzić, że marketing terytorialny jest definiowany przez teoretyków specjalizujących się w tej dziedzinie bardzo szeroko i utożsamiany niemal z całą koncepcją zarządzania w samorządach terytorialnych. Jednak rozumienie terminu „marketing terytorialny” przez praktyków samorządowych czy teoretyków innych dziedzin (zarządzanie publiczne, rozwój lokalny i regionalny, polityka regionalna) jest często dużo węższe [Rudolf, 2011, s. 245] i obejmuje tylko pewne aspekty tej koncepcji.

Miejsce marketingu w zarządzaniu terytorialnym/publicznym

Zarządzanie terytorialne stanowi swoistą dziedzinę zarządzania publicznego, którego przedmiotem badań – według B. Kożuch [2004, s. 59] – są sposoby i zakres harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną oraz optymalne wykorzystywanie możliwości zorganizowanego działania ludzi, skierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego.

Zarządzanie terytorialne jest definiowane przez A. Noworola [2005, s. 105–110] jako jeden z podsystemów systemu terytorialnego, obejmujący zawiadywanie – sterowanie (kierowanie) organizacją terytorialną, w tym jej elementami strukturalnymi, dla osiągnięcia określonych przez zarządzającego celów.

Wspomniany autor wskazuje następujące atrybuty organizacji terytorialnej funkcjonującej w zgodzie z zasadami demokratycznego państwa prawa i wolnego rynku: własne, określone ściśle terytorium; osobowość prawna jako wyraz podmiotowości wspólnoty terytorialnej; demokratycznie wybierane władze jako podstawa systemu zarządzania; budżet (a w nim

– dochody własne) i własny majątek jako instrument zarządzania; zadania publiczne jako realizacja potrzeb wspólnoty przez procesy animowane przez władze polityczne oraz administrację publiczną [Noworól, 2011, s. 32–33]. W tym ujęciu organizacją terytorialną mogą być jednostki podziału terytorialnego kraju: województwa, powiaty, gminy (w tym też gminy miejskie), a zarządzanie terytorialne może odnosić się do zarządzania na poziomie poszczególnych szczebli samorządu [Noworól, 2010, s. 105–109]. Jednym z istotnych elementów/obszarów zarządzania terytorialnego jest także marketing terytorialny [Noworól, 2010, s. 113–114].

Organizacje terytorialne – gminy, miasta, województwa – są nie tylko organizmami społecznymi i jednostkami samorządności terytorialnej, ale także pełnoprawnymi uczestnikami rynku, prowadzącymi różnorodną działalność, posiadającymi określone zasoby i wykorzystującymi je dla dobra mieszkańców. Coraz powszechniej stosuje się analogie między jednostkami terytorialnymi a przedsiębiorstwami, między samorządową kadrą zarządzającą a kadrą menedżerską, między wójtami, burmistrzami, prezydentami miast a dyrektorami i prezesami firm [Szromnik, 2007, s. 11].

W marketingu terytorialnym zarządzanie dotyczy ściśle określonego terytorium tworzącego całość organizacyjno-przestrzenną. Terytorium/jednostka terytorialna, czy – jak określa to A. Noworól [2010, s. 105–109] – organizacja terytorialna, aby mogła stanowić przedmiot zarządzania, w tym także bazującego na orientacji marketingowej, musi spełniać następujące wymagania: wyodrębnienie przestrzenne, instytucjonalizacja funkcjonowania, całościowa koncepcja organizacyjna, a także orientacja na własne cele [Szromnik, 2007, s. 25].

Zauważa się, że koncepcja marketingu jest coraz szerzej adaptowana do działalności samorządów terytorialnych – specyficznej kategorii organizacji publicznych [Rudolf, 2011, s. 243]. Ph. Kotler i N. Lee [2008, s. 8] – promujący stosowanie marketingu w sektorze publicznym – wskazują na podobieństwa instytucji publicznych i prywatnych oraz na to, że oba typy organizacji, przynajmniej w pewnych aspektach, funkcjonują w tych samych warunkach otoczenia – warunkach rynkowych.

Jak zauważa jednak W. Rudolf [2011, s. 244], osoby zajmujące się zarządzaniem publicznym często deprecjonują znaczenie marketingu, choć współczesne koncepcje zarządzania w instytucjach publicznych (New Public Management, *public governance*) są po części zbieżne z marketingową filozofią. Ale i wspomniane koncepcje różnią się między sobą w tym zakresie. O ile punktem odniesienia New Public Management są obywatele jako konsumenci, o tyle w ramach *public governance* działanie koncentruje się na obywatelach jako interesariuszach. Właśnie tę ostatnią koncepcję zarządzania publicznego według wspomnianego autora należy uznać za najbardziej przyjazne pole dla wykorzystania marketingu w działalności administracji publicznej.

Upraszczejac, można powiedzieć, że gmina ze swej definicji zakłada orientację marketingową w realizacji swoich zadań, gdyż celem jej funkcjonowania jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców [Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym...]. Jednocześnie gmina, jako podstawowa jednostka samorządu terytorialnego, posiada szereg kompetencji kluczowych dla rozwoju lokalnego, a jej władze, realizując określone zadania własne i zlecone, mają bezpośredni wpływ na jakość życia mieszkańców [Rudolf, 2011, s. 245].

Jak dowodzą badania zrealizowane przez I. Kowalik [2011, s. 57–79], adaptacja orientacji marketingowej do zarządzania organizacjami sektora publicznego, w tym jednostek samorządu terytorialnego, może przynieść wiele pozytywnych efektów, związanych głównie z poprawą sprawności administracji, wzrostem zaangażowania organizacyjnego kierownictwa urzędu, jak też z lepszą komunikacją z obywatelami. Jednostki terytorialne w Polsce od początku reformy samorządowej są zainteresowane poprawą jakości zarządzania na poziomie lokalnym, a jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest właśnie przyjęcie orientacji marketingowej w procesie zarządzania walorami gminy/miasta.

Szczególną rolę w tym procesie odgrywają gospodarze miast, menadżerowie publiczni najwyższego szczebla, którzy przyjmując pewne założenia marketingowego zarządzania jednostką terytorialną, muszą jednocześnie pamiętać o społecznych oczekiwaniach dotyczących wykonywania przez nich zadań publicznych.

Ponadto menadżerowie publiczni różnią się zasadniczo od menadżerów biznesowych tym, że ich działalność ma się przede wszystkim skupiać na sprawnym funkcjonowaniu instytucji publicznej zgodnie z obowiązującym prawem, podczas gdy dla przedsiębiorców najważniejsze znaczenie ma zysk firmy. Menadżerowie publiczni są nastawieni na współpracę, nie zaś na konfrontację, co jest typowe dla menadżerów biznesowych [Kožuch, 2011, s. 79].

Koncepcja badań własnych

Badania objęły jedenastu burmistrzów/prezydentów następujących miast zlokalizowanych w województwie podlaskim:

- miasta o liczbie mieszkańców 10–20 tys.: Mońki, Kolno, Siemiatycze, Łapy, Sokółka,
- miasta o liczbie mieszkańców 20–50 tys.: Hajnówka, Grajewo, Zambrów, Augustów,
- miasta o liczbie mieszkańców 50–200 tys.: Łomża, Suwałki.

Celem badań było określenie poziomu orientacji marketingowej w zarządzaniu miastem, a także wyłonienie tych elementów tożsamości miejskiej, które są wykorzystywane w obecnej działalności marketingowej danego ośrodka miejskiego.

Główną metodą badawczą wykorzystaną do osiągnięcia wspomnianego celu badawczego był indywidualny wywiad pogłębiony. Indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) stanowi – obok wywiadu zogniskowanego – najbardziej popularną technikę badań jakościowych. Charakteryzuje się tym, że ma postać nieustrukturyzowanej rozmowy „jeden na jednego”, a przeprowadzający wywiad jest szczegółowo przygotowany do pozyskiwania dogłębnych przemyśleń i refleksji rozmówcy [McDaniel, Gates, 2010, s. 151].

Wywiad był prowadzony w oparciu o scenariusz obejmujący pytania otwarte pogrupowane w trzy bloki tematyczne: orientacja marketingowa w zarządzaniu miastem, wyróżniki tożsamości miasta wykorzystywane w budowaniu lokalnej marki, działania w zakresie kształtowania wizerunku miasta. W niniejszym opracowaniu wykorzystano tylko część pozyskanego materiału empirycznego.

Wywiady zostały zrealizowane osobiście przez autorkę artykułu w urzędach miejskich. Trwały średnio 60–70 minut. Opracowanie i analiza wyników wywiadów była typowa dla analizy danych pozyskiwanych w wyniku jakościowych sposobów gromadzenia danych. Ze względu na to, że wszystkie wywiady zostały nagrane, niezbędna była transkrypcja zgromadzonego materiału badawczego, a następnie kategoryzacja uzyskanych treści.

Identyfikując opinie burmistrzów/prezydentów na temat marketingu w zarządzaniu miastem, zadano im pytania dotyczące: roli i specyfiki działań marketingowych w relacji do miasta, znaczenia poszczególnych grup docelowych w działalności marketingowej miasta, jak również powodów posiadania lub nieposiadania dokumentu nakreślającego strategiczne kierunki promocji walorów lokalnych.

Ogólne opinie na temat roli i specyfiki działań marketingowych w zarządzaniu miastem

Wszyscy burmistrzowie/prezydenci biorący udział w badaniu przyznali, że marketing odgrywa ważną rolę w zarządzaniu miastem, jednak najczęściej identyfikowali go jedynie z kwestiami związanymi z promocją, z prezentowaniem się danej miejscowości w mediach. Gospodarze miast w swoich wypowiedziach podkreślali, że wykorzystanie marketingu w zarządzaniu samorządem miejskim przekłada się na wymierne korzyści o charakterze ekonomicznym, przyczyniając się do wzrostu liczby osób zainteresowanych danym ośrod-

kiem, czy to w znaczeniu inwestycyjnym, czy też turystycznym. Wśród wypowiedzi zarządzających miastami, biorących udział w badaniach, znalazły się m.in. następujące:

Myszę, że ci, którzy wcześniej dostrzegą rolę i potrzebę marketingu w zarządzaniu miastem, są na pozycji wygranej, ponieważ marketing to nie tylko domena przedsiębiorstw, ale też samorządów. Czy nam się podoba, czy nie, między nami jest rywalizacja. Rywalizacja, którą każdy chce w jakiś sposób wygrać, być najlepszym i ewentualnie tym, który zasługuje na uznanie. I dlatego też marketing, w którym praktycznie 80% to jest promocja miasta, jest ważny, żeby ten swój produkt lokalny sprzedać jak najlepiej, w ładnym opakowaniu.

Marketing w zarządzaniu daną społecznością, danym miastem, danym samorządem jest bardzo istotny, bo jeżeli miasto jest anonimowe, nieidentyfikowane z niczym, to wtedy trudno mówić o jego rozwoju gospodarczym, rozwoju turystycznym (...) obserwujemy od kilku już lat, że niektóre miasta poprzez działania marketingowe naprawdę osiągnęły duży sukces.

Bez marketingu w tej chwili, bez pokazania mocnych stron miasta nie ma rozwoju, nie ma turystów (...), ten czas, że gdzieś tam się przyjeżdżało bo były ośrodki takiego czy innego zakładu, pracy dawno minął. Natomiast każde z miast zabiega o to, żeby pozyskać jak najwięcej gości, turystów i tutaj marketing jest rzeczą nieodzowną.

Prezydenci większych miast definiowali marketing terytorialny znacznie szerzej, traktując go jako pewną filozofię zarządzania, w myśl której jednostki terytorialne należy traktować jak sprawnie funkcjonującą korporację. Jeden z prezydentów miast porównał samorząd do przedsiębiorstwa, które musi walczyć o swoją pozycję na rynku poprzez zaspokajanie potrzeb swoich podstawowych klientów, czyli mieszkańców:

Samorząd to duże przedsiębiorstwo, gdzie są określone zasoby, czyli kadry, środki finansowe, baza materialna i chodzi właśnie o to, aby każdy władarz społeczności lokalnej myślał, jak najlepiej te zasoby wykorzystać. Takie są oczekiwania społeczne, takie są oczekiwania naszych mieszkańców. Każdy chce mieszkać w pięknej miejscowości, zadbanej, dobrze kojarzonej zewnątrz, przyjaznej dla mieszkańców, dla turystów, z dobrą bazą kulturalno-oświatową, z wieloma atrakcyjnymi miejscami pracy.

W wypowiedziach uczestników wywiadu pojawiały się przekonania i refleksje co do warunków, jakie powinny spełniać działania marketingowe podejmowane w samorządzie, by mogły być skuteczne. Według opinii respondentów warunki te obejmują:

1. Konieczność pokrywania się działań marketingowych z rzeczywistością oferowaną przez dany ośrodek miejski:

żeby działania marketingowe były skuteczne, nie mogą się rozmiąć z rzeczywistością, nie można nic promować na wyrost. Bo wtedy skutek jest odwrotny);

2. Konieczność inwestowania w pierwszej kolejności w odpowiednią infrastrukturę techniczną w mieście, w poprawę „produktu miejskiego”:

pełne wykorzystanie technik marketingowych, ale również walorów nie tylko miasta i regionu, będzie możliwe dopiero wtedy, jak infrastruktura zostanie naprawdę rozbudowana, a na to trzeba czasu i pieniędzy,

nie wystarczy żeby miasto kreowało się na przyjazne inwestorom, turystyczne, trzeba najpierw mieć potencjał. Trzeba równolegle kreować produkt i podejmować działania marketingowe;

3. Wykorzystywanie różnorodnych form i instrumentów marketingowych:

marketing na pewno jest potrzebny w zarządzaniu miastem; można tu wykorzystać różnorodne formy. Jeśli chodzi o pomysły na wykorzystanie marketingu, to tutaj, myślę, ograniczyć nas może tylko wyobraźnia własna;

4. Uwzględnienie dwóch rodzajów marketingu terytorialnego, wewnętrznego, skierowanego do mieszkańców, i zewnętrznego, skierowanego do takich odbiorców miejskiej oferty, jak np. inwestorzy czy turyści:



bez marketingu, bez promocji nie da się praktycznie zarządzać miastem tak naprawdę, bo trzeba, ja przynajmniej rozróżniam to, czy dzielę to na taką promocję wewnętrzną i zewnętrzną. Ta promocja wewnętrzna jest potrzebna po to, żeby przekonać mieszkańców do tego, aby inwestowali w mieście, żeby próbowali tu rozwijać swoje talenty, biznesy (...). Marketing zewnętrzny czy promocja zewnętrzna potrzebna jest z kolei po to, żeby miasto było postrzegane zarówno w regionie, jak i w Polsce pozytywnie i żeby było rozpoznawalne;

5. Zwracanie uwagi na aspekt ekonomiczny działań marketingowych, by ich koszty nie przewyższały wpływów:

myślę, że każdy marketing... czy to będzie w samorządzie, jest potrzebny, tylko po prostu jest pewien moment, żeby koszty marketingu nie przewyższyły wpływów, które do jednostki samorządowej wejść. W samorządach na marketingu oszczędzamy, bo tych potrzeb mamy bardzo dużo;

6. Konieczność identyfikacji pewnych cech miasta, które w naturalny sposób wzmacniają jego działania marketingowe lub nawet je zastępują:

marketing jest ważny, ale nie najważniejszy, bo jeśli wiele okoliczności sprzyja funkcjonowaniu samorządu, to samorząd idzie do przodu. Trzeba swoje miasto, swój teren przedstawiać, promować w różnych miejscach i na pewno w konsekwencji ma to oddziaływanie takie, że po prostu znajdzie się inwestor; znajdzie się ktoś, kto zainteresuje się tym terenem, przyjedzie czy zainwestuje, czy też odwiedzi dane miasto. Myślę, że to było, jest i będzie potrzebne oprócz wielu innych elementów, chociażby takich jak element położenia geograficznego, które może sprzyjać bardziej lub mniej, i taka gmina musi albo wyżyć tę swoją promocję bądź nie by zabiegać o zewnętrznych inwestorów;

7. Zakrojone na szerszą skalę działania marketingowe wymagają pozyskania środków zewnętrznych, gdyż małe i średnie miasta mają ograniczone zasoby finansowe:

działania marketingowe są kosztowne, dlatego mogą sobie na nie pozwolić głównie duże miasta, którym łatwiej jest pozyskać środki z funduszy zewnętrznych. Mniejsze miejscowości mają inne potrzeby, inne wydatki i ich budżet i tak jest uszczuplony.

Rozmówców zapytano o przykłady miast z województwa podlaskiego, które ich zdaniem wyróżniają się pod względem marketingowym w regionie, a także w kraju. Niemal wszyscy wskazali, że najbardziej aktywne marketingowo są największe miasta regionu – Suwałki, Łomża, ale przede wszystkim stolica Podlasia – Białystok. Wśród wypowiedzi burmistrzów pojawiały się m.in. następujące:

Białystok na pewno się najlepiej promuje. Ogólnie tendencja jest taka, że promują się miasta, które mają dużo pieniędzy, bo mogą wygospodarować z budżetu środki na ten cel i są to miasta w województwie podlaskim: Łomża, Suwałki, Białystok. Je po prostu stać na to.

Grupy docelowe w marketingu miast

W celu uzyskania pogłębionych opinii respondentów na temat wykorzystania marketingu w zarządzaniu miastem poproszono ich o wskazanie, która z grup docelowych działań marketingowych samorządu – mieszkańcy, inwestorzy, turyści – ma szczególne znaczenie w decyzjach podejmowanych przez gospodarzy miast. Wypowiedzi burmistrzów/prezydentów były zróżnicowane, gdyż priorytety przypisywane poszczególnym grupom docelowym okazały się być zależne od specyfiki miasta, jego wiodącej funkcji, posiadanych zasobów (walorów) czy też przyjętych kierunków rozwoju. Burmistrzowie/prezydenci miast charakteryzujących się dużym potencjałem turystycznym (Augustów, Suwałki) podkreślali wagę działań marketingowych ukierunkowanych na turystów, ale także działań kierowanych do inwestorów, w tym głównie takich, którzy reprezentują branżę turystyczną:

priorytetem powinna być promocja miasta skierowana do inwestorów i turystów. Natomiast ta promocja wewnętrzna w stosunku do mieszkańców naszego miasta, ona też jest ważna, ale troszeczkę na dalszym planie. Dlaczego tak myślę? Dlatego, że beneficjentami tego co powstanie w ramach promocji tej zewnętrznej, czyli inwestycji, które są kierowane tutaj do naszego miasta, będą nasi mieszkańcy.



Z kolei miasta charakteryzujące się strategicznym położeniem, posiadające przygotowane tereny inwestycyjne, a jednocześnie borykające się z problemem bezrobocia (jak np. Grajewo, Kolno, Zambrów), podkreślały szczególną wagę działań marketingowych ukierunkowanych na potencjalnych inwestorów:

Główny kierunek to zewnętrzni inwestorzy, którym trzeba pokazywać, że jest potrzeba, że powinni w inwestować w danym miejscu, w daną branżę, jakie z tego będą mieli korzyści, czy też ułatwienia w otwieraniu działalności czy kontynuowaniu działalności gospodarczej.

Wśród odpowiedzi respondentów dotyczących hierarchii ważności poszczególnych grup docelowych działań marketingowych samorządów miejskich dominowały wypowiedzi, zgodnie z którymi każde miasto musi znaleźć swój własny przepis na wybór grup docelowych swoich działań marketingowych. Taki własny, autorski przepis posiada m.in. burmistrz Miasta Zambrów:

Myszę, że każde miasto powinno sobie wyważyć, rozważyć proporcjonalnie, na kogo się najbardziej ukierunkować i kto na tym zyska (...). Jeśli miałbym podzielić proporcjonalnie działalność marketingową miasta, to powiedziałbym, że 50% powinno być ukierunkowane na inwestorów, bo to jest podstawa, i po 25% na mieszkańców i na turystów.

Powody posiadania/nieposiadania dokumentu „strategia promocji miasta”

Spośród miast, których gospodarze wzięli udział w projekcie badawczym, tylko Augustów i Suwałki posiadają opracowane dokumenty o nazwie „strategia promocji”, przygotowane przez profesjonalne agencje marketingowe. W obydwu miastach dokumenty te są przyjęte uchwałą rad miejskich. Prezydent Suwałk zapytany o motywację podjęcia decyzji o opracowaniu takiego dokumentu wskazał na konieczność większego sformalizowania i zaplanowania działań promocyjnych: „nie mogą to być działania przypadkowe, rozproszone, bo wtedy trudno o efekty”. Burmistrz Augustowa wskazywał na chęć skorzystania z profesjonalnych badań dotyczących wizerunku miasta także wśród mieszkańców innych województw, co stanowiło podstawę opracowania dokumentu. Podkreślał jednak, że zapisy zawarte w dokumencie są wdrażane sukcesywnie, nie rewolucyjnie, lecz ewolucyjnie, gdyż – jak stwierdził – „trzeba z pewnymi nowymi zapisami oswoić także społeczność miasta”.

Burmistrzowie pozostałych miast podawali powody, dla których tak niewiele samorządów decyduje się na opracowanie tego typu dokumentu. Wśród nich pojawiły się:

- koncentracja na strategii rozwoju lokalnego, która wskazuje kierunki inwestycji miejskich i w pewnym zakresie zawiera także elementy strategii promocji,
- ograniczone środki finansowe w budżetach gmin,
- brak przekonania, czy opracowanie tego typu strategii przyniesie efekty,
- problemy z przekonaniem społeczności miejskiej, że taki dokument jest potrzebny,
- funkcjonowanie pewnego mitu, wskazującego na to, że opracowanie strategii to tylko kolejny dokument, z którego nic nie wynika.

W wypowiedziach gospodarzy miast pojawiały się sformułowania dotyczące tego, że samorządy ciągle się uczą, obserwują siebie nawzajem i w momencie, gdy zauważą, że w przypadku innych miast opracowanie strategii promocji przynosi wymierne efekty – podejmą decyzję o przygotowaniu takiego dokumentu. Niektórzy podkreślali także, że wzrasta konkurencja między miastami i z czasem opracowywanie takiego dokumentu porządkującego kierunki działań związanych z kształtowaniem pożądanego wizerunku publicznego stanie się koniecznością.

Uwagi końcowe

Jak twierdzi B. Kożuch, jeszcze do niedawna mówienie o innowacjach w zarządzaniu publicznym, w tym także w zarządzaniu gminą/miastem, traktowane było jak oksymoron.



Jednak ostatnie opracowania naukowe, jak również badania realizowane wśród przedstawicieli samorządów całkowicie zmieniają tę opinię.

Jednostki samorządu terytorialnego konkurują o inwestorów, kapitał, mieszkańców, turystów, fundusze unijne, co zmusza je do poszukiwania innowacyjnych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jedną z form osiągnięcia tego typu przewagi jest wdrażanie instrumentów orientacji marketingowej do zarządzania na poziomie lokalnym.

Wywiady przeprowadzone z burmistrzami/prezydentami miast podlaskich dowiodły, że nawet w mniejszych samorządach istnieje przekonanie o istotnej roli wykorzystania marketingu w zarządzaniu miastem. Gospodarze miast mają świadomość złożoności koncepcji marketingu terytorialnego, ale większość z nich definiuje ją przede wszystkim przez pryzmat działań promocyjnych/informacyjnych, ukierunkowanych na kreowanie/zmianę wizerunku, czyli sposobu postrzegania danego terytorium.

Rozmowy z burmistrzami, a także obserwacja działań marketingowych realizowanych przez poszczególne miasta w województwie podlaskim, prowadzą do wniosku, że obecnie zaledwie część z nich znajduje się w drugiej fazie rozwoju marketingu miejsca, w której istotną rolę odgrywa planowanie rozwoju lokalnego opierającego się na instrumentach marketingowych, w tym głównie na ofercie miasta i jej dostosowaniu do potrzeb poszczególnych grup docelowych (segmentacja odbiorców działań marketingowych samorządu).

Pewna grupa nadal pozostaje na pierwszym etapie rozwoju tej koncepcji, czyli w etapie promocji wyłącznie walorów lokalnych. Znajdują się tutaj głównie samorządy miast małych, charakteryzujących się niewielkimi budżetami.

Tylko największe miasta województwa podlaskiego uwzględnione w analizie, czyli Suwałki, a także Augustów, rozpoczęły działania związane w pierwszej kolejności z opracowaniem, a w dalszej z wdrażaniem strategii budowy marki miejskiej, rozpoznawalnej w całym kraju i poza jego granicami. Pierwszym krokiem było opracowanie strategii promocji miasta przez firmy zewnętrzne w kooperacji z władzami lokalnymi.

Bibliografia

1. Ashworth G.J., Voogd H., (1994), *Marketing and Place Promotion*, [w:] J. Gold, S. Ward (eds.), *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*, John Wiley, Chichester, UK.
2. Florek M., (2006), *Podstawy marketingu terytorialnego*, UE w Poznaniu, Poznań.
3. Kavaratzis M., Ashworth G., (2010), *Place Branding: Where Do we Stand?*, [w:] G. Ashworth, M. Kavaratzis (eds.), *Towards Effective Place Brand Management. Branding European Cities and Regions*, Edward Elgar, Cheltenham.
4. Kavaratzis M., (2007), *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*, „Geography Compass”, no 1/3.
5. Kavaratzis M., (2004), *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, „Place Branding” vol. 1, no 1.
6. Kotler Ph., Lee N., (2008), *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
7. Kowalik I., (2011), *Market Orientation and its Antecedents in the Polish Local Governments*, „International Journal of Public Sector Management” vol. 24, no. 1.
8. Koźuch B., (2011), *Towards Innovation in the Management of Local Government*, „Journal of Intercultural Management” vol. 3, no 2.
9. Koźuch B., (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.
10. Noworól A., (2010), *Zarządzanie terytorialne jako dziedzina zarządzania publicznego*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, t. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.



11. Noworól A., (2011), *Zarządzanie miastem – podstawy teoretyczne*, [w:] B. Kożuch, C. Kochalski (red.), *Strategiczne zarządzanie miastem w teorii i praktyce Urzędu Miasta Poznania*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
12. Rudolf W., (2011), *Samorząd regionu i jego partnerzy – typologia relacji w marketingu regionu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” nr 663/75.
13. Szromnik A., (2002), *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, [w:] T. Markowski (red.), *Marketing terytorialny*, PAN KPZK, Warszawa.
14. Szromnik A., (2007), *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
15. Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 594.
16. Zenker S., (2011), *How to Catch a City? The Concept and Measurement of Place Brands*, „Journal of Place Management and Development” vol. 4, no. 1.

Bibliografia elektroniczna

1. Braun E. (2008), *City Marketing: Towards an Integrated Approach*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam, [online], <http://repub.eur.nl/res/pub/13694/EPS2008142ORG9058921802Braun.pdf>, [16.06.2013].
2. *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010, [online], http://www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_regionalna/ksrr_2010_2020/strony/default.aspx, [15.05.2012].
3. Materiały z seminarium „Inteligentna specjalizacja”, organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, [online], http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/rozwoj_regionalny/Strony/SSS_02032012.aspx, [15.05.2012].

Marketing in the management of the city, in the opinion of mayors or presidents of cities from the province of Podlasie

Summary

The use of marketing concepts in the management of the city has become more and more popular. Municipalities in Poland are increasingly turning to various types of marketing tools in order to improve its competitiveness. Definitely more professional marketing strategies are developed by the biggest cities and capitals of regions. In the case of small and medium-sized towns we can observe a lack of long-term plans for creating a territorial brand and marketing image. This is due to many reasons, including limited knowledge and associated narrower interpretation of the concept of territorial marketing by local government practitioners, and the mentality of the local leaders. The main research method used to prepare this paper was individual depth interviews (IDI) with 11 mayors of towns in the Podlasie Province. IDIs have shown that even in smaller towns there is a belief that marketing plays an important role in city management. Mayors are aware of the complexity of the concept of territorial marketing, but most of them define it through the prism of promotional activities. Only mayors of bigger towns identify with understanding place marketing as a philosophy of management of a territorial unit, as well as directing marketing efforts for city branding.

